

O IMPACTO DAS TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS NA INDÚSTRIA DE
SEGUROS DO MERCADO BRASILEIRO E A COMPARAÇÃO COM A
VISÃO DAS EMPRESAS DO SETOR

Larissa Medeiros Ferreira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Serviços e da Tecnologia

Orientador

Prof. Doutor Henrique O'Neill, Prof. Associado, ISCTE Business School, Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro, 2019

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo Rodrigo Moreira Pádova o meu grande incentivador na busca de novos desafios.

Ao meu filho Pedro Ferreira Pádova que é a minha inspiração diária.

Ao professor orientador Henrique O'Neill, pela dedicação e leitura detalhada do trabalho, pelo incentivo ao estudo e desenvolvimento de novas ideias nesta jornada acadêmica.

À Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização (CNSEG) pelo apoio institucional.

Aos membros das Comissões Temáticas da CNSEG que participaram da pesquisa: Comissão de Digitalização (CDIG); Comissão de Gestão de Risco (CGR), Comissão de Inteligência de Mercado (CIM); Comissão de Processos e Tecnologia da Informação (CPTI), Comissão de Relações de Consumo (CRC) e a Comissão de Sustentabilidade e Inovação (CSI)

Aos executivos entrevistados das companhias de seguros que participaram da pesquisa.

RESUMO

A indústria de seguros, assim como todos os outros setores e a sociedade em geral, está sendo diretamente impactada pela ascensão das tecnologias digitais. Pode-se afirmar que a digitalização oferece oportunidades para aumentar a eficiência, oferecer novos serviços e construir melhores relações com os clientes. Este trabalho tem como objetivo apresentar quais são os impactos das tendências tecnológicas na indústria de seguros brasileira. E para identificar a percepção do setor em relação à transformação digital, foram realizadas as pesquisas qualitativa e quantitativa, a primeira através de entrevistas com os executivos das companhias de seguros e a segunda pela aplicação do questionário junto ao nível tático das seguradoras. O resultado do trabalho apresenta a visão atual do mercado em relação às tendências tecnológicas, as estratégias que estão sendo implementadas e a visão de futuro para os próximos vinte anos.

Palavras-chave: Indústria de seguros brasileira, transformação digital, estratégia digital, inovação.

ABSTRACT

The insurance industry, as well as all other sectors and society at large, is being directly impacted by the rise of digital technologies. It can be said that digitization offers opportunities to increase efficiency, offer new services and build better customer relationships. This paper aims to present the impacts of technological trends on the Brazilian insurance industry. And to identify the industry's perception of digital transformation, qualitative and quantitative research was conducted, the first through interviews with insurance companies' executives and the second by applying the questionnaire to the tactical level of insurers. The result of the work presents the current view of the market in relation to technological trends, the strategies that are being implemented and the future vision for the next twenty years.

Key words: Brazilian insurance industry, digital transformation, digital strategy, innovation.

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Motivação.....	1
1.2	Problemática da Investigação.....	2
1.3	Objetivos de Investigação.....	4
1.4	Estrutura do Trabalho.....	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1	Transformação Digital.....	5
2.1.1	Conceitos sobre Transformação Digital.....	5
2.1.2	Impactos da Transformação Digital.....	7
2.1.3	Impacto nas Organizações.....	10
2.2	Estratégia Digital.....	12
2.3	Surgimento do Seguros no Brasil.....	15
2.3.1	Conceito do Seguro.....	15
2.3.2	A Indústria de Seguros atual no Brasil.....	16
2.3.3	Cadeia de Valor da Indústria de Seguros.....	18
2.4	Transformação Digital na Indústria de Seguros.....	21
3	METODOLOGIA	28
3.1	Natureza do Estudo e Abordagem da Pesquisa.....	28
3.2	Universo e Amostra.....	29
3.3	Estratégia de Pesquisa e Método de Coleta de Dados.....	30
3.3.1	Pesquisa Qualitativa.....	30
3.3.2	Pesquisa Quantitativa.....	32
4	RESULTADOS	32
4.1	Pesquisa Qualitativa.....	32
4.1.1	Onde estamos hoje?.....	33
4.1.2	Análise SWOT da Indústria de Seguros Brasileira.....	39
4.1.3	Como vamos chegar lá?.....	40
4.1.4	Para onde queremos ir?.....	44
4.1.5	Apreciação da Pesquisa Qualitativa.....	55
4.2	Pesquisa Quantitativa.....	55
4.2.1	Perfil da amostra.....	55
4.2.2	Onde estamos hoje?.....	56
4.2.3	Como vamos chegar lá?.....	61
4.2.4	Para onde queremos ir?.....	64

4.2.5 Apreciação da Pesquisa Quantitativa.....	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
5.1 Conclusões.....	69
5.2 Limitações da Pesquisa.....	70
5.3 Investigações Futuras	70
REFERÊNCIAS	71
ANEXOS.....	75
Anexo 1 - Carta enviada aos executivos pela CNSEG	75
Anexo 2 - Roteiro da Pesquisa Qualitativa	76
Anexo 3 - Questionário da Pesquisa Quantitativa.....	77
Anexo 4 - Adoção das tecnologias por entrevistado	88
Anexo 5 - Análise Swot da Indústria de Seguros Brasileira – Ambientes Externo e Interno.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do SNSP – Sistema Nacional de Seguros Privados.....	17
Figura 2: Penetração da arrecadação no PIB nominal – histórico anual. Em porcentagem % de variação.....	17
Figura 3: Arrecadação por Segmento - histórico anual. Em R\$ bilhões e % de variação.	18
Figura 4: Canais de distribuição de seguros no Brasil (Souza, 2016: 270)	19
Figura 5: Cadeia de valor da indústria de seguros (Eling e Lehmann, 2018)	20
Figura 6: Evolução e desafios do ecossistema de Insurtechs - Quais as dores propõem a solucionar?.....	27

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: O surgimento das ferramentas digitais está impactando diretamente na relação com os clientes, na maneira de avaliar, de comprar e de usar um produto ou serviço.	57
Gráfico 2: Impacto da transformação digital na redefinição dos princípios estratégicos e nas mudanças de como as empresas devem operar nesse novo cenário.	57
Gráfico 3: Empresas que estão passando por um processo de transformação digital.	58
Gráfico 4: Processos da cadeia de valor que estão sendo mais impactados pela transformação digital.	58
Gráfico 5: Investimento em treinamento/desenvolvimento dos colaboradores visando à adequação para as tendências tecnológicas.	59
Gráfico 6: Competências necessárias para ativar no mercado de seguros hoje.....	59
Gráfico 7: Impacto atual das novas tecnologias.	60
Gráfico 8: Áreas em estágio mais avançado em relação à adoção das novas tecnologias.	60
Gráfico 9: Presença da estratégia digital na agenda estratégica das seguradoras.	61
Gráfico 10: A empresa está promovendo planejamento e ações para se adaptar ao surgimento das tecnologias disruptivas e dos novos entrantes no mercado.	61
Gráfico 11: A sua empresa mede a transformação digital por indicadores [KPIs] para acompanhar o progresso da transformação digital.....	62
Gráfico 12: Andamento da adoção da transformação digital na indústria de seguros....	62
Gráfico 13: Tempo estimado para a transformação digital da indústria de seguros brasileira.....	63
Gráfico 14: Tempo estimado para a transformação digital nas seguradoras.	63
Gráfico 15: Adoção das inovações tecnológicas pelas seguradoras.	64
Gráfico 16: Penetração de seguros na população.....	64
Gráfico 17: Representatividade no PIB.....	65
Gráfico 18: A transformação digital irá melhorar o desempenho empresarial e ampliar o alcance de sua empresa.....	65

Gráfico 19: A operação das seguradoras será predominantemente informatizada e digital.	65
Gráfico 20: A sua empresa conseguirá utilizar tecnologia para atrair, conquistar, reter ou se relacionar com clientes.	66
Gráfico 21: A comercialização/distribuição do seguro será predominantemente digital.	66
Gráfico 22: Os riscos elementares serão alterados em função de mudanças culturais e comportamentais da sociedade.	67
Gráfico 23: A sua empresa substituirá parte do contingente atual por máquinas, robôs ou automação.	67
Gráfico 24: A quantidade de postos de trabalho relacionados ao seguro será maior.	68
Gráfico 25: Redução ou ampliação do quadro de colaboradores.	68

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: The notion of digital transformation.	6
Tabela 2: Comissões Temáticas selecionadas para participar da pesquisa.	30
Tabela 3: Executivos entrevistados.	31
Tabela 4: Classificação do uso na adoção das novas tecnologias.	34
Tabela 5: Matriz SWOT que representa a indústria de seguros brasileira.	40
Tabela 6: Pesquisa quantitativa - gênero	56
Tabela 7: Pesquisa quantitativa – idade	56
Tabela 8: Pesquisa quantitativa - escolaridade	56
Tabela 9: Pesquisa quantitativa - tempo de empresa	56
Tabela 10: Pesquisa quantitativa - n° de colaboradores	56

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APIS	<i>Application Programming Interface</i>
B2B	<i>Business to business</i>
B2C	<i>Business to consumer</i>
CDIG	Comissão de Digitalização
CGR	Comissão de Gestão de Risco
CIM	Comissão de Inteligência de Mercado
CNSEG	Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização
CNSP	Conselho Nacional de Seguros Privados
CPTI	Comissão de Processos e Tecnologia da Informação
CRC	Comissão de Relações de Consumo
CSI	Comissão de Sustentabilidade e Inovação
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FENACAP	Federação Nacional de Capitalização
FENAPREVI	Federação Nacional de Previdência Privada e Vida
FENASAÚDE	Federação Nacional de Saúde Suplementar
FENSEG	Federação Nacional de Seguros Gerais
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NBIC	Nanociência, Biotecnologia, Tecnologia da Informação e Ciências Cognitivas
PBM	Pesquisa Brasileira de Mídia
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
RGPD	Regulamento Geral de Proteção de Dados
SECOM	Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República do Brasil
SENACON	Secretaria Nacional do Consumidor
SES	Sistema de Estatística da SUSEP
SNSP	Sistema Nacional de Seguros Privados
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo será apresentada uma perspectiva global de todo o trabalho. O capítulo é constituído pela motivação, pelo enquadramento da problemática de investigação, pelas questões da investigação, sendo feita também uma breve apresentação da estrutura da dissertação.

1.1 Motivação

A palavra inovação é proveniente do latim *innovare* que significa “renovar”, “mudar”, ou seja, “criar algo novo”. A inovação tem sido um dos temas de grande abrangência e discussão no âmbito das organizações. Considerando que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo, inovar torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas e dos países no futuro. Com essa perspectiva, a inovação baseada na combinação de múltiplas tecnologias impactará na forma como as empresas criam os seus negócios, seus processos e como se posicionam na cadeia de valor.

Porter (1989: 53) afirma que “a cadeia de valor é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la”. E complementa que “a transformação tecnológica é um dos principais condutores da cadeia de valor”. Esse conceito clássico estabelecido por Porter vem ao encontro da atualidade que tem a inovação atrelada às transformações tecnológicas impactando diretamente na cadeia de valor das organizações. Complementando esse conceito, Porter (1989: 164) defende que “a inovação é uma das principais formas de uma empresa atacar concorrentes bem fortificados”.

O conceito do modelo da cadeia de valor por Porter auxilia a empresa a analisar as atividades realizadas para obtenção de valor para seus clientes. E a obtenção da vantagem competitiva depende da posição definida pela organização no mercado. O posicionamento estratégico estabelece como se deseja que o negócio seja percebido pelos clientes.

Segundo Porter (1989: 157) uma empresa pode se posicionar no mercado pela estratégia de custo, de diferenciação ou de foco. E complementa que:

a tecnologia afeta a vantagem competitiva se tiver um papel significativo na determinação da posição do custo relativo ou da diferenciação. Visto que a tecnologia está contida em toda atividade de valor e está envolvida na obtenção de elos entre atividades, ela pode ter um efeito poderoso sobre o custo e sobre a diferenciação.

Os tempos atuais tornaram-se menos claros e mais exigentes. O investimento em transformação digital é essencial para a adoção de uma estratégia competitiva que considera simultaneamente os custos, a diferenciação e os nichos. Eling e Lehmann (2018) afirmam que para além do preço (baixo) os clientes exigem customização e flexibilidade (elevada), para além de qualidade (elevada), uma resposta rápida. O uso das tecnologias digitais poderá impactar na melhoria dos processos, na eficiência operacional, na prestação do serviço, na experiência do cliente e na identificação das tendências e hábitos de consumo.

E é nesse contexto desafiador que se insere o foco desta investigação que terá a indústria de seguros como protagonista das múltiplas possibilidades advindas da era digital. Quais serão as tendências tecnológicas que impactarão essa indústria? Como as empresas percebem essas mudanças? São essas questões que motivam e impulsionam a energia e dedicação necessárias para realização desta dissertação.

1.2 Problemática da Investigação

Esse trabalho visa a identificação dos impactos e influência das tendências tecnológicas nos processos da indústria de seguros brasileiros, principalmente relacionado às empresas associadas à Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização (CNSEG).

O mercado de seguros, assim como todos os outros setores e a sociedade em geral, está sendo diretamente impactado pela ascensão das tecnologias digitais. Pode-se afirmar que a digitalização oferece oportunidades para aumentar a eficiência, oferecer novos serviços e construir melhores relações com os clientes. E as tecnologias digitais, aliadas ao Marketing poderão trazer qualidade, eficiência e a satisfação dos clientes.

Complementando esse conceito, Anwar e Alhabsji Taher (2014: 6) afirmam que “a identificação da visão estratégica em relação ao objetivo de Marketing é identificar as necessidades do cliente.” E complementa ainda que “a estratégia de Operações é vista como o modo de gestão de recursos de produção para produzir e distribuir o produto com base na necessidade de mercado como melhor suporte na estratégia competitiva”.

Ainda sob essa ótica, Eling e Lehmann (2018: 359) afirmam que “melhorar a experiência do cliente, melhorar seus processos de negócios, oferecer novos produtos e se preparar para a concorrência com outras indústrias” são os principais desafios que a indústria de seguros está enfrentando.

O setor de seguros é um dos mais tradicionais do mercado brasileiro e um dos que menos se alterou ou sofreu inovações nas últimas décadas. Isso ocasionou áreas extremamente burocráticas e com processos manuais defasados.

As seguradoras convivem com sistemas legados difíceis de manter e integrar com o novo mundo digital. Os sistemas e processos não foram construídos com a nova demanda de usabilidade e são pouco flexíveis e adaptáveis. Pode-se afirmar que o mercado de seguros está em transformação, processos burocráticos estão sendo repensados. Se faz necessário perceber as inovações tecnológicas como oportunidades para aprimorá-los e alcançar o consumidor que está cada vez mais informado e capacitado para tomada de decisão.

Com o advento da transformação digital é possível perceber diferentes possibilidades para o futuro próximo, com novo modelo conceitual de análise de riscos relacionados com os bens segurados e a crescente expectativa dos consumidores não satisfeitos com os serviços tradicionais. É possível entender que esses fatores impactarão diretamente a indústria de seguros. Entretanto permanece o questionamento de como as inovações emergentes transformarão a maneira como o seguro está estruturado e como ele é comercializado?

Faz-se necessário o alinhamento a esse movimento para que as empresas do setor sejam mais competitivas, com foco no oferecimento de serviços digitais e facilidade de contratação, manutenção e acionamento dos serviços prestados. Os dados são a matéria prima da indústria de seguros e o enorme armazenamento computacional e o poder cognitivo transformarão a indústria e a sociedade, criando oportunidades antes inimagináveis.

Nesse sentido, o engajamento dos profissionais das seguradoras deverá ser direcionado para inovar no cotidiano da mesma forma que se inova na tecnologia, ou seja, desenvolvendo novas habilidades e capacitações para acompanhar as mudanças de ambientes em rápida transformação. Assim é possível adequar processos a produtos ou a serviços esperados pelo cliente “digital”. É a construção de um paradigma diferenciado, no qual se entende que as ferramentas são um meio para entrega de eficiência e qualidade.

É nesse contexto, com o advento das novas tecnologias, que surge a necessidade de avaliar o impacto do processo de geração, absorção e difusão de tecnologias sobre estruturas do mercado. Como se dará o impacto das tendências tecnológicas em um mercado conservador? Como desburocratizar os processos? Esses são alguns dos questionamentos gerados para definir quais os tipos de impactos que as inovações poderão ter sobre a atividade securitária brasileira e qualificar oportunidades e/ou ameaças para os principais focos setoriais. Nease (2018: 2) afirma que o “seguro está na encruzilhada da inovação, com a

crescente concorrência de novos participantes do setor à medida que a paisagem se torna mais orientada e automatizada pela tecnologia”.

A facilidade de acesso à tecnologia está permitindo que outras empresas atuem no segmento, ou que empresas em mercados diferentes estejam oferecendo produtos substitutos ao seguro, seguros *on demand*, ou simplesmente eliminando a necessidade destes. Como exemplo, o surgimento do Uber fez com que pessoas se desfizessem de seus veículos. Ou o serviço “Carro Fácil” da Porto Seguro, uma seguradora brasileira, que instituiu o conceito de “carro por assinatura”, em modelos de precificação somente possíveis ou viabilizados pela tecnologia.

Kaigorodova G. N. *et al.* (2018: 439) afirmam em seu artigo que “a empresa de seguros atualmente está obtendo oportunidades para um avanço tecnológico”. Esse tema é bastante atual e tem sido amplamente discutido pelo setor. Como exemplo, a edição 2018 do 12º *Insurance Service Meeting*¹ teve como tema “Novas Fronteiras do Seguro: hoje e amanhã na Era Digital”, onde foi apresentada a visão dos mais renomados especialistas sobre o ecossistema digital e os impactos na indústria de seguros. Outro evento que seguiu a mesma temática foi o CIAB FEBRABAN, que é considerado o maior congresso de tecnologia da informação e digital para o setor financeiro, que teve como tema na edição 2019 “Conectado com o Cliente. Contribuindo para a Sociedade.” Os temas tratados relacionados a seguros foram “Repensar o seguro para um mundo digital” e “As redes sociais e o comportamento dos consumidores”, com a participação de líderes do setor para trazer *insights* importantes sobre os desafios que afetam as companhias de seguros, incluindo os efeitos da economia digital.

Por esses motivos aqui apresentados esta investigação se propõe a identificar como a indústria de seguros brasileira se posiciona diante de tantas mudanças relacionadas à transformação digital e quais os planos e iniciativas que as empresas desta indústria estão a desenvolver.

1.3 Objetivos de Investigação

Como abordado no subitem 1.2, esta dissertação visa identificar os impactos e influência das tendências tecnológicas nos processos da indústria de seguros brasileiras e como as empresas percebem os impactos. Para isso serão percorridos três principais objetivos:

1. Analisar as tendências e potenciais impactos das tecnologias sobre a indústria de seguros no mercado brasileiro;

¹ <https://eventos.cnseg.org.br/eventos/evento/12-insurance-service-meeting/>. [Consultado a 10 de Agosto de 2019].

2. Avaliar de que modo as tecnologias vão influenciar os processos da indústria de seguros; e
3. Perceber quais os planos e iniciativas que as empresas da indústria de seguros estão a desenvolver no que se refere à transformação digital.

1.4 Estrutura do Trabalho

A dissertação está estruturada em cinco capítulos: esta introdução com a definição do tema, problema de investigação e objetivos de investigação; o segundo capítulo com o enquadramento teórico; o terceiro capítulo com a metodologia e os procedimentos empíricos; o quarto capítulo com a apresentação de resultados e, por fim, as principais conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para investigações futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo são apresentadas as visões sobre a transformação digital e seus impactos, a necessidade da estratégia digital nas organizações, a apresentação da indústria de seguros no Brasil e especificamente a contextualização da transformação digital na indústria de seguros.

2.1 Transformação Digital

Transformação é um substantivo feminino definido como ato ou efeito de transformar (-se), mudar. O seu significado se relaciona a “qualquer alteração no estado de um sistema”. Quando o associamos ao conceito “digital”, podemos afirmar que a “transformação digital” é a mudança dos padrões organizacionais, sociais e culturais, motivados pela tecnologia da informação e gerando novas oportunidades para a inovação.

2.1.1 Conceitos sobre Transformação Digital

O termo é utilizado para apontar mudanças organizacionais influenciadas pelas tecnologias digitais. Moroz (2018) afirma que a transformação digital é um fenômeno que ocorre com o crescente uso de tecnologias de informação e comunicação. Segundo Kotarba (2018), nos últimos anos o conceito de “transformação digital” alcançou uma posição sólida e

alta na discussão dos principais elementos que influenciam o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações contemporâneas.

Apesar disso, a expressão “transformação digital” é objeto de interpretações diversas e não existe uma definição clara e amplamente adotada. Segundo Moroz (2018: 61) a expressão não é uniformemente reconhecida na literatura e complementa que “isto, sem dúvida, resulta do caráter interdisciplinar do conceito, referindo-se aos aspectos tecnológicos, sociais e de negócios”. No seu artigo é apresentado uma tabela contendo a visão de sete autores sobre a definição do conceito “transformação digital”.

Autor	Definição
G. Westerman, <i>et al.</i>	<i>“O uso da tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou alcance das empresas.”</i>
N. K. Hanna	<i>“Mudanças estruturais profundas na economia e na sociedade provocadas pelo aproveitamento de todo o potencial da revolução das Tecnologias da Informação e Comunicação.”</i>
M. Bracken	<i>“Aplicar a cultura, as práticas, os processos e as tecnologias da era da Internet para responder às expectativas elevadas das pessoas.”</i>
J. Christensen	<i>“O modo como as organizações percebem e gerenciam seus ativos, à medida que produtos e serviços são aprimorados com recursos digitais que aumentam seu valor.”</i>
D. M. Mazzone	<i>“A deliberada evolução digital contínua de uma empresa, modelo de negócio, ideia, processo ou metodologia; estrategicamente e taticamente.”</i>
L. Herbert	<i>“A capacidade de uma empresa reagir e utilizar com sucesso novas tecnologias e procedimentos - agora e no futuro.”</i>
R. Gagnon, <i>et al.</i>	<i>“A transformação digital usa a tecnologia como um meio, não um fim.”</i>
A. Hanelt, <i>et al.</i>	<i>“O emprego de novas tecnologias digitais para promover grandes melhorias nos negócios nas organizações.”</i>

Tabela 1: The notion of digital transformation. (Source: Westerman, 2011 (Cap Gemini); Hanna, 2016; Bracken, 2016; Christensen, 2016; Mazzone, 2014; Herbert, 2017; Gangnon, 2017 (Forbes Insight); Hanelt, et al., 2015). (Fonte: Moroz, 2018: 61)

Os conceitos aqui apresentados, são complementares e abordam a tecnologia como o meio para as grandes mudanças no ambiente corporativo. Os autores citados dão destaque para os impactos da transformação digital no ambiente corporativo, conforme grifado em negrito na Tabela 1. Esses conceitos pertencem ao ecossistema digital dos diferentes segmentos de mercado nos quais as organizações estão contextualizadas.

Ainda segundo Kotarba (2018), de forma geral, a transformação digital pode ser definida como a modificação (ou adaptação) de modelos de negócios, mas ressalta que essa definição é apenas uma das muitas abordagens propostas pelas comunidades acadêmicas e de negócios. Afirma que existem muitas definições e descrições que ainda não foram consolidadas em um ponto de referência acordado para pesquisa científica ou uso comercial. O denominador comum

encontrado nas definições é que “digital” é a formação de novas entidades e relacionamentos impulsionados pela aplicação da tecnologia da informação.

2.1.2 Impactos da Transformação Digital

Os autores Budanov *et al.* (2018: 33) afirmam que a civilização moderna está no meio da nova revolução industrial, denominada como “Indústria 4.0” ou quarta revolução industrial que se caracteriza pela “implementação generalizada de tecnologias convergentes”. As três primeiras revoluções industriais trouxeram a produção em massa, as linhas de montagem, a eletricidade e a tecnologia da informação. A quarta revolução industrial terá um impacto mais profundo e exponencial. Ela se caracteriza, por um conjunto de tecnologias que permitem a fusão do mundo físico, digital e biológico. Complementando, Schwab (2016: 28) afirma que:

a quarta revolução industrial oferece a oportunidade de integrar a economia global às necessidades não satisfeitas de dois bilhões de pessoas, criando demandas adicionais para serviços e produtos existentes ao capacitar e conectar, umas com as outras, as pessoas e comunidades de todo o mundo.

Pode-se afirmar que as tecnologias convergentes são as múltiplas formas em que as tecnologias podem se combinar e refletir a natureza interdisciplinar entre campos de conhecimento. Roco e Bainbridge (2003) afirmam que a expressão “tecnologias convergentes” refere-se à combinação sinérgica de quatro grandes províncias de ciência e tecnologia “NBIC” (Nanociência, Biotecnologia, Tecnologia da Informação e Ciências Cognitivas), cada uma das quais está progredindo rapidamente.

No artigo da revista ABET - *Brazilian Journal of Labour Studies*, Laureth (2014) apresenta alguns marcos históricos sobre a construção do discurso sobre a convergência tecnológica. A autora cita a *High Level Expert Group* que afirma a convergência tecnológica como “conjunto de conhecimentos e tecnologias que se associam em busca de um objetivo comum”. Ainda em 2014, na Inglaterra, *The Royal Society* e *The Royal Academy of Engineering* denomina “convergência tecnológica como as múltiplas formas em que as tecnologias podem se combinar e refletir a natureza interdisciplinar entre os campos de conhecimento”. Para o *Consejo Superior de Investigaciones Científicas* da Espanha (2006 *apud* Laureth, 2014),

as tecnologias convergentes são o campo de estudo interdisciplinar das interações entre sistemas vivos e artificiais para elaboração de novos dispositivos que expandam ou melhorem as capacidades cognitivas, comunicativas, da saúde, das capacidades física.

As tecnologias convergentes de forma isolada não poderiam gerar novos conhecimentos e nem a produção de bens e serviços. A interação interdisciplinar é capaz de aumentar os patamares de sucesso na resolução de algumas problemáticas sociais, econômicas e ambientais. A convergência tecnológica é capaz de gerar a inovação pela sinergia de conhecimento. Laureth (2014) afirma que “não se trata de sinergia somente entre o chamado grupo NBIC, mas de um *modus operandi* na produção do conhecimento científico e atividades tecnológicas”.

Complementando esse conceito, Schwab (2018: 22) afirma que “as tecnologias da Quarta Revolução Industrial são verdadeiramente disruptivas”, ou seja, elas representam maneiras inteiramente novas de criação de valor para as organizações e para os cidadãos.

Entende-se inovação disruptiva como o fenômeno que transforma o mercado ou mesmo o setor existente com simplicidade, conveniência e acessibilidade, em empresas com grau de complexidade e alto custo. Já a inovação incremental como o próprio nome sugere, não visa romper paradigmas. Trata-se de uma melhoria contínua dos processos ou produtos já existentes com o objetivo de permitir vantagem competitiva da organização no mercado. Enquanto a inovação disruptiva abre portas para caminhos inexplorados, a inovação incremental mantém a organização influente e competitiva. O ideal consiste em alcançar um equilíbrio entre essas duas estratégias de forma segura e eficiente.

Os objetivos da inovação podem variar e ocorrer em diversos aspectos. A inovação em produtos consiste em modificações nos atributos, interferindo diretamente na percepção pelos consumidores. Já a inovação no âmbito dos processos, não gera necessariamente impacto no serviço prestado, mas produz benefícios no processo de produção, geralmente com aumento de produtividade e redução de custos. Em relação aos modelos de negócio, a inovação poderá se dar na forma como o serviço é oferecido ao mercado. De acordo com Schwab (2016: 29),

Para se manterem competitivas, as empresas e os países devem estar na fronteira da inovação em todas as suas formas, o que significa que as estratégias que incidem principalmente na redução de custos serão menos eficazes do que aquelas que se baseiam na oferta de produtos e serviços de maneira mais inovadora.

Cabe ressaltar que o caráter imaterial do serviço faz toda a diferença quando falamos em transformação digital, pois as tecnologias digitais permitem reforçar a experiência que é proporcionada ao consumidor e estimulá-lo para novas formas de co-criação de valor. Shulver *et al.* (2012: 7) caracterizam um serviço como:

uma atividade – um processo ou conjunto de etapas (ao contrário de um produto que é uma coisa) – que envolve o tratamento de um cliente (ou usuário) ou algo que pertence a

eles, onde o cliente também está envolvido e desempenha algum papel (co-produção), no processo de atendimento.

O cliente acaba exercendo um papel fundamental no processo e recebimento do serviço, o que Shulver *et al.* (2012: 7) denominam como “fluxo bidirecional”, ou seja, a experiência do cliente é uma parte intrínseca do processo da operação.

No contexto dos serviços torna-se mais evidente que os benefícios da transformação digital podem e devem ir para além da redução de custos devido ao aumento da eficiência nos processos produtivos. Na percepção do cliente, o serviço recebido “é a sua experiência do serviço prestado que resulta em “produtos”, benefícios, emoções, julgamentos e intenções” conforme afirmado por Shulver *et al.* (2012: 7).

