



O Impacto das Tendências Tecnológicas na Indústria de Seguros Brasileira

Larissa Medeiros Ferreira

Mestre em Gestão de Serviços e Operações pelo ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal. MBA em Gereciamento de Projetos pela FGV e MBA em Marketing Empresarial pela Universidade Federal Fluminense. Mais de 15 anos de experiência na indústria de seguros brasileira. Atua no Escritório de Projetos Corporativo da CNseg, realizando a gestão do portfólio dos projetos corporativos.

larissa.medeiros@cnseg.org.br | [larissamf@globo.com](https://www.larissamf@globo.com)

Henrique O'Neill

Professor associado de Sistemas de Informação e Gestão de Operações no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal. Possui licenciatura em Engenharia Eletrotécnica e mestrado em Engenharia de Telecomunicações e Informática pelo IST/UL, em Lisboa, além de doutoramento em Computer Integrated Manufacturing pela Universidade de Cranfield, Reino Unido. Coautor de 55 artigos científicos e três livros.

henrique.oneill@iscte.pt

Resumo

O mercado de seguros, assim como todos os outros setores e a sociedade em geral, está sendo diretamente impactado pela ascensão das tecnologias digitais. Pode-se afirmar que a digitalização oferece oportunidades para aumentar a eficiência, oferecer novos serviços e construir melhores relações com os clientes. Este trabalho tem como objetivo refletir sobre os impactos das tendências tecnológicas na indústria de seguros brasileira. Para identificar a percepção do setor em relação às tendências tecnológicas foi realizada uma pesquisa qualitativa através de entrevistas com profissionais do corpo executivo das companhias de seguros. O resultado do estudo apresenta a visão atual do mercado em relação às tendências tecnológicas, as estratégias que estão sendo implementadas e a visão de futuro para os próximos vinte anos.

Palavras-chave

Indústria de seguros brasileira, transformação digital, estratégia digital, inovação.

Sumário

1. Introdução. 2. Referencial teórico. 2.1 Conceitos sobre transformação digital. 2.2 Impactos da transformação digital nas organizações. 2.3 Estratégia digital. 2.4 Transformação digital no setor de seguros. 3. Metodologia. 3.1 Natureza do estudo e abordagem de pesquisa. 3.2 Universo e amostra. 3.3 Estratégia de pesquisa e método de coleta de dados. 4. Resultados. 4.1 Onde estamos hoje? 4.2 Análise SWOT do setor de seguros brasileiro. 4.3 Como chegaremos lá? 4.4 Para onde queremos ir? 5. Considerações finais. 6. Investigações futuras. 7. Referências bibliográficas.



Abstract

The Impact of Technology Trends on the Brazilian Insurance Industry

Larissa Medeiros Ferreira

Master in Service and Operations Management by ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal. MBA in Project Management from FGV and MBA in Business Marketing from Universidade Federal Fluminense. More than 15 years of experience in the Brazilian insurance industry. He works at CNseg's Corporate Projects Office, managing the portfolio of corporate projects.

larissa.medeiros@cnseg.org.br | larissamf@globo.com

Henrique O'Neill

Associate professor of Information Systems and Operations Management at ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal. He has a degree in Electrical Engineering and a Master's in Telecommunications and Informatics Engineering from IST / UL, in Lisbon, as well as a PhD in Computer Integrated Manufacturing from Cranfield University, United Kingdom. Co-author of 55 scientific articles and three books.

henrique.oneill@iscte.pt

Summary

The insurance market, as well as all other sectors and society in general, is being directly impacted by the rise of digital technologies. It can be said that digitization offers opportunities to increase efficiency, offer new services and build better customer relationships. This paper aims to present what are the impacts of technological trends on the Brazilian insurance industry. And to identify the industry's perception of technological trends, a qualitative survey was conducted through interviews with professionals from the insurance companies' executive bodies. The result of the work presents the current view of the market in relation to technological trends, the strategies that are being implemented and the future vision for the next twenty years.

Key words

Brazilian insurance industry, digital transformation, digital strategy, innovation.

