FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ADALBERTO PORFÍRIO SILVESTRE

A DISRUPÇÃO NA INDÚSTRIA DE SEGUROS NO BRASIL: DESAFIOS ESTRATÉGICOS PARA EMPRESAS INCUMBENTES E *STARTUP*S FRENTE À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

SÃO PAULO - SP
2021

ADALBERTO PORFÍRIO SILVESTRE

A DISRUPÇÃO NA INDÚSTRIA DE SEGUROS NO BRASIL: DESAFIOS ESTRATÉGICOS PARA EMPRESAS INCUMBENTES E *STARTUP*S FRENTE À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de pesquisa: Marketing e Estratégia.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Angotti Guissoni.

SÃO PAULO - SP

2021

Silvestre, Adalberto Porfirio.

A disrupção na indústria de seguros no Brasil : desafios estratégicos para empresas incumbentes e startups frente à transformação digital / Adalberto Porfirio Silvestre. - 2020.

151 f.

Orientador: Leandro Angotti Guissoni.

Dissertação (mestrado profissional MPA) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Inovações disruptivas. 2. Seguros - Inovações tecnológicas. 3. Valor (Economia). 4. Empresas novas. 5. Marketing. I. Guissoni, Leandro Angotti. II. Dissertação (mestrado profissional MPA) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 62::368

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas – SP

ADALBERTO PORFÍRIO SILVESTRE

A DISRUPÇÃO NA INDÚSTRIA DE SEGUROS NO BRASIL: DESAFIOS ESTRATÉGICOS PARA EMPRESAS INCUMBENTES E *STARTUP*S FRENTE À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de pesquisa: Marketing e Estratégia.

Data de Aprovação: 12/01/2021

Banca Examinadora:

_____

Prof. Dr. Leandro Angotti Guissoni (Orientador)
FGV-EAESP

_____

Prof. Dr. Lucas Sciencia do Prado
FGV-EAESP

_____

Prof. Dr. Edson Crescitelli
FEA – USP

_____

Renato Mendes
Cofundador da Orgânica Digital Aceleradora

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Clayton Christensen, um profissional que prestou contribuição inestimável ao tema e faleceu no decorrer desta pesquisa.

A Thales Teixeira, a quem reverencio o trabalho, o qual trouxe novos conceitos seminais para o novo ambiente de negócios ao qual as empresas estão expostas atualmente.

Ao meu orientador, professor Dr. Leandro Angotti Guissoni, pela inigualável contribuição e condução do projeto.

Dedico, de modo especial, a todos os marginalizados que, ao longo da história e ao redor do mundo, lutaram pelo direito à educação ou serviram como exemplo de resiliência, resistência e excelência. Cito alguns: Machado de Assis, Milton Santos, Carolina Maria de Jesus, Abadias do Nascimento, Teodoro Sampaio, Sueli Carneiro, André Rebouças, Luís Gama, Maria Firmina dos Reis, Malala Yousafzai, Nelson Mandela, Luther King, James Baldwin, Dorothy Counts, Ruby Bridges, Nina Simone e Medgar Evers. Todos representam, para mim, uma grande fonte de inspiração e impulso para transformar o mundo em um ambiente melhor.

AGRADECIMENTO

Agradecer é um ato de revisão de biografia, em que se olha para traz e se reconhece e valoriza a todos que ajudaram a construir quem somos; por isso, meu primeiro agradecimento direciono aos meus pais, que não só me deram a vida, mas se sacrificaram para que todos os filhos tivessem a melhor educação possível, especialmente minha mãe, que me acompanhou nos momentos mais difíceis.

É desse período que levo meu eterno agradecimento aos meus amigos de colégio, em especial Abbud, Glauco, Étore e Thales. Nunca esquecerei da visita à minha casa a fim de me apoiarem em um momento em que minha vida estava em risco. Justamente, também reconheço e agradeço todo apoio e estrutura que o Colégio Santo Agostinho e seus educadores proporcionaram nessas horas tenebrosas.

Depois da tempestade vem sempre a bonança e ela chegou para mim por meio da Tatjana Mocenik, minha amada companheira. Sem seu apoio, compreensão e tolerância eu certamente não teria logrado êxito. Foram dois longos anos de grande ausência para que pudéssemos construir algo maior e eterno.

Agradeço imensamente a Porto Seguro, empresa em que atuei no início do mestrado, e ao meu chefe Fábio Paravatti, que demonstrou genuíno interesse e apoio, assim como o Paulo, que deu dicas valiosas e me ajudou a optar pelo mestrado na Fundação Getulio Vargas (FGV).

À Fundação Getulio Vargas, aos professores, ao coordenador Marcelo Coutinho e, especialmente, aos meus colegas de curso. Vocês, além de um histórico profissional invejável, compartilharam, com leveza e humildade, conhecimento e experiências que fizeram essa jornada valer ainda mais a pena.

Foram muitos os obstáculos encarados nesses dois anos de curso e meu orientador, professor Dr. Leandro Angotti Guissoni, foi fundamental em todo o processo, sendo extremamente paciente e compreensível com as minhas dificuldades. Além de ser um pesquisador único, extraiu o máximo de mim para este trabalho e por isso sou muito grato.

Aos amigos e familiares que compreenderam minha ausência e a todos que plantaram em mim a semente da curiosidade e conhecimento, meu eterno agradecimento.

Quase sempre a disrupção é uma oportunidade muito antes de ser uma ameaça

Clayton Christensen

RESUMO

Este estudo versa sobre o tema da transformação digital e os sinais de disrupção na indústria de seguros no Brasil. Seu desenvolvimento foi motivado pelo interesse no aparecimento de *startups* de seguros, as *insurtechs*, que apresentam novos modelos de negócio, como a Lemonade e Oscar, dos Estados Unidos, e a ZhongAn, da China. A pesquisa utiliza o conceito de "Cadeia de Valor do Cliente" (CVC) (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019), que analisa a disrupção a partir da capacidade de novos entrantes gerarem valor para os consumidores, assumindo atividades específicas antes exercidas, com deficiência, por empresas incumbentes, no fenômeno denominado *decoupling* (desmembramento). Para gerar a análise foi realizada uma pesquisa exploratória com 23 gestores e executivos de empresas desafiantes e líderes de mercado. O resultado apontou atritos relevantes em todas as etapas da jornada, desde a pesquisa até o cancelamento dos serviços. Ao contrário do que se esperava ao abordar o assunto da disrupção, percebeu-se que a maioria das *insurtech*s executam atividades como parceiros das incumbentes, reforçando a ideia de que a ruptura é uma possibilidade remota, apoiadas ainda pela percepção de robustas barreiras de entrada e forte regulação. Contudo, iniciativas como a Youse, que tem como um dos seus principais investidores a Caixa Econômica Federal, apresentam modelos de negócio que agregam diferentes etapas da cadeia de valor (*coupling*) que passam a confrontar empresas líderes. Diante desse cenário, o mercado começa a rever seu posicionamento ao notar novos entrantes apoiados por grandes instituições financeiras e seguradoras concorrentes; além disso, com o lançamento da Sandbox, pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), o mercado introduziu um novo marco regulatório, oferecendo maior flexibilidade e mais oportunidade para desenvolvimento de novos produtos, o que também possibilitou a entrada de desafiantes que podem conquistar a base de usuários, como a 88i, uma das 11 empresas selecionadas pelo regulador. O estudo traz descobertas relevantes em relação à desintermediação, regulação, *omnichannel*, cultura organizacional, ambiente *data-driven*, tecnologia, inibidores da disrupção, riscos e oportunidades percebidas bem como evidencia que a disrupção é capaz de ser gerada por adversários de outros setores de forma direta, como a Amazon, que passa a atuar no setor de seguros com a Acko de forma indireta por meio de empresas como a Dandelin e a Alice, que podem, ao menos em parte, substituir o plano de saúde.

Palavras-chaves: *Decoupling*. Disrupção. Seguros. Modelo de negócio. Cadeia de Valor do Cliente (CVC).

ABSTRACT

This study deals with the topic of digital transformation and signs of disruption in the insurance industry in Brazil. Its development was motivated by the interest in the appearance of insurance startups, the insurtechs, which present new business models, such as Lemonade and Oscar, from the United States, and ZhongAn, from China. The research uses the concept of "Customer Value Chain" (CVC) (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019), which analyzes disruption based on the ability of new entrants to generate value for consumers, assuming specific activities previously exercised, with disabilities, by incumbent companies, in the phenomenon called decoupling. To generate the analysis, an exploratory survey was conducted with 23 managers and executives from challenging companies and market leaders. The result pointed out relevant frictions at all stages of the journey, from the survey to the cancellation of services. Contrary to what was expected when addressing the issue of disruption, it was realized that most insurtechs perform activities as partners of incumbents, reinforcing the idea that disruption is a remote possibility, further supported by the perception of robust barriers to entry and strong regulation. However, initiatives such as Youse, which has Caixa Econômica Federal as one of its main investors, present business models that aggregate different stages of the value chain (coupling) that start to confront leading companies. Faced with this scenario, the market begins to revise its position when noticing new entrants supported by large competing financial institutions and insurance companies; moreover, with the launch of Sandbox, by the Superintendence of Private Insurance (SUSEP), the market introduced a new regulatory framework, offering greater flexibility and more opportunity for the development of new products, which also enabled the entry of challengers who can win the user base, such as 88i, one of the 11 companies selected by the regulator. The study brings relevant findings in relation to disintermediation, regulation, omnichannel, organizational culture, data-driven environment, technology, disruption inhibitors, perceived risks and opportunities, as well as evidence that the disruption is capable of being generated by opponents from other sectors in a similar way. direct, like Amazon, which starts to act in the insurance sector with Acko indirectly through companies like Dandelin and Alice, which can, at least in part, replace the health plan.

Keywords: Decoupling. Disruption. Insurance. Business model. Customer Value Chain (CVC).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de inovação de Assink 24
Figura 2 – Modelo de inibidores da disrupção de Assink 38
Figura 3 - Comparação do valor excedido do cliente entre a alternativa de acoplamento e desacoplamento 40
Figura 4 - Duas respostas para *decoupling*: *recoupling* ou *decopling* e rebalanceamento 40
Figura 5 - Árvore de decisão para ajudar a identificar se é preciso responder e como responder 41
Figura 6 - Consideração do cliente e o potencial de disrupção 43
Figura 7 - Lista dos principais ramos de seguro 51
Figura 8 - Exemplo de normas que são de responsabilidade da SUSEP 55
Figura 9 - Evolução do mercado de seguro 56
Figura 10 - Distribuição de foco das *insurtech*s no mundo 58
Figura 11 - Propaganda do Google de um parceiro vendendo seguro 61
Figura 12 - Anúncio da montadora de carro por assinatura 62
Figura 13 - Anúncio de carro por assinatura da Porto Seguro 62
Figura 14 - Anúncio do Google do Dr. Consulta 64
Figura 15 - Fluxograma da pesquisa qualitativa 66
Figura 16 - Ranking de seguros 2019 73
Figura 17 - Amostra de *insurtech*s e potenciais disruptores 74
Figura 18 - *Framework* de apoio com exemplo da cadeia de valor do cliente (CVC) do seguro auto 78
Figura 19 - Nuvem de palavras 86
Figura 20 - Captura de valor de diferentes *stakeholders* 94
Figura 21 - SulAmérica como exemplo de *decoupling* e rebalanceamento 119
Figura 22 - Porto Seguro como exemplo de *coupling*, integração e *recoupling* 120
Figura 23 – Sinais de disrupção 123
Figura 24 – Quadrante de potencial disruptivo de desafiantes 126
Figura 25 – Tipos de relacionamento Desafiante x Incumbente 126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplo de análise de modelo de negócio 27
Quadro 2 – Exemplo de análise de modelo de negócio em entretenimento 27
Quadro 3 – Os seis modelos de geração de valor 34
Quadro 4 – Resumo do referencial teórico 44
Quadro 5 – Fluxograma da pesquisa qualitativa 72
Quadro 6 – Perfil dos entrevistados 76
Quadro 7 – Perguntas e objetivos para incumbentes e desafiantes 78
Quadro 8 – Geração de valor 86
Quadro 9 – Alguns trechos das entrevistas - Geração de valor 87
Quadro 10 – Estrutura para geração de valor 89
Quadro 11 – Alguns trechos - Estrutura para geração de valor 89
Quadro 12 – Erosão de valor 91
Quadro 13 – Alguns trechos da entrevista - Erosão de valor 92
Quadro 14 – Captura de valor 94
Quadro 15 – Alguns trechos - Captura de valor 95
Quadro 16 – Intermediação 96
Quadro 17 – Alguns trechos da entrevista – Intermediação 96
Quadro 18 – Regulação 98
Quadro 19 – Alguns trechos da entrevista – Regulação 98
Quadro 20 – Concorrência 100
Quadro 21 – Alguns trechos da entrevista – Concorrência 100
Quadro 22 – *Benchmark* 102
Quadro 23 – Alguns trechos das entrevistas – *Benchmark* 102
Quadro 24 – Conflito parceiro x concorrente 104
Quadro 25 – Alguns trechos das entrevistas - Conflito parceiros x desafiantes 104
Quadro 26 – Possibilidade de disrupção 105
Quadro 27 – Alguns trechos - Possibilidade de disrupção 106
Quadro 28 – Resposta à disrupção 108
Quadro 29 – Resumo das entrevistas 108
Quadro 30 – Resumo geral das entrevistas 110

LISTA DE SIGLAS

ANS	Agência Nacional de Saúde Complementar
CAPS	Centro Automotivo Porto Seguro
COVID-19	*Corona Virus Disease* = Doença do Coronavírus
CVC	Cadeia de Valor do Cliente
CVI	Cadeia de Valor da Indústria
DPVAT	Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Via Terrestre
FIP	Formulário de Informações Periódicas
GM	General Motors
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MaR	*Market Share Risk*
MEIs	Microempreendedores Individuais
NPS	*Net Promoter Score*
PGBL	Plano Gerador de Benefício Livre
POC	Prova de Conceito
SINCOR	Sindicato das Corretoras de Seguros
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
TI	Tecnologia da Informação
VGBL	Vida Gerador de Benefício Livre

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
1.1 TEMA DA PESQUISA 15
1.2 OPORTUNIDADE DE ESTUDO E LACUNA 19
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA 20
1.4 OBJETIVO DA PESQUISA 20
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO 21
2 REFERENCIAL TEÓRICO 22
2.1 PRINCÍPIOS DA DISRUPÇÃO 22
2.1.1 A distinção entre invenção e inovação 22
2.1.2 Tipos de inovação 23
2.1.3 Modelo de negócio como alavanca da disrupção 25
2.1.4 A relação entre disrupção e a cadeira de valor do cliente 27
2.1.5 O *decoupling* na cadeia de valor do cliente 29
2.1.5.1 A desintermediação na cadeia de valor do cliente 29
2.1.6 O efeito das iniciativas de *coupling* na cadeia de valor do cliente 31
2.1.7 As causas e consequências do efeito "*low-end disruption*" 31
2.2 O CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL 32
2.2.1 A tecnologia e a digitalização de tudo 32
2.2.2 Os dados como ferramenta para conhecer o cliente e gerar oportunidades 33
2.3 INIBIDORES DA DISRUPÇÃO 35
2.3.1 A cultura organizacional em face da transformação digital 36
2.4 RESPOSTA À DISRUPÇÃO 38
2.5 TENDÊNCIAS QUE PODEM GERAR DISRUPÇÃO 42
2.6 SUMARIZAÇÃO DOS CONCEITOS DO ESTUDO 43
3 CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE SEGUROS 47
3.1 COMO FUNCIONA O SEGURO 47
3.2 REGULAÇÃO 49
3.3 PRODUTOS 50
3.3.1 Percepção de risco 51
3.3.2 Seguro facultativo e seguro obrigatório 52
3.4 TIPOS DE OFERTA DE SEGUROS 53

3.4.1 Convencional 53
3.4.2 Cosseguro 53
3.4.3 Resseguro 53
3.5 MODELO DE NEGÓCIO DO PONTO DE VISTA DA SEGURADORA 54
3.6 A CADEIA DE VALOR DO CLIENTE (CVC) NA INDÚSTRIA DE SEGUROS 54
3.7 RETROSPECTIVA DA INDÚSTRIA DE SEGUROS NO BRASIL 56
3.8 TRANSFORMAÇÃO E DISRUPÇÃO DIGITAL NA INDÚSTRIA DE SEGUROS ... 57
3.9 QUANDO O CLIENTE OU FORNECEDOR VIRA CONCORRENTE 59
3.10 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO 60
3.11 CONTEXTO DOS PRINCIPAIS TIPOS DE SEGURO 60
3.11.1 Seguro automotivo 60
3.11.2 Seguro saúde 62
3.11.3 Vida e previdência 64
3.12 O PAPEL E DESAFIOS DAS *INSURTECH*S E POSSÍVEIS DISRUPTORES 65
4 METODOLOGIA 66
4.1 OBJETIVOS 66
4.2 MÉTODO 67
4.3 ANÁLISE 68
4.4 DECLARAÇÃO DE VIÉS 69
4.5 QUESTÕES ÉTICAS 70
4.5.1 Do objeto de pesquisa 70
4.5.2 Das empresas e entrevistados selecionados 70
4.5.3 Do patrocínio do estudo 71
4.5.4 Da coleta de dados 71
4.5.5 Da autorização para a entrevista 71
4.5.6 Da autenticidade dos dados 72
4.6 DETALHAMENTO DO PROCESSO E EXECUÇÃO DA PESQUISA 72
4.7 CRITÉRIOS DE ESCOLHA 73
4.7.1 Critérios de escolha das empresas 73
4.7.2 Critérios de escolha dos entrevistados 74
4.7.3 Perfil dos entrevistados 75
4.7.4 Roteiro de pesquisa 77
4.7.5 Entrevista – roteiro com perguntas semiestruturadas 78
4.8 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO E REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS 80

5 AVALIAÇÃO E ANÁLISE DO RESULTADO 82
5.1 PERCEPÇÃO DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS 82
5.2 ANÁLISE POR BLOCO DE INTERESSE 82
5.3 GERAÇÃO DE VALOR 84
5.3.1 Estrutura para geração de valor 88
5.3.2 Erosão de valor 90
5.3.3 Captura de valor 92
5.3.4 Intermediação 95
5.3.5 Regulação 97
5.3.6 Concorrência 99
5.3.6.1 *Benchmark* 101
5.3.6.2 Conflito parceiro x concorrente 103
5.3.7 Possibilidade de disrupção 105
5.3.8 Resposta à disrupção 108
5.3.9 Resumo geral das entrevistas 110
6 DISCUSSÃO 112
7 CONCLUSÃO 123
7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO 129
7.2 OPORTUNIDADE DE ESTUDOS FUTUROS 130
REFERÊNCIAS 133
APÊNDICE A – Termo de consentimento esclarecido 141
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para empresas incumbentes 143
APÊNDICE C – Roteiro para entrevista de *startup*s 144
APÊNDICE D – Tipos de produtos de seguro 145
APÊNDICE E – Percepção do perfil dos entrevistados 148

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA DA PESQUISA

A disrupção é um tema relativamente novo, todavia vem crescendo em importância na medida em que se observa o aumento de casos de empresas incumbentes, que garantiram, por décadas, condição confortável em diferentes setores da economia, serem destituídas de seu protagonismo por novos entrantes. A disrupção decorrente de novos modelos de negócio é um fenômeno caracterizado pela velocidade em que desafiantes conquistam a base de clientes das líderes do setor, gerando grande prejuízos para estas (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019). Tais modelos de negócio são presentados pela proposição de novos métodos pelos quais empresas geram valor para o cliente e monetizam sobre o valor gerado. O efeito decorrente dessas atividades representa uma ameaça que exige respostas efetivas e rápidas que, muitas vezes, instituições de grande porte e forte cultura organizacional, presas ao seu modelo de sucesso anterior (MCGRATH, 2013), não são capazes de dar, sobretudo em um novo ambiente em que vantagens competitivas não alcançam a longevidade de antes e são facilmente copiadas por seus concorrentes.

A configuração da indústria de seguros, contudo, explica a razão pela qual o tema permanece longe da mesa de debate de executivos e gestores. As dez maiores seguradoras são responsáveis por 75% do resultado do setor (SINDICATO..., 2019) e algumas delas ainda possuem relação com as maiores instituições financeiras do país, como Bradesco, Itaú, Santander, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil. Eventuais desafiantes, além de competirem com empresas que dispõem de grande volume de capital, base de clientes e canais de distribuição, ainda precisam lidar com a complexa regulação do setor e exigências que tornam a entrada no segmento pouco atraente do ponto de vista de investimento. Isso se justifica porque existe um grande volume de *insurtech*s que surgem como prestadoras de serviço da própria indústria com o foco em minimizar ou eliminar ineficiências, como também explica o baixo número de desafiantes que realmente confrontam as empresas incumbentes e possuem potencial de disrupção. Porém, deve-se levar em conta que o fenômeno da disrupção não se dá por volume de desafiantes, mas por eficiência em suprir necessidades do consumidor, de modo que o novo entrante seja capaz de gerar rentabilidade e capturar a base de cliente de forma escalável e veloz.

Apesar do cenário de aparente conforto para empresas líderes em paralelo à realidade descrita anteriormente, a transformação digital se desenvolve amplamente na vida dos

consumidores que passam a conviver com diversas plataformas que melhoram sua experiência de vida e consumo. Com elas à disposição, o cliente possui meios mais fáceis para se expressar (Blogger), descobrir (Youtube), pesquisar (Google), comparar (Bondfaro), recomendar (Forsquare), interagir (WhatsApp), relacionar (Facebook), reclamar (Reclame Aqui), ser atendido (Chatbot), pagar (PagSeguro) e, por fim, comprar (Amazon). Há serviços que cobrem basicamente todas as etapas de ciclo de venda de qualquer indústria. Esse novo ecossistema digital pressiona empresas a desenvolverem competências que as possibilitem acompanhar o comportamento do consumidor que não está mais atrelado à uma indústria específica. Um cliente que tem uma experiência digital satisfatória em uma plataforma de banco, por exemplo, passa a exigir o mesmo nos demais serviços com o qual tem contato, como no caso de seguros.

É a partir do desenvolvimento de atividades, ao longo da experiência do cliente, que se desenvolve o conceito de Cadeia de Valor do Cliente (CVC), elaborado por Teixeira e Piechota (2019). A CVC tem referência análoga com a Cadeia de Valor da Indústria (CVI) (Porter, 2014), que analisa as diversas atividades que são exercidas, como operação e logística, mas com uma diferença crucial entre ambas: enquanto a CVI busca gerar benefício próprio, como redução de custo e eficiência operacional para a empresa, a CVC considera as atividades que geram valor a partir da ótica do consumidor, forjando a satisfação e experiência dele como um validador da capacidade da empresa em transformar o conhecimento do cliente em proposta de valor.

Acontece que a indústria, objeto deste estudo, apresenta atritos e ineficiências ao longo de toda a jornada de compra do cliente e até mesmo a regulação atrapalha a proposta de uma solução integrada, como a obrigação da venda por meio de um corretor e a intermediação feita por uma empresa ou profissional sem vínculo com a organização e que enfatiza a assimetria informacional[1] entre segurado e seguradora. Uma amostra disso é a baixa satisfação dos segurados. Potencializado pela pandemia da COVID-19 (*Corona Virus Disease* = Doença do Coronavírus), uma pesquisa nos Estados Unidos aponta que 41% dos clientes de seguros estão inclinados a buscar um outro fornecedor que tenha mais competência digital, e a falha nesse atributo no relacionamento com a seguradoras é apontado como principal problema por 15% dos segurados (COVID-19, 2020).

Justamente aproveitando-se das deficiências existentes em diferentes etapas dessa trajetória é que surgem tanto as *startup*s, que promovem serviços que melhoram a experiência

[1] Assimetria informacional: conceito que gera prejuízo para uma das partes por uma estar mais informada que a outra. Por exemplo, o corretor pode ter informações de restrições do plano de saúde que ele pode omitir para não perder a venda e o segurado pode ocultar histórico de saúde para evitar a recusa do plano.

do consumidor, quanto os negócios que focam na otimização da operação da seguradora. São diversos exemplos de novos entrantes que atuam ao longo da trajetória de compra e uso, desde a cotação (como ComparaOnline), intermediação (como Minuto Seguros) até ações preventivas de revisão (como Car10), aviso e atendimento de sinistro (Planetun). Porém, nem todas as iniciativas que surgem estão a serviço das seguradoras. O mercado brasileiro está na 46ª posição de receita de seguro *per capita*, mesmo sendo uma das des maiores economias do mundo (TUDO SOBRE SEGUROS, 2020a), isso significa que um percentual significativo da população não possui nenhum tipo de proteção ao patrimônio; o produto de maior penetração, que é o seguro automotivo, cobre apenas 30% da frota nacional (PONCIANO, 2017), por exemplo.

Dessa forma, surgem alternativas para o público que considera o serviço caro ou inacessível, como a Ituran e Tracker, que oferecem rastreador veicular, a Reboque.me, um aplicativo que permite que clientes sem seguro possam acionar o serviço de reboque com facilidade; a Soon, que oferece assistência para frota de carros; até alternativas que não possuem em si nenhum incremento digital ou tecnológico, como as cooperativas de proteção veicular, que o segmento chama de mercado marginal, mas é um modelo de negócio em que os interessados se associam a um grupo em que o custo de eventuais avarias e perdas são compartilhados entre seus membros, portanto, não se caracterizando como seguro, porém tem causado grande debate na indústria, a qual exige a proibição e boicote dessas associações (SINDICATO..., 2018), que diferente da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP)[2], é autorregulada e possui maior flexibilidade e velocidade para se adequar às exigências do mercado.

Empresas com essas características, que atuam atraindo clientes que não fazem parte do mercado, possuem potencial de disrupção pelo conceito de "*low-end disruption*", proposto por Christensen, Reynor e McDonald (2015), em que desafiantes focam nos compradores de menor valor, porém avançam ao longo do tempo integrando recursos e gerando mais valor para os clientes que, em um curto período, acabam por conquistar igualmente a clientela mais valiosa. Dessa forma, incumbentes preocupados com inovações incrementais para atrair e reter os usuários mais valiosos demoram a perceber o risco até ao ponto em que perdem, consideravelmente, sua principal fonte de receita; além de que novos modelos de negócio e soluções que não se enquadram como seguros geram oportunidades para que novos entrantes tenham flexibilidade e dinamismo que a regulação não permitiria.

[2] SUSEP: significa Superintendência de Seguros Privados e é o órgão responsável por regular a indústria de seguros.

Além das empresas que atuam servindo às seguradoras e aquelas que operam com clientes excluídos no mercado, começam a surgir iniciativas mais robustas que visam competir com as seguradoras tradicionais, em sua maioria, com o respaldo de grandes instituições, como a Ciclic, *insurtech* que é ligada ao Banco do Brasil, e a Youse, com vínculo com a Caixa Econômica Federal. Os dois exemplos se tornam emblemáticos porque além de oferecerem soluções integradas, ou seja, que atuam em toda a cadeia de valor do cliente, são aportadas por instituições públicas, as quais, no Brasil, tem a pecha de má gestão e atraso; todavia, é uma amostra clara de que a disrupção pode vir de qualquer direção e que o segmento não está tão indiferente como se faz pensar em relação à transformação digital e o comportamento do consumidor, em que conglomerados tradicionais também estão impulsionando um novo momento para o setor.

Um passo adiante no tema é tratar da percepção da concorrência sob duas perspectivas importantes: os momentos da vida do cliente e a experiência em uma jornada de compra. Por um lado, as corporações deixam de competir apenas pelo ato de compra e adentram na arena da competição pela atenção nos episódios da história do *prospect* (EDELMAN; SINGER, 2015; TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019), assim, por exemplo, quando um casal tem filho, diversas companhias buscam rentabilizar-se a partir desse momento, desde uma empresa que deseja vender fralda até uma seguradora que percebe ser um momento chave para oferecer seguro de vida e previdência privada, tanto quanto no momento em que o cliente compra um celular, em que a loja ao lado tenta vender película de proteção para tela do aparelho, a operadora de telefonia se empenha para convencê-lo a ser um cliente pós-pago e a seguradora procura proteger o novo bem, mostrando a ele a frustração e o impacto financeiro caso ocorra algo com seu novo aparelho.

Para chegar nesse nível de competição, em que é possível identificar e agir em diferentes episódios, as empresas precisam desenvolver competências analíticas e infraestrutura para armazenar, tratar e usar um grande volume de dados que se multiplicam com o novo ambiente digital (GUISSONI; NEVES, 2013); de outro modo, observando de forma linear uma jornada específica, instituições que conseguem gerar valor ao longo de todos os momentos chaves, impõem-se como referência para o cliente. Organizações como a Apple deixam de ser apenas fabricantes de celular, ampliando seu domínio, atuando como plataforma de compartilhamento de música (iTunes), meio de pagamento (Apple Pay) e até de cuidados para a saúde (Apple Watch), por exemplo. Essas companhias pavimentam sua expansão baseadas no seu reconhecimento como provedores de experiências acima da média do mercado. Amostras como essas deixam claro o risco que representam para o setor quando uma companhia como a

Amazon, referência de *e-commerce* no mundo, amplia seu domínio adentrando na indústria de seguros por meio da Acko.

No Brasil, espelhando esse quadro, há a Magazine Luiza, varejista tradicional que começou a oferecer seguros para sua própria base de clientes, empregando toda sua competência digital que desenvolveu ao longo dos últimos anos (se beneficiando também de sua rede de lojas físicas) criando um ambiente *omnichannel* para si, conceito relacionado à geração de uma experiência única considerando múltiplos canais de relacionamento e venda oferecidos para o cliente, a qual fortalece seu novo posicionamento como empresa de tecnologia. Os dois exemplos confirmam que empresas relevantes que lidam com grande volume de dados, matéria prima da análise de risco, como Google e Facebook, podem também tornarem-se grandes desafiantes do setor em breve, deixando em alerta os executivos do setor.

Por fim, o próprio comportamento do consumidor aponta riscos futuros para alguns segmentos. Como exemplo, há a nova geração que apresenta menor desejo de posse de automóvel, migrando para soluções da economia compartilhada, como a *carsharing*, um modelo de negócio que se caracteriza pela utilização do veículo por um tempo, em que o cliente utiliza o carro como passageiro, deixando de ser, portanto, um produto e passando a ser um serviço, que tem se chamado de servitização (BAINES *et al.*, 2017), eliminando a necessidade de posse do veículo e seus custos a ele atrelados, sendo o risco máximo para o setor o eventual sucesso desse modelo de negócio ligado aos carros autônomos, em que a tecnologia teria potencial para reduzir, a níveis inimagináveis, o risco de sinistro, fazendo ruir o setor de seguro automotivo.

1.2 OPORTUNIDADE DE ESTUDO E LACUNA

O tema da transformação digital e da disrupção possuem valor pelo que podem aportar de conhecimento e descoberta para a indústria de seguros no Brasil, visto que é uma indústria pouco explorada do ponto de vista de marketing e estratégia. Em parte, isso ocorre pelos fatores já citados na sessão anterior; contudo, nesta sessão, o objetivo está mais em apresentar a lacuna e a oportunidade do que a origem dela. O fato é que fica evidente que faltam referências de conteúdo para o setor e modelos que permitam que o mercado, as empresas, o processo de transformação digital e a disrupção possam ser analisados de forma assertiva e replicável. Como os conceitos tendem a ser apresentados de forma genérica, exige-se que os interessados e participantes do setor se lancem a validar e verificar as implicações desses conceitos em cada contexto e indústria.

Um indicador dessa lacuna é explicitado pelo volume de conteúdo gerado nos meios de comunicação do setor e pelas consultorias que abordam tais temas, no entanto, sem aprofundamento e embasamento teórico e científico para tal, que por consequência não gera compromisso e preocupação com sua real aplicabilidade e relevância. É sobre essa perspectiva que este estudo se propõe a abordar temas que apresentam grande debate e relevância para o setor: a transformação digital, as características da disrupção e suas implicações para as empresas líderes e desafiantes no setor de seguros no Brasil.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir da perspectiva de gestores de empresas incumbentes e *startup*s, ou negócios com inovação digital no setor de seguros, o estudo reflete sobre os filtros propostos em relação à indústria, que têm como objetivo buscar respostas práticas, objetivas e aplicáveis considerando as particularidades que são inerentes ao mercado alvo do estudo, que embora tenham semelhanças com outros mercados ao redor do globo, possuem características que não podem ser relativizadas, pois isso poderia comprometer a própria relevância e aplicabilidade dos modelos e descobertas. Logo, a partir da ótica dos gestores e executivos de empresas incumbentes e *startup*s que nelas atuam, o estudo se propõe a responder as seguintes perguntas de pesquisa:

I) Quais são os sinais de disrupção e como ela tem se configurado na indústria de seguros?

II) Quais os riscos e oportunidades que surgem que são percebidos pelas empresas incumbentes e desafiantes?

III) Quais são as ações planejadas ou executadas por estas empresas para responder às ameaças e se adequarem ao cenário competitivo?

1.4 OBJETIVO DA PESQUISA

Pretende-se com isso atingir os seguintes objetivos:

I) Investigar as formas e a relação que se dá entre *insurtech*s e empresas incumbentes do ponto de vista de concorrência e colaboradores;

II) Investigar e apontar os riscos e oportunidades relacionados à transformação digital e o desenvolvimento da disrupção no setor ao longo da Cadeia de Valor do Cliente;

III) Investigar a percepção de geração de valor para os clientes de seguros do ponto de vista dos gestores e executivos;

IV) Investigar os atritos ao longo da Cadeia de Valor do Cliente;

V) Investigar como empresas incumbentes têm buscado responder à ameaça de disrupção e como os desafiantes buscam prevalecer no ambiente competitivo.

Em resumo, mediante a utilização de referencial teórico, pretende-se criar relação direta com as características do segmento de modo a gerar descobertas relevantes para que executivos e gestores possam ter uma visão ampla da indústria e ferramentas para que possam analisar, de forma mais crítica e embasada, o cenário de transformação digital e disrupção do setor, tudo isso com vistas a suscitar ações mais robustas e direcionadas para mitigar riscos e aproveitar as oportunidades com foco no ganho de participação de mercado mediante os mecanismos que privilegiam os interesses e a satisfação dos clientes de seguros no Brasil ao longo de sua cadeia de valor.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo está dividido em sete blocos de interesse. Eles possuem subdivisões para promover o foco e aprofundamento dos segmentos mais relevantes do tema de cada sessão, conforme detalhamento no sumário, dos quais se destacam os seguintes grupos:

a) Referencial teórico (sessão 2): explora o arcabouço de conceitos e revisão bibliográfica que suportam os objetivos do estudo e análise de conteúdo;

b) *Desk research* (sessão 3): utiliza notícias, informes dos órgãos reguladores, material de marketing, documentos e relatórios da indústria e de consultorias para apresentar uma visão ampla da realidade e dilemas do segmento, os quais suscitam uma análise e crítica mais acuradas para o projeto;

c) Metodologia (sessão 4): descreve o método científico aplicado para o desenvolvimento do estudo e análise;

d) Análise de resultado (sessão 5): apresenta de forma prática a coleta e análise dos resultados obtidos no decorrer do estudo;

e) Discussão dos temas (sessão 6): apresenta uma análise crítica das observações e pesquisa do projeto;

f) Conclusão (sessão 7): apresenta de forma resumida os resultados das análises, discussões, descobertas do projeto e contribuição prática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo explorar os conceitos que cercam a transformação digital e a disrupção digital.

2.1 PRINCÍPIOS DA DISRUPÇÃO

> A ruptura é um fenômeno impulsionado pelo cliente. Novas tecnologias vêm e vão. Os que permanecem são aqueles que os consumidores optam por adotar. Muitas das startups de crescimento rápido [...] não têm acesso a mais ou melhores tecnologias inovadoras do que as empresas estabelecidas em seus respectivos setores. O que eles têm é a capacidade de construir e entregar com mais rapidez e precisão exatamente o que os clientes desejam[3] (TEIXEIRA, 2019, p. 6, tradução nossa).

A disrupção foi foco de Christensen por mais de 20 anos, em que ele observou um crescimento exponencial do tema desde seu primeiro artigo em 1995 (CHRISTENSEN; REYNOR; MCDONALD, 2015). Nesse intervalo de tempo, expressões como "tecnologia disruptiva" e "inovação disruptiva" partiram de um número insignificante para cerca de 2.200 artigos que fazem referência ao tema e confirmam que o assunto ganhou importância no meio acadêmico e profissional. Contudo, tal exploração segundo os autores, acarreta a noção de que

> infelizmente, a teoria da disrupção corre o risco de se tornar vítima de seu próprio sucesso. Apesar da ampla disseminação, os conceitos centrais da teoria têm sido amplamente mal compreendidos e seus princípios básicos frequentemente mal aplicados[4] (CHRISTENSEN; REYNOR; MCDONALD, 2015, p. 4, tradução nossa).

Embora haja divergência, principalmente em relação a responsabilidade da tecnologia no processo de disrupção, há consenso entre os autores de que a ruptura se caracteriza pela capacidade de expansão de mercado e adesão de novos desafiantes em espaço curto de tempo.

2.1.1 A distinção entre invenção e inovação

---

[3] "Disruption is a customer-driven phenomenon. New technologies come and go. The ones that stick around are those the consumers choose to adopt. Many of the fast-growing startups [...] don't have access to more or better innovative technologies than the incumbents in their respective industries. What they do have is an ability to build and deliver faster and more accurately exactly what customers want."

[4] "Unfortunately, disruption theory is in danger of becoming a victim of its own success. Despite broad dissemination, the theory's core concepts have been widely misunderstood and its basic tenets frequently misapplied."

A inovação é um elemento necessário para a disrupção, no entanto, principalmente no meio corporativo, ainda se confunde invenção com inovação. Como em geral se discute a disrupção a partir da novidade, o esclarecimento se torna valioso. Em muitos casos, chama-se de invenção aquilo que na prática é apenas uma inovação, como modo de supervalorizar o efeito de algo que teve interferência importante na competitividade; além disso, segundo Fagerber (2003), a invenção é, por princípio, inédita e seu desenvolvimento não perpetua uma invenção, mas cria oportunidade para inovação, que é aplicação de utilidade prática e comercial em torno de algo que já existe, ainda que decorrente de uma invenção, já que a invenção não necessariamente tem aplicação prática e valor de mercado.

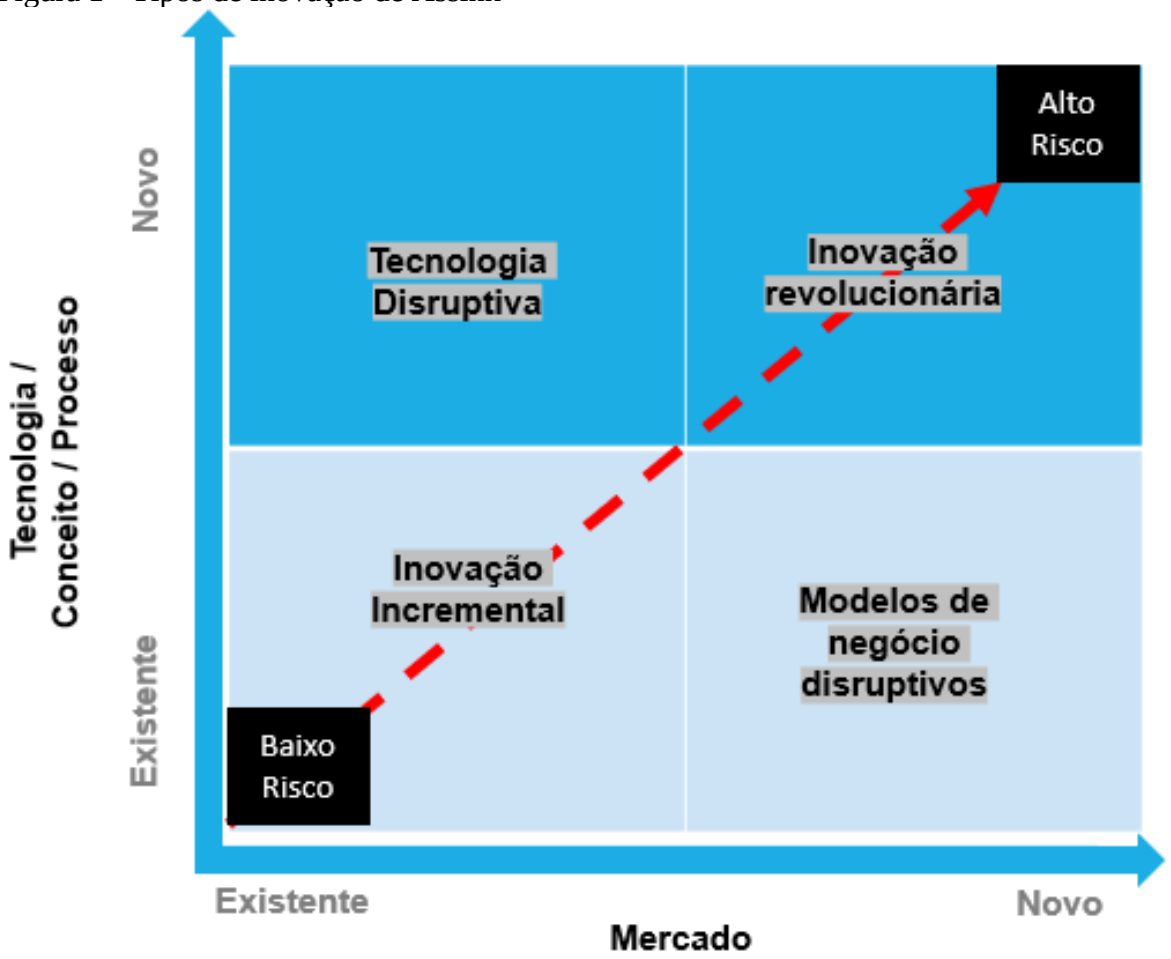
Para Meige (2009), é justamente a apropriação de elementos pré-existentes que estimulam a inovação. Uma seguradora que oferece serviço baseado em IoT, não está inventando algo, porém inovando ao utilizar para um propósito que não era convencional, de modo que gera percepção de valor para o mercado. Teixeira e Piechota (2019), em seus estudos, investigaram se as patentes de empresas eram relevantes para o crescimento de receita. A descoberta foi que as mesmas eram fruto de seu sucesso financeiro e não a causa, ou seja, foi o resultado da empresa que permitiu ter recursos financeiros capazes de gerar proteção através das patentes, uma constatação que pôde ser observada em 18 das 20 empresas pesquisadas

Do mesmo modo, McGrath (2013) utiliza a Sony como exemplo de empresa que, após o sucesso das câmeras digitais, focou em invenções e patentes para proteger seu mercado de áudio e vídeo e perdeu a oportunidade de atuar com produtos de maior valor agregado, como as telas sensíveis ao toque e os notebooks. Embora tenha obtido sucesso no mercado de game e entretenimento (conteúdo), a Sony parou de fabricar notebooks em 2014 (REDAÇÃO, 2015), vendendo a marca para um fundo de investimento e em 2021 planeja fechar sua fábrica de áudio e vídeo em Manaus (RIGUES, 2020).

2.1.2 Tipos de inovação

Entre os autores que abordam o tema da disrupção, Assink (2006) se destaca por criar um modelo que distingue os tipos de inovação em relação ao seu potencial de interferência no mercado. Para tanto, ele avalia a disrupção a partir de quatro principais aspectos: tecnologia, processo ou conceito (1), risco (2), modelo de negócio (3) e potencial de ganho de mercado (4), conforme apresenta a figura 1.

Figura 1 - Tipos de inovação de Assink



Fonte: Versão em português feita pelo autor. Adaptado de Assink (2006).

A proposta de Assink (2006) é relevante, pois classifica os tipos de inovação e potencial de alcance e seus efeitos. Ele ainda argumenta que quanto mais disruptiva é uma inovação, mais acrescenta incerteza e pressão do mercado. O conceito está em linha com a percepção de McGrath (2013), o qual afirma que as empresas não estão preparadas para dar oportunidades para inovações que podem causar mudanças internas nas corporações. Na prática, a inovação incremental se caracteriza pela introdução de uma novidade que oferta algo acima do que o necessário para manter sua base de clientes. Assim como a Gillette, que está constantemente apresentando lâminas com novas tecnologias, o mesmo pode ser percebido em serviços. O seguro auto, por exemplo, quando insere o carro reserva, está apenas acrescentando um elemento que, por si só, não é capaz de mudar ou gerar grande conquista de mercado. Os três demais métodos são disruptivos, ainda que apresentem características diferentes, têm em síntese a mesma consequência geral, que são a ruptura, velocidade na transformação do mercado e prejuízo para os demais competidores.

