



PROGRAMA  
**EDUCAÇÃO  
EM SEGUROS**

**GESTÃO DA INOVAÇÃO  
E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA**

**TENDÊNCIAS - DESAFIOS  
E OPORTUNIDADES**



**O Selo ENEF identifica iniciativas de educação financeira que estão em conformidade com os objetivos e diretrizes da Estratégia Nacional de Educação Financeira – ENEF, instituída pelo Decreto nº 7.397, de 22 de dezembro de 2010.**

**Este Livreto faz parte do Programa de Educação em Seguros da CNseg e foi reconhecido pelo Selo ENEF.**



P R O G R A M A  
**EDUCAÇÃO  
EM SEGUROS**

**GESTÃO DA INOVAÇÃO  
E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA**

TENDÊNCIAS - DESAFIOS  
E OPORTUNIDADES



## Objetivos deste livreto

Este livreto foi elaborado pela Confederação Nacional das Seguradoras – CNseg, com o objetivo de esclarecer questões básicas sobre o mercado segurador brasileiro. Aqui você encontrará informações relevantes para a compreensão deste setor, que desempenha papel fundamental na economia.

A CNseg acredita que disseminar a cultura do seguro é contribuir para o desenvolvimento do país. Para isso, entende que a melhor maneira é fortalecer a capacidade de decisão consciente do consumidor, informando e orientando por meio de uma linguagem explicativa e objetiva.

***“O principal objetivo da educação é criar pessoas capazes de fazer coisas novas e não simplesmente repetir o que as outras gerações fizeram.”***

**Jean Piaget**

# Índice

**06** **Capítulo 1**  
INTRODUÇÃO

**10** **Capítulo 2**  
CULTURA E PROCESSO  
DE INOVAÇÃO

**20** **Capítulo 3**  
FUTURO, TENDÊNCIAS  
E GESTÃO DA INOVAÇÃO





30

Capítulo 4

TENDÊNCIAS E CENÁRIOS  
PARA OS SEGUROS

48

Conclusão

38

Capítulo 5

TECNOLOGIA  
E INOVAÇÃO EM SEGUROS

# Introdução

## Capítulo 1



***Parte integrante da missão e estratégia das empresas, a inovação vem ganhando espaço e importância na forma de atuar nos negócios. Inovação não é apenas evolução tecnológica ou disrupção pontual, é cada vez mais incremental e permanente, sendo parte da cultura empresarial.***

O objetivo deste livreto é apresentar alguns passos para a criação e disseminação de uma cultura de inovação nas empresas de seguros, definindo as competências necessárias para implementar essa cultura com sucesso, assim como as ferramentas e modelos existentes que ajudam a construir soluções inovadoras que geram resultados efetivos. Por fim, este livreto consolida algumas tendências e práticas inovadoras do setor de seguros, além de elencar as tendências para os próximos anos que podem nortear as atividades de seguros.

São muitas as definições para “inovação”; no dicionário, está definida como “1. Introduzir novidades em; 2. Renovar; inventar; criar”. De forma objetiva, significa ter uma nova ideia, em busca de um resultado bem-sucedido, sendo principal desafio fazer com que a inovação se transforme em uma ideia implementada com sucesso nas atividades de uma empresa.

Inovação não é uma ciência, portanto não se teoriza sobre ela, seu processo ocorre na prática, a partir da exploração de novas ideias que encontram aceitação no mercado, usualmente incorporadas nas novas tecnologias, processos, design ou uma melhor prática.

Hutch Carpenter, consultor na área de inovação, realizou um estudo no qual questionou diferentes pessoas sobre as definições de inovação, a fim de compreender as maneiras como as pessoas falam sobre o tema. Após analisar os resultados, chegou às definições de inovação agrupadas em um mapa simplificado, dividido em 5 temas básicos, de acordo com os principais padrões de pensamento em matéria de inovação, são eles:

### ***1. Modelo de Negócio:***

O sentido da inovação no contexto mais amplo de empresas e mercados. O significado de inovação refere-se à alteração do panorama, do contexto e do próprio modelo de negócio.

### ***2. Invenção Aplicada:***

É a criação de algo novo e é aplicada sempre que se torna útil para os outros, ou seja, que tenha valor acima das alternativas já existentes.

### ***3. Criatividade:***

A alavanca interna da inovação é a criatividade. Esse sentido de inovação reflete o aspecto pessoal e as relações individuais que nele existem.

#### **4. Resolução de Problema:**

Nessa definição, o centro resume-se à resolução de questões e desafios. O método de funcionamento atual tem problemas e, portanto, é necessária uma nova abordagem.

#### **5. Necessidades desconhecidas pelos utilizadores:**

Essa é uma abordagem clássica de inovação regida pela linha de pensamento de Clayton Christensen, que diz respeito ao “trabalho a ser feito”. Trata-se da criação de produtos ou serviços que oferecem valor ao mercado, melhorando a experiência dos utilizadores.

Embora o termo “inovação” possa ser definido de várias maneiras, é preciso lembrar que não necessariamente envolve grandes orçamentos e grande peso tecnológico. De acordo com Praveen Gupta, “inovação depende de conseguir ser criativo no momento certo”. Em resumo, o que melhor define inovação está contido na própria palavra:

**I (ideias) nov (novas) (em) ação**

# Cultura e processo de inovação

Capítulo 20



***A inovação é considerada o processo mais antigo enquanto extensão da criatividade humana, sendo possível observar na história exemplos que mostram que é parte integrante da experiência humana, seja na ciência, seja nas artes.***

Descobertas importantes no século XVII contribuíram para a identificação de fenômenos naturais, como as de Galileo Galilei, Johannes Kepler e Isaac Newton. O final do século XVIII e início do século XIX foram marcados por um conjunto de inovações relevantes para o desenvolvimento do conhecimento humano, desde os transportes até as telecomunicações. Alguns especialistas consideram esse período como o do "renascimento da inovação", baseando-se na criação de um sistema que previa o registro de patentes e marcas, com o intuito de respeitar o conhecimento intelectual e, por sua vez, amadurecer a compreensão do processo de inovação.

Do final do século XIX ao final do século XX, iniciou-se a era da informação, caracterizada essencialmente pelo nível crescente e elevado da técnica, da informação, da ciência, da arte e da linguagem, o que facilitou o acelerar da inovação e, conseqüentemente, a otimização do desempenho e do sucesso empresarial. A identificação interativa dos efeitos e dos conhecimentos permitiu a criação de novos conhecimentos e o desenvolvimento de novas soluções que visavam à melhoria do nível de vida das pessoas. Também se considera que foi no século XX que as descobertas começaram a ser comercializadas, sobretudo no campo da física, nos sistemas de produção em massa, nas telecomunicações, na fotografia e na televisão.

Da passagem do século XX para o XXI, verificou-se a descentralização do processo de aquisição do conhecimento, o que fez com que a inovação deixasse de ser característica de grandes organizações com recursos de investigação e desenvolvimento e passasse a ser caracterizada pela fragmentação de informação, num processo de acesso à informação impulsionado pela internet, conhecido como inovação aberta.

Nas últimas duas décadas, verificou-se uma difusão crescente da informação, sendo criada uma inteligência empresarial que possibilita potenciais novas descobertas. A massificação da informação fez da inovação uma experiência contínua suportada num processo estrutural e previsível, a ser levada em conta de forma constante nas empresas.

O crescimento da sociedade e o acúmulo de bens conduziram a um aumento acentuado da concorrência e da descoberta de novas soluções, o que tornou obrigatória a necessidade de inovar.

Apesar das inúmeras metodologias aplicadas à área da inovação, é necessário desenvolver ferramentas, práticas e enquadramentos que estimulem de forma constante, incremental e progressiva o pensamento inovador, levando em conta que deve ser um processo contínuo, intencional e previsível. A inovação centra-se no desenvolvimento de processos, produtos, serviços ou soluções, traduzindo-se na atribuição de valor acrescentado, representado pela fórmula:

$$\text{Valor} = \frac{\sum (\text{benefícios emocionais} + \text{benefícios racionais})}{\text{Custo}}$$

Inovação é, acima de tudo, um processo de melhoria por meio de atos de criação, colaboração ou difusão, devendo potenciar a mutação das soluções de forma a melhorar o desempenho e o crescimento do negócio. Seguindo a linha de pensamento de Harvard, inovação pode ser classificada em três grandes grupos:

**1. Incremental Pontual:** Inovação de desenvolvimento apoiada nas alterações relativamente menores nos produtos ou serviços já existentes, constituindo-se como alavanca para a posição dominante dos líderes de mercado.

**2. Incremental Permanente:** Inovação na qual a base não muda, mas desenvolve continuamente evoluções que têm como objetivo criar oportunidades de negócio ou vantagens competitivas. Permite alavancar as competências e capacidades, sendo realizada de forma permanente e constante.

**3. Disruptiva:** Inovação baseada em novas pesquisas e em novos paradigmas e descobertas, que dá lugar à descoberta de novos mercados e novas aplicações. É a base para o surgimento de novas empresas no mercado ou para a redefinição de indústrias problemáticas.