Contents

1. Introduction. 2. Theoretical Referential. 2.1 Concepts on Digital Transformation. 2.2 Impacts of Digital Transformation on Organizations. 2.3 Digital Strategy. 2.4 Digital Transformation in the Insurance Industry. 3. Methodology. 3.1 Nature of Study and Research Approach. 3.2 Universe and Sample. 3.3 Research Strategy and Data Collection Method. 4. Results. 4.1 Where are we today? 4.2 Brazilian Insurance Industry SWOT Analysis. 4.3 How will we get there? 4.4 Where do we want to go? 5. Final Considerations. 6. Future Investigations. 7. Bibliographical References.



Sinopsis

El impacto de las tendencias tecnológicas en la industria brasileña de seguros

Larissa Medeiros Ferreira

Máster en Gestión de Servicios y Operaciones por ISCTE - Instituto Universitario de Lisboa, Portugal. MBA en Project Management de FGV y MBA en Business Marketing de la Universidade Federal Fluminense. Más de 15 años de experiencia en la industria aseguradora brasileña. Trabaja en la Oficina de Proyectos Corporativos de CNseg, gestionando la cartera de proyectos corporativos.

larissa.medeiros@cnseg.org.br | larissamf@globo.com

Henrique O'Neill

Profesor asociado de Sistemas de Información y Gestión de Operaciones en ISCTE - Instituto Universitario de Lisboa, Portugal. Tiene una licenciatura en Ingeniería Eléctrica y una Maestría en Ingeniería de Telecomunicaciones e Informática de IST / UL, en Lisboa, y un doctorado en Fabricación Integrada de Computadoras de la Universidad de Cranfield, Reino Unido. Coautor de 55 artículos científicos y tres libros.

henrique.oneill@iscte.pt

Resumen

El mercado de seguros, así como todos los demás sectores y la sociedad en general, se ven directamente afectados por el auge de las tecnologías digitales. Se puede decir que la digitalización ofrece oportunidades para aumentar la eficiencia, ofrecer nuevos servicios y construir mejores relaciones con los clientes. Este documento tiene como objetivo presentar cuáles son los impactos de las tendencias tecnológicas en la industria brasileña de seguros. Y para identificar la percepción de la industria sobre las tendencias tecnológicas, se realizó una encuesta cualitativa a través de entrevistas con ejecutivos de compañías de seguros. El resultado del trabajo presenta la visión actual del mercado en relación con las tendencias tecnológicas, las estrategias que se están implementando y la visión de futuro para los próximos veinte años.

Palabras-chave

Industria brasileña de seguros, transformación digital, estrategia digital, innovación.

Sumario

1. Introducción. 2 Referencia teórica. 2.1 Conceptos sobre transformación digital. 2.2 Impactos de la transformación digital en las organizaciones. 2.3 Estrategia digital. 2.4 Transformación digital en la industria de seguros. 3. Metodología. 3.1 Naturaleza del enfoque de estudio e investigación. 3.2 Universo y muestra. 3.3 Estrategia de investigación y método de recopilación de datos. 4. Resultados. 4.1 ¿Dónde estamos hoy? 4.2 Análisis DAFO de la industria brasileña de seguros. 4.3 ¿Cómo llegaremos allí? 4.4 ¿A dónde queremos ir? 5. Consideraciones finales. 6. Investigaciones futuras. 7. Referencias Bibliográficas.



1. Introdução

A inovação tem sido um dos temas de grande abrangência e discussão no âmbito das organizações. Considerando que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas em médio e longo prazos, inovar torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas e dos países no futuro. Porter (1989) defende que “a inovação é uma das principais formas de uma empresa atacar concorrentes bem fortificados”, e complementa que “a transformação tecnológica é um dos principais condutores da cadeia de valor” (PORTER, 1989, p.164). Esse conceito clássico estabelecido pelo autor vem ao encontro da atualidade, que tem a inovação atrelada às transformações tecnológicas, impactando diretamente a cadeia de valor das organizações.