Na indústria de seguros, o serviço prestado é direcionado ao consumidor/cliente e a prestação de serviço deve garantir que eles obtenham as experiências certas e os resultados desejados. Myhr e Markham (2004: 12) afirmam que “para atrair os clientes, uma seguradora deve oferecer os produtos e serviços que esses clientes estão procurando. Isso envolve determinar aquilo que os clientes necessitam e depois encontrar a melhor forma de satisfazer essas necessidades”. Complementa ainda que o “seguro é um produto intangível”; o cliente recebe uma apólice de seguros, mas o que o cliente realmente adquire é uma transferência de risco. E é nesse contexto que a transformação digital poderá influenciar diretamente, podendo tornar o seguro mais acessível e fazendo com que a jornada do cliente possa resultar numa experiência mais positiva.

Cozzolino *et al.* (2018: 1169) afirmam que “tecnologias e modelos de negócios disruptivos criam tipos diferentes de mercados, com novos desafios para as empresas já estabelecidas e seus administradores”. Classificam o surgimento das tecnologias disruptivas e a chegada de entrantes introduzindo modelos de negócios disruptivos (baseados em nova tecnologia) como dois fenômenos que ocorrerão em momentos diferentes no processo de adaptação das organizações. Esse conceito fará com que as empresas possam repensar a forma como se posicionam na cadeia de valor, impactando diretamente nos seus negócios e processos. Por isso surge a necessidade da estratégia digital para que seja possível se adequar às mudanças.

E a tecnologia teve um impacto enorme na última década e alterou drasticamente a forma como pensamos e interagimos, o modo como emitimos, recebemos e partilhamos informação e conseqüentemente a maneira de trabalhar das empresas. Complementando, Budanov *et al.* (2018: 34) afirmam que a “essência da nova revolução industrial está nas tecnologias informacionais e mídias sociais” o que permite a troca de dado em tempo real por toda a cadeia de valor.

Hsu *et al.* (2018: 1) afirmam que na “era digital, as organizações estão cada vez mais encarregadas de criar e utilizar novos conteúdos, aplicativos e serviços por meio do uso de tecnologias avançadas de informação e comunicação para sustentar uma vantagem competitiva”. Na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua [PNAD] (2016) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], dos 116 milhões de pessoas que acessaram a internet no Brasil em 2016, 94,2% enviaram ou receberam mensagens de texto, voz ou imagens por aplicativos, o que inclui redes sociais, como *Facebook*, e programas de mensagem, como *Whatsapp* (Villas Bôas, 2018). Já a Pesquisa Brasileira de Mídia [PBM] de 2015 divulgada pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República do Brasil (Brasil, 2018) aponta que entre os internautas, 92% estão conectados por meio de redes sociais, sendo as mais utilizadas o *Facebook* (83%), o *Whatsapp* (58%) e o *Youtube* (17%). Esses dados demonstram um volume elevado de dados circulantes em tempo real pelas mídias sociais. A conexão é abrangente e influencia diretamente as estratégias das corporações.

Segundo Schwab (2018: 24), “a escala e a amplitude da atual revolução tecnológica irão desdobrar-se em mudanças econômicas, sociais e culturais de proporções tão fenomenais que chega a ser quase impossível prevê-las”. Essa visão vai ao encontro dos autores Riyanto *et al.* (2018: 2) que afirmam que “o desenvolvimento da tecnologia digital tem impacto em todos os aspectos da vida humana”.

Esse impacto resultou na transformação digital que atualmente vai além da tecnologia trazendo o conceito de conectividade para o mundo das organizações empresariais e o de personalização dos produtos para o consumidor. A forma como as empresas interagem dentro da cadeia de valor também vem ganhando uma nova configuração. À medida que a tecnologia avança, tudo passa a ser mais dinâmico, intuitivo, ágil e assertivo. Com isso, a troca de informações tem outro significado, mais colaborativo e integrado.

2.1.3 Impacto nas Organizações

Kotarba (2018) defende que ajustes do modelo de negócios às mudanças digitais/tecnológicas e sociais podem ser entendidos como uma transformação para uma nova forma organizacional, para melhor ajuste no funcionamento do ecossistema digital, nas relações com os clientes e parceiros e com o uso crescente de ativos digitais.

As tecnologias digitais impactam na redefinição dos princípios estratégicos e influenciam as mudanças de como as empresas devem operar nesse novo cenário. Rogers (2017: 20) afirma que “muitas das velhas restrições foram superadas e novas possibilidades agora estão

disponíveis”. Shah *et al.* (2017) defendem que esta tecnologia disruptiva, que continua a crescer rapidamente, contribuirá para levar a cabo uma nova revolução industrial relacionada com a fabricação digital, impactando no redesenho da cadeia de suprimentos, reduzindo custos e, acima de tudo, melhorando a capacidade de resposta das empresas. Com isso, pode-se afirmar que a tecnologia é o cerne da estratégia de negócios, na qual a informação digital poderá potencializar a vantagem competitiva para as empresas. É importante garantir que a cadeia de inovação se mantém ativa, de forma que as soluções oferecidas aos clientes não fiquem obsoletas.

Antikainen *et al.* (2018: 47) afirmam que a digitalização oferece oportunidades para a virtualização de canais de distribuição e complementa ainda que “a integração da inteligência digital oferece oportunidades para distribuir conhecimento, estrutura, propriedade e diferentes níveis de personalização”. Isso permitirá mais conexões e durabilidade no relacionamento com os clientes e usuários finais.

Na prática, existem pilares estratégicos das empresas tradicionais que estão passando por grandes transformações devido ao avanço da tecnologia. Rogers (2018) denomina esses pilares como “forças digitais” que estão reformulando os cinco domínios fundamentais da estratégia: dados, clientes, competição, inovação e valor. E para cada domínio fundamental ocorrerá a mudança dos pressupostos estratégicos, da era analógica para a era digital. A resposta a essas mudanças requer um esforço integrado total, um processo de transformação digital em todo o âmbito da organização.

Dados são matéria-prima e constituem elementos da informação provenientes de diferentes origens, resultado de quantidade sem precedentes de conversas, interações ou processos, dentro ou fora das empresas. São gerados continuamente em todos os lugares, de forma não estruturada e são cada vez mais úteis e valiosos. São considerados como ativo intangível. O grande desafio é transformar os dados em informações que serão capazes de gerar valor.

O advento das ferramentas digitais está impactando diretamente na relação com os clientes, na maneira de avaliar, de comprar e de usar um produto ou serviço. Além disso, também impacta no compartilhamento, na interação e conexão com as marcas das organizações. O cliente é como uma rede dinâmica cujas comunicações fluem em mão dupla e com isso o cliente é o protagonista e o principal influenciador.

Cabe mencionar dois exemplos brasileiros de ferramentas de compartilhamento de opiniões e avaliações de empresas que tem o cliente como protagonista e principal influenciador. São duas plataformas tecnológicas denominadas “Consumidor.gov.org” e “ReclameAQUI” que tem como objetivo posicionar a *internet* como veículo facilitador de

comunicação e da apresentação de reclamações *online*. Para as organizações essas plataformas são de pesquisa e comunicação, para os consumidores um *site* de opiniões e reclamações.

A plataforma “Consumidor.gov.br” é um serviço público, criada em 2014 e monitorada pela Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon) do Ministério da Justiça, que permite a interlocução direta entre consumidores e empresas para solução de conflitos de consumo pela *internet*. Atualmente 80% das reclamações registradas no Consumidor.gov.br são solucionadas pelas empresas, que respondem às demandas dos consumidores em um prazo médio de sete dias.

O “ReclameAQUI” foi criado em 2001 por um consumidor insatisfeito com os serviços prestados por uma Companhia Aérea. Atualmente pode ser considerado como o maior site de atendimento ao consumidor do Brasil. Hoje, a empresa registra cerca de dez mil reclamações por dia, com um índice de 72% de resolução.

Kotarba (2018: 124) afirma que “as interações dos clientes digitais com as organizações digitais abrem uma nova perspectiva para todos: a necessidade de aprender e entender novas soluções”. Já Cozzolino *et al.* (2018: 1169) afirma que as tecnologias melhoram os atributos exigidos pelo mercado convencional. Uma das principais características das disrupções é que a tecnologia subjacente melhora com mais rapidez ao longo do tempo do que as melhorias exigidas pelos clientes.

Rogers (2018: 21) afirma que “estamos caminhando para um mundo de fronteiras setoriais fluidas, em que nossos maiores desafios podem ser concorrentes assimétricos”, ou seja, empresas de setores diversos, não concorrentes diretos, mas que ofertam à rede de clientes valores concorrentes. A tecnologia permite uma melhor delimitação e identificação de nichos de clientes, com características específicas, mais do que demográficas, e sim comportamentais. Cada vez mais a competição será uma disputa pela influência entre empresas com modelos de negócio diferentes. Kotarba (2018) afirma que é importante construir a compreensão da transformação digital como uma motivação para introduzir mudanças benéficas nas estratégias e comportamentos organizacionais.

2.2 Estratégia Digital

Muitas empresas já estabelecidas estão embarcando em uma jornada de transformação digital, mas muitas vezes sem qualquer noção de para onde estão indo. Falta uma estratégia integrada, pois muitas vezes as iniciativas são isoladas, pensadas para obter um benefício local, geralmente relacionado à economia de custos fixos, ficando aquém dos benefícios de disrupção

da cadeia. Müllera e Hopfa (2017) defendem como pré-requisito para a digitalização que os processos devem ser estruturados e definidos de forma clara e simplificada.

Weill e Woerner (2018) apresentaram o resultado da sua pesquisa realizada em 2015 e 2017 que tinha como objetivos examinar os recursos necessários para a transformação digital e os impactos no desempenho. E o resultado dessa análise, identificou que as “empresas preparadas” para a transformação digital tiveram um desempenho muito melhor do que seus pares do setor. Entende-se por “empresas preparadas” àquelas capazes de inovar para envolver e satisfazer os clientes e, ao mesmo tempo, reduzir os custos. Esse conceito vem ao encontro das estratégias de custo e diferenciação apresentadas por Porter. Nesse contexto estão aplicadas de forma simultânea para que a empresa tenha vantagem competitiva no mercado.

Uma estratégia digital requer mais do que repensar apenas a tecnologia; exige rever o modelo organizacional, as competências e as estruturas. Pode-se afirmar que os modelos de negócios estão mudando com frequência devido à aceleração dos ciclos de negócios e à inovação tecnológica. As empresas de “arquitetura aberta”, que praticam *open innovation*, que buscam inovação, mudanças e conhecimentos através de parcerias com outras empresas são exemplos da adequação a esse cenário de transformação digital.

Complementando essa abordagem, Neundlinger *et al.* (2018: 203) afirmam que a “digitalização empurra as organizações para formas de organização menos rígidas e mais ágeis” e para isso cria uma conectividade que torna a organização mais independente do espaço físico e das hierarquias organizacionais. E essa mudança reflete diretamente na cultura corporativa, “a inovação não diz respeito apenas a produtos ou processos, forma ou tecnologia, mas apreendeu organizações no nível de sua cultura”.

Desta forma, cabe ressaltar a importância das chamadas *softskills* para o desenvolvimento de carreiras, dos “trabalhadores do conhecimento”. Entende-se por trabalhadores do conhecimento aqueles que apresentam características comuns para a realização de certas atividades relacionadas ao conhecimento, tais como: detectar, criar, codificar, reter, compartilhar, disseminar e usar o conhecimento. Jucevičienė e Leščinskij (2018). abordam em sua pesquisa que o desenvolvimento de organizações baseadas no conhecimento levou ao surgimento de um campo especial de pesquisa denominada gestão do conhecimento e complementa que alguns autores afirmam que esse *locus* de conhecimento está no colaborador; outros, que o *locus* de conhecimento está na organização. Mas a conclusão é de que, apesar das diferentes abordagens adotadas, todos eles enfatizam a importância dos trabalhadores do conhecimento.

As empresas começam a se preocupar com aspectos mais *soft* da gestão de pessoas, como a comunicação corporativa, questões motivacionais e o desenvolvimento de lideranças para que as organizações obtenham uma equipe motivada e comprometida com o sucesso empresarial baseado em sua estratégia competitiva. Neundlinger *et al.* (2018: 205) afirmam que:

habilidades sociais como a capacidade de assumir a perspectiva do outro, prestar atenção e ouvir uns aos outros, a capacidade de apreciar e desenvolver ainda mais as ideias dos outros, convencer os outros do ponto de vista, interpretar novas evoluções em tecnologia, cultura e sociedade, têm que ser abordados, refletidos e treinados.

Nesse sentido, o estudo desenvolvido pelo Fórum Económico Mundial (2016) com o tema “The Future of Jobs”, identificou dez competências comportamentais importantes para o profissional em 2020: i) resolução de problemas complexos; ii) pensamento crítico; iii) criatividade; iv) gestão de pessoas; v) coordenação com outros; vi) inteligência emocional; vii) julgamento e tomada de decisão; viii) orientação no serviço; ix) negociação; x) flexibilidade cognitiva.

Somente assim a capacidade de dar sentido ao desafio da implementação de uma estratégia digital será traduzida com sucesso em uma alta qualidade de cooperação entre as pessoas e entre os departamentos e contribuirá para o desenvolvimento de estratégias concretas para o futuro.

É esta mudança de paradigma que pressiona as organizações a evoluir para a transformação digital, independentemente da dimensão que tenham. A busca da transformação digital em empresas tradicionais levará as organizações a enfrentar questões importantes de mudança organizacional. Weill e Woerner (2018: 21) afirmam que o “objetivo não é a transformação digital, mas sim a transformação dos negócios”, ou seja, através dos recursos digitais é possível transformar uma empresa tradicional em uma empresa de alto desempenho inserida no ecossistema digital. Além da necessidade de contribuir para o desenvolvimento do capital intelectual da organização, ou seja, o aumento da cooperação, conhecimento, intercâmbio e inovação.

Gobble (2018) cita em seu artigo um estudo publicado pelo MIT Sloan/Deloitte (2015) que afirma que a "estratégia, não tecnologia, impulsiona a transformação digital". Segundo o estudo, as empresas maduras estão focadas na integração de tecnologias digitais e essas oferecem o máximo de valor quando são integradas, sintetizadas e apoiadas por uma cultura que estimula a tomada de riscos. Afirma ainda que o investimento em tecnologia deve ser acompanhado por um investimento em transformação cultural e organizacional. Müllera e

Hopfa (2017) afirmam que a tecnologia é apenas um requisito e que as mudanças nas empresas são muito mais profundas e dizem respeito a toda a estrutura organizacional e operacional.

Os autores acima ainda ressaltam as palavras “cultura”, “estrutura”, “operacional” e “organizacional” como pontos-chaves para impulsionar a transformação digital. Faz-se necessário um olhar holístico sobre a organização para sua inserção no ecossistema digital. Gobble (2018: 68) afirma que “talvez ironicamente, a transformação digital e a estratégia digital sejam mais sobre pessoas do que qualquer outra coisa”. Refere-se a “pessoas” como internas e externas à organização. Internas são os próprios funcionários que serão desafiados e capacitados pela transformação digital. Em relação ao ambiente externo, a digitalização exigirá um novo nível de foco no cliente e também que as empresas construam novos tipos de parcerias.

2.3 Surgimento do Seguros no Brasil

O início da atividade seguradora no Brasil se deu em 1808 com a abertura dos portos ao comércio internacional. A primeira sociedade de seguros a funcionar no país foi a “Companhia de Seguros BOA-FÉ”, que tinha por objetivo operar no seguro marítimo. Com a promulgação da Lei nº 556, de 1850 (Código Comercial Brasileiro), surgiram inúmeras seguradoras, que passaram a operar não só com o seguro marítimo, mas também com o seguro terrestre e o seguro de vida.

2.3.1 Conceito do Seguro

As companhias seguradoras têm papel relevante na economia do país, pois ao dar proteção à vida e ao patrimônio, reduzem a incertezas e o impacto de grandes perdas. A utilização do seguro tem como finalidade a proteção de um evento possível, futuro e incerto e potencialmente capaz de afetar o equilíbrio financeiro de uma estrutura econômica de interesse.

Em relação a sua essência, a operação de seguros tem como características a previdência, a incerteza e o mutualismo. Caldas (2016: 43) define a previdência como a proteção que se oferece às pessoas e aos respectivos interesses econômicos nos bens ou responsabilidades que possuem ou na própria vida. Já o mutualismo pode ser definido como um grupo de pessoas com interesses afins, que constituem uma reserva financeira para suprir as necessidades dos componentes do grupo que venham a ser afetados por um acontecimento incerto e não desejado. E por fim, a incerteza que está associada com a possibilidade de ocorrência de um evento causador de um desequilíbrio econômico. Segundo Myhr e Markham (2004: 3):

a operação de seguro está centrada primordialmente na incerteza sobre a possibilidade de que um determinado dano ocorrerá. Essa incerteza é denominada risco. Os custos associados ao risco podem frustrar o crescimento de um negócio, investimento em pesquisa e desenvolvimento ou expansão de novas tecnologias.

A atividade securitária é entendida como uma operação de transferência de risco, que gera direito e responsabilidades entre os contratantes do negócio. Myhr e Markham (2004: 4) afirmam que o “seguro é uma técnica de gerenciamento de risco a qual transfere do segurado para a seguradora algumas ou todas as consequências financeiras potenciais de determinada exposição ao risco”.

Além de transferir o risco, possui outras finalidades como repor o bem e/ou minimizar suas perdas, liberar recursos econômicos para aplicações produtivas e promover e desenvolver a poupança interna. Pode-se afirmar que a indústria de seguros tem papel importante no desenvolvimento nacional e se destaca por fomentar o crescimento econômico e a geração de renda em grande escala, pela sua participação em todos os setores da economia.

2.3.2 A Indústria de Seguros atual no Brasil

No Brasil, por meio do Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, foram reguladas todas as operações de seguros e resseguros e instituído o Sistema Nacional de Seguros Privados (SNSP), constituído pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), pelas sociedades autorizadas a operar em seguros, resseguros, previdência complementar aberta e capitalização e pelos corretores habilitados de seguros e resseguros. A regulação do setor de seguros dá-se por meio de normas, como as resoluções editadas pelo CNSP e circulares publicadas pela SUSEP.

O Impacto das Tendências Tecnológicas nos Processos da Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro e a Comparação com a Visão das Empresas do Setor



Figura 1: Estrutura do SISP – Sistema Nacional de Seguros Privados

O setor nacional é composto por 117 seguradoras, 20 entidades abertas de previdência complementar, 17 sociedades de capitalização, 1.086 operadoras de saúde suplementar e 137 resseguradoras. Acumula ativos da ordem de R\$ 1,2 trilhão, podendo ser considerado como um dos maiores investidores institucionais do país. Com representatividade de 6,5% no Produto Interno Bruto (PIB), o mercado arrecadou, em 2018, R\$ 445,0 bilhões.

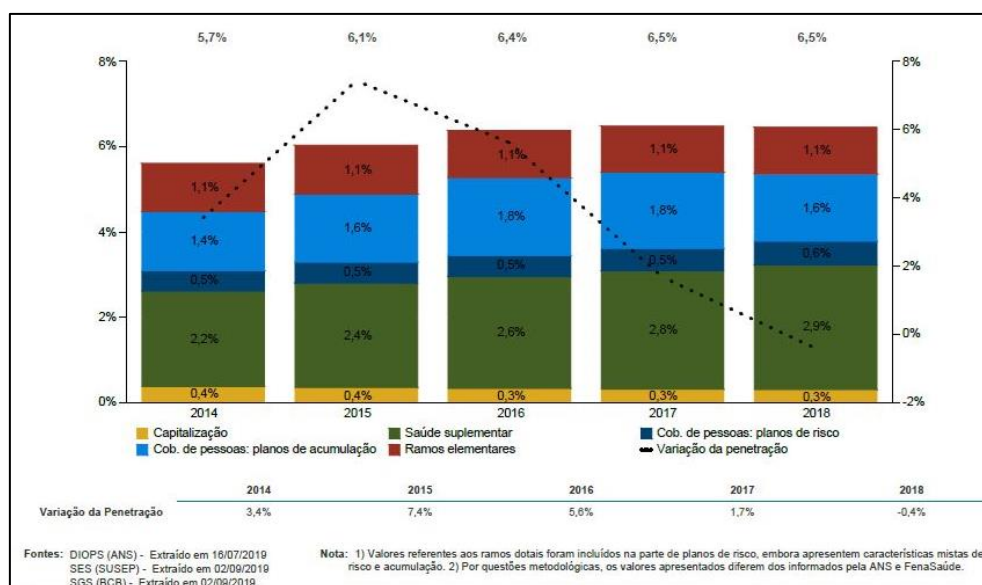


Figura 2: Penetração da arrecadação no PIB nominal – histórico anual. Em percentagem % de variação. (Fonte: www.cnsseg.org.br)

Na figura abaixo é possível observar a arrecadação por segmento no período de 2014 a 2019. Divulgadas as estatísticas do setor pelo Sistema de Estatística da SUSEP (SES) em 2018, a arrecadação referente às seguradoras, às sociedades de capitalização e às entidades abertas de previdência, alcançou R\$ 245,6 bilhões.

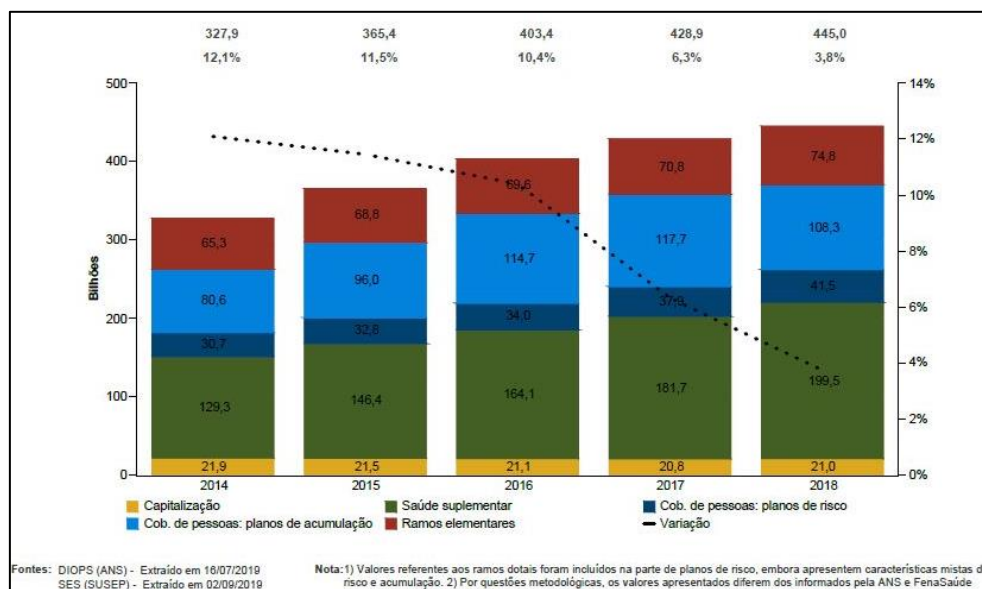


Figura 3: Arrecadação por Segmento - histórico anual. Em R\$ bilhões e % de variação. (Fonte: www.cnseg.org.br)

Quase a totalidade das empresas do mercado segurador é representada pela Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização (CNSEG). Com atuação em todo o território nacional, a CNSEG tem como missão congrega as principais lideranças institucionais do setor, coordenar suas ações políticas, elaborar o seu planejamento estratégico e ter papel representativo perante o Governo, a sociedade e as entidades nacionais e internacionais.

A CNSEG congrega quatro Federações – Federação Nacional de Seguros Gerais (FENSEG), Federação Nacional de Previdência Privada e Vida (FENAPREVI), Federação Nacional de Saúde Suplementar (FENASAÚDE) e Federação Nacional de Capitalização (FENACAP) – que representam as empresas integrantes dos segmentos de seguros, previdência privada, saúde suplementar e capitalização.

2.3.3 Cadeia de Valor da Indústria de Seguros

Eling e Lehmann (2018: 361) afirmam que “a cadeia de valor distingue entre as atividades principais e as de suporte que uma empresa precisa para entregar um produto ou serviço”. Na indústria de seguros, segundo Myhr e Markham (2004: 31) as funções principais de uma seguradora são a comercialização/distribuição, a subscrição e o sinistro. Complementa que “a comercialização estabelece quais os produtos ou serviços que os clientes querem e precisam e disponibiliza-os àqueles clientes”. Cabe ressaltar que os departamentos de comercialização e vendas estão sempre em contato com os clientes e sentem a reação aos produtos e serviços que a seguradora oferece. E “essas informações podem ser compartilhadas com o departamento de subscrição para serem utilizadas no desenvolvimento de produtos” (Myhr e Markham, 2006). A estrutura de comercialização de seguros é essencial para que os produtos cheguem aos consumidores finais. Exige uma estruturação de canais de distribuição e uma gama complexa de processos internos e externos. A tendência é que todos os processos – comerciais e administrativos – fiquem mais rápidos, principalmente pela introdução de novas tecnologias.

No Brasil, a regulamentação estabelece o corretor de seguros como o intermediário legalmente autorizado a comercializar o seguro entre sociedades seguradoras e pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Souza (2016: 27) complementa que “a legislação recente, além do corretor de seguros, formalizou também os representantes de seguros e os agentes de microsseguros, além de introduzir um início de formalização para as assessorias de seguros e a figura das administradoras de saúde”. Na figura abaixo é possível observar como os canais de seguros operam no mercado de seguros no Brasil.

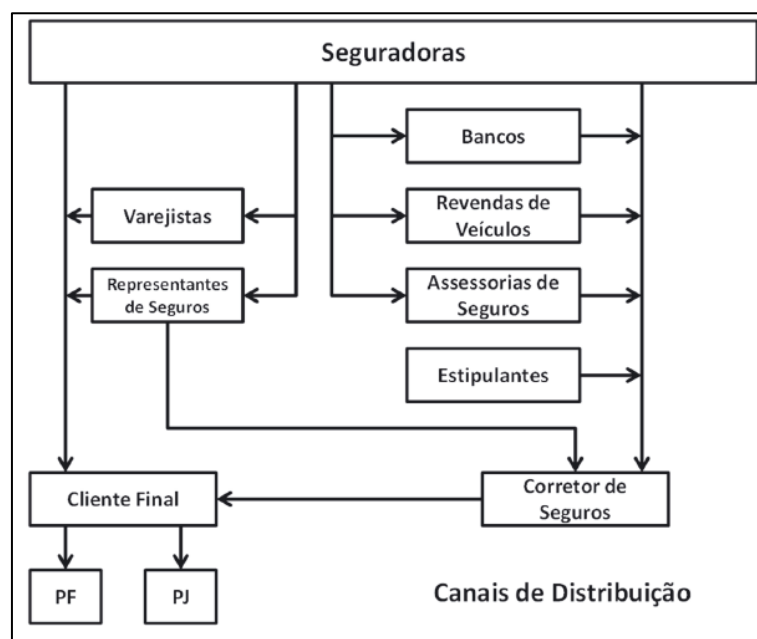


Figura 4: Canais de distribuição de seguros no Brasil (Souza, 2016: 270)

A ausência de controle sobre o canal de distribuição, fez com que as seguradoras buscassem soluções de distribuição muitas vezes não integradas. Não investiram em canal de distribuição ou experiência única com o produto, resultando numa defasagem tecnológica em relação aos seus processos.

Já a função de subscrição determina se as propostas recebidas satisfazem as diretrizes estabelecidas pelas seguradoras, ou seja, estabelecer uma carteira de negócios lucrativa para a seguradora, que corresponda às metas de lucro.

E a de sinistros é responsável pela manutenção dessa promessa ao segurado fornecendo a ele serviços rápidos e profissionais de regulação de sinistros. A função sinistro apoia a comercialização por pagar os sinistros prontamente e de modo correto, o que promove a renovação da apólice e referências para novos negócios.

Eling e Lehmann (2018) adaptaram a cadeia de valor da indústria de seguros baseado em Porter (*apud* Eling & Lehmann, 2018). As áreas de suporte estão associadas às áreas funcionais e departamentos, já as atividades primárias estão diretamente relacionadas ao core das seguradoras, ou seja, os processos essenciais da cadeia de valor da indústria de seguros.

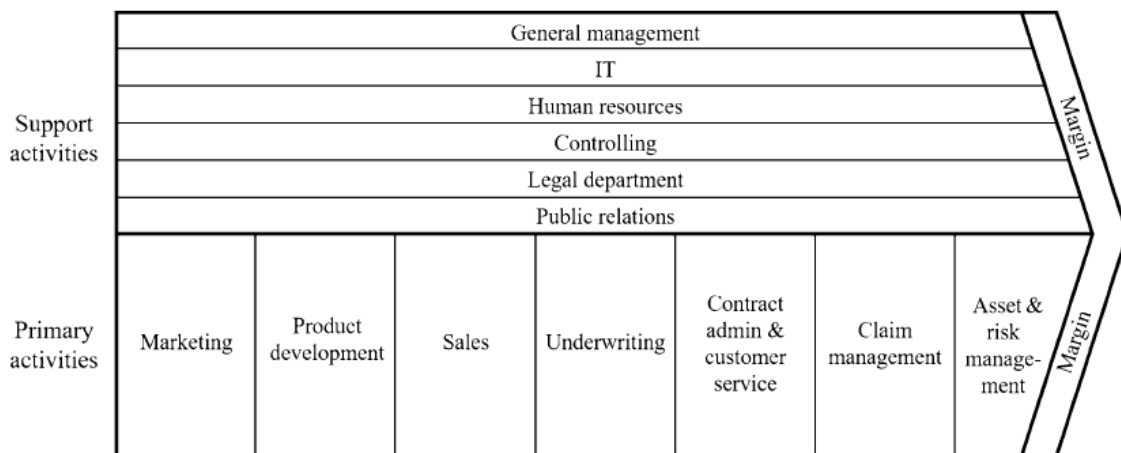


Figura 5: Cadeia de valor da indústria de seguros (Eling e Lehmann, 2018)

Myhr e Markham (2004: 28) afirmam que “para fornecer modernos serviços de regulação de sinistros, as seguradoras dependem de tecnologia desenvolvida que melhore a interação entre o escritório e o pessoal de campo e entre os clientes e os reclamantes.” Cada vez mais os clientes esperam por serviços imediatos e por respostas rápidas e eficientes às suas indagações. Cada vez mais a personalização dos pacotes de seguros e o serviço com valor agregado são aquilo que os diferenciam no mercado.