A inovação também pode ser considerada pela perspectiva a seguir, em termos de definição versus complexidade de implementação:

GRAU DE INOVAÇÃO			
Estratégia de Inovação	Grau	Impacto	Significado
<i>NEW MARKET DISRUPTIONS</i> (ganham os novos entrantes) DISRUPÇÃO	6	Novas abordagens	Inédito para a empresa e inexistente no mercado.
	5	Novos negócios	Criação de soluções que alteram significativamente a realidade, abrindo oportunidades inexploradas de negócio.
<i>SUSTAINING INNOVATIONS</i> (ganham os incumbentes) INCREMENTO PERMANENTE	4	Novos segmentos de mercado potenciais	Adaptação e desenvolvimento de soluções, já existentes no mercado, permitindo a abordagem a novos segmentos de clientes potenciais.
	3	Novos segmentos de clientes atuais	Aperfeiçoamento de soluções existentes na empresa e no mercado para novos segmentos de clientes atuais.
<i>LOW-END DISRUPTIONS</i> (ganham os novos entrantes) INCREMENTO PONTUAL	2	Atuais clientes	Implementação de mudanças que têm alcance operacional e que permitem ganhos incrementais de negócio focados nos clientes que atualmente servimos.
	1	Portfólio Atual	Pequenas mudanças (incrementos) para melhorar a funcionalidade e/ou os serviços de determinado produto ou unidade de negócio.

Subjacente a essas tipologias de inovação e transversal a todas, é importante considerar a inovação aberta como inspiração, pois possibilita a partilha de atividade e fontes de inovação. Além disso, tem o potencial de aumentar a competitividade de seus utilizadores, tendo a internet como suporte de sucesso e de forte impacto, o que se deve, em parte, à produção de conteúdo de forma voluntária pelos consumidores.

O modelo de inovação aberta baseia-se na noção de que o conhecimento se torna mais acessível através da difusão das tecnologias de informação.

A expansão de novos mercados e de modelos de negócios colaborativos promovem novas oportunidades e distintas concepções organizativas nas empresas, bem como suas maneiras de entender o conceito de inovação.

A inovação de forma empresarial e piramidal ocorre conforme a figura a seguir:

### *Pirâmide da Inovação*



### ***Inovação da Gestão***

representa o compromisso de perenidade do topo da empresa, expresso em sua visão, missão e valores e concretizado em decisões que impulsionam o negócio com a capacidade adaptativa necessária para antecipar cenários, aproveitar oportunidades e se diferenciar da concorrência. É muito mais uma atitude de endosso do topo do que decisões de ação.

### ***Inovação Estratégica***

foca na adoção da inovação como pilar central da atuação da empresa transformando-a de forma estruturada para enfrentar o futuro, aproveitando as oportunidades e gerando os *insights* resultantes da observação das tendências.

### ***Inovação de Produto/Serviço***

assume a parte visível e tangível da inovação ao criar, desenvolver e implementar soluções que acrescentam valor ao mercado e à sociedade.

### ***Inovação Operacional***

suporta do ponto de vista prático a excelência de execução.

***A capacidade para inovar não advém de uma 'personalidade forte', mas sim:***

- 1. De uma atitude predisposta para a ação, para a mudança e para a disrupção com pensamentos convencionais;***
- 2. De uma determinada habilidade cognitiva, jogando com a arte de combinar o impensável, observações e ideias dispersas, identificando oportunidades;***
- 3. Da observação ampla e direcional que nos permita revelar ângulos diferentes, tal como uma mosca;***
- 4. De questionar incessantemente mesmo que gere irritação e desconforto entre aqueles mais resistentes à mudança e acomodados à situação;***
- 5. De experimentar sempre e descobrirmos novas direções;***
- 6. E de estabelecer contatos em rede com pessoas diversas e fora do nosso grupo mais exclusivo.***

**A inovação é um processo contínuo e crescente, que tem como fatores de diferenciação e geração de valor a observação de tendências e a criatividade permanente.**

É preciso desafiar constantemente a “ordem natural das coisas” e produzir o “efeito dominó” nas empresas, começando por mudar as pessoas, depois as organizações, seguindo-se as instituições e, então, os países. A inovação é um processo contínuo e crescente, que tem como fatores de diferenciação e geração de valor a observação de tendências e a criatividade permanente.

Esse processo é chamado *TrendsInnovation* e se caracteriza pela implementação de um sistema de criatividade e de divergências e convergências inovadoras que poderá ajudar no processo, no que concerne à identificação de fontes de inovação, através da extrapolação do estabelecimento prévio do objetivo, construindo *insights* resultantes do mapeamento e observação das tendências futuras. Existem cinco grandes fontes de inovação: rasgo de genialidade; exploração de incongruência ou contradição; aumento da procura; alterações na sociedade (tendências) e criação de novo conhecimento.

O *TrendsInnovation* é um processo demorado, que estimula a criação de ideias inovadoras, que vão desde a ideia boa à ideia divertida, e que pode fomentar o pensamento inovador do capital humano de uma empresa. Ao longo do tempo, a dimensão do processo de inovação foi associada à dimensão financeira ou quantificável, por meio da avaliação do número de vendas relativas a um produto ou serviço e do número de patentes ou marcas registradas.

Esse mix de tangibilidade e intangibilidade dificulta a mensuração do processo de inovação. É importante que essa dimensão seja concretizada de forma a demonstrar tendências de desempenho e identificar



***Inovação vem de uma atitude contracorrente perante o mundo, combinada com a capacidade de relacionar as observações com ideias dispersas.***

áreas de reajustamento, adaptando os métodos às necessidades de cada empresa. Existem diversos modelos e formas de mensuração do processo de inovação, sendo possível traçar um conjunto de características comuns da medição da inovação a partir de indicadores tangíveis e não tangíveis, índices de caráter econômico e não econômico dos recursos, desde as pessoas aos equipamentos, dos processos e prestações concretas de uma empresa aos resultados obtidos.

Inovação vem de uma atitude contracorrente perante o mundo, combinada com a capacidade de relacionar as observações com ideias dispersas, tendo como objetivo final identificar as oportunidades que se apresentam aos negócios resultantes das mudanças oriundas do comportamento dos consumidores.

Uma organização inovadora que pretenda manter a sua liderança no mercado competitivo ao nível do volume de negócios e rendimento líquido deve apostar numa dinâmica padronizada através da criação e adoção de algumas ferramentas. No entanto, antes de implementar uma estrutura organizativa e padronizada, a empresa deve divulgar uma mensagem objetiva e coerente que traduza a

necessidade de inovação contínua, seus benefícios e suas consequências, de modo a despertar o interesse dos colaboradores, minimizar os conflitos e orientar os recursos para o mesmo objetivo.

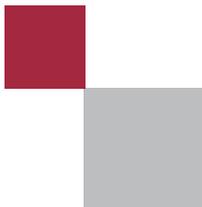
Posteriormente, deve ser implementado um planejamento que estabeleça um compromisso estratégico, um alinhamento organizado, um retorno de investimento (ROI) e uma adaptação estratégica, baseados numa cultura criativa, na definição de políticas de inovação, na distinção do processo de gestão de ideias e numa rápida comercialização. A visão de inovação é integradora das várias áreas existentes e deve ser encarada como um processo contínuo, e não pontual.

Além do já mencionado, a liderança deve ser direcionada para a inovação, e o líder precisa acreditar, compreender e estimular no seio da empresa a cultura inovadora, podendo influenciar pensamentos, planos e ações visando ao crescimento da empresa. Um líder inovador deve adotar uma estratégia formativa, reconhecedora de expectativas e objetivos, traduzindo-a em benefícios econômicos. Para tal, precisa criar um modelo corporativo de colaboração e partilha de ideias, a fim de gerar e estimular o interesse e consciência do compromisso da empresa com a inovação.

A construção de empresas e, conseqüentemente, de equipes inovadoras, deve sempre seguir uma lógica de diversidade, que deve considerar diferentes faces existentes da inovação, que se apresentam em grupos, divididos entre personagens que aprendem (antropólogo, experimentador e polinizador), personagens que organizam (corredor de barreiras, colaborador e realizador) e personagens que constroem (arquiteto de experiências, cenógrafo, prestador de cuidados e contador de histórias).

Cada um desses personagens tem valor no processo de inovação, pois é na complementaridade entre eles que a inovação ocorre, criando-se algo novo e inesperado, através da justaposição de ideias aparentemente independentes. Essa justaposição tem duas perspectivas, da empresa e do consumidor, sendo uma das questões fundamentais quando se fala de inovação referindo-se à diferença de perspectiva entre esses dois atores. Da parte da empresa, o foco é tangível no controle, enquanto que do ponto de vista dos consumidores, o foco é intangível no compromisso.

É importante observar que inovação por si só não possui valor de compra, ou seja, o consumidor compra tudo o que está relacionado com a inovação, seja tangível, seja intangível. Inovação integra a tangibilidade, que diz respeito aos processos, aos produtos e serviços e às empresas, e a intangibilidade, que diz respeito à cultura, aos personagens e à atitude. Esses dois conceitos são interpretados de maneira diferente pela empresa e pelo consumidor.