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

As seguradoras convivem com sistemas legados difíceis de manter e integrar com o novo mundo digital. Os sistemas e processos não foram construídos com a nova demanda de usabilidade e são pouco flexíveis e adaptáveis. Faz-se necessário perceber as inovações tecnológicas como oportunidades para aprimorá-las e alcançar o consumidor, que está cada vez mais informado e capacitado para tomada de decisão. Eling e Lehmann (2018) afirmam que “melhorar a experiência do cliente, melhorar seus processos de negócios, oferecer novos produtos e se preparar para a concorrência com outras indústrias” são os principais desafios que a indústria de seguros está enfrentando (ELING; LEHMANN, 2018, p.359).

Nesse sentido, o engajamento dos profissionais das seguradoras deverá ser direcionado para inovar no cotidiano da mesma forma que se inova na tecnologia, ou seja, desenvolvendo novas habilidades e capacitações para acompanhar as mudanças de ambientes em rápida transformação. Assim, é possível adequar processos a produtos ou a serviços esperados pelo cliente digital. Nease (2018) relata que o “seguro está na encruzilhada da inovação, com a crescente concorrência de novos participantes do setor à medida que a paisagem se torna mais orientada e automatizada pela tecnologia” (NEASE, 2018, p. 2). Por tais motivos aqui apresentados, este artigo se propõe a identificar como a indústria de seguros brasileira se posiciona diante de tantas mudanças relacionadas à transformação digital e quais planos e iniciativas as empresas estão a desenvolver.



2. Referencial Teórico

2.1 Conceitos sobre transformação digital

O termo é utilizado para apontar mudanças organizacionais influenciadas pelas tecnologias digitais. Moroz (2018) afirma que a transformação digital é um fenômeno que ocorre com o crescente uso de tecnologias de informação e comunicação. Segundo Kotarba (2018), nos últimos anos, o conceito de “transformação digital” alcançou uma posição sólida e alta na discussão dos principais elementos que influenciam o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações contemporâneas.

Apesar disso, a expressão “transformação digital” é objeto de interpretações diversas e não existe uma definição clara e amplamente adotada. De acordo com Moroz (2018), esta não é uniformemente reconhecida na literatura. Complementa: “Isto, sem dúvida, resulta do caráter interdisciplinar do conceito, referindo-se aos aspectos tecnológicos, sociais e de negócios” (MOROZ, 2018, p. 61). Em seu artigo é apresentada uma tabela contendo a visão de oito autores e seus coautores sobre a definição do conceito “transformação digital”.

Tabela 1 – The notion of digital transformation (Fontes: Westerman et al. (2011); Hanna (2016); Bracken (2016); Christensen (2016); Mazzone (2014); Herbert (2017); Gangnon et al. (2017); Hanelt et al. (2015))

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



2.2 Impactos da transformação digital nas organizações

Os conceitos aqui apresentados são complementares e abordam a tecnologia como o meio para as grandes mudanças no ambiente corporativo. Os autores citados dão destaque para os impactos da transformação digital no ambiente corporativo. Diz Kotarba (2018) que, de forma geral, a transformação digital pode ser definida como a modificação (ou adaptação) de modelos de negócios, mas este ressalta que tal definição é apenas uma das muitas abordagens propostas pelas comunidades acadêmicas e de negócios. O denominador comum encontrado nas definições é que “digital” é a formação de novas entidades e relacionamentos impulsionados pela aplicação da tecnologia da informação.

As tecnologias digitais impactam na redefinição dos princípios estratégicos e influenciam as mudanças ligadas a como as empresas devem operar nesse novo cenário. Kotarba (2018) defende que ajustes do modelo de negócios às mudanças digitais/tecnológicas e sociais podem ser entendidos como uma transformação para uma nova forma organizacional, para melhor ajuste no funcionamento do ecossistema digital¹, nas relações com os clientes e parceiros e com o uso crescente de ativos digitais.

Antikainen, Uusitalo e Kivikytö-Reponen (2018) asseveram que a digitalização traz oportunidades para a virtualização de canais de distribuição, e complementam: “A integração da inteligência digital oferece oportunidades para distribuir conhecimento, estrutura, propriedade e diferentes níveis de personalização” (ANTIKAINEN; UUSITALO; KIVIKYTÖ-REPONEN, 2018, p. 47). Isso permitirá mais conexões e durabilidade no relacionamento com os clientes e usuários finais.

