

Universidade Presbiterana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios

Método ECO (Estratégia, Colaboração e Operação) para os Corretores de Seguros na Era Pós-Digital

Eduardo Weber Neto

São Paulo

2024

Eduardo Weber Neto

Método ECO (Estratégia, Colaboração e Operação) para os Corretores de Seguros na Era Pós-Digital

Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Professor Dr. Alexandre Nabil Ghobril

São Paulo

2024

W373m Weber Neto, Eduardo.

Método ECO (Estratégia, Colaboração e Operação) para os corretores de seguros na era pós-digital [recurso eletrônico] / Eduardo Weber Neto.

1960 KB : il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2024.

Orientador (a): Alexandre Nabil Ghobril.

Referências bibliográficas: f. 144-150.

1. Administração. 2. Tecnologia. 3. Método ECO. 4. Era pós-digital. 5. Teoria dos Custos de Transação. I. Ghobril, Alexandre Nabil. *orientador (a)*. II. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marcela da Silva Matos – CRB 8/10691

EDUARDO WEBER NETO

MÉTODO ECO (ESTRATÉGIA, COLABORAÇÃO E OPERAÇÃO) PARA OS
CORRETORES DE SEGUROS NA ERA PÓS-DIGITAL

Trabalho de Conclusão apresentado ao
Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios da
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como
requisito à obtenção de título de Mestre em
Administração do Desenvolvimento de
Negócios.

Aprovada em 05 de dezembro de 2024.

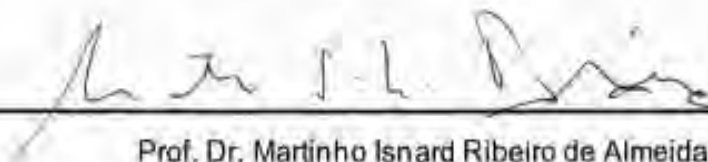
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Alexandre Nabil Ghobril
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida
Universidade de São Paulo - USP

CURRICULUM VITAE

Graduado em administração de empresas com MBA em marketing de serviços, trabalhou por 35 anos no mercado segurador em empresas nacionais e multinacionais, como, Porto Seguro, Itaú-Unibanco, Banco CCF e Allianz Seguros. Focou sua carreira em planejamento e administração da força de vendas e marketing. Atuou na criação de empresas e áreas de negócios e no apadrinhamento de *startups* em programas de aceleração.

Função /Atividade atual e empresa:

- Mestrando Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios na Universidade Presbiteriana Mackenzie

Experiência profissional:

- Porto Seguro: Diretor Comercial (jan/2010 – jul/2021)
- Itaú-Unibanco Seguros: Superintendente Comercial (jun/1998 – dez/2009)
- Banco CCF: Diretor Executivo Seguros (abr/1995 – nov/1997)
- AGF Brasil Seguros (Allianz): Gerente de Filial (mar/1988 – mar/1995)
- Porto Seguro: Estagiário Marketing (1986-1987)

Principal área de atuação:

- Planejamento e administração da força de vendas
- Marketing

Formação (graduação e especialização):

- PUC-SP: Bacharelado em Administração (concluído em 1987)
- FIA-USP: MBA em Marketing de Serviços (concluído em 2005)

RESUMO

Objetivo: Apresentar uma solução prática e inovadora para os desafios enfrentados pelos corretores de seguros, propondo um caminho integrado que combina análise estratégica, colaboração eficaz e otimização operacional. Ao adotar o método ECO, espera-se que os corretores possam não apenas manter sua relevância no mercado, mas também prosperar em um ambiente cada vez mais digitalizado e competitivo.

Aplicação: O ECO é aplicado no contexto do mercado segurador brasileiro, oferecendo um processo estruturado que fortalece a relação dos corretores com seus principais *stakeholders*: seguradoras e segurados. Os princípios do método podem ser estendidos a outros setores que dependem de intermediação e gestão de custos de transação, como corretoras de imóveis, representantes comerciais e distribuidores de produtos financeiros. Esses setores enfrentam desafios semelhantes, e a abordagem do ECO pode ser adaptada para otimizar suas operações e facilitar a transição para um ambiente mais digitalizado.

Inovação: A inovação do Método ECO reside em sua abordagem holística que integra múltiplas dimensões do negócio de seguros, abordando as questões de *design* e eficiência econômica de forma coesa. Como uma inovação de processo, este *framework* reflete uma mudança significativa nas soluções tradicionalmente oferecidas e reforça a posição estratégica dos corretores como intermediários essenciais no mercado de seguros.

Complexidade: O desenvolvimento do método ECO envolveu alta complexidade, exigindo a integração de diversas áreas do conhecimento e a colaboração entre múltiplos *stakeholders*. Essa complexidade também se reflete nas etapas futuras de intervenção e avaliação prospectiva, que demandarão negociações e aprovações tanto no âmbito acadêmico quanto no mercado. Além disso, a implementação do ECO necessitará de uma interação intensa entre os atores do setor, combinando conhecimentos existentes e integrando novas tecnologias e práticas.

Impacto: Além dos mais de 138 mil corretores de seguros autorizados pela SUSEP a operarem no Brasil, o impacto dos benefícios potenciais da aplicação do método ECO, como ampliar a adoção de práticas digitais e redução de custos de transação, pode se estender a uma importante e vasta rede de valor e ao mercado segurador como um todo. Isso também está em linha com os objetivos do Plano de Desenvolvimento do Mercado de Seguros, Previdência Aberta, Saúde

Suplementar e Capitalização (PDMS) de acelerar o aumento da participação do mercado segurador no PIB do país.

Método: Este trabalho segue uma abordagem metodológica integrativa, unindo o Método de Solução de Problema e Exploração de Oportunidades de Marcondes, Miguel e Franklin (2023) com os fundamentos do *Design Science*, conforme apresentados por Hevner, March, Park e Ram (2004), além dos Ciclos de Pesquisa propostos por Almeida, Francesconi e Fernandes (2019). Essa combinação oferece uma base sólida para o desenvolvimento, implementação e avaliação da solução voltada aos corretores de seguros, possibilitando uma análise detalhada das dinâmicas estratégicas e operacionais que impactam suas atividades.

Palavras chaves: Método ECO, corretores de seguros, era pós-digital, Teoria dos Custos de Transação, *Design Science Research*, PDMS.

ABSTRACT

Objective: *To present a practical and innovative solution to the challenges faced by insurance brokers, proposing an integrated approach that combines strategic analysis, effective collaboration, and operational optimization. By adopting the ECO method, brokers are expected not only to maintain their market relevance but also to thrive in an increasingly digitalized and competitive environment.*

Application: *The ECO method is applied within the context of the Brazilian insurance market, offering a structured process that strengthens brokers' relationships with their primary stakeholders: insurers and policyholders. The method's principles can also be extended to other sectors that rely on intermediation and transaction cost management, such as real estate agencies, sales representatives, and financial product distributors. These industries face similar challenges, and the ECO approach can be adapted to optimize their operations and facilitate the transition to a more digitalized environment.*

Innovation: *The innovation of the ECO method lies in its holistic approach, integrating multiple dimensions of the insurance business and addressing design and economic efficiency issues cohesively. As a process innovation, this framework represents a significant shift from traditional solutions and reinforces brokers' strategic role as essential intermediaries in the insurance market.*

Complexity: *The development of the ECO method involved high complexity, requiring the integration of various fields of knowledge and collaboration among multiple stakeholders. This complexity is also reflected in future intervention and prospective evaluation stages, which will require negotiations and approvals at both academic and market levels. Additionally, implementing the ECO method will demand intense interaction between industry actors, combining existing knowledge and integrating new technologies and practices.*

Impact: *Beyond the more than 138,000 insurance brokers authorized by SUSEP to operate in Brazil, the potential benefits of the ECO method—such as increasing the adoption of digital practices and reducing transaction costs—could extend to a vast and significant value network and the insurance market as a whole. This aligns with the objectives of the Development Plan for the Insurance, Open Pension, Supplemental Health, and Capitalization Market (PDMS) to accelerate the growth of the insurance market's share in the country's GDP.*

Methodology: *This work follows an integrative methodological approach, combining the Problem-Solving and Opportunity Exploration Method by Marcondes, Miguel, and Franklin (2023) with the foundations of Design Science, as presented by Hevner, March, Park, and Ram (2004), alongside the Research Cycles proposed by Almeida, Francesconi, and Fernandes (2019). This combination provides a robust foundation for the development, implementation, and evaluation of the solution aimed at insurance brokers, enabling a detailed analysis of the strategic and operational dynamics impacting their activities.*

Keywords: *ECO method, insurance brokers, post-digital era, Transaction Cost Theory, Design Science Research, PDMS.*

Lista de Figuras	Pag.
Figura 1 - Modelo de processo do projeto	4
Figura 2 - Rede de valor dos corretores de seguros	10
Figura 3 – Capacidades tecnológica e transacional	15
Figura 4 – Diagnóstico e análise da situação	16
Figura 5 – Análise SWOT	30
Figura 6 – Papel do corretor de seguros à luz da TCT	39
Figura 7 – Tipos de Governança	41
Figura 8 – Teoria dos Custos de Transação (TCT) e seus elementos-chave	43
Figura 9 – Metáfora do Barco – Método ECO	45
Figura 10 – Método ECO	50
Figura 11 – Funcionamento do Método ECO: <i>Input-Output</i>	61
Figura 1.1 – Público-alvo e roteiro – Segurados	92
Figura 2.1 – Público-alvo e roteiro – Funcionários de Seguradora	97
Figura 3.1 – Público-alvo e roteiro – Corretores de Seguros	102
Figura 4.1 – Canvas da Proposta de Valor	111
Figura 4.2 – Modelo de Negócios Canvas dos Corretores (híbridos)	116
Figura 6.1 – Etapas de Priorização dos custos de transação	139

Lista de Tabelas	Pag.
Tabela 1 – As sete etapas da DSR	5
Tabela 2 – Receita mercado segurador brasileiro	7
Tabela 3 – Qtd de corretores (PF+PJ) por estado em 18/mar/2024	8
Tabela 4 – Desafios e oportunidades do mercado de seguros	9
Tabela 5 – Ações para superar desafios e aproveitar oportunidades	9
Tabela 6 – Descrição dos elementos da TCT no contexto dos corretores	42
Tabela 7 – Perguntas orientativas para corretores recém-habilitados	53
Tabela 8 – Perguntas orientativas para corretores estabelecidos	54
Tabela 9 – Perguntas orientativas para corretores em transformação	55
Tabela 10 – Aplicabilidade do Método ECO por grupo de corretor	57
Tabela 11 – Desenvolvimento de mercado – Plano de iniciativas e de implementação	64
Tabela 12 – Proposta de aproveitamento da oportunidade – resumo	66
Tabela 13 – Intervenção do método e resultados esperados	72
Tabela 14 – Resumo da avaliação do método ECO	76
Tabela A.1 - Estudos e relatórios sobre o futuro do mercado de seguros	83
Tabela C.1 – Visão das mídias especializadas	88
Tabela D.1 – Parceria <i>insurtechs</i> e corretores	90
Tabela 1.1 - Síntese das respostas – Segurados	93
Tabela 2.1 – Síntese das respostas – Funcionários de seguradora	98
Tabela 3.1 – Síntese das respostas – Corretores de seguros	103
Tabela 4.1 – Corretores tradicionais, digitais e híbridos (pós-digitais)	110
Tabela 4.2 – Tarefas dos clientes, dores e ganhos	112

Tabela 4.3 – Criadores de ganhos, aliviadores de dores, produtos e serviços	113
Tabela 5.1 – Formas de governança e seus impactos nos custos de transação	121
Tabela 5.2 – Prós e contras na escolha da forma de governança	124
Tabela 6.1 – Custos de Transação – matriz abrangente	128
Tabela 6.2 – Custos de transação – matriz simplificada	133
Tabela 6.3 – Notas dos custos de transação pelos critérios de impacto	135
Tabela 6.4 – Justificativas das notas para os custos de transação	136
Tabela 6.5 – Pesos atribuídos aos critérios de impacto	137
Tabela 6.6 – Custos transação ponderados pelos pesos critérios de impacto	138
Tabela 6.7 – Matriz de priorização dos custos de transação com análise crítica	139

SUMÁRIO	Pag.
1. Introdução	1
2. Desenvolvimento	3
2.1 Método Adotado	3
2.2 Mercado Segurador Brasileiro	6
2.2.1 Principais indicadores	6
2.2.2 Desafios e oportunidades do setor: CNseg	8
2.2.3 Rede de valor dos corretores de seguros	10
2.2.4 Capacidades tecnológica e transacional na era pós-digital	13
2.3 Diagnóstico e Análise da Situação	15
2.3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico	16
2.3.2 Análise dos resultados do diagnóstico	21
2.3.3 Análise complementares estratégicas	27
2.3.4 Principais conclusões do diagnóstico	32
2.4 Aportes Teóricos para Apoio ao Aproveitamento da Oportunidade	34
2.4.1 Era pós-digital	35
2.4.2 Teoria dos custos de transação – TCT	37
3. Proposta de Aproveitamento da Oportunidade	44
3.1 Proposta Definida	46
3.1.1 Desenvolvimento de produto – “o que e para quem”	46
3.1.2 Desenvolvimento de mercado – “como”	61
3.1.3 Síntese da proposta de aproveitamento da oportunidade	64