Eling e Lehmann (2018: 363) apresentam em seu artigo os três principais impactos que influenciarão a cadeia de valor da indústria de seguros. O primeiro está relacionado ao “modo como as seguradoras interagem com seus clientes (por exemplo, vendas, atendimento ao cliente) e como elas se adaptam ao seu comportamento”. Já o segundo, diz respeito (Eling e Lehmann, 2018: 363):

à digitalização de todos os processos ao longo da cadeia de valor, levando à automatização de processos de negócios (por exemplo, o processamento automatizado de contratos, relatórios automatizados de declarações) e de decisões (por exemplo, subscrição automatizada, liquidação de sinistros, ofertas de produtos).

E por fim o terceiro, relacionado a alteração dos produtos existentes pela digitalização, que permitirá novas ofertas de produtos (por exemplo, seguro contra riscos cibernéticos).

Kaigorodova, G. N. *et al.* (2018) apresentam um estudo sobre o impacto das tecnologias da informação no desenvolvimento do setor de seguros no qual afirmam que com os atuais sistemas de informação da maioria das companhias de seguros é difícil implementar novas soluções de tecnologia para um processo de negócios específico. Isso se dá por conta de parque tecnológico complexo, com diversos sistemas complementares e fragmentados, com tecnologias e linguagens de programação incompatíveis.

Mudar a infraestrutura dentro do sistema de informação existente na empresa é difícil, dispendioso e, por vezes, leva a uma perda de eficiência do seu trabalho. Essa é uma realidade da indústria de seguros, desafiada para implementar a mudança necessária para adequação e alinhamento a nova dinâmica oriunda da transformação digital. Outro fator importante, segundo Kaigorodova, G. N. *et al.* (2018), para implementar a proteção do seguro em novas condições, a companhia de seguros deve usar ativamente os sistemas de informação.

2.4 Transformação Digital na Indústria de Seguros

A transformação digital é uma temática que se encontra em todas as agendas estratégicas de diferentes indústrias e segmentos. Hess *et al.* (2016: 123) afirmam em seu artigo que “a transformação digital se tornou uma alta prioridade nas agendas de liderança, com quase 90% dos líderes empresariais nos EUA e no Reino Unido”. E não é diferente na indústria de seguros que está enfrentando uma pressão transformadora de inovações.

No mercado de seguros é possível observar o movimento para esse novo ecossistema de transformação digital. O Relatório *Insurtech Outlook* (2016), publicado pela empresa de

consultoria Everis, afirma que em 2015 foi realizado um investimento de 3,1 bilhões de dólares neste segmento no mundo. Ainda segundo o relatório, os fundos de capital de risco das seguradoras estão diversificando seus investimentos para integrar novos recursos digitais em suas estratégias de negócios com a finalidade de oferecer um portfólio de serviços completo de acordo com as atuais demandas dos consumidores. Segundo Ciccone (2016), sócio de Seguros Américas da Everis, “a indústria está gradualmente se reinventando frente aos desafios da transformação digital e passa a incorporar a inovação em seu DNA. No Brasil não é diferente e as seguradoras já começam a se redefinir dentro desse novo ecossistema, que incorpora definitivamente as inovações tecnológicas.” Ainda assim, Eling e Lehmann (2018) afirmam em seu artigo que “embora a digitalização já tenha transformado substancialmente muitos outros setores, analistas do setor acreditam que a transformação do setor de seguros chegou bem tarde e que ainda não explorou todo o potencial do setor digital”.

A disrupção não será um evento único, mas uma pressão contínua para inovar, que será capaz de influenciar na experiência do cliente, na mudança do modelo de negócio tradicional – possibilitando avaliar e mensurar riscos diretamente, individualmente e em tempo real, bem como ajudar os clientes a evitar perdas.

Eling e Lehmann (2018: 363) afirmam em seu artigo que "a integração dos mundos analógico e digital com novas tecnologias melhoram a interação com o cliente, a disponibilidade de dados e os processos de negócios", As empresas dispõem de um conjunto de abordagens para investir em inovação, como por exemplo o investimento direto em startups (participação ou controle); o investimento em programas de fomento de startups (incubadoras) com possível participação no capital; e ainda parceria com startups para exploração de oportunidades de mercado. Uma pesquisa feita pela *GE Global Innovation Barometer* (GE, 2018) com executivos de 23 países demonstra essa transformação: 81% reconheceram o crescimento da cultura de startups e concordaram que essa é uma forma de estabelecer sistemas inovadores dentro das organizações.

O relatório Tech Vision para Seguros 2016 (Pedroso, 2016), intitulado “Pessoas em primeiro lugar: a primazia das pessoas na era do seguro digital”, com base em uma pesquisa com cerca de 450 executivos de seguros afirma que 90% das seguradoras no mundo e 100% das brasileiras disseram esperar que o ritmo da mudança tecnológica aumente rapidamente ou a uma taxa sem precedentes, nos próximos anos. O Relatório mapeia as tendências digitais que serão capazes de oferecer às seguradoras uma oportunidade de mudar seu modelo de negócio tradicional, mas ressalta que as seguradoras “vão precisar transformar drasticamente sua força de trabalho e cultura”. Será necessário que as seguradoras desenvolvam estratégias para

preparar seus colaboradores para se adaptarem à nova cultura organizacional, ao modo de trabalhar e ao comportamento do cliente da era digital.

A Deloitte Canadá (2016) apresentou em um de seus *cases*, a empresa canadense Sonnet, a primeira seguradora 100% digital do Canadá. 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. À medida que jovens começaram a negociar diretamente com as seguradoras. O seguro era vendido somente via telefone pelos corretores e um limitado número de seguradoras adotava cotação *online*, entretanto era um processo complicado que não permitia a conclusão da compra no meio digital.

A Sonnet foi lançada pela Economical Insurance em maio de 2016. A Economical é a oitava maior seguradora do Canadá com \$ 2 bilhões em prêmios e 145 anos de mercado. Sua presença digital era limitada e a distribuição exclusivamente por corretoras. Em 16 meses, a Sonnet comercializava seguro de automóvel e residencial para as maiores províncias do Canadá com vendas e manutenção de apólices totalmente automatizadas. Esse exemplo reforça a importância do investimento em transformação digital para a competitividade no mercado segurador.

Na África Oriental, a seguradora Zanzibar Insurance Corporation (ZIC) é um exemplo de transformação digital incremental em relação à digitalização dos seus processos. A ZIC foi criada há cerca de 48 anos. É uma organização paraestatal de propriedade do governo da Revolução de Zanzibar através do Ministério das Finanças e Assuntos Econômicos. Abdul e Mutarubukwa (2018) apresenta em seu artigo que a administração da ZIC há muito tempo reconhecia a necessidade de digitalizar e armazenar informações eletronicamente. Além disso, foi observado que todos os empreendedores comerciais estavam direcionados às operações de negócios digitais. De acordo com o autor, “sem fazer isso, uma empresa de seguros pode estar em uma posição de perder uma oportunidade distinta de seguir em frente”.

Foi implantado um software de fluxo de trabalho digital, permitindo que as empresas automatizassem tarefas em ordem hierárquica para que o trabalho fosse priorizado apropriadamente e a tomada de decisão mais rápida e consistente possível. Esse processo aliado às assinaturas eletrônicas acelerou o processo encerrando a busca por assinaturas em revisões, aprovações e recusas. Os materiais que não faziam mais parte do ciclo de vida do documento ativo podiam ser arquivados e preservados em um gerenciamento de registros eletrônicos ou sistema de gerenciamento de armazenamento hierárquico.

Na China, a seguradora “ZhongAn” foi criada em 2013 pelas três maiores empresas da China: *Ant Financial do Alibaba*, grupo de mídia social *Tencent* e grupo de serviços financeiros

Ping. É considerada a primeira seguradora *online* da China. Nos últimos três anos mais de dez bilhões de apólices foram vendidas e a empresa possui mais de 400 milhões de clientes em seu banco de dados.

Na visão de Bill Song, diretor de negócios internacionais da ZhongAn, “o seguro está distante para os clientes, mas essa distância poderá ser minimizada quando se conecta o cliente com muitos serviços. Trata-se de mudar o seguro para uma empresa de atendimento ao cliente”. (COMMUNITY OF INSURANCE, 2018) A partir desse conceito foi realizada uma jornada de digitalização, com o aprimoramento da tecnologia para diferentes canais.

Em 2016 foi estabelecida uma parceria com “ZhongAn Technologies” e com isso a empresa passou a ser capaz de desenvolver diferentes soluções de sistemas para outras empresas de seguros tradicionais. Bill Song afirma que “temos muita tecnologia interessante, que é possível graças ao nosso ótimo sistema e infraestrutura. Nós temos uma boa chance de ter sucesso usando a melhor tecnologia existente.” Atualmente a empresa conta com 40% da população chinesa em sua base de dados e com isso é possível entender o cliente e fornecer as soluções e avaliações de risco sob medida. A ZhongAn fornece um serviço de dados para mais de 400 empresas diferentes, incluindo muitos bancos. “Entendemos os clientes muito melhor do que eles e, conseqüentemente, somos de grande valor para eles”, completa o executivo entrevistado.

Na ZhongAn todos os sistemas desenvolvidos são compartilhados com seus concorrentes. A seguradora acredita que o seguro deve ser mais digitalizado, mais aberto. Bill Song exemplifica que o sistema de *recall* já foi vendido para sete empresas, incluindo os concorrentes na China. Complementa ainda que “enormes quantidades de dados se transformaram de maneira inteligente em *insights* que podem ser aproveitados por outros parceiros nos ecossistemas.”

Em Nova Iorque, as seguradoras estão autorizadas a utilizarem os dados das redes sociais e de outras fontes não usuais pelo setor para mensurar os riscos relacionados ao seguro de vida de seus clientes (Baron, 2019). Maria Vullo, superintendente do Departamento de Serviços Financeiros do Estado de Nova Iorque, afirma que apesar da “utilização de redes sociais por parte de seguradoras para avaliação de riscos esteja em debate há anos, havia uma escassez de regras para proteger a privacidade dos usuários nesses casos”. No cenário atual, cada vez mais cresce a utilização de modelos de análise preditiva baseado em fontes públicas para se determinar as chances de um potencial cliente desenvolver uma doença ou envolver-se em comportamento de risco potencial. Isso reflete na simplificação do processo de subscrição e na definição de valores mais precisos para esses seguros.

Em contraponto ao modelo aplicado em Nova Iorque, a União Europeia através do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) estabelece uma série de regras sobre como as empresas e os órgãos públicos devem lidar com os dados pessoais da população. Por exemplo, a empresa antes de coletar e armazenar qualquer tipo de dado deve especificar de forma clara sobre a utilização que se pretende. O usuário também pode pedir acesso ao banco de informações que a empresa detém sobre ele e se for do seu interesse poderá solicitar alteração ou exclusão. A publicação, redistribuição, transmissão e reescrita dos dados do cidadão sem autorização prévia é proibida.

No Brasil, com a entrada em vigor da Lei de Proteção de Dados, que tem suas diretrizes inspiradas no modelo europeu, a coleta e a utilização dos dados pelas empresas e órgãos públicos serão impactados. No caso do setor de seguros será necessária mais transparência ao consumidor sobre a política de subscrição e precificação, uma vez que o titular poderá solicitar o acesso às informações sobre o tratamento dos seus dados; a revisão dos processos automatizados e ainda informar ao segurado sobre o compartilhamento ou comunicação dos seus dados junto aos seus parceiros comerciais, como oficinas, gerenciadoras de risco, prestadores de serviços de assistência, advogados externos, dentre outros.

Sob a ótica do cliente, o estudo “Experiência Digital de Seguros” (2018) apresenta a expectativa do cliente por uma experiência digital. O estudo foi conduzido em parceria com a *Centric Digital* para fornecer uma análise de experiência digital apoiada pela J.D. Power. O estudo apresenta a “personalização” e a “consistência” como necessárias em todo o setor. “Seguradoras com desempenho mais alto em personalização tendem a ter altas pontuações de satisfação do cliente digital. Da mesma forma, aqueles que fornecem consistentemente todos os componentes digitais, desde *chatbots* até recursos de aplicativos, obtêm os mais altos índices de satisfação.” O estudo ainda aponta que “a maioria das ofertas digitais das seguradoras carece de recursos específicos de seguro, como processar reclamações, compras efetivas e manutenção de políticas”. Peter Smith, vice-presidente e diretor da West, da *Centric Digital* afirma que “para criar uma experiência envolvente, as seguradoras devem usar o digital para se conectar com o cliente e criar uma experiência personalizada e sem atritos, focada nas necessidades específicas e contextualizadas de cada consumidor.”

Grandes empresas podem ter dificuldade em oferecer tamanha customização, e é nesse contexto que surgem as startups, com estruturas enxutas, custos menores e com foco na inovação, afetando diretamente os modelos de negócio em todos os segmentos. O mundo corporativo está passando por uma nova mudança com o surgimento das startups, organizações empreendedoras com foco em tecnologia que estão influenciando vários setores da economia.

O surgimento das startups direcionadas à indústria de Seguros, denominadas *insurtechs*, termo resultado da junção das palavras *insurance* (seguro) e *technology* (tecnologia), é resultado desse processo inovador.

A *insurtech* deveria servir como catalisador da inovação no setor de seguros, mas seguradoras tradicionais precisam reconhecer que a colaboração é apenas uma parte desse processo. A tecnologia ajuda as seguradoras a expandir seus dados oriundos de fontes não tradicionais para incrementar seus modelos tradicionais, melhorando suas análises de riscos.

De acordo com o Relatório “Inovação destemida: *Insurtechs* como catalisadores da mudança no setor de Seguros”, publicado pela Consultoria Accenture (2018), existem 1.500 *insurtechs* em atuação no mundo, distribuídas em diferentes setores, com investimento de US \$19 bilhões. A América do Norte lidera o setor quando se trata de valor total e número de contratos – responsável por US\$ 1,24 bilhões ou 46% das negociações em 2017. Na Europa o número de contratos aumentou 118%, o que corresponde a um terço de todos os contratos em *insurtech* do mundo, e o valor total aumentou 385%, chegando a US\$ 679 milhões. A região Ásia-Pacífico teve um aumento significativo em financiamentos, com crescimento de 169% no valor dos contratos, que chegou a USD 385 milhões, e crescimento de 27% no número de negócios.

De acordo com o mapeamento apresentado pela Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico (camara-e net), a principal entidade brasileira multisetorial da América Latina e de maior representatividade da economia digital no País, no Brasil são 79 *insurtechs* mapeadas e desse total 62% atuam em São Paulo, 10% no Paraná, e 9% no Rio de Janeiro (Alcoa, 2018).

Destaca-se como as principais propostas das *insurtechs* brasileiras para solucionar as “dores” do setor, a potencialização dos negócios para seguradoras e corretores de seguros e a desburocratização dos processos. Na figura abaixo é possível observar os itens relacionados e seus percentuais:

O Impacto das Tendências Tecnológicas nos Processos da Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro e a Comparação com a Visão das Empresas do Setor

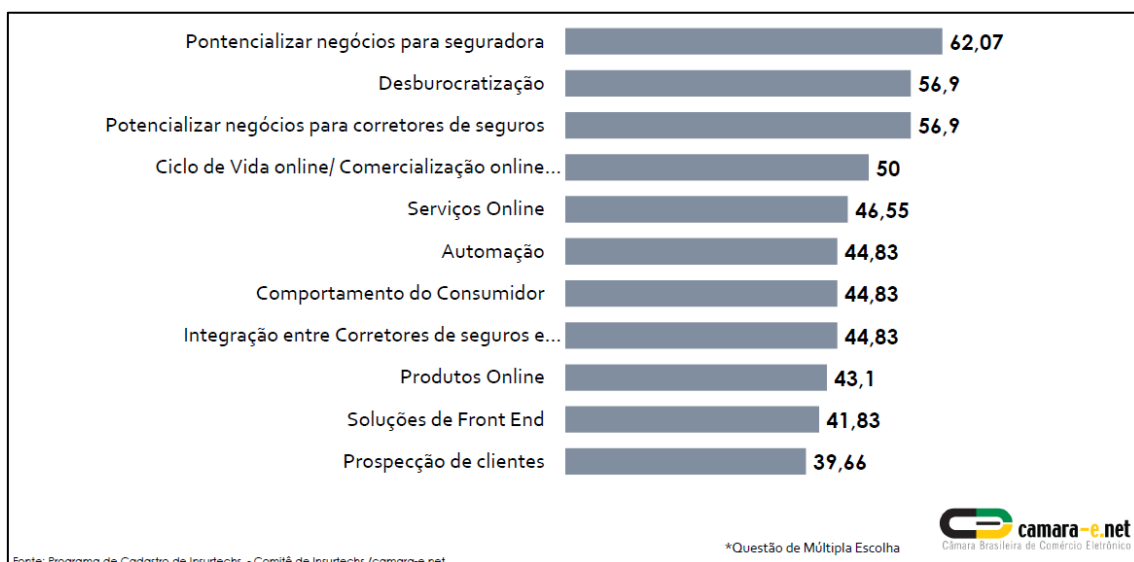


Figura 6: Evolução e desafios do ecossistema de *Insurtechs* - Quais as dores propõem a solucionar? (https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/comite_insurtech_apresentacao_camara_e_net.pdf)

Stoekli *et al.* (2018: 287) afirmam em seu artigo que “a manifestação da digitalização já progrediu muito e vai além da mudança da informação analógica para a digital”. Nesse estudo o autor defende que as avaliações empíricas estruturadas em relação as *insurtechs* ainda são inexistentes, ou seja, ainda não está claro como as inovações podem ser caracterizadas e quais recursos elas empregam. O artigo conceitua as *insurtechs* como “um fenômeno que inclui inovações de um ou mais participantes do mercado tradicionais ou não tradicionais, explorando a tecnologia da informação para fornecer soluções específicas para o setor de seguros”.

O mercado de seguros está passando por uma grande transformação, tanto nas suas operações quanto na forma de chegar ao cliente e tornar a indústria mais abrangente. O artigo ainda cita dados a respeito do cliente de seguros. Stoekli *et al.* (2018: 288) citam como exemplo que 21% dos consumidores nos EUA são considerados proprietários de produtos de tecnologia *wearable*, ou seja, dispositivos inteligentes que o usuário literalmente veste e usa como se fosse um acessório. Além disso, 37% da comunicação diária é agora digital, quase metade das informações relevantes para decisão compras vêm de fontes digitais e os consumidores possuem, em média, 2,5 dispositivos prontos para.

Stoekli *et al.* (2018: 303) concluíram que o impacto de curto prazo da *insurtech* é representado por um aumento de novos intermediários digitais no setor de seguros pessoais. E propõe ainda explorar o impacto de longo prazo da *insurtech* na estrutura da indústria e ver como esses intermediários evoluem. E é com essa perspectiva que essa pesquisa visa analisar as tendências e potenciais impactos das tecnologias sobre a indústria de seguros no mercado brasileiro e avaliar de que modo vão influenciar seus processos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado o conjunto de instrumentos para realização da pesquisa: natureza do estudo e abordagem, universo e amostra, e método de coleta dos dados.

3.1 Natureza do Estudo e Abordagem da Pesquisa

Com o objetivo de identificar os impactos e a influência das tendências tecnológicas na indústria de seguros brasileira, foram realizadas entrevistas para compreender a visão e percepção dos altos executivos representantes das seguradoras do mercado brasileiro e também foram aplicados questionário de pesquisa para os profissionais do setor que atuam de forma tática.

Dessa forma, quanto ao nível de profundidade o estudo pode ser caracterizado de natureza descritiva e explicativa. Segundo Saunders *et al.* (2009: 140) o objeto da pesquisa descritiva é "retratar um perfil preciso de pessoas, eventos ou situações". E complementam que "estudos que estabelecem relações causais entre variáveis podem ser denominados pesquisas explicativas" e o objetivo da presente pesquisa é estudar uma situação a fim de explicar as relações entre as variáveis que estão relacionadas aos planos e iniciativas que as empresas da indústria de seguros estão desenvolvendo em relação à transformação digital. A pesquisa explicativa tem como preocupação fundamental identificar fatores que contribuem ou agem como causa para a ocorrência de determinados fenômenos.

Quanto aos meios, com o propósito de levantar o conhecimento disponível em relação ao tema, inicialmente elaborou-se uma revisão bibliográfica. Esta revisão pautou-se na identificação e análise dos estudos produzidos para auxiliar a compreender e explicar o problema objeto da investigação, visando a dar sustentação ao interesse em realizar uma pesquisa qualitativa e quantitativa a partir de uma perspectiva teórica.

Em relação à pesquisa qualitativa o objetivo não é testar hipótese, mas sim identificar os padrões em cima de um fenômeno, ou seja, a visão dos líderes das empresas do setor em relação aos impactos das tendências tecnológicas. Segundo Saunders, M. *et al.* (2009, p. 480), "os dados qualitativos referem-se a todos os dados ou dados não numéricos que não foram quantificados e podem ser um produto de todas as estratégias de pesquisa". Foi realizada a análise de conteúdo a partir de entrevistas de natureza qualitativa semi-estruturadas, com perguntas pré-definidas realizadas com os altos executivos das seguradoras selecionadas.

Em relação à pesquisa quantitativa foi utilizado um formulário com perguntas estruturadas e fechadas a fim de coletar as informações diretamente com as pessoas

investigadas. Segundo Saunders *et al.* (2009: 214), “esses dados precisam ser processados para torná-los úteis, isto é, para transformá-los em informações”.

3.2 Universo e Amostra

A pesquisa foi delimitada às seguradoras associadas à Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização (CNSEG) e foi realizada no período de julho a setembro de 2019.

E para representatividade da amostra, a pesquisa foi direcionada aos altos executivos das seguradoras e aos membros das Comissões Temáticas da CNSEG selecionadas e com aderência ao objeto de estudo da presente pesquisa.

Para selecionar as empresas participantes, foi utilizada a base de dados pública do SES - Sistema de Estatística da SUSEP (Superintendência de Seguros Privados), extraída em fevereiro de 2019, referente ao ano de 2018 com as empresas de previdência, as seguradoras e as empresas de capitalização, que somadas alcançaram em 2018 a arrecadação de R\$ 245,6 bilhões. As premissas estabelecidas foram mesclar empresas de diferentes portes, baseado na arrecadação e de diferentes perfis, como bancassurance, empresas não ligadas à banco, multinacionais que atuam no Brasil e empresas brasileiras, totalizando com isso vinte empresas.

Dado o perfil traçado para ter acesso à amostra, a presente pesquisa teve apoio institucional da CNSEG, que através da área de Governança, emitiu vinte cartas direcionadas às empresas selecionadas, assinadas pelo atual presidente da Confederação, convidando-as a participar da pesquisa (**Anexo 1 - Carta Presi 108/2019**). Esse esforço resultou em onze executivos entrevistados, com cargos de presidente e vice-presidente, representantes das empresas selecionadas.

Foram selecionadas seis Comissões Temáticas da CNSEG para participar da pesquisa. Cada comissão é composta por representantes indicados pelas Federações associadas e pela CNSEG e devem exercer a atribuição mínima de gerência em suas empresas, além de notória especialização nas áreas de conhecimento relacionadas ao mercado segurador e aos temas especificados de sua comissão.

As Comissões Temáticas têm como atribuição o estudo de assuntos relacionados às operações de interesse geral do mercado segurador, propondo e encaminhando matérias e trabalhos técnicos. Seguem abaixo as Comissões Temáticas selecionadas e seus respectivos objetivos, com o total de 161 membros:

Comissão	Objetivo	Nº Membros
Comissão de Inteligência de Mercado (CIM)	criar insumos que propiciem as análises estratégicas das práticas e tendências do mercado segurador.	28
Comissão de Processos e Tecnologia da Informação (CPTI)	discutir assuntos relacionados aos processos e sistemas empregados pelas empresas do setor.	30
Comissão de Digitalização (CDIG)	discutir assuntos relacionados ao processo de digitalização das empresas.	26
Comissão de Relações de Consumo (CRC)	debater temas e disseminar boas práticas a fim de aprimorar a conduta de mercado das empresas do setor de seguros.	25
Comissão de Gestão de Risco (CGR)	discutir assuntos relacionados à estrutura de gestão de riscos das empresas.	28
Comissão de Sustentabilidade e Inovação (CSI)	promover a integração das questões ASG (ambientais, sociais e de governança) às operações do setor de seguros e sua cadeia de valor.	24
Total		161

Tabela 2: Comissões Temáticas selecionadas para participar da pesquisa (autoria própria).

3.3 Estratégia de Pesquisa e Método de Coleta de Dados

3.3.1 Pesquisa Qualitativa

A investigação em relação às percepções dos altos executivos sobre o impacto das tendências tecnológicas na indústria de seguros brasileira foi feita através de entrevistas de natureza qualitativa semiestruturada, com perguntas pré-definidas.

Antes de iniciar-se a pesquisa de campo, foi realizado um piloto com os profissionais do mercado para validar o teor do roteiro e mensurar a duração das entrevistas, conforme orientado pelo autor Köche (2011: 134) que afirma que “o estudo piloto poderá fornecer valiosos subsídios para o aperfeiçoamento dos instrumentos de pesquisa ou para os procedimentos de coleta de dados”.

O piloto da pesquisa foi realizado na primeira semana do mês de abril de 2019, de forma presencial e individual, com a participação de três colaboradores da CNSEG com cargos de gestão e responsáveis pelas Comissões Temáticas da CNSEG, ou seja, os participantes se relacionam com os representantes do setor e isso facilitou a visão em relação ao teor do roteiro de pesquisa.

O roteiro foi validado e os pontos de melhoria foram adicionados ao modelo final. Em relação a duração das entrevistas, observou-se variação entre 20 a 30 minutos. O piloto auxiliou a realizar a pesquisa de campo, dando mais autonomia e conhecimento em relação ao teor do roteiro. Isso permitiu uma maior flexibilidade para explorar de forma mais abrangente os temas que surgiram no decorrer das entrevistas com os executivos.

Todas as entrevistas foram conduzidas pessoalmente, gravadas e transcritas, de modo que o conteúdo das respostas pudesse ser analisado posteriormente. Os participantes foram orientados quanto ao sigilo das informações prestadas em relação a divulgação de nomes ou projetos, quanto a ausência de preocupação relativa ao rigor teórico sobre as respostas, pois o objetivo era obter as opiniões dos profissionais de forma intuitiva.

A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada de forma individual e posteriormente realizou-se a comparação dos depoimentos. Primeiramente foi feita a leitura e em seguida a exploração do material das entrevistas, com isso a identificação das categorias existentes nos discursos dos executivos entrevistados.

Segundo Saunders *et al.* (2009: 488) “a coleta de dados, a análise de dados e o desenvolvimento e verificação de proposições são, em grande parte, um conjunto de processos inter-relacionados e interativos”. Desta forma, os trechos de cada entrevista foram organizados em categorias conforme a ideia nele contida, possibilitando assim a comparação das respostas dos entrevistados e identificadas as ideias recorrentes ou novas categorias que possibilitaram uma análise mais aprofundada.

As entrevistas foram gravadas e ocorreram de forma presencial ou a distância por conexão de voz e/ou vídeo, com duração entre 25 a 50 minutos, totalizando quase sete horas de entrevistas.

No início de cada entrevista foram apresentados os objetivos e as contribuições esperadas com a pesquisa. O roteiro utilizado para orientar o pesquisador nas entrevistas foi elaborado considerando as principais questões relativas ao tema da dissertação e serviu como um guia para realização das entrevistas. (**Anexo 2 - Roteiro da Entrevista**)

Entrevistado	Cargo	Duração Entrevista	Bancassurance	Multinacional
E1	Presidente	36 min	sim	não
E2	Presidente	30 min	não	sim
E3	Presidente	31 min	sim	não
E4	Presidente	54 min	não	sim
E5	VP	25 min	não	não
E6	Presidente	29 min	não	sim
E7	Presidente	23 min	não	não
E8	Presidente	32 min	não	não
E9	VP	54 min	não	sim
E10	Presidente	50 min	não	sim
E11	Presidente	44 min	não	sim

Tabela 3: Executivos entrevistados (autoria própria).