À medida que a tecnologia avança, tudo passa a ser mais dinâmico, intuitivo, ágil e assertivo. Com isso, a troca de informações tem outro significado, mais colaborativo e integrado. Cozzolino, Verona e Rothaermel (2018) explicam que “tecnologias e modelos de negócios disruptivos criam tipos diferentes de mercados, com novos desafios para as empresas já estabelecidas e seus administradores” (COZZOLINO; VERONA; ROTHÄERMEL, 2018, p. 1169). Esse conceito fará com que as empresas possam repensar a forma como se posicionam na cadeia de valor, impactando diretamente os seus negócios e processos. Por isso surge a necessidade da estratégia digital, para que seja possível adequação às mudanças.

¹ Rede que engloba uma determinada organização e todos aqueles que a cercam, criando um ciclo de geração de valor por meio de relacionamento, integrações e prestação de serviços proeminentemente digitais.



2.3 Estratégia digital

Uma estratégia digital requer mais do que repensar apenas a tecnologia; exige rever o modelo organizacional, as competências e as estruturas. Pode-se afirmar que os modelos de negócios estão mudando com frequência, devido à inovação tecnológica e à aceleração dos ciclos inerentes à área. Weill e Woerner (2018) apresentaram o resultado da sua pesquisa realizada em 2015 e 2017 cujos objetivos eram examinar os recursos necessários para a transformação digital e os impactos no desempenho. O resultado dessa análise identificou que as “empresas preparadas” para a transformação digital tiveram um desempenho muito melhor do que seus pares do setor. Entende-se por “empresas preparadas” aquelas capazes de inovar para envolver e satisfazer os clientes e, ao mesmo tempo, reduzir os custos. Esse conceito vem ao encontro das estratégias de custo e diferenciação apresentadas por Porter. Nesse contexto, estas se encontram aplicadas de forma simultânea para que a companhia tenha vantagem competitiva no mercado.

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

Gobble (2018) cita um estudo publicado pelo MIT Sloan/Deloitte (2015) que comunica que a “estratégia, não a tecnologia, impulsiona a transformação digital”. Segundo o texto, as empresas maduras estão focadas na integração de tecnologias digitais e estas oferecem o máximo de valor quando são integradas, sintetizadas e apoiadas por uma cultura que estimula a tomada de riscos. Ainda, o investimento em tecnologia deve existir também em transformação cultural e organizacional. Müllera e Hopfa (2017) explicam que tecnologia é apenas um requisito, e que as mudanças nas empresas são muito mais profundas e dizem respeito a toda a estrutura organizacional e operacional.

2.4 Transformação digital na indústria de seguros

Hess, Benlian e Matt (2016) asseveram que “a transformação digital se tornou uma alta prioridade nas agendas de liderança, com quase 90% dos líderes empresariais nos EUA e no Reino Unido” (HESS; BENLIAN; MATT, 2016, p. 123), e não é diferente na indústria de seguros, que está enfrentando uma pressão transformadora de inovações. Eling e Lehmann (2018) sustentam, em seu artigo, que “a integração dos mundos analógico e digital com novas tecnologias melhora a interação com o cliente, a disponibilidade de dados e os processos de negócios” (ELING; LEHMANN, 2018, p. 363). As empresas dispõem de um conjunto de abordagens para investir em inovação.



A Deloitte Canadá (2016) apresentou, em um de seus *cases*, a empresa canadense Sonnet, a primeira seguradora 100% digital daquele país. O mercado do Canadá era predominantemente dominado por seguradoras com distribuição exclusivamente feita por corretoras e capacidade digital limitada. O modelo com base em corretoras de seguros foi lentamente declinando, à medida que jovens começaram a negociar diretamente com as seguradoras. O seguro era vendido somente via telefone pelos corretores e um limitado número de seguradoras adotava cotação *online*. Entretanto, era um processo complicado que não permitia a conclusão da compra no meio digital.