Inovação significa a produção de algo relevante, que agregue valor e seja implementável. Mais do que tecnologias ou produtos, inovação é uma disciplina empresarial com capacidade de transformar o ecossistema e os negócios, e é responsabilidade de todos aqueles que coabitam esse sistema. Construir, fortalecer e disseminar uma cultura de inovação é o que diferencia uma empresa de outra.

A cultura de inovação se estabelece quando a empresa:

- **tem convicção de seu posicionamento voltado à inovação e orienta processos nesse viés;**
- **tem uma agenda voltada para o futuro e as novas tendências e trabalha para se atualizar constantemente;**
- **atrai e retém profissionais com visão inovadora, capazes de criar, produzir e implementar transformações nos negócios;**
- **cria uma equipe transversal de inovação, que é composta por profissionais de diversas áreas;**
- **possui um processo claro de inovação, que garante agilidade e eficiência a todas as etapas de um processo;**
- **dedica parte de seus recursos (financeiros, humanos e materiais) para a inovação;**
- **cria um ambiente inovador, que promove a liberdade de expressão, a criatividade e a motivação;**
- **tem uma liderança inovadora, autêntica, forte e competente.**

A cultura e o processo de inovação sustentam a atuação disruptiva e necessária no momento de transformação que o mundo vive. O modelo de disrupção tem como inspiração a capacidade de mudar a forma de atuar do mercado, operando uma transformação nunca antes vista, na qual a performance da empresa é suportada por novas soluções e atributos, de elevada simplicidade e conveniência, com foco na conquista de "não clientes".



# Futuro, tendências e gestão da inovação

Capítulo 3

## **O que eu tenho que mais ninguém no mercado tem?**

Atualmente, essa é a pergunta com a resposta mais desejada e mais difícil de encontrar. Em geral, as empresas oferecem os mesmos produtos e são pequenas as diferenças entre uma e outra, mas não costumam gerar uma visão diferenciadora de alto impacto. Apenas quando alguma empresa rompe o padrão agregando inovação, valor, surpresa, experiência ou emoção, o mercado muda.

Vale lembrar que são inúmeros os casos de empresas que perderam relevância no mercado por não serem capazes de responder à pergunta central deste capítulo. Diversas marcas em algum momento lideraram mercados, ditaram regras e tendências, mas perderam relevância por não serem capazes de se manter atualizadas às demandas de seu tempo. Em geral, as empresas não estão preparadas para mudar na velocidade que os mercados exigem e, conseqüentemente, se manter relevantes.

Essa dificuldade de manter a relevância permanece porque muitas empresas, apesar de estarem cientes dessa realidade, têm dificuldade em atuar e reverter o cenário. Para tentar se ajustar e se preparar para o futuro, empresas investem em estudos e consultorias, desenvolvem equipes de projeto multidisciplinares, montam metodologias, métricas, processos, investem em treinamentos nacionais e internacionais, mas ainda assim não obtêm o resultado esperado e não conseguem quebrar o paradigma. Isso ocorre muitas vezes por causa da cultura da empresa, centrada apenas em métodos e processos analíticos e estruturados no passado, sem levar em conta emoções, inovação e criatividade.

A cultura de uma organização é composta por práticas, símbolos, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas e clima organizacional que influenciam a forma como a empresa desenvolve sua atividade. A cultura influencia todos os membros da organização, firma as diretrizes e as premissas para guiar seus comportamentos e mentalidades, mas ainda não contempla a urgente necessidade de olhar para o futuro.

Pode-se dizer que atualmente existem empresas do século XIX, com colaboradores século XX e clientes do século XXI. As empresas são estruturadas com organogramas estanques, desenhados

de cima para baixo, com descrição de funções rígidas, processos milimetricamente desenhados sem margem de flexibilidade e com foco total na linha de produção, com prazos cada vez mais apertados, recursos mais limitados e margens esmagadas pela erosão do mercado. Seus colaboradores foram formados por um sistema de ensino ultrapassado, centrado mais no saber-saber do que no saber-fazer, no qual são avaliados pela sua capacidade analítica, de raciocínio e matemática, e não pela sua capacidade criativa, inovadora ou visionária. As pessoas foram formadas para pensar de forma igual, mas atualmente as empresas procuram colaboradores com capacidade de inovar e pensar diferente.

Para que uma empresa consiga identificar o que a diferencia das demais no mercado, é preciso centrar sua atenção, foco e energia no futuro, considerando que o futuro é uma conjectura que pode ser calculada, especulada, teorizada ou antecipada de acordo com os dados que se tem em um determinado momento. A definição de *futuro* de Patrick Dixon é composta por seis eixos. São eles:

## **Fast**

**Velocidade: a velocidade com que tudo acontece atualmente é maior que a velocidades de outros tempos, e a previsão é que assim continuará. A velocidade das coisas só tende a aumentar e a dificuldade de processar toda essa realidade também.**

## **Universal**

**Universalidade: o mundo conectado aproxima culturas e pessoas, globaliza e universaliza. O que acontece em um lugar é imediatamente conhecido do outro lado do mundo, fruto da conectividade permanente. Por isso, é cada vez mais importante entender as culturas e conhecer outros países e povos para encontrar os pontos de contato e de universalidade, tornando mais fácil entender o futuro.**

## **Urban**

**Urbanismo:** o crescimento desmesurado das cidades tem alterado o conceito de metrópole para megalópole. As cidades concentram mais oportunidades, empresas, concorrência, poder de compra, oferta e desafios e, por isso, as pessoas tendem a se mudar cada vez mais para a área urbana, abandonando os campos e lugares menores.

## **Tribal**

**Tribalização:** para entender os consumidores é necessário abandonar a tradicional segmentação geográfica ou psicográfica e focar a atenção nos comportamentos tribais e estereotipados. As tribos e grupos assumem relevância quando é preciso entender quem pode ser cliente ou qual a dimensão do mercado potencial.

## **Radical**

**Radicalismo:** radicalismo positivo, ou seja, coragem para desafiar o estado atual das coisas, arriscar, sonhar e conseguir olhar com outros olhos e outras perspectivas a realidade atual e o futuro.

## **Ethical**

**Ética:** o eixo que tempera a atuação geral no mercado. É necessário inovar, ser criativo e disruptivo, respeitando as pessoas, o planeta e os vários agentes do mercado.

Essa definição de futuro levanta questões sobre o preparo das empresas para o que está por vir e para a disrupção. A resposta para essas questões pode ser encontrada na capacidade de antecipar o futuro, através das abordagens de prospectiva e *foresight*.

A prospectiva refere-se ao estudo das causas técnicas, científicas, econômicas e sociais que aceleram a evolução do mundo moderno, permitindo prever situações que poderiam derivar das suas influências conjugadas. A prospectiva visa tornar claro o entendimento e a compreensão do futuro, permitindo atuar sobre ele,

além disso, antecipa eventuais cenários que podem ocorrer, tentando ajustar o planejamento e a atuação das empresas. Para tal, são utilizados métodos estatísticos e empíricos, a fim de reduzir a margem de erro em relação ao futuro.

Para adotar uma postura prospectiva e beneficiar-se de suas vantagens, as empresas e seus profissionais devem levantar questões relacionadas às suas atividades, seus anseios para o futuro e seu lugar no mercado a médio e longo prazo. A adoção dessa postura deve ser um compromisso aberto de todos na organização e começa por:

- 1. Identificar e analisar as megatendências, os drivers da sociedade e as tendências e mentalidades do consumidor mais relevantes ao negócio;**
- 2. Entender as mudanças econômicas, sociais, políticas e ambientais dos mercados e seu impacto nas empresas;**
- 3. Vincular a tomada de decisão à pesquisa sobre o futuro, através das tendências do negócio e do mercado.**

A atitude prospectiva suporta-se na adoção de métodos que ajudem os profissionais a entender mais do futuro, como o Método de Experts, o Future Forecast *Timeline*, os *Trendstudies* e o *Futurology & Ideation*. O *Design Thinking*, o *Life Design*, *Visão 360* e as várias metodologias criativas (pensamento lateral, projeção imagética, retrato chinês, entre outros) assumem particular destaque quando se atua em projetos de *Futurology & Ideation*, normalmente resultantes da utilização dos métodos mencionados, combinados ou isolados.

Esses métodos normalmente enfrentam alguma resistência por parte dos tradicionais e clássicos atores empresariais porque estão fora da zona de conforto. No entanto, a prospectiva é necessária para quem quiser se manter no mercado, porque é uma prática regular de olhar o futuro, interpretar seus sinais e articular em *insights* de negócio as oportunidades identificadas.

Enquanto a prospectiva é estudo das causas, o *foresight* é o processo de aplicação dessas causas, na prática. O *foresight* é o conceito que representa um conjunto de técnicas práticas de descoberta, mapeamento, classificação e seleção de megatendências e *drivers*, prováveis ou ainda desconhecidos, que têm o potencial de vir a moldar o futuro, criando novos padrões para tecnologias, produtos, processos, conhecimentos, comportamentos e hábitos sociais.