3.3.2 Pesquisa Quantitativa

Para coleta dos dados foi utilizado um questionário com questões fechadas, que permitem reduzir a complexidade da análise e interpretação dos dados. Utilizou-se 32 questões agrupadas em quatro módulos: Módulo 1: para onde queremos ir? (questões 1 a 10); Módulo 2: onde estamos hoje? (questões 11 a 18) e Módulo 3: como iremos chegar lá? (questões 19 a 25) e Módulo 4: informações gerais (questões 26 a 32).

Para verificar o entendimento do questionário e a facilidade de preenchimento do mesmo foram efetuados dois pré-testes antes do envio às Comissões Temáticas, o que permitiu aperfeiçoar as questões e ajustar o tempo máximo do questionário para preenchimento de dez minutos.

Antes de divulgar o *link* de pesquisa, a autora participou presencialmente nas reuniões realizadas durante o mês de julho de 2019 das Comissão Temáticas para apresentar o objetivo da pesquisa a fim de sensibilizar sobre a participação dos membros que integram as comissões.

O questionário (**Anexo 3 - O impacto das Tendências Tecnológicas na Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro**) foi elaborado na plataforma Survey Monkey. O *link* do questionário foi divulgada aos membros das Comissões Temáticas.

O questionário esteve disponível entre os dias 28 de agosto de 2019 até o dia 20 de setembro de 2019. Todas as questões eram de preenchimento obrigatório.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados das análises das pesquisas qualitativa e quantitativa. Primeiramente, serão apresentados os resultados da parte qualitativa e, na sequência, os dados referentes à pesquisa quantitativa.

4.1 Pesquisa Qualitativa

Os resultados são apresentados em cinco temas, resultantes tanto da estrutura do roteiro da entrevista quanto da análise do conteúdo realizada sobre as transcrições. Os temas são: (4.1.1) “Onde estamos hoje?”; (4.1.2) “Análise SWOT da Indústria de Seguros Brasileira”; (4.1.3) “Como vamos chegar lá?”; e (4.1.4) “Para Onde queremos ir?”.

4.1.1 Onde estamos hoje?

Esse capítulo tem como objetivo mapear o grau de preocupação, a sensibilidade e o interesse dos entrevistados em relação aos desafios para a inovação e para as diversas transformações que afetam o setor na atualidade.

Dimensão cliente

A maioria dos entrevistados atribuem a importância ao papel do cliente no desenho de processos e no recebimento dos serviços. Além disso, também foi diagnosticado que para atrair clientes, uma seguradora deve oferecer os produtos e serviços que esses clientes estão procurando. O foco na jornada do cliente foi citado como meio de melhoria contínua dos processos para prestação dos serviços.

Mas as entrevistas revelaram uma diferença sutil entre àqueles que notam a importância ao cliente no “desenho” do produto e àqueles que simplesmente querem se aproximar para oferecer outros produtos. Estes últimos ainda não compreenderam a mudança que está acontecendo. Nos trechos abaixo é possível observar empresas conscientes da mudança de perspectiva no desenho e criação de processos e serviços.

*“Somente as seguradoras que **buscarem alternativas mais próximas a jornada ideal do cliente** conseguirão se perpetuar. (...) Nós estamos **redesenhando a jornada do cliente**. Há seis meses que estamos discutindo, tentando enxergar as pedras no caminho do cliente para tirá-las. (...) A gente vai ter que desenhar produtos de fora para dentro, ou seja, **entendendo as necessidades dos clientes** e principalmente, convivendo com diversos grupos.” (E1)*

*“**Toda e qualquer seguradora vai ter que olhar muito para a jornada do cliente**. Nós mudamos de uma visão verticalizada de produtos para uma visão de necessidade do cliente em sua jornada, integrando serviços e coberturas securitárias.” (E8)*

*“**Cada vez pensar mais nos clientes**. Aí que está o desafio. Se você não tiver a capacidade de acompanhar esse cliente ao longo do tempo você entrega uma solução não aderente.” (E3)*

“Quando você entrega algo bom para o cliente, o cliente engaja.” (E5)

*“Nós criamos no final do ano passado uma diretoria focada no cliente. Essa área **cuida da jornada do cliente, ela olha toda jornada e cria um “road map” de necessidades**.” (E8)*

Nos fragmentos abaixo, o foco não está na adequação dos produtos aos clientes, e sim na oferta de produtos já existentes aos clientes de uma forma mais facilitada. Parece ser a ideia de “empurrar os produtos já existentes para o cliente”, sem identificar a real necessidade desse consumidor.

“Espero uma maior adesão dos nossos clientes aos nossos produtos, ou seja, que os nossos clientes tenham acesso a toda variedade de produtos que nós temos.” (E8)

*“Historicamente essa indústria sempre foi muito técnica e nós sempre tivemos um foco no risco e não no cliente. Estamos agora discutindo essa parte de **como eu me aproximo dos clientes**, ou seja, como agregar serviços, aumentar a cobertura de um produto no tempo, fornecer algum tipo de desconto, **alguma vantagem que a pessoa consiga ver com o passar do tempo e que permita manter uma comunicação mais próxima em os clientes.**” (E9)*

O cliente decide “onde” e não “o que” comprar. No trecho abaixo o executivo não atribui ao cliente o poder de “desenhar” o produto. O foco não está na necessidade do cliente e sim no melhor momento de abordá-lo, o foco está na distribuição.

*“A gente tem que oferecer o produto **para que o consumidor compre da forma que ele quiser comprar** e eu tenho que oferecer os serviços para que ele use de acordo com a conveniência dele. Isso só pode ser feito com o processo de digitalização e automação.” (E4)*

*“O cliente é o rei, o cliente **decide onde comprar**, decide onde é mais fácil comprar o produto ou serviço. A transformação digital é uma necessidade hoje em dia. A concorrência está cada vez mais acirrada e o desenvolvimento digital faz com que as companhias diminuam os custos e entreguem um serviço melhor para o cliente.” (E11)*

Dimensão tecnologia - adoção das novas tecnologias

Na tabela abaixo estão classificadas as tecnologias mais citadas pelos executivos participantes da pesquisa.

Classificação de uso	Tecnologia	%
1 ^a	Computação na nuvem	100%
2 ^a	Insurtech	91%
3 ^a	Big data	82%
4 ^a	Inteligência Artificial	73%
5 ^a	Internet das coisas	4%
6 ^a	Blockchain	0%

Tabela 4: Classificação do uso na adoção das novas tecnologias (autoria própria).

A adoção da *computação na nuvem* a princípio se revelou como uma questão superada, uma vez que todos os executivos entrevistados, sem exceção, revelaram já utilizar em suas empresas.

Entre aqueles que utilizam *insurtechs*, prepondera a visão deste recurso como forma de melhorar processos internos, ou como capital intelectual com uso da tecnologia. Como se os recursos internos de tecnologia estivessem “sobrecarregados” com a operação atual. Apenas um dos entrevistados citou o uso de *insurtech* com foco em segmentação de mercado,

identificação de nichos, ou seja, *insurtech* como “geradora de demanda”. Dos onze entrevistados, dez já se relacionam com elas, o que equivale a 91%.

Logo em seguida, aparece *big data* como a terceira tecnologia mais utilizada pelos executivos, seguida de *inteligência artificial*. E em relação à *internet das coisas*, quatro executivos manifestaram que já utilizam a tecnologia para monitoramento remoto e telemetria.

Nenhuma empresa citou a utilização de *blockchain*, mas três executivos afirmaram que está em fase de pesquisa ou de teste prévios. No **Anexo 4 - Adoção das tecnologias por entrevistado** estão expressos os fragmentos do conteúdo das entrevistas em relação à adoção das novas tecnologias.

Papel do fornecedor/parceiros

O papel do fornecedor é visto pelos entrevistados como estratégico e essencial na cadeia de prestação de serviços ao cliente. Foi ressaltada a necessidade da escolha de fornecedores e parceiros alinhados com os valores da empresa, pois muitas vezes eles desempenham o papel de interlocução entre a seguradora e o cliente.

“Vamos precisar ter aqui fornecedores que pensem igual a gente.” (E3)

“A cadeia tem que falar a mesma língua. Cada vez mais nós estamos falando em ecossistema funcionando a serviço do cliente. Nesses ecossistemas tem que ter convergência de propósito, de valores corporativos e de disposição de investimento em novas tecnologias.” (E4)

“Será necessário escolher fornecedores e parceiros alinhados com a empresa. No meu modelo eu tenho quase trinta squads rodado aqui. Metade do pessoal das squads são fornecedores.” (E5)

“Muitas vezes eles são o nosso contato com o mundo exterior. Então a escolha boa dos parceiros é fundamental para conseguirmos unir toda essa estratégia da empresa. (E6)

“Quanto mais eles entenderem qual é a nossa missão, qual é a nossa cultura, onde estamos direcionando mais capacidade, onde estamos mais “engargalado”, eles também poderão ser proativos em oferecer serviços que possam nos complementar.” (E7)

“Na minha ideia de ecossistema o fornecedor vai ser tão importante quanto a pessoa que está aqui na minha frente, não tem distinção. Nós temos aqui várias pessoas, e eu tenho trabalhado com marketing nos últimos tempos e tem fornecedores que vestem tanto a nossa camisa quanto os funcionários.” (E9)

“Muitos processos que nós fazemos utilizamos toda uma cadeia de fornecedores. Então se você vai fazer uma inspeção de risco, você contrata empresas especializadas em fazer inspeção de risco. É muito importante ter sim uma parceria com fornecedores capacitados e altamente comprometidos com essa qualidade de entrega que a gente vem falando tanto aqui.” (E10)

Áreas mais avançadas em relação à adoção de tecnologia

Foram mapeadas dez áreas e três unidades de negócios como as mais avançadas por conta das práticas de tecnologia. Foram citadas pelos entrevistados as seguintes áreas: técnica, de subscrição, administrativa, de sinistros, de tecnologia, de precificação, massificados, riscos diversos massificados, automóvel e atendimento ao cliente. E a área mais mencionada foi a de *tecnologia*, seguida da área de *precificação*.

*“A nossa área mais avançada é a área **técnica**. As premissas para construção de produtos, construção de regras, de esteira. Para uma seguradora que faz 99% das suas apólices de forma imediata, automática, a **subscrição** na ponta talvez seja o nosso maior avanço.” (E1)*

*“Numa seguradora, 70% é trabalho administrativo e 30% é atuarial. Todas as áreas estão avançando, mas a principal é a **administrativa** que está sofrendo revolução tecnológica.” (E2)*

*“No meu caso a área de **sinistros**. Eu acho que é por onde devemos começar. É o momento da verdade, da entrega do nosso produto. Por exemplo, nós tínhamos um processo de regulação de sinistro de roubo e furto do celular que demorava 35 dias. Hoje esse processo pode ser feito em até 5 horas. Isso para mim é inovação que mexe no ponteiro.” (E4)*

*“Eu acho que a área de **tecnologia**. Nós investimos muito dinheiro para ter um pólo de inovação e lá tem muita tecnologia sendo estudada. Eu acho que tem uma questão em relação à velocidade de conseguir aplicar essa tecnologia nas unidades de negócio.” (E9)*

*“As áreas que estão mais avançadas hoje, além da própria área de **tecnologia**, são as áreas de produtos **massificados**, até porque tem volume e a área de **automóvel**. As áreas de **precificação** porque estão usando big data e inteligência artificial em análise preditiva. As áreas de **massificados**, de **automóvel**, de **risco diversos massificados**, são as mais evoluídas em termos de tecnologia na companhia.” (E10)*

*“Primeiro a **tecnologia**. Dentro da tecnologia nós temos uma área que é dedicada ao digital e à internet. Essa área é a mais avançada. Foco no futuro. Mas dentro da operação, utilizamos mais tecnologia para fazer o **atendimento ao cliente na ponta**, a partir de robôs. E na área de **precificação**. A área de precificação usa tecnologia muito avançada com inteligência. Então dessa forma podemos fazer uma precificação mais precisa. Essas são as duas áreas mais avançadas nesse sentido. (E11)*

Em relação às linhas de negócio, foram mencionadas: a saúde, a previdência e as que vendem para o consumidor final (B2C).

*“A nossa área de **saúde** foi a área que mais conseguimos investir, onde conseguimos fazer projetos com esse tipo de cultura, experimentação.” (E5)*

*“A nossa linha de negócio **Previdência** certamente é a que está mais avançada em ter as APIs prontas para se plugar em qualquer plataforma digital. Eu diria que a linha de previdência seja a mais avançada nesse sentido. (E7)*

*“Dentro das unidades de negócio, a gente tem algumas unidades de venda mais próximo ao **consumidor**, vamos chamar **B2C**. Aqui nós temos o B2B e o B2C. Com certeza o B2C está mais*

avançado, porque na hora que você vai para o público final, ele é mais demandante de tecnologia.” (E9)

Um dos entrevistados mencionou que não tem uma área que se destaca por conta da tecnologia.

*“Eu acho que **não tem uma que se destaca**. Nós podemos estar mais avançados em relação ao mercado em algumas áreas, em alguns ramos até de seguros, mas não por conta das práticas de tecnologia.” (E6)*

Percepção em relação ao andamento da transformação digital da indústria de seguros brasileira

Em relação a esse tema, a maioria dos entrevistados manifestara que a evolução do setor é *lenta e insipiente*. Porém todos os entrevistados tem a estratégia digital presente em suas agendas. Todas as empresas participantes estão realizando ações com foco em se adequar à realidade da transformação digital.

Dos onze executivos entrevistados, seis afirmam que o andamento está aquém do que deveria estar. Uma das justificativas apresentadas é que devido à *baixa transacionalidade no setor*, existe uma menor pressão do cliente por mudança e o mercado acaba se acomodando. Outro ponto apresentado é que o setor ainda não iniciou de fato a transformação digital. Destacamos algumas qualificações mencionadas nas entrevistas que retratam essa visão morosa do setor em relação à transformação digital. As opiniões se dividem quando o assunto é a velocidade da transformação.

*“Eu vejo que há uma preocupação com a transformação digital no mercado segurador como um todo. Ainda tem muita gente acreditando que não vai precisar passar pelo processo de transformação. **Eu enxergo o nosso setor como um pouco atrasado, uma mentalidade um pouco tacanha em relação a transformação digital.**” (E1)*

*“Hoje os **clientes são tradicionais**, ou seja, **a demanda continua a mesma**. Falamos muito em transformação digital, mas não temos a necessidade urgente porque o cliente não mudou a demanda.” (E2)*

*“**Lento e muito insipiente**. As seguradoras se acomodaram com o fato de que o cliente não exige. Como é um produto com baixo nível de transacionalidade, o cliente exige menos ou ele demora mais a exigir das seguradoras.” (E4)*

*“**Devagar**. De uma forma geral poderia estar mais acelerado, todo mundo está fazendo algo, mas eu ainda não vejo um grande movimento como os bancos estão fazendo, por exemplo. (E5)*

*“Eu vejo numa **velocidade que não é a ideal**. Eu não vejo o mercado segurador como um **mercado de vanguarda** quando se trata de transformação digital. Na comparação que até fiz com Bancos, até por conta das fintechs, o desenvolvimento deles está bem mais rápido do que o nosso. (E6)*

*“Eu vejo muita companhia se preocupando com um discurso semelhante ao nosso, muitas empresas estão atentas às necessidades, mas eu acho que ainda tem muito modismo, tem muita gente tentando fazer coisas numa de dizer que tem. Eu acho que ainda **não estamos num estágio avançado não**. E quando olhamos para fora percebemos que o patamar que estamos no Brasil ainda é muito rudimentar. Em algumas seguradoras fora do país, como na China, até em Portugal, tem seguradora bem avançada em questão digital. Eu diria que **aqui no Brasil a gente está um pouco para trás**.” (E8)*

*“Eu acho que está sendo muito falado e ainda bem no começo. Eu acho que tem um gap entre “o que está sendo falado” e o “que está sendo feito”. Mas eu acho que faz parte e tem muito para fazer. Mas eu acho que **ainda não começamos a fazer a verdadeira transformação digital mesmo no setor**.” (E9)*

Um dos entrevistados tem uma visão totalmente oposta de que o Brasil é agressivo em avanços tecnológicos. Uma outra visão apresentada é que as seguradoras digitais estão mais avançadas que as tradicionais. Como apresentado no argumento:

*“Já atuei no mercado europeu e na América Latina e o **Brasil é agressivo em avanços tecnológicos**”.* (E2)

“As seguradoras digitais estão mais avançadas que as tradicionais, estão mais focadas no relacionamento, nos dados. As tradicionais ainda têm um caminho muito longo a percorrer. Ainda atuamos no antigo modelo.” (E3)

Outros três entrevistados apresentaram uma visão mais positiva em relação a evolução da indústria. Há a percepção de que a temática está na agenda de todos e de que o mercado está vivendo um momento forte de transformação digital.

“Eu entendo que está na agenda de todos. Eu vejo todo mundo atento, contratando, fazendo seus investimentos ou criando seus fundos de “invest on capital” próprio, as suas aceleradoras investindo em startups.” (E7)

*“A linha de investimento em tecnologia só aumenta. Tem chance de a qualquer momento alguém surgir com alguma novidade. **Tem muita gente testando muito modelo**. Ainda não acharam a fórmula, mas nós vemos as seguradoras experimentando alguma coisa diferente.”* (E7)

“Nós estamos saindo de um modelo de digitalização e agora que está começando a viver efetivamente o modelo de transformação digital, ou seja, pegar tudo aquilo que gente tinha de processo manual e automatizar num modelo procedural e entrando agora sim num modelo “full digital.” (E10)

*“Tem companhias que avançam e avançam muito rapidamente. Mas só as companhias grandes no Brasil, que têm porte suficiente para investir muito dinheiro em digital, são as que hoje se mostram como realmente capazes de avançar nesse sentido. **Mas não são muitas**.”* (E11)

Um dos entrevistados menciona que, no Brasil, dez a quinze companhias estão investindo em tecnologia e avançando muito rápido para melhoria dos processos. E

complementa ainda que somente as empresas que investirem em automação dos processos estarão preparadas.

“Então esse grupo de Companhias estão mudando o mercado. Eu acho que essas são as companhias que vão ter sucesso no futuro, mais do que as companhias especialistas em alguma coisa, mas que não tem uma “pegada” digital. Ainda que hoje sejam grandes, ainda que hoje ganhem dinheiro, acho que o futuro dessa companhia está ameaçado. Ou ela investe mais dinheiro nos processos, em digital, ou não acho que elas tenham futuro.” (E11)

4.1.2 Análise SWOT da Indústria de Seguros Brasileira

A transformação digital foi percebida pelos entrevistados muito mais como uma oportunidade de crescimento e abertura do que uma ameaça à indústria de seguros brasileira. A percepção é que a indústria de seguros vai precisar se adaptar e se atualizar para adequação às mudanças impostas pela transformação digital. Ao longo das entrevistas, também foram apresentados os desafios e os diferenciais das empresas entrevistadas.

Para facilitar a percepção dos conceitos foi proposto uma análise SWOT, um instrumento utilizado para fazer análise de cenários, composta pela análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (forças e fraquezas). Foi feita uma adaptação referente à análise do ambiente interno, as “forças” serão os “diferenciais” apontados pelos entrevistados e as “fraquezas” os desafios.

No quadro abaixo temos a representação da matriz SWOT, resultado das entrevistas com os altos executivos. Pode-se afirmar que a matriz retrata como a transformação digital é percebida pela indústria de seguros brasileira e vem ao encontro dos temas tratados no capítulo 2.2 dessa dissertação. Os trechos das entrevistas utilizados para classificação e análise dos ambientes externo e interno encontram-se no **Anexos 5 - Análise SWOT da Indústria de Seguros Brasileira - Ambientes Externo e Interno.**

Ambiente Externo	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surgimento do ecossistema digital • Redução de custo • Crescimento do Mercado • Melhoria nos processos 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novos Entrantes
Ambiente Interno	<p>DIFERENCIAIS [Forças]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação com o cliente • Investimento em tecnologia • Cultura de inovação e experimentação 	<p>DESAFIOS [Fraquezas]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skills adequados • Transição do modelo analógico para o digital • Cultura organizacional

Tabela 5: Matriz SWOT que representa a indústria de seguros brasileira (autoria própria).

4.1.3 Como vamos chegar lá?

Esse capítulo tem como objetivo identificar como as empresas estão se preparando para os desafios relacionados à inovação e transformação digital. Percebe-se na fala dos entrevistados a presença da estratégia digital em todas as empresas, dos entrevistados com o foco no novo ecossistema de transformação digital para a transição do modelo analógico para o digital.

Na visão dos executivos a estratégia é a responsável por impulsionar a transformação digital nas empresas. Essa transformação é complexa e envolve toda a estrutura organizacional e operacional. Não está relacionada somente ao investimento em tecnologia, como também à mudança cultural. Ao investimento em capacitação e à constante busca para tornar os processos mais eficientes.

“A Estratégia digital está presente na agenda da empresa. Não é uma questão de escolha. A gente tem que digitalizar os processos, a gente tem que se adaptar e atender os anseios desse novo consumidor. (E4)”

*“E quando eu falo de **transformação**, não é somente transformação digital. **O processo de transformação é mais profundo**. Se você pegar apenas a transformação digital, não vai adiantar nada. Você vai pegar o processo errado, ruim, mal estruturado que não respeita a jornada do cliente, não respeita o tempo das pessoas, não respeita a realidade das cidades brasileiras.” (E1)”*

“Então a transformação digital virou estratégia da empresa, não é mais algo de apenas um departamento, é algo no coração da companhia como um todo.” (E5)”

Mudança da cultura e capacitação dos colaboradores

A pesquisa aponta que implementar a mudança da cultura é um grande desafio para as empresas do setor. Essa mudança deve estar alinhada aos pilares da estratégia digital no ambiente das corporações.

Uma série de ações foram citadas pelos executivos como treinar e capacitar os colaboradores, compartilhar os resultados com toda a empresa, estimular o *mindset* para melhorias constantes, entre outras. Complementando, os entrevistados apontaram que todas as ações devem caminhar em conjunto com o processo de transformação da cultura na empresa, caso contrário, a consequência poderá ser a perda de colaboradores capacitados e de talentos para outras companhias com a cultura de inovação já estabelecida.

“Então, transformar a cultura é o nosso maior desafio porque senão eu treino todos esses talentos digitais e a cultura não é transformada eles saem da empresa depois de poucos meses.” (E5)

“Não é fácil mudar a cultura, as companhias seguradoras são companhias antigas.” (E9)

“Quando falamos de inovação é no mindset. Ninguém consegue fazer isso, que uma companhia seja inovadora, se as pessoas não têm uma forma de interagir com as outras pessoas, uma forma de atuar, uma forma de entregar os projetos, uma forma de trabalho. (...) A cultura precisa ser trabalhada. E a cultura leva muito tempo para ser implantada. Então a forma e a metodologia de trabalho são muito importantes.” (E11)

E para estabelecer a mudança da cultura é importante divulgar os resultados estimular a mudança do *mindset* em toda a organização, conforme citado abaixo:

“Na hora que você tem casos de sucesso isso reverbera na empresa e tudo isso transforma a cultura de uma empresa inteira.” (E5)

A percepção em relação ao desafio de estabelecer a mudança da cultura acaba refletindo em diversas ações que tem como diretriz a estratégia digital.

“Uma série de ações estão ocorrendo aqui, passa a compor um conjunto de metas corporativas. Para até o final do ano termos um mínimo de pessoas formadas com essa nova cultura.” (E3)

“Uma cultura de ágil que seja plugada no cliente, que respire o cliente, entenda que cada cliente é importante por natureza, não é muito simples. A gente está nessa batalha aqui. Tem que ter uma capacidade enorme de reter, atrair pessoas boas, forçar uma eficiência continuada da equipe e “colocar o cliente no centro das decisões.” (E3)

“Temos investido muito em análise de pessoas. Nós precisamos identificar os talentos da companhia. Isso envolve tecnologia. Talento não é formação, é muito mais que formação. É o comportamental da pessoa, é a capacidade dele conectar com vários mundos diferentes. Nós

temos investido muito em tecnologia para poder mapear cada um desses nichos de profissionais e em algum momento delegaremos mais alçada e será preciso identificar essas capacidades.” (E3)

“A minha abordagem é na linha da experimentação. A gente tem que ter a capacidade de olhar tudo o que está acontecendo hoje de relevante para o nosso negócio. Mas olha pequeno, experimenta pequeno. Porque na hora que você consegue engajar isso dentro de um problema de negócio, as pessoas se engajam.” (E5)

*“Para você ganhar agilidade não pode depender de um grupo responsável pela inovação. Você vai ter que conseguir colocar na mão de todos os colaboradores, em todas as funções. **E todo mundo com essa consciência de busca por inovação seja em processo, seja em produto** e para isso entendo, as empresas deverão dar as ferramentas, os treinamentos internos para que as pessoas possam buscar essa linha de conhecimento que provavelmente nem todos possuem. (E7)*

*“Então nós entendemos que **é estratégico estar inserido no modelo de transformação digital.** Nós **procuramos sempre disseminar essa cultura** através de treinamentos para as nossas áreas comerciais que estão fora da companhia e de treinamentos internos.” (E10)*

*“**Temos uma cultura de inovação.** Esse é um ponto muito importante que as companhias vão ter que ter e nós estamos já há algum tempo trabalhando com inovação. As companhias vão ter que conseguir trabalhar com mais velocidade e isso é possível se o mindset na companhia conseguir mudar.” (E11)*

Eficiência no processo e relacionamento com o cliente

Foi identificado que alguns executivos fazem uma correlação entre “colocar o cliente no centro” e buscar a eficiência nos processos operacionais que atendam de certa forma a demanda do cliente. Relacionamento multicanal parece ser a “palavra de ordem”.

*“Nós estamos nos preparando para **multicanalidades.** (...) O nosso planejamento nos próximos quatro anos pressupõe **como eu faço para que o cliente queira falar comigo todos os dias.**” (E1)*

*“**Todos os projetos são relacionados à cadeia de valor e a jornada do cliente.** Não é discurso, é **posicionamento.** Hoje todos os nossos projetos estão voltados a buscar de alguma forma atender algum ponto, algum momento da jornada do cliente dentro da seguradora.” (E1)*

*“Nós mudamos a empresa, reduzimos algumas áreas operacionais, estamos com áreas focadas para **trabalhar a transformação da empresa focada em digital e relacionamento com clientes e também focada em eficiência.** Em algum momento estaremos com custos menores. preços menores e teremos que sobreviver.” (E3)*

*“O que mais eu tenho visto é **foco em eficiência operacional,** RPA (Robotic Process Automation) buscando ganhos de escala na operação. Vários fornecedores surgindo e gerando benefícios imediatos para as operações.” (E7)*

*“Outra frente é na busca do cliente on line. Eu acho que por enquanto ninguém encontrou uma fórmula de muito sucesso, ainda no Brasil. A palavra seguro já é uma das mais caras do Google, tanto aqui quanto lá fora, e **tentando também gerar mobilidade para os corretores terem na palma da mão todas as ferramentas que eles precisam para atender bem o seu cliente.**” (E7)*

Inovação e Tecnologia

O investimento em tecnologia está fortemente presente na estratégia das empresas para implementar as adequações necessárias nas companhias, seja relacionada à transformação cultural, à capacitação dos colaboradores, ao tratamento do legado ou à aplicação de novas tecnologias ou metodologias.

“O desafio é ficarmos atentos e ir isolando, compartimentalizando o nosso legado de forma que possamos criar novas coisas à margem do legado. E aí a gente tem que começar a fazer processo de facilitação e de integração de novas tecnologias ou de novas ferramentas com esse legado. Esse é o nosso grande desafio hoje.” (E4)

“Nós entendemos que a inteligência artificial é fundamental para o nosso negócio. Nós lançamos uma série de projetos que fazem uso da inteligência artificial. (E5)

“A tecnologia está totalmente presente na estratégia da empresa. Hoje nós temos olhado o digital como um todo. E tudo lógico com a inteligência artificial, com os algoritmos voltados para isso. Nós estamos investindo e temos a perspectiva daí para a frente de investir muito forte nisso. Nós temos no grupo três laboratórios digitais mundiais e esses laboratórios estão procurando soluções específicas para o mercado de seguros. (E6)

Tudo o que a gente faz hoje em dia, existe alguma tecnologia ou alguma metodologia nova que possa ajudar a empresa a resolver esse problema mais rápido, ou melhor, ou ainda, mais barato. (...) E todos os processos que ainda não estão digitalizados são questionados por que ainda não foram digitalizados. E nós incentivamos que todas as áreas da companhia contratem pelo menos uma startup como fornecedora para pegar a dinâmica de como é que é você fazer uma reunião de manhã e ter o “follow up” à tarde e não na semana que vem em reunião a ser marcada. (E7)

Foram mencionados o investimento na criação de laboratórios de inovação e pesquisa para melhoria nos processos ligados à cadeia de seguros, a criação de uma área para promover a inovação na empresa, e/ou promover o engajamento das áreas com estes desafios.