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

Na África Oriental, a seguradora Zanzibar Insurance Corporation (ZIC) é um exemplo de transformação digital incremental em relação à digitalização dos seus processos. A ZIC foi criada há cerca de 48 anos. É uma organização paraestatal de propriedade do governo da Revolução de Zanzibar através do Ministério das Finanças e Assuntos Econômicos. Abdul e Mutarubukwa (2018) recontam, em seu artigo, que a administração da ZIC há muito tempo reconhecia a necessidade de digitalizar e armazenar informações eletronicamente. Foi implantado um software de fluxo de trabalho digital, permitindo que as empresas automatizassem tarefas em ordem hierárquica para que estas fossem priorizadas apropriadamente e a tomada de decisão ocorresse de forma mais rápida e consistente possível.

Na China, a seguradora ZhongAn foi criada em 2013 pelas três maiores empresas da China: Ant Financial, do Alibaba, grupo de mídia social Tencent e grupo de serviços financeiros Ping. É considerada a primeira seguradora *online* da China. Nos últimos três anos, mais de dez bilhões de apólices foram vendidas, e a empresa possui mais de 400 milhões de clientes em seu banco de dados. Na visão de Bill Song, diretor de negócios internacionais da ZhongAn, "o seguro está distante para os clientes, mas essa distância poderá ser minimizada quando se conecta o cliente com muitos serviços. Trata-se de mudar o seguro para uma empresa de atendimento ao cliente" (PEVERELLI; FENIKS, 2018). A partir desse conceito foi realizada uma jornada de digitalização, com o aprimoramento da tecnologia para diferentes canais.

Assim, é com essa perspectiva que esta pesquisa visa a analisar as tendências e potenciais impactos das tecnologias sobre a indústria de seguros brasileira, bem como avaliar de que modo vão influenciar seus processos.



3. Metodologia

3.1 Natureza do estudo e abordagem da pesquisa

Foram realizadas entrevistas para compreender a visão e percepção dos altos executivos representantes das seguradoras do mercado brasileiro. Dessa forma, quanto ao nível de profundidade, o estudo pode ser caracterizado de natureza descritiva e explicativa. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), o objeto da pesquisa descritiva é “retratar um perfil preciso de pessoas, eventos ou situações”. Complementam os autores: “Estudos que estabelecem relações causais entre variáveis podem ser denominados pesquisas explicativas” (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009, p. 140), e o objetivo desta pesquisa é estudar uma situação a fim de clarificar as relações entre as variáveis conectadas aos planos e iniciativas que as empresas da indústria de seguros estão desenvolvendo em relação à transformação digital.

Quanto aos meios, inicialmente elaborou-se uma revisão bibliográfica, pautada na identificação e análise dos estudos produzidos, para auxiliar a compreender e explicar o problema objeto da investigação. O intuito é dar sustentação ao interesse em realizar uma pesquisa qualitativa a partir de uma perspectiva teórica.

3.2 Universo e amostra

O estudo foi delimitado às seguradoras associadas à Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização – CNseg, sendo realizado no período de julho a setembro de 2019. Para representatividade da amostra, a pesquisa foi direcionada aos altos executivos das seguradoras.

Com o propósito de selecionar as empresas participantes foi utilizada a base de dados pública do SES, o Sistema de Estatística da Superintendência de Seguros Privados – SUSEP, extraída em fevereiro de 2019, referente ao ano de 2018, com as empresas de previdência, de capitalização e as seguradoras. Somadas, estas alcançaram, em 2018, a arrecadação de R\$ 245,6 bilhões. As premissas estabelecidas foram mesclar organizações de diferentes portes, com base na arrecadação e variados perfis, como *bancassurance*², companhias não ligadas a banco, multinacionais que atuam no Brasil e empresas nacionais.

3.3 Estratégia de pesquisa e método de coleta de dados

A investigação em relação às percepções dos altos executivos foi realizada pelas entrevistas com onze presidentes das seguradoras, de natureza qualitativa semiestruturada, com perguntas predefinidas. Os trechos de cada conversa foram organizados em categorias conforme a ideia neles contida, possibilitando assim a comparação das respostas dos interlocutores e identificadas as premissas recorrentes ou novas categorias que possibilitaram uma análise mais aprofundada.