2.1.3 Modelo de negócio como alavanca da disrupção

> As definições de "modelo de negócios" variam, mas a maioria das pessoas concorda que ele descreve como uma empresa cria e captura valor. As características do modelo definem a proposta de valor para o cliente e o mecanismo de preços indica como a empresa se organizará e com quem fará parceria para produzir valor e especificar como estruturará sua cadeia de suprimentos. Basicamente, um modelo de negócio é um sistema cujos vários recursos interagem, muitas vezes de maneiras complexas, para determinar o sucesso da empresa[5] (KAVADIAS; LADAS; LOCH, 2016, p. 4, tradução nossa).

O modelo de negócio representa um conceito fundamental para sucesso das empresas, na medida que representa, ao mesmo tempo, como a empresa rentabiliza e se conecta com seus clientes. Kavadias, Ladas e Loch (2016) argumentam que o modelo de negócio transforma a indústria quando um novo entrante sugere um novo mecanismo para superar empresas incumbentes ou quando as empresas líderes e seus competidores aderem a um novo modelo. Para eles,

> normalmente associamos a transformação da indústria com a adoção de uma nova tecnologia. Mas, embora muitas vezes sejam fatores importantes, eles nunca transformaram uma indústria por conta própria. O que alcança tal transformação é um modelo de negócios que pode conectar uma nova tecnologia a uma necessidade de mercado emergente[6] (KAVADIAS; LADAS; LOCH, 2016, p. 4, tradução nossa).

Com a entrada de *insurtech*s surgem diversos exemplos de modelo de negócio que se diferenciam do que é convencionalmente ofertado. Enquanto o seguro tradicional de automóvel, por exemplo, tem sua análise de risco baseado em questionário, em que se compara riscos semelhantes e há cobrança de um prêmio para o contrato de validade anual, empresas como a Thinkseg têm uma experiência digital e sua análise de risco é feita por telemetria, portanto, individualizada, e dá a oportunidade de "ligar" e "desligar" o serviço sempre que quiser, passando assim a se assemelhar com serviços *pay-per-use*.

Como analisam Teixiera e Piechota (2019), o grande fator acrescentado na análise do modelo de negócio se dá ao colocar o cliente no centro da estratégia para criação de modelos aderentes ao mercado que, em última análise, é definido pelo cliente. Para eles, "um modelo de

---

[5] "Definitions of "business model" vary, but most people would agree that it describes how a company creates and captures value. The features of the model define the customer value proposition and the pricing mechanism, indicate how the company will organize itself and whom it will partner with to produce value, and specify how it will structure its supply chain. Basically, a business model is a system whose various features interact, often in complex ways, to determine the company's success."

[6] "We usually associate an industry's transformation technology. But although often major factors, they have never transformed an industry on their own. What does achieve such a transformation is a business model that can link a new technology to an emerging market need."

negócio consiste no valor que o negócio cria para mim, o que me cobra em troca desse valor e que valor ele corrói para mim[7]" (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019, p. 69, tradução nossa). Os autores definem o modelo de negócio identificando os três principais elementos que, ao mesmo tempo, o caracterizam e o fazem ter sucesso ou fracasso, sempre considerando a visão do cliente: criação de valor (1), captura de valor (2) e erosão de valor (3).

A criação (1) de valor consiste na percepção de valor percebida, assim é diferente do ponto de vista do cliente quando uma empresa oferece uma experiência digital do que quando a empresa implementa uma tecnologia que melhora a precificação de risco. Na prática, o cliente só percebe a geração de valor, no caso da Thinkseg, pela experiência digital e pela possibilidade de ter um seguro com valor mais justo - a melhor análise de risco é um benefício operacional que é percebido apenas pela própria empresa. Um exemplo comum é a TV aberta, em que a geração de valor (1) da Globo, por exemplo, ocorre oferecendo conteúdo grátis e com qualidade. A captura de valor (2), considerando que as empresas objetivam o lucro, define-se pela forma, pelo momento e de quem a empresa monetiza, visto que nem sempre quem usufrui de um serviço é quem paga por ele. No caso da Globo, o telespectador se beneficia do conteúdo, mas a receita é gerada pelos anunciantes. A erosão de valor (3), são as atividades que não geram ou corroem valor para o cliente, como os intervalos comerciais e a possibilidade de assistir o conteúdo apenas em horários determinados, conforme exemplo do quadro 1.

O que se apresenta como um modelo de negócio diferente desse é o proposto pela Netflix, em que a geração de valor (1) se dá ao permitir que o cliente possa ter variedade de conteúdo disponível e que pode ser consumido a qualquer momento. A captura de valor (2) representa diferença. Enquanto a Globo gera receita a partir de anunciantes, a Netflix monetiza sobre o próprio cliente em um modelo de negócio baseado em assinatura, por exemplo. Isso só é possível porque a empresa foi capaz de eliminar a erosão de valor (3) que tinha no modelo convencional (quadro 2), em que o benefício percebido é tal que o cliente está disposto a pagar por ele, contudo, isso não significa que não tenha erosão de valor. A ausência de conteúdo inédito, por exemplo, explica, em parte, porque a Netflix tem investido em conteúdo próprio.

Quadro 1 - Exemplo de análise de modelo de negócio

[7] "A business model consist of the value business creates for me, what it charges me in exchange for that value, and what value it erodes for me."

	Exemplo de análise de modelo de negócio no seguro auto		
	Geração de Valor	**Captura de Valor**	**Erosão de Valor**
Seguro tradicional	* Serviços adicionais * Segurança em relação à indenização * Proteção de patrimônio	Prêmio com contrato anual	* Alto Custo * Vistoria * Processo de compra * Custo para cancelamento
Novo modelo de negócio	* Proteção de patrimônio * Experiência digital sem burocracia * Preço mais baixo * Pode ser cancelado a qualquer momento	Pagamento de assinatura + Valor por quilômetro rodado	* Insegurança em relação à empresa nova e pagamento de sinistro

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando Teixeira e Piechota (2019).

Quadro 2 - Exemplo de análise de modelo de negócio em entretenimento

	Exemplo de análise de modelo de negócio em entretenimento					
	Modelo de Negócio	**Valor Criado**	**Para quem?**	**Valor Capturado**	**De quem?**	**Erosão de Valor**
Globo	TV aberta	a) Entretenimento b) Público-alvo	a) Telespectador b) Anunciante	b) * Anúncio * Merchandising	b) Anunciante	* Intervalo comercial * Horário para assistir
Netflix	*Streaming*	a) Sem interrupção	a) Telespectador	a) Assinatura	a) Telespectador	a) Obras inéditas

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando Teixeira e Piechota (2019).

2.1.4 A relação entre disrupção e a cadeia de valor do cliente

Teixeira e Piechota (2019) partem de uma visão centrada no consumidor, em que exploram o conceito de CVC (*Customer Value Chain)* como elemento que permite observar o comportamento do consumidor e as respectivas atividades exercidas para atender uma necessidade. Eles consideram todo o esforço necessário (não necessariamente financeiro), como custo de tempo que o cliente exerce para atingir seus objetivos, que se dividem em três: custo de pesquisa (*search cost*), custo de compra (*purchase cost*) e custo de uso (*usage cost*).

a) O custo de pesquisa se refere ao esforço exercido para pesquisar e conhecer o produto. No caso de seguros, seriam as atividades para obter cotação, pesquisar sobre coberturas, reputação da empresa etc.;

b) Custo de compra está relacionado ao esforço exigido para que a compra seja efetiva. Em seguros seriam exemplos: a necessidade de receber boleto, ir ao local assinar contrato, fazer vistoria do veículo, além do próprio custo do serviço prestado;

c) Custo de uso está relacionado a custos adicionais de posse ou uso de um serviço. O cliente que compra um carro tem o seguro como um custo de uso. No caso do próprio seguro, o esforço necessário para receber indenização e consertar o carro, são exemplos de uso, contudo ele não se limita a isso porque se desfazer de um produto ou serviço pode ter custos atribuídos; um cliente que compra um consórcio de imóvel, por exemplo, caso queira desistir de participar, tem que esperar até o final do grupo para resgatar o dinheiro investido, um período que pode levar, em média, até 15 anos.

O conceito de custos, conectado com o conceito tratado na sessão anterior de modelo de negócio, revela o quanto a visão da CVC é uma ferramenta poderosa para a análise da disrupção na indústria de seguros.

É dessa visão que se verificam três fenômenos possíveis ao longo da CVC: a desagregação (*unbundling*), desintermediação (*desintermediation*) e desacoplamento (*decoupling*). Para Teixeira (2019), a trajetória da disrupção passa por *unbundling* (1); desintermediação (2) e *decoupling* (3):

(1) Desagregação: ocorre quando o cliente tem a opção de consumir apenas a parte de um serviço ou produto que ele considera mais valioso. O iTunes (Apple), por exemplo, permitiu que o cliente obtivesse apenas uma faixa de um disco; a Trov permite que o cliente contrate o seguro apenas em um período curto ao invés de fechar contratos anuais;

(2) Desintermediação: é uma atividade que conecta o recurso e seu consumo; assim, a venda de uma loja física que passa a vender on-line está eliminando a necessidade de ir à loja, que é um intermediário entre o recurso desejado e o comprador. O seguro viagem, por exemplo, antes vendido principalmente nas agências de viagem, como *e-commerce*, passou a ser vendido diretamente para o consumidor. Possibilidade que tornou a modalidade de seguros uma das que mais cresceu nos últimos anos, tendo apresentado um aumento de 15% em 2019 (FUCHS, 2019);

(3) *Decoupling*: é quando uma atividade na cadeia de valor passa a ser exercida por um novo ator na cadeia de valor (avaliação, compra e uso); o jogo grátis no celular é um exemplo. Empresas que desenvolviam consoles e jogos foram desafiadas por jogos gratuitos e sem necessidade de compra de console. Um modelo de negócio que tem

crescido à margem do seguro saúde, são cooperativas de atendimento médico com valores mais acessíveis. A Dandelin, que não é uma operadora de seguro, por exemplo, oferece um plano com valor máximo de R$100,00, dando possibilidade aos clientes de serem atendidos por uma grande rede parceira de especialidades médicas pagando um valor mais justo aos médicos pelas consultas realizadas, não tendo carência e podendo ser cancelada a qualquer momento. Nesse caso, a empresa está oferecendo apenas o serviço de atendimento médico.

2.1.5 O *decoupling* na cadeia de valor do cliente

O fenômeno do *decoupling* se concretiza quando uma empresa se apropria de uma atividade específica em toda a cadeia de valor. Assim, uma empresa ao invés de gerar uma solução integrada, foca em apenas uma atividade pela qual o cliente percebe grande valor e estaria disposto a usar e/ou pagar (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019).

Em todo CVC de entretenimento para consumo de conteúdo, por exemplo, a Netflix se apropriou apenas da atividade de assistir TV propondo como modelo de negócio um serviço de assinatura de *streaming*. A XP, na CVC para produtos financeiros, apropriou-se, inicialmente, apenas da atividade de corretagem, gerando valor ao facilitar a experiência de aquisição e suporte de informação de produtos para clientes, tornando-se, posteriormente, um *marketplace* de produtos financeiros e de seguro (previdência).

2.1.5.1 A desintermediação na cadeia de valor do cliente

A desintermediação é um dos eventos mais relevantes em relação à transformação digital. Tanto Assink (2006), que chama esse evento de descontinuidade, quanto Teixeira e Piexota (2019), observam na intermediação um fato importante para gerar ruptura e que gera, ao mesmo tempo, grande valor para os clientes e companhias que dela se beneficiam. A ruptura nesse caso, distingue-se pela eliminação de intermediários ou de etapas desnecessárias. Os canais digitais, por exemplo, eliminam a necessidade de ir até uma loja física (custo de pesquisa) ou de falar com um vendedor (custo de compra).

O marketing digital é um exemplo do efeito da desintermediação. Agências de propaganda tradicionais, que até hoje asseguram uma margem de 20% da verba de veiculação de mídia (CONSELHO..., 2019), passaram a enfrentar a concorrência dos veículos digitais. Na medida em que anunciantes ganham a possibilidade e competência técnica para veicular suas

campanhas diretamente nas plataformas como Google e Facebook, as agências e veículos tradicionais passam a enfrentar grandes dificuldades financeiras por perderem, parcialmente ou totalmente, a comissão que por tanto tempo desfrutaram. Como consequência disso, proliferaram casos de jornais e revistas em processo de recuperação judicial ou falência, como Abril e DM9 (CAUTI, 2019; SCHELLER, 2018) e outras que convivem com um futuro incerto, como a Globo, que está se reestruturando tardiamente, fazendo demissão em massa (PADIGLIONE, 2020), investindo em *streaming* (estimativa de R$ 1 bilhão para 2020) e conteúdo multiplataformas (ESTIGARRIBIA, 2019) para se adequar ao contexto digital.

A crise instaurada entre as agências de comunicação, em decorrência da desintermediação, gera uma batalha para manter e conquistar clientes e tem seu ápice na guerra de preço, em que agências oferecem redução nas comissões de mídia, resultando na diminuição de sua maior fonte de receita. Debandada de profissionais qualificados pela incapacidade financeira das agências de mantê-los e desenvolvimento de equipes internas dentro dos anunciantes capazes de fazerem a própria gestão de campanhas e mídia, o resultado é previsível e inevitável. Diferente do Uber, que gerou grande protesto pela sua chegada repentina, a mídia digital já conhecida se espalhou sem alarde, enquanto agências e veículos tradicionais conviviam com altas margens (LEMOS, 2020).

Como frisam Teixeira e Piechota (2019),

> por permitir mais personalização, a desagregação tornou mais vantajoso para os criadores e distribuidores de conteúdo venderem diretamente ao consumidor final. Os provedores de serviços em uma ampla gama de setores, não apenas de conteúdo, perceberam o potencial da Internet como um canal de vendas de baixo custo e alto alcance e removeram ainda mais o intermediário de suas transações[8] (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019, p. 48, tradução nossa).

A venda direta ao consumidor, portanto, tornou-se uma realidade para diversas indústrias, como a indústria de turismos (passagem aérea, por exemplo), relativizando a importância de agências de viagens e operadoras de turismo. Embora seja verdade que também tenham surgido os *eMediaries*, os intermediários dos canais eletrônicos, (como Decolar), estes se diferenciam dos mediadores tradicionais por gerarem ganho de escala, eficiência, comodidade, redução de custo e melhor experiência, tanto para o cliente quanto para a empresa que oferece o serviço (BUHALIS; LICATA, 2002). Ainda assim, as empresas podem ter seus

[8] "Because it enabled more personalization, unbundling had made it advantageous for content creators and distributors to sell directly to the end consumer. Service providers in a broader array of industries, not just content, took note of the internet's potential as a low-cost, high-reach sales channel and further removed the middleman from their transactions."

canais proprietários vendendo direto ao consumidor, como VoeGol (www.voegol.com.br) que enfatiza a perda de relevância dos agenciadores do segmento (TAVARES; NEVES, 2011). O conceito é facilmente percebido no setor de seguros, em diferentes etapas da CVC, como comparação de preços, venda e vistoria.

2.1.6 O efeito das iniciativas de *coupling* na cadeia de valor do cliente

Contrapondo as inciativas de *decoupling*, o *coupling* (acoplamento) funciona agregando atividades que são valorizadas pelo cliente. É na prática como os (CHRISTENSEN; REYNOR; MCDONALD, 2015; MCGRATH; MACMILLAN, 1995; TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019) *startup*s buscam ganhar mercado; embora, no conceito de Teixeira e Piechota (2019), iniciem suas atividades promovendo *decoupling*, para ganhar mercado e ganho de escala, passam a integrar outras atividades percebidas como de grande valor para o cliente. A Pier, por exemplo, iniciou suas atividades com seguro celular e expandiu para seguro automotivo, enquanto a XP iniciou como corretora digital para se tornar um *marketplace* de serviços financeiros, de seguros e carteira digital.

A atividade de *coupling*, do mesmo modo, serve empresas incumbentes quando estas visam expandir mercado. A Porto Seguro, no segmento auto, criou empresas que atuam em diferentes atividades; a Azul, foca nos clientes de menor poder aquisitivo; o Carro Fácil, fornece carro por assinatura para quem optou por não ter mais a posse de carro; o Centro Automotivo Porto Seguro (CAPS), oferece serviços preventivos de manutenção e cuidado de carros que minimizam sinistros; a Renova Ecopeças, atua como desmanche legalizado que comercializa as peças de carros recuperados e o seguro pode ser pago pelo cartão de crédito da própria seguradora.

2.1.7 As causas e consequências do efeito "*low-end disruption*"

Christensen, Reynor e McDonald (2015) argumentam que empresas tradicionais possuem foco nos clientes de maior valor, assim, elas mantêm seu foco na manutenção de sua carteira de clientes e mercado, promovendo inovações incrementais. Segundo os autores, não faz sentido uma empresa causar disrupção para sua própria indústria, pois isso seria destruir valor para empresa, desse modo, as inovações incrementais, e não as disruptivas, são o foco de empresas incumbentes. Ao contrário do que se possa imaginar, não se trata, portanto, que empresas que são líderes foram pegas de surpresa por inovações disruptivas, elas simplesmente

não acham comercialmente interessante desviar o investimento dos produtos que geram caixa e geraram o sucesso da empresa em inovações que carregam grande incerteza quanto ao seu futuro sucesso.

Por outro lado, permite que desafiantes possam se desenvolver sem enfrentar grandes reações de empresas líderes. Todavia, quando desafiantes conseguem validar seu modelo de negócio e expandir, eles se tornam capazes de, também, atrair os clientes mais valiosos, além de comearem a agregar novas atividades (*coupling*). Como mencionado anteriormente (ASSINK, 2006; CLEWLOW; MISHRA, 2017; MCGRATH; MCMANUS, 2020), muitas vezes, a resposta vem de forma tardia e novos entrantes criam oportunidade de gerar a disrupção.

2.2 O CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Em virtude do grande volume de conteúdo disponibilizado, tanto no meio acadêmico quanto pelo mercado, tratando sobre transformação digital, esta sessão tem como objetivo sumarizar os principais conceitos do desenvolvimento teórico que possuem relação com o fenômeno da disrupção e a CVC.

2.2.1 A tecnologia e a digitalização de tudo

McAfee (2009), responsável pela disseminação do conceito de empresa 2.0, aponta a eficiência e produtividade como consequência do emprego de tecnologia nas indústrias. Posteriormente, desenvolveu sua análise para concluir que o mundo estava prestes a viver uma ruptura em que a automação seria uma nova onda transformacional sem precedentes, inclusive dedicando um capítulo inteiro denominado “The Digitization of Just About Everything.”[9] (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2012, 2015, p. 35).

A análise da transformação, a partir das novas competências das empresas e tecnologia, aponta sinergia entre as principais autoridades no tema, entre elas Clayton Christensem, que em seu primeiro livro sobre o tema (CHRISTENSEN, 1997) explora estudos de casos para ilustrar como grandes empresas, antes tidas como exemplo de gestão e sucesso, fracassam em face da introdução de novas tecnologias, cedendo suas posições a novos entrantes ou concorrentes que introduzem essas inovações. Um recente exemplo relacionado à indústria de seguros é a XP,

[9] The Digitization of Just About Everything: em tradução livre feita pelo autor chama “A Digitalização De Quase Tudo”.

uma *fintech* (*startup*s do segmento financeiro) que cresceu construindo uma plataforma digital em torno de produtos de investimento e expandiu sua atuação comercializando produtos de previdência Vida Gerador de Benefício Livre (VGBL) e Plano Gerador de Benefício (PGBL), que são planos de previdência privada complementar que se diferenciam pelo tratamento tributário aplicado. No VGBL o imposto incide sobre o rendimento e na PGBL incide no valor total a ser resgatado. Atuando em uma das verticais mais concentradas da indústria (apenas 19 empresas atuam com esses produtos), em 2019 a XP já se consolidav como 8ª e 11ª maior carteira do setor em VGBL e PGBL, respectivamente (SINDICATO..., 2019).

A transformação digital, hoje alavanca das novas *startup*s como *fintechs* e *insurtech*s, surge nos anos 90 com a internet, que fez prosperar na década seguinte novas temáticas, como o comércio eletrônico, diferentes canais de relacionamento, divulgação e venda (EDELMAN; SINGER, 2015; GUISSONI, 2017). Tanto as tecnologias quanto a internet, que a princípio estavam restritas às empresas pelo seu custo, passaram rapidamente a gerar adesão ao serem disponibilizados, a cada ciclo, produtos melhores e mais acessíveis (CHRISTENSEN; REYNOR; MCDONALD, 2015), como se observa na evolução dos computadores pessoais e telefones celulares, hoje uma das ferramentas essenciais como canais de comunicação, operação e venda das *insurtech*s.

2.2.2 Os dados como ferramenta para conhecer o cliente e gerar oportunidades

O novo comportamento do consumidor digital aliado ao desenvolvimento da Internet das Coisas, conhecida como IoT (*Internet Of Things*) e Big Data, permitiram um monitoramento e acompanhamento efetivo do perfil e comportamento dos consumidores, em que empresas como Amazon, Facebook e Google são ícones desse novo contexto e revelam, na prática, um novo ambiente competitivo que exige que as decisões sejam cada vez mais balizadas por dados e métricas de performance (GUISSONI; NEVES, 2013; MCGRATH; MCMANUS, 2020) - embora se verifique que as empresas demonstram ter mais obstáculos em relação à sua cultura e conhecimentos específicos em *analytics* do que domínio técnico de tecnologia e disponibilidade de ferramentas (HIPPOLD, 2019; LEDLEY; REDMAN, 2020). Corrobora para esse entendimento o estudo da Deloitte, que indica que, apesar dos altos investimentos, 63% dos executivos não consideram suas empresas orientadas a dados e 67% dizem não se sentirem confortáveis em acessar e utilizar suas ferramentas e fontes disponíveis (DAVENPORT *et al.*, 2019).

Esse é um ponto de atenção para a atividade de seguro, em que a digitalização e a cultura *data-driven* são ainda mais fundamentais, já que se trata de uma indústria totalmente dependente de dados para precificação e classificação de risco. Apesar do alerta, há oportunidade para obter dados de mercado e internos, oriundos de múltiplas fontes, que geram informações do comportamento do cliente e podem garantir diversas vantagens, como melhor avaliação de risco, além de alavancar a capacidade de fazer venda cruzada entre múltiplos produtos disponíveis na indústria - oportunidade capturada por algumas *insurtech*s que têm, em seu modelo de negócio, a avaliação do risco e monitoramento do cliente como meio de oferecer uma oferta customizada para cada cliente. Esse exemplo, disponível no quadro 3, no entanto, é apenas uma amostra das vantagens que foram sumarizadas no conceito de "*value modes*" ou "modelos de valor" (LEDLEY; REDMAN, 2020).

Quadro 3 - Os seis modelos de geração de valor

Modelos de Valor	Exemplos
1) Melhoria de Processos	Clientes podem indicar insatisfação no processo de assinatura de contrato e a seguradora pode criar meios para gerar a assinatura de forma digital ou criar mecanismos que eliminem esta necessidade.
2) Melhoria no posicionamento competitivo	Monitoramento de redes sociais podem indicar a percepção que clientes possuem da marca e reforçar as competências positivas e minimizar as negativas, além de gerar comparativos com marcas concorrentes.
3) Criação e melhoria de produtos	Um grupo específico de clientes pode demonstrar comportamento muito diferente dos demais, indicando a necessidade de criar produtos ou canais específicos para este público. A Suhai Seguradora, por exemplo, criou um seguro automotivo específico para carros de coleção.
4) Informativo ou construção de dados a partir de produtos e serviços	Criação de relatórios padronizados com indicadores de performance do negócio e monitoramento do mercado e incremento de dados que geram visão mais ampla do resultado.
5) Melhoria em capacitação humana	As áreas de recursos humanos e de negócios podem desenvolver mecanismos em conjunto que permitam identificar necessidades de treinamento (*soft skill* e *hard skill*) e reforço dos valores da empresa.
6) Melhoria na gestão de risco	O aplicativo da seguradora pode fornecer informações mais confiáveis do comportamento e perfil do consumidor, permitindo uma análise mais apurada e não dependendo apenas da autodeclaração do cliente como acontece no seguro automotivo, conforme é proposto por algumas *insurtech*s.

Fonte: Versão em português feita pelo autor. Adaptado de Ledley e Redman (2020).

2.3 INIBIDORES DA DISRUPÇÃO

A inovação e a disrupção, antes de serem uma ameaça, são um caminho estratégico para que empresas possam absorver o dinamismo do mercado e transformá-lo em lucro; no entanto, existem barreiras que impedem o sucesso da empresa. Para Leifer, Connor e Rice (2001), além das barreiras já mencionadas no decorrer do projeto, como regulação, recursos financeiros, competição e outras, eles citam duas novas descobertas que são: a incerteza em relação aos recursos e as competências da organização. Do ponto de vista de recursos é uma reflexão significativa, visto que, por exemplo, uma das grandes ameaças para o seguro automotivo é justamente a incerteza se as próximas gerações continuarão desejando ter carro, uma vez que o seguro automotivo é baseado na posse desse bem.

Em contrapartida, uma parcela dos que permanecerão tendo carros, como os motoristas, são os clientes que representam maior risco de sinistro por estarem por um período maior expostos aos riscos pelo simples fato de utilizarem muito mais o carro do que a média dos proprietários comuns. Em suma, isso significa dizer que mesmo empresas que possuem respeitável histórico de sucesso e construíram robustas vantagens competitivas agora convivem com a incerteza e ciclos de inovação que reduzem a validade de vantagens construídas. O próprio dinamismo do mercado permite que inovações e estratégias sejam, em muitos casos, replicáveis. A Porto Seguro, por exemplo, foi pioneira em oferecer serviços agregados ao seguro residencial e automotivo, dois de seus principais produtos. De fato, os serviços foram responsáveis por ajudar a construir uma percepção de valor para os clientes e gerou vantagem competitiva, contudo a vantagem, em um curto espaço de tempo, passou por processo de comoditização, ofertado pelos seus principais concorrentes.

A questão organizacional, como outro elemento da descoberta, também é importante em que o relato exemplifica suas implicações.

> Entre as incertezas organizacionais estavam questões sobre as capacidades da equipe do projeto; recrutar as pessoas certas; gerenciamento de relacionamentos com o resto da organização; lidar com a variabilidade na gestão de suporte; superar o prazo curto, foco no resultado das unidades operacionais e sua resistência a produtos que possam comprometer as linhas de produtos existentes; e neutralizar interesses adquiridos no modelo de negócios atual[10] (LEIFER; CONNOR; RICE, 2001, p. 103, tradução nossa).

[10] "Among the organizational uncertainties were questions about the capabilities of the project team; recruiting the right people; managing relationships with the rest of the organization; dealing with variability in management support; overcoming the short-term, results-oriented of operating units, and their resistence to products that might jeopardize existing product lines; and counteracting vested interest in the current business model."

Por envolverem atividades corriqueiras dos ambientes corporativos, é comum que as demandas da cultura organizacional tenham sua relevância relativizada ou negligenciada, tanto para projetos que visam inovar quanto para ações que aspiram defender a posição de mercado.

2.3.1 A cultura organizacional em face da transformação digital

O posicionamento das empresas e a forma como elas entendem as vantagens competitivas, como longevas ou temporais, geram profundo impacto na cultura organizacional das companhias. Enquanto a primeira busca moldar valores, comportamentos e indicadores de forma rígida (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2007), a outra tende a fomentar um ambiente mais diversificado, reforçando competências e investimentos que considerem a complexidade para que as empresas e as pessoas estejam aptas para os processos de mudança, capazes de agirem e tomarem decisões em conjunto nos processos mais horizontais (MOORMAN; MINER, 1997; RIES, 2017).

A cultura organizacional pode garantir maior interlocução entre áreas de negócio e entidades externas, no que Leifer, Connor e Rice (2001), chamam de *Hub.* Além disso, o *Hub* assegura relacionamento com pessoas com competências e conhecimentos específicos que podem ser relevantes para aquisição de recurso ou no desenvolvimento de competências. Para os autores, o patrocínio e o engajamento dos líderes também são extremamente importantes para o sucesso de iniciativas relacionadas à inovação. Segundo eles, não se pode tratar de cultura organizacional sem considerar a responsabilidade da corporação como desenvolvedora e mantenedora de competências desejadas para o negócio, como enfatiza Assink (2006):

> O termo “capacidades” enfatiza o papel fundamental da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar apropriadamente as habilidades organizacionais, recursos e competências funcionais para atender aos requisitos de um ambiente em mudança. Em mercados de alta velocidade, a capacidade de renovar competências para acomodar o ambiente de negócios em mudança é muito importante, conhecida como capacidades dinâmicas[11] (ASSINK, 2006, p. 219, tradução nossa).

É inegável que tais competências são alicerce para o desenvolvimento das empresas. Um estudo sobre inovação, divulgado pela Deloitte em 2005, revelou que o tempo para lançar um produto era inversamente proporcional ao retorno financeiro do projeto, ou seja, quanto

[11] “The term “capabilities” emphasises the key role of strategic anagement in appropriately adapting, integrating and reconfiguring organisational skills, resources and functional competencies to atch the requirements of a changing environment. In high-velocity markets, the ability to renew competencies to accommodate the changing business environment is very important, referred to as dynamic capabilities.”

antes a empresa lança uma inovação, maior é o potencial de ganhos financeiros; no entanto, o relatório deixa claro que isso está relacionado à estrutura organizacional. Empresas que possuem gestão e mecanismos de inovação tendem a ter mais projetos com sucesso e lançar produtos com mais rapidez. Como afirma Koudal (2005), autor do estudo,

> os gerentes raramente estão dispostos a sacrificar os lucros de curto prazo por oportunidades de longo prazo. Incentivos, financiamento e responsabilidades conflitantes matam as grandes ideias ou permitem que as medíocres ou ruins passem pelos estágios do processo de inovação[12] (KOUDAL, 2005, p. 5, tradução nossa).

Tratar de transformação digital e disrupção é considerar o conflito constante entre o desejo de manter um modelo de sucesso atual e investir em modelo que garanta sucesso no futuro (CHRISTENSEN, 1997; PAAP; KATZ, 2004).

Assink (2006), considerando a cultura e a estrutura organizacional, desenvolveu uma matriz que considera os principais inibidores da inovação (figura 2). A matriz é dividida em cinco quadrantes, que são explicados abaixo:

Quadrante 1: faz referência a rigidez da empresa baseada no "Design Dominante", que é a estrutura moldada por um produto e modelo de negócio de sucesso;

Quadrante 2: a incapacidade de desaprender implica na manutenção de modelos mentais e visão do mundo, que não são capazes de atender a realidade atual do mercado;

Quadrante 3: percepção de risco da empresa, que ao se prender ao modelo dominante cria um clima de aversão ao risco influenciando seus executivos em suas escolhas;

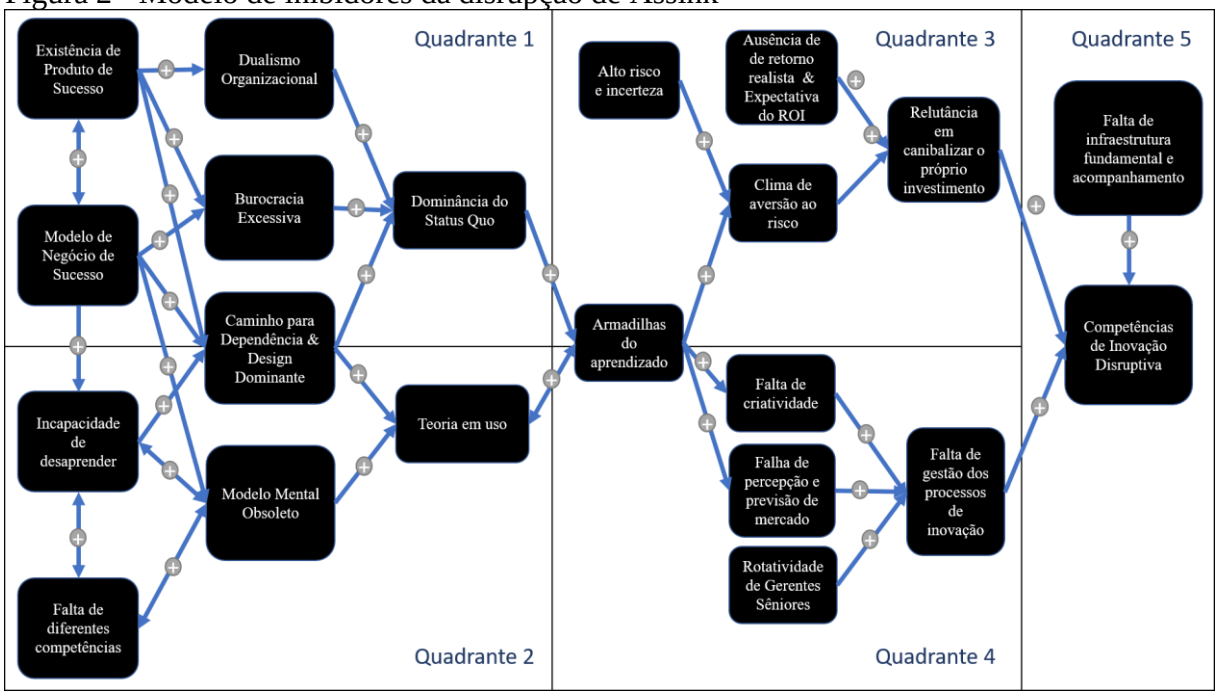
Quadrante 4: falta de motivação e incentivos à mudança que resultam em falta ou falha de gestão de processos de inovação e perda de sensibilidade para oportunidades;

Quadrante 5: o foco no Design Dominante finda por não gerar infraestrutura necessária para suportar novos projetos ou oferecer flexibilidade para a empresa fazer mudanças, já a Cadeia de Valor (Porter) não desenvolve as competências necessárias para a empresa.

---

[12] "Managers are rarely willing to sacrifice short-term profits for long-term opportunities. Conflicting incentives, funding, and accountabilities kill great ideas or let mediocre or bad ones through the stage gates of the innovation process."

Figura 2 - Modelo de inibidores da disrupção de Assink



Fonte: Versão em português feita pelo autor. Adaptado de Assink (2006).

2.4 RESPOSTA À DISRUPÇÃO

Teixeira (2019) depreende que existem 3 meios mais comuns para responder a disrupção: imitando o entrante, comprando-o ou sufocando-o reduzindo preços. No entanto, nenhuma das três iniciativas podem ser suficientes para deter a disrupção em uma indústria. Por exemplo, uma empresa que compra outra não elimina a possibilidade de surgir outra *startup* com o mesmo perfil, ao contrário, pode incentivar outras em busca da mesma sorte. Reduzir margens pode causar consequências para toda empresa, como a redução de receita, e não significa, necessariamente, que uma *startup* não possa sobreviver nesta situação. Como já citado anteriormente, a aquisição de inúmeras empresas pela Yahoo também não foi suficiente para evitar sua derrocada.

Para responder a disrupção de forma preventiva, Leifer, Connor e Rice (2001) argumentam que é mandatório que as empresas desenvolvam “centros de inovação disruptiva” como modo de reduzir incerteza e burocracia atreladas aos processos inovativos. Por outro lado, Christensen (1997), defende que uma empresa não pode gerar ruptura nela mesma e que, para evitar uma cultura dominante, a empresa deve criar estrutura apartada e independente, princípio também defendido por O’Reilly e Tushman (2004). No entanto, em ambos os casos há histórico de sucesso e fracasso.

Para Bughin e Zeebroeck (2017),

> a digitalização tem um impacto negativo significativo sobre os lucros dos operadores históricos por meio de dois efeitos que se repetem: os participantes digitais competindo com os líderes históricos por meio de modelos disruptivos e os líderes históricos respondendo à interrupção e criando uma competição mais intensa entre si[13] (BUGHIN; ZEEBROECK, 2017, p. 80, tradução nossa).

Para os autores, esses aspectos reforçam a necessidade e urgência das empresas, tanto os novos entrantes quanto as empresas líderes. Para eles, existem dois caminhos viáveis: (1) concentrar-se na aquisição de novos clientes ao invés do mesmo perfil dos clientes já existentes e (2) focar em uma nova segmentação de mercado ao invés de focar os esforços apenas em automação e redução de custos.

Por sua vez, Teixeira e Piechota (2019), considerando o fenômeno do *decoupling* (desacoplamento), defendem que uma resposta natural seria uma iniciativa de *recoupling* (reacoplar). A Magazine Luiza, por exemplo, tem criado um ecossistema de empresas que focam em todas as atividades de potencial *decoupling*, como logística, meios de pagamento, *e-commerce* entre outros. Essa estratégia de reintegração ela chama de balanceamento, em que a orientação é: "crie valor em cada ponto onde você tenta capturar valor e capture valor em cada ponto onde você tenta criar valor"[14] (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019, p. 132, tradução nossa).

Diferente de muitos autores que buscam definir como a empresa deve responder, Teixeira e Piechota (2019) entendem não haver resposta única ou padrão, mas oferecem ferramentas para que a empresa possa responder à disrupção, como o *recoupling* e rebalanceamento, considerando sua própria realidade e cenário. Nas figuras 3 e 4 há um exemplo de qual a percepção de valor percebido pelo cliente por meio do *decoupling* (figura 3) através da diferença entre valor percebido e valor cobrado, conhecido como *surplus*[15] (excedente), e como a empresa pode responder considerando o CVC e as oportunidades de gerar valor e capturar valor, tanto no *decoupling* quanto no *recoupling* (figura 4).

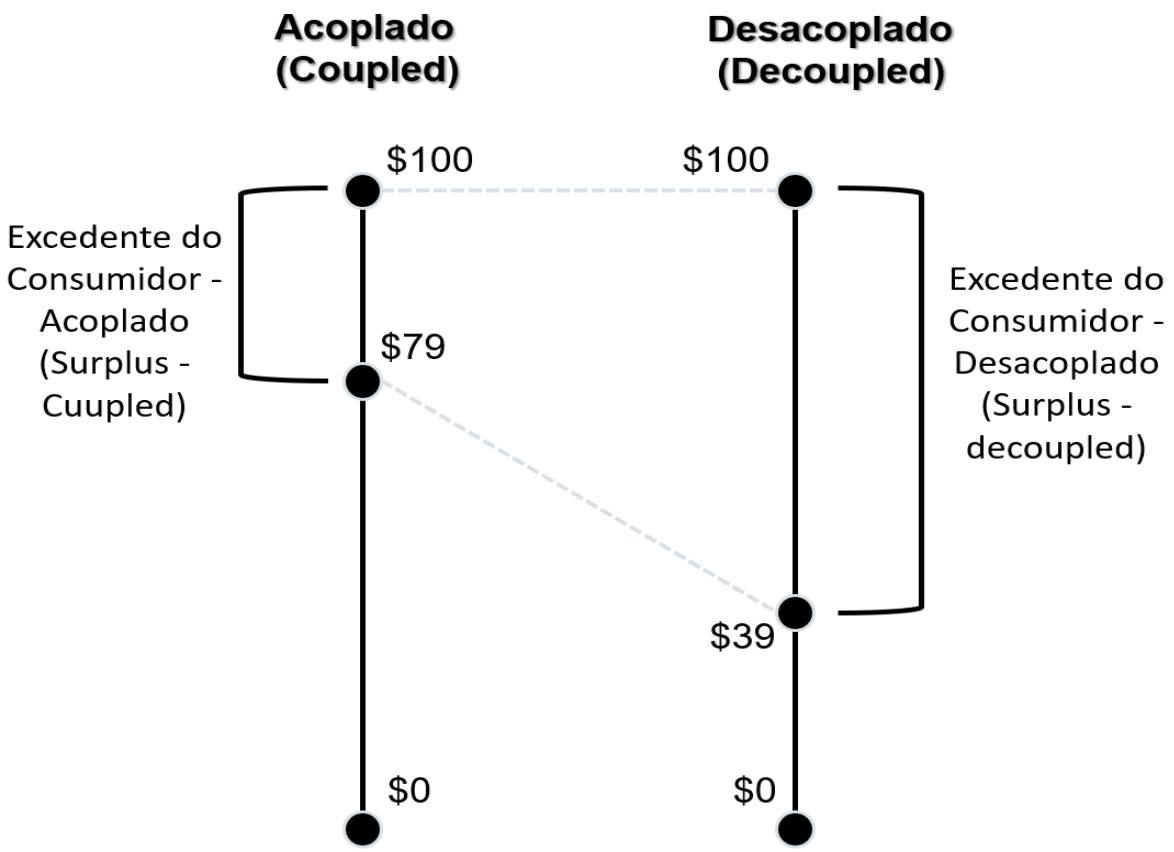
---

[13] "Digitalization has a significant negative impact on the profits of incumbents through twoo loop effects: digital entrants competing with incumbents through disruptive models, and incumbents responding to disruption and creating more intense competition with each other."

[14] "Create value at every point where you attempt to capture value, and capture value at every point where ypu attempt to create value."

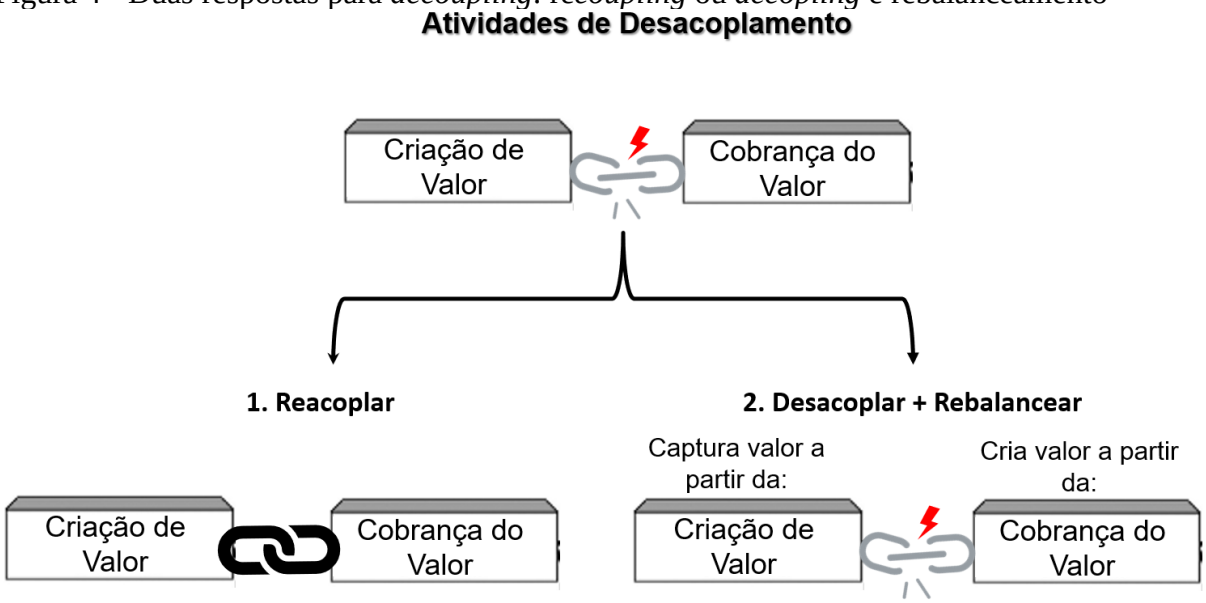
[15] Surplus é a diferença de valor entre o limite que o cliente está disposto a pagar e ao que efetivamente é cobrado/pago.

Figura 3 - Comparação do valor excedido do cliente entre a alternativa de acoplamento e desacoplamento



Fonte: Versão em português feita pelo autor. Adaptado de Teixeira e Piechota (2019).