O *foresight* deve ser uma prática regular nas empresas e pressupõe a necessidade de construção de redes e agentes de conhecimento, construindo *streams* de conhecimento sistêmico e holístico (conhecimento transversal na empresa, permanentemente criado e alimentado, que possibilita o entendimento, em tempo real, das mudanças existentes, preparando todos ao mesmo nível para atuar de acordo com as necessidades identificadas na empresa pelo sistema). A prática do *foresight* requer simultaneidade nas habilidades de aprender, antecipar e apreciar, conforme figura a seguir.

### Triângulo Holístico do Foresight



A prática de *foresight* varia de empresa para empresa, podendo-se adotar formatos diversos, de acordo com os objetivos, a realidade ou os recursos disponíveis. Tal ferramenta deve ser utilizada com atenção ao DNA da empresa e a visão de seus líderes em relação ao futuro. Um sistema de *foresight* empresarial precisa da atitude prospectiva definida para que possam ser construídas as bases de aplicação e trabalho.

A adoção da prospectiva prepara a base da inovação e da construção de cenários (*Scenario Planning*), suportada em previsões e tendências. Previsões são diferentes de modelos preditivos, que são mecanismos que preveem o comportamento de um indivíduo e têm tido adeptos nas ciências sociais e humanas, uma vez que recorrem a modelos matemáticos e estatísticos para determinar para onde vai determinado acontecimento, tendo como base de partida algo no passado ou no presente. Consideram modelos matemáticos de forecast analítico, atuam com *Big Data* e com *Machine Learning*.

Quando se aborda a temática das previsões centradas no futuro, elas ganham força não por modelos matemáticos, mas pela aplicação de modelos de cruzamento de informação transversal e sua articulação em *insights* resultantes da análise prospectiva, com o objetivo de poder disponibilizar às empresas, de forma rápida e eficaz, a sua

aplicação ao negócio. Uma previsão é uma afirmação sobre o futuro, que contempla um ou mais fatos identificados e uma ou várias direções possíveis para atuação empresarial. As previsões sobre o futuro partem da visão macro do mundo e seus movimentos para tentar chegar, numa visão micro, aos impactos que esses movimentos podem ter nos mercados e nas empresas.

As previsões se baseiam em seis macrovariáveis (Prisma STEEPH - Social, Tecnológico, Econômico, Ecológico, Político e Humano), criando um prisma de análise que orienta o trabalho de previsões. Essa matriz mapeia as transformações que se verificam atualmente e apontam seu caminho de evolução num determinado período temporal. Além disso, esse método se diferencia de outros porque inclui a dimensão humana na análise e coloca todas as variáveis interagindo entre si, sendo um mapa integrado no qual as variáveis se conectam num plano de interdependência.

Um processo de previsão empresarial precisaria considerar, antes de qualquer tipo de recomendação, a análise dos fatos considerados relevantes, enquanto resultado de pesquisa prospectiva, para posteriormente alimentar a articulação de referências e conceitos que orientem a decisão para o futuro.

O processo de construção de predições, designado Construção de Cenários (*Scenario Planning*), tem uma sequência de nove etapas:

### **Etapa 1**

Estabelecimento de um descritivo preliminar da situação do cenário a analisar. É o ponto de partida com a percepção da situação que deverá ser analisada numa ótica prospectiva.

### **Etapa 2**

Estabelecimento da metodologia de aprendizado, através do recurso à Matriz STEEPH, com objetivo de delimitar e dar significado ao território de futuro a analisar. É nessa fase que se elabora a definição metodológica, são escolhidas as ferramentas de análise e se inicia a pesquisa prospectiva.

### **Etapa 3**

Construir, como resultado da Etapa 2, as articulações que permitam interpretar o significado das análises realizadas. Aqui reside o sucesso das predições e sua articulação.

### **Etapa 4**

Construir cenários que tornem tangível o conhecimento obtido sobre o futuro. Não há regra quantitativa, mas aceita-se que uma construção de cenários deverá considerar um prioritário e um alternativo.

### **Etapa 5**

Do conhecimento obtido, cruzado com a cultura da empresa, selecionar os primeiros filtros de decisão estratégica que permitam dar significado empresarial ao conhecimento produzido.

### **Etapa 6**

Analisar os cenários existentes e refletir sobre quais devem ser adotados, quais devem ser abandonados e quais devem ser colocados em espera.

### **Etapa 7**

dos cenários selecionados como relevantes, construir o entendimento sobre o seu impacto no negócio, através da gestão estratégica da empresa.

### **Etapa 8**

Desenhar a estratégia de futuro para adoção do conhecimento gerado dentro da organização, que deve ser de caráter regular e permanente.

### **Etapa 9**

Construir os modelos de análise, dupla verificação e avaliação de resultados das decisões tomadas sobre o conhecimento adquirido.

Muitas vezes, as empresas apenas focam em suas realidades e esquecem uma visão mais abrangente que, se analisada de forma eficaz, pode revelar diversas oportunidades não pensadas previamente, bem como alertar para ameaças que não estariam na pauta da análise. É a partir daí que começa o trabalho com as tendências.

Tendência pode ser definida como uma mudança e alteração com capacidade de influenciar as dinâmicas dos negócios e o comportamento dos consumidores. Quando se atua com tendências, é necessário diferenciar os conceitos sobre o tema:

### ***1. Megatendências (10 ou + anos)***

Movimentos e mudanças de larga escala em termos sociais, econômicos, políticos, ambientais e tecnológicos, que se manifestam de forma consistente e influenciarão decisivamente o futuro.

### ***2. Tendências Comportamentais (3 a 5 anos)***

Processos de mudança que resultam da observação do comportamento dos consumidores e que originam a criação e o desenvolvimento de novas ideias: de negócio, de produto ou serviço, de marca ou de ação.

### ***3. Tendências de Negócio (2 anos)***

Mudanças no mercado resultantes da atuação dos players, do comportamento dos consumidores e das realidades econômicas, políticas e sociais que influenciam a forma como as empresas tomam decisões, considerando áreas de atuação e apostas estratégicas para o futuro.

### ***4. Tendências Emergentes (12 meses)***

Acontecimentos que se materializam de forma rápida e escalável no curto prazo e condicionam e direcionam a realidade dos negócios. Tendências a considerar para um determinado negócio são chamadas Tendências Específicas.

### ***5. Insights***

Articulações estratégicas resultantes das tendências que permitem a tomada de decisão empresarial sobre cenários, caminhos e planos de ação futuros.

A pesquisa de tendências é feita a partir de uma metodologia denominada *CoolHunting*, que identifica oportunidades no que é diferente, novo e inspirador, além de identificar os movimentos socioculturais que fazem a sociedade caminhar em determinada direção. Essa é a melhor forma de garantir uma significativa redução do erro e do risco, já que se trata de análise de comportamentos do consumidor e de mudanças globais, permitindo a identificação de oportunidades.

De modo geral, são analisadas as transformações globais, a convergência de culturas, o aparecimento de novos valores e a importância dada ao consumo pela sociedade contemporânea. No fundo, esses são os fatores que as marcas procuram saber e nos quais se baseiam para criar produtos e serviços, a fim de satisfazer as necessidades e desejos do consumidor.

*CoolHunting* é a observação e o registro disciplinados de acontecimentos e fenômenos – sociais, culturais e comportamentais, políticos, econômicos e históricos, de marketing, comunicação e marca – que têm o poder de influenciar o comportamento atual e futuro dos consumidores.

A observação das mudanças e a identificação das tendências provenientes delas são o primeiro passo do processo de *CoolHunting*. Analisar e julgar a tendência, de modo a prever como vai se desenvolver é o segundo passo. A interpretação eficaz de tendências é um processo sistemático, baseado numa análise

causal. O último passo é ajudar as empresas a decidirem a melhor estratégia para o futuro. Essa etapa lida com o impacto da análise do efeito que a tendência terá sobre o setor individual ou comercial.

Uma qualidade imprescindível para o *CoolHunting* é o interesse nas motivações e nos comportamentos dos consumidores. No fundo, os consumidores são o foco de toda a atividade de pesquisa de tendências. O que diferencia a pesquisa de mercado e a pesquisa de tendências é o foco – a primeira questiona por que os consumidores estão fazendo algo, enquanto a segunda, embora pergunte o mesmo, ainda questiona o que farão depois.

O resultado do trabalho de pesquisa, identificação e análise de tendências é o insight, ou seja, tudo o que, do ponto de vista do consumidor, traz uma nova e relevante forma de ver, criar, produzir e vender uma companhia, marca, produto ou serviço, e que permite a uma empresa a determinar qual o caminho a seguir em termos de decisão de mercado. Mais do que saber quais as tendências mais relevantes e influenciadoras de determinado negócio, o que é necessário definir e entender é o que é possível fazer com elas, de forma pragmática, efetiva e tangível.