As entrevistas foram gravadas e ocorreram de forma presencial ou a distância, por conexão de voz e/ou vídeo, com duração entre 25 e 50 minutos, totalizando quase sete horas de conteúdos. No início de cada interlocução foram apresentados os objetivos e as contribuições esperadas com a pesquisa.

² Relacionamento entre um banco e uma companhia de seguros que visa a oferecer produtos ou benefícios de seguro aos clientes desse banco.



Tabela 2 – Executivos entrevistados (autoria própria).

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

4. Resultados

4.1 Onde estamos hoje?

Dimensão “cliente”

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

A maioria dos entrevistados atribui a importância ao papel do cliente no desenho de processos e no recebimento dos serviços. Além disso, também foi diagnosticado que, para atrair clientes, uma seguradora deve oferecer os produtos e serviços procurados por eles. O foco na jornada do cliente foi citado como meio de melhoria contínua dos processos para prestação dos serviços. Nos trechos abaixo é possível observar empresas conscientes da mudança de perspectiva no desenho e criação de processos e serviços.

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

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



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

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

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

Dimensão “tendências tecnológicas”

A adoção da *computação na nuvem* a princípio se revelou como uma questão superada, uma vez que todos os executivos entrevistados, sem exceção, revelaram já fazerem uso desta em suas empresas. Entre aqueles que lançam mão de *insurtechs* prepondera a visão de tal recurso como forma de melhorar processos internos, ou como capital intelectual agregado à tecnologia.

Big Data é a terceira tecnologia preferida pelos executivos, seguida de *inteligência artificial*. Em relação à *internet das coisas*, quatro executivos se manifestaram como usuários desse recurso, para fins de monitoramento remoto e telemetria. Nenhuma empresa citou a utilização de *blockchain*, mas três executivos afirmaram que a possibilidade está em fase de pesquisa ou de teste prévios.

Papel do fornecedor/parceiros

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

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

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

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

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



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

Andamento da transformação digital da indústria de seguros brasileira

Em relação a esse tema, a maioria dos entrevistados manifestou que a evolução do setor é *lenta e incipiente*. Porém, todos os entrevistados têm a estratégia digital presente em suas agendas, ou seja, todas as empresas participantes estão realizando ações com foco na busca pela adequação à realidade da transformação digital. Dos onze executivos entrevistados, seis afirmam que o andamento está aquém do pretendido. Uma das justificativas apresentadas é que existe uma menor pressão do cliente por mudança, devido à *baixa transacionalidade no setor*, e uma consequente acomodação do mercado.

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

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

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

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

“Eu vejo numa velocidade que não é a ideal. Eu não vejo o mercado segurador como um mercado de vanguarda quando se trata de transformação digital.” (E6)

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

4.2 Análise SWOT da indústria de seguros brasileira

A transformação digital foi percebida pelos entrevistados muito mais como uma oportunidade de crescimento e abertura do que uma ameaça à indústria de seguros brasileira. A ideia é de que a indústria de seguros vai precisar se adaptar e se atualizar para adequação às mudanças impostas pela transformação digital. Ao longo das entrevistas também foram apresentados os desafios e os diferenciais das empresas focalizadas. Para facilitar a apreensão dos conceitos foi proposta uma análise SWOT, um instrumento utilizado para analisar cenários e composto pelo exame dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas).

Tabela 3 – Matriz SWOT que representa a indústria de seguros brasileira (autoria própria)

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

4.3 Como vamos chegar lá?

Este tópico tem como objetivo verificar como as empresas estão se preparando para os desafios relacionados à inovação e transformação digital. Na visão dos executivos, a estratégia é a responsável por impulsionar a transformação digital nesses ambientes, a qual é complexa e envolve toda a estrutura organizacional e operacional. Não está relacionada somente ao investimento em tecnologia, mas também à mudança cultural, ao incentivo à capacitação e à constante busca para tornar os processos mais eficientes.