Figura 4 - Duas respostas para *decoupling*: re*coupling* ou *decopling* e rebalanceamento

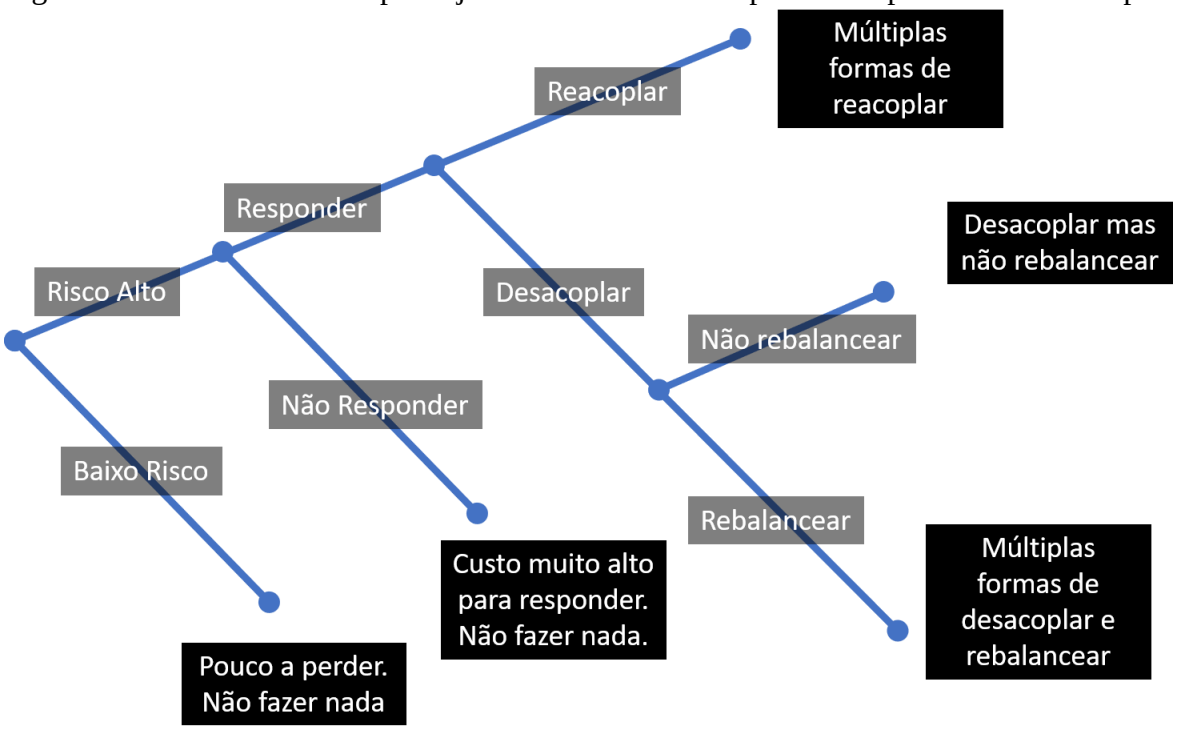


Fonte: Versão em português feita pelo autor. Adaptado de Teixeira e Piechota (2019).

A empresa pode proativamente gerar o *decoupling* e rebalancear as atividades, que é exatamente o que a Globo tem feito. Líder absoluta no mercado de mídia e TV aberta no Brasil, a empresa foi gradualmente perdendo participação nas verbas de mídia para canais digitais como Youtube, Netflix, Google e Facebook. O que a empresa fez foi investir no projeto Globo Now que, por ser um serviço como a Netflix, propicia ao cliente consumir o conteúdo a qualquer momento e sem interrupção de mídia. A empresa faz o balanceamento criando possibilidades de estratégias de comunicação que consideram os canais digitais e convencionais e possui também novas receitas oriundas de serviços de assinaturas e *pay-per-use* (pagamento por utilização), como séries exclusivas, eventos esportivos etc. Por fim, a reflexão mais importante é se a empresa deve responder a uma possível disrupção.

Teixeira e Piechota (2019) consideram mecanismos práticos julgando o tamanho do mercado e o potencial que novos entrantes possuem de ganhar participação na indústria, além do investimento e esforço necessário para responder à disrupção apresentando o conceito de *Market Share Risk*[16] (MaR). Sendo assim, como o objetivo final da empresa é otimizar seus investimentos gerando o melhor retorno possível, a empresa deve considerar também o esforço e investimento necessário para responder à disrupção. Desse modo, Teixeira e Piechota resumem as possibilidades de resposta sugerindo uma árvore de decisão, conforme a figura 5.

Figura 5 - Árvore de decisão para ajudar a identificar se é preciso responder e como responder



Fonte: Versão em português feita pelo autor. Adaptado de Teixeira e Piechota (2019, p. 172).

[16] *Market Share Risk*: Significa o risco a participação no mercado.

Apesar de Teixeira e Piechota (2019) terem uma proposta objetiva e aplicável, não se pode desconsiderar os fatores de inibição citados nas sessões anteriores, o que demonstra que a empresa pode precisar desenvolver competências inexistentes, ou pouco desenvolvidas, para gerar respostas planejadas, o que pode representar alto risco em sua execução. Por isso, Bughin e Zeebroeck (2017) defendem que, no caso das empresas incumbentes, é melhor agir do que não responder às ameaças de disrupção digital, justificando que esse é um mecanismo para aprimorar competências necessárias para um ambiente mais competitivo ao mesmo tempo em que pode fazer a empresa perceber e explorar novas oportunidades, ainda que nesse caso o agir esteja mais relacionado ao desenvolvimento humano da corporação.

É justamente a competência um dos fatores menos abordados porque, em geral, se trata da resposta quando a disrupção já está em curso, visto que elas são, na prática, um mecanismo de prevenção, mas também de proatividade. Um bom exemplo de como o cenário pode mudar rapidamente é o caso do Google Maps, que em apenas 18 meses fez desaparecer 85% da capitalização do mercado de fabricantes de GPS. Por isso, é importante que a empresa saiba aplicar suas competências para explorar e enfatizar inovações incrementais para os clientes já existentes, esforçando-se para, constantemente, agregar mais valor ao cliente ao mesmo tempo em que cria competências capazes de descontinuar inovações e propor mudanças radicais aptas a gerarem relevância para o mercado ao longo prazo, o que Bughin e Zeebroeck (2017) classificam como Organizações Ambidestras. Consoante o estudo que desenvolveram, "90% das organizações ambidestras alcançaram seus objetivos[17]" (BUGHIN; ZEEBROECK, 2017 apud O'REILLY III; TUSHMAN, 2004, p. 76, tradução nossa).

2.5 TENDÊNCIAS QUE PODEM GERAR DISRUPÇÃO

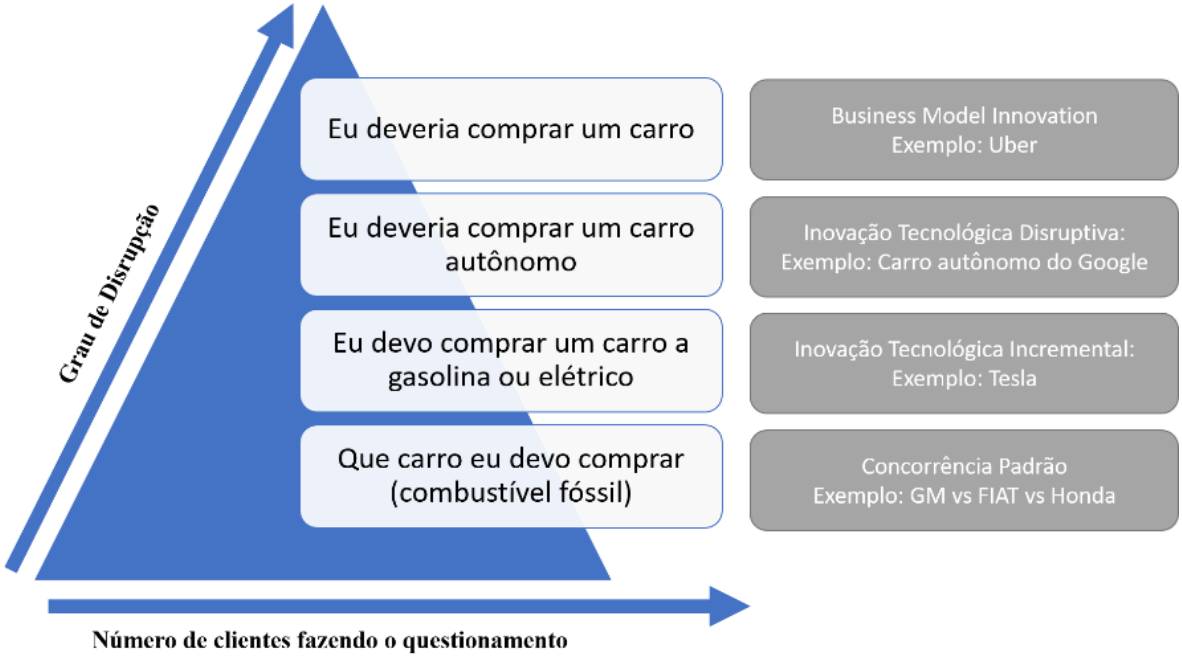
Como a disrupção pode vir de qualquer lugar, Leifer, Connor e Rice (2001) alegam que a empresa precisa desenvolver competências e ter pessoas que sejam capazes de captar e observar riscos e oportunidades. Teixeira (2019) simplifica essa iniciativa indicando que a empresa deve manter o foco no que ele chama de "*The Big Seven*" (Os Sete Maiores), que são as maiores sete categorias de consumo: onde morar, como se locomover, o que vestir, o que comer, o que aprender, como se divertir e como se cuidar (saúde). Observar tendências e mudanças no comportamento dos clientes relacionadas à uma ou mais dessas verticais dá foco nos segmentos mais relevantes e habilita a empresa a aproveitar oportunidades reais. Além

[17] "90% of the ambidextrous organizations achieved theirs goals."

disso, o ímpeto natural da inovação seria buscar a inovação em tudo, todavia é mais prático e mais assertivo focar nos grandes mecanismos da economia que são conduzidos pelo comportamento do consumidor.

Teixeira e Piechota (2019) consideram que as oportunidades estão relacionadas ao comportamento do consumidor, ainda assim também estão na representatividade dos clientes que têm mudado o comportamento e o nível possível de disrupção nesse contexto, como mostra a figura 6.

Figura 6 – Consideração do cliente e o potencial de disrupção



Fonte: Versão em português feita pelo autor. Adaptado de Teixeira e Piechota (2019, p. 158).

2.6 SUMARIZAÇÃO DOS CONCEITOS DO ESTUDO

Por fim, no quadro 4 é apresentado um resumo dos principais temas abordados até aqui:

Quadro 4 - Resumo do referencial teórico

Conceito	Autores	Discussão	Observações/ Divergências
Inovação	Fagerber (2003); Meige (2020), Mcgrath (2013); Assink (2006)	A invenção e inovação se diferenciam por seu caráter prático e valor de negócio. A capacidade de inventar ou ter patente não são a causa de sucesso das empresas, mas a consequência. Há basicamente dois tipos de inovação: a incremental, que busca manter a posição da empresa, e a disruptiva, que visa gerar ruptura na indústria.	Discute-se que a inovação é uma forma de dar valor comercial a uma invenção ou de rentabilizar sobre algo que já existe, propondo uma nova utilidade ou introduzindo incremento e mudanças.
Tecnologia	Teixeira e Piechota (2019); McGrath (2013); Christensen, Reynor e McDonald (2015) (1)	A tecnologia, ainda que relevante na transformação digital e disrupção, não é a causa da disrupção, mas a insatisfação do cliente que é suprida por novos modelos de negócio.	A teoria foi construída a partir da tecnologia (1), mesmo que se tenha introduzido o conceito de *job to be done*[18] prevalece, para eles, o protagonismo da tecnologia.
Disrupção	Teixeira e Piechota (2019); McGrath (2013) (2); Christensen, Reynor e McDonald (2015) (1); Clelow e Mishra (2017); Ries (2017); Christensen (1997); Paap e Katz (2004)	A disrupção acontece ao longo da cadeia de valor e é gerada pelo comportamento do consumidor e modelos de negócio que geram mais valor para o cliente.	Um dos possíveis fenômenos da disrupção é o *low-end disruption*, em que a captura de cliente se inicia pelos de menor valor para as incumbentes. A divergência maior é crédito que se dá a tecnologia como causa da disrupção (1). Enquanto os autores acima afirmam que uma empresa não pode gerar disrupção nela mesma, McGrath cita o exemplo da Netflix que fez mudança brusca no seu modelo de negócio gerando atritos fortes, mas que foram superados.
Cadeia de Valor do Cliente (CVC)	Teixeira e Piechota (2019); Edelman e Singer (2015)	Indica que o mercado não compete apenas por produto ou indústria, mas também por momentos do cliente. É através de momentos ao longo da cadeia de valor do cliente que surgem oportunidades para gerar valor por meio de desagregação, *decoupling* ou *coupling*.	

[18] *Job to be done*: em tradução livre do autor significa tarefa a ser realizada e o seu princípio refere as atividades que a empresa precisa desenvolver para conhecer e atender as necessidades do cliente.

Trasnformação Digital	Brynjolfsson e McCafee (2012, 2015); McGratch (2020); Buhalis e Licata (2002); Tavares e Neves (2011); McGrath e McMillan (1995); Guissoni (2017); McGrath e McManus (2020); Guissoni e Neves (2013); Ledley e Redman (2019); Moorman e Minan (1997); Koudal (2005)	O processo de transformação digital se inicia com tecnologias de automação que passam a ser onipresentes nas empresas e sociedade. O volume de dados gerado cria oportunidade e demanda competências analíticas das empresas para gerar valor e melhor performance para os clientes.	Um dos elementos, fruto da disrupção, muito relacionado com a transformação digital, é desintermediação, em que canais on-line potencializaram sua expansão.
Resposta à Disrupção	Teixeira e Piechota (2019); McGrath (2013); Assink (2006); Christensen, Reynor e McDonald (2015) (1); McGrath e McManus (2020); Leifer, Connor e Rice (2001); O'Reilly e Tushman (2000) (3); Bughin e Zeebroeck (2017)	A resposta à disrupção leva em consideração fatores econômicos e mercadológicos. A empresa deve responder apenas se o custo de perda de mercado for maior que o custo para responder a ameaça, mas, para responder, a empresa também deve considerar suas competências organizacionais e ter visão de vantagem competitiva.	Os autores argumentam que incumbentes devem criar empresas separadas para promover inovação para não serem influenciadas pela cultura da empresa (1) (3), embora alguns dos demais autores apresentam exemplos de insucesso. Um dos efeitos comum quando a concorrência se acirra entre desafiantes e incumbentes é a redução das margens, já que envolve, em muitos casos, guerra de preço e investimento de marketing e R&D.
Desafios à Disrupção	Teixeira e Piechota (2019); McGrath (2013); Assink (2006); Christensen, Reynor e McDonald (2015) (1); McGrath e McManus (2020); Leifer, Connor e Rice (2001); Besanko, Dranove e Shanley (2007); Ries (2017)	Diversos fatores dificultam a inovação e a disrupção em que, internamente, pesam os fatores culturais e competências da organização e, externamente, a velocidade de adoção de inovações. Em ambos os casos, a incerteza tende a retardar ações, reações e investimento.	

Modelo de Negócio	Teixeira e Piechota (2019); Kavadias, Ladas, Loch (2016)	Define-se como modelo de negócio a forma como um produto ou serviço é oferecido, como é monetizado e a estrutura necessária para que a proposta de valor se realize.	

Fonte: Elaborado pelo autor com base na bibliografia utilizada no estudo.

3 CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE SEGUROS

Esta sessão tem como objetivo compilar toda a base teórica abordada aqui do ponto de vista da indústria de seguros no Brasil e revelar o panorama da indústria que serve como base para análise contextual da proposta do estudo. Há referências específicas que são citadas, mas em linhas gerais, as definições, termos, justificativas são desenvolvidas utilizando-se de referências oficiais, principalmente Agência Nacional de Saúde Complementar (ANS), SUSEP e Sindicato das Corretoras de Seguros (SINCOR).

3.1 COMO FUNCIONA O SEGURO

Seguro é uma oferta feita por uma empresa seguradora em que há promessa de indenização em caso de sinistro, o qual é a ocorrência do risco previsto em contrato. O seguro, portanto, representa um acordo comercial entre duas partes, seguradora (Pessoa Jurídica – PF) e segurado (Pessoa Física - PF). O seguro, por parte do cliente, é um serviço desejado na medida em que se tem ciência do risco, ou seja, o cliente só contrata o seguro, independentemente de sua modalidade, se ele reconhece o risco e está disposto a ter uma cobertura do risco, desde que a percepção de benefício de seguro seja maior que o custo efetivo da oferta. Um dono de carro, por exemplo, pode reconhecer que exista risco em ser roubado, porém optar por não ter seguro por considerar essa probabilidade remota ou avaliar que é um custo alto para o serviço.

Do mesmo modo que há razões óbvias para aquisição de um seguro, há argumentos importantes para as pessoas que conhecem o risco não quererem o seguro. Por exemplo, o site Auto Esporte lembra que apenas 3% dos proprietários de moto possuem seguro (FERREIRA, 2020). Como o risco de acidentes e roubo no Brasil é alto, há poucas seguradoras interessadas na oferta, reduzindo a concorrência, assim gerando melhor ambiente para preços, que já são naturalmente altos, pelo maior risco que existe de acidentes e roubos.

Para melhor compreensão das regras, situações e atores que envolvem a indústria de seguros, abaixo há um breve detalhamento dos principais elementos descritos utilizando referências oficiais, que são:

A) Seguradora: empresa que assume o risco de um bem ou situação de risco com a responsabilidade de ressarcir o segurado em caso de sinistro, o qual é um evento previsto em contrato, como morte, roubo e incêndio;
B) Resseguradora: empresa que fornece serviço de seguro ou resseguro para as seguradoras. Na prática, é um serviço que visa reduzir o risco de insolvência dessas

empresas ao compartilhar o risco de carteira ou cobertura de riscos que podem representar risco financeiro para as seguradoras;

C) Segurado: é o contratante do seguro (PJ ou PF) que, identificando um risco, busca no seguro uma forma de manter seu patrimônio, parcialmente ou na sua integridade;

D) Corretora: empresa responsável por intermediar e servir como elo entre segurado e seguradora, buscando oferecer para o segurado o produto/serviço que melhor se adequa à sua necessidade e capturar os dados necessários para cotação, proposta e fechamento. Para a seguradora, a corretora atua como um *marketplace* de vendas, sendo responsável por captar clientes, orientar e comercializar de forma ética os produtos e serviços de uma ou mais seguradoras de um portfólio de produtos. Tanto a corretora quanto os corretores também são regulados pela SUSEP, a qual demanda credenciamento para atuar no setor;

E) Corretor: pessoa física ou jurídica que, efetivamente, faz a venda dos serviços da seguradora, recebendo em troca uma comissão pela venda;

F) Apólice: é o documento formal que registra as principais informações do seguro, como sua validade, cobertura, prazos e prêmio;

G) Cobertura: refere-se aos eventos indenizáveis. Quando se diz, por exemplo, que tem cobertura contra incêndio, significa que no caso de incêndio o cliente tem direito a indenização. As coberturas são descritas na apólice, de modo a não dar margem à interpretações errôneas e promover transparência sobre o acordo comercial;

H) Prêmio: é o valor pago pelo segurado para ter uma apólice de seguro;

I) Risco: o risco para a seguradora representa a probabilidade de um evento (sinistro) previsto no contrato ocorrer, ocasionando perda para a seguradora. Por isso, a análise de risco, na prática, é uma ferramenta também de *pricing* (precificação);

J) Sinistro: é quando um evento previsto na apólice do contrato ocorre, ensejando o pagamento da indenização ao cliente de acordo com o que está previsto nela. A informação de sinistro é compartilhada entre as seguradoras para evitar fraudes e seu histórico também é considerado na precificação do seguro e no fornecimento de bônus na renovação;

K) Indenização: é o valor pago ao cliente quando ocorre um sinistro válido previsto em contrato, que pode ser o valor total ou parcial;

L) Franquia: algumas apólices exigem que o cliente faça uma participação financeira na ocorrência do sinistro, que é um elemento também previsto em contrato e que interfere

na precificação do seguro. Um seguro que não tem franquia, por exemplo, tende a ser mais caro que um com franquia, pois no caso de sinistro a perda da seguradora é maior;

M) Beneficiário: é a pessoa que terá direito à indenização. No seguro de vida, por exemplo, informa que pessoa receberá os valores em nome do segurado;

N) Seguro obrigatório: a maioria dos seguros são facultativos, mas algumas atividades econômicas ou execução de uma atividade comercial não possuem seguros obrigatórios, como o seguro para transporte aéreo e o seguro contra Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Via Terrestre (DPVAT);

O) Bônus: é uma técnica empregada pelas seguradoras para fidelizar os clientes mais lucrativos. São mais lucrativos porque a seguradora oferece desconto na renovação de clientes que não tiveram sinistro. Um benefício marginal é que, dependendo do sinistro, o cliente pode optar por não acionar o seguro para não perder o desconto, claro, se o desconto projetado for maior do que o sinistro. O bônus é vinculado ao segurado e não à seguradora; assim, as seguradoras compartilham informações de sinistro para permitir a portabilidade do seguro entre elas.

3.2 REGULAÇÃO

O setor é regulado pela SUSEP e pela ANS. A SUSEP e a ANS são órgãos governamentais responsáveis por regular e fiscalizar o setor de seguros, garantindo padrões éticos, de gestão e oferta de serviços das empresas que atuam no setor bem como definem mecanismos e normas que versam sobre os interesses e obrigações dos segurados, seguradoras e a comercialização do serviços (AGÊNCIA..., [20--?].]; REIS, 2018).

Ambas as entidades exercem papel fundamental na indústria e operam criando e atualizando normativas para acompanhar a dinâmica do mercado, como, por exemplo, regras sobre prazo de indenização ao segurado (SUSEP) ou a obrigatoriedade de fornecer exame de sangue (ANS) (CORAVÍRUS, 2020).

Considerando que o negócio de seguros é exercido sobre a gestão de risco, a SUSEP é responsável por diretrizes e fiscalização a fim de garantir a prestação de serviço e eventual indenização ao segurado, como a obrigação do fundo garantidor, que é uma reserva financeira obrigatória da seguradora para honrar com eventuais obrigações indenizatórias.

A regulação exerce, portanto, papel importante no ambiente de inovação e transformação digital justamente porque as atividades passam por crivo de avaliação e

validação da SUSEP e ANS. Alguns temas são altamente relevantes para modelos de negócio, como a desintermediação de venda, a venda por canais digitais e a *cyber* segurança.

3.3 PRODUTOS

Existe uma grande variedade de tipos de seguros, coberturas e perfis de clientes. No Brasil, há registro de 100 ramos de seguro ativo divididos em grupos, “Por exemplo, o seguro de responsabilidade civil tem 19 ramos diferentes, os seguros ligados à agricultura contam com 13 ramos distintos, etc.” (TUDO SOBRE SEGUROS, 2020b).

Na prática, tudo que é um risco pode ser potencialmente coberto por um produto de seguro. Quase tudo que cerca a sociedade pode ter cobertura de seguro. A própria SUSEP, em virtude de grande variedade de grupos e subgrupos, no seu relatório anual (BRASIL, 2015) simplifica o resultado da indústria em 8 grupos de seguros (Automotivo, Patrimonial, Pessoas, Riscos Financeiros, Transportes, Saúde, Demais Ramos, VGBL e PGBL). Abaixo há um agrupamento que permite uma visão mais ampla dos tipos de seguros disponibilizados no Brasil, conforme ilustra a figura 7 (TUDO SOBRE SEGUROS, 2020b).

Figura 7 - Lista dos principais ramos de seguro

Ramos de seguros		
	Grupos	**Características Gerais**
1	Patrimonial	Seguros contra incêndio, roubo de imóveis bem como os seguros compreensivos residenciais, condominiais e empresariais
2	Riscos Especiais	Seguros contra riscos de petróleo, nucleares e satélites
3	Responsabilidades	Seguros contra indenizações por danos materiais ou lesões corporais a terceiros por culpa involuntária do segurado
4	Cascos (em "run off")	Seguros contra riscos marítimos, aeronáuticos e de hangar
5	Automóvel	Seguros contra roubos e acidentes de carros, de responsabilidade civil contra terceiros e DPVAT
6	Transporte	Seguros de transporte nacional e internacional e de responsabilidade civil de cargas, do transportador e do operador
7	Riscos Financeiros	Seguros diversos de garantia de contratos e de fiança locatícia
8	Crédito (em "run off")	Seguros de crédito a exportação e contra riscos comerciais e políticos
9	Pessoas Coletivo	Seguros coletivos de vida e acidentes pessoais, vida com cobertura para risco de sobrevivência, prestamista e educacional
10	Habitacional	Seguros contra riscos de morte e invalidez do devedor e de danos ao imóvel financiado
11	Rural	Seguros agrícola, pecuário, de florestas e penhor rural
12	Outros	Seguros no exterior e de sucursais de seguradoras no exterior
13	Pessoas Individual	Seguros individuais de vida e acidentes pessoais, vida com cobertura para risco de sobrevivência, prestamista e educacional
14	Marítimos	Seguros compreensivos para operadores portuários, responsabilidade civil facultativa para embarcações e marítimos
15	Aeronautico	Seguros de responsabilidade civil facultativa para aeronaves, aeronáuticos, responsabilidade civil de hangar e responsabilidade do explorador ou transportador aéreo
16	Microsseguros	Microsseguros de pessoas, microsseguros de danos
17	Saúde	Seguro Saúde
Fonte: Susep		

Fonte: Ilustração extraída do site https://www.segurosbrb.com.br/seguros-quantos-tipos-existem/. (CORRETORA SEGUROS BRB, 2020).

3.3.1 Percepção de risco

A indústria de seguros é alicerçada no fator de risco, não só como modelo de negócio, mas também como gatilho de compra. Do ponto de vista do cliente, é a sua aversão ao risco que o impulsiona para a contratação de um seguro. Na visão da seguradora, é avaliação correta do risco que viabiliza sua rentabilidade, no entanto, ela mesma é influenciada pela aversão ao risco, criando espaço para as resseguradoras, que são empresas que fazem cobertura de grandes riscos ou de carteiras de clientes.

Há de se considerar também a visão do risco na percepção do cliente. Sendo o sinistro um acontecimento eventual, as seguradoras precisam de esforço para tangibilizar o serviço e aguçar a percepção de valor. Um dos principais desafios para a setor é justamente o desalinhamento entre oferta e a percepção de risco. Como afirma Lima (1998), o problema está no fato de que os resultados da avaliação de risco são inteiramente diferentes dos da percepção de risco.

Tal desalinhamento tem efeito prático em volume de vendas, margem, disposição a pagar e renovação de contratos. O fato confronta-se com a crença da baixa penetração do seguro ser um fator "cultural", em que o brasileiro não tem educação financeira e é mais inclinado a correr riscos, como afirma a reportagem que traz a visão do presidente do SINCOR-PE, Carlos Alberto Valle: "a falta de uma 'cultura do seguro' no País tem a ver com a própria índole do brasileiro. O brasileiro é imprevidente por natureza, mas isso está mudando" (PESQUISA, 2018, p. 1).

3.3.2 Seguro facultativo e seguro obrigatório

Os produtos de seguro apresentam, em sua essência, dois grupos. Os seguros facultativos e os seguros obrigatórios (TUDO SOBRE SEGUROS, 2020b). O facultativo, como o nome indica, representa uma opção que o cliente tem em contratar ou não o seguro (Seguro Automotivo, por exemplo), enquanto o seguro obrigatório é uma exigência legal relacionada a um bem ou atividade, sendo ela comercial ou não (DPVAT e Seguro de Casco, por exemplo).

Para cobrir o interesse de maior detalhamento sobre os produtos de seguro é disponibilizado no apêndice D uma lista com os principais tipos. É pertinente mencionar, inclusive, que mesmo o seguro obrigatório ou de responsabilidade do governo (como o FGTS) representam oportunidades atuais e futuras relacionadas à novas necessidades oriundas do próprio avanço da transformação digital e mudanças no marco regulatório. Por exemplo, quando os carros autônomos se tornarem uma realidade, não está claro quem poderá ser responsabilizado no caso de sinistro. Outro exemplo é o resseguro, que no início era uma prestação feita pelo governo e posteriormente migrou para iniciativa privada (GELABERT, 2007).

3.4. TIPOS DE OFERTA DE SEGURO

Há três formas básicas de oferta de seguros para o mercado: convencional, cosseguro e resseguro (BARRETO, 2013).

3.4.1 Convencional

A oferta convencional se caracteriza quando a seguradora é única e exclusivamente responsável pela operação e gestão de sua carteira de clientes, que é o caso da maioria das seguradoras.

3.4.2 Cosseguro

É quando empresas de seguros prestam serviço de forma conjunta. Diferente de uma *join venture*, não há uma real unificação das empresas, mas sim uma parceria comercial e/ou operacional visando otimizar os resultados por aquilo que as empresas possuem como melhor competência. O Itaú, por exemplo, faz a oferta do seguro residencial e automotivo por meio da Porto Seguro, que se desdobrou posteriormente em uma participação societária da Porto Seguro (COMPOSIÇÃO, [21--.]). O seguro garantia da construção da Usina de Santo Antônio, foi uma operação de cosseguro que envolveu a Zurich e outras seguradoras, com um volume assegurado que superava R$10 bilhões (BUENO, 2010).

3.4.3 Resseguro

O sinistro é, sem dúvida, um dos principais indicadores de performance e eficiência de uma empresa de seguros, pois não basta ganhar participação no mercado, é preciso que os produtos sejam precificados corretamente e que seja feita a devida avaliação do risco. Ainda assim, mesmo com eficiência nessas atividades, o risco é alto, principalmente em alguns setores de atuação onde há grande imprevisibilidade (como mudanças climáticas para a agricultura) ou impacto financeiro relevante (como acidente aéreo).

Assim, existe um segmento de empresas de seguros que são especializadas em assumir ou compartilhar os riscos atrelados ao seguro, as resseguradoras. Elas comercializam seguros para outras seguradoras, minimizando o impacto de eventual sinistro de grande relevância e garantindo a solvência das mesmas (CONFEDERAÇÃO..., 2020). As empresas de resseguro

podem ter foco exclusivo em resseguros (como Bowring Marsh e SwissRe) ou atuarem com seguros convencionais (como Aon).

3.5 MODELO DE NEGÓCIO DO PONTO DE VISTA DA SEGURADORA

O modelo de negócio é uma descrição de como a empresa faz dinheiro, assim, fica evidente que a fonte de receita das seguradoras é o prêmio que o cliente paga em troca de ter a tranquilidade que será indenizado no caso de sinistro. Para otimizar a receita, no entanto, a empresa precisa construir modelos de análise de risco balanceados para que considerem o risco, cobrando o máximo possível sem gerar a perda do cliente.

3.6 A CADEIA DE VALOR DO CLIENTE (CVC) NA INDÚSTRIA DE SEGUROS

> As seguradoras têm uma oportunidade única de alavancar várias fontes de dados para criar relacionamentos mais profundos com os clientes e se tornar mais eficientes. Se ajudarmos nossos clientes neste esforço, o setor estará bem posicionado para desempenhar um papel primordial nos ecossistemas emergentes[19] (CRAWFORD; RUSSIGNAN; KUMAR, 2018, p. 2, tradução nossa).

Contudo, assim como qualquer outro negócio, espera-se que o esforço tenha resultado financeiro, que de certo modo justifica porque não existe seguro para tudo, porque alguns seguros simplesmente não são rentáveis, ou pelo baixo valor agregado ou pelo alto risco e frequência de sinistros. Por exemplo, uma seguradora pode recusar fazer cobertura de um carro que tem alto índice de roubo. Ainda que a seguradora não negue a cobertura, ela pode precificar um valor alto e fora do padrão, de modo que o cliente não tenha interesse. Um exemplo clássico na indústria é o seguro de moto, já que o volume de acidentes e roubos são altos no Brasil como um todo, sobretudo nos grandes centros em que se concentra a maior parte da frota. Outro fator que pode tornar o negócio pouco atrativo é a assimetria informacional (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2007).

O negócio do seguro se baseia na análise e precificação do risco. Sendo assim, na medida em que a empresa tem pouca ou nenhuma informação a respeito do que será assegurado e por quem, implica em incapacidade de precificar e conhecer o risco inerente ao serviço oferecido. Seguro, independentemente de sua abrangência e penetração no mercado, representa

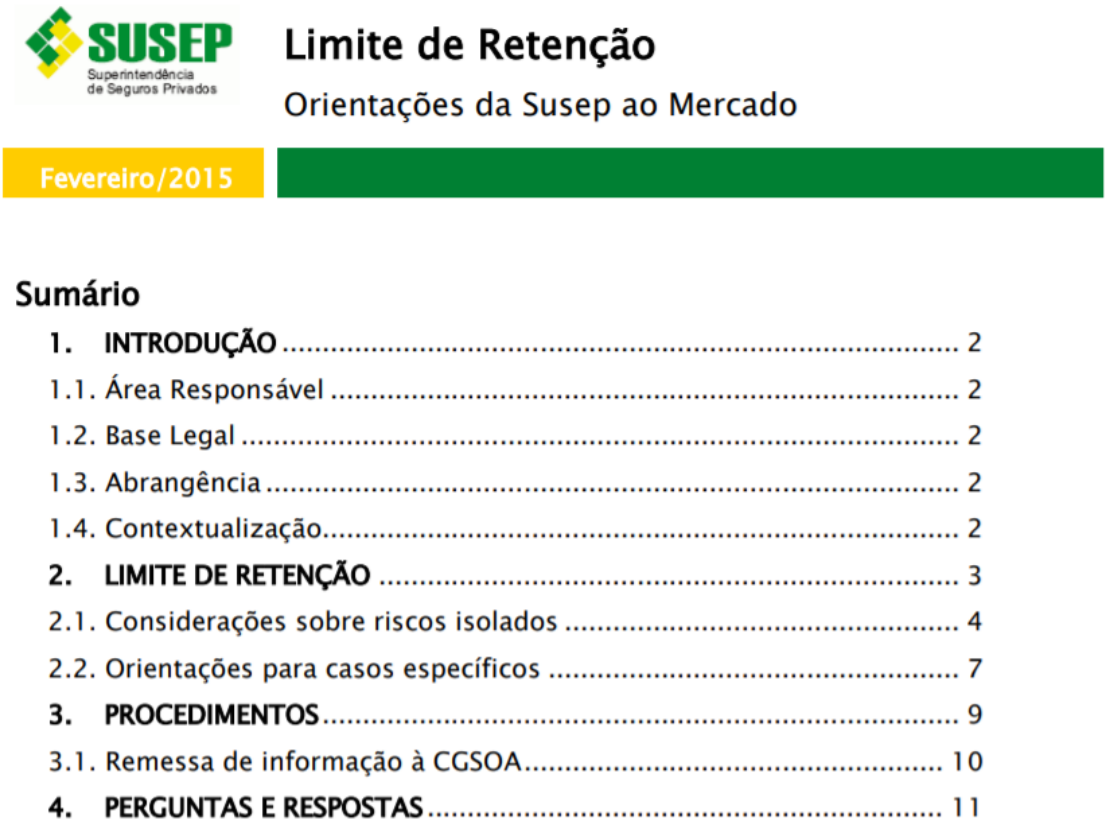
---

[19] "Insurers have a unique opportunity to leverage multiple data sources to create deeper customer relationships and to become more efficient. If we help our clients in this effort, the sector will be well positioned to play a prime role in emerging ecosystems."

sem dúvida, um grande benefício para as pessoas porque garante a proteção daquilo que se considera importante para ela, como a vida, a saúde, o carro que consumiu anos de trabalho para conquistar etc., no entanto, como mencionado anteriormente, o negócio é baseado no risco. Logo, uma empresa precisa fornecer garantias para que, no caso de sinistro ela tenha recursos suficientes para contemplar os donos ou beneficiários de uma apólice. Essa é, inclusive, uma das principais atribuições dos órgãos reguladores, que no caso do Brasil são a SUSEP e ANS - órgãos que possuem legitimidade federal para determinar e descrever normas gerais a respeito dos produtos, sua categoria e garantias que precisam ser mantidas, como o bloqueio de parte do prêmio.

É papel da SUSEP, por exemplo, criar normativas e esclarecimentos, boas práticas, fiscalização, como na figura 8, que é um documento que orienta sobre a retenção de parte do prêmio como garantia financeira.

Figura 8 - Exemplo de normas que são de responsabilidade da SUSEP


SUSEP
Superintendência de Seguros Privados

Limite de Retenção

Orientações da Susep ao Mercado

Fevereiro/2015

Sumário

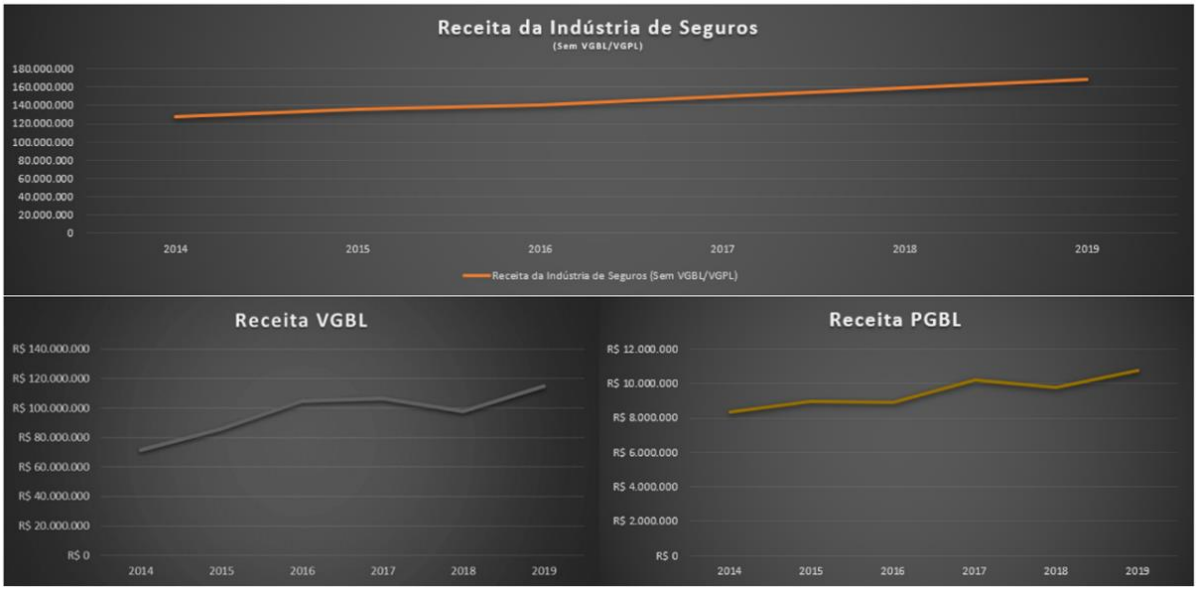
1. INTRODUÇÃO 2
1.1. Área Responsável 2
1.2. Base Legal 2
1.3. Abrangência 2
1.4. Contextualização 2
2. LIMITE DE RETENÇÃO 3
2.1. Considerações sobre riscos isolados 4
2.2. Orientações para casos específicos 7
3. PROCEDIMENTOS 9
3.1. Remessa de informação à CGSOA 10
4. PERGUNTAS E RESPOSTAS 11

Fonte: Imagem extraída do site: http://www.susep.gov.br/setores-susep/cgsoa/copra/arquivos-copra/orientacoes/Orientacoes%20sobre%20Limite%20de%20Retencao%20-%20Versao%20-%2002%20-%2002%20-%202015.pdf. Documento da SUSEP (BRASIL, 2015).

3.7 RETROSPECTIVA DA INDÚSTRIA DE SEGUROS NO BRASIL

A indústria de seguro, apesar das crises econômicas internas e externas, apresenta um cenário positivo e de crescimento ao longo do tempo, como pode ser observado na figura 9.

Figura 9 – Evolução do mercado de seguro



Fonte: Compilação de gráficos elaborados pelo autor. Adaptado de Susep (BRASIL, 2015).

Quando analisado do ponto de vista de verticais de produto o cenário é igualmente animador. A maior parte das verticais de produtos apresenta crescimento constante nos últimos cinco anos, segundo os dados da SUSEP (SINDICATO..., 2019).

Apesar do crescimento global ser significativo e consistente, o segmento Automóvel, que foi por muitos anos o principal segmento de produto da indústria, apresenta queda constante. Embora ainda represente receita significativa (R$ 38 bilhões), foi superado pela grande performance de outras verticais de produtos, como Pessoas (R$ 46,4 bilhões) e Saúde (R$ 45,8 bilhões). Ainda que a SUSEP defenda que a indústria não apresenta concentração, 90% da receita de saúde está compartilhada em apenas duas empresas (Bradesco e SulAmérica). Além disso, existe o fato de que instituições financeiras, como o Itaú, participam na indústria também mediante outras empresas, como a Porto Seguro (COMPOSIÇÃO, [21--]), que envolve também o controle da comercialização e operação dos seguros residenciais e automotivos do

Grupo Itaú. Nesse caso, a Porto Seguro se beneficia ao adicionar o banco como um novo canal de venda com 4.917 pontos de distribuição (PABS[20] e Agências) (ITAÚ, 2009).

3.8 TRANSFORMAÇÃO E DISRUPÇÃO DIGITAL NA INDÚSTRIA DE SEGUROS

> A transformação digital e a inovação disruptiva deixaram de ser conceitos futuristas vagos para tornarem-se preocupações imediatas nas agendas estratégicas dos líderes seniores. Novas ameaças competitivas, pressões de custos contínuas, tecnologia envelhecida, requisitos regulatórios crescentes e desempenho financeiro geralmente sem brilho estão entre as forças que exigem mudanças significativas e modelos de negócios inteiramente novos[21] (EY, 2017, p. 2, tradução nossa).

O relatório da disrupção na indústria de seguros feito por diversas consultorias como McKinsey e EY têm enfatizado a rápida mudança que o mercado em geral tem enfrentado, impactando diretamente as empresas de seguros, já que elas fornecem soluções de cobertura de riscos para estes mercados; isso significa que, se o mercado muda, a empresa deve ter habilidade para prever tais mudanças e/ou acompanhá-las. No entanto, a necessidade de novas competências analíticas e aparatos tecnológicos, tornam o ambiente desafiador, embora cheio de oportunidades, onde o risco é real apenas para empresas que não valorizam ou percebem a transformação, motivo pelo qual se justifica a proliferação de *startup*s que surgem buscando atender novos mercados e segmentos que já não atendem as expectativas dos clientes atuais.

A força da oportunidade é validada pelas *insurtech*s, que no mundo captaram cerca de US$ 4,2 bilhões de dólares entre 2015 e 2016. A digitalização representa um grande benefício para clientes e empresas. A McKinsey, por exemplo, afirma que a automação pode reduzir em até 30% os custos relacionados a sinistros em toda sua jornada. Além disso, um dos relatos de um CEO no relatório afirma que "as seguradoras do futuro desempenharão mais um papel de prevenção de risco e menos de mitigação de risco"[22] (CATLIN; LORENZ, 2017, p. 8, tradução nossa).

Um pensamento que já é realidade para as seguradoras que navegam no mercado de *cyber* segurança, é que prevenir o risco é muito mais benéfico e menos custoso do que mitigar o risco. O vazamento de dados de uma empresa como o Google pode ter impacto incalculável

---

[20] PABS – Pontos de Atendimentos Básicos – Na prática são agências bancárias sem ter toda a infraestrutura, recursos e serviços de uma agência comum.

[21] "Digital transformation and disruptive innovation have gone from being vague futuristic concepts to immediate-term action items on senior leaders' strategic agendas. New competitive threats, ongoing cost pressures, aging technology, increasing regulatory requirements and generally lackluster financial performance are among the forces that demand significant change and entirely new business models."