# Tendências e cenários para os seguros

Capítulo 4



***O mundo vive uma fase de transformação constante e, por esse motivo, os setores da economia sofrem uma contínua pressão por mudança. Essa realidade não é diferente para o mercado segurador, que já está sofrendo transformações, sendo possível identificar tendências que têm potencial de transformar o mercado nos próximos anos.***

Um dos principais fatores que pode transformar o mercado é a globalização, uma vez que a sociedade está conectada o tempo todo. A velocidade de propagação de informações é cada vez maior e as pessoas têm maior poder de influência por serem parte integrante da multidão conectada em rede.

Outro fator que está modificando as atividades econômicas no mundo inteiro são as mudanças climáticas. A nova realidade geofísica impõe que as empresas se adaptem, precificando os riscos físicos e de transição para uma economia de baixo carbono. Para as seguradoras, isso significa aumento da exposição de suas carteiras de Danos e Responsabilidade e um *valuation* impreciso para seus ativos.

Também é preciso destacar a mudança no comportamento do consumidor que, por viver conectado e estar diariamente exposto a muita informação, está mais bem informado e exige mais transparência das empresas para tomar decisões de compra. Assim, as empresas de seguros precisam se adaptar para atender esse consumidor, simplificando contratos e adaptando produtos e serviços a essa nova realidade.

Além de estar mais maduro e querer transparência nas relações de consumo, o consumidor também busca experiência. Os produtos já não têm o mesmo valor de outros tempos, e o despertar dos cinco sentidos através de experiências memoráveis ganha peso e relevância ao motivar escolhas emocionais suportadas em benefícios e não explicadas apenas por características técnicas ou financeiras.

As empresas devem adotar modelos de negócio centrados no usuário. Em busca de atrair atenção e manter o diferencial, as empresas procuram conhecer os hábitos dos clientes, suas necessidades e desejos. Para isso, algumas seguradoras já recorrem a metodologias centradas no usuário, como o *Design Thinking*, para entender o que é indispensável ao usuário.

Uma estratégia voltada à experiência do usuário é a *Frictionless Customer Experience*, que elimina interações desnecessárias a fim de criar uma experiência fluida para o consumidor. Essa estratégia está relacionada ao *omnichannel*, que se baseia na convergência de canais de uma empresa. Para as seguradoras é importante aderir à plataforma para realizar operações como personalizar apólices.

Outra tendência é a conectividade permanente entre clientes e empresas, que devem oferecer canais de contato em diversas plataformas e estar disponíveis sempre que o consumidor precisar. Para manter essa disponibilidade, a grande maioria das seguradoras já oferece canais que utilizam inteligência artificial, os *chatbots*, e são capazes de atender às demandas dos consumidores de maneira satisfatória.

Consequência da conectividade permanente, o imediatismo é mais uma tendência que deve ser vista com atenção. É fácil prever que tudo será cada vez mais rápido e instantâneo, transformando a realidade numa realidade líquida, a realidade do imediatismo, com maiores necessidades de agilidade, rapidez e flexibilidade de resposta a todo o momento.

Outra consequência da conectividade permanente é a economia compartilhada, que representa um movimento de independência das pessoas em relação ao mercado tradicional e a mudança para o uso em vez da posse, criando novas relações de consumo e de trabalho. Essa tendência de colaboração já ocorre em serviços como Uber, Airbnb e Yellow.

O mundo vive a era da Transformação Digital, na qual as empresas passam a armazenar documentos digitalmente. Esse cenário demanda uma redefinição do modelo de negócio e das estratégias e políticas comerciais e de marketing, centradas nesse universo conectado. Esse processo envolve a transferência de informações para a nuvem, o tratamento adequado de dados e a otimização de processos.

Ainda no contexto da Transformação Digital, surgem as tecnologias exponenciais, que decorrem da evolução rápida da tecnologia, cada vez mais acessível em termos de valor e complexidade. Isso tem transformado mercados, empresas e principalmente as pessoas, gerando uma onda de evolução, crescimento e transformação única desafiando regras e estruturas rígidas.



Dentro desse cenário, é preciso adotar uma mentalidade ágil, flexível e com coragem para testar novas abordagens e novas ideias, ou seja, ter um *mindset* startup. Isso representa uma mudança cultural e comportamental profunda em termos de cultura, processos e produtos ou serviços.

Com a Transformação Digital, aumentam a geração e o compartilhamento de informações. Como as empresas detêm uma quantidade grande de dados de seus clientes, elas precisam tratar esses dados com cuidado e analisar as informações com um propósito específico. A União Europeia colocou em vigor em 2018 a General Data Protection Regulation, a lei de proteção de dados para os países do bloco que regulamenta a forma como os dados de clientes são tratados e os protege. A GDPR serviu de inspiração para que o Brasil criasse sua própria Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018).

Outra tendência que cabe mencionar é a do *Innovating to Zero* é um termo cunhado por Bill Gates em 2010 que consiste na adoção de práticas que acabem com a emissão de carbono até 2050 e reduzam danos ao meio ambiente. Entre as práticas que as empresas podem adotar para isso é a redução do uso de papel, que se torna cada vez mais possível com o processo de digitalização. Já existem casos de seguradoras que eliminaram as impressões de apólices, o que reduziu drasticamente o uso de papel.

Por fim, é preciso lembrar o envelhecimento, as alterações demográficas e o impacto das gerações. A expectativa de vida tem aumentado de forma exponencial, registrando hoje um aumento de três meses por ano, o que gera um crescimento de mercados potenciais com mais gente para servir, por mais tempo, de diferentes gerações, com expectativas, opiniões, crenças, experiências e formações diferentes.

Diariamente, novas iniciativas desafiam o setor, seja pela chegada de novas frentes empreendedoras, seja pela reconversão de agentes de mercado, ou mesmo pela entrada de grupos financeiros e outros. O futuro apresenta-se desafiador, mas positivo e otimista para quem quiser encará-lo. Para isso, vale a reflexão sobre os principais *insights* transversais para o setor:

- Desenvolver *workshops* para mapear a jornada dos clientes em todos os pontos de contato com a marca;
- Adotar um processo de Gestão da Mudança centrada no cliente para diferenciar as marcas no mercado;
- Segmentar o portfólio de produtos e serviços considerando geração, classe social e estágio de vida;
- Fortalecer a integração entre canais de comunicação, relacionamento e comercial das companhias e dos corretores;
- Ajustar a estratégia de negócio em função dos pontos de contato mais relevantes para cada grupo geracional de consumidores, considerando os canais digitais na análise;
- Verdadeiramente adotar a Transformação Digital como eixo estratégico e urgente;
- Fortalecer a inovação aberta pela melhoria do relacionamento com o ecossistema existente.



A Confederação Nacional das Seguradoras (CNseg) promove, anualmente, o Prêmio Antonio Carlos de Almeida Braga de Inovação em Seguros, que tem como objetivo estimular a inovação no mercado segurador brasileiro.

Em sua 9ª edição, o Prêmio é voltado aos profissionais do mercado segurador que desenvolvem projetos alinhados com o que há de mais inovador nas práticas de seguradoras, resseguradoras, corretoras de seguros e prestadoras de serviços que, em última instância, beneficiam todos os consumidores de seguro.

Desde 2011, a premiação já reuniu, em suas três categorias, cerca de 700 projetos.



Na categoria “Produtos e Serviços”, foram 256 projetos envolvendo soluções inovadoras relacionadas a serviços de assistência e a novos produtos de seguros, como os voltados para a mobilidade e os chamados on demand, que atendem às exigências dos consumidores, principalmente os das novas gerações.

Em “Comunicação”, foram 165 projetos com o foco na melhor compreensão do seguro, além de ações de conscientização sobre sustentabilidade, mecanismos para uma melhor governança das empresas e técnicas de marketing para ampliação da rede de negócios.

A categoria “Processos e Tecnologia”, por sua vez, contou, até hoje, com 257 projetos visando agilizar as rotinas internas das companhias, por meio de sistemas mais eficientes e de projetos que buscam a incorporação, em suas operações, de modernas tecnologias, como inteligência artificial, telemetria, *machine learning* e big data.

Homenageado com seu nome no Prêmio de Inovação da CNseg, Antonio Carlos de Almeida Braga é reconhecido como um dos maiores empresários do país, tendo sido fundador da seguradora Atlântica Boavista e do Banco Icatu. Braguinha\*, como é carinhosamente chamado pelos amigos, promoveu o investimento em novas modalidades de seguros, foi pioneiro na distribuição de produtos de seguro por meio da rede bancária e aperfeiçoou o atendimento ao consumidor. Sua trajetória é marcada também por ser um grande mecenas do esporte brasileiro, tendo contribuído, por pura paixão, para as carreiras de Pelé, Emerson Fittipaldi, Ayrton Senna, Torben Grael, Gustavo Kuerten, a geração de prata do vôlei entre outros.



\*Conheça mais no vídeo Homenagem da CNseg a Antonio Carlos de Almeida Braga (<https://Lead.me/bbFYTh>)

Visite o site do Prêmio: <http://premioseguro.com.br/>

# Tecnologia e inovação em seguros

Capítulo 5



***O fenômeno da Transformação Digital é uma realidade, sendo possível notar que cada vez mais as tecnologias digitais são utilizadas para solucionar problemas tradicionais. Essa nova realidade revoluciona os variados setores da sociedade, incluindo as empresas, que usam a tecnologia para remodelar e otimizar processos, melhorar o desempenho e garantir resultados mais satisfatórios.***

Inseridas num mercado conservador, as empresas de seguros percebem a necessidade de se adequar nesse novo cenário e buscam meios de apresentar soluções inovadoras nos produtos e serviços ofertados. Atualmente, investimento em tecnologia deve fazer parte da estratégia das empresas, pois aumenta a competitividade e abre novas oportunidades de negócio.