“Tem que ter um olhar por fora. Eu criei uma área de inovação responsável por promover a inovação dentro da companhia. Essa área tem um foco que está fora do dia a dia das outras áreas e ela faz provocações. Por exemplo, se ela identifica uma startup que pode ser uma boa parceria para meu segmento de afinidades, ela apresenta essa startup para o Diretor de Afinidades e a área de afinidades vai avaliar se aquilo pode mexer no ponteiro ou não.” (E4)

“Essa área também olha para dentro do grupo. Eu tenho iniciativas de inovação que podem estar acontecendo a nível de grupo ou em outro país do grupo. Então nós olhamos para fora no mercado brasileiro e para dentro do próprio grupo em outros países para ver o que está acontecendo.” (E4)

“O primeiro passo foi a criação da posição do head de transformação digital. O segundo passo foi definir uma estratégia em conjunto com um Comitê Executivo em mais de sessenta horas de trabalho e virou o coração da estratégia da companhia.” (E5)

4.1.4 Para onde queremos ir?

Até esse ponto mapeamos os impactos atuais e a estratégia digital utilizada pelos entrevistados para se adequar e se preparar para os próximos vinte anos. É interessante que, apesar da presença da estratégia digital nas companhias, muitos entrevistados manifestaram a dificuldade de prever os impactos futuros na indústria de seguros. É possível afirmar que existe de forma latente a perspectiva da mudança e da necessidade de se adequar, mas ainda não se tem um cenário claro para esse futuro.

*“O uso de inteligência artificial, informações não estruturadas, todas essas questões vão de alguma forma **impactar os processos operacionais de uma seguradora.** (E1)*

“É muito difícil prever a natureza da mudança. Acho que a certeza que a gente tem, especialmente por que a velocidade da mudança está mudando exponencialmente, é que o mercado não será o mesmo.” (E4)

“Difícil fazer uma leitura assim tão distante. Até porque na velocidade que as coisas vão acontecendo é muito grande, então é difícil imaginar... eu imagino um futuro, não consigo precisar para você 10, 15, 20 anos, eu imagino que as coisas serão um pouco diferentes do que são hoje.” (E8)

“O seguro vai continuar a ter o desafio que há mais de cem anos tem de conscientizar os consumidores, pessoas físicas e jurídicas, de quais são as necessidades que eles têm com o seguro e que seguros existem para atender suas necessidades. Eu acredito que esse desafio vai permanecer também para os próximos vinte anos.” (E7)

“Agora, como uma visão para vinte anos, é para onde nós vamos, mas não vai acontecer ano que vem. Eu acho que tem uma expectativa exagerada de tempo.” (E9)

“Acho que em vinte anos ainda não conhecemos o que vai acontecer. Vou pensar que é um futuro um pouco mais perto. A tecnologia vai ter que ler imagens, avaliar o sinistro e pagar, mas ter uma assertividade muito grande sobre isso.” (E11)

Para disseminar o conceito de inovação nas companhias, houve opiniões divergentes sobre “quem é o responsável pela inovação”. Alguns criaram a área de inovação, outros acreditam que a inovação deve permear por toda a empresa. Seguem os fragmentos que mencionam a criação de uma área específica para alavancar a inovação na companhia:

“A criação da posição do head de transformação digital foi o primeiro passo. O segundo passo foi definir uma estratégia em conjunto com um Comitê Executivo. Então virou estratégia da empresa, não é mais algo de apenas um departamento, é algo no coração da Companhia como um todo.” (E5)

“Nós criamos aqui no final do ano passado uma diretoria que cuida da jornada do cliente como se fosse o maestro da transformação digital. Não dá para cada produto fazer sua

inovação, tudo isso precisa estar integrado. Ela fazendo essa coordenação para que isso aconteça de forma organizada e ordenada.” (E8)

“A gente criou uma área só para estudar e procurar novas oportunidades de canais digitais e novas formas de interação no modelo de transformação digital.” (E10)

Para um dos entrevistados, apesar de ter criado uma área de inovação na companhia, na sua percepção a inovação deveria estar presente em todas as áreas da empresa.

“Tem que ter um olhar por fora. Eu criei uma área de inovação, um pouco a contra gosto, porque eu acho que inovação é como gestão de pessoas, não é o RH que é responsável pela gestão de pessoas, então eu não deveria ter uma área responsável por inovação. (...) Então nós criamos uma área responsável para promover a inovação dentro da companhia.” (E4)

Já outros executivos defendem que a inovação deve estar disseminada em diferentes áreas na empresa.

“Nós mudamos a empresa, reduzimos algumas áreas operacionais, estamos com o Chief Digital Officer – CDO voltado especificamente para trabalhar a transformação da empresa focada em digital, no relacionamento com clientes e em eficiência.” (E3)

“Está todo mundo com a mente atenta, a infraestrutura, a segurança da informação, a prevenção a fraude com as contas digitais, todas as áreas da companhia foram impactadas e nós incentivamos que todas as áreas da companhia contratarem pelo menos uma startup como fornecedora.” (E7)

“É um processo de construção coletiva dentro da companhia que vai nos levar realmente a usar e maximizar esse tipo de tecnologia, se for feito somente pela tecnologia, será uma daquelas ferramentas que você coloca na estante, compra, paga e não usa. A área de negócio sozinha também não consegue fazer porque vai depender de tecnologia. O grande desafio é como vão colaborar todos juntos.” (E9)

“Nossos pilares basicamente são Produtos, Serviços e Vendas. Nós temos facilitadores que são “pilares” que ajudam a conseguir os objetivos estratégicos principais.” (E11)

Impacto na operação - foco em eficiência e agilidade

A percepção é que nos próximos vinte anos as operações serão muito automatizadas, os processos serão mais ágeis e a intervenção humana reduzirá bastante. Há uma correlação entre alcançar a eficiência através da automatização.

“...precisa também olhar muito bem para os processos, então uma visão muito crítica para processos é fundamental nessa mudança, nessa evolução digital que já se iniciou.” (E8)

“Do ponto de vista da operação, eu acho que o nosso negócio vai evoluir para um lado de muita automatização nos próximos vinte anos.” (E9)

“Ações de tecnologia com inovação para o lado operacional da companhia que vai deixá-la muito mais eficiente.” (E10)

Mas a grande mudança que eu vejo daqui em diante é que cada vez mais a emissão de uma apólice vai estar mais próxima do tempo real. Com a evolução do blockchain no mercado securitário você ficará mais próximo da emissão em tempo real de uma apólice. (E10)

“Operacionalmente as companhias vão ter que ser bem ágeis. (...) a companhia com mais eficiência será a companhia que terá sucesso. As outras vão desaparecer.” (E11)

É unânime a visão de que a automatização vai acontecer e que os processos deverão ser mais ágeis. Mas em relação à permanência ou não da presença humana nos processos relativos ao contato com o cliente, ocorreram divergências entre as visões. Alguns dos entrevistados defenderam que os processos serão totalmente automatizados e sem intervenção humana, já outros de que haverá a intervenção humana de forma bastante reduzida e outros defendem ainda que a humanização prevalecerá apesar de toda a automatização.

Seguem os trechos referentes a visão de que os processos serão totalmente automatizados e sem intervenção humana.

“A distribuição será bem impactada, sem contato pessoal, totalmente digital.” (E2)

A operação das seguradoras vai ser totalmente informatizada e digital. Os processos manuais que existem hoje deixarão de existir e a forma de interação com as seguradoras também vai ser através de modelos de interações mais digitais. Eu acredito que a interação entre o cliente e a seguradora vai ser totalmente digital. (E10)

“Então eu acho que muita coisa vai mudar do ponto de vista de produto, muita coisa vai mudar do ponto de vista de como as companhias operam e aí eu acho que nós vamos tender para uma automação radical. A indústria de seguros ainda é atrasada do ponto de vista de automatização.” (E9)

“O modelo de negócio e a operação de seguros vão mudar muito. Nós temos processos operacionais hoje que não vão existir mais. Com a evolução tecnológica, a tendência é que a maioria desses processos vão acontecer de ponta a ponta, sem a necessidade de intervenção humana.” (E10)

Em relação a automatização e a redução da intervenção humana, nos fragmentos abaixo, a defesa é por uma melhor eficiência dos processos e uma operação mais rápida para atender o cliente:

“Cada vez mais uma fábrica, uma operação mais rápida, com tecnologia robotizada e cada vez menos contato humano na operação.” (E6)

“A parte operacional vai tender a ser mais robotizada no futuro. Eu acho que a vamos ter muita gente olhando a parte mais conceitual de montar os produtos, de analisar os riscos, de

se relacionar com os clientes, a parte humana mesmo do processo. Mas eu vejo um processo de automatização na parte mais operacional que realmente hoje é uma parte pouco automatizada.” (E9)

“Vai ter pouco contato pessoal e todo contato de voz vai ser através de inteligência artificial, de modelos preditivos, eu não acredito que vai funcionar nesse modelo que a gente funciona hoje.” (E10)

“Então eu acredito que daqui a vinte anos, a interação com o cliente e com mercado, com os agentes de seguros, ela vai ser bem diferente. Vai ser uma interação muito menos pessoal e muito mais digital.” (E10)

“Tanto a parte de inteligência artificial, os novos modelos de comunicação, de protocolos de comunicação, você tem hoje a informação, ela está espalhada pelo mercado, então você tem disponibilidade de informação, big data e um monte de outras tecnologias que vão te ajudar a diminuir a necessidade de interação humana no processo. Então eu acho que vai reduzir muito a interação humana no modelo que é hoje.” (E10)

Os argumentos abaixo defendem a presença da humanização na automatização. A justificativa é que o seguro é essencialmente um serviço e sempre será necessário o recurso humano para fazer a interlocução com o cliente e o grande diferencial num ambiente cada vez mais digital será a humanização das empresas.

“Eu não acredito na hipótese da substituição do contato físico com as pessoas no mundo dos seguros nesses vinte anos. Eu acho que a inteligência artificial vai ser utilizada na formatação, nos produtos, nos processos, na qualidade do atendimento, definitivamente as pessoas precisam falar com alguém sobre proteção. Ainda que não importe o meio, se por chat, por WhatsApp, por telefone, por e-mail ou se até pessoalmente.” (E1)

“Eu acho que vamos continuar usando intensivamente pessoas, inteligência humana. Nós temos um cuidado especial com os nossos atendimentos se o cliente quiser falar com alguma pessoa, nós vamos deixar uma alternativa. Nós vamos usar todo sistema de inteligência artificial, de machine learning que tem no mercado para aprender a falar com o nosso cliente.” (E1)

“No mundo onde os produtos são comoditizados e os riscos controlados, é o serviço que vai fazer a diferença. Então eu acho que vai ter aquele equilíbrio entre um atendimento humanizado e a tecnologia O desafio de encantar o cliente vai estar nesse equilíbrio.” (E4)

“Aquele que agrega valor do ponto de vista, sob dois aspectos: um sob o ponto de vista intelectual, vão ganhar cada vez mais relevância, mas principalmente as pessoas que agregam valor sob o ponto de vista do relacionamento humano. Porque num ambiente totalmente digitalizado o que vai restar de valor ou diferencial competitivo é a humanização das empresas.” (E4)

“O nosso negócio sempre vai ser de serviço. Então ele é um negócio que os recursos humanos sempre vão ser importantes porque precisamos de pessoas para falar com pessoas.” (E8)

Eu vejo o core de risco da seguradora funcionando de forma muito mais integrada entre as companhias e muito mais digitalizada. E aí o front office humano. Sempre vai ter uma pessoa para ter que explicar uma necessidade, principalmente no seguro de vida, que é um assunto mais delicado. Eu acho que o relacionamento vai continuar humano. (E9)

Ainda nesse contexto, um dos entrevistados apresentou uma visão sobre a necessidade de treinar a inteligência artificial de forma que esse atendimento fique o mais humanizado possível.

“A gente tem que ter diferenciais e esses diferenciais passam por justamente atender de forma humanizada, mesmo através de robôs.” (E8)

Impacto na estrutura das seguradoras

Um dos entrevistados mencionou que provavelmente as estruturas numa seguradora deverão ser mais leves e menos verticais. A automação, a terceirização, a mudança do tipo de trabalho serão os motivadores para que as estruturas se tornem mais leves.

“As seguradoras de uma forma geral deverão ter estruturas mais leves, talvez tenha que compartilhar ou terceirizar trabalhos que são repetitivos, para focar mais em relacionamento e construção de relacionamento duradouro com o cliente. (...) Não consigo ver as empresas tão verticais como são hoje.” (E3)

Impacto nas pessoas - perfil do futuro

Foi diagnosticado que o perfil do profissional do futuro também será impactado pelas transformações digitais. Os executivos destacaram que o profissional do futuro deverá apresentar habilidades interpessoais, um perfil mais analítico, como foco no cliente e estar disposto a correr riscos e a experimentar mais, apresentar iniciativa, poder de negociação e ter um pensamento mais tecnológico e digital. Seguem abaixo os trechos das entrevistas nos quais são relacionados os perfis desses profissionais do futuro.

*“Os skills da empresa deverão ser bastante alterados: muito **analítico**, muitos engenheiros de dados, muitos atuários e muita **gente especializada em comportamento**. Modelos preditivos de consumo e de retenção.” (E3)*

*“Aquele que agrega valor do ponto de vista, sob dois aspectos: um sob o ponto de vista intelectual, vão ganhar cada vez mais relevância, mas principalmente as pessoas que agregam valor **sob o ponto de vista do relacionamento humano**. Porque num ambiente totalmente digitalizado o que vai restar de valor ou diferencial competitivo é a **humanização das empresas**.” (E4)*

*“O perfil do futuro é de profissional que se **importa muito mais com o que o cliente pensa, conhece de fato de tecnologia, está disposto a correr mais risco, está disposto a experimentar mais e está mais aberto ao novo**.” (E5)*

*“Na verdade, hoje a gente tem um perfil bastante técnico. Eu acho que a gente vai ter um **perfil muito voltado para tecnologia** e também um **perfil voltado para relacionamento de trazer negócio, trazer gente**. Então eu acho que **relacionamento e tecnologia** é o que vai contar.” (E6)*

*“As pessoas têm que deixar de ter um perfil analógico e pensamento analógico, para **um pensamento circular, um pensamento digital**. Então as empresas têm que se adaptar, primeiro para atração desse novo perfil de profissional e na sequência para retenção. Aliás aí cabe uma observação, não é bem nem retenção mais. Provavelmente esses novos talentos não pensam mais em carreira, eles **pensam em desafios**.” (E8)*

*“As **habilidades analíticas e cognitivas** serão mais importantes do que são agora. Porque finalmente o que sobra para o ser humano, o resto só será dado. As pessoas servirão, por exemplo, para resolução de problemas complexos, desenhar a tecnologia, tem que ser uma **pessoa criativa** e com **muita iniciativa** e o **pensamento analítico** e o **raciocínio lógico** serão bem mais importantes do que são agora.” (E11)*

***O nosso negócio sempre vai ser de serviço**. Então ele é um negócio que os recursos humanos sempre vão ser importantes porque precisamos de pessoas para falar com pessoas. **Mas agora nós vamos precisar cada vez mais de pessoas treinadas, especializadas. Pessoas cada vez mais treinadas e com papéis mais sofisticados dentro dessa cadeia de valor.** (E8)*

*Hoje basicamente você tem o conhecimento técnico e operacional, **no futuro você vai precisar ter uma especialização muito mais forte**, um trato de informação muito maior. Tanto que o cientista de dados hoje, cada vez mais ele é uma figura importante no modelo de seguro. (E10)*

A percepção pelos executivos é que forma de trabalho também será diferente. A tendência será desaparecer o trabalho de pouco valor agregado, ou seja, os trabalhos manuais, operacionais e táticos.

*“Isso tudo vai provocar também uma revolução no modelo trabalhista, da relação de trabalho. A natureza do valor agregado do funcionário vai mudar radicalmente. Se a gente vai partir por automação, robotização, inteligência artificial, substituição de processos manuais em seguros por processos automatizados e seguros mais baratos, vistorias eletrônicas, inspeções remotas, quer dizer, tudo isso vai fazer com que **o funcionário que agrega valor não é mais àquele eficiente no sentido de fazer um trabalho manual de forma táctica eficiente**.” (E4)*

*“E as seguradoras que hoje têm trabalhos ainda do ponto de vista manual ainda intenso, muitos trabalhos de pouco valor agregado, tudo isso **deve virar algo muito mais fluido do que a gente vê hoje**.” (E5)*

*“**O trabalho de baixo valor agregado tende a sumir totalmente ao longo dos próximos anos**. Então tem muito trabalho de pouco valor agregado que corretores e seguradores fazem. Isso deve ser muito mais intenso e volumoso, transformando o trabalho que é realizado hoje.” (E5)*

*“Você vê o estilo de trabalho numa seguradora e numa startup, totalmente diferente. Então **vai ter uma mudança muito grande** e nós vamos deixar de ter essa forma hoje até um pouco antiquada, a nossa relação dentro do nosso mercado.” (E6)*

Perfil do cliente

O cliente estará muito mais empoderado, muito mais exigente em relação à prestação de serviço pelo setor de seguros e com isso, cada vez mais será necessário adequar a oferta e a disponibilidade do serviço para esse consumidor.

“O cliente estará completamente mais empoderado, mais intransigente no sentido de qualidade do produto, do processo, do atendimento. É a questão a “hiper conveniência”, da disponibilidade em qualquer canal.” (E4)

*“Nós entendemos que o futuro do seguro nesses próximos vinte anos será **uma jornada muito mais amigável para o cliente**. A gente vai ter que desenhar produtos de fora para dentro, ou seja, entendendo as necessidades dos clientes, revendo essas necessidades e principalmente, convivendo com diversos grupos.” (E1)*

*“Talvez seja interessante cunhar uma nova palavra para isso **“uma oferta massificada adaptada a necessidade de cada um”**. Quase customizada aos perfis das massas, das personas. Não é a pessoa, mas a persona. Pessoas com perfis semelhantes. **Essa oferta será claramente muito diferenciada. Uma oferta que tenha o mesmo caráter da leveza, da velocidade do digital**, mas que ao mesmo tempo tenha o contato físico de alguma maneira para gerar confiança.” (E1)*

*“Cada vez pensar mais nos clientes. Aí que está o desafio. **Se você não tiver a capacidade de acompanhar esse cliente ao longo do tempo você entrega para ele uma solução não aderente.**” (E3)*

*“A partir que eu delego e é necessário delegar para os consumidores maior liberdade e maior autonomia para se relacionar com as empresas, mais dependente você fica da autonomia desses clientes. Então se você não se colocar **como uma empresa que agregue valor efetivamente**, não é agregar valor somente do ponto de vista de gestão dos fundos de investimentos, agregue valor no ponto de vista de preparar a pessoas para se aposentar, criar outras alternativas de acumulação, criar outras formas de torná-lo como cliente, um pessoa reconhecida, ou seja , criar uma pessoa que conseguiu desenvolver seu futuro previdenciário, isso tudo vai contar para relacionamento e fidelização.”(E3)*

Riscos Elementares

As seguradoras continuarão a exercer um papel importante na cobertura de riscos, mas o resultado da pesquisa revelou que a natureza, a frequência e o tamanho do risco possivelmente serão impactados pela tecnologia nos próximos vinte anos.

“A natureza do risco talvez mude, e é difícil enxergar isso hoje, mas pensando que a gente pode ter um ambiente cada vez mais menos propenso a risco de acidente, porque você vai ter cada vez mais tecnologia embarcada, veículos autônomos.” (E4)

“A natureza do risco vai mudar, vai se transformar, mas as seguradoras continuarão a exercer um papel importante na cobertura de riscos.” (E4)

“Vai mudar a frequência e o tamanho do risco. Na prática vai continuar sendo uma proteção de coisas, propriedade ou afim e uma proteção de gente.” (E5)

*“Então vai ter **uma mudança muito grande mesmo nos riscos** e na própria forma como a sociedade se relaciona e as seguradoras vão se adaptar a isso.” (E6)*

“A definição das coberturas de seguro tem muito espaço para evoluir ou para surgirem novas definições e como responsabilizar, como caracterizar, prazos de coberturas, formas de pagamento, identificação de quem contratou o seguro. Essas questões básicas têm grandes chances de evoluírem.” (E7)

*“Duas coisas vão acontecer, uma é uma **alteração grande no risco**. O risco do seguro vai se alterar muito. **Principalmente por conta da entrada cada vez mais da tecnologia no jogo**. Então eu tenho a opção de pegar Automóvel, não vai acabar o seguro de automóvel na minha leitura. Vai existir automóvel, mas o risco será outro. Não dá para admitir que você ainda tenha um risco de roubo tão elevado nos próximos dez anos, cinco anos para a frente tão grande, a tecnologia que já existe hoje já permitiria ter uma redução drástica do risco de roubo. O risco de colisão também vai se alterar bastante, vai se reduzir muito também.” (E8)*

Um dos entrevistados destacou que no futuro a alteração nos riscos impactará na cobertura e oferta de novos de serviços.

*“Eu vejo muita alteração no risco, eu acho que cada vez mais o mundo **vai mudar de uma cobertura tradicional securitária para uma cobertura de serviços**. Porque se o risco se reduz muito, o espaço da cobertura securitária também reduz. E aí abre espaço para serviços. Cada vez mais a população vai precisar de serviços e o mercado segurador vai ter que se adaptar para isso.” (E8)*

*“Com a redução de risco, nós vamos ter uma redução do prêmio de risco. Isso significa dizer que as **seguradoras terão que ser muito mais eficientes** do que são hoje para que o negócio continue sendo viável. **Porque senão, as despesas operacionais e administrativas vão detonar completamente as margens das seguradoras.**” (E8)*

Cadeia de Valor

Dentre os processos que compõem a cadeia de valor da indústria de seguros, o processo de **Distribuição** foi o mais mencionado pelos executivos e apresentou divergências de opiniões e incertezas em relação ao futuro.

*“Na minha concepção é um pouco mais difícil prever como vai funcionar a **Distribuição em vinte anos**. Hoje ela ainda é feita na maior parte das vezes por pessoas ou por canais massivos de bancos, tem uma ou outra experiência de distribuição por meios digitais, na verdade que ainda vem tentando muito pouco do negócio, tanto aqui quanto fora daqui. Tem alguns lugares que essa distribuição está indo para um modelo de “hub digitais” de distribuição, de agregadores, em outros lugares ainda a distribuição está funcionando num modelo mais tradicional, mas com certeza com uma nova geração comprando nós vamos ter que achar uma forma também de integrar isso com todas essas novas tecnologias e formas que estão sendo usadas para distribuir outros produtos. Agora é verdade também que hoje, a indústria ainda não conseguiu achar um caminho efetivo para isso.” (E9)*

Em relação ao processo de distribuição pelos corretores e/ou agentes, oito executivos acreditam que não existirá mais ou reduzirá bastante o papel de intermediador nesse processo.

*“Aprender a falar com esse público jovem, principalmente os nativos digitais é definitivo. A sua pesquisa ainda não captará esse momento na íntegra, mas daqui a **quarenta, cinquenta anos nós não teremos mais seguros tradicionais vendidos por meios tradicionais, corretores, brokers de seguros, serão pessoas especializadas na análise e gestão de riscos**. E a análise no “dia a dia” das pessoas será por meios digitais.” (E1)*

“A distribuição será bem impactada, sem contato pessoal, totalmente digital.” (E2)

“Hoje no mercado brasileiro a figura do corretor é muito forte, quando você não tem o corretor, você tem os bancos vendendo o seguro, você tem muito pouca comercialização de forma digital e mesmo que você tenha digital, você tem muita participação humana. Então eu acho que a primeira mudança que a gente vai ter bem radical é em relação a isso.” (E6)

“Eu acho que à medida que o mercado evolua, o seguro será entendido mais como uma necessidade. As pessoas vão procurar proteção a partir da internet. Eu não vejo que seja o corretor na venda dos seguros, tudo será mais fácil, mais estandardizado, então o cliente poderá comprar um seguro via internet.” (E11)

Vai haver uma proximidade digital muito forte entre seguradoras e clientes. O corretor tendo seu espaço na distribuição de uma forma mais digital do que ela é hoje, mas a experiência que o cliente hoje tem, a quantidade de interação vai ser muito maior do que ela é hoje. (E5)

Eu acredito que a figura do corretor ainda vai sobreviver por alguns anos, lógico com um modelo de negócio diferente. (E10)

E os consumidores vão buscar essa proteção de uma forma muito diferente de como ela é buscada hoje. Então vai ter uma transformação muito grande mesmo na forma de contato do segurado com a seguradora. Hoje o seguro é contratado, na maior parte dos casos, de uma forma totalmente analógica, com presença pessoal, com o papel do intermediador e tudo isso vai diminuir bastante.” (E6)

“A natureza da distribuição digital dá mais autonomia e poder de decisão ao cliente. Isso vai promover uma consolidação no processo de Distribuição. Eu acho que não teremos mais 70 mil, 80 mil corretores, eu acho que isso tende a mudar especialmente nos produtos mais comoditizados.” (E4)

Um dos executivos defendeu que a natureza da intermediação vai mudar, mas na comercialização a “intermediação” continuará a existir.

“Um das tendências mais óbvias de digitalização tanto no backoffice da operação quanto na distribuição, eu costumo dizer que a digitalização da distribuição não significa necessariamente desintermediação. Acho que o mercado de seguros essencialmente no Brasil continuará intermediado, mas a natureza da intermediação vai mudar.” (E4)

“Eu acho que a natureza da distribuição vai mudar também em seguros. Eu acho que os comparadores, os algoritmos de comparação tendem a fazer com que o cliente tenha mais soberania sobre o processo de escolha, transparência no processo de escolha do que aquele corretor olho no olho que nem sempre pode estar agindo no melhor interesse do cliente.” (E4)

Em relação ao canal **Bancassurance**, um dos executivos acredita que esse canal vai reduzir ou até mesmo se extinguir nos próximos vinte anos e por isso será necessário buscar a aproximação com esse consumidor de outras maneiras.

“Vai ter uma mudança no Brasil em relação a transformação do bancassurance que nos próximos vinte anos não vai ter a mesma força. Mesmo uma empresa como a nossa vai ter que

*cuidar de como manter o relacionamento mais estreito com cliente e também criar a possibilidade de prospecção independentemente do canal. **O bancassurance vai acabar ou reduzir muito**” (E3)*

Outro processo citado foi o de **Sinistros** que também será impactado pelo advento da transformação digital que resultará num processo mais digital e com redução da intervenção humana.

“Num processo operacional de sinistros a interação das pessoas vai ser cada vez menor porque você vai começar a ter um modelo muito mais informatizado, digital para interagir com seu cliente. Então a figura do analista, aquela parte de análise, vai ser feita através de inteligência artificial. Óbvio que você ainda tem a sensibilidade humana em alguns aspectos, mas isso vai mudar muito em relação ao que nós temos hoje e o que teremos no futuro.” (E10)

*“Nós vamos ter a disposição **tecnologias que vão possibilitar o próprio segurado de fazer todo processo de regulação de sinistro interagindo direto com a máquina sem a necessidade de uma pessoa para fazer uma vistoria ou qualificar um dano**, então esses processos operacionais passam por uma forte transformação.” (E10)*

Três executivos mencionaram que à área de atendimento ao cliente será muito impactada pela transformação digital, tendo como consequência a redução do quadro de colaboradores que serão substituídos pela inteligência artificial no atendimento ao cliente. Um dos entrevistados complementa que cada vez mais haverá uma convergência em redução de custo para as empresas para melhoria da qualidade de serviço para os clientes.

*“Eu tenho que continuar a ter um call center porque o cliente quer ser atendido pelo canal que ele quiser. **Mas à medida que a qualidade dos meus serviços nos outros canais fique melhor e que ele prefira ser atendido lá, é muito mais barato que manter um call center**. Eu acho que hoje os interesses do cliente e da companhia estão convergentes, eles não estão mais divergentes. Eu não tenho mais conflito com o cliente quando se fala em reduzir custos e aumentar a qualidade de serviço.” (E4)*

“Com o advento da tecnologia todos os papéis numa seguradora começam a mudar, vão sofrer uma transformação. Por exemplo se você falar de uma área de atendimento hoje que faz atendimento telefônico, um contact center, e partir do princípio que a gente começa a entrar num modelo de inteligência artificial, de atendimento auto suficiente, a tendência é que esse tipo de atividade dentro das seguradoras ele comece a minguar.” (E10)

*“Todas as perguntas, as dúvidas que o consumidor tenha deverão ser atendidas por robô que vão fazer todo esse trabalho de responder absolutamente tudo para o consumidor. **Então a central de serviços será reduzida a alguns poucos atendentes. O resto será feito via inteligência artificial**. A inteligência artificial irá ajudar muito para melhorar a cada dia a resposta ao canal cliente. Então operacionalmente, a parte operacional que impacta no cliente será bem ágil. Com pouca intervenção humana.” (E11)*

Tecnologia

Na percepção dos entrevistados, a tecnologia impactará na redução de custo pela automatização dos processos e também será responsável pela queda substancial do volume de prêmios em alguns segmentos de seguros tradicionais. Logo, as seguradoras deverão ter volume e escala para conseguir sobreviver nesse novo cenário. A tecnologia vem como uma aliada no processo de melhoria contínua da performance das seguradoras.