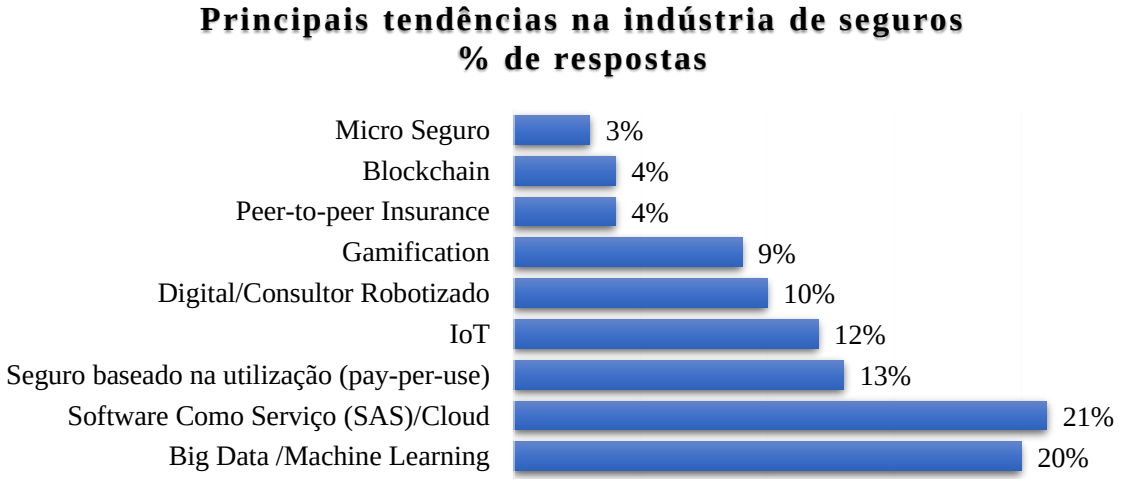
[22] "Insurers of the future will play more of a risk avoidance role and less of a risk mitigation one."

para o negócio e imagem da empresa. O cenário pode, inclusive, abrir oportunidade para que as seguradoras exerçam papel consultivo a fim de ajudar empresas a executarem esse papel. O que pode acontecer, na recusa dessa atividade, é que empresas de tecnologia da informação (TI) ou consultorias podem ocupar este espaço e tornar irrelevante a necessidade do seguro ou mesmo exercer o papel de segurador dos próprios serviços prestados.

Catlin e Lorenz (2017) refletem que novas realidades do mercado, como a *share-economy*,[23] representada por serviços como Uber e Airbnb, mudam a perspectiva ou adicionam um novo perfil de cliente, que passa a ser composto por pessoas comuns, profissionais autônomos ou empresas. No caso do Airbnb, por exemplo, a empresa pode tanto contratar o serviço para si quanto ser um canal de venda para hóspedes e locatários.

Em consonância com a revisão bibliográfica feita até aqui, o diretor da Pegasystems, Tom King, diz que "não importa quantos negócios você vende hoje, o que importa é se você pode ou não identificar onde estão os lucros e perdas [futuros] e o que você precisa descartar"[24] (CATLIN; LORENZ, 2017, p. 22, tradução nossa). Segundo o estudo e a base de dados da McKinsey, há uma variedade de atividades que as *insurtech*s buscam "performar" atendendo a estrutura da indústria ou diferentes partes, tanto da CVI quanto da CVC, conforme apresenta a figura 10. Nota-se que há uma prevalência em acreditar que soluções tecnológicas serão mais relevantes do que novos modelos de negócio, como microsseguros.

Figura 10 - Distribuição de foco das *insurtech*s no mundo



Fonte: Adaptado pelo autor do relatório da McKinsey (CATLIN; LORENZ, 2017).

[23] Share-economy: economia compartilhada consiste quando um bem ou serviço pode compartilhar seu uso ou consumo com terceiros que estão dispostos a pagar por isso, otimizando os recursos já existentes no mercado.
[24] "It doesn't matter how much business you sell today, it's whether or not you can identify where [future] profits and losses lie, and what you need to jettison."

Importante notar que os itens de maior relevância não representam, de fato, inovações disruptivas, ao contrário, para a indústria são apenas inovações incrementais e que já estão largamente disponíveis e aplicadas em outras indústrias. No entanto, microsseguro, *blockchain* e *peer-to-peer*, que representam inovações disruptivas, são ainda pouco consideradas.

É importante considerar não apenas as tendências do setor de seguro, mas as indústrias que podem introduzir essas tecnologias, as quais podem gerar grandes oportunidades, porém extinguir mercados existentes, como o exemplo do carro autônomo, que pode significar o fim do seguro automotivo, pelo menos como hoje é conhecido. Mesmo que se admita o fim do seguro automotivo, não significa que não possa haver outros produtos que consigam ser oferecidos, mesmo que necessitem de uma mudança no o perfil do cliente ou no modelo de negócio.

3.9 QUANDO O CLIENTE OU FORNECEDOR VIRA CONCORRENTE

A transformação na indústria é dinâmica, em que não é apenas o cliente que tem mudanças de comportamento, mas fornecedores e parceiros também se transformam e são transformados. A indústria de carros, a título de exemplo, está em plena mudança, por um lado está acelerando o modelo de economia compartilhada que tem potencial para reduzir volume de vendas, já para as seguradoras, no entanto, cria-se a oportunidade para venda de seguros para frota, transformando um negócio que hoje é majoritariamente PF. No mesmo cenário, as montadoras se dão conta da importância dos dados que estão sob seu domínio. Sendo as seguradoras dependentes de dados, a montadora pode começar a monetizar a partir do compartilhamento de dados ou pode passar a oferecer algum tipo de cobertura já que tem domínio sobre o comportamento desses usuários.

Um exemplo prático de que isso já vem acontecendo é o OnStar da GM (General Motors), um serviço de assistência ao motorista que oferece diversos benefícios como guincho, concierge etc., o qual, em 2018, já apresentava 50 mil assinantes do serviço (GENERAL..., 2018). Não se trata de um seguro propriamente dito, não obstante ele englobe uma série de serviços que a seguradoras oferecem, como assistência, guincho e serviços adicionais como telemetria e rastreamento do carro, que possibilita saber, por exemplo, se o *airbag* foi acionado. Líder no mercado com essa prestação de serviço, a GM já atende mais de 7 milhões de usuários no mundo (SUCESSO, 2017).

3.10 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Na visão do mercado, os canais de distribuição são representados por todas os canais de venda, ou seja, que podem fazer oferta em que se enquadram, principalmente, as agências bancárias, corretores/corretoras e os sites de corretagem, que podem ser de proprietários ou de terceiros. O fato de as agências serem um canal exclusivo para seus respectivos bancos, torna-se compreensível no ranking das maiores seguradoras em que as que possuem relação com bancos tradicionais levam vantagem. A discussão que surge está atrelada à desintermediação que ocorre em canais digitais por poderem, potencialmente, reduzir ou eliminar vantagens competitivas.

Prado, Guissoni e Kehdi (2018), argumentam que a manutenção do mercado e o desafio de aquisição de novos clientes passam, necessariamente, pelo estímulo à desintermediação da indústria como meio de melhorar a experiência do cliente e ter canais mais abrangentes e efetivos para atendê-lo em todas as etapas do funil de conversão. O conceito encontra sinergia com a visão de ruptura proposta por Assink (2006), em que a desintermediação seria uma nomenclatura alternativa para tratar da mesma causa e efeito.

3.11 CONTEXTO DOS PRINCIPAIS TIPOS DE SEGUROS

Esta sessão tem como objetivo passar uma visão mais abrangente sobre cada um dos agrupamentos de tipos de seguros como forma de dar conhecimento do contexto para aqueles que não dominam as peculiaridades do setor e dos produtos e aproveitando para citar exemplos de oportunidades e riscos.

3.11.1 Seguro automotivo

Respondendo por 23% do resultado do setor (sem VGL), o seguro automotivo é um dos produtos de seguros mais disseminados no país. Ele é fruto do sucesso longevo da indústria automotiva, mesmo ela tendo caído nos últimos anos, e da aversão à perda, já que o Brasil é um dos países que mais têm acidentes de trânsito (3º lugar) (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2018) e roubo de veículos - um carro sendo roubado a cada minuto (AMÂNCIO, 2020). No entanto, apesar do potencial de sinistros, 80% da frota de carros circula sem seguros.

Ao contrário do que se possa imaginar, as questões financeiras não são os únicos obstáculos para uma maior adesão do produto. As próprias seguradoras possuem diversas restrições de seguros, como a idade do carro, além disso alguns modelos com maior índice de roubo podem ter um prêmio muito alto, cenário este que propicia alternativas para resguardar o bem automotivo, como solução de rastreamento como localizador, que empresas como Ituran e Grupo Tracker fornecem. A Ituran, inclusive, passou a oferecer seguro de baixo custo, que embora não tenha a cobertura e serviços atrelados oferecidos pelas empresas incumbentes, torna-se uma opção acessível para muitas pessoas.

Figura 11 - Propaganda do Google de um parceiro vendendo seguro

Fonte: Busca feita no Google pelo autor em 10/10/220 com a palavra “Ituran”.

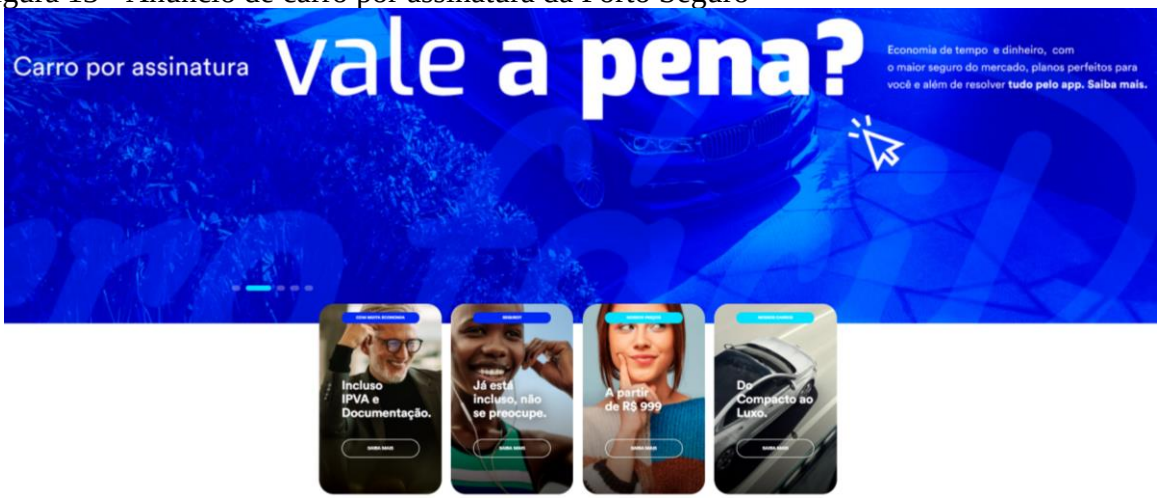
O seguro automotivo, apesar de sua solidez, passa a enfrentar diversas frentes de risco, a começar pela mudança de comportamento dos consumidores, em que as gerações mais novas estão mais propensas à compra de carro, o que reduz, na prática, a possibilidade de seguro. Por outro, lado cresce a oportunidade do seguro automotivo para profissionais e empresas privadas, como empresas de aluguel de carros que apresentam forte crescimento gerado pelos aplicativos de *car sharing*, como Turbi, Uber entre outros.

As próprias montadoras de carros estão começando a atuar neste segmento como forma de combater a concorrência das locadoras, as quais compram carros novos com margens baixas. A Audi, por exemplo, lançou um projeto teste de assinatura de carro. A Porto Seguro, segue a mesma linha com o produto Carro Fácil, que eles chamam de carro por assinatura. Trata-se de um carro de contrato de aluguel com, no mínimo, de um ano de vigência, mas que já inclui todos os custos comuns do carro, como manutenção, Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA) e o próprio seguro. A vantagem que ela tem em relação à outras seguradoras, é que ela já possui uma estrutura prévia criada para atender aos clientes comuns e assim como as outras locadoras, que compram carros com grandes descontos, ainda capitaliza o negócio na venda do carro usado.

Figura 12 - Anúncio da montadora de carro por assinatura

Fonte: https://www.uol.com.br/carros/noticias/redacao/2020/09/24/audi-lancara-programa-piloto-de-assinatura-de-carroes-no-brasil.htm. Acesso em: 30 out. 2020.

Figura 13 - Anúncio de carro por assinatura da Porto Seguro



Fonte: https://www.uol.com.br/carros/noticias/redacao/2020/09/24/audi-lancara-programa-piloto-de-assinatura-de-carroes-no-brasil.htm. Acesso em: 30 out. 2020.

3.11.2 Seguro saúde

O seguro saúde no Brasil é regulado pela ANS e sua relevância se dá, sobretudo, pela ineficiência e qualidade do sistema público de saúde, que representa uma circunstância atraente para as operadoras explorarem o segmento. Apesar do tamanho da oportunidade, apenas 30% da população tem seguro saúde (NO BRASIL, 2018), que é um dos produtos de seguro com maior concentração de mercado. Apenas nove empresas prestam esse serviço e o Bradesco é

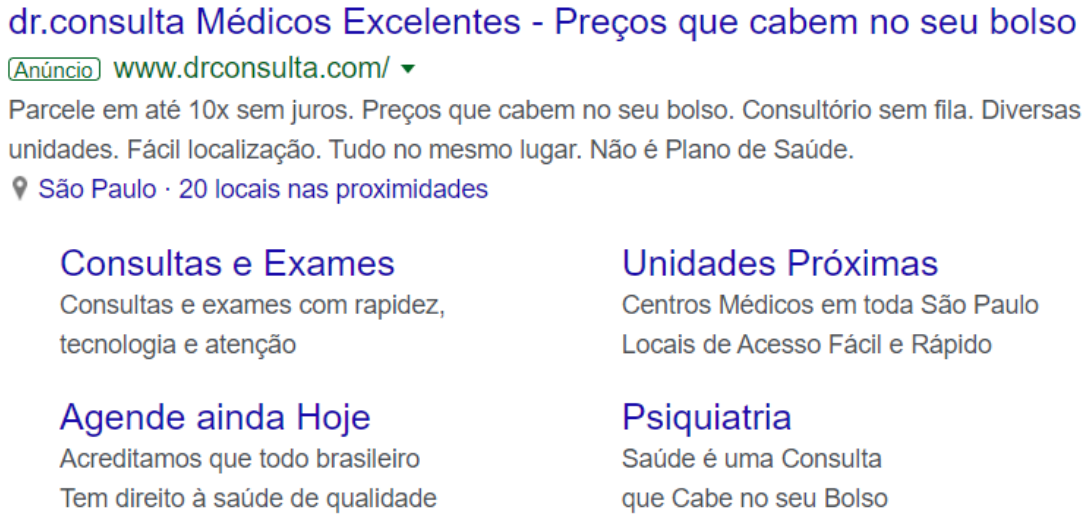
responsável por 52% do mercado (SINDICATO..., 2019). Outro fator relevante para o segmento é que 67% das pessoas possuem plano de saúde como benefício atrelado a algum vínculo empregatício (AGÊNCIA..., 2020), o que é um sinal de alerta em um país com crescente evolução de desemprego, informalidade e o salto de profissionais autônomos ou microempreendedores, superando a marca de 10 milhões de Microempreendedores Individuais (MEIs) em 2020 (BRASIL, 2020). Entre as pessoas que não possuem plano, 25% pagam serviço particular quando precisam.

Este é um ambiente fértil para o surgimento de produtos substitutos que, mesmo não sendo um produto de seguro, traz a inclusão de pessoas aos serviços de saúde que não possuem plano. A empresa Dr. Consulta, por exemplo, permite que clientes possam ter consultas com valores bem acessíveis em clínicas particulares distribuídas em pontos estratégicos na cidade, de fácil acesso e de grande circulação (figura 14). No entanto, a empresa se prepara para se posicionar como uma *healthtech* (*startup*s do segmento de saúde), utilizando os dados para prestar serviço e evitando imobilizar capital com espaços físicos (consultórios). Thomaz (fundador do Dr. Consulta) afirma que "enquanto um monte de gente está tentando imitar o Dr. Consulta, pensando em onde abrir a próxima clínica, estamos pensando em como dominar o Brasil e América Latina sem precisar de pontos físicos" (SAMOR; ARBEX, 2019, p. 1).

A Dandelin, por sua vez, é uma *startup* que já nasceu posicionada como *healthtech*, a qual atua por intermédio de meios digitais como uma cooperativa de saúde em que um grupo de pessoas participam de uma rede em que dividem o custo de utilização no mês entre os membros, tendo um custo máximo de R$100 reais (DANDELIN, 2019). O benefício que a Dandelin oferece para os médicos parceiros é a otimização da agenda, dando oportunidade para captar e atender clientes em horários que não foram preenchidos por outros clientes, particulares ou de convênios (STARTUP, 2019).

Justamente buscando rentabilizar o público de menor renda, as empresas incumbentes começam a desenvolver também produtos focados nesse público. A Porto Seguro, por exemplo, lançou em 2020 um novo produto, o "Porto Cuida", que também tem limite de custo de R$100 reais e oferece desconto de até 70% em farmácias e exames a partir de R$19,90 reais cada (ALMEIDA, 2020), todavia, na prática é um seguro saúde convencional com menos abrangência de rede credenciada, mas mantendo seu modelo de contrato anual.

Figura 14: Anúncio do Google do Dr. Consulta



Fonte: Busca no Google feita pelo autor em 10/10/2020 com a expressão “consulta médica”.

Uma outra inovação no mercado que se espelha no modelo tradicional de seguro é o plano de saúde para animais, que já existia no mercado, mas era pouco estruturado e oferecido por empresas menores. A Porto Seguro entrou nesse nicho com o Health For Pet, navegando pelo crescimento expressivo de um segmento que gasta cada vez mais (ASSOCIAÇÃO..., 2019). Em 2019 faturou R$22,3 bilhões de reais, conforme mostra a figura 18. Além disso, não existe ainda regulação para esse subsegmento, concedendo maior flexibilidade no modelo de atuação das empresas.

3.11.3 Vida e previdência

A previdência privada no Brasil é um produto de baixa penetração e possui complexidade que demanda esclarecimento profundo das suas características para os clientes. Apesar disso, o produto foi beneficiado, recentemente, pela reforma da previdência, que levou ao grande público a discussão do tema gerando esclarecimento dos benefícios, custos e mecânicas do sistema de previdência privada, a qual apresenta crescimento, mas que é concentrada nas classes sociais A/B (28%) (REVISTA APÓLICE, 2019). Embora os contribuintes do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) tenham direito à previdência social, as regras e o baixo retorno fazem com que a previdência privada seja um produto complementar e desejável para as pessoas.

Apesar de não haver inovações relacionadas ao produto em si, cresce o número de empresas que desenvolvem canais eletrônicos como forma de ganhar penetração do produto e sem intermediação de terceiros (corretor). O Banco do Brasil, por exemplo, criou a *Spin-off*

Cyclic, que é uma plataforma digital que inicialmente comercializava seguros de vida e previdência e atualmente já adicionou outros produtos. A XP Investimento, é uma *Fintech* que já figura na 5ª posição no ranking deste segmento, a frente da Porto Seguro e SulAmérica (SINDICATO..., 2019). O grande desafio do segmento não se resume apenas à captação de novos clientes, mas também ao incentivo à contribuição. O produto se caracteriza por aportes feitos pelos clientes, que podem ser eventuais ou periódicos, assim a empresa precisa mapear o perfil de cada cliente para atrair o maior aporte e frequência possível, além de ser um produto que demanda educação financeira e clareza a respeito de todas as particularidades do produto.

3.12 O PAPEL E DESAFIOS DAS *INSURTECHS* E POSSÍVEIS DISRUPTORES

Como pôde ser observado, a indústria de seguro movimenta bilhões que se concentram em poucas empresas, criando barreiras consideráveis de entrada para novos entrantes. Contradizendo esse pensamento, porém, o volume de *insurtech*s tem crescido a cada ano. Por se tratar de um movimento novo, a Camera-e.net (CÂMARA..., 2013) lançou uma iniciativa em 2017 buscando mapear as *insurtech*s e identificar alguns pontos, tais como: tamanho da empresa, meio de contato com seu cliente, perfil do público (B2B ou B2C), problema que resolve e em que parte do ecossistema atua.

No entanto, a ameaça existente de disrupção não tem origem exclusiva em empresas do segmento de seguros. Como mencionado anteriormente, empresas de rastreamento veicular e de atendimento médico mais acessível, por exemplo, representam uma ameaça ao modelo de negócio existente, na oferta da indústria e à inclinação do cliente em ser servido por outras empresas, casos em que nem mesmo a regulação pode proteger as empresas incumbentes, justamente por não serem empresas de seguro.

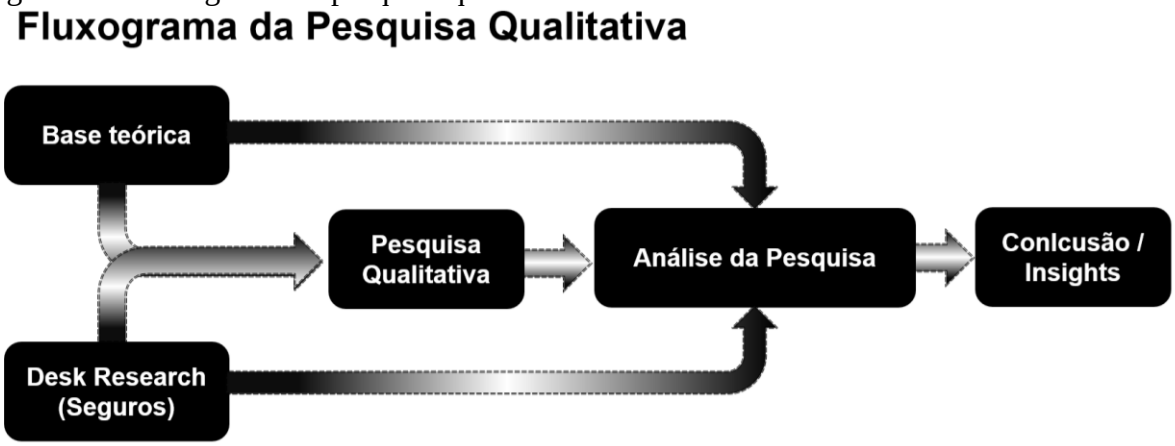
Por fim, não necessariamente as empresas atuam em cenário de rivalidade; muitas oportunidades absorvidas por essas empresas surgem como nova prestação de serviço para as próprias seguradoras, como vistoria digital e vendas on-line. De fato, há poucas *insurtech*s com potencial verdadeiramente disruptivo, no entanto, o cenário deve mudar em 2021 com a Sandbox, da SUSEP, que habilitará 11 novas empresas a iniciarem operações com novas ofertas (BUENO, 2020), lançando mão de maior flexibilidade regulatória por parte da SUSEP e novos modelos de negócio e ofertas do lado das desafiantes.

4 METODOLOGIA

Esta sessão está dividida em três blocos. No primeiro é descrito os conceitos da metodologia escolhida e aplicada ao estudo, no segundo bloco levanta as questões éticas do projeto e o terceiro bloco expõe detalhes do processo e execução do estudo.

O estudo em si é composto por cinco etapas principais descritas nos próximos itens, conforme ilustra a figura abaixo.

Figura 15 - Fluxograma da pesquisa qualitativa



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1 OBJETIVOS

Os objetivos do estudo são compreender como a transformação digital e os sinais da disrupção têm se manifestado no contexto do negócio da indústria de seguros no Brasil bem como detalhar os riscos e oportunidades percebidos por seus gestores em suas empresas e no setor. Para alcançar os objetivos, é proposto a exploração dos temas que cercam a transformação e disrupção digital a partir da ótica de executivos de dois grupos da indústria: disruptores ou desafiantes (empresas novas no mercado ou que passaram a oferecer produto que possa substituir o seguro tradicional) e incumbentes (líderes de mercado). Com isso, espera-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: **como os princípios de disrupção têm se manifestado ao longo da cadeia de valor de seguros no Brasil? Qual a real possibilidade de disrupção no contexto da transformação digital a partir da ótica de gestores e executivos do setor?**

A pertinência do tema reside no fato de que a transformação digital apresenta crescimento significativo de novos entrantes que estão desafiando empresas incumbentes,

fazendo emergir novas teorias a respeito da disrupção, seus efeitos e exigindo respostas dos competidores do segmento. Em adicional, a indústria de seguros é um segmento que é pouco explorado sob a lente de marketing e estratégia, um filtro que enfatiza ainda mais sua relevância e atende às recomendações para limitação do escopo de pesquisa (CRESWELL, 2007), mas que também pode acrescentar descobertas, que são características do método qualitativo.

4.2 MÉTODO

Como o objetivo é explorar e compreender tais fenômenos, a pesquisa qualitativa exploratória é o método que mais se adequa ao objetivo do estudo. “Nesta situação, o pesquisador tenta estabelecer o significado de um fenômeno a partir do ponte de vista dos participantes” (CRESWELL, 2007, p. 37). O autor também acrescenta que a pesquisa exploratória, para sustentar seu objetivo, demanda suporte bibliográfico, o qual busca conectar o estudo atual com teorias e conceitos desenvolvidos previamente, apresentar visões conflitantes e convergentes bem como revelar lacunas.

A sessão “referencial teórico” reúne o arcabouço conceitual dos temas centrais do estudo atendendo, assim, a recomendação de Creswell (2007). Outro suporte utilizado são as evidências documentais, como notícias, balanços, relatórios, entrevistas, que acrescentam ao contexto. Como o estudo busca trazer a percepção dos atores em relação ao fenômeno da disrupção, não basta documentar as percepções, mas é preciso descrever a conjuntura em que elas foram construídas (YIN, 2016).

Para tanto, a seção “contexto da indústria de seguros” busca construir o ambiente de negócio, enquanto o “referencial teórico” sustenta o contexto fenomenológico, objeto do estudo**.** Yin (2016) argumenta que os registros documentais, em toda sua variedade, representam dados extremamente valiosos para a criação de contexto, mas também para adicionar informações não diretamente observáveis e dados históricos que, no conjunto, ajudam a criar o quadro do setor, fundamental para construção do roteiro de pesquisa e a análise dos dados.

Por fim, destaca-se no método, além do referencial teórico para análise e discussão, o modelo de CVC de Teixeira e Piechota (2019) como guia de como analisar os sinais da disrupção e as suas implicações para empresas incumbentes e *startup*s, abordando conceitos como *coupling*, *decoupling*, geração de valor, captura de valor, erosão de valor, custo de pesquisa, custo de compra, custo de descarte bem como outros pilares que estão relacionados ao conceito de CVC e que foram indicados igualmente no referencial teórico.

Compreendendo que o objetivo do estudo possui caráter exploratório, não se adequa aqui princípios estatísticos como meio de validar ou refutar hipóteses, mas sim um mecanismo (pesquisa exploratória) de coleta de dados feita diretamente junto aos agentes com o objetivo de compreender os efeitos e motivações que permeiam o fenômeno (CRESWELL, 2007; GRAEBNER; MARTIN; ROUNDY, 2012), que é a transformação e a disrupção digital na indústria de seguros no Brasil.

Graebner, Martin e Roundy (2012) também indicam que a pesquisa qualitativa carrega aspectos que se encaixam perfeitamente ao objeto e objetivo deste projeto, que são: a não existência de amarras de constructos pré-determinadas, permitindo descobertas não planejadas, a real exploração do assunto e a geração de dados ricos a respeito de assuntos vividos e recentes.

Como os autores observam, "isso permite que dados qualitativos capturem detalhes e mecanismos que são facilmente esquecido em dados quantitativos" (GRAEBNER; MARTIN; ROUNDY, 2012, p. 278). Por fim, como afirma Gil "estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses" (GIL, 2002, p. 41).

4.3 ANÁLISE

A análise de conteúdo atende dois objetivos principais: a "superação da incerteza" (1) e o "enriquecimento da leitura" (2) (BARDIN, 2016, p. 35). Como afirma Bardin (2016), esses dois métodos podem coexistir e servem como complementos mútuos, gerando uma análise mais rica e valiosa. O primeiro auxilia justamente preenchendo lacunas, promovendo descobertas e dando sustentação para novas teorias e observações, enquanto o segundo busca gerar profundidade e abrangência às observações. Estão inseridas nessa abordagem a "análise heurística", que tem como missão assegurar o caráter exploratório facilitando a apreciação de achados, e a "administração de prova", como princípio que visa validar e comparar os métodos e conceitos expostos na revisão bibliográfica e contexto de negócio (BARDIN, 2016).

De forma objetiva, abaixo seguem as etapas de análise, considerando a proposta de Creswell (2007) e Bardin (2016):

1- Transcrição e organização da gravação das entrevistas e anotações, além de classificação dos dados (este item está descrito e contemplado na sessão 4.5.6);
2- Leitura atenta de todas as entrevistas, partindo de uma análise global (essa atividade foi feita ao final de cada entrevista, em que foram compiladas impressões e anotações e,

posteriormente, foi refeita essa atividade gerando uma visão global a partir das visões individuais previamente capturadas);

3- Leitura e análise mais detalhadas, buscando verificar correlações e criação de grupos de assuntos (este item está contemplado na sessão 5.2 em que foram identificados 15 agrupamentos e é partir deles que se desdobram as análises utilizando o referencial teórico desenvolvido previamente);
4- Descrição do cenário e pessoas para análise mais apurada do conteúdo (este item é contemplado por meio de *desk research* e cenário do setor de seguros ao logo da sessão 3 e seus subitens. O perfil e análise dos entrevistados estão disponíveis no apêndice E);
5- Considerar complementar a análise com documentos adicionais para compor o contexto da entrevista (este item está sendo contemplado de forma direta na sessão 3 e seus subitens, mas também são acrescentadas informações adicionais na própria sessão de Avaliação e Análise de resultado (sessão 5 e seus subitens) e ao longo da discussão (sessão 6));
6- Narrativa de análise apresentando os resultados obtidos separados por grupos de interesse e temas (como sugerido, estas atividades estão contempladas e organizadas na sessão 5 e ao longo dos seus subitens);
7- Validação de seu valor prático como descoberta e relação com a base teórica (por fim, este item está disposto ao longo do item de discussão (sessão 6) e conclusão (sessão 7)).

4.4 DECLARAÇÃO DE VIÉS

A identificação de viés é fundamental em todos os tipos de estudo, todavia é ainda mais relevante nos métodos qualitativos, pois pode distorcer resultados e análises. Como mencionado por Graebner, Martin e Roundy (2012), o viés dos entrevistados para este estudo não representa um problema, já que faz parte do próprio fenômeno que se deseja observar e analisar, contudo, o viés de quem interpreta ganha relevância.

Deve-se considerar, ainda, sobre este tópico que o proponente do estudo tem formação na área de marketing e negócios digitais com experiência no segmento de seguros em uma das empresas líderes bem como já atuou em projeto de *startup* que presta serviço para a indústria, que ao mesmo tempo também compete com ela, de certo modo, e que diverge de uma visão simplista ou funcional da tecnologia e performance das empresas em sua cadeia de valor (Porter) por entender que aspectos humanos dos gestores, comportamento do consumidor e

contexto social exercem forças que não podem ser negligenciadas na formulação de estratégia e execução de atividades.

4.5 QUESTÕES ÉTICAS

Para atender aos padrões éticos necessários para esta pesquisa, alguns cuidados foram tomados e considerados ao longo do trabalho e serão explicitados nesta sessão, conforme sugerido por Creswell (2007).

4.5.1 Do objetivo de pesquisa

O objetivo da pesquisa, além de estar disposto na dissertação, será compartilhado com todos os que tiverem envolvidos no processo da mesma, incluindo os pesquisados, que antes e durante a entrevista, receberão esta informação (CRESWELL, 2007).

4.5.2 Das empresas e entrevistados selecionados

Com o objetivo de evitar constrangimento ou qualquer efeito negativo aos participantes da pesquisa, o nome dos entrevistados e empresas em que trabalham serão substituídos por códigos como desafiante (DE) e incumbente (IN), no caso das empresas.

Citação de nome de empresas que permitam identificar o entrevistado e gírias pejorativas serão ocultadas como comentário entre colchetes “[ ]”. Com o mesmo objetivo, pode ser necessário utilizar o mesmo recurso para ocultar nomes de produtos ou projetos da empresa que permitam sua identificação. Embora fosse interessante citar idade, tempo de empresa, proposta de valor e posicionamento das empresas e entrevistados por ser um mercado restrito tanto entre empresas líderes quanto entre *startup*s, tais dados serão ocultados, pois existem ferramentas como LinkedIn e o próprio relacionamento entre profissionais do mercado que poderiam permitir a identificação das empresas e/ou entrevistados.

Durante as entrevistas, alguns entrevistados compartilharam dados sigilosos de negócio que, por questões éticas e de preservação dos entrevistados, não serão utilizados no projeto.

4.5.3 Do patrocínio do estudo

O autor declara não possuir nenhum vínculo com instituição que possa ter interesse neste estudo, nem conta com patrocínio para realização do estudo de qualquer empresa, incluindo empresas que, direta ou indiretamente, prestam algum serviço dentro da indústria de seguros. Todos os custos relacionados ao projeto foram integralmente absorvidos e custeados pelo autor do projeto.

4.5.4 Da coleta de dados

Para a coleta de dados deste estudo foi utilizado o modelo de autorização fornecido pela Fundação Getulio Vargas e todos os entrevistados leram e concordaram com os termos dispostos no documento, que foi formalmente lido durante a entrevista e formalmente enviado por e-mail.

Nota sobre a coleta de dados: em virtude da COVID-19, que determinou o isolamento social (SÃO PAULO, 2020; MCGEE, 2020), e atendendo às recomendações do código de ética de sociologia (AMERICAN SOCIOLOGICAL ASSOCIATION, 2018) no que se refere à integridade dos participantes, para garantir uma relação de confiança com segurança as pesquisas foram todas realizadas remotamente via aplicativo Zoom (vídeo mp4 e áudio m4a).

4.5.5 Da autorização para entrevista

A autorização do estudo que está no apêndice A, contempla os itens mencionados por Creswell (2007), a saber:

a) Declaração de participação espontânea;
b) Direito à:
    a. desistir der participar a qualquer momento;
    b. ter informação do objetivo do estudo;
    c. obter cópia dos resultados;
    d. privacidade preservada;
    e. fazer perguntas sobre o estudo;
c) Aceite e concordância com os termos do estudo;
d) Metodologia do estudo;
e) Direito a obter cópia do resultado do estudo.

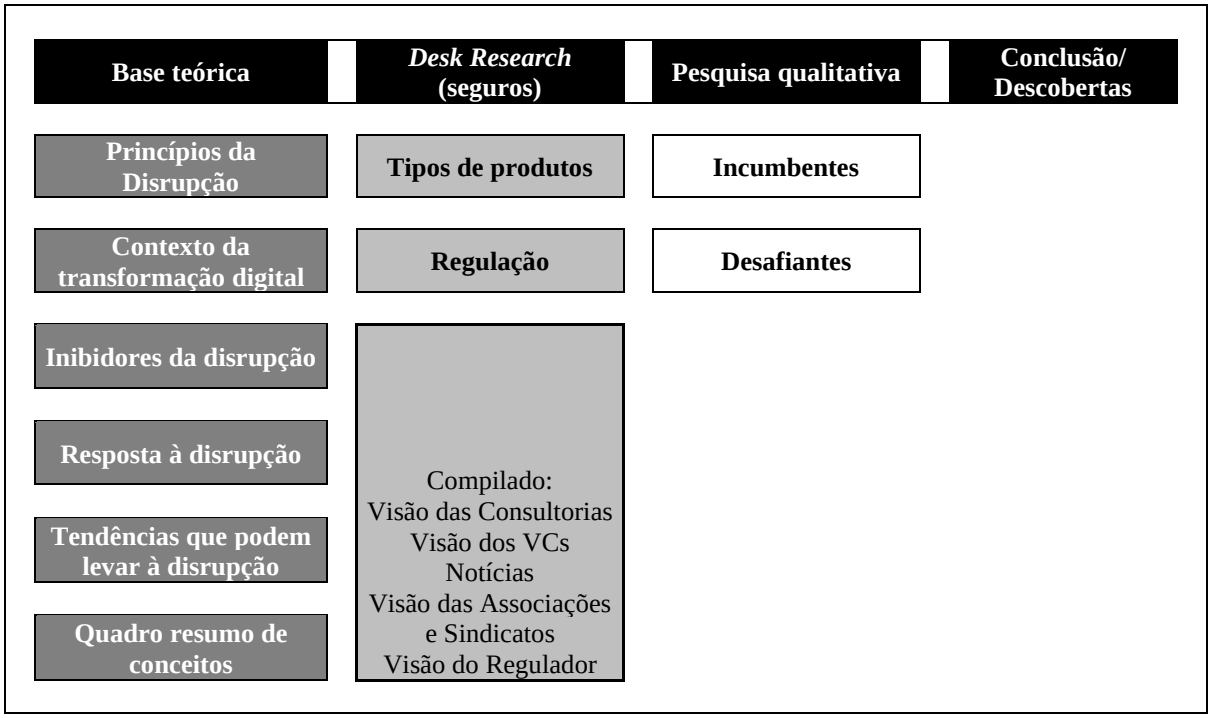
4.5.6 Da autenticidade dos dados

Para garantir a acurácia e veracidade das entrevistas, todas elas foram gravadas e transcritas para eventual averiguação (CRESWELL, 2007). O serviço foi terceirizado e foi celebrado contrato de confidencialidade entre as partes. Todo o material coletado e tratado está armazenado em local protegido por senha.

4.6 DETALHAMENTO DO PROCESSO E EXECUÇÃO DA PESQUISA

Nesta sessão são fornecidos detalhes do processo de pesquisa, coleta de dados e análise bem como os critérios aplicados na escolha dos entrevistados e as referências que balizam a construção do roteiro de pesquisa e todo o material adicional disponibilizado, como alguns apêndices que se encontram em sessão homônima (Apêndices). O projeto segue o fluxo sugerido no quadro 5.

Quadro 5 - Fluxograma da pesquisa qualitativa



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.7 CRITÉRIOS DE ESCOLHA

O objetivo é apresentar quais foram os critérios adotados para selecionar empresas e entrevistados, tanto de empresas incumbentes quanto de empresas desafiantes.

4.7.1 Critérios de escolha das empresas

Farão parte da pesquisa exploratória as seguradoras incumbentes e desafiantes (*startup*s ou fornecedores que prestam serviço à indústria ou oferecem serviços substitutos).

a) Serão consideradas incumbentes empresas que, em 2019 ou 2018, estavam entre as dez maiores da indústria no geral ou estavam igualmente entre as dez maiores no ranking de algum segmento de produto específico listado pelo SINCOR-SP (SINDICATO..., 2019)**,** conforme exemplo na figura 16;

Figura 16 – Ranking de seguros 2019

Sincor SP
Ranking das Seguradoras

2) RANKING DE SEGUROS
2.1) Total (sem VGBL)

	Grupos (2019)	Valores	Part. (%)	Grupos (2018)	Valores	Part. (%)
1	BRADESCO	39.575.664	23,78%	BRADESCO	36.492.066	23,63%
2	SULAMÉRICA	21.252.565	12,77%	SULAMÉRICA	19.667.181	12,74%
3	PORTO SEGURO	14.687.734	8,83%	BB MAPFRE	16.503.787	10,69%
4	BANCO DO BRASIL	10.028.788	6,03%	PORTO SEGURO	14.351.175	9,29%
5	ZURICH-SANTANDER	9.955.905	5,98%	ZURICH	8.981.788	5,82%
6	CAIXA SEGUROS	7.070.939	4,25%	CAIXA SEGUROS	6.284.026	4,07%
7	MAPFRE	7.015.453	4,22%	TOKIO MARINE	5.085.390	3,29%
8	TOKIO MARINE	5.755.441	3,46%	ITAÚ	4.588.739	2,97%
9	ITAÚ	4.887.080	2,94%	HDI	3.846.456	2,49%
10	HDI	4.085.305	2,46%	ALLIANZ	3.633.090	2,35%

Fonte: Fragmento de imagem do Ranking das Seguradoras (SINDICATO..., 2019).

b) Serão consideradas desafiantes ou disruptoras as empresas novas no mercado ou *players* de outras indústrias que ofereçam produtos/serviços que podem substituir, na íntegra ou parcialmente, um serviço ou uma etapa da CVC. Assim, uma empresa que presta serviço que facilita a compra, embora não seja uma seguradora, exerce uma atividade específica da CVC, seja ela B2B ou B2C. Como o estudo tem foco no cenário brasileiro, serão consideradas apenas as empresas e profissionais que atuam no Brasil;

Figura 17 - Amostra de *insurtech*s e potenciais disruptores

Confira o mapa da revolução InsurTech no Brasil:

Fonte: Ilustração extraída do site: https://www.conexaofintech.com.br/insurtech/mapa-das-insurtechs-brasileiras/ (PRADO, 2017).

4.7.2 Critério de escolha dos entrevistados

Serão considerados como alvo profissionais que estejam, no momento do estudo, atuando de forma efetiva nas empresas escolhidas ou que tenham se desligado da empresa no mesmo ano do estudo em que as entrevistas foram realizadas (2020) e que atuem, ou tenham atuado, em cargo de liderança no qual o cargo mínimo considerado é o do gerente, podendo se estender até CEO, presidente e conselheiros, não cabendo nenhum filtro adicional. Deste modo, os profissionais de empresas incumbentes devem exercer cargo de gestão em companhias listadas no Ranking Geral da Seguradoras, ou no ranking específico por vertical de produtos. Para os profissionais que atuam nas companhias desafiantes, nenhum critério, além do cargo de gestão, faz-se necessário.

Assim, a pesquisa para localizar potenciais profissionais dos dois grupos foi decorrente do relacionamento pessoal do autor, LinkedIn, indicações e sites que abordam o tema de *insurtech*s. Optou-se por escolher pessoas que exerçam cargo de liderança, porque o "julgamento é baseado na suposição de que certas pessoas estão mais bem informadas do que

outras e têm conhecimento especializado em um determinado campo."[25](CRAIG; DOUGLAS, 2005, p. 285, tradução nossa).

A figura 17, apresentada anteriormente, é uma amostra de empresas identificadas como *insurtech*s e possíveis disruptoras que, não necessariamente, possuem viés tecnológico ou são classificadas como seguradoras, por isso, o termo *insurtech*, no estudo, deve ser compreendido no seu sentido mais amplo, ou seja, como desafiante, independentemente de a empresa possuir viés tecnológico ou ser considerada seguradora. Há casos em que foram entrevistadas mais de uma pessoa de uma mesma organização, porém de áreas diferentes, mas que favorece o estudo ao permitir "obter a maior gama de informações e de perspectivas sobre o tema do estudo" (KUZEL, 1992, p. 37).

Por fim, é importante fazer uma ressalva: embora as entrevistas tenham sido conduzidas para abstrair a visão dos profissionais em relação à empresa em que atuam, na prática os entrevistados acrescentaram também sua visão a respeito da indústria. Dessa forma, o conteúdo gerado acabou sendo ainda mais rico, mas acrescentou complexidade à análise na medida em que pode ter havido conflito entre o que o profissional falou como um representante da empresa e o que ele observou e acredita como um profissional e representante da indústria.

4.7.3 Perfil dos entrevistados

O quadro abaixo considera apenas os conteúdos válidos, autorizados pelos entrevistados, e relevantes para o estudo. Apenas uma das entrevistas foi descartada (empresa incumbente), pois o entrevistado não se sentiu à vontade para responder à algumas perguntas. Também se acusa maior dificuldade em falar com os gestores ou executivos de empresas desafiantes, todavia cinco deles demonstraram interesse em participar, contudo as entrevistas acabaram não ocorrendo por incompatibilidade de agenda. Entre as empresas incumbentes, o problema de agenda ocorreu uma vez com um potencial entrevistado.

Quadro 6 - Perfil dos entrevistados

Código Empresa	Código Entrevistado	Nível Hierárquico	Gênero	Tempo de Entrevista (minutos)	Produto

[25] "Judgment sampling is based on the assumption that certain persons are better informed than others and have expert knowledge in a given field, or are specified in the research brief(s)."