A tecnologia impacta toda a jornada do cliente e tem potencial para transformar o relacionamento da empresa com o consumidor, seja na oferta do produto, seja na contratação ou mesmo no sinistro. Além disso, as empresas precisam levar em conta o novo perfil do consumidor, cada vez mais conectado e consciente de seu poder de decisão.

O mercado de seguros é altamente regulado, e a regulação é, por vezes, apontada como fator que inviabiliza a adoção de práticas inovadoras que poderiam melhorar a experiência do cliente. Esse cenário já está em transformação, e governos e órgãos reguladores estão atentos para como o mercado e a sociedade que podem se beneficiar com os avanços tecnológicos. Algumas das tecnologias que estão no radar das seguradoras estão descritas neste capítulo.

## Inteligência Artificial e Machine Learning

Muito explorada em filmes e séries de televisão, a Inteligência Artificial (IA) é parte do imaginário da sociedade há décadas, no entanto, essa tecnologia só se mostrou possível na vida real há poucos anos. IA é a tecnologia que permite que máquinas sejam programadas para simular capacidades humanas, como a de pensar, solucionar problemas, aprender, planejar ou mesmo manipular objetos. Essas máquinas são programadas e alimentadas continuamente com novas informações que as façam decidir, entre as opções que têm, qual é a melhor.

Para que as máquinas sejam capazes de tomar essas decisões, é preciso desenvolver tecnologias de *machine learning*, que, através de algoritmos, possibilita o aprendizado a partir de padrões e de dados coletados. Com esse aprendizado, as máquinas são capazes de tomar decisões ou fazer previsões para executar uma tarefa com menos possibilidades de falha. Essa tecnologia tem avançado e já é possível falar em *deep learning*, ou aprendizagem profunda, que é o processamento de dados que imita o processamento do cérebro humano e é responsável por avanços como visão computacional, reconhecimento de fala e processamento de linguagem natural.

A digitalização é uma realidade para as seguradoras, que já automatizaram muitos de seus processos em busca de torná-los mais ágeis e eficientes. Em 20 anos, o setor se transformou completamente, passando de

uma realidade com formulários impressos e arquivos de processamento manual para a implantação de sistemas de cálculo de prêmio sem interferência humana, incentivos baseados no uso do seguro, implementação de sistemas integrados e compra direta pelo cliente.

Uma pesquisa realizada pela consultoria de dados Tata Consultancy Services (TCS) em 2017 mostrou que o mercado de seguros é o que mais investe em IA. O levantamento ainda mostrou que o mercado vê o investimento em IA como estratégia competitiva. Além disso, 85% dos entrevistados afirmaram que já utilizam a tecnologia em alguns de seus processos.

O mercado já tem notado o potencial em explorar essas tecnologias, e a tendência é que sejam adotadas em grande escala nos próximos anos porque elas permitem a análise e o cruzamento de dados de forma ágil e programada. IA e *machine learning* fazem parte da automatização dos processos das seguradoras. Algumas empresas usam essas tecnologias para recomendação de produtos, cotação de seguros, emissão de apólices e até mesmo no processo de abertura de sinistro.

Os canais de contato das empresas também já contam com a tecnologia da IA, seja no *call center*, seja no *chat online* ou nos aplicativos de mensagens, sendo o *chatbot* o mais utilizado para o relacionamento com o cliente. Esses robôs automatizados simulam o comportamento humano e são capazes de

prever variadas situações e fornecer respostas satisfatórias aos segurados. Esses assistentes digitais reduzem custos, diminuem o índice de conflitos nos *call centers* e ajudam a melhorar o relacionamento com o cliente.

Nos próximos anos, o *machine learning* deve ser ainda mais lapidado e adotado por mais empresas. A tendência é que essa tecnologia mude a forma de atuação das seguradoras e corretoras, bem como sua relação com os segurados, considerando que há ganhos para todas as partes. De um lado, a empresa tem mais agilidade em seus processos, por outro, o segurado é beneficiado pela facilidade de contratar seguros e acioná-los quando necessário, tendo uma experiência melhor com a empresa.



## **Health Techs**

Startups de tecnologia do setor de saúde que funcionam da mesma forma que as *insurtechs* e as *fintechs*. A tendência é que as seguradoras pensem em planos mais centrados nas necessidades reais do usuário, que deve buscar seguros de saúde mais baratos, personalizados e com coberturas flexíveis, dentro das possibilidades oferecidas no marco regulatório de cada país.

## Insurtech

As *insurtechs*, que passaram a fazer parte do mercado de seguros há pouco tempo, são startups especializadas em seguros que utilizam a tecnologia para modificar a forma de contratação de seguros e se adequar às demandas dos consumidores numa sociedade em constante mudança e cada vez mais digital. Esse novo modelo de negócio abre possibilidades para a simplificação de processos e torna a contratação de seguros mais simples, além de aproximar serviços e pessoas.

Derivada da *fintech*, que transformou o mercado financeiro, *insurtech* é resultado da junção das palavras *insurance* e *technology* (respectivamente, seguro e tecnologia, em inglês). Assim, a tecnologia é utilizada como ferramenta para a criação, distribuição e administração dos negócios de seguros, seja nos processos da empresa, seja no produto ou serviço entregue para o cliente. As *insurtechs* estão alinhadas com o fenômeno de Transformação Digital e são alavancadas por *Big Data*, Inteligência Artificial, Realidade Aumentada e Internet das Coisas.

As vantagens desse modelo de negócio já podem ser sentidas em todo o mundo. Em primeiro lugar, quem mais se beneficia dessa nova realidade é o consumidor, já que as empresas se atentam em simplificar a contratação e personalizar a experiência do cliente, oferecendo produtos e serviços adequados a cada um, considerando que, nos últimos tempos, o comportamento dos consumidores e suas necessidades mudaram.

Atualmente, o consumidor de seguros exige mais acessibilidade financeira aos planos, desburocratização, facilidade de compreender o produto adquirido e serviço personalizado. No entanto, não se pode esquecer que as *insurtechs* são fruto de um mundo conectado e, dessa forma, podem surgir com mais aptidão para compreender o novo consumidor, suas necessidades, e qual é a melhor forma de se comunicar com ele.

O mercado também tem vantagens com o advento desse modelo de negócio, pois a simplificação na contratação de seguros atrai novos clientes e faz o público olhar para o setor com mais confiança. Outra vantagem para o mercado é o estímulo que as *insurtechs* dão para o desenvolvimento de outros serviços inovadores por parte das seguradoras tradicionais, que procuram acompanhar as novas tendências. Esse modelo permite coletar e analisar dados dos clientes e, assim, oferecer produtos e serviços mais adequados e acessíveis, o que aprimora a experiência do usuário.

As seguradoras já sabem que precisam investir em inovação para se manterem relevantes, e o que se pode esperar para os próximos anos é o crescimento da presença das *insurtechs* no mercado de seguros. As empresas que conseguem enxergar esse modelo como uma oportunidade de negócio podem trabalhar em parceria com as startups, investir diretamente nelas ou servir de incubadoras.

Outra forma de as seguradoras adquirirem a experiência das *insurtechs* é através do modelo *insurtech-as-a-service*, no qual as startups utilizam a tecnologia para prestar serviço para as seguradoras, atuando na digitalização dos processos-chave, implementando soluções disruptivas ou apresentando respostas para as reclamações dos usuários.

Os exemplos de *insurtechs* já em atividade no Brasil e no mundo são inúmeros e, dentre outras coisas, essas empresas já são capazes de oferecer serviços de cotação, contratação e cancelamento online e de forma facilitada. Dada a natureza pioneira das *insurtechs*, espera-se que essas startups explorem ainda mais as novas tecnologias visando à melhoria dos serviços. Essas tecnologias já são usadas em aplicativos

para smartphones e dispositivos móveis, ferramentas de processamento de sinistros, avaliação do perfil do segurado, processamento automatizado, entre outros.

Se for possível incorporar o *mindset* das *insurtechs*, as seguradoras só terão a ganhar com a entrada delas no mercado. Sua forma ágil de trabalhar e sua capacidade de adaptação constante contribuem para o desenvolvimento do setor que, dentre outras vantagens, ganha reputação, aumento da capacidade de inovação, redução de burocracias e custos, além de ampliação do território de atuação.



## Blockchain em seguros

Em poucas palavras, *blockchain* é a cadeia de blocos que, por medida de segurança, funciona de maneira descentralizada. Cada bloco dessa cadeia carrega informações com uma impressão digital. Como estão encadeados, o bloco posterior sempre terá as informações do bloco anterior, além de seu próprio conteúdo, e com isso, gerará sua própria impressão digital. Isso ocorre sucessivamente, pois a *blockchain* cresce à medida que um bloco é concluído e um novo bloco com conjuntos de registros é adicionado a ela.