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

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

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



Mudança da cultura e capacitação dos colaboradores

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

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

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

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

*“Uma série de ações estão ocorrendo aqui, passa a compor um conjunto de metas corporativas. Para até o final do ano **termos um mínimo de pessoas formadas com essa nova cultura.** [...] Uma cultura que seja plugada no cliente, entenda que cada cliente é importante por natureza, não é muito simples. A gente está nessa batalha aqui. Tem que **ter uma capacidade enorme de reter, atrair pessoas boas, forçar uma eficiência continuada da equipe** e colocar o cliente no centro das decisões.” (E3)*

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

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

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

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



Eficiência no processo e relacionamento com o cliente

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

*“Nós estamos nos preparando para **multicanalidades**. [...] O nosso planejamento nos próximos quatro anos pressupõe **como eu faço para que o cliente queira falar comigo todos os dias**. [...] **Todos os projetos são relacionados à cadeia de valor e à jornada do cliente**. Não é discurso, é **posicionamento**. Hoje todos os nossos projetos estão voltados a buscar de alguma forma atender algum ponto, algum momento da jornada do cliente dentro da seguradora.” (E1)*

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

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

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

Inovação e tecnologia

O investimento em tecnologia está fortemente presente na estratégia das empresas para viabilizar as adequações necessárias nas companhias, sejam estas relacionadas à transformação cultural, à capacitação dos colaboradores, ao tratamento do legado ou à aplicação de inovações e metodologias.

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

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



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

“Tudo o que a gente faz hoje em dia, existe alguma tecnologia ou alguma metodologia nova que possa ajudar a empresa a resolver esse problema mais rápido, ou melhor, ou ainda, mais barato. [...] E todos os processos que ainda não estão digitalizados são questionados por que ainda não foram digitalizados.” (E7)

4.4 Para onde queremos ir?

Até esse ponto foram mapeados os impactos atuais e a estratégia digital utilizada pelos entrevistados para se adequarem e se prepararem para os próximos vinte anos (2040). É interessante que, apesar da presença da estratégia digital nas companhias, muitos entrevistados tenham manifestado a dificuldade de prever os impactos futuros na indústria de seguros. É possível afirmar que existe, de forma latente, a perspectiva da mudança e da necessidade de adaptação, mas ainda não há um cenário claro para esse horizonte.

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

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

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

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

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

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



Impacto na operação – Foco em eficiência e agilidade

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

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

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

*“**Ações de tecnologia** com inovação para o lado operacional da companhia que vai deixá-la muito **mais eficiente**. [...] Mas a grande mudança que eu vejo daqui em diante é que cada vez mais a **emissão de uma apólice vai estar mais próxima do tempo real**. Com a evolução do blockchain no mercado securitário você ficará mais próximo da emissão em tempo real de uma apólice.” (E10)*

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

É unânime a visão de que a automatização irá acontecer e que os processos deverão ser mais ágeis, mas em relação à permanência ou não da presença humana nos contatos com o cliente ocorreram divergências. Alguns dos entrevistados defenderam que os processos serão totalmente automatizados e sem intervenção humana, já outros creem que haverá a interlocução pessoal de forma bastante reduzida.

Impacto nas pessoas – Perfil do futuro

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

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

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



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

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

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

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

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

Perfil do cliente

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

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

*“Nós entendemos que o futuro do seguro nesses próximos vinte anos será **uma jornada muito mais amigável para o cliente.** A gente vai ter que desenhar produtos entendendo as necessidades dos clientes, revendo essas necessidades e, principalmente, convivendo com diversos grupos. [...] Talvez seja interessante cunhar uma nova palavra para isso, **uma oferta massificada adaptada à necessidade de cada um.** Essa oferta será claramente muito diferenciada. **Uma oferta que tenha o mesmo caráter da leveza, da velocidade do digital,** mas que ao mesmo tempo tenha o contato físico de alguma maneira para gerar confiança.” (E1)*

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



Riscos elementares

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

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

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

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

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

Tecnologia

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

“As seguradoras também vão ter que aprender a competir nesse contexto digital de margens menores, de maior comoditização e isso vai provocar ou potencializar o uso de tecnologias para reduzir custos da operação. [...] Então eu acho que vai haver um processo de evolução da distribuição de concentração. Porque a escala passa a ser um elemento importante no jogo para os dois lados, tanto do distribuidor quanto para o segurador, ou seja, distribuir cada vez mais em larga escala para que o volume compense a redução de margens, vai ter que se apoiar cada vez mais em novas tecnologias resolvedores de problemas específicos.” (E4)