DE01	DE01-EN01	SF/PR/CEO/CL	Homem	94,3	Múltiplos produtos
DE02	DE02-EN02	Ger	Mulher	73,9	Saúde
DE03	DE03-EN03	SF/PR/CEO/CL	Mulher	51,7	Saúde
DE04	DE04-EN04	SF/PR/CEO/CL	Mulher	27,7	Saúde
DE05	DE05-EN05	Dir	Homem	66,2	Automotivo
DE06	DE06-EN06	SF/PR/CEO/CL	Homem	38,1	Financeiro
DE07	DE07-EN07	SF/PR/CEO/CL	Homem	40,7	Múltiplos produtos
DE08	DE08-EN08	SF/PR/CEO/CL	Homem	52,8	Saúde
DE08	DE08-EN09	SF/PR/CEO/CL	Mulher	32,4	Saúde
DE10	DE10-EN10	SF/PR/CEO/CL	Homem	56,3	Múltiplos produtos
DE11	DE11-EN11	SF/PR/CEO/CL	Homem	55,9	Intermediação
DE12	DE12-EN12	SF/PR/CEO/CL	Homem	42,7	Intermediação
IN01	IN01-EN13	Ger	Homem	27,4	Múltiplos produtos
IN01	IN01-EN14	Dir	Homem	59,6	Múltiplos produtos
IN15	IN15-EN15	Dir	Homem	53,3	Múltiplos produtos
IN16	IN16-EN16	Dir	Homem	92,2	Capitalização
IN17	IN17-EN17	Dir	Homem	89,4	Múltiplos produtos
IN17	IN17-EN18	Ger	Mulher	36,9	Múltiplos produtos
IN17	IN17-EN19	Ger	Homem	47,7	Múltiplos produtos
IN18	IN18-EN20	Dir	Mulher	93,6	Múltiplos produtos
IN19	IN19-EN21	SF/PR/CEO/CL	Homem	70,0	Resseguro
IN20	IN20-EN22	Ger	Homem	58,0	Saúde
IN21	IN21-EN23	Dir	Homem	55,7	Múltiplos produtos

DE = Desafiante
IN = Incumbente
EN = Entrevistado(a)

SF = Sócio Fundador
Pres = Presidente
CEO = CEO
Dir = Diretor
CL - C-level
Ger - Gerente

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.7.4 Roteiro de pesquisa

A transformação digital e a eventual disrupção representam, ao mesmo tempo, riscos e oportunidades para empresas desafiantes e incumbentes. Como o tema é novo e ainda assim tem sido alvo de novas teorias e conceitos, busca-se entender como os gestores e executivos responsáveis pela tomada de decisão percebem, agem e reagem, na prática, aos riscos e oportunidades, independentemente dos conceitos previamente estipulados. Com este objetivo, o roteiro busca, dentro dos limites já mencionados anteriormente, gerar uma visão real e prática do fenômeno para, a partir daí, oferecer ao mercado melhores mecanismos e reflexões para agir e reagir perante o contexto digital atual.

Para tanto, o roteiro considera um material de apoio a fim de contextualizar a pesquisa para os entrevistados, de modo a melhor direcionar o estudo e gerar compreensão do foco dele para os mesmos. O autor se baseou na *Desk Researh*, seu conhecimento prévio no setor para construir uma jornada, tendo como principal referência a CVC, porém não se limitando a ela, mas levando em consideração que uma *insurtech* pode iniciar sua atuação servindo à seguradora.

Na figura 18 são apresentadas como atividades típicas do CVC as operações de cotação/comparação, contratação, utilização e sinistro. Foi acrescentada uma etapa anterior à estas, chamada de percepção de risco, já que o interesse pelo produto neste segmento é despertado pelo reconhecimento e relevância percebida em relação ao risco. As demais atividades representam as principais ações em que existe notório atrito e/ou ineficiência que interferem, direta ou indiretamente, para a experiência do cliente e oferta de produto.

Figura 18 - *Framework* de apoio com exemplo da cadeia de valor do cliente (CVC) do seguro auto

Fonte: Elaborado pelo autor tendo como referência o CVC (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019).

De forma resumida, os seguintes aspectos na perspectiva dos entrevistados são abordados: geração de valor (1), erosão de valor (2), captura de valor (3); risco de novos entrante considerando o CVC (4), desintermediação da venda (5), efeito da regulação na inovação (6), concorrência (7), parceiros de negócio (8), possibilidade de disrupção (9), modelo de negócio (10), possíveis alterações na indústria geradas por fatores externos (11), resposta da empresa (12), desafios internos e externos para a empresa (13).

4.7.5 Entrevista – roteiro com perguntas semiestruturadas

O questionário para os dois públicos possui diferenças mínimas. Ambas estão disponíveis ao final do documento, no Apêndice B e Apêndice C, respectivamente. Abaixo segue a indicação das perguntas e objetivos atrelados à elas.

Quadro 7 - Perguntas e objetivos para incumbentes e desafiantes

Pergunta	Objetivo	Respondentes
1) Em quais momentos da cadeia de valor sua empresa cria valor? Justifique.	O objetivo é identificar no CVC em quais etapas há percepção de valor para o cliente.	Incumbentes e Desafiantes
2) Em quais momentos ocorre erosão de valor? Justifique.	O objetivo é identificar em quais atividades não há valor percebido pelo cliente ou ocorre destruição de valor.	Incumbentes e Desafiantes

3) Em quais momentos há captura de valor do consumidor?	O objetivo é identificar modelo de negócio e o modo como a empresa monetiza sobre o serviço prestado.	Incumbentes e Desafiantes
4) Em quais momentos da Cadeia de Valor do Cliente está mais frágil e suscetível a entrada/atuação de *insurtech*s/desafiantes?	O objetivo é identificar em qual etapa da CVC existe possibilidade real de novas empresas assumirem determinada atividade.	Incumbentes e Desafiantes
5) Como sua empresa observa a possibilidade de desintermediação na venda?	O objetivo é identificar o posicionamento da empresa, a percepção do profissional e como o assunto tem sido percebido pelo mercado e pelo profissional.	Incumbentes e Desafiantes
6) Na sua visão, qual o efeito da regulação na indústria? Como você observa a inovação e transformação digital neste contexto?	O objetivo é identificar a percepção do papel dos reguladores e o efeito que ele tem para a inovação, transformação digital, imagem e saúde do segmento.	Incumbentes e Desafiantes
7) Quem são seus parceiros? Justifique.	O objetivo é identificar, na cadeia de valor do cliente ou da indústria, quais tipos de empresas ou serviços são considerados críticos ou estratégicos para garantir a proposta de valor ou operação da empresa.	Incumbentes e Desafiantes
8) Você acredita que pode haver disrupção (isto é, de migração de *market share* entre empresas tradicionais e *insurtech*s) na indústria de seguros no Brasil? Por quê?	O objetivo é identificar a ameaça percebida pelos profissionais e as justificativas por considerarem ou não esta possibilidade.	Incumbentes e Desafiantes
9) Tem algum modelo de negócio ou empresa que você tem observado com atenção? Por quê?	O objetivo é identificar o nível de interesse e conhecimento sobre novos modelos de negócio, quais empresas ou modelos de negócio e por quais motivos eles consideram estas empresas ou modelos de negócio.	Incumbentes e Desafiantes
10) Tem algo acontecendo fora da indústria de seguro que você acredita que pode interferir na participação de mercado ou a forma como as pessoas consomem seguro?	O objetivo é identificar a amplitude de visão que o profissional tem da indústria e do comportamento do consumidor bem como a capacidade de avaliar riscos relacionados a estas informações.	Incumbentes e Desafiantes
11) E fora do Brasil, na indústria de seguros?	O objetivo é identificar o interesse e conhecimento de inovações e tendências que estão acontecendo fora do mercado brasileiro.	Incumbentes e Desafiantes
12) De que modo a sua empresa busca se defender ou se prevenir em relação a possíveis respostas das empresas líderes ou outras *insurtech*s? Quais são os desafios internos e externos para isso?	O objetivo é identificar, na prática, quais são as ações planejadas ou executas pela empresa bem como os desafios para sua implementação.	Incumbentes e Desafiantes

13) Como você analisa o papel das *insurtechs*?	O objetivo é identificar a visão que os profissionais têm da *insurtech* e sua abrangência de atuação, além de como se percebem: como concorrentes, parceiros ou ambos.	Incumbentes
14) Para atingir os objetivos macro da empresa, considerando a transformação digital, o que você acredita que ela precisa fazer ou mudar para atingir seus objetivos?	O objetivo é identificar desafios setoriais e internos bem como ter uma percepção de como a empresa se vê (um grande desafio ou segura na sua posição) mesmo tendo pontos de melhoria e evolução.	Incumbentes

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.8 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO E REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Antes de cada entrevista foi feita uma consulta no LinkedIn de modo a ter um perfil mais detalhado do histórico e atividade do profissional. As informações foram salvas em arquivo PDF para ser revisado durante a análise do resultado.

Durantes as entrevistas, o autor fez anotações sobre os entrevistados e respostas, que foram utilizadas em análise posterior. O conteúdo de cada entrevista foi revisado múltiplas vezes com o intuído de garantir a captura de todos os elementos relevantes para o projeto e para atender a cada um dos temas permitindo, assim, uma visão global do resultado, mas também específica para cada um conforme recomendação de Creswell (2007).

Todas as entrevistas foram transcritas para texto por uma única empresa que prestou serviço mediante contrato celebrado de confidencialidade. Pelos termos do contrato, o processo de transcrição passou por três ciclos de revisão, com o objetivo de eliminar eventuais erros no processo. Ao final, houve um processo de auditoria dando ainda mais acurácia sobre os dados e garantia de qualidade do serviço prestado.

As ferramentas utilizadas para a análise foram o Excel e Word, dispensando outras que poderiam ser úteis, mas que não interferem no resultado da análise. Ao longo do processo foi criado um arquivo de Excel com todos os nomes dos entrevistados, empresas, perfil das empresas, histórico profissional, data da entrevista, concordância com utilização das gravações, tempo de gravação e anotações que foram feitas durante as entrevistas.

Ao final de todas as entrevistas, no mesmo arquivo foram atribuídos códigos para cada uma das empresas e para cada um dos entrevistados. Os códigos dos entrevistados são únicos, porém os códigos das empresas se repetem porque em duas empresas foram entrevistas duas pessoas da mesma empresa, uma delas de uma empresa Desafiante (DE) e outra de uma empresa

Incumbente (IN), que estão devidamente identificadas. Ao todo são 19 códigos de empresas e 23 códigos de entrevistados. Os códigos estão separados em dois grupos principais de entrevistados, sendo o primeiro formado por empresas Desafiantes (DE) que possuem 12 pessoas e o segundo grupo formado por profissionais de empresas Incumbentes (IN) que possuem 11 pessoas (vide quadro 6).

Para validar os dados coletados dos entrevistados a respeito do que eles falaram de suas empresas, foi feita uma atividade de pesquisa nos sites oficiais dessas empresas a fim de validar informações e verificar outras que pudessem ter sido ocultadas, mas que não interfeririam no resultado da análise, pois este comportamento também deve ser observado e analisado, conforme orientação de Creswell (2007).

Todas as entrevistas foram realizadas em um intervalo de 33 dias. A previsão inicial era de que elas ocorressem entre 15 e 20 dias, mas, devido às mudanças na agenda de alguns entrevistados, o período almejado foi estendido.

5 AVALIAÇÃO E ANÁLISE DO RESULTADO

Nesta sessão é desenvolvida a efetiva análise do resultado. A apreciação foi feita utilizando-se apenas o Excel, Word e WordArt (www.wordart.com).

É utilizado o artifício de grifar determinados trechos das entrevistas para enfatizar elementos relevantes do tema que está sendo tratado.

5.1 PERCEPÇÃO DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Com o objetivo de gerar melhor percepção do perfil dos entrevistados, criou-se um quadro considerando o histórico profissional, a interação e as respostas dos mesmos, disponibilizado, também, no Apêndice E.

De maneira geral, notou-se, durante as entrevistas, que os profissionais de empresas desafiantes estavam mais confortáveis com a proposta de valor das empresas e buscavam contextualizar e falar mais a respeito delas, seus valores, atividades além de possuírem uma visão otimista a respeito do futuro da empresa e da indústria. Entre os profissionais de empresas incumbentes, uma pequena parte se sentia desconfortável em relação a como a empresa está posicionada perante à transformação digital e à inovação, todavia, todos consideraram a posição da empresa confortável e a frente da concorrência.

Essa percepção acaba por ser interessante porque, novamente, reforça a ideia proposta por Assink (2006), de que a cultura dominante, a energia necessária para confrontar o *status quo* e o histórico passado de sucesso, levam os líderes a terem aversão ao risco de inovar, dessa forma, o foco passa a ser seu sucesso atual e passado. Todavia, o autor relembra que é essa postura que impede de perceber as oportunidades que surgem. Do mesmo modo, pode-se afirmar que o contrário é verdadeiro, ou seja, o *status quo* pode relativizar o risco que se apresenta para as empresas incumbentes.

5.2 ANÁLISE POR BLOCO DE INTERESSE

As perguntas criadas no roteiro seguem uma sequência lógica e fluída, com assuntos que tinham grande correlação, por isso mesmo, em grande parte das entrevistas, algumas perguntas já eram parcialmente respondidas em questões anteriores. Outrossim, após diversas análises de conteúdo, optou-se por agrupar a análise, considerando as respostas com os

principais blocos de conteúdo relacionadas às entrevistas e à literatura explorada no projeto, que são:

1) Geração de valor;
2) Erosão de valor;
3) Captura de valor;
4) Estrutura para geração de valor;
5) Benefício para empresa e Cadeia de Valor (Porter);
6) Intermediação/Desintermediação;
7) Regulação;
8) Concorrência;
9) Parceiros estratégicos;
10) Possibilidade de disrupção;
11) Influência do comportamento do consumidor e macro ambiente;
12) Cadeia de Valor do Cliente/Foco no Cliente;
13) Desafios internos e externos para a empresa;
14) *Benchmark* para a indústria;
15) Descobertas.

Fica evidente nos relatos que as empresas enxergam a necessidade de atuarem de forma proativa e consultiva com seus clientes. Existem empresas que são referência neste modelo de atendimento, como a Prudential (B2C) e a SwissRe (B2B), contudo fica claro, também, que a venda assistida deve se desenvolver de forma diferente e específica para cada linha de produto e canal disponível (PRADO; GUISSONI; KEHDI, 2018).

Um seguro como o automotivo que, em geral, os clientes já possuem bastante conhecimento do produto à venda, muitas vezes não precisaria passar por um corretor. Isso não significa dizer que se deve eliminar o canal corretor, porém significa dizer que a empresa deve dispor de todos os canais possíveis para garantir que a experiência seja satisfatória, unificada e disponível a fim de que o cliente decida por quais canais deseja ser atendido.

No entanto, uma reflexão causada principalmente pelas *insurtech*s, reforça que o atendimento consultivo não deve estar relacionado apenas ao processo de compra e venda, mas sim ao longo de toda a CVC, assessorando o cliente em suas necessidades e sendo proativo na proposição de conteúdo, relacionamento e soluções.

Por outro lado, produtos como os de Consórcio de Pesados (para tratores agrícolas, por exemplo) representam uma atividade estratégica para à empresa que podem interferir na renovação de *assets*, no balanço e planejamento operacional e financeiro de uma empresa do

agro, por exemplo, por outro lado, a venda, ainda que seja de um produto simples, pode ou não acontecer. Assim, ao fornecer serviço de saúde, a empresa não deve esperar o cliente precisar de exames, consulta ou internação. A prestadora de serviço pode atuar preventivamente e, quando de fato precisar utilizar, oferecer curadoria para indicar o melhor profissional e ainda garantir que os dados estejam centralizados, agilizando processos e expurgando a burocracia; dessa forma, a geração de valor não fica restrita à uma única etapa da CVC.

Lembrando que as empresas de seguro não oferecem serviço exclusivo para clientes PF, mas também para clientes PJ, os quais possuem percepção diferente dos benefícios, mas seguem a mesma lógica, já que igualmente precisa ter percepção de valor gerado.

Percebe-se que tanto em empresas desafiantes quanto em empresas incumbentes, algumas iniciativas estão no papel, em um *roadmap* para execução. Logo, é imprevisível se tais ações serão executadas ou se terão apoio para a sua execução.

Todas as entrevistas foram extremamente ricas e valiosas para o estudo, assim optou-se por compartilhar pequenos trechos de cada bloco, juntamente com o quadro resumo de todos.

5.3 GERAÇÃO DE VALOR

Considerando que as entrevistas foram realizadas com grande variedade de empresas, as respostas apresentam grande abrangência. Contudo, enfatiza-se que a grande maioria dos entrevistados, embora entendam o que é geração de valor para o cliente, discorrem mais sobre os benefícios do ponto de vista da empresa, como redução de custo, redução de sinistro etc. Isso tem grande relação com um visão dominante ainda da Cadeia de Valor de Porter (PORTER, 2014) para empresas incumbentes, que se desdobra em uma visão que busca manter as atividades e vantagens competitivas construídas ao longo do tempo (MCGRATH, 2013).

Reforça essa tese, como mostra a figura 19, o fato da palavra “cliente” ser o termo mais usado para empresas desafiantes, enquanto para as incumbentes o cliente está em segundo lugar. Percebe-se que, na prática, foi essa a percepção gerada: que as desafiantes possuem mais foco no interesse do cliente, enquanto as incumbentes consideram importante o foco no cliente, mas desenvolvem isso a partir do interesse da própria empresa.

Embora o estudo não seja estatístico, que permita generalização, trata-se de uma percepção relevante a respeito do estudo, contudo é compreensível o discurso a respeito da cadeia de valor na medida em que os entrevistados precisam apresentar o contexto em que eles geram valor para o cliente. Embora o fator “marca” tenha prevalecido entre empresas incumbentes, isso não significa, necessariamente, perda de foco, mas o entendimento de que o

produto de seguro atua como um fator de segurança, em que o cliente só compra um produto se ele realmente acredita que a empresa irá honrar com sua obrigação. É nesse contexto que a "marca" é citada, não obstante há de ficar claro que, apesar disso, isso não representa uma geração de valor, porém uma condição básica para a adesão ao serviço, que revela uma preocupação que as *insurtech*s devem ter, já que são novas no mercado.

A tecnologia também é bastante citada e novamente é preciso reforçar que não é a tecnologia que gera valor, mas sim uma melhor experiência que ela pode proporcionar. É compreensível que a tecnologia tenha se tornado um fator relevante nesse bloco porque representa uma transformação da sociedade e do ecossistema, em que os clientes estão cada vez mais imersos em experiências digitais e tecnológicas (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2015) e tudo isso se resume no interesse de gerar valor para o cliente, o qual tem relação intrínseca com os modelos de geração de valor (LEDLEY; REDMAN, 2020), como melhoria de processo, de produtos, de capacitação de profissionais e de gestão de risco.

Por fim, não se deve esquecer que a geração de valor, do ponto de vista das empresas, constrói-se a partir de um modelo de negócio que é capaz de desenvolver uma ou mais atividades que alcancem esse objetivo (MCGRATH, 2013; TEIXEIRA; DANA; GUISSONI, 2019; TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019).

Figura 19 - Nuvem de palavras

Classificação	Palavras (Desafiantes)	Quantidade	%
1	Cliente	401	17%
2	Seguro	328	14%
3	Empresa	242	10%
4	Seguradora	216	9%
5	Saúde	213	9%
6	Mercado	205	9%
7	Produto	125	5%
8	Plano	105	4%
9	Valor	104	4%
10	Momento	86	4%
11	Operadora	81	3%
12	Tecnologia	79	3%
13	Processo	78	3%
14	Corretor	76	3%
15	Digital	72	3%
	Total	**2.411**	

Classificação	Palavras (Incumbente)	Quantidade	%
1	Seguro	648	27%
2	Cliente	377	16%
3	Produto	319	13%
4	Empresa	310	13%
5	Mercado	220	9%
6	Seguradora	211	9%
7	Vida	182	8%
8	Corretor	172	7%
9	Risco	157	7%
10	Processo	141	6%
11	Valor	126	5%
12	Saúde	121	5%
13	Digital	114	5%
14	Negócio	102	4%
15	Dado	94	4%
	Total	**3.294**	

Fonte: Elaborada pelo autor utilizando a transcrição das entrevistas.
* Desconsidera artigos, preposição e palavras sem sentido quando vista separadamente neste contexto do estudo.
** Lista e ilustração feita utilizando o WordArt e Excel

Quadro 8 - Geração de valor

Geração de Valor	Tópicos	Observação
Pontos Comuns	* A segurança do pagamento do sinistro * Ser consultivo * Experiência do cliente	A indenização é um fator importante, mas ambos reforçam a simplificação das atividades como contratação, validação.
Incumbentes	* Marca Forte * Avaliação de risco * Atendimento	Ainda que citem diferentes etapas, prevalece a percepção de que o sinistro é o principal fator de geração de valor.

Desafiantes	* Geração de valor B2B/B2C e para a seguradora * Prevenção de Risco ao invés de mitigação de risco * Experiência digital * Eliminar etapas * Produto e custo acessíveis * Sem intermediação * *Omnichannel* * Cancelamento	Mesmo citando etapas específicas da cadeia de valor, tendem a falar sobre todas as etapas da cadeia de valor. Algumas consideram a seguradora como cliente também e por isso indicam como geram valor para elas.
Comentário Geral		
Mesmo entendendo o que é geração de valor para o cliente, os entrevistados tendem a falar mais do que é geração de valor do ponto de vista da empresa, ainda que também cite benefícios para o cliente. Os argumentos, muitas vezes, partem daquilo que gera erosão de valor, como problemas no pagamento do sinistro ou burocracia na contratação. Fica a impressão que muitas respostas focam no campo teórico e não prático, não ficando evidente se a geração de valor citada é o que, de fato, a empresa entrega. Assim, são comentários que remetem à indústria.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 9 – Alguns trechos das entrevistas - Geração de valor

Alguns trechos - Geração de valor
O que a gente está buscando fazer é mudar a cadeia de valor inteira! Cadeia de valor, ela começa mudando do momento que você faz a tua cotação e a sua proposta. Então, aqui significa dizer que como eu não tinha acesso à informação, eu tinha que preencher aquela capivara enorme de perguntas para que o segurador pudesse fazer o *assessment*. Esquece, não preciso mais. (...) A educação é legal para o cliente, para ensinar como ele pode se proteger e como isso é acessível e que diferença isso faz em diversos momentos da realidade dele, **não explicando com *segurês*** – **que ninguém entende** – mas falando a língua do cliente. Monitoramento para o cliente só faz sentido se isso mexe no bolso. Então, assim, eu te dou acesso à minha informação porque você está me dando alguma diferença de preço. Faz sentido? E o aviso conserto foi essa história de eu falar para você que eu te aviso do sinistro, a seguradora em tempo real.
Então, hoje a gente tem parcerias com mais de 80 gestores fazendo administração de todos os ativos da previdência privada. Então, ao invés de você deixar o teu dinheiro lá parado numa grande instituição, rendendo aí a 70% de um CDI ou menos que isso, você pode ter a sua disposição os melhores gestores do Brasil fazendo o teu dinheiro render muito mais. Então, isso é um diferencial competitivo muito grande e que a gente coloca à disposição de todos esses diferentes canais de distribuição. - IN15-EN15
Validação de dados, talvez o cliente tenha alguma percepção, mas **aqui é muito mais se você retira o processo manual da mão do cliente**, de ele ter que fazer geração de evidências e provas para o segurador. Então, **se você puder fazer isso de maneira digital, você tira um *pain point* do cliente**. - DE01-EN01
Hoje todo o nosso processo de contratação ele é pelo *app*, a gente primeiro montou pelo *app*, agora a gente tem ele também por web, mas ele é todo pelo *app*, e você consegue contratar a [nome da empresa] **em três dias, assim, é algo super-rápido,** (...) se você quiser, em três dias você compra o plano. DE02-EN02

Muitos clientes contratam a [nome da empresa] pela marca, porque ele confia, ele acha que a [nome da empresa] é uma empresa centenária e que mesmo que aconteça qualquer coisa, dificilmente ela vai quebrar, ela é uma empresa que cumpre com aquilo que promete. Então eu acho que isso é muito forte na empresa, é uma marca muito forte e a marca vende. - IN18-EN20
Eu acho que a parte da contratação é bem importante porque **hoje em dia os clientes estão cada vez mais preocupados com a experiência**. Então eu acho que a experiência do usuário, a usabilidade dos canais, tanto que hoje, a primeira coisa, **você tem que ser *omnichannel***, você tem que ter vários canais, que cada cliente tem um perfil, tem um canal onde ele se encontra mais confortável. Têm pessoas que preferem usar a web porque acha que as informações são mais fáceis de ver, consegue ver mais informações. Aí tem o público, principalmente o mais jovem, que gosta bastante de usar o celular, que é para ir direto ao ponto, **resolver as coisas de forma mais rápida**. E ainda tem o pessoal que gosta de canais tradicionais, gosta de ligar, de falar com alguém, ou gosta de falar até com um corretor mesmo, com uma pessoa. (...) Então acho que essa parte de contratação é onde o cliente enxerga mais valor. - IN20-EN22
Os principais momentos são custo versus atendimento (...), qualidade de base de médicos. Então, muitos elogios falando sobre a qualidade pelo preço que paga, então acho que é uma primeira percepção. Outra que eu vou usar contexto bem específico, são pessoas que fazem tratamento do mental, psicológico, psiquiatria, então veem um mega de um benefício porque faz um psicólogo uma vez a cada 15 dias ou uma vez por semana pagando R$ [] e com um profissional que é bom. Bom, por que eu falo que ele é bom? Porque a percepção de qualidade, ela é relativa, então um dos critérios que a gente deixa no [nome da empresa] é que as pessoas validem o médico, assim como o médico valida o paciente. E abaixo de 3 estrelas, nessa validação, a gente pergunta o porquê. - DE03-EN03

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

5.3.1 Estrutura para geração de valor

Não há dúvida sobre a importância da geração de valor para atrair e reter clientes. No entanto, no ímpeto pela geração de valor e inovação, muitas vezes, são ignorados os recursos necessários para a geração de valor, tanto físicos, como intelectuais e culturais. Portanto, aqui é compreensível que o tema da tecnologia seja recorrente (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2012), contudo a tecnologia não é um fator único e decisivo para o sucesso das empresas, como lembra Teixeira e Piechota (2019), mas demanda desenvolvimento de novas competências, gestão e acompanhamento de métricas de performance (GUISSONI; NEVES, 2013; MCGRATH; MCMANUS, 2020), que são decorrentes do grande volume de dados necessários para monitorar a performance da empresa, dos produtos e, principalmente, do comportamento e jornada de compra do cliente.

Dessa forma, as competências dos profissionais e os modelos mentais que precisam ser construídos ou revistos, representam alavancas e obstáculos, dependendo de como a empresa lida com o tema (ASSINK, 2006). O ambiente tende a ser mais favorável às *startup*s que, além de serem criadas com tecnologias modulares e escaláveis, possuem modelo de gestão e

competências mais aderentes ao mercado, que apresenta mudanças mais rápidas, enquanto empresas incumbentes convivem com legado, burocracia e cultura organizacional que dificultam o desenvolvimento de inovações e oferta de recursos que permitam ter foco maior na geração de valor para o cliente (ASSINK, 2006; MCGRATH, 2013)

Quadro 10 - Estrutura para geração de valor

Estrutura para geração de valor	Tópicos	Observação
Comum	* Tecnologia * Capacidade analítica * Utilização de dados	As empresas enxergam a tecnologia como suporte para a geração de valor, assim como a capacidade de analisar e utilizar os dados.
Incumbente	* Legado Tecnológico * Modelos ágeis	Mesmo considerando o legado, as empresas testam novas soluções e investem em inovação, mas os processos e legado são obstáculos.
Desafiante	* Novas tecnologias * Cultura * Agilidade	Desafiantes valorizam e acreditam ter cultura, o que permite ter mais foco no cliente e agilidade.
Comentário Geral		
Independentemente de ser um fator positivo ou negativo para as respectivas empresas, muitos entrevistados falam da sua estrutura ou de uma estrutura ideal capaz de gerar valor para o cliente e que considera desde os recursos tecnológicos, competência analítica, até modelos de gestão e cultura organizacional que facilitem o foco no cliente, a gestão de mudança ou a condução de projetos estratégicos. Embora os entrevistados enfatizem a tecnologia, eles não a consideram como fator de sucesso, mas como um objetivo e forma para a qual é utilizada. Em sintonia com o bloco anterior, muitas vezes a geração de valor é apenas indireta para o cliente, beneficiando em primeiro lugar a própria empresa.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 11 - Alguns trechos - Estrutura para geração de valor

Alguns trechos – Estrutura para geração de valor para o cliente
Mais insatisfação (...) é quando ocorre algum problema, porque qual a dificuldade de você implantar esses canais digitais numa empresa mais tradicional, assim? Uma coisa é uma empresa nova que eu estou criando agora, aí eu já crio uma estrutura toda voltada para esse tipo de tecnologia, outra coisa é uma empresa que tem 30, 40 anos que ela é baseada em legados, em sistemas mais monolíticos, mais com aquela característica cliente/servidor que tinha antes. E aí você vai criando algumas camadas, **você não consegue simplesmente se livrar desses legados com facilidade**. - IN20-EN22

Então, o que acontece é que você sai de um sistema RP centralizado para uma apólice inteligente de seguros, um *smart contract*. E esse contrato, ele é um RP em si mesmo, ele se auto executa sozinho em tempo real. E paga você digitalmente. Aí é o que eu estou te falando, cara! É *mind-blowing*, entendeu? Agora, compara com a indústria de seguros! Tem comparação? (...) ***A gente nasce 100% na nuvem***, né? Então, a **gente já nasce numa infraestrutura Amazon, altamente segura, altamente escalável. Vertical, horizontal, ela é escalável de qualquer maneira**. Isso dá uma capacidade enorme para a gente de evolução, onde a gente traz ferramentas de inteligência artificial lá dentro, por exemplo, para reconhecimento no momento do sinistro, reconhecimento de imagens, *face recognition*, onde eu comparo a imagem do meu cliente segurado no momento que ele comprou a apólice, com o momento do sinistro dele. E peço um vídeo testemunho. E, no vídeo testemunho, eu sei primeiro, que você é meu segurado, você tem padrões biométricos, imagem, voz, eu sei que é você. - DE01-EN01
Então onde que eu acho que a gente entra? **Usando tecnologia para coordenar cuidado e reduzir desperdício**, fazer integração de dados e conseguir entregar mais saúde com menos, reduzindo bastante desperdício. Não só coordenando o cuidado das pessoas, mas fazendo o que a gente chama de [nome do programa]. DE02-EN02
Aqui, a gente tem de fato eu acho que uma grande oportunidade também de geração de valor. A gente controla os principais indicadores: NPS, CSAT, FCR, esses são **os principais indicadores para a gente estar controlando a satisfação dos nossos clientes e, o grande objetivo ali é trabalhar satisfação do cliente**. - IN15-EN15
Hoje a informação mais importante são os dados que você tem do seu cliente. Então a forma como você captura esses dados, a forma como você organiza esses dados, a forma como você analisa e consegue extrair valor desse monte de informações que você tem, é aí nesses pontos que você consegue monetizar. - IN20-EN22
Os *squads*, eles nada mais são do que pequenas *startup*s dentro da companhia. Então você pega lá, por exemplo, eu tenho um produto de vida, eu tenho um *squad* de venda do vida e tenho um *squad* pós-venda do vida. Eu tenho um time dedicado para cada *squad*. Então tudo que é relacionado à venda, dentro dessa jornada do cliente, esse time atua. Tudo que é relacionado à pós-venda tem um outro time que atua**. Então você ganha celeridade, porque você vai agregando valor aos poucos, cada entrega que você vai fazendo, por menor que ela seja, você agrega valor na ponta, então o seu cliente** - IN18-EN20
Essa questão do UX, da experiência do cliente em tela, eu acho que isso também é uma disciplina também... eu acho que as pessoas... o design, né? O design de serviço. **O design de serviço está sendo, eu acho que realmente, uma competência cada vez mais investida nas organizações, então, a gente percebe o quanto que faz a diferença o investir em design na solução ao cliente.** Então, os concorrentes também estão investindo bastante nisso. - IN15-EN15

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

5.3.2 Erosão de valor

Erosão de valor (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019), também pode ser compreendida como o atrito gerado com o cliente, mas, como citado anteriormente, não se resume a isto, pois considera, de forma mais abrangente, qualquer atividade que não gere valor para o cliente. A erosão de valor é praticamente a antítese da geração de valor e se revela em toda a CVC. Embora

se fale muito de sinistro, a erosão de valor foi unânime em identificar a burocracia, a regulação, a complexidade da venda e do entendimento dos produtos como fatores de efetiva erosão para os usuários de seguros. Além disso, reflete-se que, no caso de seguros, a erosão acontece de forma encadeada, em que um fator potencializa outras etapas do CVC.

A regulação, por exemplo, torna obrigatória a venda via corretor (PRADO; GUISSONI; KEHDI, 2018b) e ao mesmo tempo cria regras que não permitem flexibilidade dos produtos, gerando comoditização, briga por preço e redução da qualidade do serviço prestado (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019).

O que precisa ser acrescentado aqui é que a regulação representa um tema que gera erosão de valor para o cliente de forma direta e indireta: indireta quando obriga o cliente a, por exemplo, comprar um produto via corretor, e de forma indireta quando exige uma série de atividades burocráticas que demandam tempo e investimento, que poderiam estar direcionados para a melhoria da experiência do cliente, ou, quando impõe rigidez que não permite inovações de produtos que possam servir, de forma mais flexível, a diferentes perfis de clientes. No entanto, não se pode dar demasiada atenção à regulação quando existe ineficiência e falta de foco na experiência do cliente nas atividades que envolvem o sinistro, por exemplo, considerado uma das atividades mais sensíveis e totalmente ligado à promessa principal dos serviços de seguro.

Enfim, deve-se lembrar que na abordagem da disrupção através da CVC o fenômeno se inicia por clientes insatisfeitos (TEIXEIRA, 2019).

Quadro 12 - Erosão de valor

Erosão de valor	**Tópicos**	**Observação**
Pontos Comuns	* Sinistro * Regulação * Cotação * Falta de transparência * Percepção de risco	A indenização é um fator importante, mas ambos reforçam a simplificação das atividades como contratação, validação.
Comentário Geral		
Como a geração de valor, em muitos casos, ocorre eliminando aquilo que gera erosão, observa-se grande relação entre ambos. Embora tenham muitos fatores em comum, nas incumbentes prevalece a questão da indenização. Quando o assunto é erosão de valor, as empresas concordam plenamente e o que as diferencia é a tratativa, ou ação efetiva, de cada uma em face dos atritos.		

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

Quadro 13 - Alguns trechos da entrevista - Erosão de valor

Alguns trechos - Erosão de valor
Na hora de cumprir a promessa, na hora de pagar. É ali que está o pior ponto, é o sinistro e a indenização. É nessa hora que **você faz o cliente se sentir um bandido,** quando ele tem que provar para você que ele é vítima, ou quando o cliente age de boa-fé, contrata alguma coisa, **acha que está protegido e a seguradora vem com uma exclusão**. - DE01-EN01
Eu acho que é **a parte de sinistro é bem crítico assim, é bem complicado,** (...) eu brinco que é igual Telecom, todo mundo é ótimo até ter um probleminha, aí todo mundo é uma [] - IN01-EN14
[Nome da empresa] exige muitas informações do cliente, muitas respostas. Então, quando a gente fala ali de: "Saiu uma cotação", até chegar esse momento de cotação, no automóvel, por exemplo, **o cliente teve que responder 34 perguntas, seja no mundo digital ou analógico**. Hoje em dia, eu não vejo muitos clientes com paciência para responder tantos dados. Eu acho que esse é um empecilho de quantidade de informação que a gente pede para chegar a uma cotação. - IN17-EN18
É engraçado, porque saúde acho que é a terceira maior necessidade das pessoas, né? Só atrás de casa e educação, e é a primeira em reclamação. Então tem, tem bastante atrito, mas eu entendo que seja **principalmente pelas regras complexas, processos burocráticos.** Processos burocráticos, tipo de reembolso, por exemplo, enfim. **Burocracia e falta** de transparência nas inclusões e nas coberturas do plano. Eu acho que eu diria que é o principal. Tá? E aí em segundo lugar eu acho que eu colocaria um pouco também, a contratação, ela é complexa, justamente por essa falta, por ser um produto complexo, não vir em uma linguagem tão fácil. - DE02-EN02
Ou seja, você pode comprar qualquer produto, desde que seja o produto que está na minha prateleira, né? V**ocê pode escolher a variedade que você quiser, desde que seja sempre a apólice anual**. Você não tem muita opção de escolha. E a gente está num mundo onde o poder está na mão do consumidor, onde o consumidor, ele faz a sua escolha, ele escolhe o momento que quer ser atendido. (...) A gente virou digital, a gente se adaptou. Mas **os nossos filhos são nativos digitais. E eles não conseguem entender por que a experiência de comprar seguro é manual, burocrática, cheia de papel, com 200 perguntas em 20 folhas**. Por que é que é desse jeito? A experiência de compra é horrível! E a de sinistro é ainda pior! A de sinistro, parece que você é o bandido, sempre letrinha miúda no contrato, as exclusões. A experiência é muito ruim de ponta a ponta. Atendido. DE01-EN01DE01-EN01
[Sobre etapas onde acontece erosão] Eu acho que todas! **Hoje eu acho que a contratação do seguro, de modo geral, ela é muito arcaica ainda**. - IN17-EN19

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

5.3.3 Captura de valor

A captura de valor se resume na forma como a empresa rentabiliza em seu modelo de negócio, revelando por quais meios ela gera receita, seja cobrando diretamente do cliente ou de algum elo da cadeia de valor (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019). A indústria de seguros, para quase todos os seus produtos, apresenta um modelo que não acrescenta novidades na medida em que a forma de rentabilização é regulada. Contudo, algumas *insurtech*s, que não estão presas às restrições da SUSEP e ANS, conseguem ter outros modelos de negócio; no entanto, a

oportunidade para elas não surge apenas pela ausência ou regulação mais flexível, mas por serem companhias mais flexíveis e mais abertas à experimentação e capazes de ajustar seu modelo de negócio (ASSINK, 2006).

Um exemplo de como isso pode ocorrer positivamente tem acontecido com o serviço relacionado à saúde. Um deles tem, como uma de suas fontes de receita, um modelo baseado em performance relacionada à redução com gastos de saúde. Dessa forma, enfatiza-se o modelo de negócio como ferramenta que potencializa a captura de valor, tendo em vista os *stakeholders* e o cliente, em que o *framework*, proposto por Teixeira e Piechota (2019), são de grande utilidade, podendo identificar as oportunidades de captura de valor e de quem este valor é ou pode ser capturado.

O que surge de interessante na análise é que o ambiente, com diversos fornecedores que servem a mesma indústria e em atividades distintas, complementares ou não, gera oportunidade para que a captura de valor aconteça em divergentes etapas ou mesmo de diferentes *stakeholders*, como se observa na figura 20. De certa forma, a própria indústria de seguro poderia estar desenvolvendo essa atividade, todavia a oportunidade tem sido capturada por novos desafiantes ou prestadores de serviço, reforçando que empresas incumbentes tendem a manter o modelo ao qual estão acostumadas (MCGRATH, 2013).

Algumas empresas incumbentes, apesar disso, esforçam-se para tentar gerar novas propostas. A Porto Seguro, por exemplo, lançou um plano de seguro saúde para ser mais acessível, no entanto, no que se refere ao modelo de negócio, não há grande diferença para o modelo tradicional, sendo uma inovação meramente incremental (CHRISTENSEN; REYNOR; MCDONALD, 2015; KAVADIAS; LADAS; LOCH, 2016; MCGRATH, 2013).

Figura 20 - Captura de valor de diferentes *stakeholders*

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quadro 14 - Captura de valor

Captura de valor	Tópicos	Observação
Comum	* Prêmio	Modelo tradicional que, em geral, se baseia em contratos de médio prazo e que demanda aprovação.
Incumbente	** Serviços adicionais ou complementares	A empresa rentabiliza utilizando sua base de clientes para vender outros produtos.
Desafiante	* Múltiplas fontes de receita	Como as *insurtech*s possuem variedade de modelos, sendo natural que ocorra o mesmo com os diferentes meios de capturar valor.
Comentário Geral		
A indústria de seguro tem modelos determinados pelos reguladores logo, o que de fato pode ser acrescentado, é que empresas incumbentes conseguem gerar novas receitas integrando outros produtos que não são seguros, como serviços para casa, carro de aluguel etc. Já as desafiantes possuem variedade de modelos de negócios, que capturam valor de diferentes formas e em diferentes etapas. Algumas empresas atuam fazendo relacionamento com mais de uma entidade, em que se destaca modelos de captura de valor no qual o foco é no parceiro ou cliente corporativo. O ponto de atenção é o risco moral que é enfatizado em alguns modelos, por exemplo: é vantajoso que uma empresa leve mais tempo para indenizar porque isso pode gerar resultado marginal de juros; um plano de saúde pode criar atritos para reduzir o uso evitando perda de receita; assim como a seguradora pode não ter interesse em avisar que um título de capitalização pode ser resgatado.		

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

Quadro 15 - Alguns trechos - Captura de valor

Alguns trechos - Captura de valor
Quando eu pego esse dinheiro, eu preciso também fazer esse dinheiro render, porque assim, eu tenho esse dinheiro aqui guardado, é um dinheiro do cliente que **se der problema eu vou pagar a cada um deles, então esse dinheiro também tem que fazer render. Então, a essência da seguradora é isso, é pegar um bolo de dinheiro, fazê-lo trabalhar bem e fazer a gestão boa de, tanto de subscrição quanto de análise de sinistros**, né? Para ver se quem está entrando, está entrando com um risco bom e quem está saindo também eu estou pagando corretamente, sem fraudes, sem nada disso. Essa é a essência do mercado. Aí, ao redor disso, existem os corretores, existem os prestadores de serviço, então assim, o guincho, a assistência, tudo isso. - IN01-EN14
A monetização. **Então a gente está disruptivo em muitas frentes. E uma das frentes que a gente tem desse ecossistema, porque nada funciona sozinho, é que a gente faz uma taxa sobre os atendimentos. Então eu monetizo aqui, eu não cobro, por exemplo, se não houvesse nenhum atendimento por ninguém no mês, eu cobro R$ 0**. Então a minha mensalidade dá R$ 0 mesmo. Mas por quê? **Porque a minha taxa efetiva só acontece no atendimento de consulta**. - DE03-EN03
Dada essa estratégia de posicionamento, **hoje a companhia já tem vários CNPJs, já consegue oferecer ali uma gama bem representativa de produtos**, seja de seguro, produtos financeiros e prestação de serviço, que ela acaba monetizando ali a operação e agregando valor e, de fato, sendo uma [segurança] para os seus clientes - IN17-EN19

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

5.3.4 Intermediação

A intermediação foi um dos temas centrais na abordagem de diversos assuntos e claramente aponta conflitos e percepções diferentes, embora tenha pontos de convergência. Conquanto a desintermediação represente um benefício claro para o cliente, as empresas incumbentes e as *startup*s que prestam serviço para elas defendem a intermediação (PRADO; GUISSONI; KEHDI, 2018). As empresas desafiantes não só são favoráveis à desintermediação, como muitas apresentam modelos de negócio baseados na desintermediação.

O tema, visto de forma independente, porém, eleva a discussão para um assunto ainda incipiente na indústria de seguros: o *omnichannel* (AILAWADI; FARRIS, 2017; GUISSONI, 2017; TEIXEIRA; GUISSONI, 2019). Nesse sentido, a contradição que existe é que o mercado como um todo acredita que a evolução do setor seria uma experiência *omnichannel* para o cliente, o que significa dizer que não importa como o cliente foi capturado, atendido, ou quais canais ele utiliza, o que importa é proporcionar uma experiência única e satisfatória. Além disso, terceirizar algumas dessas atividades é justamente um dos elementos que dificultam a unificação de canais e dados dos clientes e sua jornada.

Quadro 16 - Intermediação

Intermediação	Tópicos	Observação
Comum	* O corretor é necessário * O corretor é desnecessário	As empresas incumbentes, mesmo tendo investido em canais on-line, têm forte relacionamento com a atividade de corretagem. As *startup*s que atuam prestando serviço para as empresas do setor tendem a se alinhar com os valores de parceiros, contudo não há unanimidade em nenhum dos lados.
Incumbente	* Menor interesse na desintermediação	Defende que o corretor é uma ferramenta de captação e penetração de produtos.
Desafiante	* Maior interesse desintermediação	Acrescenta custo desnecessário, compromete a experiência do consumidor e enfatiza a assimetria informacional.
Comentário Geral		
Quem é a favor da intermediação apela para as relações humanas para justificar a importância do corretor. Do mesmo modo, citam o exemplo do iFood, que ao invés de desintermediar, cria intermediação. Alguns entrevistados também demonstram opiniões contraditórias. Os que são a favor da desintermediação acreditam que o corretor poder continuar existindo, mas reconfigurando sua atuação e responsabilidade. Em sua maioria, reforçam que a desintermediação simplifica a vida do cliente e reduz o custo de operação e que o cenário atual é fruto da regulação que prejudica as empresas e o cliente. A intermediação, no entendimento geral, é mais relevante quando é necessária uma venda consultiva. Argumenta-se, também, que na ausência do corretor, a empresa precisa prover mecanismos que exerça o papel do corretor, esclarecendo dúvidas, orientando etc.		