4. Intervenção	67
4.1 Validação Inicial do ECO e do <i>Software</i> com <i>Stakeholders</i>	68
4.2 Resultados Esperados da Validação	69
4.3 Síntese da Intervenção	71
5. Avaliação	73
5.1 Procedimentos Adotados na Avaliação	73
5.2 Análise dos Resultados da Avaliação	74
5.3 Síntese da Avaliação	75
6. Considerações Finais e Contribuições	77
Referências	144

Lista de Anexos	Pag.
ANEXOS – Introdução	82
ANEXO A – Visão das consultorias Accenture, KPMG, EY e Mckinsey sobre o mercado de seguros na era pós digital	83
ANEXO B – Visão das Entidades de Classe e Órgãos Governamentais sobre o mercado de seguros na era pós digital	85
ANEXO C – Visão das mídias especializadas do setor de seguros (<i>blogs</i>) sobre o mercado de seguros na era pós digital	87
ANEXO D – Parcerias <i>insurtechs</i> e corretoras de seguros	89
ANEXO E –Evidências das ações concretas realizadas	91

Lista de Apêndices	Pag.
APÊNDICE 1 - Pesquisa com Segurados	92
APÊNDICE 2 – Pesquisa com Funcionários de Seguradora	97
APÊNDICE 3 – Pesquisa com Corretores de Seguros	102
APÊNDICE 4 – Pilar Estratégia	107
4.1 Evolução das Atribuições dos Corretores de Seguros	107
4.2 Canvas da Proposta de Valor	111
4.3 Modelo de Negócios Canvas	113
4.4 Síntese do Pilar Estratégia	117
APÊNDICE 5 – Pilar Colaboração	118
5.1 Tipos de Governança e seus Impactos nos Custos de Transação	118
5.2 Análise de Prós e Contras	122
5.3 Síntese do Pilar Colaboração	124
APÊNDICE 6 – Pilar Operação	126
6.1 Processo de Identificação e Priorização dos Custos de Transação	126
6.2 Matriz Abrangente dos Custos de Transação: Análise Detalhada	127
6.3 Matriz Simplificada dos Custos de Transação: Análise Sintética	129
6.4 Priorização dos Custos de Transação	133
6.5 Síntese do Pilar Operação	140
APÊNDICE 7 – Cumprimento dos Protocolos Científicos: Aplicação da DSR	141

1. Introdução

O mercado de seguros no Brasil desempenha um papel fundamental na economia, com os corretores de seguros atuando como o principal canal de distribuição e, ao mesmo tempo, clientes primários das seguradoras. Na era pós-digital, caracterizada pela integração plena das tecnologias digitais nas interações humanas e nas operações comerciais, esses profissionais enfrentam desafios e oportunidades significativas. A digitalização acelerada transformou os hábitos de consumo, impulsionando as seguradoras a investirem em canais digitais, *como e-commerce*, além do surgimento de *insurtechs*, que promovem a venda direta sem intermediação dos corretores. Esse cenário exige que os corretores reavaliem suas estratégias de atuação para se manterem competitivos e relevantes, especialmente em um ambiente onde as inovações disruptivas estão reconfigurando mercados tradicionais (Christensen et al., 2015).

Os corretores de seguros, mesmo diante da crescente digitalização, mantêm sua importância ao fornecer orientação imparcial e especializada aos segurados, reduzindo a assimetria de informações, gerenciando a incerteza e garantindo a conformidade contratual. Eles desempenham um papel essencial na mediação de produtos e serviços complexos, atuando como intermediários confiáveis entre seguradoras e clientes, mitigando comportamentos oportunistas e estabelecendo parcerias estratégicas que agregam valor ao processo de intermediação (Williamson, 1985).

Diante deste cenário, o objetivo do trabalho é apresentar uma panorama das oportunidades e desafios do corretor de seguros nesse novo ambiente mais complexo e em constante transformação, propondo um conjunto de análises e ações que esses profissionais podem desenvolver para inovar, manter sua relevância e prosperar na era pós-digital, por meio de um *framework* chamado “Método ECO”, baseado em teoria robusta, que oferece uma abordagem prática, aplicável e estruturada em três pilares fundamentais: Estratégia, Colaboração e Operação.

A proposta busca promover uma transformação gradual, evitando rupturas no modelo de negócios existente e proporcionando melhorias incrementais que contribuam para a sustentabilidade e rentabilidade das operações dos corretores, abordando questões de *design* e eficiência operacional. Além disso, o ECO se alinha às estratégias do Plano de Desenvolvimento do Mercado Segurador da Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização - PDMS da CNseg - que prevê o fortalecimento do setor com metas e objetivos para os próximos anos. Assim, o método ECO não apenas fortalece a posição dos corretores, mas também apoia a evolução do mercado de seguros como um todo (CNseg, 2023).

Este trabalho tem por objetivo, portanto, apresentar uma solução prática e inovadora para os desafios enfrentados pelos corretores de seguros, propondo um caminho integrado que combina análise estratégica, colaboração eficaz e otimização operacional. Ao adotar o método ECO, espera-se que os corretores possam não apenas manter sua relevância no mercado, mas também prosperar em um ambiente cada vez mais digitalizado e competitivo, conforme destacado por Teece (2010), que explora como as organizações podem inovar e adaptar suas estratégias em resposta às mudanças tecnológicas.

2. Desenvolvimento

2.1 Método Adotado

Este trabalho adota uma abordagem metodológica integrativa, combinando o Método de Solução de Problema e Exploração de Oportunidades, desenvolvido por Marcondes, Miguel e Franklin (2023), com os princípios do *Design Science*, conforme delineado por Hevner, March, Park e Ram (2004) e com os Ciclos de Pesquisa de Almeida, Francesconi e Fernandes (2019). Essa combinação fornece uma estrutura robusta para o desenvolvimento, implementação e avaliação da solução de aproveitamento da oportunidade, direcionada para os corretores de seguros, permitindo uma análise profunda das dinâmicas estratégicas e operacionais que influenciam suas práticas.

2.1.1 Método de exploração de oportunidades

O método em questão apresenta o fluxo demonstrado na Figura 1, em que o entendimento da situação diz respeito ao contexto foco do projeto, ou seja, a oportunidade que se pretende explorar. Neste tópico são detalhados, também, os aspectos concernentes ao mercado e à rede de valor dos corretores de seguros. Em seguida, são tratados os levantamentos de informações, a partir de dados secundários, primários e análises complementares, cujos procedimentos são detalhados no diagnóstico. Uma vez analisadas todas as informações pertinentes, a conclusão do diagnóstico é feita, dando ensejo à proposta de solução para o aproveitamento da oportunidade. A partir das análises de viabilidade, é traçado o plano de implantação da mudança, para que a estratégia de proposição de um modelo possa ser delineada e avaliada. Salienta-se que o método em questão é eminentemente intervencionista, alinhando-se às práticas do arcabouço metodológico do *Design Science Research (DSR)* e suas várias derivações.

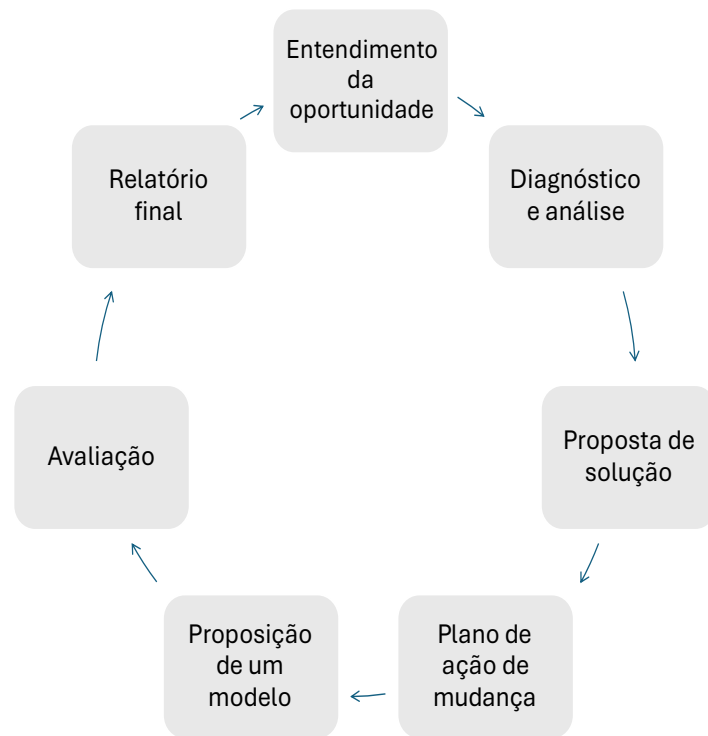


Figura 1

Modelo de processo do projeto

Nota. Adaptada de Marcondes et al. (2023)

2.1.2 *Design science research (DSR):*

Seguindo as orientações de Hevner et al. (2004), o DSR neste estudo é utilizado para desenvolver e avaliar a proposta de aproveitamento da oportunidade, por meio de um artefato inovador criado para enfrentar os desafios específicos dos corretores de seguros. O DSR é aplicado para assegurar que o artefato não apenas atenda às necessidades práticas desses profissionais, mas também contribua para o corpo de conhecimento acadêmico. O artigo de Hevner et al. (2004) delinea os princípios e as diretrizes para conduzir pesquisas e oferece um *framework*, propondo sete diretrizes (etapas) para a pesquisa em *Design Science*.

A Tabela 1 detalha cada etapa do DSR, que foi aplicada no desenvolvimento e implementação do método ECO e que mostra o alinhamento entre a teoria e a prática deste estudo, fornecendo uma contribuição significativa tanto para a prática profissional dos corretores de seguros quanto para o conhecimento acadêmico.

Tabela 1

As sete etapas da DSR

Etapas	Descrição
Design como Artefato (<i>Design Artifacts</i>)	A pesquisa deve criar um artefato tangível que pode ser um modelo, um método, um processo ou um sistema. Este artefato deve oferecer uma solução inovadora para um problema prático.
Problema de Pesquisa Relevante (<i>Problem Relevance</i>)	O artefato desenvolvido deve abordar um problema real e relevante no domínio da pesquisa. Deve ser um problema atual que necessita de uma solução inovadora.
Avaliação de Design (<i>Design Evaluation</i>)	O artefato deve ser submetido a métodos rigorosos de avaliação para testar sua funcionalidade, eficiência, eficácia e impacto na solução do problema.
Contribuição para a Pesquisa (<i>Research Contribution</i>)	A pesquisa deve fornecer contribuições teóricas e práticas para o campo, estendendo o conhecimento existente ou fornecendo novas aplicações.
Rigor no Processo de Pesquisa (<i>Research Rigor</i>)	A metodologia de pesquisa deve ser rigorosa, aplicando métodos e processos estabelecidos para garantir a validade dos resultados.
Comunicação da Pesquisa (<i>Research Communication</i>)	Os resultados e o processo da pesquisa devem ser comunicados de forma clara e precisa para permitir o escrutínio por outros pesquisadores e a aplicação na prática.
Pesquisa como um Processo Iterativo (<i>Design Search</i>)	O DSR é iterativo, envolvendo a revisão e refinamento do artefato com base em <i>feedbacks</i> e resultados obtidos durante a avaliação.

Nota. Elaborada pelo autor com base na DSR (Hevner et al., 2044)

2.1.3 Ciclos de pesquisa

Adicionalmente, conforme Almeida et al. (2019) destacam, a pesquisa aplicada pode ser desenvolvida em ciclos, que facilitam a estruturação do processo de investigação. Estes ciclos incluem: o primeiro relacionado ao aprofundamento do problema de pesquisa, onde o contexto dos corretores de seguros na era pós-digital será explorado detalhadamente; seguido do projeto de pesquisa propriamente dito, onde serão delineados os métodos de coleta e análise de dados; a análise dos resultados, permitindo uma avaliação crítica das intervenções propostas; e, finalmente, as conclusões e recomendações, que visam oferecer orientações práticas e teóricas para o setor.

Em suma, a abordagem metodológica adotada neste estudo proporciona uma estrutura compreensiva e integrada, alinhando o Método de Solução de Problema e Exploração de Oportunidades com o *Design Science Research* (DSR), além dos Ciclos de Pesquisa, para endereçar de maneira holística os desafios e oportunidades enfrentados pelos corretores de seguros. Essa combinação metodológica permite não apenas uma investigação aprofundada dos procedimentos atuais e potenciais inovações no setor de seguros, mas também facilita a geração de soluções práticas e teoricamente embasadas que podem ser aplicadas para melhorar a eficácia e eficiência dos corretores de seguros na era pós-digital. Portanto, essa integração de métodos e teorias estabelece uma base sólida para o desenvolvimento e a avaliação da proposta de aproveitamento da oportunidade, visando contribuições significativas tanto para a atuação profissional quanto para o avanço acadêmico no campo da administração e desenvolvimento de negócios.