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

“A transformação digital para baratear custo e no final conseguir colocar muito mais gente para dentro desse sistema e isso vai ser bom para as pessoas, para nós e para o país também, só o ‘ganha-ganha’ de todo mundo vai fazer sentido com esse investimento. (E9)



5. Considerações Finais

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

É notória a presença da estratégia digital nas companhias para concretização desse processo de mudança e o investimento em tecnologia está fortemente presente para dar lugar às adequações necessárias, sejam estas relacionadas à transformação cultural, à capacitação dos colaboradores, ao tratamento do legado ou à aplicação de inovações e metodologias.

Em relação ao futuro, ainda existem muitas incertezas. Porém, é possível afirmar que existe a perspectiva da adequação à mudança. Apesar de a transformação digital já ter se iniciado, a indústria de seguros é percebida como aquela que ainda caminha lentamente nessa jornada.

6. Investigações Futuras

Como sugestão para investigações futuras haveria a ampliação da amostra da pesquisa para outros segmentos que compõem a estrutura do Sistema Nacional de Seguros Privados no Brasil, abrangendo a visão das empresas de resseguro, dos corretores de seguro e, ainda, as empresas ligadas à saúde. Com a integração desses diferentes atores e perspectivas será possível comparar as visões e ter uma percepção mais apurada e ampliada em relação aos impactos da transformação digital.



7. Referências Bibliográficas

ABDUL, M.; MUTARUBUKWA, F. B. Business performance and management of insurance industry in Tanzania: a case of Zanzibar insurance corporation. **Indian Journal of Commerce and Management Studies**, v. 9, n.3, p. 17-24, 2018.

ANTIKAINEN, M.; UUSITALO, T.; KIVIKYTÖ-REPONEN, P. **Digitalisation as an enabler of circular economy**. 2018. p. 45-49.

COZZOLINO, A.; VERONA, G.; ROTHAERMEL, F. T. Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation. **Journal of Management Studies**, n. 55, p. 1166-1202, 2018.

ELING, M.; LEHMANN, M. The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. **Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice**. N. 43, p. 359-396, 2018.

GOBBLE, M. M. Digital Strategy and Digital Transformation, **Research-Technology Management**, v. 61, n.5, p. 66-71, 2018.

HESS, T.; BENLIAN, A.; MATT, C. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. **MIS Quarterly Executive**. 2016. p. 123-129.

KOTARBA, M. Digital transformation of business models. **Foundations of Management**, v.10, n.1, p. 123-142, 2018.

MOROZ, M. Acceleration of digital transformation as a result of launching programs financed from public funds: assessment of the implementation of the Operational Program Digital Poland. **Foundations of Management**, v. 10, 59-74, 2018.

MÜLLERA, E.; HOPFA, H. **Competence Center for the Digital Transformation in Small and Medium-Sized Enterprises**. 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978917304894>. Acesso em: 10 dez. 2019. p. 27-30.

NEASE, K. Millennials in Insurance White Paper. **Vertafort** [Online]. 2018. Disponível em: <https://www.vertafore.com/sites/default/files/files/2018-10/Millennials%20in%20Insurance%202018%20White%20Paper.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2019.

NEUNDLINGER, K.; VOGEL, S., RACK, S.; GUCHER, J. 2018. The CIO's balancing act, leading digital change by developing social skills. In: INTERNATIONAL OFEL CONFERENCE ON GOVERNANCE, MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP, 6., 2018, Dubrovnik. **Anais [...]**. Zagreb: CIRU, 2018. p. 192-208.

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



PEVERELLI, R.; FENIKS, R. ZhongAn, Aseguradora china de seguros 100% online. **Community of Insurance**. 2018. Disponível em: <https://communityofinsurance.es/2018/07/29/zhongan-aseguradora-china-100-online/>. Consultado em: 10 ago. 2019.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. England: Pearson Education Limited, 2009.

WEILL, P.; WOERNER, S. L. Is Your Company Ready for a Digital Future? **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 59, n. 2, p. 21-25, Winter 2018.