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

Quadro 17 - Alguns trechos da entrevista - Intermediação

Alguns trechos – Intermediação
Significa dizer o seguinte: cara, você compra pela internet e aí sempre fazendo a proxy com seguros, é assim, hoje já mais de 70% das pessoas, quando busca algo relativo a seguros, já faz a sua pesquisa na internet. **Isso é um estudo da Thompson, da Towers Watson, é um estudo deles que já traz essa informação, fenômeno global, 70% das pessoas já buscam informação relativa a seguros na internet, buscam on-line. E aproximadamente ali 28% já fecham negócio sem qualquer tipo de intermediação e sem conversar com ninguém,** já fecha on-line, isso está aumentando. - DE01-EN01
Por que é que o corretor não vai morrer? **O corretor não vai morrer porque o relacionamento humano é insubstituível.**
Então nosso processo, ele é totalmente descentralizado. Então a gente não precisa... isso também eu acho que é uma dinâmica muito da Europa assim que eu vejo, nem tanto Estados Unidos. **Mas eu acho que é uma coisa de descentralização, o povo no comando, voz, senso de comunidade é muito de lá.** - DE03-EN03

Eu preciso de alguém na ponta explicando isso para o cliente, tanto é que, por exemplo, vendas on-line, que o cliente faz a compra desde a jornada de compra do meu *e-commerce* e vai até o final da cadeia sem ter qualquer tipo de intervenção física, seja por telefone ou presencial com um representante meu, é muito difícil, é um volume muito pequeno, por quê? **Porque ele ainda requer um tipo de intermediação e de participação de um profissional de vendas para que possa me apoiar nessa venda**. - DE05-EN05
Não é um produto que as pessoas procuram, é um produto que elas são procuradas para comprar. - DE06-EN06
Tem 100 mil corretores no Brasil. Seria você abdicar disso. Eu acho que é uma falácia, sabia? Eu acho que é uma visão deturpada da questão, assim, por que é que você não compra Coca-Cola direto na fábrica da Coca? Ué, você pode ir lá, vai lá e compra lá, por que é um problema, entendeu? Você vai ter que ir na fábrica da Coca, depois você vai ter que ir na fábrica lá do leite. Para quê que você ir ao supermercado? Se você pode ir em cada fabricante? Porque não é prático, entendeu? Não é eficaz. - DE07-EN07
Muitas vezes o pessoal que inova, que quer ficar na vanguarda do 2.0 esquece que para você ter um iFood de sucesso, para você ganhar sua comissão no iFood, tem que ter alguém que entregue a pizza, né? Então, assim**, é muito importante criar essa conexão entre o on-line e o off-line. Eu acho que o pessoal que fala sobre a desintermediação esquece que precisa fazer essa ponte off-line.** Então, assim, seguros, consórcios, são produtos muito complexos. São produtos bons, são produtos úteis, mas eles são complexos. E, às vezes, por serem complexos, eles não são acessíveis. Então, num formato atual, eu acho que é muito difícil você desintermediar. - DE06-EN06
A desintermediação é algo que está acontecendo em todos os mercados. Então, eu acho que em algum momento vai chegar no mercado de seguros. **Algumas companhias que você conhece já testaram esse modelo e não necessariamente foram testes bem-sucedidos. Eu diria que a gente acompanha o possível processo de desintermediação de forma atenta, mas não pioneira**. IN21-EN23

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

5.3.5 Regulação

O tema da regulação é outro assunto de muito debate. Posto que seja consenso que exista necessidade de regulação, há fatores críticos, como a regulação que limita a inovação, enfatiza a burocracia e impede a entrada de empresas novas no mercado, o que, em última análise, favorece as empresas líderes que já estão no mercado.

Há também o fato de que existem diferentes reguladores e com prioridades distintas. Há produtos com capitalização que demandam mudanças urgentes, mas que não são prioridade. Além disso, algumas iniciativas de inovação geram diferentes visões: enquanto a empresa incumbente quer uma regulação igual para todos, as empresas desafiantes desejam regras justas que considerem as diferenças entras empresas pequenas e empresas estabelecidas.

Há também reinvindicações solicitando mais regulação, principalmente para desafiantes que não se enquadram em nenhuma modalidade de seguro e carecem de definição de regras, padrões de qualidade etc.

Por fim, o que aparenta ser um consenso é o efeito que a regulação tem no processo de inovação que, na prática, retarda ou simplesmente impossibilita a capacidade de inovação disruptiva (LEIFER; CONNOR; RICE, 2001).

Quadro 18 - Regulação

Regulação	Tópicos	Observação
Comum	* Benéfico quando trata de regras de proteção de patrimônio * Atua onde não devia * Burocracia * Autorregulação * Regulação inibe a inovação * Sandbox	Algumas exigências feitas pela SUSEP, além de gerar morosidade, implicam em custo elevado para o seu cumprimento e altas multas.
Comentário Geral		
A regulação deveria se limitar à garantia da solvência das empresas e indústrias. A amostra do poder negativo da regulação é os EUA, onde a regulação é por estado e, assim, poucas empresas que conseguem atuar nacionalmente. Muitos argumentam que enquanto algumas atividades têm muita regulação outras são totalmente esquecidas, como é o caso da capitalização. O tópico é assunto complementar de assuntos importantes, como a intermediação. O Sandbox é uma iniciativa positiva para o setor, mas alguns ainda o observam como insuficiente. Alguns desafiantes viram vantagem em oferecer um serviço que não passa pelo crivo da regulação do segmento de seguros.		

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

Quadro 19 – Alguns trechos da entrevista - Regulação

Alguns trechos – Regulação
É o contrário. Porque a **falta clareza, a falta de legislação, deixa muito para interpretação. E eu acho que tanto para grandes empresas, quanto para *startups*, apresenta barreiras para fazer investimentos em novas tecnologias, em novos processos, procedimentos**. E ainda mais agora o lançamento da LGPD também complicou, claro, é óbvio, faz sentido, a gente também apoia 100%. - DE08-EN08
Eu acho a regulação, ela desacelera de uma certa forma, mais do que acelera. Ela deveria dar ritmo, ela deveria ser o camisa 10 que às vezes toca de primeira, às vezes pega a bola e segura um pouco e vê como é que vai. (...) na prática ela acaba desacelerando... principalmente nas grandes e causando um pouco de assimetria, então a simetria é o que mais nos aflige, mas isso é um ponto que a gente já conseguiu deixar claro para todos os reguladores do tipo: "Beleza. Cara, estamos juntos, a gente quer mudar, mas me trata igual aos pequenos, senão não dá, entendeu? Senão eu vou me implodir e fazer um monte de pequenininho aqui de mim – entendeu? – porque senão, não dá para competir". - IN01-EN14

Assim, **eu acho que existia no passado uma muleta das seguradoras, sempre falando que o mercado era super regulado e que a SUSEP era super rígida, agora a SUSEP está começando a flexibilizar** e a questão agora é as seguradoras aproveitarem essa oportunidade também para se aproximar, para interagir e para buscar modernizar o seguro no país mesmo. Então acho que assim, agora diminuíram as muletas, diminuíram as desculpas, eu acho que essas portas estão abertas e a gente precisa aproveitar isso da melhor forma possível. - DE10-EN10
Dizem que a SUSEP hoje ela é muito pró inovação e essas coisas todas. Ela tem tentado melhorar a indústria em muitos aspectos. Mas, cara, ou entra alguém com o pé na porta para tomar as decisões radicais, sabe? E abrir espaço para a inovação, ou então vai ficar esse negócio de "cara, vamos inovar, mas eu também não quero mudar muita coisa. Vamos fazer aos poucos. Talvez daqui a 10 anos mude". Cara, não. - IN17-EN17
Eu acho que a SUSEP deveria ser um órgão privado contratando pessoas como qualquer outra seguradora e vamos trabalhar de 8 à... sabe, assim? Você tem 8 horas para trabalhar por dia, vamos colocar uma galera aqui para melhorar, quais são os gargalos, quais são os pontos que precisam ser melhorados. - IN18-EN20
Tem agora os aspectos ruins. **Eu acho que a regulação ela protege coisas antigas. Ela protege o corretor até hoje, cara. Por que, meu? Sabe? Por que é que você tem que manter um cara que é o mandatário dentro de uma cadeia de valor, que poderia já ter se ajustado ao longo do tempo? Deixa ele provar o valor dele**. Você não precisa de uma lei dizendo que ele tem que estar ali. - IN17-EN17
Se você já ouviu falar do manual do FIP. FIP é o Formulário de Informações Periódicas que você tem que mandar todo mês para a SUSEP. Esse é um sistema que você tem que preencher com os dados da companhia. O manual do FIP tem mais de mil páginas. E o plano de contas da SUSEP é algo absolutamente gigantesco. Então, qualquer coisa que você... você vai emitir uma apólice qualquer, essa apólice vai ter que cruzar essas mil páginas do FIP para ver se ela está sendo adequadamente contabilizada e reportada para o regulador. E se você reporta algo errado, você é sujeito a multa de R$ 30 mil por incidência. - IN21-EN23

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

5.3.6 Concorrência

A concorrência é um dos temas mais relevantes na indústria, não só porque ela se acirra com o aumento de *insurtech*s, como porque ela está mais aberta em um cenário em que as empresas não estão competindo apenas com empresas da indústria. Embora a pesquisa seja direcionada para uma abordagem da CVC (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019), que também considera a arena de competição (MCGRATH, 2013), empresas incumbentes tendem a observar a competição a partir de uma visão de CVI (PORTER, 2014), que gera uma visão limitada, considerando apenas os concorrentes diretos, sem observar tendências de mercado, comportamento do consumidor ou novos modelos de negócio.

Mesmo a partir do modelo de Porter, empresas líderes possuem uma visão limitada de produtos substitutos, enquanto empresas desafiantes apresentam um olhar mais abrangente, considerando empresas de tecnologia, de *social media*, e estão atentas a novos modelos de

negócio, produtos substitutos, entre outros fatores. Além disso, empresas incumbentes têm grande confiança no seu histórico de sucesso (CHRISTENSEN; REYNOR; MCDONALD, 2015; MCGRATH, 2013), o que as leva a dar menos atenção a fenômenos como o do *low-end disruption* e acreditar que as barreiras do segmento são argumentos suficientes para garantir a estabilidade de sua posição, adicionado ao fato que esperam que seus concorrentes tenham o mesmo porte e estrutura, o que levaria tempo e esforço para se concretizar.

Quadro 20 - Concorrência

Concorrência	Tópicos	Observação
Incumbente	* Outras incumbentes * Canais de distribuição	Ainda que conheçam bem os conceitos de concorrência, na prática existe um espírito de confiança e enxergam *startup*s como parceiras, não como concorrentes. Apenas algumas empresas incumbentes têm olhar mais abrangente da concorrência.
Desafiante	* Não tenho concorrente * Outras *startup*s * Incumbentes * Empresas de tecnologia e dados	*Insurtech*s tendem a ter uma visão mais ampla sobre a concorrência.
Comentário Geral		
A percepção de concorrência considera desde os concorrentes diretos até as empresas de tecnologia com produtos substitutos. Em geral, empresas incumbentes tendem a considerar como concorrentes apenas outras empresas incumbentes, enquanto as *insurtech*s consideram até empresas de outros segmentos que podem oferecer a mesma solução, todavia é comum afirmarem que ofertam algo muito diferente e, portanto, não têm concorrentes.		

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

Quadro 21 – Alguns trechos da entrevista - Concorrência

Alguns trechos – Concorrência
Então, o que eu quero dizer, nesse sentido, é que primeira coisa, **as vendas podem acontecer pela internet e elas podem vir de fora do país**. **Então, significa dizer que o Facebook pode vender, virar seguradora, ou a Apple uma seguradora de saúde**. Desde 2013 vem misturando o que significa saúde e bem-estar, virando o grande agregador de dados de saúde. Então, eles têm ali a sua frequência cardíaca, a sua biometria, o seu pedômetro, as suas horas de sono, a sua ingestão de calorias, seus batimentos cardíacos, isso só nos *fitness trackers*. Mas, eles também têm a capacidade de armazenar os seus exames laboratoriais, lembrar com os *reminders* a hora de você tomar determinado tipo de remédio, e com o nome do remédio você já sabe a posologia, os motivos das potenciais doenças pelo qual você toma aquilo, os efeitos colaterais e, de repente, **você tem uma capacidade de inteligência surreal agregando essas coisas. (...) a maior empresa do mundo dizendo isso. (...) Então, aí você vê, por exemplo, a Amazon, na Índia, ela é dona de uma seguradora de saúde chamada Acko, né? Então a Amazon já está no mercado de seguros também**. - DE01-EN01

Eu acho que o problema das empresas tradicionais, **hoje o mercado está superconcentrado em cinco, seis *players*, são empresas que bizarramente valem, sei lá, mais de 20 bilhões de capitalização mercado, e se você olha os financials delas, elas são empresas que muitas delas não dão lucro**, assim, né, elas têm uma margem super apertada, né, **as verticalizadas ainda conseguem ser um pouco mais eficientes**. - DE02-EN02
Eu acho que... além dos principais bancos, então, que a gente vê que são os maiores competidores nossos que a gente acompanha são os principais bancos do país, **porque eles têm, de fato, canais de distribuição ligados aos nossos produtos que são canais muito consolidados, são os principais bancos do Brasil** - IN15-EN15
Você tem concessionária de veículo que vende seguro. **Hoje em dia você tem seguros que são embutidos quando você compra um determinado bem, seguro de celular, então você vai comprar um eletrodoméstico, tem o seguro garantia estendida, quem está vendendo? Ah, sei lá, as Casas Bahia. Então, todos esses são *players* que concorrem, é uma indústria altamente competitiva**. - DE07-EN07
Eu vendo na lotérica e os produtos lotéricos são os meus principais concorrentes também e, no fundo, eu estou competindo pela carteira do cliente, é o celular, é a TV a cabo, Netflix, é o que tira uma fatia, é quem está lá competindo pela carteira do cliente. Os concorrentes diretos são muito simples de se ver, mas no fundo qualquer produtos não essenciais eu entro ali na fila - IN16-EN16
"**Não é só o mercado segurador, é todo mundo com a qual eu sou comparado. Então se alguém chega para mim e fala assim**". - IN18-EN20

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

5.3.6.1 *Benchmark*

As empresas possuem referências de empresas que atuam fora do Brasil, principalmente China e EUA. No discurso, é perceptível um olhar de admiração, mas as opiniões se dividem entre aqueles que realmente desejam e acham possível replicar, daqueles que as citam apenas como exemplo, mas consideram difícil, ou até mesmo impossível, replicar o modelo no Brasil, seja por regulação ou por cultura local. Há também aqueles que acreditam que alguns modelos não são sucesso na prática e que o Brasil tem bons exemplos de sucesso também.

De fato, o mercado tem boas referências de inovação, foco no cliente e modelos de negócio dentro e fora do país, porém, há diferenças significativas entre empresas que só admiram e aquelas que realmente querem. Também há argumentos que indicam que a diferença no marco regulatório, de diferentes localidades, dificulta ou impossibilita que o negócio seja copiado localmente.

De certa forma, tudo isso está relacionado à ideia de como as empresas analisam a geração de valor (LEDLEY; REDMAN, 2020) e como elas tratam os inibidores da disrupção (ASSINK, 2006). Empresas mais flexíveis tendem a ter um olhar mais atento ao mercado e a outros modelos de negócio, além de possuírem uma cultura que visa minimizar ações, incentivos e atividades que criem grande aversão ao risco e à mudança (ASSINK, 2006; MCGRATH; MACMILLAN, 1995).

Quadro 22 - *Benchmark*

Benchmark	**Tópicos**	**Observação**
Comum	* *Insurtech*s americanas * Empresas com serviços ou plataformas digitais	Ambos os grupos parecem ter referências principais comuns, mas observa-se que empresas incumbentes e de intermediação têm menos conhecimento sobre inovação no setor.
Incumbente	* Outras incumbentes	A empresa, mesmo como *benchmark*, demonstra comparação com seus pares.
Desafiante	* *Insurtech*s chinesas * *Insurtech*s na Europa	
Comentário Geral		
Em coerência com as respostas anteriores é natural que empresas incumbentes tenham como referência outras empresas incumbentes. Do mesmo modo, também é natural que as empresas estejam mais conectadas com centros de inovação, conhecendo mais modelos de negócio. Também é notório a forma como elas são citadas: enquanto empresas incumbentes tendem a citar como se fosse uma nota de curiosidade, as *insurtech*s realmente tentam copiar essas soluções. Embora incomum, também se questiona o resultado de negócio dos principais exemplos citados.		

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

Quadro 23 – Alguns trechos das entrevistas - *Benchmark*

Alguns trechos – *Benchmark*
A Prudential, ela me chama atenção pela força de venda, ela **tem uma força de venda muito preparada para poder fazer a oferta na ponta**, e é uma das seguradoras que mais cresce na vida individual hoje. (...) A Mongeral, ela me chamou muita atenção com essa questão da subscrição, de **conseguir fazer subscrição de perfis de clientes que a maior parte do mercado recusa.** - IN18-EN20
É, então. Eu preciso ver sim, mas eu não vejo muito aplicação dos modelos de fora do Brasil aqui no Brasil. A gente tem ainda bastante restrições que eu vejo demográfica e cultural. Então, não dá para trazer facilmente o que tem lá fora para aqui para o Brasil. - DE04-EN04
Uma coisa que chamou muito a atenção, e realmente ainda é um diferencial, principalmente quando a gente olha para a transformação digital, é a própria Youse da Caixa. E nos chama muita atenção, até porque a Caixa Econômica Federal é mais até do que uma empresa privada, cara, é mais devagar ainda o desenvolvimento, se você for pensar numa empresa pública. **Quando você vê o movimento de uma empresa pública seguindo para uma transformação digital, trazendo uma inovação que é o desenvolvimento, a compra de um seguro, cara, você bota lá meia dúzia de informação, você sai com o seguro pronto. É uma coisa que chamou muito a atenção**. - DE05-EN05

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

5.3.6.2 Conflito parceiro x concorrente

Um fato que tem sido pouco debatido e percebido de forma estruturada pela indústria é o conflito entre parceiros, em que um deles pode ser, ou já é, ao mesmo tempo seu concorrente. Um exemplo citado é o de um banco digital que era o maior parceiro de distribuição de um produto e depois passou a vender seu próprio produto, o que demonstra que algumas oportunidades e parcerias têm prazo de validade. O número crescente de *insurtech*s cria um cenário em que empresas incumbentes precisam analisar mais situações com profundidade e no longo prazo como essas relações se formam e se desenvolvem. Considerando que elas surgem de um processo de *decoupling*, é natural que isso ocorra em diferentes etapas da CVC (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019), reforçando ainda mais a dificuldade de analisar e monitorar essas situações.

Acrescido ao fato de que as empresas incumbentes buscam tornar seus parceiros também um canal de venda, como a Ituran, elas possuem visão limitada ao reconhecer que essas empresas possuem produtos substitutos ou que podem adicionar novas atividades, tornando-se mais importantes na jornada do cliente do que a própria seguradora. Como expressa a preocupação de um dos entrevistados que afirma que a empresa não quer que se repita o que aconteceu com as empresas de telecomunicações no processo de digitalização, ou seja, presas ao modelo tradicional de venda de planos de telefonia, perceberam tardiamente que a oportunidade estava na oferta de internet e dados e o mercado prontamente tomou posse dos benefícios e das atividades que se beneficiam do serviço, no qual as empresas de telecomunicação se tornaram meros intermediários.

O modelo de Porter (PORTER, 2014), embora considere os produtos substitutos e ameaças de novas entrantes, não possui uma metodologia ou discussão que aborde esse cenário que é cada vez mais evidente; e como lembram Teixeira e Piechota (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019) a disrupção ocorre a partir do consumidor e apenas uma das cinco forças foca diretamente nele.

Também deve ser ressaltado que as *insurtech*s atuam, também, como fornecedores de competências digitais, o que quer dizer que o efeito contrário também pode acontecer, ou seja, seguradoras líderes se aproximarem de *insurtech*s apenas para tentar replicar modelos de negócio, estratégia, tecnologia, cultura ou qualquer disciplina que esta considera fundamental para garantir a continuidade de sua posição, o que levaria, em um momento futuro, ao descarte da parceria, prejudicando, assim, o futuro da *insurtech* que. no seu início, possuiu grande dependência financeira de seus principais parceiros.

Quadro 24 - Conflito parceiro x concorrente

Conflito Agência x Fornecedor	Tópicos	Observação
Comum	* Parceria momentânea * Parceria de longo prazo * Canais de distribuição	Canais de distribuição são um dos principais motivadores.
Incumbente	* Hub * Competência digital	A aproximação com centros de inovação e *startup* não é apenas diversão, o intercâmbio permite conquista de competências.
Desafiante	* VC * Adicionar serviços	
Comentário Geral		
A natureza da parceria é geração de benefícios mútuo. Considerando que *insurtech*s são mais adeptas a inovação, é possível que o interesse na parceria tenha sido apenas para ter respaldo de marca e relevância para atrair investimento e desenvolver suas soluções. Por outro lado, incumbentes monitoram a disrupção para ter custo de oportunidade, fazendo aquisição que pode aportar resultado para a empresa principal e que representa potencial de crescimento e valorização. O que existe de incerteza é se existe possibilidade de um parceiro, não simplesmente deixar de ser parceiro, mas se tornar concorrente, como no caso da XP, mas o contrário também pode acontecer, em que a empresa apela pelo seu porte. A ruptura, porém, pode ter grande número de fatores, mas é importante salientar que, em geral, ela representa perda para um dos lados, excluindo os casos em que a parceria resulta em aquisição.		

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

Quadro 25 - Alguns trechos das entrevistas - Conflito parceiros x desafiantes

Alguns trechos - Conflito parceiro x desafiantes
A gente está sempre de olho nessas empresas que estão surgindo. Então, agora surgiu a Alice, para planos de saúdes. Você está sempre de olho para ver se a empresa tem alguma novidade e tem algum serviço a prestar para a gente. Não como... acho que muito menos com o olhar de: “Pô, o que é que o cara está fazendo?”, que ele pode ser meu concorrente, ele pode me influenciar. Mas não, na verdade, o que é que ele está fazendo que eu poderia fazer aqui também, e a gente unir esforços e ganhar juntos, certo? Fazer uma relação aqui ganha-ganha. - IN01-EN13
No meu caso aqui o meu principal concorrente e o meu principal parceiro é o lotérico. []% das vendas ainda estão nas loterias, mas a forma como é o lotérico vende ativamente os produtos da Caixa, e principalmente bolão que eles têm a comissão de 30% em cima do bolão - IN16-EN16
Vão acabar virando uma seguradora também, que eu acho que isso é natural de ser feito, **mas hoje elas são grandes aceleradoras para o nosso lado, são grandes parceiras nossas para atuar em pedaços que a gente não consegue, ou não tem foco** (...) **A gente acredita que são, que podem a vir a se tornar uma cadeia toda, eventualmente um competidor nosso**, a gente também tem o nosso fundo de *venture captors* exclusivo para *insurtech*s que a gente também atua e fala: ´Ó, vamos botar ali, vamos botar dinheiro nessa, nessa, nessa e nessa, porque a gente acredita que ela talvez possa vir disruptores nossos e a gente está junto ali também", entendeu? - IN01-EN14

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

5.3.7 Possibilidade de disrupção

A transformação digital e a entrada de *insurtech*s está apenas iniciando na indústria de seguros, por isso não há um caso concreto, o que não significa que o processo não está ocorrendo ou possa ser iminente. As empresas disruptivas acreditam que possa haver disrupção no setor, contudo *insurtech*s que prestam serviço para seguradoras e incumbentes são mais céticas em relação à disrupção (CHRISTENSEN; REYNOR; MCDONALD, 2015; MCGRATH, 2013). Concordando que ela possa ocorrer, acreditam que isso levaria tempo, o que contradiz o conceito da disrupção (ASSINK, 2006; TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019).

Apesar disso, já se fala com mais convicção quando se trata da disrupção por verticais de produtos, acreditando que alguns produtos possuem características que dificultam a disrupção, todavia, novamente considerando o conceito de *decoupling* e *coupling* da indústria de seguro (TEIXEIRA; JAMIESON, 2014), é factível que a disrupção comece por uma vertical específica, por dois motivos principais: algumas empresas líderes atuam em apenas algumas verticais, logo a perda de receita em uma única vertical pode ser altamente representativa para sua receita, e o segundo fator é que no conceito de *coupling*, de Teixeira e Piechota (2019), as empresas, com o desenrolar de sua maturidade, passam a exercer atividades de *coupling*, como aconteceu com a Pier, que começou oferecendo seguro para celular e hoje já atua em diferentes verticais, ou mesmo a XP, que começou atuando como canal de distribuição e já é um dos maiores fornecedores de previdência privada.

Quadro 26 - Possibilidade de disrupção

Possibilidade de disrupção	Observação
Comum	Há uma divisão entre os que acreditam na disrupção e os que estão certos de que ela não acontecerá. Empresas incumbentes acreditam que podem comprar essas empresas antes que sejam capazes de causar danos maiores e estão certas de que as *insurtech*s não vão querer confrontar suas posições. Também defendem que o mercado é tão grande e mal explorado que as *insurtech*s crescerão, mas não causarão impacto porque o mercado de referência também será amplo.
Incumbente	Confiam na sua posição e não acreditam na disrupção, mesmo quando afirmam haver possibilidade, não há convicção.
Desafiante	As que apresentam modelo mais disruptivo acreditam que a disrupção irá acontecer.
Comentário Geral	

A disrupção como conceito indica que ela precisa acontecer com velocidade a partir do ganho de mercado de um novo entrante. Dessa forma, a disrupção não tem relação estatística, logo, basta que uma única empresa seja capaz de ganhar mercado com velocidade. Porém, verifica-se que algumas dessas *insurtech*s possuem empresas robustas dando apoio, o que pode dar mais suporte para estas empresas escalarem. Embora não haja consenso sobre a disrupção em toda indústria, argumentaram que ela pode ocorrer por produto e não necessariamente na indústria.

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

Quadro 27 – Alguns trechos - Possibilidade de disrupção

Alguns trechos – Possibilidade de disrupção
Cara, ela pode **eventualmente existir**, mas eu ainda acredito que essas *startup*s, essas empresas poderão roubar algum mercado, mas em determinado momento, elas serão absorvidas pelas grandes do mercado. Então, por exemplo, poxa, eu tenho hoje já empresas do mercado se seguros fazendo todo um trabalho digital, como a própria Youse da Caixa Econômica que faz todo o seu seguro pelo celular. Você pode fazer? Pode. Ela foi uma das pioneiras nisso. Mas você tem *startup*s hoje trazendo essa inovação, mas o que eu percebo é que muitas vezes essas *startups*, elas vêm com coisas novas e elas acabam sendo absorvidas pelas grandes empresas do segmento. Então falar que elas irão roubar e muitas vezes... porque isso é até uma questão econômica do próprio Brasil, isso em tudo, seja em *fintech*, seja *insurtech*, todas elas acabam tendo a mesma característica, dificilmente você vai ver uma *insurtech*, uma *fintech* despontando e, cara, roubando grandes mercados. - DE05-EN05
Eu acredito sobre dois aspectos. **A resposta é sim, sobre dois aspectos**, primeiro: alterações, se houver alterações no produto atual de seguro que é vendido, qualquer que seja a linha de seguro que a gente está falando, seguro saúde, seguro de vida, seguro de automóvel, qualquer um. **Cara, tem que chegar alguém com um seguro diferente de fato, ponto**. Que ele não dependa só da percepção de risco da pessoa para ele ser comprado. Tem que ter uma percepção de risco, mas tem que ter uma percepção de valor mínimo ali, entendeu? De uso, que a pessoa tem que ter uma coisa adicional. Ela tem que saber do risco e tem que ter aquele segundo motivador, né? **Tem que ter aquela pergunta respondida do tipo assim: o que é que eu ganho com isso? Tá, e o que é que eu ganho com isso? E eu acho que isso é fundamental, uma mudança dos produtos que tem... tem que haver necessariamente mudanças nos produtos**. Quando mudar o produto, você expurga o canal hoje que consome um pedaço muito relevante da margem, você expurga muito da burocracia, você vai expurgar muito dos problemas operacionais, sabe? Eu acho que tem que haver a criação de um produto realmente novo. Esse é um primeiro aspecto. **O segundo aspecto é, tem que haver uma flexibilização da regulação aqui no Brasil** para a criação desses novos produtos. **Se você quer criar um produto novo, aí chega um regulador e te entrega uma lista com todos os aspectos do produto que você tem que fazer, você fala, "caramba, meu"** - IN17-EN17
Eu acredito, mas aí eu estou falando em nome: [], pessoa física mesmo. Eu acredito e acho que não vai ser, como eu disse, em tão pouco tempo, só vai depender aqui dessa questão acho que mais legal, de como que o mercado do corretor vai ser entendido daqui para frente, mas isso com pessoa física. [nome da empresa], entende que o mercado vai mudar, não acha que é numa velocidade também grande e acha que o corretor de seguros ele não deixa de existir. A [] acredita que assim, e até está dando ferramentas para o corretor agora se ambientalizar com o mundo digital. Então, está chamando, está dando treinamento, está fazendo e-mail digital para carteira do corretor, então, ela está tentando fazer com que o próprio corretor se digitalize. Então, eu acho que uma parte aí se salva, se digitalizando, mas a grande maioria deve ficar pelo caminho. - IN17-EN18
Então, **quando o seguro evoluir, e aí essa é a falha mental das pessoas que estão na indústria há muito tempo, eles consideram que daqui a 20 anos, ou 30 anos, o seguro vai ser exatamente o seguro de hoje**, portanto, o corretor vai estar sempre presente ali. E se o produto mudar, cara? E se você colocou aspectos assim, do tipo, cara, tem a seguradora [nome da seguradora], tem um seguro de automóvel. Aí vamos inventar aqui, vamos viajar agora Adalberto. E se a gente tivesse uma plataforma de *streaming*, que se você tem o seguro [nome da seguradora], você vai ter já a plataforma x? Você compra o seu seguro de automóvel e você tem lá o Globo Play, pum, ou [Seguradora] Play. Cara, você criou um uso. Você tem serviço para a sua casa. Pronto, você criou um uso. Você criou, você dá acesso agora às pessoas que têm o seguro de vida da [seguradora] a um grupo de corrida [seguradora], exclusivo, com a camiseta [seguradora] lá dentro do Parque Ibirapuera, e do Parque do Povo, e do Parque não sei o que e de vários parques que têm aqui na cidade. "Pô, legal. Então eu vou ter seguro, porque tem essa outra coisa, eu estou usando-o". Aí o cara adiciona outra coisa, ele fala, "quem tem o seguro de vida [seguradora] tem direito a um check-up simples aqui por ano, com um conjunto de 4 ou 5 médicos e exames laboratoriais feitos aqui x". Puxa, cara, beleza, **eu criei uma outra sensação de uso**. **O que é que isso vai gerar no fim do dia? Pressão sobre as margens. Vão ser adicionados alguns usos para esse seguro que vai**

derrubar um pouco as margens. Isso vai acontecer não em seguros já pressionados, mas em seguros que possuem muita margem. - IN17-EN17
Em[ano], desculpa, eu estava no time de estratégia da [] ainda, para ser discutida entre os DGs lá da [], e foi de fato discutido na época, sobre carro autônomo. E surgiu a um título de curiosidade, e aí houve algumas conclusões. A primeira é a seguinte, o carro autônomo quando chegar, cara, ele colapsa a indústria**.** Acabou. Quando ele chegar e tiver *mainstream*, ele colapsa a indústria. **Quando chega, beleza, ok, tudo bem, chegou. Ok, ninguém vai dar atenção. Mas quando ele tiver *mainstream*, aí colapsa a indústria.** Presumindo que as pessoas não vão mais bater o carro, por que é que eu vou ter um seguro? Furto e roubo? Talvez, né? Deve ser o aspecto. Mas esse carro vai ser roubável? Porque ele é autônomo, vai ter tecnologia? Ninguém sabe como vai ser. Mas chegou, colapsa a indústria de seguro de automóvel.
Assim, eu acho que se você perguntar para alguém da [seguradora], eles vão dizer que nunca vai acontecer. Isso é fato, certo? Se você perguntar para o [presidente], talvez ele te diga, ele faça um discurso corporativo ali. O [] eu não preciso nem dizer, cara. **Eles vão te dizer que nunca vai acontecer e corretor é para sempre.** Vai te dizer que o corretor de seguros existe porque o seguro de automóvel é complicado. Aí vai usar todos os jargões. Eles vão dizer que o seguro ele é vendido, ele não é comprado, então tem que ter um vendedor para fazer aquilo, e que em outros mercados isso não se observa e tudo mais**. Não é verdade.** Tudo isso que eles vão te dizer é uma falácia que tem aqui dentro do mercado brasileiro, que é adequado para a realidade brasileira, baseado no que houve até esse momento. Mas mercados mais maduros já caminharão para outras situações em que há vendas de seguros que não são intermediadas por um corretor. Por exemplo, na Inglaterra, seguro de automóvel. Lá o seguro de automóvel, primeiro, ele é obrigatório, aqui no Brasil não é, mas ele é vendido on-line. Você vai on-line, você dá um Google, cara. Ele compara para você já o preço de seguros em, sei lá, 20 seguradoras. E o negócio ficou tão on-line assim, que ele é comparado já... existe comparador de comparadores, que nem o Trivago, sabe? Você tem o Hoteis.com, que cota preço de hotéis, e aí você tem o Trivago, que cota o preço de hotéis dentro de cotadores de preço de hotel. - IN17-EN17
Se cada *startup* cuidar de um pedacinho ali, é adeus, seguradoras - DE03-EN03
Não, cara, **eu não acredito não, principalmente por conta, primeiro, das barreiras de entrada.** Tudo bem que agora a gente está diminuindo as barreiras de entrada com o Sandbox, mas as barreiras de entrada ainda são muito grandes. **Segundo: capilaridade, que é uma coisa que é muito difícil**. **Cultura do brasileiro também**, a gente precisa ter uma cultura... mudar um pouquinho a cultura. Acho que agora, com a pandemia, estão surgindo novas necessidades. As pessoas estão vendo o valor do plano de saúde, do seguro de vida, do seguro de casa. - IN01-EN13
Sim, acredito. Como está acontecendo em outros países, com a Oscar, por exemplo, nos Estados Unidos, como está começando aqui no Brasil, com os lançamentos da Sami, da Alice, da Qsaúde e algumas outras, tem a Vitta também, **mas não vejo isso acontecendo rapidamente. É um processo gradual, que vai demorar 10 anos ou mais.** - DE08-EN08
Podem acontecer? Pode. Você pega um Nubank, você pega uma empresa**, mas poucas empresas: "Ah, poxa, surgiu agora uma plataforma como a XP". Itaú foi lá e comprou**. "Ah...", foi lá e comprou. Então, por quê? Porque as grandes, que apesar de não ter agilidade no desenvolvimento tecnológico, por quê? Porque elas são lentas, elas são devagar, elas não conseguem ir nesse ritmo de crescimento, **mas ela tem uma coisa que muitas vezes as próprias *fintechs* não têm, as *insurtech*s, que é o músculo financeiro, o cara vai lá e adquire**. Então, na verdade vai ter alguém desenvolvendo para eles, mas no final das contas, eles vão trazer para dentro de casa. Essa é a minha visão, que provavelmente isso vai acontecer também com as *insurtech*s, nesse sentido. - DE05-EN05

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

5.3.8 Resposta à disrupção

As respostas à disrupção, em sua grande maioria, são previsíveis. Os desafiantes acreditam ser mais ágeis e ter uma cultura mais aderente para suportar a inovação, enquanto os líderes de mercado consideram que os desafiantes são parceiros e que existem grandes barreiras, principalmente financeiras e de regulação, que minimizam drasticamente a possibilidade de disrupção (MCGRATH, 2013). Por fim, resta aos incumbentes a possibilidade de simplesmente comprar as empresas que signifiquem, de fato, um potencial de valor para a empresa e não são uma ameaça real.

Entre as incumbentes prevalece o interesse em investir em recursos tecnológicos, aproximação com *startup*s e núcleos de investimento (*Venture Capital)* em *startups* que podem agregar diretamente ao negócio da empresa, reforçando conceitos relacionados à geração de valor, como as competências (LEDLEY; REDMAN, 2020), mas, que tanto empresas líderes quanto *insurtech*s precisam desenvolver habilidades analíticas (GUISSONI; NEVES, 2013), de foco no cliente (TEIXEIRA; GUISSONI, 2019; TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019) e cultura organizacional (ASSINK, 2006; LEDLEY; REDMAN, 2020; MCGRATH; MACMILLAN, 1995; MCGRATH, 2013).

Quadro 28 - Resposta à disrupção

Resposta à disrupção	Observação
Comum	Ambas as empresas apontam cultura organizacional, processos e tecnologia como formas de desenvolver as capacidades necessárias.
Incumbente	Em linha com a opinião sobre a possibilidade de disrupção, as empresas acreditam que a compra de desafiantes é um caminho lógico, além de pressupor que estão liderando o mercado no processo de inovação.
Desafiante	Creditam sua resposta à agilidade, cultura organizacional, *mindset*, estrutura enxuta e tecnologias escaláveis e de menor custo.

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

Quadro 29 – Alguns trechos - Resposta à disrupção

Alguns trechos - Resposta à disrupção
Agilidade, as grandes corretoras são grandes, mas são verdadeiros paquidermes. (...) Os gestores ainda têm uma visão antiga, de "gerentão". E você, como cliente, você independente do cliente que você é, você quer ser tratado como um. Eu sempre falo **que a melhor forma de você saber como tratar é você se colocar no lugar do cliente.** (...) Agilidade, e esse diferencial as grandes corretoras não têm. Então essa visão de mercado falta, é crônica, é crônica em todas as grandes corretoras. Você entra no globo, você entra na massa. Então... E às vezes existem clientes internacionais, então você ganha o cliente porque a matriz em Nova York quer, não porque você

teve mérito. E você coloca no bolo, você sabe que não vai perder essa fatura, então você trata o cliente naquele arroz com feijão. - DE11-EN11
O que a gente coloca como estratégia interna é estar muito próximo daquilo que está acontecendo, tentando logicamente, através de inteligência de mercado, monitorar o que está acontecendo no mercado, saber o que está vindo de novidade, saber aquilo que realmente tem um poder de evolução do tema dentro do nosso mercado, e aí eventualmente até chamar esses caras para conversar, **porque muitas vezes esses caras desenvolvem alguma coisa pensando numa empresa como a nossa, se a gente consegue absorver e trazer para o nosso business**. Então não necessariamente uma *startup*, ela tem que ser encarada como uma concorrente, ela pode sim ser uma parceira, por que não? - DE05-EN05
Ah, assim, a gente costuma falar que... quem olha para a gente sabe que o que a gente está fazendo, mas não sabe o que a gente vai fazer depois. Então, assim, a gente não tem muito medo de concorrência não. - DE06-EN06
Então, a nossa defesa está muito mais atrelada no ataque, aconteceu alguma coisa, está mudando, está uma tendência, deixa eu entender o que está acontecendo, traz esses caras para dentro de casa para eu conversar com eles e saber o que é que eles estão esperando, o que é que eles têm como visão de mercado, se eventualmente eu posso entrar com parceiro com eles ou não. - DE05-EN05
Eu vou contar o segredo do negócio que pode deixar gravado também. **Como é que a gente faz para competir, sobreviver de um jeito você vai falar: "Ah, tá. Mas é só isso?". Prestando um bom atendimento, ponto**. Se eu sou uma empresa de tecnologia, a gente vende seguro pela internet, mas eu tenho 400 funcionários preparados para dar o apoio, **todo mundo acha que você ganha o jogo com tecnologia. Assim, sem tecnologia você nem joga**, você não entra em campo se você não tiver hoje adaptado tecnologicamente. **Todo mundo pode ter tecnologia, a qualidade do atendimento, quer dizer, isso é difícil replicar, né?** - DE07-EN07
Então **no curto prazo, tecnologia, no médio prazo diferencial de rede**, **no longo prazo o diferencial da rede também vai diminuir de importância, e no longo prazo o que vai destacar a defensibilidade à concorrência é a posse de dados**. Isso é algo que você tem que começar a prever desde o primeiro passo. Então, **quanto mais você consegue capturar dados, analisar dados, extrair valor desses dados, aprender com esses dados, mais você vai ficar competitivo e defensível no longo prazo**. - DE08-EN08
Não tem muita vontade de mudar o status atual aqui de modelo de negócio. O modelo de negócio, ele é um modelo vencedor. Acho que ele está funcionando bem. - IN01-EN13
Então, eu acho que esse é o jogo, é um jogo dificílimo, e aí, empresas grandes que trabalham com os seus sistemas legados e tudo mais, têm uma dificuldade muito grande de fazer essa transformação digital acontecer. Então, hoje eu vejo que o nosso desafio é se reconstruir, ver como é que a gente consegue... tentar trabalhar nesses formatos ágeis, esses formatos... descentralizar a forma de trabalho para que a gente consiga trabalhar exatamente por... núcleos de valor, né? Então, quais são os principais processos de valor e como é que a gente se organiza para ser ágil na resolução desses principais processos? Então, menos departamental e mais orientado a esses processos de valor. Então, a gente está nesse momento na [], fizemos agora, recentemente, até um trabalho com o apoio da [consultoria], definindo aí esse *roadmap*, como é que a gente vai trabalhar, por onde começar. IN01-EN13
A gente também tem o nosso fundo de *venture captors* exclusivo para *insurtech*s que a gente também atua e fala: ´Ó, vamos botar ali, vamos botar dinheiro nessa, nessa, nessa e nessa, porque a gente acredita que dela talvez possam vir disruptores nossos e a gente está junto ali também" - IN01-EN14
Tanto é que a gente tem hoje rodando, temos 48 POCs[26] rodando hoje nesse momento no grupo segurador, então assim, 48 testes que a gente está fazendo com *insurtech*s, e cada um num processo diferente, ou seja no processo de distribuição, ou seja no processo de regulação de sinistro, seja em saúde para pensar em telepsicologia, por exemplo, que a gente tem. Então assim, a gente tem hoje 48 POCs. **Ao longo dos últimos 2 anos, a gente deve ter testado umas 300 *insurtech*s, contratamos duas, mas é isso. Essa é a vida de inovação, entendeu**? - IN01-EN14
A gente já está caminhando a passos largos para a transformação digital. E a gente já tem feito muito isso. O grande desafio está sendo o sistema. Ter uma TI mais parruda, com micro serviços, funcionando com APIs, integração 100 por cento em nuvem, dados em nuvem, essas coisas, esse mix entre você ter uma tecnologia avançada e conseguir fazer essas ações, e ao mesmo tempo ter um ambiente seguro. Eu acho que a gente ainda não encontrou esse meio termo, esse caminho. - IN01-EN14

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

5.3.9 Resumo geral das entrevistas

[26] POC – Prova de conceito, modelo utilizado para validar um projeto a ser lançado.

Quadro 30 - Resumo geral das entrevistas

Tema	Descrição
Geração de valor	Apesar de existir ineficiência em toda a cadeia de valor, o setor se apega principalmente a indenização, relacionado ao uso do serviço. *Insurtech*s tendem a observar e atuar em diferentes etapas da CVC e promover experiência mais digital e simples.
Erosão de valor	Há consenso em que a erosão de valor ocorre em todas as etapas da cadeia de valor, mas se enfatiza mais a indenização, embora intermediação e processo de venda sejam sublinhados.
Captura de valor	Entre as empresas que atuam como intermediação ou seguros não há nada de novo no setor, porém há uma variedade grande de modelos de negócio e captura de valor que acontecem em distintas etapas da cadeia de valor e podem ser oriundas de diferentes *stakeholders*, não apenas do cliente.
Intermediação	Há críticas contundentes sobre a atuação do corretor, no entanto, empresas incumbentes possuem discurso de apoio ao corretor e *insurtech*s, em sua maioria, pregam o fim da intermediação. Há convergência de que o corretor pode continuar existindo, desde que agregue ao cliente e não seja uma atividade obrigatória.
Regulação	Existe pesadas críticas à regulação, pois acredita-se que ela limita a inovação, burocratiza as atividades e prejudica o setor, mesmo que o Sandbox seja uma oportunidade de reverter a imagem e papel dos reguladores.
Concorrência	Empresas líderes tendem a enxergar outras incumbentes como competidores, enquanto *insurtech*s possuem visão mais abrangente, considerando *insurtech*s, incumbentes, comportamento dos consumidores e empresas *techs*.
Disrupção	Apenas *insurtech*s com modelos que realmente confrontam empresas incumbentes acreditam na disrupção. Nos demais casos existe um ambiente de convivência, em que se acredita que há muito mercado a ser explorado e oportunidades de parceria e sinergia.