2.2 Mercado Segurador Brasileiro

2.2.1 Principais indicadores

O mercado segurador brasileiro é um setor importante da economia do país, que desempenha um papel fundamental na proteção dos indivíduos, empresas e bens contra riscos diversos. Ele abrange uma ampla gama de seguros, saúde suplementar, previdência privada aberta e capitalização. A Tabela 2 demonstra que todos os ramos apresentaram crescimento em 2023, com destaque para a Previdência Aberta (+12,4%) e Saúde Suplementar (+10,3%). O mercado de seguros como um todo apresentou um crescimento de 9,6% em 2023 (CNseg, 2024), que é reflexo da recuperação econômica, da digitalização e da pandemia de COVID-19, que impulsionou a demanda por seguros de saúde e vida. A expectativa para 2024 é de um crescimento moderado, em linha com a projeção do PIB brasileiro. O mercado segurador brasileiro aumentou sua participação no PIB para 6,6%, 0,2 pontos percentuais maior em relação a 2022. Apesar de a participação ainda estar abaixo da média mundial de 7,2% do PIB e dos países desenvolvidos de 10% a 15% do PIB (Swiss Re, 2023), o setor de seguros tem grande potencial de crescimento nos próximos anos (CNseg, 2023 – Plano de Desenvolvimento do Mercado Segurador/PDMS).

Tabela 2

Receita mercado segurador brasileiro 2022-2023

Ramo	Receita 2022 (R\$ bilhões)	Receita 2023 (R\$ bilhões)	Crescimento (%)
Saúde Suplementar	67,5	74,4	+10,3
Capitalização	15,7	16,3	+3,7
Previdência Aberta	105,6	118,8	+12,4
Seguros	159,5	172,8	+8,8
Total	348,3	382,3	+9,6

Nota. Elaborada pelo autor com base em dados da CNseg (2024) e da Susep (2024)

O Brasil tem mais de 138 mil corretores de seguros autorizados pelo órgão regulador a operar no país (SUSEP, 2024), sendo 55% pessoas físicas e 45% pessoas jurídicas, conforme demonstrado na Tabela 3. Há uma carência destes profissionais (SINCOR, 2022) em alguns estados. O caso que chama mais atenção é Roraima, onde havia apenas 28 profissionais devidamente registrados na Susep em 2022 e que podiam atender a população local de aproximadamente 652 mil pessoas, ou seja, a relação era de 23.280 habitantes para cada corretor. Já no Amapá, eram 55 corretores de seguros para uma população de 877.600, o que representava uma relação de 15.950 pessoas por profissional. No Acre, havia 66 corretores de seguros registrados no Susep para uma população de 906.870, com uma relação de 13.740 pessoas por profissional. No Brasil, a relação é de 1.500 pessoas por corretor e em SP é de menos de 800 pessoas por corretor.

Em 2022, e tal como em 2021, os cinco maiores grupos do setor de seguros em produtos de risco são Bradesco, SulAmérica, Porto Seguro, Banco do Brasil e Zurich Santander. Essas cinco empresas têm representado de 50% a 55% de todo o mercado. Atualmente, há 84 grupos empresariais atuando no segmento de seguros de produtos de risco (SINCOR, 2022).

Tabela 3

Quantidade de corretores (PF + PJ) por estado em 18/mar/2024

Estado	Qtd Corretores	Estado	Qtd Corretores	Estado	Qtd Corretores
SP	58.068	RJ	14.569	MG	12.215
PR	10.473	RS	8.431	SC	5.251
BA	4.444	DF	3.717	GO	3.689
PE	3.032	CE	2.252	ES	1.942
MG	1.570	MS	1.448	PA	1.111
RN	998	AM	994	PA	910
MA	833	SE	702	AL	645
RO	458	PI	436	TO	402
AC	73	AP	58	RR	36

Nota. Elaborada pelo autor com base em dados da Susep (2024)

2.2.2 Desafios e oportunidades do setor: uma análise abrangente realizada pela CNseg

O Plano de Desenvolvimento do Mercado de Seguros, Previdência Aberta, Saúde Suplementar e Capitalização (PDMS) foi lançado em 2023 pela CNseg, com o objetivo de mapear os desafios e oportunidades – Tabela 4 - do mercado para o período de 2023 a 2030 e aumentar a participação do mercado no PIB para 10%, ampliar o acesso a produtos e serviços para 50% da população e fortalecer a sustentabilidade do mercado (CNseg, 2023).

Os principais desafios e oportunidades do mercado apontados no PMDS estão descritos na Tabela 4 e as principais ações para superar desafios e aproveitar as oportunidades estão descritos na Tabela 5:

Tabela 4

Desafios e oportunidades no mercado de seguros – PDMS da CNseg

Área de Foco	Desafio / Oportunidade	Detalhamento
Penetração do Seguro	Penetração de 6,6% do PIB em 2023, abaixo da média global.	Falta de conhecimento sobre seguros e cultura de auto-seguro.
Mudanças no Perfil do Consumidor	Aumento da classe média e da população idosa.	Demanda por produtos e serviços mais personalizados e inovadores.
Transformação Digital	Surgimento de novos modelos de negócios e tecnologias disruptivas.	Necessidade de adaptação das companhias de seguro.
Regulamentação	Mercado altamente regulamentado.	Dificuldade de inovação e diálogo necessário com órgãos reguladores.
Sustentabilidade	Importância crescente das questões de ESG.	Necessidade de integração da sustentabilidade nas operações das companhias.
Outras Considerações	Entrada de novos <i>players</i> e volatilidade econômica.	Competitividade com <i>insurtechs</i> e impacto da economia brasileira.

Nota. Elaborada pelo autor com base no PDMS (CNseg, 2023)

Tabela 5

Ações para superar desafios e aproveitar oportunidades – PDMS da CNseg

Ação	Descrição
Estimular a Cultura de Seguro	Campanhas educativas e parcerias com instituições educacionais.
Oferecer Produtos e Serviços Personalizados	Planos sob medida para diferentes perfis de consumidores.
Investir em Tecnologia e Inovação	Desenvolvimento de plataformas digitais e uso de inteligência artificial.
Promover a Sustentabilidade	Investimentos em projetos sociais e ambientais e adoção de práticas sustentáveis.
Fortalecer a Regulamentação	Busca por um ambiente regulatório que favoreça a inovação e proteção ao consumidor.

Nota. Elaborada pelo autor com base no PDMS (CNseg, 2023)

O PDMS da CNseg é, portanto, um documento importante para o futuro do setor e apresenta um panorama abrangente dos desafios e oportunidades do mercado segurador brasileiro até 2030. Ao trabalhar em conjunto, as empresas, os órgãos reguladores e a sociedade civil podem garantir o crescimento e o desenvolvimento sustentável do mercado.

2.2.3 A rede de valor dos corretores de seguros: uma abordagem abrangente

A rede de valor dos corretores de seguros é uma estrutura complexa, onde uma variedade de atores interage para fornecer produtos e serviços de seguro. Este ecossistema – Figura 2 - vai além da simples transação de vendas, envolvendo uma série de entidades que colaboram para atender às necessidades diversificadas dos clientes.

Compreender a rede de valor permite otimizar processos, melhorar a qualidade do serviço, identificar novas áreas de negócios e parcerias estratégicas para aumentar o valor entregue aos clientes (Porter, 1985), e obter uma visão holística do papel que os corretores de seguros desempenham na criação de valor para o mercado como um todo.

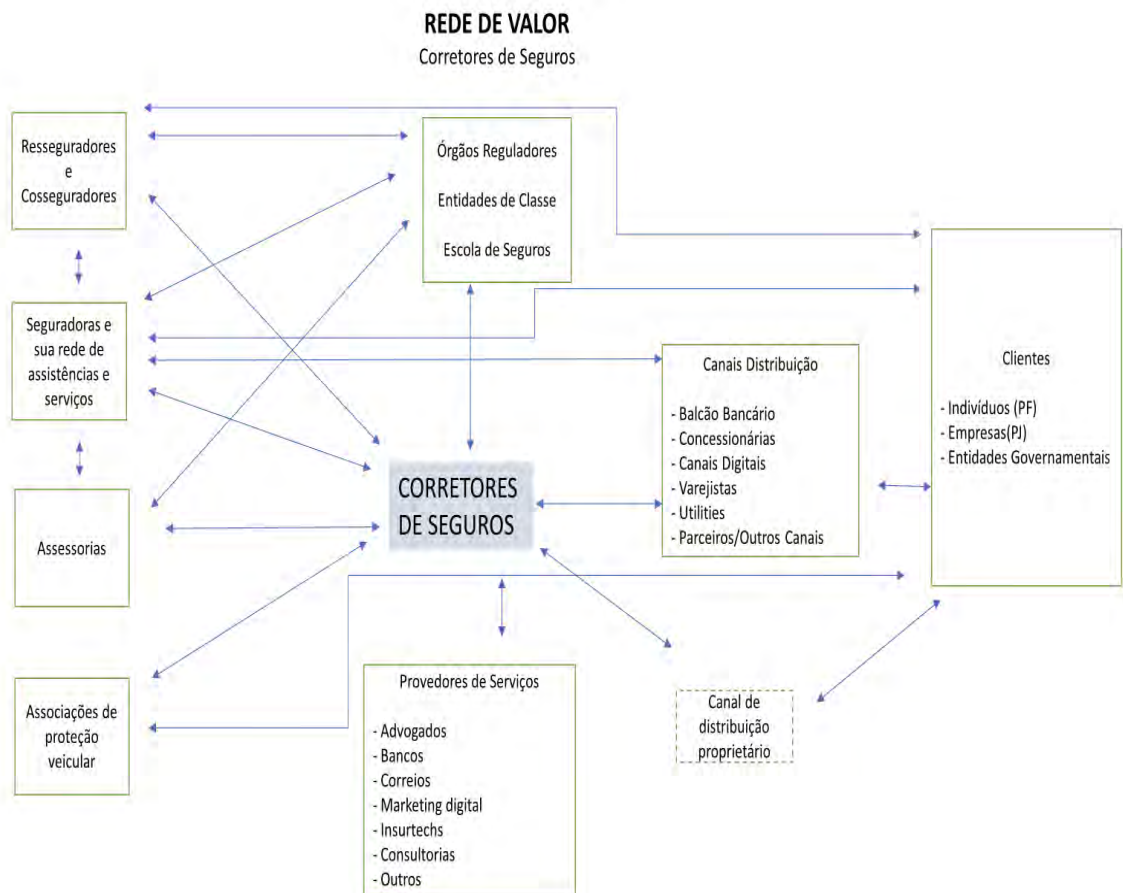


Figura 2

Rede de valor dos corretores de seguros

Nota. Elaborada pelo autor

- Corretores de Seguros: No centro da rede, encontra-se os corretores de seguros, atuando como intermediários entre segurados e seguradoras. Sua *expertise* facilita a identificação de riscos, a escolha do produto adequado e a prestação de serviços de consultoria.
- Clientes: Os beneficiários finais dos produtos e serviços oferecidos.
 - Pessoas físicas: Indivíduos que adquirem seguros pessoais.
 - Pessoas jurídicas: Empresas que compram seguros para seus negócios.
 - Entidades Governamentais: Órgãos do governo que utilizam seguros para proteção de ativos e operações.
- Seguradoras e sua rede de assistências e serviços: Entidades que fornecem os produtos de seguros e uma variedade de serviços associados:
 - Oficinas: Serviços de reparo para veículos envolvidos em sinistros.
 - Guinchos: Serviços de reboque para veículos sinistrados.
 - Encanadores, eletricitistas etc.: Profissionais que oferecem serviços de reparo em propriedades sinistradas.
 - Advogados (seguradoras): Especialistas em direito de seguros que oferecem consultoria ou representação legal.
 - Reguladores de Sinistros: Avaliam os danos de sinistros e determinam o pagamento conforme a apólice.
 - Vistoriadores: Inspeccionam os danos em veículos ou propriedades para avaliação.
 - Sindicantes: Investigam e avaliam as reivindicações de sinistros.
 - Outros profissionais relacionados: Diversos outros especialistas que apoiam na resolução de sinistros.
- Assessorias: Empresas que fornecem suporte e assistência aos corretores, facilitando a interação com seguradoras.
- Associação de proteção veicular: Oferecem proteção para veículos baseada em um sistema de rateio de custos, operando fora do modelo tradicional de seguradoras.
- Provedores de Serviços: Empresas que oferecem serviços essenciais para as operações das corretoras:

- Advogados (corretoras): Especialistas que oferecem suporte legal específico para corretoras.
 - Bancos: Instituições financeiras que fornecem serviços relacionados a seguros.
 - Correios: Utilizados para o envio e recebimento de documentações de seguros.
 - Marketing digital: Empresas que promovem os serviços de corretoras *online*.
 - *Insurtechs*: *Startups* que oferecem soluções tecnológicas para o mercado de seguros.
 - Consultorias: Especialistas em diversas áreas que fornecem orientação estratégica para corretoras.
 - Outros provedores de serviços: Diversas outras entidades que oferecem serviços auxiliares às corretoras.
- Escola de Negócios e Seguros (ENS): Instituição dedicada à educação e ao desenvolvimento profissional no setor de seguros.
- Órgãos reguladores: Autoridades que supervisionam e regulamentam a indústria de seguros:
- CNSP (Conselho Nacional de Seguros Privados): Órgão que estabelece políticas para o setor de seguros no Brasil.
 - SUSEP (Superintendência de Seguros Privados): Regula e fiscaliza o mercado de seguros e previdência.
 - ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar): Responsável pela regulação do setor de saúde suplementar.
- Entidades de classe: Representam e defendem os interesses dos profissionais e empresas do setor de seguros:
- CNseg (Confederação Nacional das Seguradoras): Confederação que representa as empresas de seguros gerais, previdência privada e vida, saúde suplementar e capitalização.
 - Federações sob a CNseg: Incluem a FenSeg (seguros gerais), FenaPrevi (previdência e vida), FenaSaúde (saúde suplementar) e FenaCap (capitalização), cada uma focando em segmentos específicos do mercado de seguros.