*“As seguradoras também vão ter que aprender a competir nesse **contexto digital de margens menores**, de maior comoditização e isso vai provocar ou potencializar o uso de tecnologias para reduzir custos da operação.” (E4)*

“Então eu acho que vai haver um processo de evolução da distribuição de concentração. Porque a escala passa a ser um elemento importante no jogo para os dois lados, tanto do distribuidor quanto para o segurador, ou seja distribuir cada vez mais em larga escala para que o volume compense a redução de margens, vai ter que se apoiar cada vez mais em novas tecnologias resolvidores de problemas específicos.” (E4)

*“Com isso nós vamos ter também um processo de consolidação das seguradoras, porque como a escala vai ser importante, as seguradoras, a menos que seja seguradora de nicho altamente especializadas em mercados de grandes volumes, as seguradoras de nicho pequenas elas tendem a desaparecer na minha opinião. **Elas não se manterão não só pela transformação digital, mas também pela sustentabilidade da parte de juros baixos que nós estamos vendo.**” (E4)*

*“Essa combinação das novas tecnologias, **evolução da distribuição, previsão por margens menores**, já que nós vamos viver cada vez mais a era da soberania da vontade do cliente, isso vai achatar as margens. Seguradoras que não tem escalas, elas não vão conseguir sobreviver.” (E4)*

*“Eu acho que a necessidade de proteção a gente deve ver muitos negócios novos que a gente não vê hoje, deve ver **um baixo ticket muito mais volumoso do que a gente vê hoje.**” (E5)*

*vai ser um desafio trazer tecnologia, **a transformação digital para baratear custo e no final do dia conseguir colocar muito mais gente para dentro desse sistema e isso vai ser bom para as pessoas, para nós e para o país também**, só o “ganha ganha” de todo mundo vai fazer sentido com esse investimento. (E9)*

Um dos entrevistados também mencionou sobre a quantidade de dados que crescerá exponencialmente impactando nas interações entre seguradora e cliente.

E a quantidade de dados disponíveis vai escalar um volume muito maior do que a gente tem hoje. Será exponencial. Vai ter muito mais dados, vai ter muito mais interações, vai ter muito mais momentos de contratações e a experiência tende ser muito mais fluida digital do que a gente conhece hoje. (E5)

4.1.5 Apreciação da Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa demonstrou a preocupação real dos executivos em adequar as empresas a essa nova realidade digital. É unânime a visão de que a automatização vai acontecer e que os processos deverão ser mais ágeis, com foco na jornada do cliente como meio de melhoria contínua dos processos para prestação de serviços. Vale destacar que a criação de um ecossistema digital entre seguradoras, fornecedores e parceiros será estratégico para a transição do modelo analógico para o digital e essencial na cadeia de prestação de serviços ao cliente.

É notória a presença da estratégia digital nas companhias para concretização desse processo de mudança e o investimento em tecnologia está fortemente presente para implementar as adequações necessárias, seja relacionada à transformação cultural, à capacitação dos colaboradores, ao tratamento do legado ou a aplicação de novas tecnologias.

Em relação ao futuro, ainda existem muitas incertezas. Mas é possível afirmar que existe a perspectiva da adequação à mudança. A percepção é que apesar da transformação digital já ter iniciado, a indústria de seguros ainda caminha lentamente nessa jornada.

4.2 Pesquisa Quantitativa

A pesquisa quantitativa é direcionada aos membros das Comissões Temáticas da CNSEG composta por um nível mais tático-gerencial. Os resultados apresentados pela análise estatística descritiva foram divididos em quatro temas resultantes do questionário aplicado: (4.2.1) Perfil da amostra; (4.2.2) “Onde estamos hoje?”; (4.2.3) “Como vamos chegar lá?”; (4.2.4) “Para onde queremos ir?”

A aderência à pesquisa quantitativa foi de 33%, ou seja, o questionário apresentou 53 respostas numa amostra de 161. A taxa de conclusão da pesquisa foi de 75% e o tempo médio para responder foi de 10 minutos. Com o nível de confiança de 95%, a margem de erro da pesquisa foi de 11%.

4.2.1 Perfil da amostra

A pesquisa quantitativa reflete a opinião de homens, entre 31 e 45 anos, com pós-graduação/MBA, entre 1 a 5 anos de tempo de empresa, conforme expresso nas tabelas abaixo.

O Impacto das Tendências Tecnológicas nos Processos da Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro e a Comparação com a Visão das Empresas do Setor

Feminino (1)	30%	12
Masculino (2)	70%	28

Tabela 6: Pesquisa quantitativa - gênero

18 a 30 (1)	5%	2
31 a 45 (2)	48%	19
46 a 60 (3)	45%	18
Mais de 61 (4)	3%	1

Tabela 7: Pesquisa quantitativa – idade

Até o Ensino Médio (1)	0%	0
Graduação [em andamento ou concluída] (2)	8%	3
Pós graduação, MBA (3)	83%	33
Mestrado, Doutorado ou mais (4)	10%	4

Tabela 8: Pesquisa quantitativa - escolaridade

Menos de 1 ano (1)	5%	2
Entre 1 e 5 anos (2)	40%	16
Entre 6 e 10 anos (3)	25%	10
Mais de 10 anos (4)	30%	12

Tabela 9: Pesquisa quantitativa - tempo de empresa

Até 250 colaboradores (1)	13%	5
251 a 500 colaboradores (2)	20%	8
501 a 1.000 colaboradores (3)	18%	7
Mais de 1.000 colaboradores (4)	50%	20
Não sei (5)	0%	0

Tabela 10: Pesquisa quantitativa - nº de colaboradores

4.2.2 Onde estamos hoje?

A maioria concorda ou concorda totalmente que as novas tecnologias estão alterando a maneira como o cliente avalia e interage com um produto ou serviço (94% dos respondentes).

O Impacto das Tendências Tecnológicas nos Processos da Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro e a Comparação com a Visão das Empresas do Setor

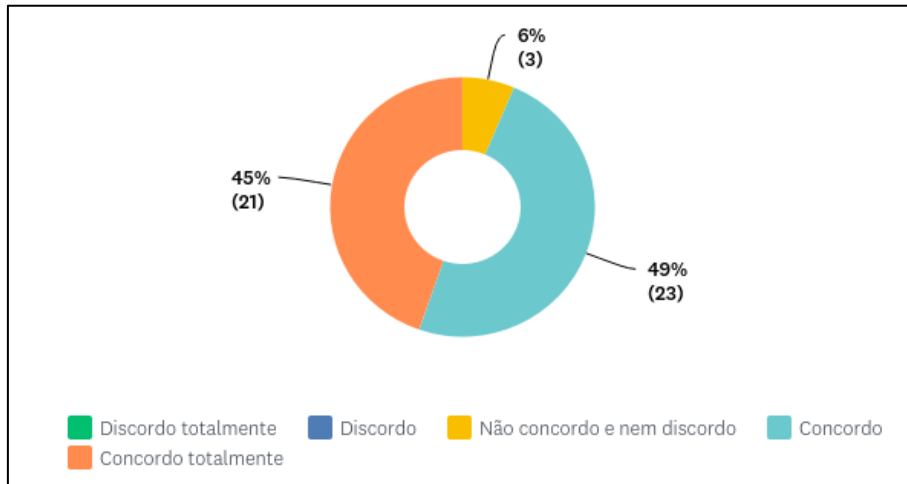


Gráfico 1: O surgimento das ferramentas digitais está impactando diretamente na relação com os clientes, na maneira de avaliar, de comprar e de usar um produto ou serviço.

Desta forma o tema “transformação digital” está tendo força para redefinir a agenda estratégica das empresas da maioria dos respondentes que afirmaram ter a percepção de que a empresa onde atua está passando por um processo de transformação digital.

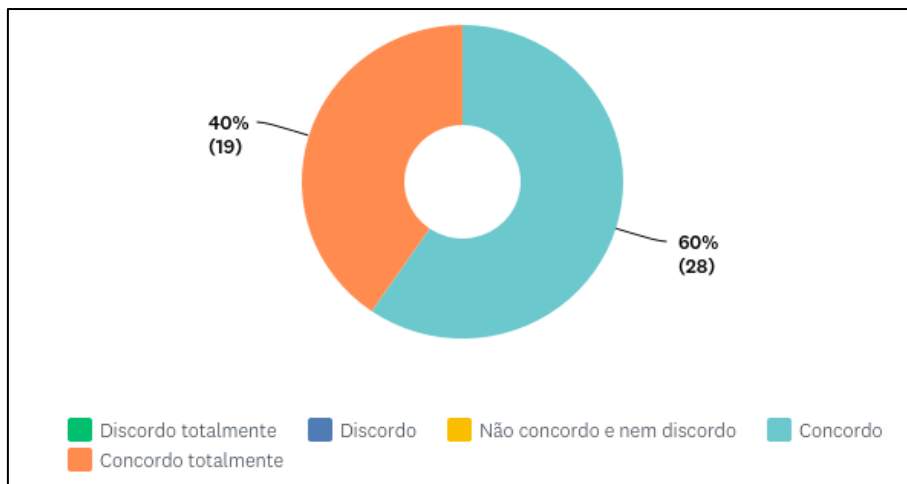


Gráfico 2: Impacto da transformação digital na redefinição dos princípios estratégicos e nas mudanças de como as empresas devem operar nesse novo cenário.

E quase a totalidade dos respondentes (97%) afirmaram que suas empresas estão passando por um processo de transformação digital.

O Impacto das Tendências Tecnológicas nos Processos da Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro e a Comparação com a Visão das Empresas do Setor

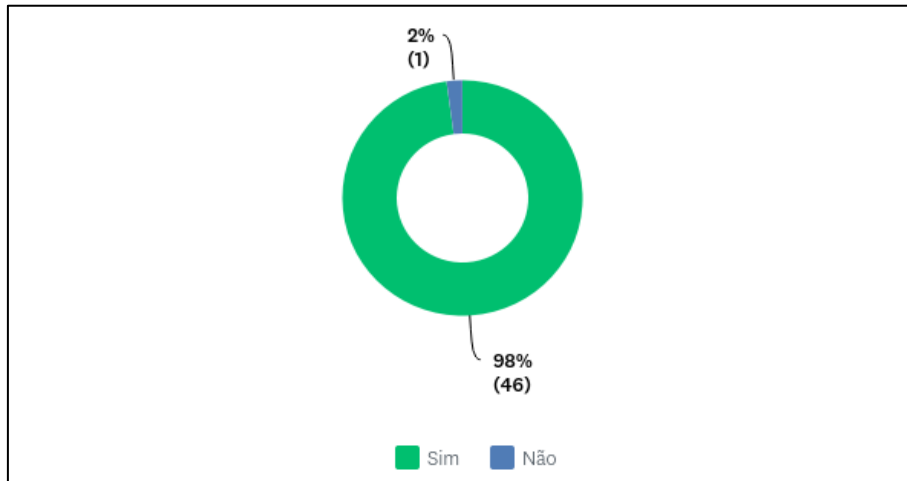


Gráfico 3: Empresas que estão passando por um processo de transformação digital.

A princípio impacta de maneira significativa nos processos de distribuição (venda) e atendimento ao cliente (pós-venda) onde observa-se o avanço mais alto da adoção de novas tecnologias. Já no processo de subscrição a percepção é de avanço mais baixo em e em sinistros moderado.

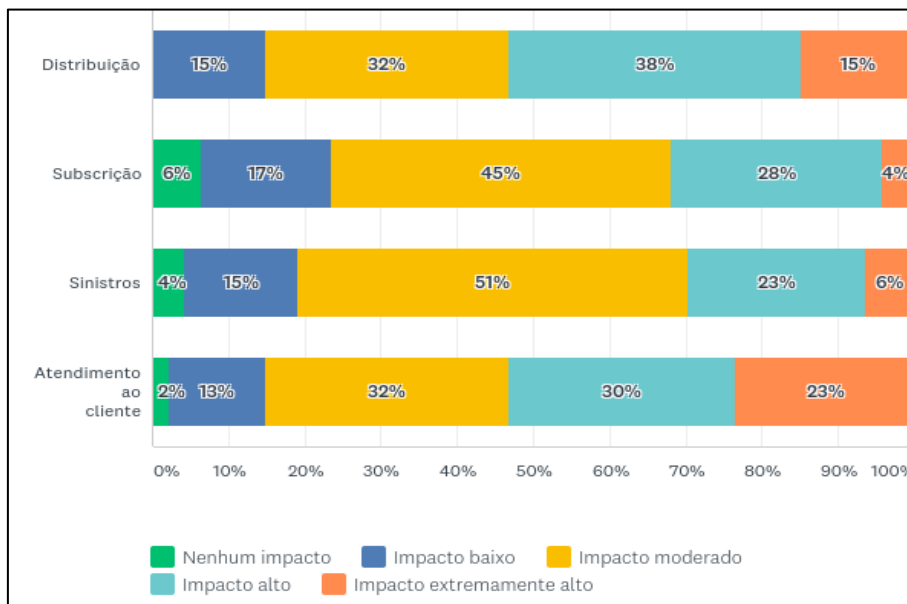


Gráfico 4: Processos da cadeia de valor que estão sendo mais impactados pela transformação digital.

E nesse processo de transformação, praticamente metade das empresas está investindo em treinamento (54%).

O Impacto das Tendências Tecnológicas nos Processos da Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro e a Comparação com a Visão das Empresas do Setor

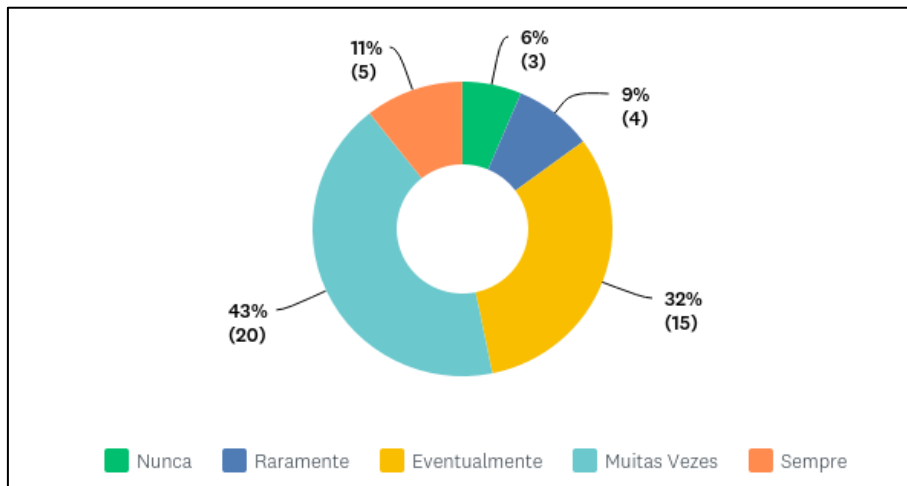


Gráfico 5: Investimento em treinamento/desenvolvimento dos colaboradores visando à adequação para as tendências tecnológicas.

E as competências como a comunicação eficaz e o trabalho em equipe foram avaliadas como as mais importantes para se ativar hoje no mercado.

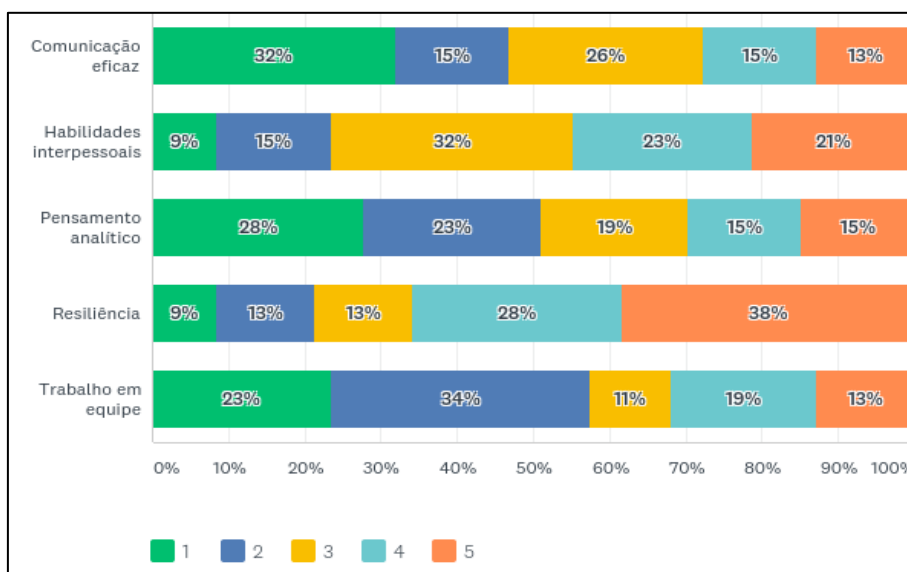


Gráfico 6: Competências necessárias para ativar no mercado de seguros hoje.

A adoção das novas tecnologias está muito associada a melhoria de processos já que este foi o único item que não apresentou a avaliação de nenhum impacto ou impacto baixo pelos respondentes. A experiência do consumidor se destaca também como o item avaliado com maior impacto pela adoção das novas tecnologias. Isso reflete na necessidade dos processos serem mais eficientes para proporcionar uma melhor experiência ao cliente.

O Impacto das Tendências Tecnológicas nos Processos da Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro e a Comparação com a Visão das Empresas do Setor

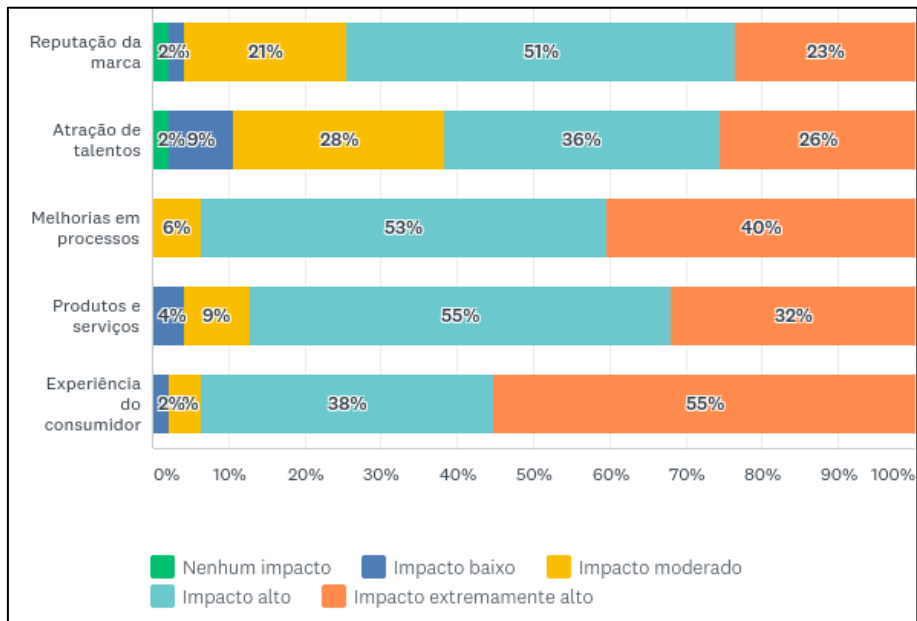


Gráfico 7: Impacto atual das novas tecnologias.

Em relação as áreas em estágio mais avançado em relação a adoção das novas tecnologias, a área de atendimento ao cliente se destaca por ter sido avaliada pelos respondentes com impacto extremamente alto, seguida pela área de sinistros com avanço alto.

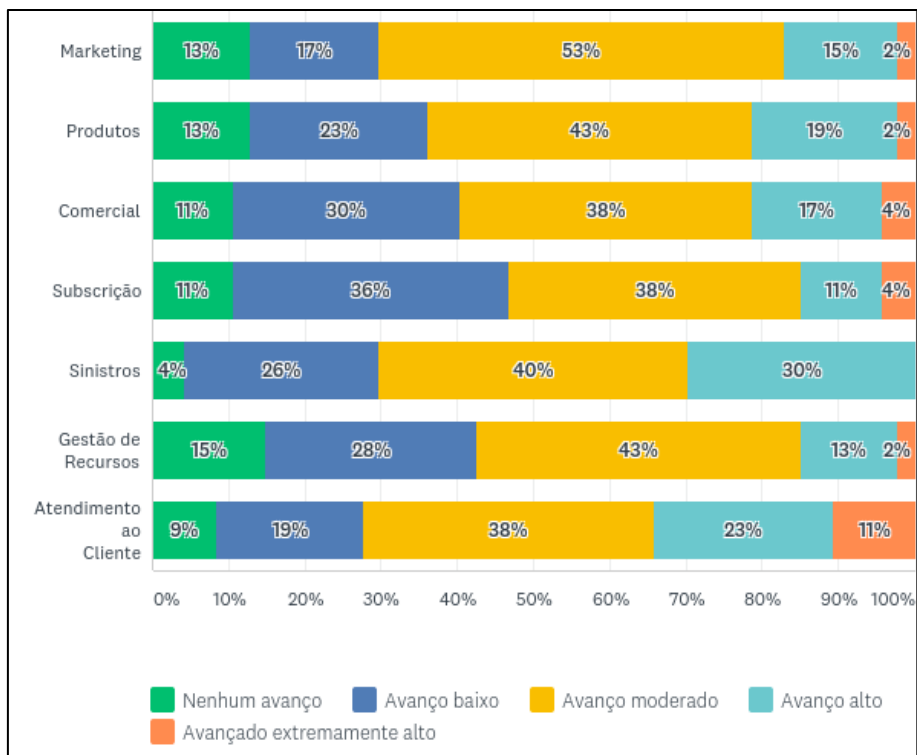


Gráfico 8: Áreas em estágio mais avançado em relação à adoção das novas tecnologias.

4.2.3 Como vamos chegar lá?

Apesar da quase totalidade da amostra identificar que a transformação digital está presente na agenda estratégica de suas empresas (96%), quando perguntados sobre planejamento e ações práticas de adaptação, este percentual reduz (65%), como representado no gráfico 10.

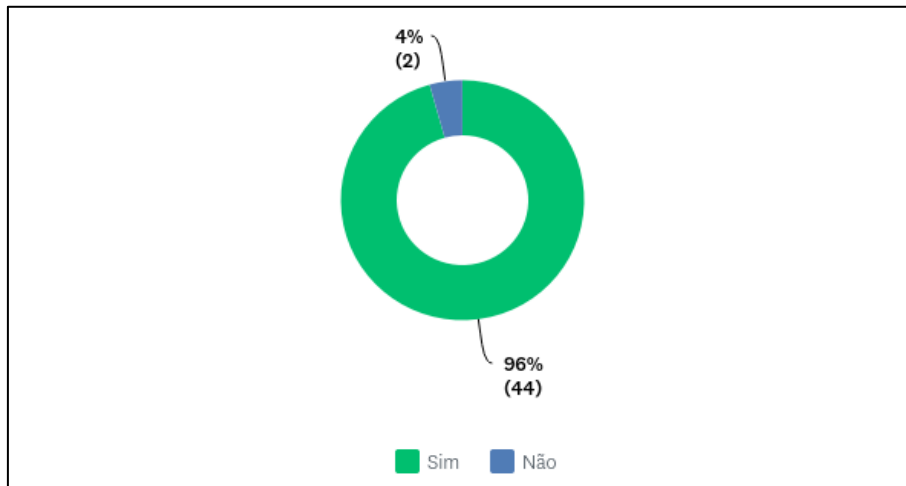


Gráfico 9: Presença da estratégia digital na agenda estratégica das seguradoras.

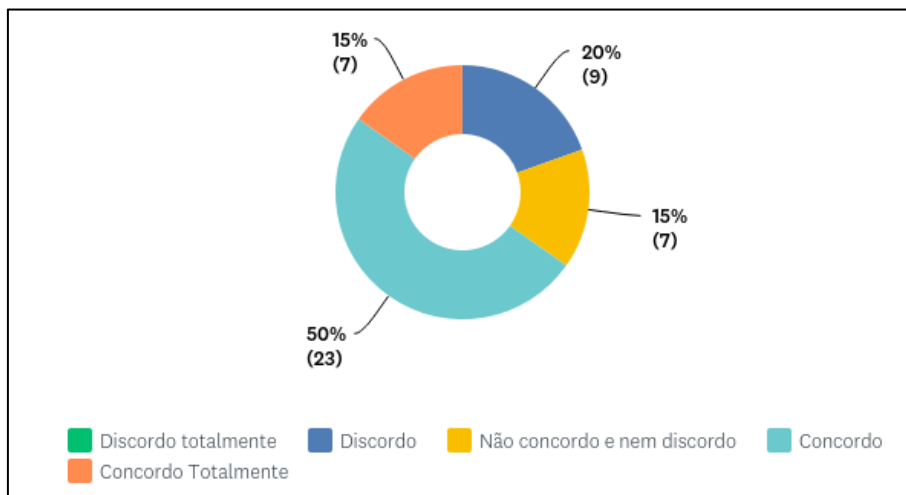


Gráfico 10: A empresa está promovendo planejamento e ações para se adaptar ao surgimento das tecnologias disruptivas e dos novos entrantes no mercado.

E quando o questionário aprofunda a questão envolvendo critérios de acompanhamento e medição de processo, este percentual reduz ainda mais (43%).

O Impacto das Tendências Tecnológicas nos Processos da Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro e a Comparação com a Visão das Empresas do Setor

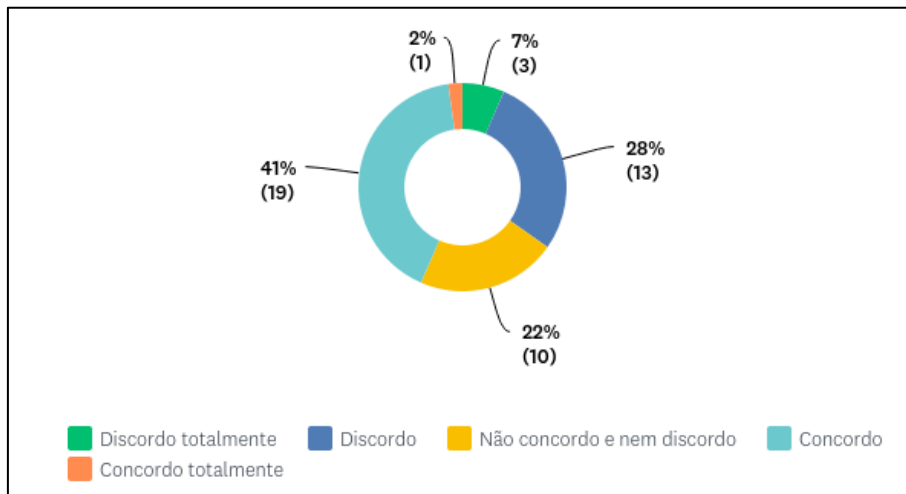


Gráfico 11: A sua empresa mede a transformação digital por indicadores [KPIs] para acompanhar o progresso da transformação digital.

Se “todas estão passando por um processo de transformação digital”, mas poucas estão gerenciando o processo, então a visão dos entrevistados é de que suas empresas estão passivas diante do que está acontecendo, bem diferente da visão dos executivos.

Sob o ponto de vista dos participantes as empresas em que atuam podem estar até “sob efeito” da transformação digital, mas em ritmo aquém do esperado, corroborado pela visão de que eles têm do mercado, onde 87% acreditam estar com avanço de baixo a moderado.

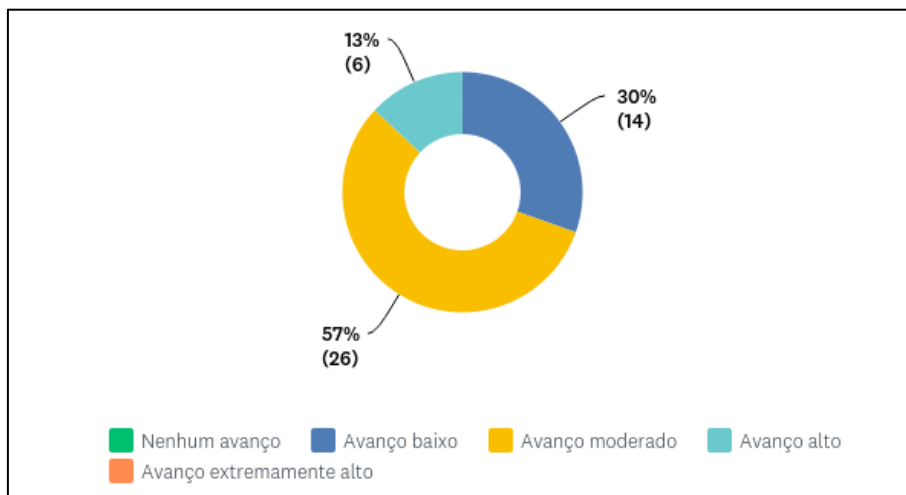


Gráfico 12: Andamento da adoção da transformação digital na indústria de seguros.

Desconhecem o potencial e a velocidade exponencial da transformação digital em tecnologia, pois 84% acreditam em uma mudança em dez anos ou mais. Apesar de terem uma visão mais positiva sobre a empresa que atuam, pois 61% acreditam que a transformação digital

ocorrerá em até cinco anos. Mas surpreende ainda o percentual elevado que estimam uma transformação digital em mais de dez anos na própria empresa.