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando as transcrições das entrevistas.

6 DISCUSSÃO

O estudo apresenta diferentes pontos de vista acerca da transformação digital na indústria e a possível disrupção. A Cadeia de Valor do Cliente, proposta por Teixeira e Piechota, apresenta grande valor e foi validada por todos os entrevistados (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019).

- Percepção de risco

Uma grande descoberta que o estudo traz é a questão da percepção de risco, que na indústria é fundamental para que o produto seja considerado. Diversas justificativas giram em torno desta constatação: baixo poder aquisitivo do brasileiro, baixa educação financeira, alta regulação que não permite ter produtos flexíveis etc. Contudo, isso não justifica por completo a apatia do setor, pois existem diversos exemplos, como o setor financeiro, que com a ajuda de redes sociais, conteúdo de qualidade, novos canais de distribuição, plataformas digitais e atuação consultiva garantiu a inclusão de muitas pessoas (GUISSONI, 2017; TEIXEIRA; GUISSONI, 2019) bem como a migração de clientes e carteiras de clientes para *insurtech*s, como a XP Investimentos.

Esta é também uma provocação interessante. Embora o fenômeno de *Low-end Disruption* se manifeste em muitas situações (CHRISTENSEN; REYNOR; MCDONALD, 2015) o exemplo da XP Investimento demonstra que, não necessariamente, a disrupção se inicia por clientes mais valiosos. Posto que seja fato que capturar clientes mais valiosos faz com que as empresas incumbentes respondam mais rapidamente às ameaças, o caso mostra que a eficiência com que a empresa desenvolveu um ecossistema digital, modelo de negócio diferente do tradicional e *Omnichannel*, garantiu grande vantagem competitiva causando, inclusive, conflito com a empresa incumbente que possui participação acionária da empresa (Itaú-Unibanco possui 49% de participação). Segundo a própria declaração do CEO da XP, Benchimol, em relação ao slogan do Itaú “Feito para você” ele faz uma crítica afirmando: “se tem algo que o banco não é, nem nunca foi, é ser feito para você" (GOEKING, 2020, p.1).

Considerando que a XP possui profissionais que fazem venda consultiva e ao mesmo tempo fornece uma plataforma simples que assiste ao cliente, deve servir como inspiração para que algo semelhante aconteça no setor de seguros. Diante do tamanho da oportunidade (o Brasil é dos países com menor cobertura de seguro), as empresas *insurtech*s e incumbentes têm grande chance de trazer para o mercado pessoas excluídas do segmento de seguro e, por isso, expostas a riscos desnecessários. Claro que isso não representa perda para as empresas, mas, sem dúvida, de olho na possibilidade de ganhos, é que as *fintechs*, *insurtech*s e *proptechs* e *healthtechs* se

organizam para desafiar o *status quo* em diversas indústrias. Trata-se de oportunidades que já estão sendo capitaneadas dentro e fora do país. Diante desse cenário, empresas incumbentes têm uma janela de oportunidade para conduzirem esse processo de mudança, sob o risco de perderem relevância para empresas que, se quer, são seguradoras, como a XP (seguros, investimento e serviços financeiros), Empiricus (assessoria e conteúdo), Guia Bolso (conteúdo), Youtube e Facebook (rede social, conteúdo e dados).

Ficou claro que, para os executivos, esse é um grande ponto de atenção que tem sido negligenciado e não pode ser justificado apenas como fator cultural ou de baixa educação financeira. Gerar percepção de risco significa gerar interesse de compra. Empresas, *insurtech*s ou incumbentes que liderarem esta frente terão em mãos um novo canal de venda e ferramenta poderosa para influenciar a indústria (PRADO; GUISSONI; KEHDI, 2018).

Para as incumbentes que desejam seguir essa trilha, existe a possibilidade de criação de parcerias, que já têm sido feitas. O ponto de atenção é justamente o risco que o parceiro tem de virar um concorrente ou um canal exclusivo do seu adversário na indústria. Logo, pensar em canais proprietários ou estabelecer parcerias realmente sólidas e de longo prazo são fundamentais.

- Geração de valor

A geração de valor, na prática, demonstrou-se um conceito que gera diferentes entendimentos. Mesmo explicitando que o estudo era sobre a Cadeia de Valor do Cliente (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019), as pessoas tendem a responder sempre do ponto de vista da empresa e sua cadeia de valor (PORTER, 2014), seja ela desafiante ou líder de mercado. Isso quer dizer que, sim, é considerado o cliente nesse contexto, mas a enumeração de benefícios começa pelo que é o ganho da empresa. Em outras palavras, é um modelo de pensamento antiquado e não coerente para se tratar de geração de valor. Não se nega a importância da necessidade de eficiência e otimização, porém esses objetivos devem estar antes a serviço da geração de valor.

Para muitas *insurtech*s existem possibilidades de captura e geração de valor com diferentes *stakeholders*. Isso demanda que a empresa consiga monitorar a forma como gera valor (LEDLEY; REDMAN, 2020) bem como verificar o grau de parceria entre os elos. Algumas parcerias, ainda que rentáveis, podem não ter vida longa, desse modo, pensando na sustentabilidade do negócio, a empresa deve focar no elo que lhe traga o melhor coeficiente na relação geração de valor, captura de valor e crescimento de mercado.

- Captação de Clientes e Canais de Distribuição

A captação de cliente é primeira etapa efetiva da CVC (GUISSONI; FARINHA, 2019; TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019). Além do fato de os clientes não terem percepção de risco, a captação de clientes enfrenta grandes desafios hoje. Os bancos e seguradoras que possuem instituições fortes por trás, possuem um canal poderoso de captação de clientes, todavia, ainda há muitos clientes desbancarizados ou com baixíssimo relacionamento; surgem nesse contexto, novos canais de distribuição, em que alguns deles já se tornaram concorrentes.

A Magazine Luiza, uma empresa tradicional do varejo, já tem sua própria seguradora e se aproveita da compra de seus canais on-line e off-line para já fornecer o seguro em momento chave para o cliente, no momento zero do risco. Isso reforça dois pontos importantes: a ideia de que a disrupção pode vir de qualquer lugar, inclusive fora da indústria; o segundo ponto é que existem muitas oportunidades que sempre estiveram disponíveis, mas que poucos souberam aproveitar. Sem dúvida, esse desafio não é só para empresas incumbentes, pois todos brigam no mercado pelo mesmo cliente, ainda que em indústrias diferentes, e a visão de produto substituto está cada vez mais palpável e visível, em que a concorrência não se dá somente por produtos, mas também por momentos e experiência na vida do cliente (EDELMAN; SINGER, 2015; PORTER, 2014).

Os canais de distribuição ainda levantam temas importantes relacionados à experiência do cliente. Quando se usa canais de terceiros, o risco de impor ao cliente uma experiência não linear e com diferentes atritos remonta à uma discussão que o varejo e o *e-commerce* já amadureceram: o *omnichannel* (AILAWADI; FARRIS, 2017; GUISSONI, 2017). Na medida em que as empresas fazem o *coupling* na cadeia de valor isso é facilitado (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019), mas quando a empresa, por ineficiência, precisa se integrar a terceiros, o risco de uma experiência ruim se potencializa.

Além disso, surgem novos elementos que complicam o cenário, como a questão da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e o tema que fica sempre em pauta: o legado das empresas, que muitas vezes não permitem conexão nem mesmo dentro da própria empresa. Nesse sentido, *insurtech*s levam vantagem com plataformas já prontas, ou em construção, com soluções integradas e com possibilidade de gerar uma experiência única. Fora isso, tudo que acontece por canais digitais, potencializa o alcance e a capacidade de ter mais dados para otimizar e melhorar a própria experiência.

Dada a comparação com o *e-commerce*, certamente o assunto de conflito de canais surgirá em breve. Empresas que já tiverem planejado e pensado em alternativas em como lidar com isso terão vantagem.

Uma ressalva, porém, deve ser feita. Nota-se, do ponto de vista de empresas incumbentes, que existe uma carência forte por canais de distribuição, o que leva as empresas a forçarem ou verem possíveis parceiros e *insurtech*s com um viés de canal de distribuição que, por vezes, relativiza a atividade principal que desenvolve. Por sua vez, as *insurtech*s têm, nesse cenário, um argumento para abrir oportunidades junto às seguradoras, contudo, correm o risco de perderem foco em sua atividade principal que é razão de sua existência.

- Intermediação

A desintermediação é um assunto recorrente (PRADO; GUISSONI; KEHDI, 2018). É consenso no mercado que elas sempre serão relevantes enquanto aportar valor para o cliente. Usa-se exemplos como iFood e o supermercado para exemplificar que sempre se precisará da intermediação para tratar de seguro, pois é um produto complexo. No entanto, embora chame-se o seguro de produto, ele é um serviço e não é tangível, visto que ele não demanda retirada e nem entrega. Ser um produto complexo e difícil não é responsabilidade só dos reguladores. Uma empresa, seja ela *insurtech* ou líder de mercado, pode, sem nem se quer pedir autorização para SUSEP, simplificar a comunicação, ter canais informativos, educar o mercado etc.

É fato que novas diretrizes tornarão isso ainda mais fácil. O fato de nunca se ter iniciado, mostra que o foco no cliente representa mais um discurso do que esforço prático e real. Claro que não se trata de crítica generalizada; há bons exemplos, tanto em *insurtech*s quanto em empresas incumbentes, que mesmo com seu tamanho estão conseguindo fazer movimentos importantes de melhoria, porém, o contrário parece estar em abundância. Contudo, é bom que se reforce, sim, que o corretor vai continuar a existir desde que o cliente tenha interesse, desde que gere valor (TEIXEIRA, 2019; TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019), desde que seja construída uma plataforma *Omnichannel*. Chegará um momento em que a regulação que não favorecer a indústria e, principalmente o cliente, não terá forças para resistir ao movimento do mercado, assim como aconteceu com a Uber. Além disso, não permitir a transformação no mercado seria dar oportunidade para que empresas cheguem prontas para atuar em outros mercados como o Brasil, nadando em um oceano azul de experiência do cliente.

Há ainda o fato de que a indústria defende o papel consultivo do corretor, por outro lado esses corretores precisam constantemente treinados e atualizados em relação aos produtos, riscos, mercado, tendências. Quem serão os responsáveis por isso? O próprio corretor? Quando se solicita um corretor, a seguradora espera que ela seja bem representado por ele, portanto existe uma corresponsabilidade. Tudo isso, por fim, reforça a necessidade de as seguradoras investirem em plataformas de educação.

É fato também que a abertura do mercado tende a criar produtos de baixo valor que não são de interesse dos corretores. Isso reforça justamente a necessidade que a empresa tem para criar canais digitais que permitam entregar um produto de baixo custo, construído com custo mais baixo ainda para que tenha margem (GUISSONI; FARINHA, 2019; TEIXEIRA; DANA; GUISSONI, 2019). Nesse sentido, as *insurtech*s, talvez, tenham mais interesse de atuar, porém as incumbentes novamente, viverão à sombra do efeito do "*low-end-disruption*".

- Desligamento

O tema de descarte de produto ou serviço é muito pouco abordado (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019), mas ele está intimamente relacionado a cadeia de valor, já que ele pode representar um atrito. Os seguros, por exemplo, são tradicionalmente contratos de médio prazo. As propostas de microsseguros geram a possibilidade de ligar e desligar a qualquer momento sem custo (TEIXEIRA; DANA; GUISSONI, 2019), assim, existem produtos que são disruptivos de ponta a ponta, todavia há empresas que focam apenas no cancelamento.

Algumas *insurtech*s de crédito têm em sua proposta de valor a compra do saldo de clientes que querem desistir do consórcio, no entanto precisam esperar até 15 anos para resgatar o valor. Dar opções de saída também é uma forma de geração de valor e, na medida em que elas estiverem disponíveis, certamente farão os clientes avaliarem as possibilidades.

- Concorrência e Parceria

Como já mencionado, o cenário competitivo está mais abrangente (MCGRATH, 2013) e as empresas competem por uma experiência melhor e pelo cliente. O produto de capitalização, que sorteia um prêmio, está competindo diretamente com site de apostas que estão fora do Brasil, não obstante fazem propaganda localmente e consomem capital do possível comprador de um título. Nada é tão óbvio como já foi anteriormente.

Ao longo da CVC há inúmeras oportunidades para que *insurtech*s possam explorá-las. Mesmo atuando em uma única etapa da cadeia de valor, ela pode fazer ruir por completo toda a CVC de um produto específico.

O QuintoAndar, que está em outra indústria, é um dos maiores ofensores para o seguro fiança. Hoje é uma ameaça, mas antes poderia ter sido uma parceria; por isso, mais do que nunca, empresas precisam estar conectadas ao que há de novo em diferentes segmentos e mercados para que possam aproveitar as oportunidades antes que virem ameaças. Isso pode habilitar, inclusive, a criação de parceria de longo prazo, ser um investidor, ou mesmo fazer melhor dentro de casa.

- Monitoria e Relacionamento

O tema de monitoria passa, obrigatoriamente, por competências analíticas, parque tecnológico e perfil de profissionais (GUISSONI; FARINHA, 2019; GUISSONI; NEVES, 2013; LEDLEY; REDMAN, 2020). Esse fator foi um dos mais citados como oportunidade e como fator de erosão para o cliente, simplesmente porque as empresas não podem mitigar um risco que elas não conhecem, não podem criar um novo modelo de risco utilizando um dado que não é capturado, não podem manter contato se desconhece os fatos e interesses dos clientes que dão abertura para tal.

Uma das *insurtech*s selecionadas pelo Sandbox, a 88i, é uma empresa com proposta de valor que considera o seguro episódico e utiliza *blockchain*, por exemplo. Dados sempre foram ouro na indústria de seguros; há um abismo, porém, entre o que é possível fazer e as competências que, de fato, algumas empresas líderes têm (ASSINK, 2006; LEDLEY; REDMAN, 2020; MCGRATH; MACMILLAN, 1995). Empresas que nascem com um DNA digital, tecnológico e com foco nativo no cliente levam vantagem, contudo, possuem sempre o desafio de serem capazes de criar um modelo de negócio que realmente seja sustentável e rentável (GUISSONI; FARINHA, 2019).

A Trov, por exemplo, foi uma seguradora com proposta de valor realmente disruptiva, entretanto, mudou seu modelo de negócio para se manter, deixando de ser concorrente na indústria para ser fornecedor da indústria. O que há de errado com isso? Ao final, nada. *Insurtech*s possuem uma cultura de margem para erro, embora possa errar menos na prática, elas são obrigadas a aprenderem e mudarem com rapidez. No fim, o foco da empresa é gerar lucro, seja ela a Trov ou a Mapfre.

Ainda sobre a transformação digital, deve-se ter uma evolução em relação aos indicadores utilizados. Muitos falam do *Net Promoter Score* (NPS), por ele ser um indicador que foi largamente aplicado nas empresas. Ele tem sua importância, mas o indicador em si não traz atributos que permitam identificar o que deve ser melhorado para a experiência do cliente (CORNFIELD, 2020). O que se deseja refletir com isso é validar se os indicadores realmente refletem a análise e demandam as ações esperadas e corretas (LEDLEY; REDMAN, 2020).

- Modelo de negócio

Um ponto central do estudo é modelo de negócio. Desse ponto de vista, naturalmente os maiores exemplos vieram de *benchmark* de empresas fora do Brasil. Modelo de negócio se caracteriza por duas coisas fundamentais: foco no cliente e capacidade de gerar receita a partir de uma proposta de valor. Foi possível perceber que há muitas inovações, de fato, nas empresas incumbentes, mas elas são, principalmente, inovações de produto, inovações incrementais (ASSINK, 2006; CHRISTENSEN; REYNOR; MCDONALD, 2015). Não há mudança na

proposta de valor ou em como a empresa gera receita adicional. Há muitos modelos de negócios que geram inspiração, sem embargo muitos deles se adequam a uma realidade que não é a brasileira; assim, o mercado como um todo deveria refletir em quais modelos de negócios há possibilidade de ser tropicalizado: o que é o modelo de negócio com DNA brasileiro? Quais têm surgido? Quais competências precisam ser desenvolvidas? O que não impede que seja o mercado brasileiro a ser o exemplo para os outros países.

As competências são uma preocupação que deve ser cultivada porque gera benefícios práticos e objetivos para a empresa, que ao final beneficia ao cliente na medida em que as competências são direcionadas para este propósito. Quando se observa a capacidade de gerar uma experiência como a da Amazon, não existe uma barreira de modelo de negócio, simplesmente não há barreiras nesse sentido; no entanto, é preciso considerar que não há modelo de negócio que se sustente sem que existam as competências necessárias para ela se desenvolver, como tolerância ao erro, modelo de gestão, estrutura de tecnologia, dados etc. (ASSINK, 2006; LEDLEY; REDMAN, 2020).

- Resposta a disrupção

Para Teixeira e Piechota (2019), a resposta à disrupção se dá por meio de uma árvore de decisão. O conceito principal é que ela tem um custo de dois níveis principais: *Market share* (quanto de mercado eu posso perder e quanto isso representa) e o investimento necessário para ela. Nesse sentido, a resposta é simples: deve ser dada se a perda da receita for maior que o investimento necessário. Isso, porém não é um cálculo trivial, mas deve ser exercitado. Nesse conceito proposto, identificou-se três casos clássicos por eles propostos:

1) Validação do negócio: representa a situação em que a empresa incumbente não vê grandes perdas e prefere deixar a *startup* agir por acreditar que ela ou atua como parceiro com modelo de negócio que foca na oferta de soluções relacionadas à ineficiência de empresas do setor ou julga que pode fazer a aquisição dessas empresas caso o negócio represente uma ameaça ou oportunidade promissora;
2) *Decoupling* e rebalanceamento: representam situações em que empresas buscam ter mais foco e abrem mão de segmentos com menor margem ou mais competitivos. Dessa forma, a seguradora busca gerar o desacoplamento para rebalancear sua oferta, como exemplificado pela SulAmérica, na figura abaixo. As empresas líderes têm como pensamento lógico a busca por integração e diversificação de oferta como forma de aumentar a receita e minimizar riscos. No entanto, a diversificação de carteira pode representar aumento da complexidade de gestão e a busca por defesa de territórios que, não necessariamente, são os mais relevantes e lucrativos. A SulAmérica é um exemplo

de empresa que abriu mão de segmentos de negócios para focar nas verticais que apresentam mais margem na indústria e que permitem, ao mesmo tempo, ter foco em atividades com grande correlação e complementariedade. Ademais, do ponto de vista financeiro, é preferível se desfazer de um ativo enquanto ele ainda tem relevância e valor no mercado.

Figura 21 - SulAmérica como exemplo de *Decoupling* e rebalanceamento

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações disponíveis no mercado.

3) Integração, *coupling* e re*coupling*: tratam-se dos casos de seguradoras que lançaram iniciativas de integração, acoplamento e reacoplamento ao longo da CVC. Assim, representam instituições que atuam acrescentando competências e produtos inovadores ao seu portfólio, consolidando a experiência do cliente (acoplamento/*coupling*), buscando fortalecer o vínculo entre cliente e prestadora de serviço, enquanto também permitem diversificar a fonte de receita e aumentar a base e o perfil de clientes. A Porto Seguro é exemplo de empresa que buscou exercer esse conceito atuando tanto em atividades diretas da CVC (como Carro Fácil) como em atividades da CVI (como Renova Ecopeças). O primeiro ilustra uma oferta que busca recuperar clientes que saíram da indústria por perfil de consumo e interesse, enquanto o segundo exemplo busca otimizar recursos de umas das atividades principais do setor relacionadas ao sinistro, porém, que tem potencial para reduzir o próprio sinistro relacionado a roubo, na medida em que reforça a importância de verificação de procedência e qualidade de peças de reposição. Para mais, serviços não relacionados ao seguro, como o cartão de crédito, servem como ferramentas para facilitar a experiência de compra, mas ao mesmo tempo fornecem dados de perfil de clientes e de consumo que potencializam e dão inteligência à estratégia de venda de outros produtos da seguradora, além de representarem receita adicional para a empresa.

Figura 22 - Porto Seguro como exemplo de *coupling*, integração e re*coupling*

Fonte: Elaborada pelo autor.

- **Descoberta inesperada – Questões éticas**

A indústria do seguro tem duas verticais de produtos principais que são extremamente sensíveis: o patrimônio do segurado e os seguros comuns e a própria vida e saúde dos clientes. Ambos são extremamente sensíveis pela sua natureza e demandam cuidado extra. Pegando como exemplo o produto de seguro de saúde, percebe-se que o mercado tem, tradicionalmente, uma solução separada por atividades, assim, tem-se uma empresa responsável pela venda e outra pela gestão do plano, fazendo a intermediação com os prestadores de saúde que podem ser próprios ou terceirizados. O que ocorre, na prática, é que a seguradora é incentivada a reduzir sinistro porque isso impacta sua receita, desse modo existem questões éticas na medida que seu lucro tem uma prioridade que está acima da saúde e vida do cliente.

Outrossim, os próprios prestadores de serviço enfrentam dilemas éticos porque estes são incentivados pelo uso, ou seja, o médico e o hospital recebem participação pelo serviço prestado assim, do mesmo modo, há o risco moral em que hospitais e médicos podem solicitar exames, internações, consultas etc., que, de fato, podem não ser necessários para o cliente, criando prejuízo para a seguradora e, eventualmente, para o próprio cliente, inclusive de saúde. Essa relação estabelece uma tensão constante entre prestador de serviço, cliente e seguradora ou operadora de saúde.

Esse é um exemplo clássico de diferentes atividades exercidas ao longo da Cadeia de Valor do Cliente (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019) que podem gerar um prejuízo para o cliente muito maior do que a simples insatisfação, uma vez que são capazes de prejudicar claramente a saúde e a vida destes, enfatizando uma situação de constante risco moral (BESANKO;

DRANOVE; SHANLEY, 2007) em que os incentivos que são utilizados no setor devem ser revistos.

É justamente a partir disso que tem surgido *insurtech*s e reposicionamento de empresas prestadores de saúde, que passam a atuar não no tratamento da saúde do cliente, mas em atividades de prevenção e gestão de saúde. O grupo DASA, por exemplo, mediante a GSC Integradora de Saúde, presta serviço para as próprias seguradoras em atividades que fazem a gestão e cuidado desses clientes e é remunerada, em parte, por um percentual da redução dos sinistros. Do mesmo modo, a *insurtech* Alice se posiciona como um plano de saúde que, além de mais acessível, atua com a prevenção e gestão da saúde do cliente, fazendo uma melhor gestão dos prestadores de saúde, que são próprios, mas não possuem, a princípio, os mesmos incentivos dos prestadores convencionais.

Observa-se contudo, que operadores tradicionais estão em um movimento de integração de soluções, ou seja, um mesmo fornecedor ou grupo é responsável por fornecer todos os serviços da CVC na prestação de serviço, conceito abordado pelos diferentes autores neste estudo (MCGRATH, 2013; PORTER, 2014; TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019). Porém, os mesmos problemas de incentivo apontados inicialmente ficam evidentes aqui, em que um prestador de serviço é incentivado a manter uma alta margem, que em outras palavras é assegurar uma baixa utilização dos recursos, que, em última análise, tende a prejudicar o cliente. Na prática, ainda não existe nenhuma regulação efetiva em relação a isto, mas existem claros dilemas éticos, mercadológicos e de foco no cliente.

- **Descoberta inesperada – Mercado marginal e autorregulação**

A sugestão de autorregulação em oposição à regulamentação governamental foi um tema relevante porque profissionais e mercado perceberam no regulador, ainda que esteja buscando a flexibilização, um modelo que cria burocratização de atividades e processos e é ineficiente quanto às suas obrigações. Ademais, a regulação no setor não é uniforme; existem produtos com regulação robusta, como o seguro automotivo, todavia existem segmentos, como o de capitalização, que ainda carecem de uma regulação mais objetiva e que atendam, ao mesmo tempo, os interesses dos prestadores de serviço e do consumidor.

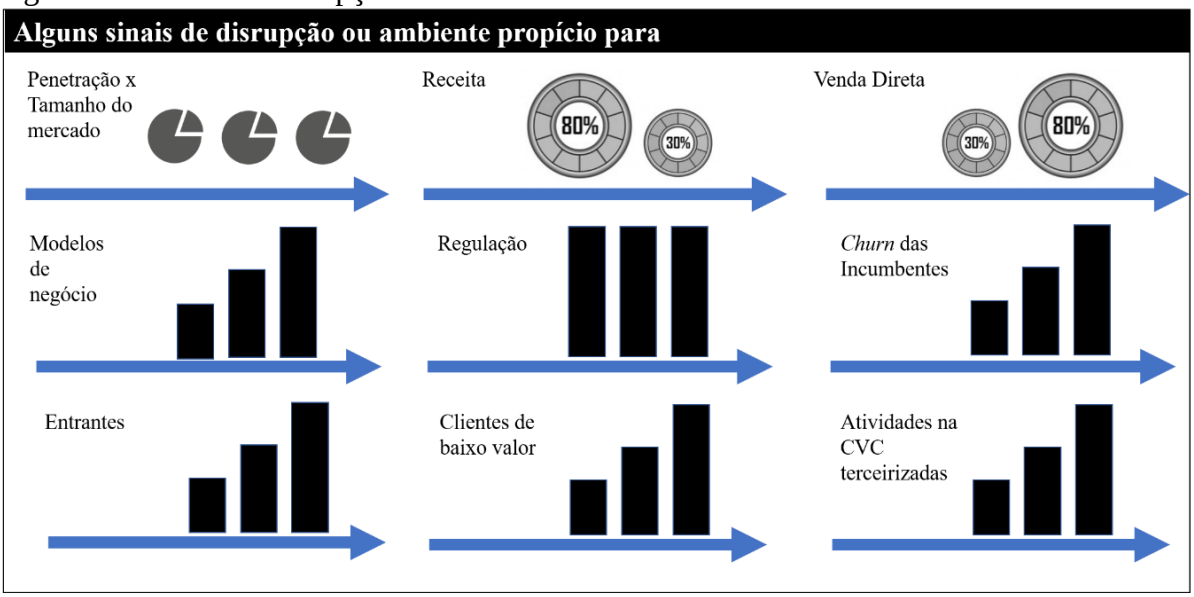
Outro fato a ser considerado é que alguns desafiantes do mercado não são, de fato, seguradoras e, portanto, precisam adequar-se a outras regulações ou enfrentar um ambiente em que ainda não tem um marco regulatório, que ao mesmo tempo gera oportunidade e flexibilidade, todavia gera grande insegurança jurídica para as empresas e seus modelos de negócio, enfatizando a incerteza (ASSINK, 2006; COHN; RANGAN, 2020; MCGRATH, 2013) que pode limitar o acesso a recursos financeiros para o desenvolvimento de negócio,

reforçando o conceito de inibidores da inovação (ASSINK, 2006), no qual a incerteza se apresenta como um dos principais itens (LEIFER; CONNOR; RICE, 2001).

7 CONCLUSÃO

A partir da utilização do método proposto por Teixeira e Piechota (2019), ao longo da CVC é possível verificar que existe ineficiência em todas as etapas (pesquisa, uso e descarte), ainda que o mercado tenha maior foco nas atividades relacionadas ao sinistro. Embora essa operação esteja ligada ao uso, existem outras ações ligadas à utilização repleta de ineficiências, como a falta de conhecimento do produto e suas regras, sem embargo, o fato é que as demais etapas apresentam cenário semelhante. A complexidade da indústria, porém, demanda que esta análise seja feita não só de todo o setor, mas também a partir de cada uma das verticais de produtos que apresentam especificidades de todos os níveis, como regulação, canais de distribuição, proposta de valor, modelo de negócio.

Figura 23 - Sinais de disrupção



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os sinais da disrupção se manifestam de diversas formas em relação à teoria abordada: por meio de um número crescente de desafiantes que atuam realizando tarefas específicas de empresas incumbentes; de novos modelos de negócios, na pressão por desintermediação; e *insurtech*s que já surgem com proposta de valor baseado na eliminação dessa atividade. Além disso, considerando que a disrupção acontece a partir do comportamento do consumidor, é possível identificar que um número crescente de clientes têm suas necessidades supridas por empresas que não são, necessariamente, de seguros, como Grupo Tracker. Por fim, também é possível verificar diversos exemplos do efeito de *low-end disruption*, como se observa na Youse

e Pier, ainda que se desdobrando em características e implicações diferentes. Enquanto a primeira representa um ganho de base de cliente mediante a criação de um novo mercado ao atrair clientes de primeiro seguro, a segunda apresentou um efeito de *coupling*, aumentando seu portfólio de produtos após sua consolidação como uma empresa de *decoupling*, que incialmente atuava com apenas um produto na indústria de seguros (seguro de celular).

A proliferação de *insurtech*s, por sua vez, cria um ambiente de grande colaboração entre empresas desafiantes e líderes de mercado. Isso se dá porque a maioria dos novos entrantes se aproveita de oportunidades que buscam servir as seguradoras, não sendo, portanto, reais desafiantes do setor, ainda que se caracterizem em atividades de alta especialização e tomando para si atividades que eram exercidas pelas seguradoras (*decoupling*). Contudo, existe evidente conflito de interesse entre as partes, em que empresas desafiantes se aproximam não apenas para geração de negócio, mas com o objetivo de acessar recursos financeiros, enquanto empresas líderes buscam se aproximar das inovações do mercado, suprir carências operacionais e de negócio, mas também abstrair competências para o novo ambiente competitivo. Isso significa, para ambas as empresas, que a relação pode ser descartável no futuro, prevalecendo aquelas que melhor se aproveitarem da aproximação; e os exemplos apresentados no decorrer do projeto demonstram que não são necessariamente as empresas líderes que saem vencedoras neste desafio.

Uma forma que empresas líderes criaram para minimizar esses riscos foi, justamente, criar seus próprios núcleos de inovação e aceleração de *startup*s, como a Oxigênio, da Porto Seguro. Contudo, a falta de competência e cultura da patrocinadora dessas iniciativas podem representar obstáculos, mesmo que sejam criadas separadas de sua empresa principal, que é a recomendação de Christensen (1997). Isso significa que não é a forma que é o fator determinante para o sucesso de projetos de inovação para empresas incumbentes, pois sua gestão separada não elimina, necessariamente, as interferências dos itens relacionados ao inibidores de inovação (ASSINK, 2006). A Porto Seguro, por exemplo, presa ao seu modelo de venda de corretor, criou o produto “Conecta”, que foi reconhecida como a melhor operadora de celular, porém, sucumbiu à sua incapacidade de gerar margem e sua limitação de canais de distribuição, pois privilegiava o corretor de seguros.

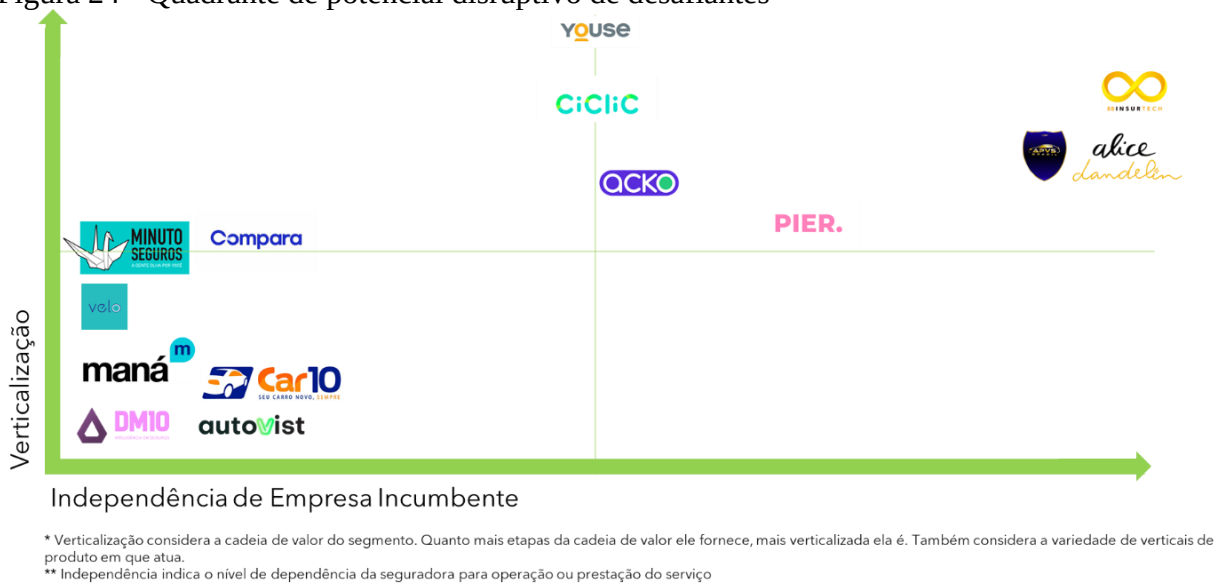
Neste cenário, porém, é preciso ressaltar que há empresas que, de fato, confrontam as empresas líderes e estas apresentam diferentes configurações: empresas de outro setor, como Telavita e Dandelin; empresas que atuam de forma integrada e são controladas por instituições financeiras incumbentes, como a Ciclic e o Banco do Brasil; seguradoras incumbentes, como a Youse e a Caixa Seguradora, instituições que são independentes, mas contam com o apoio de

outras seguradoras, como a Pier; empresas de tecnologia e dados, como a Acko da Amazon; e empresas de produtos substitutos que navegam com modelos de negócio a partir de sua própria regulação, como as vinculadas à cooperativa de proteção veicular. Essas características ajudaram a construir um quadrante de análise de potencial de disrupção das desafiantes considerando a verticalização, que compreende a abrangência de atividades e verticais de produtos e, no outro eixo, a independência que elas possuem.

Embora Teixeira e Piechota (2019) enfatizem que o *decoupling* se dá pela capacidade de exercer uma atividade das empresas específicas, constata-se que empresas que possuem pouca abrangência de atividades ou de verticais de produtos são em maior número, mas, em geral, não possuem potencial disruptivo e atuam servindo empresas líderes. Conquanto se imagine que empresas com grande verticalização e grande independência sejam as *insurtech*s de inovação radical, na prática há exemplos de empresas que possuem dependência de empresas líderes, contudo, ainda assim, apresentam potencial disruptivo.

Desse ponto em diante, como é de se esperar, há redução no número de empresas, não obstante, elas possuem elementos suficientes para gerar ruptura em toda a indústria ou em uma vertical específica de produto. Por outro lado, não há empresas com grande independência e baixa verticalização. A independência possibilita que as empresas atuem acoplando atividades para gerar valor, ainda que isso implique em certa dependência ou especialização em uma vertical específica de produto. Do lado oposto, também, nota-se que, praticamente, não existe *insurtech*s com grande verticalização e baixa dependência, ou seja, quanto mais próxima desse eixo, menor é o potencial disruptivo que ela possui por desenvolver modelo de negócio e atividade que sirvam à indústria, ao invés de competir com ela.

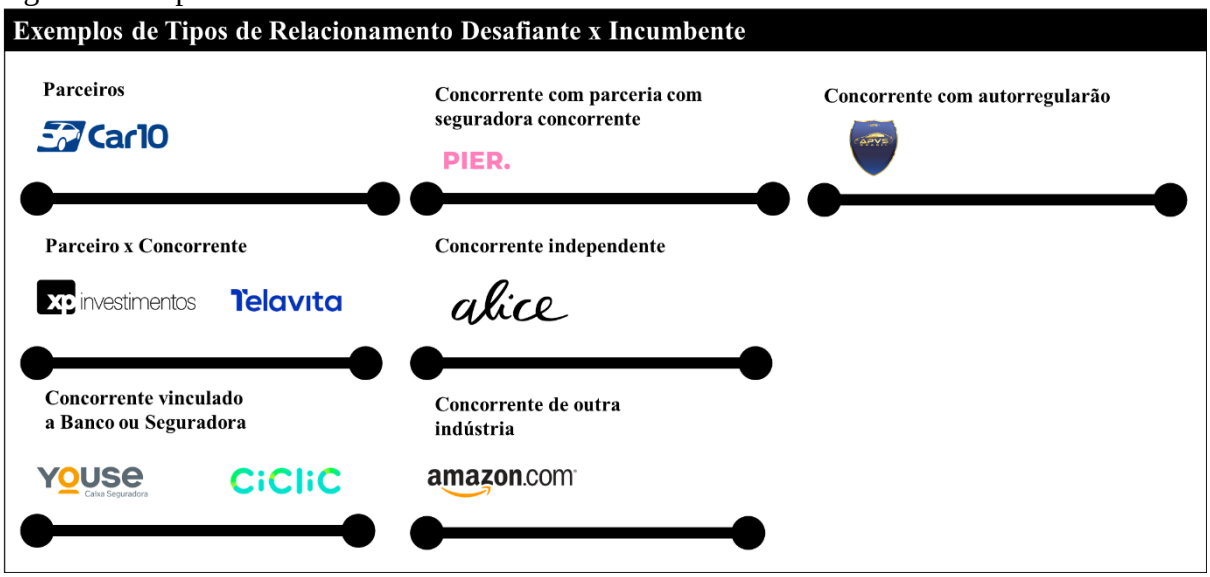
Figura 24 - Quadrante de potencial disruptivo de desafiantes



Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadrante também serve como instrumento para mapear e identificar o tipo de relacionamento que é exercido entre incumbentes e *insurtech*s.

Figura 25 - Tipos de relacionamento Desafiante x Incumbente



Fonte: Elaborado pelo autor.

Desses exemplos se depreendem temas relevantes relacionados à capacidade das empresas, como a geração de valor para os clientes, criação de modelos de negócio, atuação com a mitigação ou eliminação de atividades que causam erosão de valor, em que muitas delas eliminam, também, os atritos relacionados aos diferentes estágios de esforço, como o custo de

descarte presente nos modelos de negócio de microsseguros, no qual o cliente pode desativar o serviço a qualquer momento e sem custo.

Naturalmente o contexto denota um ambiente repleto de riscos e oportunidades, tanto para empresas desafiantes quanto para empresas líderes. É inegável que as oportunidades para empresas desafiantes estão atreladas à CVC, porém existem modelos de negócio capazes de gerar captação de receita por atividades adicionais que não estão, necessariamente, relacionadas a um benefício direto para o cliente. Isso quer dizer que a geração de valor para o cliente deve ser aplicada para todas as atividades que envolvem um terceiro, seja este terceiro um cliente final ou não, como se tem provado entre *insurtech*s e *healthtechs* que possuem múltiplas fontes de receita.

Para as incumbentes, por intermédio da CVC, é possível observar oportunidades claras, em que o desafio maior, para elas, está ligado à sua cultura interna, em que há problemas de incentivos (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2007) e também de aversão a risco e mudança, prevalecendo os fatores de inibição, conforme descreve Assink (2006). No entanto, é um falso entendimento afirmar que todas as empresas incumbentes encontram semelhança com esse fato. O que se observa é que há empresas incumbentes que estão endereçando bem, e com sucesso, os principais fatores de inibição, o que, por outro lado, não significa que será um esforço suficiente para barrar iniciativas das *insurtech*s.

Embora estas acreditem que sempre terão a alternativa de comprar o concorrente, torna-se um argumento ilusório se o desafiante for uma empresa do porte da Amazon ou quando seus gestores tiverem recursos para sustentar seu crescimento, como as seguradoras relacionadas a fortes instituições, como o simples fato de poder ser gerida por visionários que realmente se sentem confortáveis e confiantes na superação de empresas líderes. Além desses desdobramentos triviais relacionados à CVC, há também riscos e oportunidades relacionados à percepção de valor e complexidade dos produtos; isso significa que seguradoras ou empresas que são capazes de influenciar clientes com conteúdo, persuasão e bom relacionamento, podem assumir, ao longo do tempo, atividade chave que seja capaz de relativizar o papel da seguradora.

Observando o futuro, seguradoras incumbentes devem refletir se é uma atividade que poderá permanecer negligenciada ou ser terceirizada, já que as *insurtech*s, em geral, são criadas com uma cultura que visa a simplificação dos produtos e experiência, possuindo barreiras infinitamente menores, que finda por reduzir o efeito da assimetria informacional, cria ambiente propício para desintermediação e permite capilarização, uma vez que passa a ser dependente do canal corretor ou bancário. As empresas incumbentes aproveitaram bem no segmento automotivo a competência de educar clientes, gerar aproximação, contato e percepção do risco,

uma grande vantagem que consolida a posição delas, no entanto, ainda carecem de experiência digital e, sobretudo, de interesse e capacidade para replicar esse padrão para as diferentes verticais de produtos, em que temas como *Omnichannel*, CRM e *analytics* representam grande oportunidade caso se lancem nestas atividades, ou risco, caso terceirizem ou permitam que as *insurtech*s se tornem as únicas autoridades nessas atividades que podem gerar valor em toda a CVC.

É evidente que isso passa por uma herança de várias indústrias que foram educadas para fazerem gestão de valor a partir de eficiência operacional, em que o foco no cliente era uma atividade adjacente ou consequência e não objetivo principal. Por isso, o modelo de CVC, revela-se uma ferramenta extremamente útil para que empresas e reguladores possam observar a erosão e oportunidades de geração de valor, para que possam atuar efetivamente, gerando mais receita a partir da geração de uma experiência melhor que, além de tudo, pode habilitar a entrada de novos mercados e permitir o que é desejo de todo mercado: ampliar a penetração de seguros no Brasil, algo que só é possível com novo marco regulatório, novos modelos de negócios que não dissociem a necessidade de geração de valor da capacidade de captação de valor. Essa reflexão é, efetivamente, um dos grandes desafios para as *insurtech*s que se prendem a modelos de negócios inovadores e interessantes, mas que muitas vezes não são verdadeiramente sustentáveis ou escaláveis, como no exemplo da Trov.

A transformação digital, que é o contexto no qual a indústria está inserida, disponibiliza diversos recursos, sobretudo dados, que mudam o ecossistema, que passam a exigir não só recursos tecnológicos, mas pessoas capacitadas para analisarem e tomarem decisões a partir de dados e análise. Ademais, o cliente está cada vez mais imerso em ambiente e contexto conectado ao digital (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2015) e é natural que ele exija uma experiência semelhante ao que já tem com outros prestadores de serviços, como a Netflix, Nubank, Amazon e Apple. Esse mesmo contexto amplifica a realidade de empresas que agora competem por atenção e momentos na vida do consumidor (EDELMAN; SINGER, 2015), o que reforça a necessidade de seguradoras proverem conteúdo, pontos de contato, relacionamento e sejam proativas em criar um ambiente *omnichannel*.

Mesmo considerando os sinais de disrupção e que empresas incumbentes tendem a ter obstáculos internos para responder à disrupção, o que ocorre, de fato, é que algumas incumbentes já estão realizando movimentos robustos, acertados e alinhados com a proposta feita por Teixeira e Piechota no que se refere ao *coupling, decoupling* e rebalanceamento, como nos exemplos citados da Porto Seguro e SulAmérica. Apesar disso, não existe uma resposta padrão e, por isso mesmo, o *framework* (TEIXEIRA; PIECHOTA, 2019) se faz fundamental.

Ele não deve ignorar os requisitos internos para que a resposta seja efetiva, e nem os fatores como cultura organizacional, aversão a risco (ASSINK, 2006), incentivos e recursos financeiros e materiais (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2007).

Por fim, o que este estudo aporta é uma visão abrangente da indústria, de como os sinais da disrupção surgem, como eles representam ao mesmo tempo riscos e oportunidades, independentemente do tipo de empresa, seja ela desafiante ou empresa líder. Ainda traz fatores fundamentais para que a indústria se desenvolva, mesmo que não seja por meio da disrupção ou sua ameaça, realçando temáticas como a regulação, intermediação, modelos de negócios que permitem expansão de mercado, criação de novos mercados (segmentos), como produtos para baixa renda ou seguros voltados para o meio ambiente e serviços de tecnologia. O tópico da disrupção é chamativo porque ele trata de um fenômeno que acontece de forma rápida, o que dificulta a resposta das empresas incumbentes.