- SINCOR (Sindicato dos Corretores de Seguros): Representa os corretores de seguros em níveis estaduais e regionais.
 - FENACOR (Federação Nacional dos Corretores de Seguros): Federação nacional que representa os corretores de seguros.
 - IBRACOR (Instituto Brasileiro de Autorregulação do Setor de Corretagem de Seguros): Instituição que promove a autorregulação e ética entre corretores.
- Resseguradores e Cosseguradores: Entidades que fornecem seguros para as seguradoras, ajudando na distribuição de riscos.
- Canais de Distribuição: Meios pelos quais os corretores oferecem seus produtos e serviços.
- Balcão bancário: Parcerias com bancos para venda de seguros.
 - Concessionárias: Venda de seguros em concessionárias de veículos.
 - Canais Digitais: Plataformas *online* para comercialização de seguros.
 - Varejistas: Parcerias com lojas de varejo para oferta de seguros.
 - *Utilities*: Parcerias com empresas de serviços públicos para distribuição de seguros.
 - Parceiros/Outros Canais: Outras parcerias estratégicas para venda de seguros.
 - Canal de distribuição proprietário: Venda direta de seguros aos clientes pelos corretores.

Ao desvendar os diferentes atores e suas funções interconectadas na rede de valor, os corretores de seguros contribuem para a robustez e eficiência do setor, facilitando não apenas a entrega de soluções de seguros adequadas, mas também impulsionando a inovação e o desenvolvimento sustentável do mercado.

2.2.4 Capacidades tecnológica e transacional na era pós-digital

O artigo “Capacidade Tecnológica, Capacidade Transacional e Limites da Firma” de Teixeira e Gamarra (2021) foi representado pela metáfora de uma caixa d’água – Figura 3 - para ilustrar a interação entre a capacidade tecnológica e a capacidade transacional das organizações no *design* do mercado segurador no Brasil. Essas duas capacidades, quando combinadas, elevam o nível de *know-how* dentro das empresas, possibilitando que elas expandam suas fronteiras e melhorem sua competitividade no setor.

O *design* do mercado segurador brasileiro é fundamentado nessas capacidades complementares: de um lado, as seguradoras, que se concentram na capacidade tecnológica voltada para o “criar”, e de outro, os corretores de seguros, cuja principal força é a capacidade transacional, voltada para o “negociar”. Juntas, essas capacidades formam a base de atuação do setor, integrando inovação e transações complexas para entregar valor aos segurados.

As seguradoras lideram com sua capacidade de inovar, desenvolvendo produtos e soluções tecnológicas avançadas, como inteligência artificial, *big data* e automação, que aumentam a eficiência e escalam suas operações. Essa capacidade tecnológica permite que as seguradoras criem novos produtos e otimizem os processos internos, respondendo de forma ágil às demandas do mercado e dos consumidores.

Por outro lado, a capacidade transacional dos corretores de seguros é fundamental para mediar as relações entre seguradoras e segurados. O foco dos corretores está na negociação, no gerenciamento de contratos e na oferta de soluções personalizadas. Eles são responsáveis por garantir que as expectativas dos segurados sejam atendidas, ao mesmo tempo em que facilitam a adaptação de produtos às necessidades dos clientes. Assim, a capacidade transacional reflete a *expertise* dos corretores em lidar com a complexidade das transações e do ambiente regulatório, especialmente em um cenário de crescente incerteza.

A Figura 3 também evidencia que, ao longo do tempo, novas capacidades são incorporadas às empresas, alimentando o crescimento contínuo do *know-how* organizacional. Na metáfora da caixa d'água, o nível de *know-how* representa as competências acumuladas da organização. À medida que o *know-how* aumenta, a empresa expande suas fronteiras, permitindo que ela explore novas oportunidades de mercado, inove em produtos e serviços e otimize suas operações. Quando o nível de *know-how* transborda, a organização alcança um estágio em que pode transformar sua atuação e ampliar significativamente seu alcance no mercado.

Outro ponto-chave destacado na Figura 3 é a integração de sistemas, que se torna essencial para unir a capacidade tecnológica das seguradoras com a capacidade transacional dos corretores. Essa integração maximiza o potencial de ambos os *stakeholders* e gera sinergias que aumentam a eficiência e a competitividade. No *design* do mercado segurador, essa interação permite que as empresas alinhem suas estratégias tecnológicas com suas operações transacionais, oferecendo uma proposta de valor sólida para os segurados.

Por fim, a Figura 3 sugere que essa combinação de capacidades cria uma barreira de entrada para novos competidores, como *insurtechs* com a venda direta sem a figura do corretor de seguros, uma vez que empresas que possuem um *know-how* elevado têm uma vantagem competitiva significativa no mercado. O *design* do mercado segurador brasileiro, portanto, é fortemente moldado por essas capacidades complementares, que não apenas permitem que as seguradoras e corretores inovem e se adaptem à era pós-digital, mas também garantem que suas operações estejam alinhadas às exigências de um mercado em constante transformação.

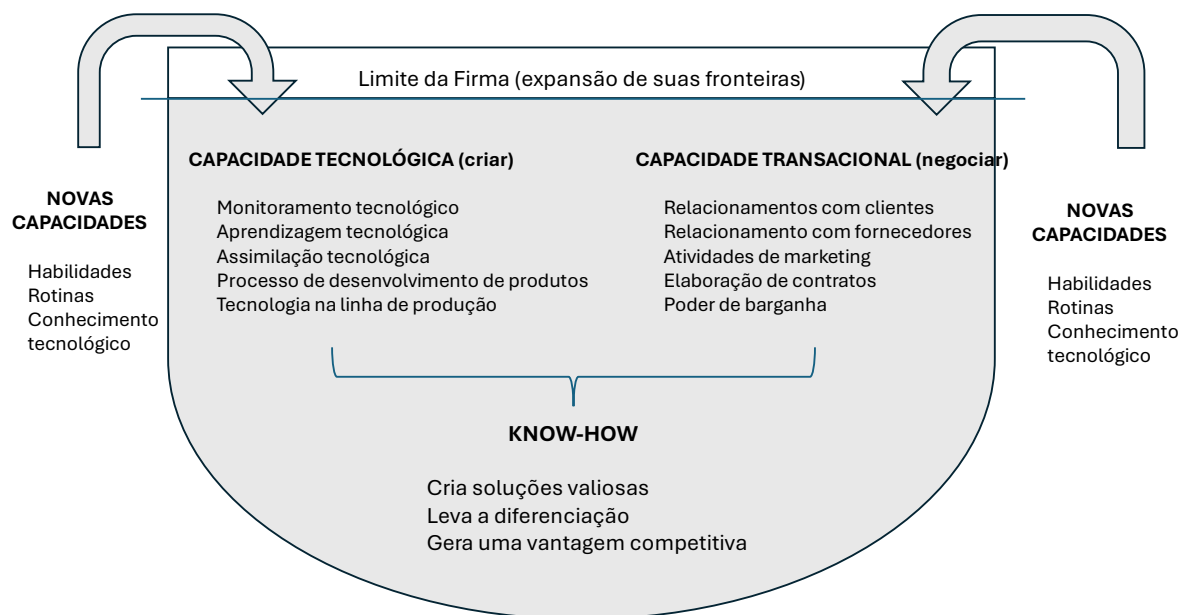


Figura 3

Capacidades tecnológica e transacional na era pós-digital no setor de seguros

Nota. Elaborada pelo autor com base em Teixeira e Gamarra (2021)

2.3 Diagnóstico e Análise da Situação

O diagnóstico teve como objetivo fazer uma análise dos desafios e oportunidades dos corretores na era pós-digital, considerando as mudanças recentes no macroambiente e seus reflexos no seu papel. Questões como o uso mais intenso da tecnologia, o crescimento das *insurtechs*, os interesses e a relação com os principais *stakeholders* foram analisados por meio de pesquisas, análises de entrevistas e ferramentas estratégicas.

As etapas para se chegar ao diagnóstico, que demonstram os procedimentos, as análises e as conclusões dos dados secundários, dados primários e instrumentos estratégicos estão apresentadas esquematicamente na figura 4 e detalhados na sequência:



Figura 4
Diagnóstico e análise da situação

Nota. Elaborada pelo autor

2.3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico

Para realizar este diagnóstico, utilizou-se uma abordagem qualitativa, permitindo uma análise detalhada e compreensiva do contexto atual através da coleta de dados primários e secundários. Para completar o diagnóstico, procurou-se consolidar as principais conclusões das pesquisas bibliográfica e de campo, compondo uma avaliação estratégica e uso da análise SWOT que, segundo Johnson et al. (2023), fornece uma estrutura simples, mas poderosa, para

analisar o ambiente interno e externo das corretoras, identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, para trazer uma visão de futuro e um reposicionamento estratégico.

2.3.1.1 Dados secundários

Foram coletados dados de relatórios de consultorias (McKinsey, Accenture, KPMG, EY), entidades de classe (Sincor, CNseg), órgãos governamentais (Susep, ANS), mídias especializadas e provedores de tecnologia. Essas fontes forneceram uma visão ampla sobre as tendências e transformações no mercado de seguros. Os materiais coletados foram organizados e documentados nos anexos A, B, C e D, dando transparência e possibilitando a verificação das informações.

2.3.1.2 Dados primários

Para complementar os dados secundários e obter *insights* direto dos *stakeholders*, optou-se por buscar a opinião e visão dos corretores e seus dois principais *stakeholders*: clientes e seguradoras. Para isso, foi realizada uma série de entrevistas que abrangem uma variedade de perfis, incluindo corretores de diferentes portes e nichos de mercado, segurados com distintas características e necessidades, e funcionários de diferentes níveis hierárquicos de seguradora. Cada grupo de participantes respondeu a perguntas específicas, desenvolvidas com base nos objetivos da pesquisa e na revisão da literatura, visando explorar suas percepções sobre o mercado na era pós-digital, os principais desafios enfrentados e o papel do corretor neste contexto. Todos os participantes responderam as cinco perguntas destinadas ao seu grupo. Essa metodologia aliada ao uso de um roteiro de perguntas adaptado a cada grupo, permitiu uma análise das percepções e experiências dos participantes da pesquisa, contribuindo para os resultados do diagnóstico. Essas pesquisas seguiram a abordagem qualitativa descrita por Creswell e Creswell (2018), que enfatiza a coleta de dados em um ambiente natural para desenvolver uma compreensão holística e complexa dos problemas. Utilizaram-se entrevistas semiestruturadas, uma técnica que permite que as pessoas externem suas opiniões e emoções, proporcionando *insights* profundos, cujos detalhes encontram-se nos apêndices 1, 2 e 3:

2.3.1.2.1 Pesquisa com segurados

Público-alvo (perfil dos participantes da entrevista)

- Segurado jovem: indivíduo entre 18 e 30 anos que adquiriu um seguro pela primeira vez e está interessado em novas opções de seguros
- Segurado experiente: indivíduo acima de 50 anos que possui uma longa história de compra de seguros e pode ter uma perspectiva diferente sobre a mudança no mercado de seguros
- Segurado de pequena empresa: proprietário de pequena empresa que precisa adquirir seguro para proteger seus negócios
- Segurado de grande porte: gerente de risco/comprador de seguros em grande empresa que precisa adquirir grandes volumes de seguros
- Segurado de área específica: indivíduo que possui seguro para área específica, como seguro de saúde

Roteiro da entrevista

- Qual foi a sua experiência ao adquirir um seguro? Foi fácil ou difícil encontrar um corretor de seguros? Eles foram úteis durante o processo de compra?
- Você acredita que os corretores de seguros são importantes para o mercado de seguros? Por quê?
- Como você se informa sobre as opções de seguros disponíveis no mercado? Você utiliza canais digitais para isso? Quais são eles?
- Você acredita que as novas tecnologias estão tornando o processo de compra de seguros mais fácil e transparentes? Você já utilizou algum serviço *online* de compra de seguros? Como foi a experiência?
- Você acredita que a relação entre segurados, corretores de seguros e seguradoras está mudando na era pós-digital? Se sim, como você vê essa mudança?