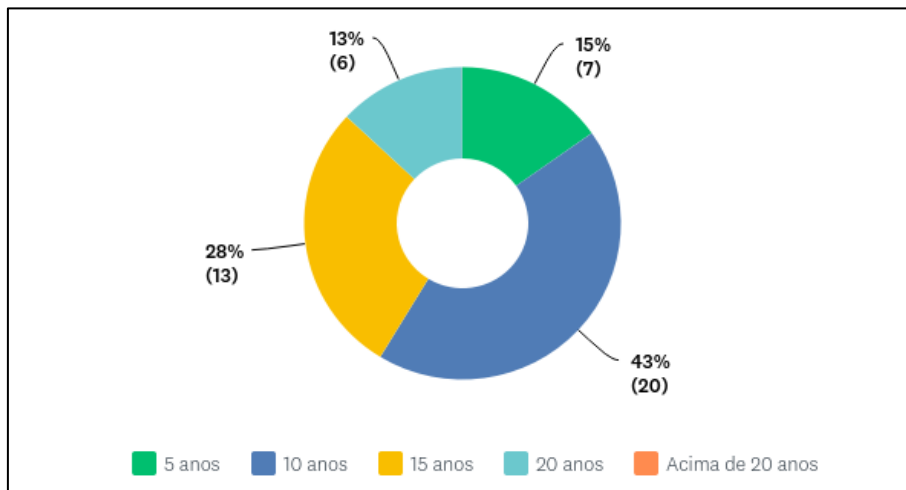


Gráfico 13: Tempo estimado para a transformação digital da indústria de seguros brasileira.

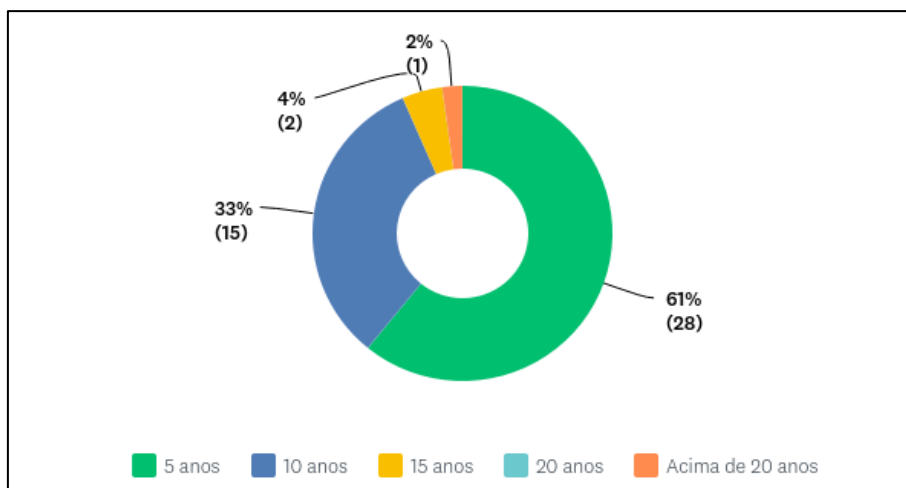


Gráfico 14: Tempo estimado para a transformação digital nas seguradoras.

Para esta transformação digital, acreditam em inovação fechada, em processos que possam controlar, não é à toa que tecnologia como computação na nuvem, *big data* e inteligência artificial ocupam respectivamente primeira, segunda e terceira colocação em uso elevado ou massivo.

O Impacto das Tendências Tecnológicas nos Processos da Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro e a Comparação com a Visão das Empresas do Setor

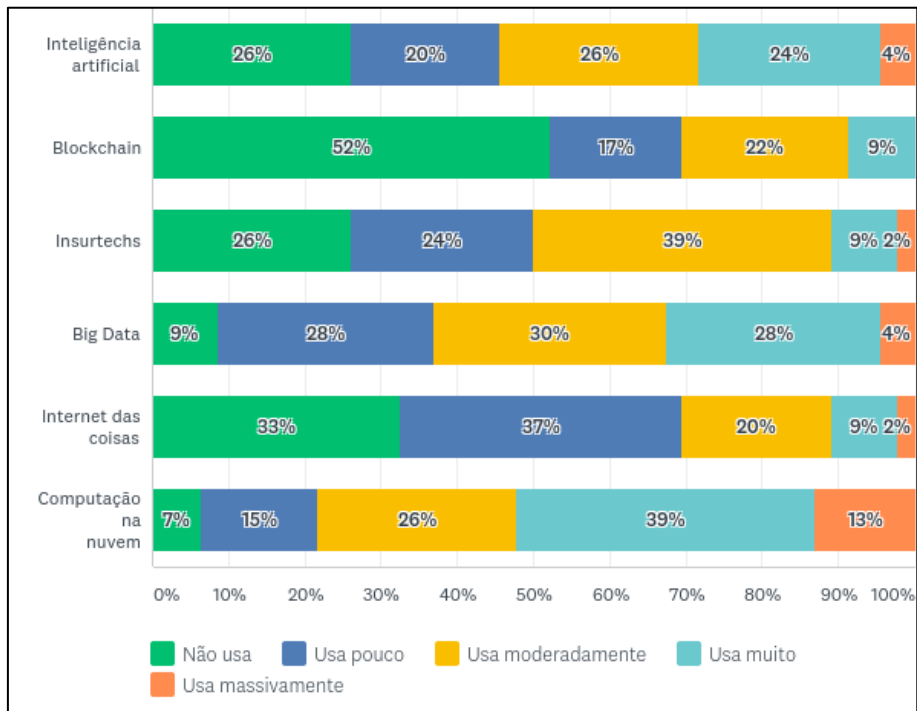


Gráfico 15: Adoção das inovações tecnológicas pelas seguradoras.

Quando o assunto é inovação ou atuação o investimento em *insurtechs*, vê-se que uso é moderado, uma vez que controle sob um ente externo é melhor. Já totalmente abertas e fora de domínio da seguradora (blockchain e internet das coisas) estão recebendo menos atenção.

4.2.4 Para onde queremos ir?

A maioria dos respondentes acredita em um futuro promissor para o mercado de seguros, com maior penetração na população (81%) e maior representatividades no PIB (72%).

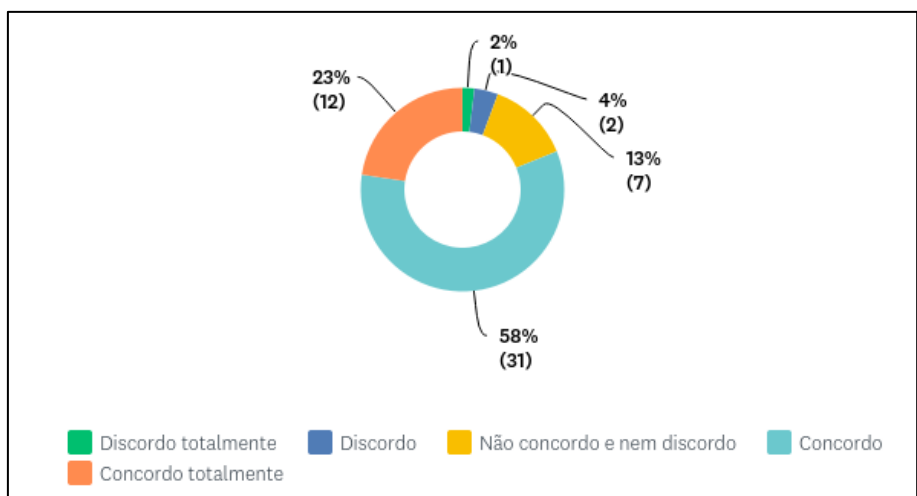


Gráfico 16: Penetração de seguros na população.

O Impacto das Tendências Tecnológicas nos Processos da Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro e a Comparação com a Visão das Empresas do Setor

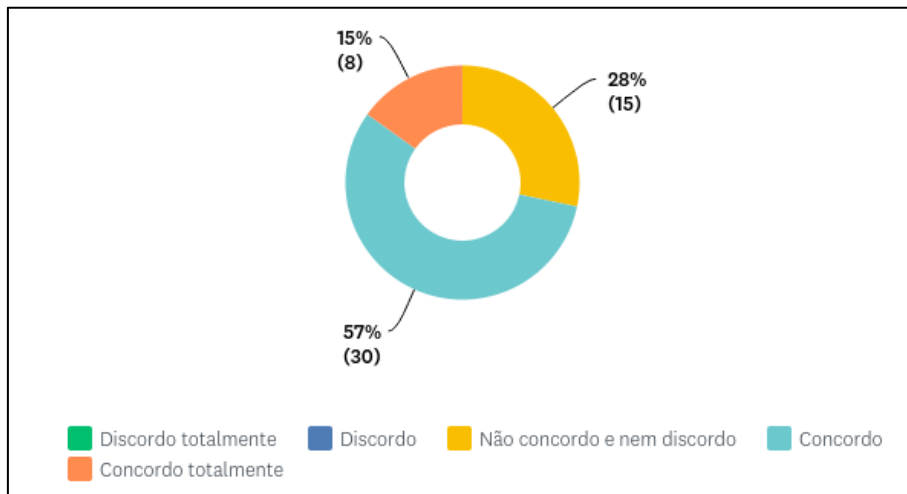


Gráfico 17: Representatividade no PIB.

E veem a transformação digital como agente de mudança, apesar de não acreditar que mesmo no futuro o negócio de seguro seja 100% digital, apenas 82% creem nisso (gráfico 19).

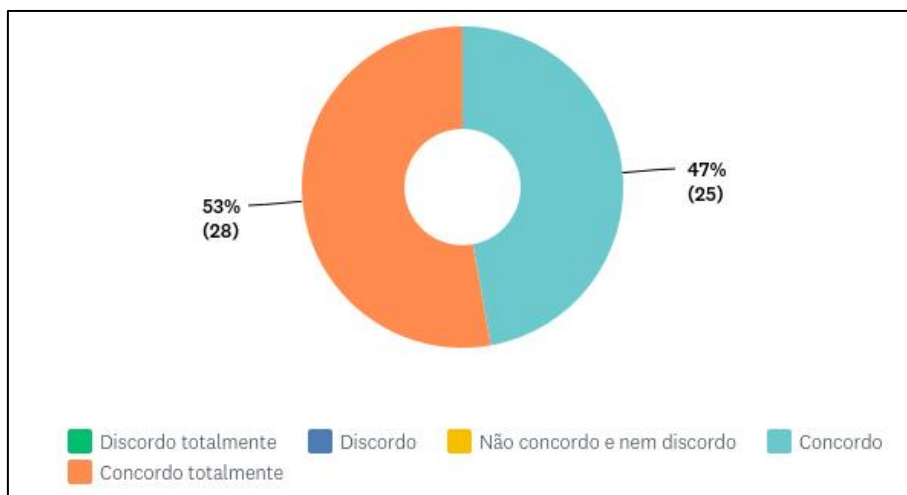


Gráfico 18: A transformação digital irá melhorar o desempenho empresarial e ampliar o alcance de sua empresa.

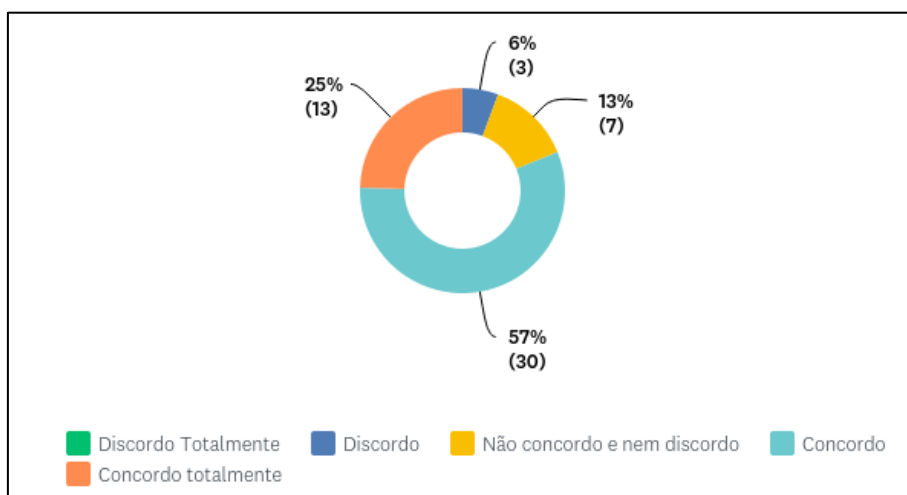


Gráfico 19: A operação das seguradoras será predominantemente informatizada e digital.

A Comercialização (vendas) e relacionamento com cliente (pós-venda) parecem ser, de acordo com as respostas, processos que exigem intervenção/participação humana. No gráfico 20, 92% dos respondentes acreditam na utilização de tecnologia no relacionamento com o cliente (pós-venda). Já no gráfico 21 é visível a redução dessa percepção em 20%, no qual 70% afirmaram que a comercialização/distribuição será predominantemente digital.

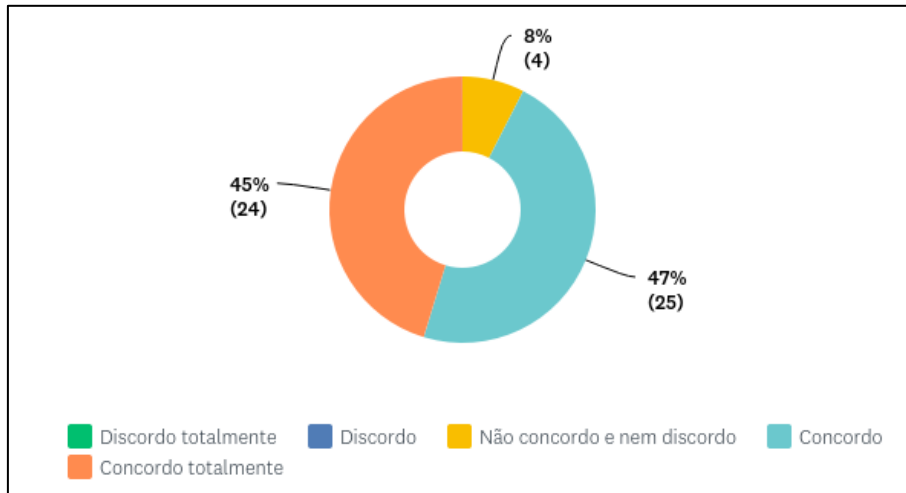


Gráfico 20: A sua empresa conseguirá utilizar tecnologia para atrair, conquistar, reter ou se relacionar com clientes.

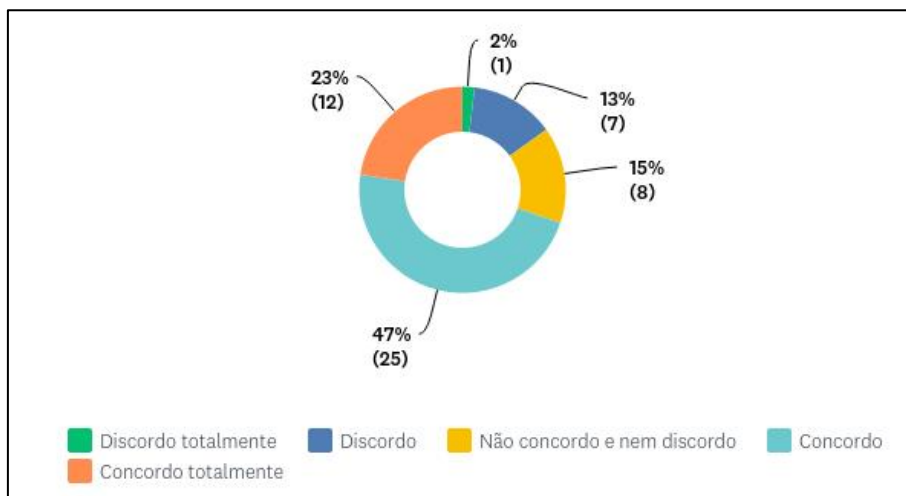


Gráfico 21: A comercialização/distribuição do seguro será predominantemente digital.

Em relação aos riscos elementares, a percepção pelos respondentes é que serão alterados pela mudança cultural e comportamental da sociedade. Essa percepção também foi diagnosticada na pesquisa qualitativa. E quando o assunto é substituição de força de trabalho com tecnologia, esse percentual reduz ainda mais.

O Impacto das Tendências Tecnológicas nos Processos da Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro e a Comparação com a Visão das Empresas do Setor

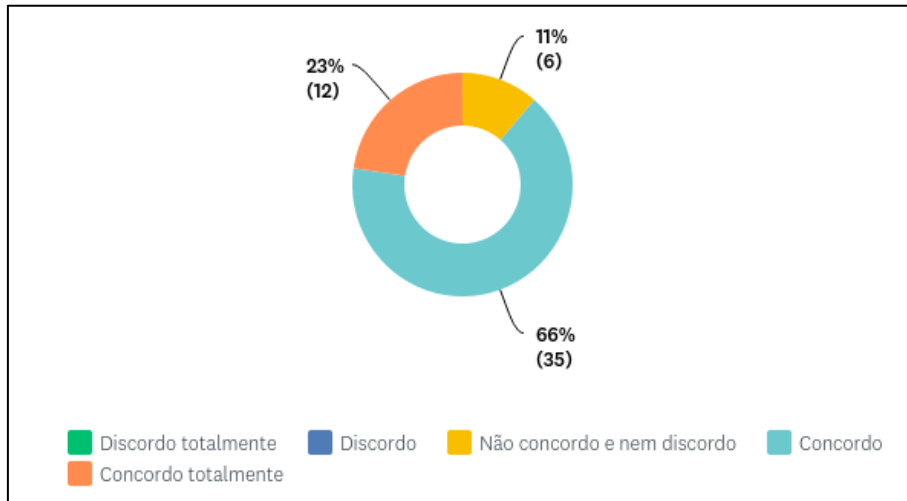


Gráfico 22: Os riscos elementares serão alterados em função de mudanças culturais e comportamentais da sociedade.

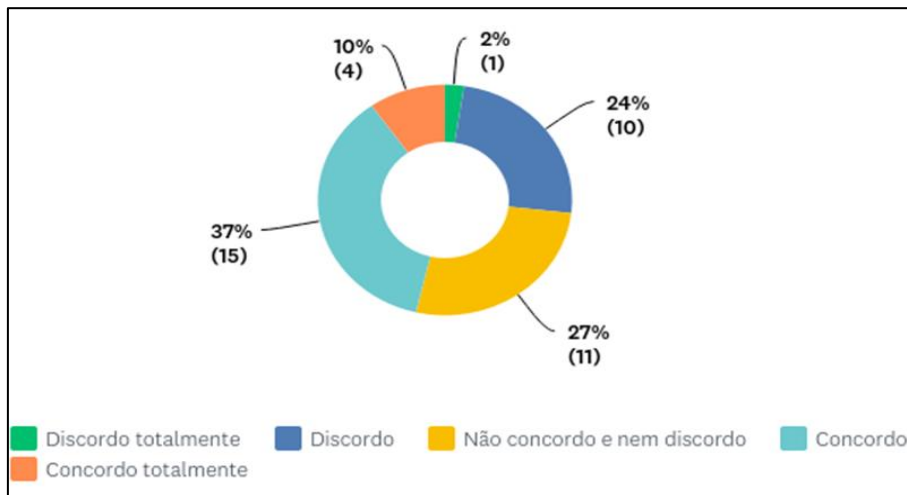


Gráfico 23: A sua empresa substituirá parte do contingente atual por máquinas, robôs ou automação.

O que entra em contraste com o fato de 68% discordarem ou serem neutros sobre uma quantidade maior de postos de trabalho sustentando esse crescimento de mercado.

O Impacto das Tendências Tecnológicas nos Processos da Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro e a Comparação com a Visão das Empresas do Setor

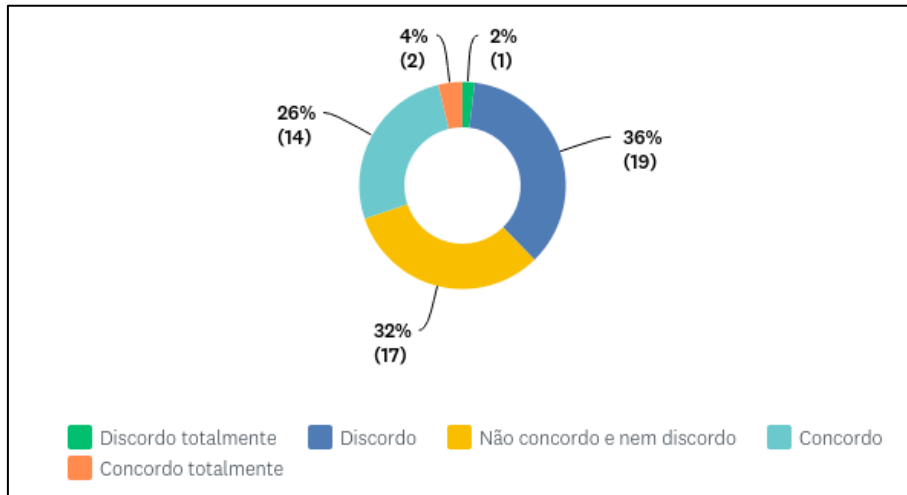


Gráfico 24: A quantidade de postos de trabalho relacionados ao seguro será maior.

A pesquisa revela diferenças entre ocupações suscetíveis à substituição por tecnologia e as áreas de sinistros e subscrição parecem ser as mais impactadas, onde os postos de trabalho reduzirão ou reduzirão muito.

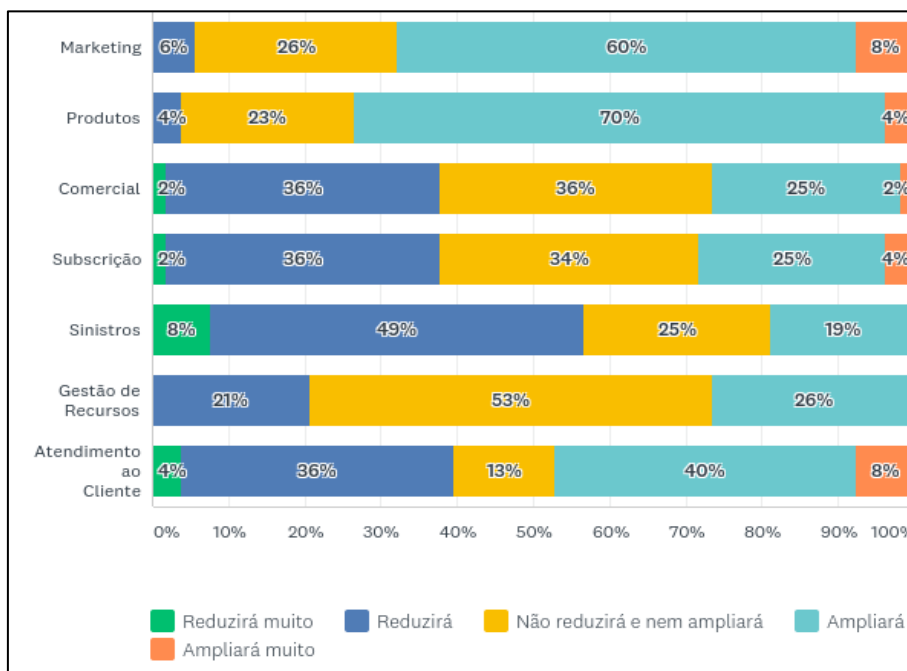


Gráfico 25: Redução ou ampliação do quadro de colaboradores.

Por outro lado, a gestão de recursos pareceu pouco impactada, o que vale uma investigação mais apurada, uma vez que nas operações de seguros são feitas por “braços” de *asset* dos grupos seguradores.

Destaque para as atividades como marketing e produtos, que a amostra acredita em ampliação do quadro, considerados como profissionais do conhecimento. Em relação as áreas comercial e atendimento ao cliente, retirando os “neutros” a opinião se divide na mesma proporção.

4.2.5 Apreciação da Pesquisa Quantitativa

A pesquisa quantitativa confirma a visão de que a transformação digital é reconhecida como necessária para alavancar o mercado. Além disso, impactará no relacionamento com os clientes, na automação e eficiência dos processos nas seguradoras e nas habilidades dos futuros profissionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões finais da pesquisa realizada, suas limitações e as sugestões para investigações futuras.

5.1 Conclusões

A elaboração deste trabalho permitiu responder às questões que motivaram a pesquisa. A indústria de seguros é um setor fundamental para a nossa sociedade, pois trabalha com a proteção e a prevenção dos riscos iminentes, garantindo assim a continuidade dos negócios. Atualmente com a tendência tecnológica impactando os diferentes setores e o mercado de seguros sendo muito tradicional, o trabalho se propôs a verificar como tem sido essa jornada para a indústria brasileira.

Foi constatado que a indústria de seguros brasileira está se preparando para os novos desafios que virão. Percebem que a transformação digital é uma mudança mais profunda, envolvendo a transformação da cultura da empresa com foco em inovação e experimentação, o comportamento dos trabalhadores, o investimento em tecnologia o foco na jornada do cliente. Dessa forma impactando nos processos mais ágeis e digitais das empresas. Todas as respostas apontaram que as empresas estão agindo no momento presente para se preparar para o futuro.

Foram mapeadas a tendências tecnológicas, as ações e planos que estão sendo percorridos e foi possível observar que a visão da alta gestão está em sinergia com a gestão de

nível médio. A expectativa é de um futuro promissor com muitos desafios atuais para que a indústria de seguros brasileira se posicione nesse novo contexto.

5.2 Limitações da Pesquisa

A análise dos dados se restringiu a uma análise estatística descritiva no tratamento dos dados quantitativos. Por restrição de tempo hábil, não foi possível aprofundar a análise pelas técnicas avançadas que permitiriam correlacionar as variáveis e fundamentar de uma forma mais rigorosa as conclusões para as questões que se pretendia investigar.

Por esse motivo, deixo explícita a intenção de concretizar futuramente uma pesquisa com uma análise mais aprofundada dos dados quantitativos que poderá valorizar ainda mais o contributo da pesquisa.

5.3 Investigações Futuras

Como sugestão para investigações futuras seria a ampliação da amostra da pesquisa para outros segmentos que compõe a estrutura do Sistema Nacional de Seguros Privados no Brasil, abrangendo a visão das empresas de Resseguro, a visão dos Corretores de Seguro e ainda as empresas as relacionadas Saúde.

Também poderia segmentar ainda mais as visões pelas empresas bancassurance, as não ligadas a bancos e as multinacionais, assim como também uma pesquisa em relação a visão dos clientes para identificar como os serviços prestados pelas empresas do setor são percebidos.

Com a integração desses diferentes atores e perspectivas, será possível comparar as visões em relação a temática dessa pesquisa e ter uma percepção mais apurada e ampliada em relação aos impactos da transformação digital na indústria de seguros brasileira.

REFERÊNCIAS

- Abdul, M., & Mutarubukwa, F. B. 2018. Business performance and management of insurance industry in tanzania: A case of zanzibar insurance corporation. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 9(3), 17-24.
- Alcoa, Camila. *Comitê de Insurtechs divulga dados atuais dessas empresas no Brasil*. Revista Cobertura [Online]: <http://www.revistacobertura.com.br/2018/10/24/comite-de-insurtechs-divulga-dados-atuais-dessas-empresas-no-brasil/> [Consultado a 24 de Janeiro de 2019].
- Antikainen, M., Uusitalo, T., & Kivikytö-Reponen, P. 2018. Digitalisation as an enabler of circular economy. *Paper presented at the Procedia CIRP*, 73: 45-49.
- Anwar, B. S., & Alhabsji Taher; D. The relationship between operations strategy and competitive strategy in improving firm performance: a literature review. *International Journal of Business and Management Invention*, v. 3, n. 7, p. 5-12, 2014.
- Baron, J. 2019. **Life Insurers Can Use Social Media Posts To Determine Premiums, As Long As They Don't Discriminate**. Forbes. [Online]: <https://www.forbes.com/sites/jessicabaron/2019/02/04/life-insurers-can-use-social-media-posts-to-determine-premiums/#f0184e23ce1b> [Consultado a 10 de Agosto de 2019].
- Brasil. Presidência da República. Secretaria de Comunicação Social. 2014. *Pesquisa brasileira de mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira*. Brasília: Secom. [Online]: <http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf> [Consultado a 10 de Agosto de 2019].
- Budanov, V., Aseeva, I., & Zvonova, E. (2018). Industry 4.0.: Socio-economic junctures. *Economic Annals-XXI*, 168: 11-12, 33-37.
- Caldas, G., Curvello, R., & Rodrigues, A. 2016. *Contabilidade dos contratos de seguro*. Rio de Janeiro: ENS- Escola Nacional de Seguros.
- Ciccone, R. **Everis lança relatório insurtech outlook sobre a formação de um novo ecossistema no setor de seguros**. Everis [Online]: <https://www.everis.com/global/pt-br/news/newsroom/everis-lanca-relatorio-insurtech-outlook-sobre-formacao-de-um-novo-ecossistema-no> [Consultado a 25 de Novembro de 2018].
- Community of Insurance. 2018. ZhongAn, Aseguradora china de seguros 100% online.[Online]: <https://communityofinsurance.es/2018/07/29/zhongan-aseguradora-china-100-online/> [Consultado a 10 de Agosto de 2019].
- Cozzolino, A., Verona, G., & Rothaermel, F. T. 2018. Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation. *Journal of Management Studies*, 55: 1166-1202.
- Eling, M., & Lehmann, M. 2018. The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. *Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*. 43. 359-396. 10.1057/s41288-017-0073-0.