A *blockchain* é descentralizada, o que significa que não existem intermediários nas transações realizadas. Cada transação é feita de forma pública, compartilhada e universal, de maneira direta entre as partes, e fica registrada nos blocos que compõem a cadeia. Todas as partes que integram a rede precisam validar as informações do bloco.

A segurança da *blockchain* é garantida porque, depois que um bloco está completo, um *hash*, ou código criptográfico, é adicionado ao final. O *hash* é uma espécie de elo que liga um bloco a outro na cadeia. Isso significa que cada bloco contém as informações do anterior, o que impede que transações anteriores sejam alteradas, uma vez que a mudança de um bloco compromete toda a cadeia.

A tecnologia surgiu em 2008 junto com o *Bitcoin* como solução para transações com a criptomoeda, pois impossibilita que dados sejam copiados ou alterados. Atualmente,



as duas tecnologias já estão dissociadas e o *blockchain* já chama atenção de governos, do mercado financeiro e de diferentes indústrias, inclusive a de seguros e resseguros.

Aspectos da *blockchain*, como registros invioláveis, inalteráveis e descentralizados, capacidade de ser auditável, somados à eficiência, confiabilidade e transparência das transações, atraem o mercado de seguros para a possibilidade de adotar essa tecnologia em seus processos. O mercado está atento para isso também porque a tecnologia pode agilizar rotinas e reduzir custos e riscos nas operações.

A modernização possibilita que sejam firmadas parcerias nos mais variados setores da economia, ou mesmo que sejam oferecidos serviços que até então não pareciam viáveis, o que amplia o alcance das seguradoras a novos clientes. Em outras palavras, o advento da *blockchain* gera inúmeras oportunidades de negócios. Os

produtos que podem ser aprimorados com a tecnologia incluem o de propriedade, de responsabilidades, de automóvel, de vida, agrícola e também planos de saúde.

Entre as possíveis aplicações da tecnologia está a automatização do processo de venda de seguro e o uso de contratos inteligentes em determinados tipos de produtos. Além disso, quando combinada a outras tecnologias, a *blockchain* pode ser essencial para a avaliação de sinistros, com um sistema de processamento de sinistros mais eficiente e econômico. Atualmente, esse processo é custoso e suscetível a erros, devido à entrada manual de dados e coordenação entre várias partes.

O setor também pode se beneficiar dessa tecnologia para detectar fraudes e se prevenir delas. A transparência da *blockchain* pode resolver esse problema, que ainda é um grande causador de prejuízo para as seguradoras. Além disso, as empresas podem criar uma plataforma de prevenção de fraude que funcione em toda a rede e, ao mesmo tempo, mantenha a privacidade.

A tecnologia *blockchain* digitaliza o gerenciamento e rastreamento do bem segurado e transforma o modelo de interações do setor, ajudando a eliminar intermediários, melhorando a qualidade dos dados e aumentando o nível de confiança. Além disso, a digitalização dos processos torna o pagamento do seguro mais ágil e transparente.

Do ponto de vista do consumidor, ele pode ser beneficiado com produtos e serviços melhores e mais baratos, o que pode aprimorar sua experiência com determinada empresa.

As seguradoras podem focar em manter o consumidor no centro do negócio, tendo mais facilidade para oferecer produtos e serviços customizados.

Como a *blockchain* é uma tecnologia nova, ainda vai levar tempo para ser implementada adequadamente pelo setor. Até que esse processo tenha um resultado bem-sucedido, as empresas precisam fazer experimentações internamente para aprenderem a lidar com a nova tecnologia. Além disso, as organizações precisam trabalhar centradas no cliente, ou seja, garantir a plena funcionalidade dos produtos adquiridos por ele. Por fim, é necessário haver integração entre *blockchain*, *IoT* (internet das coisas) e *Big Data* para que as seguradoras possam lidar melhor com os dados e transformar o setor.

O uso da *blockchain* em seguros já vem sendo avaliado pelos órgãos reguladores em todo o mundo. Em 2017, a National Association of Insurance Commissioners (NAIC), organização de suporte normativo e regulatório dos EUA, criou uma força-tarefa de inovação e tecnologia a qual monitora a *blockchain*. No Brasil, a Superintendência de Seguros Privados (Susep) deu o primeiro passo ao abrir consulta pública para criar o Sistema de Registro Eletrônico das Operações das Sociedades Seguradoras, Entidades Abertas de Previdência Complementar, Sociedades de Capitalização e Resseguradores Locais (SRO).

## Open Insurance

Em poucas palavras, *Open Insurance* pode ser definido como a aplicação da inovação aberta no mercado segurador. Tal qual as *insurtechs* são derivadas das *fintechs*, o modelo de *open insurance* é inspirado no open banking, que é a adoção das estratégias de inovação aberta no mercado financeiro.

Inovação aberta, conforme definido anteriormente neste livreto, baseia-se na noção de que o conhecimento se torna mais acessível através da difusão das tecnologias de informação. De acordo com o economista Henry Chesbrough, criador do termo *open innovation*, "o conhecimento só é útil quando amplamente distribuído. Nenhuma empresa, não importa o quão capaz ou grande, poderia inovar de forma eficaz por conta própria".

A adoção da inovação aberta por uma empresa faz com que ela busque conhecimento e inovação além de suas fronteiras, permitindo a combinação de seus recursos com colaboradores externos. No mercado de seguros, isso ocorre por meio do compartilhamento de serviços e dados das seguradoras e outras organizações com o objetivo de serem criados serviços, aplicativos e modelos de negócio inovadores. A utilização de estratégias de *open insurance* possibilitaria a sinergia com parceiros e *insurtechs*, a criação de aplicações disruptivas e a criação de novas experiências digitais para os consumidores.

Tais dados são compartilhados de forma segura com terceiros com o uso das arquiteturas abertas de APIs (*application programming interface*, ou interface de programação de aplicações, em português), que proporcionam a integração entre sistemas. Essa tecnologia funciona de forma imperceptível pelo usuário, podendo estar conectada a diversos sistemas e aplicativos ao mesmo tempo. A segurança dessa troca de dados é garantida, pois cada empresa determina as informações que pretende compartilhar.

A adoção de APIs abertas permite às seguradoras experimentar, colaborar e alavancar soluções inovadoras e novos modelos de negócio, como o das *insurtechs*, por exemplo. A cultura de inovação aberta é fundamental para a manutenção da competitividade do mercado segurador, e esse posicionamento precisa ser incorporado em todos os níveis organizacionais.

Atualmente, as seguradoras precisam gerenciar um volume muito grande de dados e aprender o que podem extrair dessas informações, gerando *insights* para novas oportunidades de negócio. A tecnologia de API abre caminho para isso, pois permite que uma seguradora compare seus dados com as demais e busque soluções inovadoras e melhoria na experiência do cliente.

O uso de APIs e a estratégia de *open insurance* já são tendência global. Em 2018, Fouad Husseini fundou a OPIN (*Open Insurance Initiative*), que é uma iniciativa internacional para incentivar e coordenar a difusão do *open insurance* em todo o mundo. O objetivo da instituição é possibilitar o compartilhamento de dados entre seguradoras, consumidores e terceiros, bem como tornar possível a portabilidade de dados.

A iniciativa está detalhada em um *whitepaper* publicado pela instituição<sup>1</sup>, que traz uma visão global dos processos e estratégias para o compartilhamento de dados de segurados, além de promover integração com *insurtechs* e outros prestadores de serviços. O documento empodera o consumidor, incentiva a competitividade e impulsiona as seguradoras a um caminho de mais experimentação, implementação de tecnologias de ponta e adoção de estratégias disruptivas focadas no cliente.

1. [https://openinsurance.io/?smd\\_process\\_download=1&download\\_id=394](https://openinsurance.io/?smd_process_download=1&download_id=394)

## Telemetria no seguro de automóvel

Telemetria é a tecnologia usada para o monitoramento, comando, medição ou rastreamento de veículos à distância, com comunicação sem fio, via sinais de rádio ou satélite. A telemetria funciona com sensores e dispositivos que captam os dados de uso de determinado automóvel, permitindo o acompanhamento de dados como o consumo de combustível, localização, monitoramento de performance e detecção de falhas.

No caso dos seguros de automóvel, os dados de uso servem para analisar o comportamento do condutor, o que auxilia na avaliação de risco do seguro e, conseqüentemente, no preço do produto, pois possibilita que a atribuição do preço seja condicionada ao uso do automóvel. Assim, condutores mais responsáveis podem se beneficiar da aplicação da telemetria no seguro, pois podem receber descontos por oferecerem menos risco.

Na Europa, a telemetria já é combinada a novas ferramentas analíticas, como *Big Data*, Internet das Coisas e Mineração de Dados. Além disso, no Brasil, nos Estados Unidos e em alguns países da Europa, os carros já saem da fábrica com a porta OBD (On-Board Diagnostic), sistema de autodiagnóstico usado pelos mecânicos para identificar falhas no veículo.