2.3.1.2.2 Pesquisa com funcionários de seguradora

Público-alvo (perfil dos participantes da entrevista)

- CEO: mais de 30 anos de experiência no mercado segurador, atuando na liderança de uma das dez maiores seguradoras do país

- Diretor: responsável pela gestão do relacionamento com corretores em âmbito nacional, com mais de 30 anos de experiência
- Gerente: focado na gestão da equipe comercial que mantém relacionamento com os corretores e implementação de ferramentas digitais para otimização de processos com corretores
- Funcionário sem cargo de liderança: responsável por monitorar a performance de corretores e gerentes de relacionamento da seguradora

Roteiro da entrevista

- Qual é a importância dos corretores de seguros como canal de distribuição de seguros para a sua empresa?
- Como você percebe o papel do corretor de seguros na era pós-digital?
- Quais são as principais mudanças que a sua empresa está fazendo para se adaptar às mudanças no mercado de seguros?
- Como você vê a relação entre seguradoras e corretores de seguros em um mercado de seguros em constante evolução?
- Quais são as expectativas de sua empresa em relação aos corretores de seguros no futuro?

2.3.1.2.3 Pesquisa com corretores de seguros

Público-alvo (perfil dos participantes da entrevista)

- Corretor PF de pequeno porte: corretor que atua de forma secundária, fazendo seguros principalmente para amigos e familiares
- Corretor PJ de pequeno porte: empresa familiar de corretagem, operando em pequena escala com escritório próprio, onde a atividade de corretagem é a única fonte de renda
- Corretor PJ de médio porte: empresa de corretagem com estrutura e operações desenvolvidas, trabalhando com múltiplas seguradoras e oferecendo diversos produtos e serviços
- Corretor PJ de grande porte: grande empresa de corretagem com capacidade para oferecer uma vasta gama de serviços e produtos de seguros, operando com várias seguradoras

- Corretor PJ de nicho de mercado: empresa especializada em segmento específico (saúde), fornecendo soluções e produtos altamente especializados para um público-alvo particular

Roteiro da entrevista

- Como você percebe as mudanças no mercado de seguros na era pós-digital?
- Qual é a sua opinião sobre o papel dos corretores de seguros no mercado de seguros atualmente?
- Como você acredita que os corretores de seguros podem se manter relevantes no mercado de seguros em constante mudança?
- Quais são as habilidades e competências que os corretores de seguros devem desenvolver para se adaptarem ao novo cenário do mercado de seguros?
- Como você vê a relação entre corretores de seguros e seguradoras em um mercado de seguros em constante evolução?

2.3.1.3 Ferramentas complementares estratégicas

De posse dos *insights* extraídos na pesquisa e com melhor entendimento do ambiente e das aspirações dos diversos *stakeholders*, foram utilizadas duas ferramentas estratégicas: Análises SWOT e cruzada da SWOT para conferir maior clareza de como o corretor na era pós-digital precisa se posicionar para aproveitar as oportunidades e, ao mesmo tempo, tornar-se relevante e criar valor para os demais agentes do ecossistema. A escolha dessas ferramentas se baseia em sua eficácia para compreender o ambiente operacional e competitivo dos corretores de seguros. A análise SWOT possibilita avaliar os pontos fortes e fracos internos da indústria de seguros, assim como as oportunidades e ameaças externas resultantes das transformações digitais e mudanças nas preferências dos consumidores. Sua simplicidade e flexibilidade permitem uma aplicação adaptável aos diferentes tipos de corretores (PF, PJ, grande, pequeno), fornecendo insumos para a formulação de estratégias visando à sustentabilidade e ao sucesso contínuo no mercado de seguros. Complementando essa abordagem, oferecendo uma visão holística dos corretores na era pós-digital, utilizou-se a SWOT cruzada, técnica que visa integrar e avaliar as inter-relações entre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas na análise SWOT. O intuito é desenvolver estratégias específicas que:

- Utilizem as forças para aproveitar as oportunidades (FO).

- Minimizem as fraquezas aproveitando as oportunidades (WO).
- Usem as forças para evitar ou reduzir o impacto das ameaças (FT).
- Minimizem as fraquezas e evitem as ameaças (WT).

Essas estratégias cruzadas são mais direcionadas e práticas, focadas em ações específicas que os corretores podem tomar para melhorar a sua posição competitiva e operacional. Elas são particularmente úteis na fase de planejamento e execução de estratégias, oferecendo um caminho claro para o avanço e a melhoria contínua.

2.3.2 Análise dos resultados do diagnóstico

A análise dos dados coletados revelou *insights* significativos sobre a posição dos corretores de seguros no mercado e o impacto da transformação digital, que sinaliza a necessidade de revisão de estratégias de negócios (modelo de negócios), as parcerias colaborativas e os processos operacionais (gestão dos custos de transação).

2.3.2.1 Dados secundários

A análise das pesquisas em dados secundários, derivada da avaliação dos anexos A, B, C e D, traz luz sobre o papel em evolução do corretor de seguros na era pós-digital, destacando as transformações, desafios e oportunidades que moldam o futuro deste profissional no setor de seguros, sendo:

- Anexo A – Visão das consultorias Accenture, KPMG, EY e Mckinsey sobre o mercado de seguros na era pós-digital e estudo de caso de uma corretora de seguros. O Futuro do Mercado de Seguros: Desvendando Tendências, Desafios e Oportunidades
- Anexo B – Visão das Entidades de Classe e Órgãos Governamentais sobre o mercado de seguros na era pós-digital – Plano de Desenvolvimento do Mercado Segurador (PDMS, 2023)
- Anexo C – Visão das mídias especializadas do setor de seguros (*blogs*) sobre o mercado de seguros na era pós digital
- Anexo D – Parcerias entre *Insurtechs* e Corretoras de Seguros: Uma Tendência em Crescimento

A análise conjunta e integrada dos quatro anexos foi sintetizada a seguir, destacando-se os pontos-chaves e como eles interagem para formar uma visão abrangente do futuro do mercado de seguros:

- **Adaptação Tecnológica (Anexo A e Anexo D):** No Anexo A, a ênfase na IA, análise de dados, *IoT* e *blockchain* revela um cenário onde os corretores e as seguradoras precisam integrar essas tecnologias para personalizar serviços e aprimorar a eficiência. O Anexo D complementa essa visão, mostrando como as parcerias com *insurtechs* não só possibilitam o acesso a essas tecnologias, mas também fomentam a inovação, permitindo aos corretores explorarem novos nichos de mercado e atender às demandas dos clientes de forma mais efetiva.
- **Evolução do Papel do Corretor (Anexo B e Anexo C):** O Anexo B destaca a transição dos corretores para uma função consultiva, ressaltando a importância de se adaptarem ao digital para manter a relevância. Isso é ecoado no Anexo C, que salienta como a tecnologia empodera os corretores, fornecendo ferramentas desenvolvidas pelas seguradoras para análise aprofundada de dados, o que facilita a personalização dos serviços e a otimização da experiência do cliente.
- **Impacto do *Open Insurance* (Anexo A):** O Anexo A discorre sobre o *Open Insurance*, um movimento que democratiza o acesso a dados e serviços no setor, oferecendo aos corretores uma oportunidade de desenvolver soluções inovadoras e personalizadas. Isso pode ampliar a oferta de serviços e fortalecer a posição dos corretores como consultores essenciais na jornada de seguros do cliente.
- **Desafios e Oportunidades (Anexo D):** Conforme elucidado no Anexo D, os corretores enfrentam o desafio da venda direta e da digitalização, mas esses desafios também apresentam oportunidades para se diferenciar, adotando tecnologias avançadas e oferecendo consultoria de valor agregado, o que pode acentuar sua importância no ecossistema de seguros.
- **Capacitação e Atualização Contínua (Anexo B):** A capacitação emerge no Anexo B como um ponto crítico, com instituições como SINCOR e ENS impulsionando a educação e o treinamento contínuos para corretores, merecendo destaque no PDMS (Plano de Desenvolvimento do Mercado de Seguros) da CNseg. Essa formação contínua é vital para que os corretores possam aproveitar as novas tecnologias e métodos, garantindo sua eficácia e relevância no mercado.

- Participação em Parcerias Estratégicas (Anexo D): O Anexo D ilustra exemplos específicos de parcerias bem-sucedidas entre *insurtechs* e corretoras, destacando os benefícios mútuos. Tais colaborações não apenas trazem inovação e eficiência operacional, mas também permitem que os corretores acessem um leque mais amplo de produtos e serviços, enriquecendo sua oferta ao cliente, e se transformando em canal de distribuição para as *insurtechs*.
- Visão Estratégica e Consultiva (Anexo C e Anexo D): Os Anexos C e D ressaltam a importância de os corretores assumirem um papel mais estratégico, não se limitando a vender seguros, mas atuando como conselheiros confiáveis. Eles devem se posicionar como solucionadores de problemas, ajudando os clientes a navegarem pelas complexidades do mercado de seguros e encontrar as melhores soluções para suas necessidades.

Análise integrada dos dados secundários: A análise dos anexos da pesquisa em dados secundários mostra que os corretores de seguros estão diante de uma transformação profunda. Eles devem abraçar novas tecnologias, desenvolver competências consultivas, participar de parcerias estratégicas e se engajar em aprendizagem contínua para prosperar. Ao fazer isso, podem transcender seu papel tradicional e se tornar verdadeiros consultores estratégicos, influenciando significativamente as decisões dos clientes com *insights* valiosos e personalizados. A era pós-digital não significa o fim do corretor de seguros, mas sim uma evolução do seu papel. Aqueles que aderirem às mudanças e se adaptarem às novas tecnologias, alinhando seus serviços às expectativas contemporâneas, prosperarão, solidificando sua posição como elementos indispensáveis no ecossistema de seguros. Assim, o futuro do corretor de seguros é promissor para aqueles que veem as mudanças como oportunidades para redefinir seu valor e propósito no mercado cada vez mais digitalizado e orientado ao cliente.

2.3.2.2 Dados primários

Foi possível capturar a visão de indivíduos, especialistas e executivos do mercado e identificar suas percepções sobre o impacto da transformação digital. E, em particular, a magnitude da valorização dos canais digitais pelos segurados, a importância estratégica dos corretores reconhecida pela seguradora, e a visão dos próprios corretores sobre a transformação digital como uma oportunidade para expansão e adaptação. A seguir, são apresentadas as

conclusões das pesquisas qualitativas realizadas com segurados, funcionários de seguradora e corretores de seguros, permitindo uma visão abrangente sobre o impacto da transformação digital e a adaptação necessária desses *stakeholders*.

2.3.2.2.1 Pesquisa com segurados

Para tal levantamento, foram entrevistadas cinco pessoas com idades entre 18 e 60 anos, de diferentes gêneros, com grau de formação distintos, com experiência na contratação de seguros. O roteiro da entrevista foi composto por cinco questões abertas, versando sobre a experiência na contratação dos seguros, na interação com o corretor e no uso da tecnologia. Para melhor compreensão das expectativas e percepções dos diferentes grupos de segurados, segmentou-se da seguinte forma: segurado jovem, segurado experiente, segurado de pequena empresa, segurado de grande porte e segurado de área específica. O detalhamento do perfil dos respondentes, do roteiro e da síntese das respostas estão apresentados no Apêndice 1.

A pesquisa com segurados revela uma opinião diversificada em relação à aquisição de seguros, destacando a influência da tecnologia e o valor do suporte humano no processo. Enquanto o jovem segurado mostra entusiasmo pelo uso de canais digitais devido à conveniência e transparência, o segurado mais experiente e empresas de diferentes portes enfatizam a necessidade de orientação especializada. A assistência de corretores é reconhecida como crucial, não apenas na escolha de opções de seguros apropriadas, mas também na oferta de conselhos personalizados e na gestão de riscos. A interação pessoal com corretores continua a ser valorizada, mesmo com o crescente uso de ferramentas digitais para pesquisa e compra de seguros. O segurado jovem comentou: *'A tecnologia facilitou muito a escolha, é bem mais transparente do que antigamente, quando dependíamos só do corretor'*. Por outro lado, o segurado experiente disse: *'Eu prefiro conversar com meu corretor de longa data para garantir que eu estou fazendo a melhor escolha, a tecnologia ajuda, mas não substitui a confiança que tenho nele'*.

Os resultados da pesquisa apontam para uma integração harmoniosa entre tecnologia e interação humana no setor de seguros. Segurados de diferentes perfis reconhecem os benefícios da digitalização, como acesso facilitado a informações e maior transparência. No entanto, a *expertise* e o aconselhamento personalizado dos corretores são considerados indispensáveis, especialmente em situações mais complexas. Essa dualidade indica uma tendência onde a tecnologia amplia as possibilidades de escolha e eficiência, enquanto o papel consultivo dos

corretores mantêm sua relevância essencial, assegurando que as necessidades individuais sejam atendidas de forma abrangente e informada. De um modo geral, pode-se entender que os segurados valorizam a comodidade e transparência proporcionadas pelos canais digitais na aquisição de seguros, mas ainda destacam a importância crucial do suporte e orientação personalizada oferecidos pelos corretores, especialmente em contextos mais complexos ou específicos.