No entanto, o acirramento da concorrência faz com que em todas as indústrias, inclusive no segmento de seguros, a participação de mercado seja um fator a ser perseguido a todo momento e, nesse sentido, o modelo de CVC serve como excelente ferramenta tanto para *insurtech*s como para empresas líderes, sendo um instrumento de análise que permite a manutenção e/ou expansão de mercado a partir da proposição de atividades que melhoram a experiência do cliente e, portanto, geram mais receita, fidelidade, frequência de uso, atividades de relacionamento, eficiência operacional e redução de custos. Em um cenário em que isso acontece, a disrupção, com certeza, torna-se uma possibilidade remota, sem embargo, o foco e o desenvolvimento de atividades pró-consumidor não forem efetivos, a disrupção se mostra um evento sempre iminente que pode colapsar toda uma indústria ou se iniciar por uma vertical de produto que pode, ao longo do tempo, acoplar novas atividades e produtos.

7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O alcance do estudo encontra sua fronteira nos filtros do próprio estudo, que envolveu o perfil de empresas desafiantes e incumbentes da indústria de seguros no Brasil, o que significa que, não necessariamente, as descobertas podem ser replicadas para todo tipo de empresa de seguros ou denotar correlação com outras indústrias, embora os leitores possam fazer conexões por interpretação própria.

As possibilidades de disrupção não foram exploradas de forma exaustiva, uma vez que a ênfase estava nas principais tendências e no perfil das empresas que foram investigadas, e por entender que o próprio dinamismo do mercado não permite vislumbrar todas as possibilidades.

Como não se tratou de um estudo de caso, pode ter havido incongruência entre o discurso dos entrevistados e prática do que realmente ocorre. Além disso, o estudo mostrou um panorama geral da indústria e pode ter perdido detalhes de verticais de produto.

O estudo também se limitou a uma visão do setor do ponto de vista de seus gestores e executivos, sendo os clientes, que também fazem parte do conceito CVC, uma lacuna que não foi explorada. Ainda considerando a abordagem dos gestores e executivos, é importante salientar que as respostas obtidas não implicaram em uma visão única da indústria ou dos executivos, assim, nota-se que o conteúdo obtido por meio das entrevistas gerou uma percepção que se mistura entre um espectro da própria empresa em que a pessoa tem vínculo e uma visão do setor.

Do ponto de vista dos participantes da indústria, o estudo limitou-se a observar o confronto de empresas líderes e desafiantes, ou seja, as demais empresas que ficam em categoria intermediária podem apresentar características diferentes. Por fim, o estudo discorreu sobre os desafios da indústria, não sendo, portanto, referência para a análise e recomendação de gestão empresarial focadas na liderança e tomada de decisão.

7.2 OPORTUNIDADE DE ESTUDOS FUTUROS

Como é característico de pesquisas qualitativas e exploratórias, há temas que não se esgotam no estudo, tanto quanto brotam descobertas que merecem ser exploradas. O retorno dos entrevistados a respeito do interesse e relevância do estudo reforça que há inúmeras oportunidades de aprofundamento, como as sugeridas abaixo:

- Como o estudo não mergulha na realidade de cada uma das empresas e pode haver diferenças entre o discurso e a prática, o desdobramento lógico seria o desenvolvimento de um estudo de caso junto às empresas do setor;
- Outra oportunidade é de aprofundamento por verticais da indústria. Sendo um setor tão diverso, é oportuno um aprofundamento que permita novas descobertas a respeito do tema para cada grupo dos produtos de seguro;
- As próprias limitações citadas anteriormente são oportunidades para que tais especificidades sejam melhor investigadas. Dada a complexidade do fenômeno, é possível gerar descobertas a partir de diferentes pontos de vista do cliente, dos fornecedores e parceiros, além de explorar aspectos culturais e organizacionais que possam fortalecer ou dificultar o desenvolvimento da empresa com foco na CVC,

podendo fazer relação qualitativa ou quantitativa com os inibidores expostos por Assink (2006);

- Os desdobramentos e formulações teóricas advindas da pesquisa qualitativa podem servir como alavanca para novas pesquisas quantitativas que podem objetivar validar, ou não, as hipóteses e teorias desenvolvidas, dando mais respaldo para a disseminação dos conceitos explorados no estudo;
- O tema da desintermediação na indústria de seguros e outras indústrias em que a transação comercial, via corretores ou intermediários, exercem papel importante na configuração dos negócios e das indústrias, representa um campo de estudo que merece mais aprofundamento;
- O fato de *startup*s do segmento com potencial disruptivo serem, totalmente ou parcialmente, apoiadas por grandes seguradoras ou instituições, demanda uma investigação sobre o sucesso desse modelo e o papel e desafio que *insurtech*s independentes enfrentam para se posicionarem e crescerem neste cenário;
- O debate gerado sobre a regulação e o seu efeito na indústria demonstra ser, sem dúvida, um fator de sucesso para a maturidade digital e disrupção, merecendo mais investigação e validação;
- O estudo aborda apenas marginalmente o dilema entre o foco na Cadeia de Valor do Cliente e Cadeia de Valor de Porter. Um estudo que possa explorar o tema e modo como as duas teorias podem convergir seria de grande utilidade para indústria de seguros, para o mercado como um todo e para a própria academia;
- Pode ser feito um estudo que explora a realidade e os desafios que empresas do setor, em posição intermediária, que não são *startup*s, mas também não são líderes, enfrentam em relação à transformação digital e à disrupção;
- Outra oportunidade interessante é uma pesquisa focada nos movimentos do sete mercados, propostos por Teixeira e Piechota (2019), como ferramenta de ideação e exploração de oportunidades para empresas incumbentes e desafiantes, aproveitando grandes tendências do mercado e oportunidades de oceano azul;
- Considerando as descobertas relacionadas à independência, em relação aos investidores do mercado e atividades mais e menos verticalizadas, seria interessante analisar como o Venture Capital e outros investidores avaliam projetos disruptivos e como eles influenciam o desenvolvimento de negócios;

- Embora não tenha sido foco do estudo, surgiram questões éticas relacionadas à integração e desacoplamento em alguns tipos de seguros que levantam o tema ético, que na prática, é também uma relação de incentivos da indústria. Dessa forma, o autor enxerga oportunidade para explorar, na indústria de seguros, como desenvolver os incentivos corretos para cada segmento de modo a garantir a rentabilidade, a ética e a satisfação do cliente;
- Por fim, nota-se que apenas alguns gestores usaram o termo *omnichannel*, multicanalidade ou abordaram seus conceitos como ferramenta de melhoria da experiência do cliente e otimização de recursos. Sendo o *omnichannel* prevalente no segmento de varejo de produtos, sem dúvida, ele se demonstra relevante para serviços, todavia, é claramente pouco abordado, sobretudo em seguros. Inicialmente no projeto de estudo, o autor planejava justamente tratar desse tema; a desistência ocorreu porque, já no período inicial do projeto, o autor percebeu que não havia casos práticos e nem movimentos robustos de alguma empresa para sua implementação, além de ser um tema muito pouco explorado. Dessa maneira, o autor buscou explorar um tema de maior urgência, como foi o caso deste estudo que tratou do foco no cliente. O estudo reforça que a percepção se mostrou verdadeira, contudo aponta que há possibilidade para, ao invés de explorar casos de desenvolvimento e implementação, apontar a relevância e o impacto que pode gerar para o setor e a experiência do cliente.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (Brasil). **Dados gerais**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: https://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-gerais. Acesso em: 26 set. 2020.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (Brasil). **Quem somos**. Rio de Janeiro, [20--?].Disponível em: http://www.ans.gov.br/aans/quem-somos#:~:text=Missão,ações de saúde no país. Acesso em: 14 set. 2020.

AILAWADI, K. L.; FARRIS, P. W. Managing Multi-and Omni-Channel distribution: metrics and research directions. **Journal of Retailing**, New York, v. 93, n. 1, p. 120–135, mar. 2017.

ALMEIDA, M. Porto Seguro entra no segmento de serviço de saúde popular. **Exame**, São Paulo, 21 set. 2020. Disponível em: https://exame.com/seu-dinheiro/porto-seguro-entra-no-segmento-de-servicos-de-saude-populares/#:~:text=Chamado de "Porto Cuida'%2C,%2C exames%2C terapias e medicamentos. Acesso em: 26 set. 2020.

AMÂNCIO, T. Brasil tem 1 roubo ou furto de veículo a cada minuto; Rio lidera o ranking. **Folha de São Paulo**, São Paulo, p. 1-6, 28 out. 2020.

AMERICAN SOCIOLOGICAL ASSOCIATION (ASA). **Code of Ethics.** Jun. 2018. Disponível em: https://www.asanet.org/sites/default/files/asa_code_of_ethics-june2018a.pdf. Acesso em: 17 out. 2020.

ASSINK, M. Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. **European Journal of Innovation Management**, [*S. l.*], v. 9, n. 2, p. 215-233, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO. **Faturamento - Indústria Pet no Brasil - 2019**. São Paulo, 2019. Disponível em: http://abinpet.org.br/mercado/#. Acesso em: 26 set. 2020.

BAINES, T. *et al*. Servitization: revisiting the state-of-the-art and research priorities. **International Journal of Operations and Production Management**, [*S. l.*], v. 37, n. 2, p. 256-278, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. [*S. l.*: *s. n.*], 2016.

BARRETO, C. **Entenda a diferença entre Resseguro e Cosseguro**. São Paulo, 8 ago. 2013. Disponível em: http://www.sindsegsp.org.br/site/noticia-texto.aspx?id=11041. Acesso em: 10 set. 2020.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **The economics of strategy**. 6. ed. New York: John Wiley & Sons, 2007. v. 6.

BRASIL. Ministério da Economia. Superintendência de Seguros Privados. **Limite de retenção:** orientações da Susep ao mercado. Rio de Janeiro: Susep, 2015. Disponível em: http://www.susep.gov.br/setores-susep/cgsoa/copra/arquivos-copra/orientacoes/Orientacoes sobre Limite de Retencao - Versao - 02 - 02 - 2015.pdf. Acesso em: 17 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Brasil ultrapassa a marca de 10 milhões de Microempreendedores Individuais (MEIs)**. Brasília/DF, 29 abr. 2020. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/abril/brasil-ultrapassa-a-marca-de-10-milhoes-de-microempreendedores-individuais-meis. Acesso em: 26 set. 2020.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **Race against the machine:** how the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the Economy. [*S. l.*]: Digital Frontier Press, 2012.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. The second machine age: work, progress and prosperity in a time of brilliant technologies. **Media International Australia**, [*S. l.*], v. 154, n. 1, p. 146-147, 2015.

BUENO, D. Cosseguro amplia oferta de garantia , diz Zurich. **Blog Sonhe Seguro.** [*S. l.*], 8 jun. 2010. Disponível em: https://www.sonhoseguro.com.br/2010/06/cosseguro-e-a-saida-para-oferta-de-garantia-diz-zurich/. Acesso em: 17 out. 2020.

BUENO, D. Conheça as 11 insurtechs selecionadas pela Susep no sandbox regulatório. **Blog Sonhe Seguro.** [*S. l.*], 8 out. 2020. Disponível em: https://www.sonhoseguro.com.br/2020/10/conheca-as-11-insurtechs-selecionadas-pela-susep/. Acesso em: 29 out. 2020.

BUGHIN, J.; ZEEBROECK, N. Van. The best response to digital disruption. **MIT Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 58, n. 4, p. 79-87, 2017.

BUHALIS, D.; LICATA, M. C. The future eTourism intermediaries. **Tourism Management**, [*S. l.*], v. 23, n. 3, p. 207-220, 2002.

CÂMARA BRASILEIRA DE ECONOMIA DIGITAL. **Conteúdo insurtechs**. São Paulo, 2013. Disponível em: https://www.camara-e.net/site/conteudo/insurtechs. Acesso em: 1 out. 2020.

CATLIN, T.; LORENZ, J.-T. Digital disruption in insurance: cutting through the noise. **McKinsey**, p. 6–25, 2017.

CAUTI, C. **Editora Abril tem risco de falência por falta de acordo sobre dívida**. São Paulo, 13 fev. 2019. Disponível em: https://www.sunoresearch.com.br/noticias/editora-abril-tem-risco-de-falencia-por-falta-de-acordo-sobre-divida/. Acesso em: 17 set. 2020.

CONSELHO EXECUTIVO DAS NORMAS-PADRÃO. **Normas-padrão da atividade publicitária**: do relacionamento comercial entre anunciantes, agências de publicidade e veículos de comunicação, frente à lei nº 4.680/65 e aos decretos nº 57.690/66 e 4.563/02. São Paulo, 2019. Disponível em: https://cenp.com.br/documento/normas-padrao-portugues#:~:text=que%2C a Lei nº 4.680,só para os profissionais de. Acesso em: 16 set. 2020.

CORONAVÍRUS: ANS decide que convênios têm de cobrir teste sorológico. **G1**, São Paulo, 13 ago. 2020. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/08/13/coronavirus-ans-decide-que-convenios-tem-de-cobrir-teste-sorologico.ghtml. Acesso em: 14 set. 2020.

CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação:** quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. [*S. l.*]: M. Books, 1997.

CHRISTENSEN, C. M.; REYNOR, M. E.; MCDONALD, R. What is disruptive innovation? **Harvard Business Review**, [*S. l.*], 2015.

CLEWLOW, R. R.; MISHRA, G. S. Disruptive transportation: the adoption, utilization, and impacts of ride-hailing in the United States. **Institute of Transportation Studies**, Califórnia, v. 44, n. 6, p. 1307-1323, out. 2017.

COHN, J.; RANGAN, S. Why CEOs should model vulnerability. **Harvard Business Review**, [*S. l.*], 2020.

COMPOSIÇÃO acionária. **Porto Seguro,** [S. *l.*], [21--]. Disponível em: http://ri.portoseguro.com.br/a-companhia/composicao-acionaria/. Acesso em: 14 set. 2020.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SEGUROS GERAIS, PREVIDÊNCIA PRIVADA E VIDA, SAÚDE SUPLEMENTAR E CAPITALIZAÇÃO. **O que é o Resseguro**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: https://cnseg.org.br/conheca-a-cnseg/mercado/resseguro/o-que-e-o-resseguro.html#:~:text=Resseguro%20%C3%A9%20a%20opera%C3%A7%C3%A3o%20pela,ap%C3%B3lice%20ou%20um%20conjunto%20delas.&text=Em%20alguns%20casos%2C%20por%20for%C3%A7a,resseguro%20passa%20a%20ser%20obrigat%C3%B3rio. Acesso em: 17 out. 2020.

CORNFIELD, G. The most important metrics you’re not tracking (Yet). **Harvard Business Review**, [*S. l.*], 2020.

CORRETORA SEGUROS BRB. **Seguros – quantos tipos existem?** Brasília/DF, 20 abr. 2020. Disponível em: https://www.segurosbrb.com.br/seguros-quantos-tipos-existem/. Acesso em: 20 out. 2020.

COVID-19, consumers and coverage: survey shows what insurance buyers want now. **PWC,** Estados Unidos, [2020]. Disponível em: https://www.pwc.com/us/en/industries/insurance/library/insurance-consumer-survey.html. Acesso em: 18 nov. 2020.

CRAIG, C. S.; DOUGLAS, S. P. **International marketing research**. 3. ed. New York: [*s. n.*], 2005.

CRAWFORD, S.; RUSSIGNAN, L.; KUMAR, N. Global insurance trends analysis 2018. **EY Global Insurance**, p. 31, jun. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DA REDAÇÃO. Positivo faz parceria com Vaio para produzir notebooks no Brasil. **Veja,** São Paulo, 19 ago. 2015. Disponível em: https://veja.abril.com.br/economia/positivo-faz-parceria-com-vaio-para-produzir-notebooks-no-brasil/. Acesso em: 15 set. 2020.

DANDELIN é opção para médicos conseguirem mais pacientes. **Informa Markets**, [*S. l.*], 24 maio 2019. Disponível em: https://saudebusiness.com/ti-e-inovacao/dandelin-e-opcao-para-medicos-conseguirem-mais-pacientes/. Acesso em: 26 set. 2020.

DAVENPORT, T. *et al*. Analytics and AI-driven enterprises thrive in the age of with the culture catalyst. **Deloitte Insights**, [*S. l.*], p. 1–16, 2019.

EDELMAN, D. C.; SINGER, M. Competing on customer journeys. **Harvard Business Review**, [*S. l.*], p. 11, nov. 2015.

ESTIGARRIBIA, J. A estratégia do Globoplay para brigar com Netflix e Disney. **Exame**, São Paulo, 26 nov. 2019. Disponível em: https://exame.com/negocios/a-estrategia-do-globoplay-para-brigar-com-netflix-e-disney/. Acesso em: 17 set. 2020.

EY. Digital transformation in insurance: driving immediative value enabling future innovation. **EY**, [*S. l.*], 2017. Disponível em: https://germanyfintech.org/wp-content/uploads/2017/12/EY-Digital-Transformation-in-Insurance.pdf. Acesso em: 17 out. 2020.

FAGERBERG, J. **Innovation:** a guide to the literatureinnovation, economic development and policy: selected essays. [S. *l.*: *s. n.*]. 2003. Disponível em: http://folk.uio.no/janf/downloadable_papers/03fagerberg_innovation_ottawa.pdf. Acesso em: 17 out. 2020.

FERREIRA, M. Vale a pena ou não fazer seguro de moto?: descubra os motivos que fazem o seguro de motocicleta ser tão caro e o que é necessário levar em consideração ao contratar esse tipo de serviço. **Auto Esporte**, São Paulo, 7 fev. 2020. Disponível em: https://autoesporte.globo.com/carros/colunistas/post-coluna/2020/02/vale-pena-ou-nao-fazer-seguro-de-moto.ghtml. Acesso em: 14 set. 2020.

FUCHS, K. Bom momento para o seguro viagem. **Cobertura Mercado de Seguros**, São Paulo, 16 dez. 2019. Disponível em: https://www.revistacobertura.com.br/artigo/bom-momento-para-o-seguro-viagem/. Acesso em: 15 set. 2020.

GELABERT, I. O fim do monopólio do mercado de resseguros no Brasil. **CQCS**, [S. *l.*], 14 mar. 2007. Disponível em: https://www.cqcs.com.br/noticia/o-fim-do-monopolio-do-mercado-de-resseguros-no-brasil/. Acesso em: 2 dez. 2020.

GENERAL MOTORS DO BRASIL. **OnStar chega a mais de 50 mil assinantes no Mercosul**. 8 jan. 2018. Disponível em: https://media.gm.com/media/br/pt/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/br/pt/2018/jan/0108-onstar.html#:~:text=Sistema inovador e exclusivo da,24%2F7 e Diagnóstico remoto.&text=“A Chevrolet é a única,carro para dentro no celular. Acesso em: 17 out. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOEKING, W. Presidente da XP contra-ataca e Itaú e diz: 'banco não é, nem nunca foi, feito para você'. **Valor Investe**, São Paulo, 24 jun. 2020. Disponível em: https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2020/06/24/presidente-da-xp-contra-ataca-itau-e-diz-banco-nao-e-

nem-nunca-foi-feito-para-voce.ghtml. Acesso em: 17 out. 2020.

GRAEBNER, M. E.; MARTIN, J. A.; ROUNDY, P. T. Qualitative data: cooking without a recipe. **Strategic Organization**, [*S. l.*], v. 10, n. 3, p. 276-284, 2012.

GUISSONI, L. A. Omnichannel: uma gestão integrada. **GV-executivo**, [*S. l.*], v. 16, n. 1, p. 25-27, jan./fev. 2017.

GUISSONI, L. A.; FARINHA, R. L. E-commerce com resultado. **GV-executivo**, [*S. l.*], v. 18, n. 1, p. 3, jan./fev. 2019.

GUISSONI, L. A.; NEVES, M. F. Ensaio sobre a análise de desempenho em marketing e aplicação de métricas. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 201-229, out./dez. 2013.

HIPPOLD, S. **CDOs must take the lead to improve data literacy**. [*S. l.*], 9 out. 2019. Disponível em: https://www.gartner.com/smarterwithgartner/cdos-must-take-the-lead-to-improve-data-literacy/. Acesso em: 8 dez. 2019.

ITAÚ. **Associação Itaú Unibanco Holding S.A**. **e Porto Seguro S.A.** [*S. l.*], ago. 2009. Disponível em: https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=GwNc6d4s71jjv8ibd9Ijag==. Acesso em: 14 set. 2020.

KAVADIAS, S.; LADAS, K.; LOCH, C. The transformative business model. **Harvard Business Review**, [*S. l.*], out. 2016.

KOUDAL, P. **Mastering innovation: exploting ideas for profitable growth**. [*S. l.*: *s. n.*], 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Peter_Koudal/publication/257936190_Mastering_Innovation_Exploiting_Ideas_for_Profitable_Growth/links/0c960526553f0da782000000/Mastering-Innovation-Exploiting-Ideas-for-Profitable-Growth.pdf. Acesso em: 17 out. 2020.

KUZEL, A. J. Sampling in qualitative inquiry. *In*: CRABTREE, B. F.; MILLER, W. L. (ed.). **Research methods for primary care**. 3 ed. [*S. l.*]: Sage, 1992. p. 31-44.

LEDLEY, J.; REDMAN, T. C. Use data to accelerate your business strategy. **Harvard Business Review**, [*S. l.*], 3 mar. 2020.

LEIFER, R.; CONNOR, G. C. O.; RICE, M. Implementing radical innovation in mature firms: the role of hubs. **The Academy of Management Executive**, New York, v. 15, n. 23, p. 102-123, ago. 2001.

LEMOS, A. Z. Todas iguais?, **Meio & Mensagem,** São Paulo, 17 fev. 2020. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2020/02/17/todas-iguais.html. Acesso em: 18 set. 2020.

LIMA, M. L. Fatores sociais na percepção de riscos. **Psicologia,** Lisboa, v. 12, n. 1, p. 11-28, jan. 1998. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-20491998000100001. Acesso em: 20 out. 2020.

MCAFEE, A. **Enterprise 2.0**: how to manage social technologies to transform your organization. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2009.

MCGEE, L. Quarantines might stop coronavirus, but they rely on people obeying the law. So what happens if they don't? **CNN**, [*S. l.*], 11 mar. 2020.

MCGRATH, G.; MACMILLAN, I. C. Discovery driven planning: turning conventional planning on its head. **Harvard Business Review**, [*S. l.*], p. 1-15, 1995.

MCGRATH, R. G. **O fim da vantagem competitiva:** um novo modelo de competição paa mercados emergentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MCGRATH, R.; MCMANUS, R. Discovery-Driven. **Harvard Business Review**, [*S. l.*], p. 1-11, maio/jun. 2020.

MEIGE, A. Invention is not innovation. **Innovation,** Paris, 28 set. 2009. Disponível em: https://open-organization.com/fr/2009/09/28/invention-is-not-innovation/. Acesso em: 29 ago. 2020.

MOORMAN, C.; MINER, A. S. The impact of organizational memory on new product performance and creativity. **Journal of Marketing Research**, [*S. l.*], v. 34, n. 1, p. 91-106, fev. 1997.

NO BRASIL, 70% não têm plano de saúde particular, apontam SPC e CNDL. **Valor Online,** [*S. l.*], 21 fev. 2018. Disponível em: https://economia.uol.com.br/noticias/valor-online/2018/02/21/no-brasil-70-nao-tem-plano-de-saude-particular-apontam-spc-e-cndl.htm#:~:text=Economia-,No%20Brasil%2C%2070%25%20n%C3%A3o%20t%C3%AAm%20plano%20de%20sa%C3%BAde,particular%2C%20apontam%20SPC%20e%20CNDL&text=Considerando%20as%20pessoas%20que%20n%C3%A3o,tiveram%20esse%20tipo%20de%20servi%C3%A7o. Acesso em: 17 out. 2020.

O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. The ambidextrous organization. **Harvard Business Review**, [*S. l.*], v. 82, n. 4, p. 74-81, abr. 2004.

PAAP, J.; KATZ, R. Predicting the "unpredictable" anticipating disruptive innovation. **Research Technology Management**, [*S. l.*], v. 47, n. 5, p. 13-22, 2004.

PADIGLIONE, C. Entenda por que onda de demissões de estrelas da Globo muda totalmente a TV. **Folha de São Paulo**, São Paulo, p. 1-5, 10 ago. 2020.

PESQUISA revela falta de "cultura do seguro" no país. **CQCS**, [S. *l.*], 24 set. 2018. Disponível em: https://www.cqcs.com.br/noticia/pesquisa-revela-falta-de-cultura-do-seguro-no-pais/. Acesso em: 10 out. 2020.

PONCIANO, H. Especial seguros: mais de 30 milhões de veículos rodam sem cobertura no Brasil. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 18 out. 2017.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, [*S. l.*], v. 6, n. 1, p. 61-78, 2014.

PRADO, J. Mapa das insurtechs brasileiras. **Conexão Fintech**, [S. *l.*], 25 ago. 2017. Disponível em: https://www.conexaofintech.com.br/insurtech/mapa-das-insurtechs-brasileiras/. Acesso em: 10 nov. 2020.

PRADO, L. S.; GUISSONI, L. A.; KEHDI, M. T. O vendedor na disrupção digital. **GV-executivo**, [*S. l.*], v. 17, n. 5, p. 12, 2018.

REIS, T. Susep: o que é e como funciona e Superintendência de Seguros Privados? **Suno Research,** São Paulo, 31 out. 2018. Disponível em: https://www.sunoresearch.com.br/artigos/susep/. Acesso em: 14 set. 2020.

REVISTA APÓLICE. **Pesquisa aponta que apenas 15 % dos brasileiros tem seguro de vida,** [S. *l.*], 4 set. 2019. Disponível em: https://www.revistaapolice.com.br/2019/09/pesquisa-aponta-que-apenas-15-dos-brasileiros-tem-seguro-de-vida/. Acesso em: 25 set. 2020.

RIES, E. **The Startup Way:** how modern companies use entrepreneurial management to transform culture & drive long-term growth. New York: Crown, 2017.

RIGUES, R. Após 48 anos , Sony vai fechar sua fábrica em Manaus. **Olhar Digital,** [S. *l.*], 15 set. 2020. Disponível em: https://olhardigital.com.br/noticia/apos-48-anos-sony-vai-fechar-sua-fabrica-em-manaus/106994. Acesso em: 15 set. 2020.

SAMOR, G.; ARBEX, P. Como o dr . consulta está tentando virar uma healthtech. **Brazil Journal,** [S. *l.*], 18 jun. 2019. Disponível em: https://braziljournal.com/como-o-dr-consulta-esta-tentando-virar-uma-healthtech. Acesso em: 26 set. 2020.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020**. Decreta quarentena no Estado de São Paulo, no contexto da pandemia do COVID-19 (Novo Coronavírus), e dá providências complementares. São Paulo, SP: Assembléia Legistalativa, 2020. Disponível em: https://www.al.sp.gov.br/norma/193361. Acesso em: 10 set. 2020.

SCHELLER, P. F. Fundada em 1970, agência de publicidade DM9 fecha as portas. **Exame**, São Paulo, p. 1-6, 19 dez. 2018.

SINDICATO DE EMPRESÁRIOS E PROFISSIONAIS AUTÔNOMOS DA CORRETAGEM E DA DISTRIBUIÇÃO DE SEGUROS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Ações e planos no combate ao mercado marginal**. São Paulo, 4 out. 2018. Disponível em: https://www.sincor.org.br/acoes-e-planos-no-combate-ao-mercado-marginal/. Acesso em: 8 set. 2020.

SINDICATO DE EMPRESÁRIOS E PROFISSIONAIS AUTÔNOMOS DA CORRETAGEM E DA DISTRIBUIÇÃO DE SEGUROS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Ranking das Seguradoras 2019**. São Paulo, 2019. Disponível em: https://www.sincor.org.br/wp-content/uploads/2020/06/ranking_das_seguradoras_2019.pdf. Acesso em: 17 out. 2020.

STARTUP oferece serviços de saúde ilimitados por até R$ 100. **Startupi,** [S. *l.*], 14 mar. 2019. Disponível em: https://startupi.com.br/2019/03/startup-oferece-servicos-de-saude-ilimitados-por-ate-r-100/. Acesso em: 27 set. 2020.

SUCESSO no Brasil, Chevrolet OnStar presta assistência para mais de 130 mil consumidores. **Cars News**, 29 mar. 2017. Disponível em: https://carsnews.meionorte.com/2017/03/29/sucesso-no-brasil-chevrolet-onstar-presta-assistencia-para-mais-de-130-mil-consumidores/#:~:text=Venda%20%2F%20Seguran%C3%A7a%20%2F%20Servi%C3%A7os-,Sucesso%20no%20Brasil%2C%20Chevrolet%20OnStar%20presta%20assist%C3%AAncia,mais%20de%20130%20mil%20consumidores&text=O%20OnStar%2C%20a%20tecnologia%20de,de%20130%20mil%20usu%C3%A1rios%20conectados. Acesso em: 17 out. 2020.

TAVARES, J. M.; NEVES, O. F. O processo de desintermediação dos serviços turísticos: Uma análise em um segmento de classe média com alta escolaridade. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 01-05, jan. 2011.

TEIXEIRA, A. R. S.; GUISSONI, L. A. Estratégias Centradas No Cliente. **GV-executivo**, [*S. l.*], v. 18, n. 5, p. 34-37, set./out. 2019.

TEIXEIRA, T.; DANA, S.; GUISSONI, L. A. Monetizing insurance at Trov. **Harvard Business School**, Boston, p. 1-14, jun. 2019.

TEIXEIRA, T. S. Disruption starts with unhappy customers, not technology. **Harvard Business Review**, [*S. l.*], p. 1-8, jun. 2019.

TEIXEIRA, T. S.; JAMIESON, P. The decoupling effect of digital disruptors. **The European Business Review**, [*S. l.*], p. 1-13, 2014.

TEIXEIRA, T. S.; PIECHOTA, G. **Unlocking the customer value chain:** how decoupling drives consumer disruption. New York: Currency, 2019.

TUDO SOBRE SEGUROS. **Como os seguros apoiam a economia**. c2020a. Disponível em: http://www.tudosobreseguros.org.br/design/upl/arquivos/programa_educacao_seguro_economia_social.pdf. Acesso em: 10 dez. 2020.

TUDO SOBRE SEGUROS. **Tipos de seguros**. c2020b. Disponível em: https://www.tudosobreseguros.org.br/tipos-de-seguros/. Acesso em: 21 ago. 2020.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Global status report on road safety 2018**. Geneva: [*s. n.*], 2018.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A – Termo de consentimento esclarecido

c

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada A DISRUPÇÃO NA INDÚSTRIA DE SEGUROS NO BRASIL: DESAFIOS ESTRATÉGICOS PARA EMPRESAS INCUMBENTES E *STARTUP*S FRENTE À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL. Os outros participantes deste estudo são profissionais que atuam em empresas líderes na indústria de seguros e de *Insurtech*s (*startup* de seguros) exercendo cargo executivo, consultivo ou de gestão.

A pesquisa está sendo desenvolvida como parte integrante do projeto de dissertação do Mestrado Profissional em Administração da FGV. O objetivo deste estudo é explorar as características e desdobramentos da transformação digital na estratégia das empresas e a possível disrupção em empresas incumbentes e *startup*s do segmento na visão dos profissionais, em cargo de liderança, que nelas atuam.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. Para tanto, esclarecemos que o estudo não implica em risco algum para os participantes, tanto físico, psicológico, moral ou financeiro; além disso, o estudo não tem caráter comercial e não representa e nem incide nenhum custo para os participantes.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em uma entrevista individual estruturada que abordará os principais temas teóricos que envolvem o projeto. Para que a análise posteriormente seja feita de forma efetiva e com qualidade, pedimos a sua autorização para que o áudio e vídeo da entrevista seja disponibilizado para mim e para as pessoas que estão envolvidas no projeto e à empresa de transcrição, reforçando que se trata de um público seleto e reduzido que estará sobre contrato de confidencialidade.

A fim de assegurar sua privacidade, os dados obtidos por meio desta pesquisa não serão divulgados, ou seja, nomes de produtos, empresas e entrevistados serão ocultados ou anonimizados. Todo o material do estudo será guardado em repositório eletrônico com senha, preservando a confidencialidade dos dados obtidos.

Caso você concorde em participar da pesquisa, assine, se possível, ao final deste documento, o qual possui duas vias, sendo uma delas sua e a outra do pesquisador responsável. Você poderá tirar dúvidas sobre o projeto e sua participação a qualquer momento por meio dos contatos indicados abaixo; outra alternativa é fornecer sua concordância ao início da entrevista que será gravada.

Adalberto Porfírio Silvestre
Estudante do Mestrado Profissional de Administração de Empresas na FGV (FGV-EASP)
Contato: adaljobs@gmail.com
End.: Av Pres. Juscelino Kubitschek, nº 1545, Apto 1802, Vila Nova Conceição, São Paulo/SP, CEP 04543-011.

Comitê de Conformidade Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getulio Vargas – CEPH/FGV: Praia de Botafogo, 190, sala 1511, Botafogo, Rio de Janeiro/RJ, CEP 22250-900. Telefone (21) 3799-6216. E-mail: etica.pesquisa@fgv.br.

Eu, _____, declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação nesta pesquisa e que concordo em participar.

São Paulo, ____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para empresas incumbentes

Roteiro final para Incumbentes

Tempo médio estimado (40-60 minutos)

1. Em quais momentos da cadeia de valor sua empresa cria valor? Justifique.

a) Qual o grande benefício percebido pelo cliente?

2. Em quais momentos ocorre erosão de valor? Justifique.

a) Que atividade que tem no serviço prestado que o cliente menos gosta ou que destrói valor na experiência?

3. Em quais momentos captura de valor do consumidor. Justifique.

a) Como é monetizado?

4. Em quais momentos está mais frágil e suscetível a entrada/atuação de *insurtech*s?

5. Como sua empresa observa a possibilidade de desintermediação na venda?

6. Na sua visão, qual o efeito da regulação na indústria? Como você observa a inovação e transformação digital neste contexto?

7. Como você analisa o papel das *insurtech*s?

8. Quem são seus concorrentes? Justifique.

9. Quem são os parceiros? Justifique.

10. Você acredita que pode haver disrupção (isto é, de migração de *market share* entre empresas tradicionais e *insurtech*s) na indústria de seguros no Brasil? Por quê?

11. Tem algum modelo de negócio ou empresa que você tem observado com atenção? Por quê?

12. Tem algo acontecendo fora da indústria de seguro que você acredita que pode interferir na participação de mercado ou a forma como as pessoas consomem seguro?

13. E fora do Brasil, na indústria de seguros?

14. De que modo a sua empresa busca se defender ou se prevenir em relação a possíveis respostas das empresas líderes ou outras *insurtech*s? Quais são os desafios internos e externos para isso?

15. Para atingir os objetivos macros da empresa, considerando a transformação digital, o que você acredita que a empresa precisa fazer ou mudar para atingir seus objetivos?

APÊNDICE C – Roteiro para entrevista de *startup*s

Roteiro final para Desafiantes

Tempo médio estimado (40-60 minutos)

1. Em quais momentos da cadeia de valor sua empresa cria valor? Justifique.

a) Qual o grande benefício percebido pelo cliente?

2. Em quais momentos ocorre erosão de valor? Justifique.

a) Que atividade que tem no serviço prestado que o cliente menos gosta ou que destrói valor na experiência?

3. Em quais momentos captura de valor do consumidor. Justifique.

a) Como é monetizado?

4. Em quais momentos está mais frágil e suscetível a entrada/atuação de *insurtech*s?

5. Como sua empresa observa a possibilidade de desintermediação na venda?

6. Na sua visão, qual o efeito da regulação na indústria? Como você observa a inovação e transformação digital neste contexto?

7. Quem são seus concorrentes? Justifique.

8. Quem são os parceiros? Justifique.

9. Você acredita que pode haver disrupção (isto é, de migração de *market share* entre empresas tradicionais e *insurtech*s) na indústria de seguros no Brasil? Por quê?

10. Tem algum modelo de negócio ou empresa que você tem observado com atenção? Por quê?

11. Tem algo acontecendo fora da indústria de seguro que você acredita que pode interferir na participação de mercado ou a forma como as pessoas consomem seguro?

12. E fora do Brasil, na indústria de seguros?

13. De que modo a sua empresa busca se defender ou se prevenir em relação a possíveis respostas das empresas líderes ou outras *insurtech*s? Quais são os desafios internos e externos para isso?

APÊNDICE D – Tipos de produtos de seguro

Linha de Produto	Breve descrição	Subprodutos
DPVAT	É o seguro obrigatório de danos pessoais causados por veículos automotores de vias terrestres ou por sua carga.	NÃO SE APLICA
DEPM	Cobertura aos danos pessoais causados por embarcações ou por sua carga às pessoas embarcadas.	NÃO SE APLICA
Seguro Rural	Proteção contra perdas decorrentes, principalmente de fenômenos climáticos adversos, ao patrimônio do produtor.	Seguro Agrícola
Seguro Rural		Seguro Pecuário
Seguro Rural		Seguro Aquícola
Seguro Rural		Seguro de Benfeitorias e Produtos Agropecuários
Seguro Rural		Seguro de Penhor Rural
Seguro Rural		Seguro de Florestas
Seguro Rural		Seguro de Vida do Produtor Rural
Seguro Rural		Seguro de Cédula do Produto Rural
Seguro Compreensivo	É um plano que conjuga vários ramos ou modalidades numa mesma apólice.	Patrimonial - Residencial
Seguro Compreensivo		Patrimonial - Condomínio
Seguro Compreensivo		Patrimonial - Empresarial
Seguro Compreensivo		Responsabilidade: Cibernéticos
Seguro Compreensivo		Marítimo - Operadores Portuários
Seguro Garantia	É um tipo de seguro que tem por objetivo garantir o fiel cumprimento das obrigações assumidas pelo agente tomador perante o ente segurado.	Extensão de Garantia Original
Seguro Garantia		Extensão de Garantia Original Ampliada
Seguro Garantia		Extensão de Garantia Reduzida

Seguro de Danos	O seguro de danos é aquele por meio do qual o risco segurado do patrimônio corresponde a indenização e essa é correspondente a um eventual sinistro.	NÃO SE APLICA
Seguro de Pessoas	Esses seguros têm por objetivo garantir o pagamento de uma indenização ao segurado ou aos seus beneficiários, observadas as condições contratuais e as garantias contratadas.	Seguro de Vida Em Grupo
Seguro de Pessoas		Seguro de Acidentes Pessoais
Seguro de Pessoas		Seguro de Vida Individual
Seguro de Pessoas		Planos Com Cobertura Por Sobrevivência
Seguro de Pessoas		Seguro Educacional
Seguro de Pessoas		Seguro Prestamista
Seguro de Pessoas		Seguro Viagem
Seguro de Pessoas		Seguro Funeral
Seguro de Pessoas		Seguro Desemprego
Seguro de Transportes	Garante ao segurado uma indenização pelos prejuízos causados aos bens segurados durante o seu transporte	NÃO SE APLICA
Seguro de Crédito	Garante ao credor uma indenização no caso de inadimplência ou insolvência do devedor.	NÃO SE APLICA
Seguro de Automóveis	Garante indenização no caso de sinistros ao veículo.	NÃO SE APLICA

Previdência	São planos de benefícios de caráter previdenciário e têm por objetivo complementar os benefícios oferecidos pelo regime geral de previdência social.	NÃO SE APLICA
Capitalização	Mais conhecido como consórcio, garante a um grupo a aquisição de bem de forma parcelada, na qual a antecipação do bem pode vir por meio de sorteio ou lance.	NÃO SE APLICA
Microsseguro	Seguro focado nas necessidades da população de baixa renda.	Ainda não ofertado
Seguro Popular/Massificado	É usado para designar produtos massificados com importâncias seguradas e prêmios de pequeno valor..	NÃO SE APLICA

Fonte: Baseado em dados da SUSEP.

APÊNDICE E – Percepção do perfil dos entrevistados

Entrevistado	Avaliação do Autor Sobre os Entrevistados
DE01-EN01	* Atento ao mercado e inovações * Grande foco no cliente * Visão disruptiva/desafiador (provoca conflitos) * Líder inspiracional para a Indústria * Vivência internacional como executivo * Larga experiência no segmento em diferentes frentes * Conhecimento acadêmico e técnico de múltiplas disciplinas * Carreira em Y
DE02-EN02	* Jovem * Experiência internacional * Espírito de liderança * Identificação com negócios que possuam uma causa * Profundo conhecimento do segmento, experiência anterior no setor financeiro * Visão holística
DE03-EN03	* Jovem * Experiência internacional * Identificação com negócios que possuam causa * Profundo conhecimento do segmento e experiência anterior com seguros e marketing * Visão disruptiva/desafiador (provoca conflitos)
DE04-EN04	* Estrangeira com experiência internacional * Perfil acadêmico * Perfil empreendedor * Perfil agregador (evita conflitos) * Criação de comunidades de conhecimento e negócios
DE05-EN05	* Conhecimento abrangente da indústria * Longo período na empresa * Atento ao mercado e inovações * Grande conhecimento comercial e de marketing

DE06-EN06	* Estrangeiro com experiência internacional * Jovem * Empreendedor * Grande percepção de oportunidades * Visão financeira de negócio (foco em resultado) * Pouco conhecimento da indústria como um todo, mas com conhecimento no seu segmento * Bom relacionamento com rede de conhecimento e inovação
DE07-EN07	* Larga experiência no segmento de seguros e de intermediação de vendas * Empreendedor * Visão pró-incumbente * Conhecimento técnico e acadêmico * Conhecimento e vivência em ecossistema de inovação * Carreira construída no segmento de seguros * Relacionamento com associações * Expertise financeiro
DE08-EN08	* Jovem * Empreendedor * Visão muito estratégica * Grande conexão com redes de conhecimento e inovação * Vivência internacional * Liderança humanizada e colaborativa
DE08-EN09	* Espírito empreendedor * Vivência internacional * Visão sistêmica * Conhecimento técnico e acadêmico * Comunicativa * Perfil de embaixadora da inovação
DE10-EN10	* Jovem * Longa experiência no segmento * Embaixador da empresa * Evangelizador sobre foco no cliente
DE11-EN11	* Perfil empreendedor * Histórico de sucesso em diferentes negócios * Possui visão abrangente, não se limitando à indústria * Percepção do movimento de transformação * Muito conhecimento do segmento de corretagem e de seguro saúde

DE12-EN12	* Profissional com bastante conhecimento do segmento de saúde * Baixo conhecimento da indústria como um todo * Pouco interesse e conhecimento sobre inovação no setor * Visão clara do que interessa para o cliente e o que diferencia empresas
IN01-EN13	* Jovem * Experiência no segmento financeiro e de seguros * Bastante conhecimento de *analytics*, digital, CRM, indicadores * Bom conhecimento da indústria * Perfil que arrisca e experimenta
IN01-EN14	* Jovem * Vivência internacional * Muito conhecimento da indústria como um todo * Visão no segmento financeiro * Conhecimento técnico e acadêmico * Liderança humanizada e foco no cliente * Conhecimento do ecossistema de inovação * Inovador * Liderança para empresa e indústria para a transformação digital * Visão sistêmica
IN15-EN15	* Carreira construída na indústria de seguro * Foco no cliente * Experiência com canais digitais, CRM e indicadores * Bastante conhecimento da indústria
IN16-EN16	* Longa carreira construída na mesma empresa * Pessimismo em relação a regulação * Grande visão de inovação * Atento ao mercado e tendências * Visão holística da indústria e profundo conhecimento do setor
IN17-EN17	* Jovem * Conhecimento prático e acadêmico * Vivência pregressa em consultoria * Liderança focada em resultado * Confrontador/provocativo em relação a temas sensíveis * Atento a tendências e inovação * Visão financeira dos negócios
IN17-EN18	* Jovem * Longa experiência na empresa * Bastante conhecimento da indústria * Visão pró-digital e desintermediação

IN17-EN19	* Jovem * Bastante conhecimento do segmento e da indústria * Atento a tendências e inovação * Visão e foco no cliente * Percepção de riscos e oportunidades
IN18-EN20	* Jovem * Comunicativa * Grande experiência no segmento * Atenta a tendências e inovação * Perfil analítico / *data-driven* * Foco em simplificação * Percepção de oportunidades
IN19-EN21	* Jovem * Vivência internacional * Muito conhecimento da indústria como um todo * Visão holística do mercado * Liderança humanizada e foco no cliente * Visão analítica * Identificação com negócios que possuam uma causa
IN20-EN22	* Jovem * Experiência em múltiplos segmentos/indústria * Perfil técnico * Experiência em processos e projetos de inovação * Atento a tendência e inovação * Conectado a centros de conhecimento e inovação
IN21-EN23	* Muita experiência no segmento * Visão analítica * Visão holística da indústria * Conhecimento acadêmico e técnico * Atento a tendências e inovação