- Fórum Econômico Mundial. 2016. *The Future of Jobs*. [Online]: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf [Consultado em 30 de Novembro de 2018].
- GE. 2018. 2018 GE Global Innovation Barometer. NYSE: GE. [Online]: <https://www.ge.com/ventures/news/2018-ge-global-innovation-barometer-reveals-growing-confidence-business-leaders> [Consultado a 10 de Agosto de 2019].
- Gobble, M. M. 2018. Digital Strategy and Digital Transformation, *Research-Technology Management*, 61:5, 66-71, DOI: 10.1080/08956308.2018.1495969
- Hess, T., Benlian, A., & Matt, C. 2016. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 123-129
- Hsu, C., Tsaih, R., & Yen, D. C. 2018. The evolving role of IT departments in digital transformation. *Sustainability (Switzerland)*, 10 (10): 1-18.
- Jucevičienė, P., & Leščinskij, R. 2018. Do they perceive themselves as knowledge workers? *European Conference on Knowledge Management; Kidmore End*. 361-368, XVII-XVIII.
- Kaigorodova, G. N., Mustafina, A. A., & Alyakina, D. P. 2018. Directions of improving information system of insurance company. Paper presented at the *Journal of Physics: Conference Series*, 1015 (4)
- Köche, J. C. 2011. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Kotarba, M. 2018. Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10 (1), 123-142.
- Laureth, W. C. 2014. Convergência Tecnológica, Educação e Trabalho: Do discurso social global aos desafios regionais. *Revista da ABET*, v. 13, n. 2, Jul./Dez.
- Moroz, M. Acceleration of digital transformation as a result of launching programs financed from public funds: assessment of the implementation of the operational program digital poland Miroslaw MOROZ Wroclaw University of Economics, Faculty of Economic Sciences, Wroclaw, POLAND. *Foundations of Management*, Vol. 10 (2018), 59-74.
- Müllera, E., & Hopfa, H. 2017. Competence Center for the Digital Transformation in Small and Medium-Sized Enterprises. *27th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing*, FAIM2017, 27-30, Modena, Italy.
- Myhr, A., E., & Markham, J. 2006. Tradução de Companhia do Rio Editora. *Operações, regulamentação e contabilidade de seguros*. Rio de Janeiro: FUNENSEG.
- Nease, K. 2018. *Millennials in Insurance White Paper*. Vertafort [Online]: <https://www.vertafore.com/sites/default/files/files/2018-10/Millennials%20in%20Insurance%202018%20White%20Paper.pdf> [Consultado a 10 de Agosto de 2019].

Neundlinger, K., Vogel, S., Rack, S., & Gucher, J. 2018. The CIO's balancing act, leading digital change by developing social skills. *International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship*; Zagreb. Paper presented at the 192-208.

Pedroso, S. 2016. *Seguradoras no Brasil acreditam que disruptura digital cresce em níveis sem precedentes e que automação inteligente trará vantagem competitiva*. Accenture [Online]: <https://www.accenture.com/br-pt/company-news-release-digital-disruption-grows-unprecedented> [Consultado a 10 de Agosto de 2019].

Porter, M. E. 1989. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Riyanto, A., Primiana, I., Yunizar, & Azis, Y. 2018. Disruptive technology: The phenomenon of FinTech towards conventional banking in indonesia. Paper presented at the *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 407 (1)

Roco, M. C., & Bainbridge, W. S. 2003. *Converging Technologies for Improving Human Performance*. NSF/DOC-sponsored report.

Rogers, D. L. 2017. *Transformação digital: repensando o seu negócio para era digital*. São Paulo: Autêntica Business.

Saunders, M., Lews, P., & Thornhill, A. 2009. *Research Methods for Business Students*. England: Pearson Education Limited.

Schwab, K. 2016. Tradução Daniel Moreira Miranda. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: EDIPRO.

Schwab, K. 2018. Tradução Daniel Moreira Miranda. *Aplicando a quarta revolução industrial*. São Paulo: EDIPRO.

Shah, S., Mattiuzza, S., Naghi Ganji, E., & Coutroubis, A. 2017. Contribution of additive manufacturing systems to supply chain. Paper presented at the 2017 *International Conference on Industrial Engineering, Management Science and Application, ICIMSA 2017*. 7985586.

Shulver, M., Clark, G., & Johnston, R. 2012. *Service operations management – Improving service delivery*. England: Pearson.

Souza, S. R. M. 2016. *Canais de distribuição de seguros*. Rio de Janeiro: FUNENSEG.

Stoekli, E., Dremel, C., & Uebernickel, F. 2018. Exploring characteristics and transformational capabilities of InsurTech innovations to understand insurance value creation in a digital world. *Electronic Markets*, 28(3), 287-305. doi:10.1007/s12525-018-0304-7

Villas Bôas, B. 2018. *IBGE: 94,2% dos brasileiros usam internet para trocar textos e imagens*. Valor. [Online]: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2018/02/21/ibge-942-dos-brasileiros-usam-internet-para-trocar-textos-e-imagens.ghtml> [Consultado a 25 de Novembro 2018].

O Impacto das Tendências Tecnológicas nos Processos da Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro e a
Comparação com a Visão das Empresas do Setor

Weill, P., & Woerner, S. L. 2018. Is Your Company Ready for a Digital Future? *MIT Sloan Management Review*; Cambridge. Vol. 59, Iss. 2, (Winter 2018): 21-25.

ANEXOS

Anexo 1 - Carta enviada aos executivos pela CNSEG



Rio de Janeiro, 19 de junho de 2019
CARTA PRESI-108/2019

Ao Senhor

Presidente da XXXX

Ref.: Entrevista para Dissertação de Mestrado

Prezado Senhor,

A colaboradora da Confederação Nacional das Seguradoras – CNseg e mestranda em Gestão de Serviços e da Tecnologia, pelo ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa, Larissa Medeiros Ferreira, está elaborando a dissertação intitulada *O Impacto das Tendências Tecnológicas nos Processos da Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro e a Comparação com a Visão das Empresas do Setor*, sob orientação do professor Henrique O'Neill.

Consta como parte integrante da tese de mestrado a realização de entrevistas com executivos de 20 empresas do mercado segurador, com o objetivo de levantar os pontos de vista individuais dos executivos em relação a questões como:

- Como será o futuro para onde queremos ir?
- Onde estamos hoje? (oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da empresa).
- Como poderemos lá chegar?

Dessa forma, gostaríamos de verificar a disponibilidade na sua agenda, preferencialmente até o dia 15 de julho, para ser entrevistado, no máximo por 30 minutos, pela colaboradora acima citada, em local de sua preferência ou via skype. No caso de impossibilidade de sua participação, solicitamos se possível a indicação de um profissional da sua empresa.

Agradecemos desde já a sua atenção e ficamos no aguardo da indicação da data, horário e local para a entrevista.

Atenciosamente,

Marcio Serôa de Araujo Coriolano
Presidente

Anexo 2 - Roteiro da Pesquisa Qualitativa

Roteiro Entrevista – Pesquisa Qualitativa

Módulo 1 - Como será o futuro para onde queremos ir?

1. Em 20 anos, como será a atividade securitária?
 - a. Descreva um dia na vida de um cliente
 - b. Descreva um dia na operação de uma seguradora
2. Quais serão as necessidades de proteção dos consumidores? Eles buscarão por esta proteção?
3. Como as seguradoras agradarão os futuros segurados?
 - a. Como farão para atrair, conquistar, reter ou se relacionar com clientes?
4. O que você espera até 2040 em termos de transformação das seguradoras?
 - a. Em termos de Recursos Humanos?
 - b. Em termos de Recursos Operacionais?
 - c. Em termos de Recursos Tecnológicos?
5. Na sua concepção, você imagina alterações nos riscos elementares da sociedade?

Módulo 2 - Onde estamos hoje?

6. Como você define a transformação digital e uso das novas tecnologias na indústria de seguros?
 - a. Na sua concepção elas são vistas como oportunidades ou ameaças? Por quê?
7. Que dificuldades e desafios que a empresa está enfrentando? (e as capacidades/pontos fortes)
8. Quais as ferramentas inovadoras que a sua empresa utiliza para se manter em posição vantajosa em relação a seus concorrentes?
9. Quais as áreas da companhia estão em estágio mais avançado em relação à adoção das novas tecnologias?

Módulo 3 - Como poderemos chegar lá?

10. A estratégia digital está presente na agenda estratégica da empresa? De que forma?
11. Como você caracteriza a sua abordagem de adoção de tecnologias novas e emergentes?
 - a. Que valor você espera obter dos seus investimentos corporativos digitais?
 - b. Quem é o principal ator neste cenário? Tecnologia, Negócios, Operações?
 - c. Qual o papel desempenhado por fornecedores e parceiros?
12. Na sua opinião, o quão próximo ou distante a empresa está em relação a adoção de inovações tecnológicas, como:
 - a. Inteligência artificial e Machine Learning
 - b. Blockchain
 - c. Insurtechs
 - d. Big Data
 - e. Internet das coisas
 - f. Computação na Nuvem ou computação infinita
13. De uma forma geral, como avalia o andamento ou adoção da transformação digital nas seguradoras brasileiras?

Anexo 3 - Questionário da Pesquisa Quantitativa

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

O Impacto das Tendências Tecnológicas na Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro

Apresentação

Sou aluna do Mestrado de Gestão de Serviços e da Tecnologia do *ISCTE Business School* - Instituto Universitário de Lisboa e estou desenvolvendo a dissertação sobre "O Impacto das Tendências Tecnológicas na Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro".

Este trabalho tem como objetivos analisar as tendências e potenciais impactos das tecnologias sobre a indústria de seguros no mercado brasileiro; avaliar de que modo as tecnologias vão influenciar seus processos e perceber como o setor está se preparando para esses desafios.

As questões estão distribuídas em quatro módulos:

- Módulo 1: Como será o futuro e para onde queremos ir?
- Módulo 2: Onde estamos hoje?
- Módulo 3: Como poderemos chegar lá?
- Módulo 4: Informações Gerais

O questionário e as respostas são totalmente anônimos e confidenciais. Não existem respostas certas ou erradas e contamos com sua opinião sincera para desenvolver este trabalho. Você levará no máximo 10 minutos para respondê-lo.

Agradeço pela sua disponibilidade e colaboração.

Abraços,

Larissa Medeiros Ferreira

O Impacto das Tendências Tecnológicas na Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro

Módulo 1: Como será o futuro para onde queremos ir?

Esse módulo tem como objetivo identificar qual a visão de futuro da indústria de seguros (próximos 20 anos) para a inovação e para diversas transformações que afetam o setor.

1. A transformação digital irá melhorar o desempenho empresarial e ampliar o alcance de sua empresa.

Discorde totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. A sua empresa conseguirá utilizar tecnologia para atrair, conquistar, reter ou se relacionar com clientes.

Discorde totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. A sua empresa substituirá parte do contingente atual por máquinas, robôs ou automação.

Discorde totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Os riscos elementares serão alterados em função de mudanças culturais e comportamentais da sociedade.

Discorde totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. A penetração de seguros será maior na população.

Discorde totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. A comercialização/distribuição do seguro será predominantemente digital.

Discorde totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. A quantidade de postos de trabalho relacionados ao seguro será maior.

Discorde totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. A representatividade no PIB será maior.

Discorde totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. A operação das seguradoras será predominantemente informatizada e digital.

Discorde Totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Em relação à composição do quadro de colaboradores, peça avaliar se o número de colaboradores reduzirá ou ampliará.

	Reduzirá muito	Reduzirá	Não reduzirá e nem ampliará	Ampliará	Ampliará muito
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subscrição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinistros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de Recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviço de Atendimento ao Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O Impacto das Tendências Tecnológicas na Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro

Módulo 2: Onde estamos hoje?

Esse módulo tem como objetivo aferir o grau de preocupação, a sensibilidade e o interesse em relação aos desafios para a inovação e para diversas transformações que afetam o setor na atualidade.

T1. A sua empresa está passando por um processo de transformação digital?

Sim

Não

T2. Classifique as áreas da sua empresa que estão em estágio mais avançado em relação à adoção das novas tecnologias.

	Nenhum avanço	Avanço baixo	Avanço moderado	Avanço alto	Avançado extremamente alto
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subscrição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinistros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de Recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviço de Atendimento ao Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Classifique os processos que estão sendo mais impactados.

	Nenhum Impacto	Impacto baixo	Impacto moderado	Impacto alto	Impacto extremamente alto
Comercialização/Distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subscrição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinistros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com o cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. O surgimento das ferramentas digitais está impactando diretamente na relação com os clientes, na maneira de avaliar, de comprar e de usar um produto ou serviço.

Discordo totalmente
 Discordo
 Não concordo e nem discordo
 Concordo
 Concordo totalmente

15. A transformação digital impacta na redefinição dos princípios estratégicos e influencia as mudanças de como as empresas devem operar nesse novo cenário.

Discordo totalmente
 Discordo
 Não concordo e nem discordo
 Concordo
 Concordo totalmente

16. No seu ponto de vista, quais as competências (habilidades valorizadas) necessárias para atuar no mercado de seguros hoje? Numere em ordem de prioridade [1 a 5]:

- Comunicação eficaz
- Habilidades interpessoais
- Pensamento analítico/sistêmico
- Resiliência
- Trabalho em equipe

17. A sua empresa investe em treinamento/desenvolvimento dos colaboradores visando à adequação para as tendências tecnológicas?

Nunca
 Raramente
 Eventualmente
 Muitas Vezes
 Sempre

18. Como você avalia o impacto atual das novas tecnologias sobre:

	nenhum impacto	impacto baixo	impacto moderado	impacto alto	impacto extremamente alto
Reconhecimento e reputação da marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atração e retenção de talentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorias em processos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de produtos ou serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade nos serviços prestados e experiência do consumidor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O Impacto das Tendências Tecnológicas na Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro

Módulo 3: Como poderemos chegar lá?

Esse módulo tem como objetivo perceber como a sua empresa está se preparando para os desafios relacionados com a inovação e transformação digital.

19. A estratégia digital está presente na agenda estratégica da empresa?

- Sim
- Não

20. Em quanto tempo a sua empresa estará pronta digitalmente?

- 5 anos
- 10 anos
- 15 anos
- 20 anos
- Acima de 20 anos

21. Em quanto tempo o mercado de seguros terá passado por uma mudança completa?

- 5 anos
- 10 anos
- 15 anos
- 20 anos
- Acima de 20 anos

22. A sua empresa está promovendo planejamento e ações para se adaptar ao surgimento das tecnologias disruptivas e dos novos entrantes no mercado.

Discorde totalmente	Discorde	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. A sua empresa mede a transformação digital por indicadores [KPIs] para acompanhar o progresso da transformação digital.

Discorde totalmente	Discorde	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Qual o grau de utilização em relação à adoção de inovações tecnológicas pela sua empresa?

	Não usa	Usa pouco	Usa moderadamente	Usa muito	Usa massivamente
Inteligência artificial e Machine Learning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blockchain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insurtechs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Big Data	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet das coisas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Computação na Nuvem ou computação infinita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. De uma forma geral, como você avalia o andamento ou adoção da transformação digital na indústria de seguros?

Nenhum avanço	Avanço baixo	Avanço moderado	Avanço alto	Avanço extremamente alto
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O Impacto das Tendências Tecnológicas na Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro

Módulo 4: Informações Gerais

As informações abaixo são muito importantes para segmentação amostral. Os dados pessoais e informações das empresas fornecidos são estritamente confidenciais e NÃO serão divulgados em hipótese alguma.

26. Para qual empresa você Trabalha?

27. Qual o seu cargo?

28. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Mais de 10 anos

29. Qual o número de colaboradores da sua empresa?

- Até 250 colaboradores
- 251 a 500 colaboradores
- 501 a 1.000 colaboradores
- Mais de 1.000 colaboradores
- Não sei

30. Qual o seu nível de escolaridade?

- Até o Ensino Médio
- Graduação [em andamento ou concluída]
- Pós graduação, MBA
- Mestrado, Doutorado ou mais

31. Qual é o seu sexo?

- Feminino
- Masculino

32. Qual é a sua idade?

- 18 a 30
- 31 a 45
- 46 a 60
- Mais de 61

33. Informe seu e-mail caso deseje receber os resultados desta pesquisa [o mesmo não será divulgado em nenhuma publicação].

Agradeço a sua participação!

Anexo 4 - Adoção das tecnologias por entrevistado

	Computação na Nuvem	Insurtechs	Big Data	Inteligência Artificial	Internet das Coisas	Blockchain
E1	Nós ainda temos o datacenter tradicional, mas tudo novo que estamos fazendo está indo para nuvem.	Modelo de parcerias com as insurtechs como geradores de demandas.	Trabalhamos com Data lake.	Já utilizado no processo de subscrição, na regulação de sinistro.	Atuamos com assessorament o monitorament o remoto em uma das linhas de negócio	Está <i>no road map</i> , mas estamos começando a falar.
E2	Fazendo agora	Trabalha muito no Centro de Inovação.	Muita informação gerada. Ainda não somos capazes de avaliar.	Muito próximo	Ainda muito lento. Mas uma tendência de nos próximos anos ter um grande crescimento.	Ainda definindo o que será feito.
E3	Estamos bem avançados.	Numa escala de 0 a 10, talvez seja 3 ou 4.	Todo mundo preocupado com isso. Até a própria governança dos dados e arquitetura terão que mudar.	Distante	Distante	Distante
E4	Vai acontecer por questão de logística., de uma forma natural.	Muito genérico. Pode ser uma concorrente que nasceu no mundo digital ou pode ser alguém que eu possa fazer uma parceria para resolver um determinado problema específico no meu processo.	Muito relevante	Muito próximo. Onde talvez seja a nossa maior oportunidade.	Bastante próximo	Distante.
E5	Totalmente dominado	Próximo	Próximo	Muito próximo.	Distante ainda	Começando a testar.
E6	É realidade. Hoje temos muita coisa na nuvem.	Temos olhado bastante. A nossa área de inovação está em contato direto com as <i>insurtechs</i> .	Também temos olhado. Temos investindo bastante porque sabemos que sem isso não vamos andar.	Está próximo. Temos olhado bastante para isso. Hoje estamos com chatbot, com inteligência artificial em algumas outras áreas.	Aqui no Brasil não. Mas nos nossos laboratórios espalhados pelo mundo temos olhado bastante.	Ainda estamos totalmente distantes.

O Impacto das Tendências Tecnológicas nos Processos da Indústria de Seguros do Mercado Brasileiro e a Comparação com a Visão das Empresas do Setor

	Computação na Nuvem	Insurtechs	Big Data	Inteligência Artificial	Internet das Coisas	Blockchain
E7	Essa já chegou pra ficar. Já foi “cloud first” agora se fala em “cloud only”.	Relevante. Procuramos estar sempre ligado ao que surgiu de novo.	Também está na agenda, buscando fornecedores, ideias para ver qual a melhor forma de estruturar a companhia.	Está distante. Não temos banco de dados estruturado para utilizar.	No nosso caso está distante. Não achamos que isso seja um grande diferencial.	É um tema que nós acompanhamos à distância. Não priorizamos ainda por não termos identificado algum uso prático.
E8	Muito forte	Nós temos uma aceleradora que está muito próxima	Muito forte	Bastante presente. Já usamos.	Ainda pouco, muito pouco.	Iniciando.
E9	Usando profundamente	Mais próxima. Testando também	Usando	Testando	Estudando.	Ouvindo
E10	Fortemente	Olhando	Fortemente	Muito próximo	Fortemente	Distante
E11	Já temos a metade dos nossos sistemas na nuvem e em três semanas estaremos 100% na nuvem.	Avaliamos sempre, mas não temos nenhuma.	Bem avançado. Usamos todos os dados do mercado.	Muito preliminar	Temos um produto de telemetria. Hoje médio/alto. Temos um projeto para que seja bem alto.	Em pesquisa

Fonte: Autoria própria

Anexo 5 - Análise Swot da Indústria de Seguros Brasileira – Ambientes Externo e Interno

Ambiente Externo OPORTUNIDADES
Surgimento do ecossistema digital
<p>“Eu entendo que as insurtechs, as startups e todas as empresas que estão surgindo farão parte do desenvolvimento em conjunto com as seguradoras.” (E1)</p> <p>“Cada vez mais a gente está falando em ecossistema funcionando a serviço do cliente. Nesses ecossistemas tem que ter convergência de propósito, de valores corporativos e de disposição de investimento em novas tecnologias.” (E4)</p> <p>“Nenhuma seguradora é ou será capaz de sozinha conseguir ter a melhor operação, ser mais eficiente em todas as frentes, o melhor atendimento, o melhor produto, a melhor experiência. Eu acredito que utilizando o ecossistema será possível conseguir as melhores soluções.” (E7)</p> <p>“...todo esse ecossistema se torna extremamente importante. Não dá para só um lado avançar, sozinho, nós aqui na empresa não vamos conseguir fazer virar esse jogo, fazer mudar do mundo analógico para o digital”. (E8)</p> <p>“...conseguir trazer uma quantidade muito maior de pessoas para dentro desse sistema segurador.” (E9)</p> <p>“O que vai existir daqui para frente é um ecossistema de empresas, cada uma fazendo uma parte disso e a gente precisa entender isso.” (E9)</p> <p>“Nesse mundo digital é fundamental a ideia de ecossistema. A gente não vai conseguir construir tudo sozinho como era possível há vinte, trinta anos atrás.” (E9)</p> <p>“Não será mais possível existir aquela empresa monolítica que fazia tudo sozinha. Hoje uma empresa usa mil fornecedores, um para fazer isso, outro para fazer aquilo e isso é importante, isso traz diversidade de ideias e velocidade de implementação. Então no fundo, nós vamos ser um hub de conexão de diversos entes desse ecossistema de seguros no futuro.” (E9)</p>
Redução de custo
<p>“As novas tecnologias vão trazer teoricamente um barateamento dos produtos, vão trazer um acionamento numa base maior de clientes. (E3)</p> <p>“...tem uma oportunidade enorme, com a tecnologia, diminuir muito o custo desse processo inteiro, tanto de processamento quanto de distribuição.” (E9)</p> <p>“É uma vantagem competitiva enorme você investir em tecnologia, diminuir em custo e poder ser mais agressivo na precificação, eu vejo como uma oportunidade.” (E9)</p> <p>“A transformação digital é uma necessidade hoje em dia. A concorrência está cada vez mais acirrada e o desenvolvimento digital faz com que as companhias diminuam os custos e entreguem um serviço melhor para o cliente.” (E11)</p>
Crescimento do Mercado

“...começar a criar necessidades que nem sempre as pessoas sabem que tem.” (E3)

“É uma oportunidade para a penetração do seguro na sociedade. Especialmente no Brasil onde você não tem essa cultura.” (E8)

“Essa revolução digital, essa provocação para fazer as coisas de uma forma mais simples é uma oportunidade para avançar, penetrar na camada da sociedade que não tem o hábito de consumir produtos de seguro.” (E8)

“Eu acho que o digital é uma alternativa bastante relevante para democratizar esse mercado no Brasil que é um mercado muito concentrado.” (E3)

“É uma oportunidade de crescimento do mercado securitário em relação ao PIB.” (E10)

“Então a capilarização do mercado, ou seja, o seguro estar mais disponível para todas as regiões do país e todo público potencial de consumo impactará no aumento substancial da indústria de seguros em relação ao PIB.” (E10)

“A transformação digital vai fazer com que o mercado se desenvolva. Tudo isso vai fazer com que o mercado prospere. Vai fazer com que o mercado tenha um potencial muito maior de entrega em termos de valor.” (E6)

“Oportunidades infinitas. Colocando o cliente no centro, sob a ótica do cliente tem um mar de melhorias a serem feitas.” (E7)

“Oportunidade para as seguradoras desenvolverem produtos mais adequados aos vários nichos de mercado que existem no país.” (E10)

“É uma grande oportunidade para desenvolvimento de novos produtos e para corretores criarem sua base de clientes segurados.” (E10)

Melhoria nos processos

“Eu acho que essa provocação é extremamente válida para fazer as coisas de formas diferentes e mais fáceis.” (E8)

“Isso já começou já faz alguns anos e vai continuar melhorando a vida de todos os parceiros da companhia de seguros, com todos os clientes que interagirem com a companhia de seguros, internamente para melhorar os processos e para ser mais eficiente.” (E11)

Ambiente Externo | AMEAÇAS

Novos Entrantes

Você tem que conviver com novos entrantes que às vezes são muito mais ágeis.” (E4)

“Terão algumas empresas digitais que serão nossas concorrentes, mas a grande maioria delas serão nossas parceiras. Talvez eles tenham capacidades que a gente não tenha.” (E5)

“Podem surgir novos entrantes ou novas soluções alternativas aos produtos atuais mais rapidamente do que anteriormente. Eu acho que ameaça sempre existiu, mas agora talvez esteja mais rápido os períodos de disrupção.” (E7)

“Tem novos players ou novas seguradoras de nicho entrando no mercado que podem causar uma disrupção no mercado securitário que é tradicionalíssimo de centenas de anos.” (E10)

Ambiente Interno DESAFIOS
Comunicação com o cliente
<p>“O nosso grande diferencial é exatamente o contato por todos os canais, é ser uma empresa multicanal.” (E1)</p> <p>“A comunicação com o cliente e na melhoria dos serviços prestados. Por ser uma empresa presente em muitos países, tem a visão de economia e seguro global, o que facilita a melhoria constante.” (E2)</p> <p>“Nós temos uma marca muito forte, muito alinhada com a questão do atendimento.” (E8)</p>
Investimento em tecnologia
<p>“A gente entendeu que a Inteligência Artificial é fundamental para o nosso negócio. Nós lançamos uma série de projetos que fazem uso da inteligência artificial.” (E5)</p> <p>“Tecnologia em si, especificamente na nossa empresa que não tem problema de caixa, você tem muita disponibilidade de ferramentas novas no mercado.” (E8)</p> <p>“Nossos investimentos em sistemas dobraram nos últimos três anos. A companhia é percebida inovadora, uma companhia ágil. Mas isso foi devido a um alto investimento em sistemas, de outra forma não conseguiríamos fazer isso.” (E11)</p>
Cultura de inovação e experimentação
<p>“Estamos começando um trabalho grande para desenvolver o skill digital em toda companhia”. (E3)</p> <p>“Temos procurado também innovar em produtos.” (E6)</p> <p>“Investimos muito em inovação. Primeiro porque temos uma cultura de inovação. Esse é um ponto muito importante que as companhias deverão ter e nós já estamos há algum tempo trabalhando com inovação.” (E11)</p> <p>“No nosso plano estratégico de três anos, temos o compromisso de trabalhar o espírito de inovação com os colaboradores. Estimulamos aos colaboradores a propor mudanças para a companhia através da inovação com o uso de novas tecnologias, dos processos e dos produtos.” (E6)</p> <p>“Então são projetos digitais num negócio que ainda é analógico, porque ainda tem hospital, ainda tem reboque, ainda tem oficina, ainda tem médico, e vai ter provavelmente a vida inteira. O nosso modelo traz o melhor do analógico com “pitadas” digitais que começam a transformar a experiência. Estamos fazendo uma série de ações. Trazer a experimentação permeando o nosso projeto foi desafiador e muito importante.” (E5)</p>
Ambiente Interno DIFERENCIAIS
Skills adequados
<p>“O maior desafio são as pessoas com os skills adequados.” (E3)</p> <p>“Tem que ter uma capacidade enorme de reter, atrair pessoas boas, forçar uma eficiência continuada da equipe.” (E3)</p> <p>“O segundo desafio está relacionado a talentos. Para transformar a empresa numa empresa digital eu preciso atrair os melhores talentos digitais para a empresa.” (E5)</p> <p>“O principal desafio é “gente”, pessoa. Ter um time motivado, com as ferramentas necessárias para cumprir seu papel.” (E7)</p> <p>“O maior problema mesmo está no material humano, esse é o grande desafio que a gente aqui na empresa tem enfrentado. Identificar essas pessoas, atrair essas pessoas.” (E8)</p> <p>o fio é realmente ter um time de colaboradores capacitados para esses novos tempos e isso vai trazer das empresas a contribuição na formação educacional dos futuros colaboradores das empresas.” (E10)</p>
Transição do modelo analógico para o digital

“O desafio está na convivência entre os dois modelos. A gente está saindo de um modelo analógico, físico, para um modelo digital. Quando o ambiente estiver 95% digital, já não é mais um problema. Enquanto ele estava 90% analógico ou físico também não era o problema. O problema está em quanto tempo vai durar esse processo de transição. O momento que eu ainda tenho que oferecer as duas coisas isso então não me permite ser 100% eficiente.” (E4)

“O legado tem um peso muito grande em termos de informática, em termos de processos, em termos de cultura, quer dizer o legado é uma âncora das empresas que estão querendo mudar.” (E4)

“Nós tivemos um processo de fusão há quatro anos. Esse sempre é um processo demorado, principalmente quando você faz uma junção tecnológica, uma junção de pessoas. É uma corrida contra o tempo e a gente está começando um pouquinho atrasado.” (E6)

Cultura organizacional

“Uma cultura de ágil, que seja ágil, que seja plugada no cliente, que respire o cliente, entenda que cada cliente é importante por natureza, não é muito simples. A gente está nessa batalha aqui.” (E3)

Transformar a cultura é o nosso maior desafio. (E5)

Fonte: Autoria própria