2.3.2.2.2 Pesquisa com funcionários de seguradoras

O objetivo desta pesquisa foi obter a visão da seguradora com relação ao papel do corretor na era pós-digital. Considerando-se a complexa estrutura organizacional das seguradoras, houve entendimento que seria necessário entrevistar pessoas com diferentes funções e responsabilidades. Foram então contatados e entrevistados quatro funcionários de diferentes níveis hierárquicos, quais sejam: CEO, diretor, gerente e funcionário sem cargo de liderança. A seleção dos entrevistados seguiu os critérios de relevância, tempo de experiência na empresa e no mercado de seguros e acessibilidade. Pessoas com os quais o autor deste trabalho manteve relacionamento comercial durante sua trajetória de executivo no mercado de seguros. O roteiro da entrevista foi composto por cinco perguntas abertas, com maior ênfase na relação seguradora-corretor e como isso tem mudado na era pós-digital, bem como a expectativa sobre o papel do corretor nesse novo contexto. Uma síntese com as principais respostas dos entrevistados e uma análise de cada respondente, com a descrição de seus perfis, está apresentado no Apêndice 2.

A pesquisa com funcionários de seguradora ilustra uma concordância geral sobre o valor dos corretores de seguros, embora haja nuances nas perspectivas entre diferentes níveis hierárquicos. O CEO e o diretor enfatizam a importância estratégica dos corretores na distribuição de seguros, reconhecendo-os como parceiros cruciais para a fidelização e crescimento da base de clientes. Eles esperam que os corretores se adaptem à era digital, incorporando tecnologia para aprimorar sua eficácia. Em contraste, o gerente e o funcionário sem cargo de liderança focam mais no papel dos corretores em personalizar e entregar soluções adaptadas às necessidades dos clientes, sublinhando a importância da adaptação dos corretores às mudanças tecnológicas e do mercado para manter a relevância no contato direto com os clientes. O CEO destacou: *'Os corretores continuam sendo peças-chave para angariar e*

fidelizar clientes'. O gerente comentou: 'Os corretores precisam se adaptar às novas tecnologias, mas ainda são essenciais para oferecer soluções personalizadas'

A pesquisa aponta que, no futuro, espera-se que os corretores mantenham sua relevância, adaptando-se às inovações tecnológicas, com uma percepção compartilhada de que a colaboração entre seguradoras e corretores é vital para o sucesso do setor. Enquanto os executivos de alto nível veem a digitalização como um meio para os corretores ampliarem sua competitividade e eficiência, o gerente e o funcionário enfatizam a adaptação como um meio para melhorar a personalização e satisfação do cliente. Essa variedade de expectativas destaca um consenso sobre a necessidade de evolução dos corretores, mas com diferentes ênfases no que essa evolução deve priorizar, refletindo as diversas funções e perspectivas dentro da seguradora. Por fim, foi possível identificar que os funcionários de seguradoras percebem a importância contínua dos corretores como parceiros estratégicos na distribuição de seguros, enfatizando a necessidade de colaboração e adaptação mútua à era pós-digital para melhor atender às necessidades em evolução dos clientes.

2.3.2.2.3 Pesquisa com corretores

Essa etapa da pesquisa buscou compreender a percepção dos corretores sobre como as mudanças provocadas pela tecnologia e pela nova dinâmica de mercado tem afetado seus resultados e sua forma de atuação e, também, como eles veem as oportunidades e a necessidade de atualização e adequação de procedimentos. Foram selecionados e entrevistados cinco corretores de diferentes perfis e mercados de atuação, quais sejam: corretor PF de pequeno porte, corretor PJ de pequeno porte, corretor PJ de médio porte, corretor PJ de grande porte e corretor PJ de nicho de mercado. O roteiro de entrevistas foi composto por cinco questões abertas, tratando de mudanças no mercado, visão de futuro e necessidade de preparação para o novo tempo. O roteiro detalhado, o perfil dos corretores e a síntese das respostas estão apresentados no Apêndice 3.

A pesquisa com corretores de seguros destaca uma visão compartilhada sobre a digitalização no setor, percebida como uma alavanca para ampliar alcance, aprimorar a personalização e melhorar a eficiência. Corretores de diferentes portes e especializações veem a era digital como uma oportunidade para otimizar processos e aprimorar o atendimento ao cliente, mantendo-se essenciais como consultores confiáveis na complexa indústria de seguros. Enquanto os corretores de pequeno porte se concentram na personalização e no

desenvolvimento de habilidades digitais para manter a relevância, os de médio e grande portes enfatizam a liderança em inovação e investimento em tecnologias avançadas para expandir e diversificar seus serviços. Um corretor comentou: *'A digitalização me ajuda a ser mais ágil, mas o cliente ainda quer sentir que estou presente, dando a atenção devida'*.

Os corretores são unânimes em reconhecer a necessidade de adaptação ao novo cenário digital, valorizando a especialização e o foco nas necessidades do cliente para garantir competitividade e qualidade no serviço. A pesquisa revela que, independentemente do tamanho ou especialização, todos os corretores planejam incorporar ferramentas digitais, investir em capacitação e aprimorar a colaboração com as seguradoras. Essa abordagem não só visa melhorar a eficiência operacional, mas também reforçar o papel consultivo dos corretores, garantindo que continuem a ser elementos vitais no ecossistema de seguros ao orientar os clientes em um mercado em constante transformação. De um modo geral, os corretores de seguros reconhecem a transformação digital como uma oportunidade essencial para expandir seus serviços, melhorar a personalização e eficiência, mantendo a relevância por meio da adaptação às novas tecnologias e preservando seu papel consultivo no mercado.

Análise integrada dos dados primários: As pesquisas com segurados, funcionários de seguradora e corretores de seguros revelaram uma convergência na percepção da tecnologia como um elemento positivo que potencializa a eficiência, o acesso e a personalização no setor de seguros. Todos os grupos enfatizam a importância da integração entre a digitalização e a interação humana. No entanto, há diferentes ênfases: segurados valorizam a conveniência, funcionários de seguradoras veem a digitalização como uma forma de melhorar a competitividade, e corretores destacam a necessidade de desenvolver habilidades digitais para aprimorar a personalização e a qualidade do serviço. Essas nuances refletem os diferentes papéis e expectativas de cada grupo no ecossistema de seguros, evidenciando um cenário de mudança contínua e adaptação mútua.

2.3.3 Análises complementares estratégicas

Considerando-se o objetivo mais amplo do diagnóstico, qual seja não apenas mapear as movimentações de mercado e as visões dos diferentes *stakeholders*, mas sim provocar uma reflexão sobre a necessidade de um novo posicionamento do corretor para prosperar na era pós-

digital, julgou-se importante ampliar a análise para uma visão de futuro, um reposicionamento estratégico. Para essa análise, foi escolhida uma ferramenta amplamente reconhecida na literatura de negócios e nas práticas empresariais: a matriz SWOT e sua análise pela técnica conhecida como SWOT cruzada.

2.3.3.1 Análise SWOT

A seguir, apresenta-se uma descrição de cada componente da matriz SWOT, que oferece um embasamento teórico e prático para o planejamento estratégico do modelo de negócios dos corretores de seguros, destacando as áreas-chave em que eles podem se concentrar para buscar sucesso e resiliência no mercado atual:

2.3.3.1.1 Forças

- **Relacionamentos com Clientes:** Os relacionamentos duradouros e a confiança estabelecida com os clientes são recursos inestimáveis. Eles não apenas promovem a retenção de clientes, mas também podem gerar novos negócios por meio de referências. Em um mercado onde a fidelidade do cliente é desafiada pela comoditização e pela concorrência *online*, tais relacionamentos são uma barreira de entrada significativa para os concorrentes.
- **Experiência e conhecimento de mercado:** O conhecimento profundo que os corretores de seguros têm do mercado e das necessidades dos clientes é uma força significativa, pois cria uma vantagem competitiva que não pode ser facilmente replicada por novos entrantes ou empresas que operam puramente *online*. Esta força é vital, pois permite que os corretores ofereçam conselhos personalizados e soluções sob medida que atendem às necessidades específicas dos segurados.
- **Adaptabilidade e resiliência:** A capacidade de se adaptar e inovar diante das mudanças do mercado é uma força essencial para a sobrevivência e o crescimento dos corretores de seguros. Adotar a tecnologia desenvolvida pelas seguradoras e desenvolver novas soluções demonstram uma abordagem proativa e uma disposição para evoluir, características fundamentais para o sucesso na era pós-digital.

2.3.3.1.2 Fraquezas

- Custos operacionais elevados: A operação de corretagem envolve diversos custos, desde infraestrutura física até despesas com pessoal, que podem afetar significativamente a margem de lucro. Em um setor onde a eficiência operacional é crucial, esses custos elevados podem comprometer a competitividade dos corretores frente às soluções digitais mais enxutas.
- Taxas de corretagem encarecem o custo do seguro: A inclusão das taxas de corretagem no preço final do seguro pode ser percebida pelos consumidores como um fator de aumento do custo, o que pode influenciar negativamente na decisão de compra, especialmente em um ambiente onde a transparência de preços e a comparação de custos são facilitadas por ferramentas *online*.
- Marketing digital: A ineficácia ou a ausência de uma estratégia robusta de marketing digital podem deixar os corretores de seguros em desvantagem, limitando sua capacidade de atrair novos clientes, especialmente a geração mais jovem que se orienta predominantemente por canais digitais.

2.3.3.1.3 Oportunidades

- Crescimento do mercado de seguros: A expansão do mercado oferece oportunidades para os corretores capturarem novos clientes e explorarem segmentos emergentes.
- Transformação digital: Além de expandir o alcance, a digitalização permite aos corretores automatizarem processos, melhorar a eficiência operacional e oferecer uma experiência de cliente mais personalizada e interativa, aproveitando dados para *insights* e inovação em produtos.
- Parcerias Estratégicas: A colaboração com empresas de tecnologia e *insurtechs* pode proporcionar aos corretores acesso a novas ferramentas, ampliando suas capacidades e oferecendo soluções mais completas e integradas, o que é essencial para se manterem competitivos e atenderem às expectativas modernas dos clientes.

2.3.3.1.4 Ameaças

- **Preferência crescente dos clientes por transações *online*:** A preferência crescente por transações *online* e a disposição para comprar seguros diretamente podem reduzir a demanda por serviços de intermediação, desafiando o modelo de negócios tradicional dos corretores de seguros.
- **Concorrência de *insurtechs*:** A entrada de *insurtechs* no mercado de seguros, com modelos de negócios inovadores e eficientes, representa uma ameaça significativa para os corretores tradicionais, pois essas empresas podem oferecer seguros de maneira mais conveniente e muitas vezes a um custo menor.
- **Mudanças na regulamentação:** Novos regulamentos podem introduzir desafios significativos, exigindo que os corretores revisem suas práticas e se adaptem a normas mais rigorosas, o que pode envolver investimentos adicionais em conformidade e capacitação.
- **Crises econômicas:** Períodos de instabilidade econômica podem levar à redução da demanda por seguros e ao aumento da sensibilidade ao preço por parte dos consumidores, afetando diretamente a rentabilidade e a viabilidade dos corretores de seguros.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<p>Relacionamento com clientes</p> <p>Experiência e conhecimento de mercado</p> <p>Adaptabilidade e resiliência</p>	<p>Custos operacionais elevados</p> <p>Taxas de corretagem encarecem o custo do seguro</p> <p>Marketing digital</p>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Crescimento do mercado de seguros</p> <p>Transformação digital</p> <p>Parcerias estratégica</p>	<p>Preferência crescente do cliente por serviços <i>online</i></p> <p>Concorrência das <i>insurtechs</i></p> <p>Mudanças na regulamentação</p> <p>Crises econômicas</p>

Figura 5

Análise SWOT

Nota. Elaborada pelo autor com base nos dados secundários e primários

2.3.3.2 *Análise SWOT cruzada*

A seguir, apresenta-se uma descrição das análises cruzadas baseadas na SWOT, enfrentando os desafios e aproveitando as oportunidades do mercado:

2.3.3.2.1 *Utilizar as forças para aproveitar as oportunidades (FO)*

- Relacionamentos com Clientes x Crescimento do Mercado: Utilizar relacionamentos estabelecidos para capturar novos clientes no mercado em expansão, promovendo referências e fidelização.
- Experiência x Conhecimento de Mercado x Transformação Digital: Aplicar o conhecimento de mercado para guiar a transformação digital, oferecendo soluções sob medida que atendam às novas necessidades dos clientes.
- Adaptabilidade x Parcerias Estratégicas: Alavancar a adaptabilidade para formar parcerias estratégicas com empresas de tecnologia e *insurtechs*, inovando em produtos e serviços.