A personalização do seguro de automóvel deve se tornar regra nos próximos anos. Em pouco tempo, as seguradoras poderão utilizar informações de motoristas, como o perfil de uso do carro, rotina de deslocamento, prudência ao volante e manutenção para oferecer produtos direcionados a cada cliente.

## Conclusão

Inovação deixou de ser apenas uma iniciativa de um departamento ou pessoa para verdadeiramente se afirmar como algo estratégico na sobrevivência das empresas, num contexto de tempestade perfeita, designada 4ª Revolução Industrial. Talvez o que mais temos escutado e lido na última década seja que vivemos tempos novos, desafiadores, ou a maior transformação da história da humanidade.

Com efeito, essa tempestade perfeita inaugurou sua jornada com a influência dos smartphones em nossas vidas. Comparamos o que era ir ao supermercado, cinema, banco ou médico antes e como é hoje. Através de apps controlados pela tela na palma da nossa mão, conseguimos (sem nos deslocar) ir a qualquer lugar, ou garantir que qualquer lugar chegue até nós. Vivemos uma nova realidade, pautada por uma velocidade nunca antes vista na história.

Essa velocidade tem aumentado drasticamente nos últimos anos, já sendo chamada de era das organizações e dos tempos exponenciais, tal é

a velocidade com que as mudanças ocorrem e as evoluções acontecem. Se pensarmos que o telefone levou 75 anos a chegar a 50 milhões de pessoas, o rádio 38 anos, a televisão 13, a internet 4, o iPhone apenas 3 anos e mais recentemente o Instagram 2 anos, o Angry Birds 35 dias e o Pokémon Go apenas 15 dias, temos uma ideia do que estamos vivenciando.

Todas as áreas de negócio e categorias de produto, das mais futuristas às mais (ditas) conservadoras, estão vivendo momentos de transformação rápida e permanente. Precisamos, como profissionais e pessoas, adotar novas visões e posturas que nos orientem e nos permitam contribuir de forma relevante para o futuro que se apresenta.

A certeza que temos é que nada será como antes. A forma como fazíamos negócios e gerenciávamos empresas mudou radicalmente na última década e mudará mais ainda na próxima, resultado das transformações que o mundo está vivendo. Inovação assume-se, por isso, como uma variável de gestão capaz de nos preparar para esse futuro, que já é presente.

## Referências Bibliográficas

[www.inovaconsulting.combr/downloads](http://www.inovaconsulting.combr/downloads)

BURRUS, Daniel; MANN, John David, O Futuro como um bom negócio – Como as percepções certas sobre o futuro determinam oportunidades únicas de negócios, São Paulo, Editora Campus / Elsevier Ltda., 2011;

DIXON, Patrick, Futurewise: The Six Faces of Global Change, Paperback, 2007;

PINE, Joseph, GILMORE, James, The Experience Economy, Harvard Business School Press, Boston, 1999;

PINE, Joseph, GILMORE, James, Authenticity, Harvard Business School Press, Boston, 2007;

RASQUILHA, Luís, Tendências e Gestão da Inovação, Verlag Daschofer, Lisboa, 2010;

RASQUILHA, Luís, Viagem ao Futuro: A verdade sobre a prospectiva e o *foresight*, Atual, 2015;

RASQUILHA, Luís, *Coolhunting* e Pesquisa de Tendências: Observar, identificar e mapear as tendências e mentalidades emergentes do consumidor, Atual 2016;

WATSON, Richard, Future Files: A Brief History of the Next 50 Years, Paperback, 2009;

O que é *Insurtech*? <https://www.conexaofintech.com.br/guia/o-que-e-insurtech/>

*Insurtech*: o que é, exemplos e como aproveitar oportunidades <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/insurtech/>

*Insurtech* as a Service: como surge o novo modelo de negócios do seguro. Ebook MJV.

*Open Insurance*: Como a API aberta está transformando o mercado de seguros. Ebook MJV.

*Open Insurance*: o que é e como funciona <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/open-insurance/>

O que é *Open Insurance*? <https://sensedia.com/blog/apis/o-que-e-open-insurance/>

*Open Insurance* chega ao Brasil <https://www.sonhoseguro.com.br/2019/05/open-insurance-chega-ao-brasil/>

Fouad Hussein, Founder of Open Insurance Initiative (OPIN): Creating an open API standard in the Insurance World <https://medium.com/@APIdays/the-apidays-experts-creating-an-open-api-standard-in-the-insurance-world-bfc9ce98a031>

The *Open Insurance Initiative Whitepaper* by Fouad Hussein [https://openinsurance.io/wp-content/uploads/2018/08/Open\\_Insurance\\_Initiative\\_Whitepaper\\_.pdf](https://openinsurance.io/wp-content/uploads/2018/08/Open_Insurance_Initiative_Whitepaper_.pdf)

Entenda o que é *blockchain*, a tecnologia por trás do *bitcoin* <https://g1.globo.com/economia/noticia/entenda-o-que-e-blockchain-a-tecnologia-por-tras-do-bitcoin.ghtml>

O que é *blockchain*? [indo além do *bitcoin*] <https://tecnoblog.net/227293/como-funciona-blockchain-bitcoin/>

Efficiency and Security Among *Blockchain* Benefits to Insurance Industry <https://www.nasdaq.com/article/efficiency-and-security-among-blockchain-benefits-to-insurance-industry-cm717245>

*Blockchain* no Mundo dos Seguros: Exemplos e Aplicações <https://101blockchains.com/pt/blockchain-no-mundo-dos-seguros/>

Como o *blockchain* vai impactar o mercado de seguros <https://br.ciadnt.com/blog/como-o-blockchain-vai-impactar-o-mercado-de-seguros>

A indústria do seguro e a tecnologia *blockchain* <https://medium.com/@creditsbrasil/a-ind%C3%BAstria-do-seguro-e-a-tecnologia-blockchain-2f0176d6a5eb>

Susep caminha para criar *blockchain* em seguro? <https://www.sonhoseguro.com.br/2019/05/susep-caminha-para-criar-blockchain-em-seguro/>

A diferença entre Inteligência Artificial, *Machine Learning* e *Deep Learning* <https://engenhariae.com.br/tecnologia/a-diferenca-entre-inteligencia-artificial-machine-learning-e-deep-learning>

A Diferença Entre Inteligência Artificial, *Machine Learning* e *Deep Learning* <https://medium.com/data-science-brigade/a-diferen%C3%A7a-entre-intelig%C3%A2ncia-artificial-machine-learning-e-deep-learning-930b5cc2aa42>

Inteligência artificial e o futuro das seguradoras <https://www.revistaapolice.com.br/2019/06/inteligencia-artificial-e-o-futuro-das-seguradoras/>

IA no mercado de seguros <https://www.neurotech.com.br/blog/inteligencia-artificial-seguros.html>

Telemetria: Descubra o que é, o que faz e mais! <https://www.sofit4.com.br/blog/o-que-e-telemetria/>

Telemetria vai mudar mercado de seguros em breve <https://maxtrack.com.br/telemetria-vai-mudar-mercado-de-seguros-em-breve/>

Report de Inovações Tecnológicas em Seguros 2019. Ebook MJV

## Nossa missão

é contribuir para o desenvolvimento do sistema de seguros privados, representar suas associadas e disseminar a cultura do seguro, concorrendo para o progresso do País.



## O seguro

tem importante papel na economia e na sociedade brasileira. Ele contribui significativamente para o desenvolvimento da infraestrutura, a geração de renda e o acesso à Saúde Suplementar no País.

## Promover

maior integração de todos os participantes do mercado segurador: líderes pensando juntos, empresas compartilhando experiências, proximidade dos órgãos reguladores, consumidores e sociedade em geral, para a construção de uma agenda que favoreça a expansão do seguro e seu crescimento sustentável.



Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização

**Autoria:****Luis Rasquilha**

Formação em Disruptive Strategy (Harvard Business School), Criatividade e Design Thinking (Stanford University), Gestão (Inova Business School, ISG e ISCTE), Empreendedorismo e Gestão da Inovação (UCP), Marketing (UCP) e Comunicação (INP). CEO da Inova Consulting e da Inova Business School. Professor da Fia e da Fundação Dom Cabral. Membro Conselheiro do G100 Brasil.

**Revisão e pesquisa adicional:****Luciane Degraf****Federações filiadas à CNseg**

Federação Nacional de Seguros Gerais



Federação Nacional de Previdência Privada e Vida



Federação Nacional de Saúde Suplementar



Federação Nacional de Capitalização

**Rio de Janeiro**

Rua Senador Dantas, 74 - 16º andar  
Centro | CEP 20031-205  
Tel. 21 2510-7777

**Brasília**

SCN Quadra 1 bl.C  
Brasília Trade Center salas 1601 a 1612  
CEP 70711-902 | Tel. 61 3424-9337 | Fax 61 3328-1904

Projeto gráfico





PROGRAMA  
EDUCAÇÃO  
EM SEGUROS

[www.cnseg.org.br](http://www.cnseg.org.br)

APPROACH  
COMUNICAÇÃO