2.3.3.2.2 *Minimizar as fraquezas aproveitando as oportunidades (WO)*

- Custos Operacionais x Transformação Digital: Utilizar a digitalização para automatizar processos e reduzir custos operacionais, melhorando a margem de lucro.
- Taxas de Corretagem x Crescimento do Mercado: Explorar o crescimento do mercado para diversificar fontes de receita, reduzindo a dependência das taxas de corretagem.
- Marketing Digital x Parcerias Estratégicas: Melhorar a estratégia de marketing digital, aproveitando parcerias para ampliar o alcance e atrair clientes por meio de canais digitais.

2.3.3.2.3 *Usar as forças para evitar ou reduzir o impacto das ameaças (FT)*

- Relacionamentos com Clientes x Mudança de Comportamento do Consumidor: Fortalecer relacionamentos para reter clientes em um ambiente onde há uma crescente preferência por transações *online*.

- Experiência de Mercado x Concorrência de Empresas Digitais: Utilizar o conhecimento de mercado para diferenciar-se de empresas digitais, destacando a personalização e o atendimento especializado.

2.3.3.2.4 Minimizar as fraquezas e evitar as ameaças (WT)

- Custos Operacionais x Crises Econômicas: Focar na eficiência operacional para se salvaguardar contra impactos de crises econômicas, mantendo a competitividade em períodos de instabilidade.
- Marketing Digital x Concorrência de Empresas Digitais: Reforçar as estratégias de marketing digital para competir efetivamente com empresas digitais, atraindo clientes que preferem soluções *online*.

2.3.4 Principais conclusões do diagnóstico

O diagnóstico oferece uma análise abrangente e multifacetada do papel dos corretores de seguros na era pós-digital, destacando a interseção crítica entre tecnologia, inovação, parcerias, operações e estratégias de mercado. Através da análise dos levantamentos bibliográficos (dados secundários), entrevistas detalhadas com *stakeholders* do setor (dados primários) e de análises estratégicas complementares (SWOT e cruzada da SWOT), foram identificados *insights* que esclarecem tanto os desafios quanto as oportunidades enfrentadas pelos corretores no cenário atual:

- Adaptação Tecnológica e Valorização da *Expertise*: Confirmou-se a relevância contínua dos corretores de seguros, mesmo frente à digitalização do mercado. A personalização do serviço e a capacidade de navegar pelas complexidades do mercado de seguros são altamente valorizadas pelos clientes. Essa percepção reforça a coexistência das novas tecnologias como complemento, e não substituto, à *expertise* dos corretores, ressaltando a importância de adotar tecnologias avançadas enquanto mantém o toque humano e a orientação especializada.
- Reconfiguração da Relação com *Insurtechs*: Uma mudança notável na visão das *insurtechs* sobre a venda direta aponta para um reconhecimento crescente do valor dos corretores. A transição de uma perspectiva de concorrência para colaboração sugere um futuro em que as

insurtechs buscam parcerias estratégicas com corretores para alavancar sua confiança junto aos clientes e sua capacidade de personalização, estabelecendo uma base sólida para crescimento mútuo. As *insurtechs* reconheceram os corretores como canal de distribuição.

- **Gestão dos Custos de Transação:** Os corretores enfrentam desafios significativos, incluindo a concorrência com novos *players* digitais, mudanças no comportamento dos consumidores, e pressões sobre preços e comissões. Esses desafios destacam a necessidade crítica de monitoramento e controle de transações eficazes (gestão dos custos de transação), bem como a importância de estratégias de negociação habilidosas para manter relações vantajosas com seguradoras e clientes.
- **Desafios Emergentes e Necessidade de Inovação:** A elaboração de propostas para aproveitar as oportunidades identificadas no diagnóstico inclui a adoção de tecnologias avançadas, desenvolvimento de competências de negociação, fomento de uma cultura de inovação e liderança, e a priorização de capacitação. Essas estratégias são essenciais para que os corretores de seguros possam não apenas sobreviver, mas prosperar na era pós-digital, oferecendo serviços inovadores e de qualidade superior.
- **Insights das Análises Complementares:** As análises complementares forneceram uma visão dos fatores estratégicos, operacionais e de mercado que influenciam a atuação dos corretores de seguros. Desde a identificação de pontos fortes e fracos até as forças competitivas e tendências, estas análises reiteram a complexidade do ambiente em que os corretores operam e a necessidade de uma abordagem estratégica holística para o sucesso e, ao mesmo tempo, enfatizam a importância da adaptação tecnológica, do desenvolvimento contínuo de habilidades e do foco na personalização e eficiência para atender às expectativas contemporâneas dos clientes e manter a competitividade no mercado de seguros.

Em suma, o diagnóstico evidencia um cenário em que a revisão do modelo de negócios, a otimização da operação (gestão dos custos de transação), a capacidade de adaptação, a inovação contínua e a colaboração estratégica (*insurtechs* e seguradoras) são fundamentais para o futuro dos corretores de seguros. Os resultados do diagnóstico destacam a necessidade de uma reinvenção constante frente às tendências digitais mantendo, ao mesmo tempo, a essência da personalização e da *expertise* que define o valor dos corretores no mercado de seguros. Os *insights* derivados deste diagnóstico, embasados na abordagem sistemática e orientada a soluções da *Design Science*, iluminam o caminho para a elaboração de estratégias e

intervenções que não apenas respondem aos desafios identificados, mas também contribuem para a evolução contínua e a sustentabilidade dos corretores de seguros na era pós-digital.

2.4 Aportes Teóricos para Apoio ao Aproveitamento da Oportunidade

A era pós-digital refere-se a um momento em que as tecnologias digitais estão tão integradas ao cotidiano que deixam de ser percebidas como novidade, transformando profundamente a cultura, a sociedade e as práticas econômicas. Segundo Cramer (2014) e Floridi (2015), a era pós-digital é caracterizada por uma relação mais crítica e madura com a tecnologia, em que o foco se desloca das ferramentas digitais em si para o impacto delas nas estruturas sociais, culturais e éticas. Nessa era, as fronteiras entre o digital e o físico se tornam cada vez mais nebulosas, promovendo uma integração total entre as esferas *online* e *offline*.

Na literatura econômica, diferentes teorias explicam a natureza e o comportamento das firmas, destacando aspectos que contribuem para a eficiência e competitividade das empresas. Coase (1937) introduziu a ideia de que as firmas surgem como uma alternativa ao mercado para organizar transações, reduzindo custos associados à busca, negociação e execução de contratos, especialmente em cenários de incerteza e informações assimétricas, como no mercado segurador. A Teoria dos Custos de Transação (TCT), desenvolvida por Williamson (1985), é particularmente relevante no contexto dos corretores na era pós-digital, pois investiga como as estruturas de governança e os custos associados às transações influenciam a eficiência econômica. Essa abordagem se mostra essencial para compreender o papel dos corretores de seguros, que lidam com complexidades operacionais e incertezas no mercado segurador.

Os corretores de seguros atuam como intermediários entre seguradoras e segurados, desempenhando funções que vão desde a identificação das necessidades dos clientes até a manutenção de uma relação de confiança e fidelidade ao longo do tempo. Williamson (1985) destaca que, em mercados com informações assimétricas e incertezas, como o mercado segurador, a presença de intermediários especializados reduz significativamente os custos de transação, garantindo maior eficiência e estabilidade nas operações, beneficiando seguradoras e segurados com a redução de seus respectivos custos de transação.

A TCT considera três atributos principais: especificidade de ativos, frequência e incerteza. Além disso, a TCT se baseia em pressupostos comportamentais, como racionalidade limitada e oportunismo. Os custos de transação incluem busca, negociação, monitoramento,

adaptação e coordenação. A governança pode assumir diferentes formas, como mercado, hierarquia e híbrida. A TCT busca compreender como esses atributos, pressupostos comportamentais e formas de governança afetam os custos de transação, influenciando a eficiência e o desempenho das transações econômicas. Os atributos, os pressupostos comportamentais e as formas de governança afetam os custos de transação de maneira complexa. Cada elemento influencia diferentes aspectos dos custos de transação, e a escolha da forma de governança adequada dependerá da natureza dos atributos, dos comportamentos dos agentes e do contexto específico da transação.

2.4.1 Era pós-digital

A Era Pós-Digital é caracterizada pela plena integração das tecnologias digitais nas operações empresariais e nas interações humanas, resultando em um ambiente de negócios em constante transformação. Esse cenário exige que as organizações deixem de apenas adotar tecnologias emergentes e passem a reconfigurar seus modelos de negócios para competir de forma eficaz. Segundo Schwab (2016), a era pós-digital é marcada pela Quarta Revolução Industrial, onde a linha entre o físico e o digital se torna cada vez mais tênue, e as organizações precisam se adaptar a essas mudanças para prosperar.

Na era pós-digital, as organizações enfrentam uma série de desafios estruturais e operacionais. O ambiente digital impõe pressões para que as empresas reavaliem suas estratégias e adotem uma abordagem mais dinâmica e ágil. Entre os principais desafios estão:

- **Integração Tecnológica Contínua:** A era pós-digital exige que as organizações não apenas adotem tecnologias como inteligência artificial (IA), *big data*, e *blockchain*, mas que essas tecnologias sejam integradas de forma a melhorar a eficiência e criar novas oportunidades de negócio (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Empresas que não conseguem realizar essa integração correm o risco de ficarem para trás em um mercado cada vez mais digital.
- **Personalização em Massa:** Um dos grandes desafios na era pós-digital é a capacidade de personalizar produtos e serviços em grande escala. Os consumidores, agora mais conectados e informados, esperam que as empresas atendam às suas necessidades específicas de maneira rápida e eficaz. Como observa Pine II e Gilmore (1999), a

economia da experiência se tornou um ponto central, e as empresas precisam criar interações personalizadas e valiosas para se diferenciar da concorrência.

- **Colaboração e Parcerias Estratégicas:** Com o aumento da complexidade dos mercados digitais, as empresas não podem mais operar de maneira isolada. A colaboração com outras empresas, *startups* e *insurtechs*, conforme discutido por Chesbrough (2003), é fundamental para fomentar a inovação e a competitividade. Isso é especialmente relevante em setores onde a transformação digital avança rapidamente, como o mercado de seguros, onde parcerias estratégicas são essenciais para fornecer soluções inovadoras e integradas aos clientes.
- **Experiência do Cliente e Confiança:** Na era pós-digital, a experiência do cliente tornou-se um fator determinante para o sucesso organizacional. Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004), as empresas devem cocriar valor com seus clientes, oferecendo experiências personalizadas e de alta qualidade. Além disso, a confiança digital é um desafio crucial. Com o aumento da interação digital, a necessidade de garantir a privacidade dos dados e a segurança das transações cresce significativamente, conforme Westerman, Bonnet e McAfee (2014).

O cenário da era pós-digital também impõe às organizações uma constante adaptação para se manterem competitivas e relevantes. Empresas que operam em setores altamente regulados, como o mercado de seguros, precisam adotar tecnologias que permitam otimizar processos e oferecer soluções sob medida aos seus clientes. A análise de dados em tempo real permite às empresas identificarem padrões de comportamento e oferecer serviços personalizados, algo essencial na era digital, como argumentado por Davenport e Harris (2007).

Além disso, a colaboração com parceiros estratégicos, como seguradoras, *insurtechs* e outras empresas de tecnologia, facilita a integração de sistemas e a adoção de soluções mais eficientes. Esses movimentos colaborativos são fundamentais para garantir que as corretoras de seguros estejam preparadas para os desafios da era pós-digital e possam continuar inovando e oferecendo valor aos seus clientes.

A era pós-digital exige, portanto, que as organizações reavaliem constantemente suas estratégias e operações, integrando tecnologia, personalização e colaboração para manter a competitividade em um mercado cada vez mais exigente e dinâmico.

2.4.2 Teoria dos custos de transação – TCT

A Teoria dos Custos de Transação (TCT), desenvolvida por Williamson (1985), oferece uma estrutura analítica fundamental para compreender como os custos associados à busca, negociação, monitoramento, adaptação e coordenação impactam as transações econômicas. No contexto dos corretores de seguros, a TCT é particularmente relevante para analisar a eficiência com que esses profissionais realizam suas atividades, mediando as relações entre segurados e seguradoras em um mercado caracterizado por elevada incerteza e especificidade de ativos. Neste subitem, serão abordados os principais elementos da TCT e como eles afetam os corretores de seguros, desde os atributos e pressupostos comportamentais até as formas de governança e seus respectivos impactos nos custos de transação.

2.4.2.1 Custos de transação no contexto dos corretores de seguros

Os custos de transação são categorizados em cinco agrupamentos-chave: busca, negociação, monitoramento, adaptação e coordenação. Esses custos impactam diretamente as atividades dos corretores e são influenciados por fatores como a especificidade de ativos, a frequência das transações e a incerteza presente no mercado. De acordo com Klein, Crawford e Alchian (1978), os corretores de seguros enfrentam custos de busca ao procurar seguradoras e produtos que atendam às necessidades dos segurados. Esses custos incluem o tempo e recursos investidos na pesquisa e avaliação das melhores opções disponíveis, considerando a variedade de produtos e as particularidades de cada seguradora.

A negociação, por sua vez, envolve a definição dos termos e condições contratuais. Williamson (1985) argumenta que os custos de negociação tendem a ser elevados em ambientes onde as partes possuem interesses divergentes e onde há uma alta especificidade dos ativos, como no caso dos seguros personalizados. A habilidade dos corretores em equilibrar os interesses dos segurados e seguradoras é crucial para minimizar esses custos.

Os custos de monitoramento surgem da necessidade de supervisionar o cumprimento dos contratos. Corretores de seguros desempenham um papel fundamental nessa etapa, monitorando se as seguradoras estão honrando suas obrigações e garantindo que os segurados recebam o serviço contratado. Williamson (1985) enfatiza que a presença de agentes intermediários confiáveis reduz os custos de monitoramento, mitigando riscos de comportamento oportunista e ineficiências operacionais.

Os custos de adaptação refletem a necessidade de ajustes nos contratos ao longo do tempo. Segundo Williamson (1985), as transações que exigem alta adaptabilidade, como mudanças nos termos do seguro devido a alterações nas circunstâncias do segurado, são mais suscetíveis a custos elevados, especialmente se não houver mecanismos flexíveis e claros para acomodar essas mudanças. Corretores de seguros desempenham um papel essencial em facilitar essas adaptações, evitando rupturas contratuais e mantendo a satisfação dos clientes.

Finalmente, os custos de coordenação referem-se aos esforços para estabelecer e manter estruturas de governança eficazes. No setor, os corretores são responsáveis por coordenar as interações entre segurados e seguradoras, promovendo um alinhamento de expectativas e minimizando conflitos. A escolha da forma de governança adequada (mercado, hierárquica ou híbrida) é crucial para otimizar esses custos, conforme discutido por Williamson (1979).

2.4.2.2 Atributos e pressupostos comportamentais na atuação dos corretores

A TCT identifica três atributos principais que influenciam a natureza das transações: especificidade de ativos, frequência e incerteza. No contexto dos corretores de seguros, esses atributos são especialmente relevantes. A especificidade de ativos, por exemplo, refere-se ao conhecimento especializado e às relações de longo prazo que os corretores desenvolvem com clientes e seguradoras, aumentando os custos de transação quando há mudanças nas condições de mercado ou nos requisitos regulatórios (Williamson, 1985).

A frequência das transações está diretamente relacionada ao relacionamento contínuo que os corretores mantêm com seus clientes e parceiros. A interação frequente permite o desenvolvimento de rotinas eficientes e reduz a necessidade de renegociação constante, conforme apontado por Williamson (1981). Já a incerteza no mercado segurador, relacionada à volatilidade econômica e às mudanças regulatórias, eleva os custos de transação, exigindo que os corretores invistam em mecanismos de adaptação e monitoramento para garantir a estabilidade das transações (Arrow, 1969).

Os pressupostos comportamentais da TCT, como a racionalidade limitada e o oportunismo, também são aplicáveis ao contexto dos corretores. A racionalidade limitada implica que os corretores, segurados e seguradoras enfrentam dificuldades para processar todas as informações disponíveis e antecipar todas as contingências. Simon (1955) destaca que essa limitação leva a decisões subótimas e à necessidade de mecanismos de governança para mitigar

os riscos associados. O oportunismo, por sua vez, refere-se ao risco de que uma das partes envolvidas em uma transação possa agir de maneira a maximizar seus interesses à custa da outra. Corretores de seguros desempenham um papel crucial na mitigação desse risco, garantindo que todas as partes cumpram suas obrigações contratuais (Williamson, 1985).

A Figura 6 consolida o papel do corretor de seguros à luz da TCT, abordando os elementos dos atributos e dos pressupostos comportamentais:

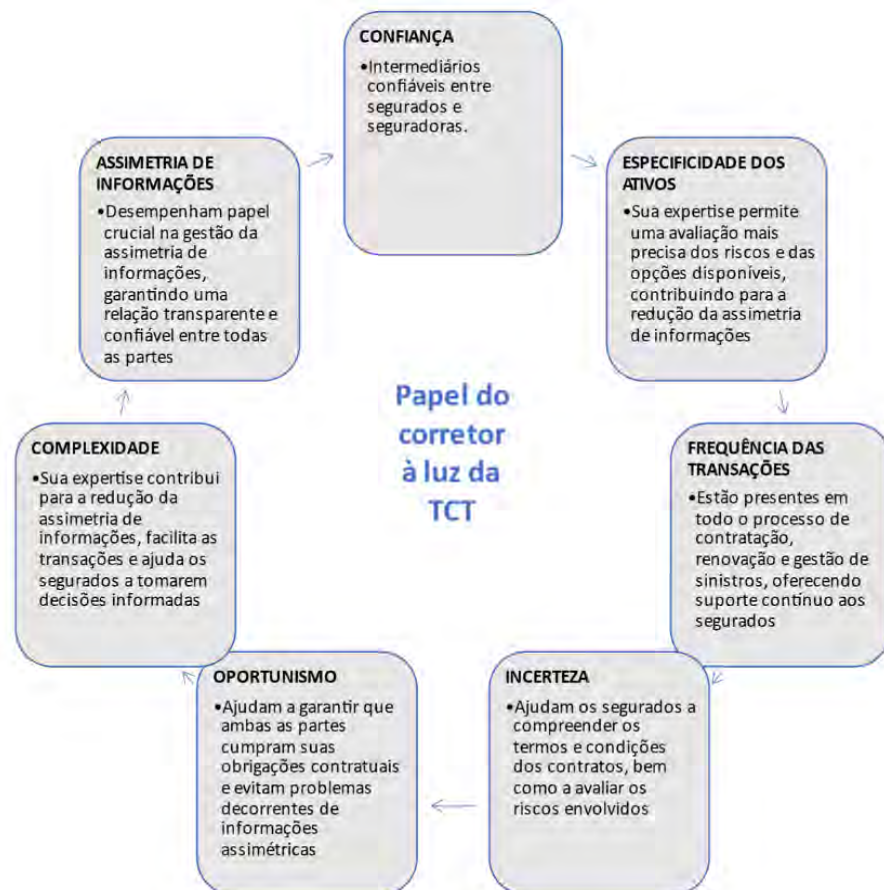


Figura 6

Papel dos corretores de seguros à luz da TCT

Nota. Elaborada pelo autor com base na TCT

2.4.2.3 Formas de governança e seus impactos

As formas de governança demonstradas na figura 7 — mercado, hierárquica e híbrida — determinam como as transações são coordenadas entre os agentes. No caso dos corretores de seguros, essas formas se manifestam da seguinte forma:

- **Governança de Mercado:** Os corretores atuam de maneira independente, conectando segurados a seguradoras sem vínculo exclusivo. Essa forma de governança permite flexibilidade e liberdade na escolha dos parceiros, mas pode resultar em custos elevados de busca e negociação (Williamson, 1979).
- **Governança Hierárquica:** Corretores que operam em estruturas integradas em uma parceria exclusiva com uma única seguradora tendem a ter menor autonomia, mas ganham em controle e eficiência nas operações internas, reduzindo custos de coordenação, conforme descrito por Williamson (1979).
- **Governança Híbrida:** Combina elementos de mercado e hierarquia, oferecendo maior flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças. Os custos de negociação e monitoramento tendem a ser moderados, porém, o gerenciamento de contratos e a complexidade operacional podem representar desafios adicionais (Williamson, 1979).

MERCADO	INTEGRAÇÃO VERTICAL	HÍBRIDA
<p>Ênfase na transação por meio de mecanismos de mercado.</p> <p>Intermediários independentes.</p> <p>Múltiplas seguradoras atendidas pelos corretores.</p> <p>Menor grau de integração vertical.</p> <p>Menor dependência entre corretores e seguradoras.</p> <p>Maior flexibilidade e liberdade de escolha nas parcerias.</p> <p>Foco na busca por produtos e serviços mais competitivos.</p> <p>Maior ênfase na negociação de comissões e condições contratuais.</p> <p>Possibilidade de trabalhar com diferentes seguradoras para atender às necessidades específicas dos segurados.</p>	<p>Ênfase na hierarquia e na integração entre corretores e seguradoras.</p> <p>Corretores atuando como parte integrante das seguradoras.</p> <p>Maior dependência e alinhamento entre corretores e seguradoras.</p> <p>Relações mais estreitas e de longo prazo entre as partes.</p> <p>Compartilhamento de informações estratégicas e operacionais.</p> <p>Maior cooperação na definição de estratégias e processos.</p> <p>Maior padronização e controle dos processos de vendas e serviços.</p> <p>Possibilidade de acesso a recursos e tecnologias das seguradoras.</p> <p>Potencial para maior eficiência e coordenação nas transações.</p>	<p>Combinação de mecanismos de mercado e de integração vertical.</p> <p>Parcerias estratégicas entre corretores e seguradoras.</p> <p>Níveis variados de dependência e integração entre as partes.</p> <p>Estruturas flexíveis de colaboração e compartilhamento de riscos.</p> <p>Contratos e acordos personalizados para atender às necessidades específicas.</p> <p>Maior autonomia dos corretores em relação a outras formas de governança.</p> <p>Busca de benefícios mútuos e complementaridade de recursos e expertise.</p> <p>Adaptação às demandas do mercado e às mudanças tecnológicas.</p> <p>Potencial para equilibrar a flexibilidade do mercado com a estabilidade da integração vertical.</p>

Figura 7

Tipos de governança no contexto dos corretores de seguros

Nota. Elaborada pelo autor com base na TCT

2.4.2.4 Impactos da TCT na eficiência dos corretores de seguros

A Tabela 6 mostra como os atributos, pressupostos comportamentais e formas de governança impactam diretamente os custos de transação enfrentados pelos corretores. A TCT oferece uma estrutura analítica robusta para compreender como a escolha da forma de governança e o manejo dos custos de transação podem otimizar a eficiência e a competitividade dos corretores no mercado segurador. Corretores que entendem essas dinâmicas estão mais bem preparados para implementar estratégias que minimizem custos e promovam uma intermediação mais eficiente.

Tabela 6

Descrição dos elementos TCT e impacto nos custos e transações dos corretores

Atributo	Descrição e Aplicação no Contexto dos Corretores de Seguros	Impacto nos Custos de Transação
Especificidade de Ativos	Corretores desenvolvem competências e sistemas exclusivos para a interação com clientes e seguradoras, criando uma alta dependência desses ativos específicos.	Aumenta os custos de transação, pois ativos altamente específicos exigem maiores investimentos e custos de adaptação em caso de mudanças.
Frequência	A interação regular com clientes e seguradoras permite otimizar processos e serviços, gerando relações comerciais mais eficientes.	Reduz os custos de transação ao longo do tempo, já que relações frequentes facilitam o aprendizado e a eficiência operacional.
Incerteza	Corretores enfrentam incertezas relacionadas à regulamentação do setor, flutuações do mercado e comportamento variável dos clientes e seguradoras. Eles são fundamentais na mitigação dessas incertezas, fornecendo orientação especializada e atualizada.	Aumenta os custos de transação devido à necessidade de investimentos em monitoramento, adaptação e comunicação eficiente para lidar com a incerteza e manter a confiança das partes.
Pressuposto Comportamental	Descrição e Aplicação no Contexto dos Corretores de Seguros	Impacto nos Custos de Transação
Racionalidade Limitada	No mercado segurador, corretores, clientes e seguradoras enfrentam limitações para processar todas as informações disponíveis e antecipar contingências. Corretores usam experiência para auxiliar na tomada de decisões, mas tanto eles quanto clientes e seguradoras podem tomar decisões subótimas devido a informações incompletas ou mal interpretadas.	Eleva os custos de transação, uma vez que a necessidade de superar as limitações de informação e a possibilidade de decisões subótimas requerem esforços adicionais em coleta, análise e comunicação de informações entre todos os agentes.
Oportunismo	Existe o risco de comportamento oportunista. Corretores constroem confiança e clareza contratual para mitigar esse risco.	Eleva os custos de transação, pois são necessários mecanismos para monitorar, prevenir e resolver comportamentos oportunistas.
Forma de Governança	Descrição e Aplicação no Contexto dos Corretores de Seguros	Impacto nos Custos de Transação
Mercado	Corretores operam de forma independente, conectando clientes a seguradoras, escolhendo produtos com base em competitividade de preços e qualidade.	Pode aumentar os custos de busca e negociação, mas geralmente reduz custos de monitoramento e adaptação devido à flexibilidade e competição do mercado.
Hierárquica	Corretores que são parte de uma organização maior ou têm relações exclusivas com seguradoras operam em uma estrutura mais integrada e coordenada internamente.	Reduz custos de busca e negociação devido à estrutura organizada, mas pode aumentar custos de adaptação e monitoramento devido à rigidez da estrutura hierárquica.
Híbrida (Contratos)	Corretores mantêm independência enquanto estabelecem termos claros de cooperação com seguradoras por meio de contratos detalhados, equilibrando flexibilidade com previsibilidade.	Potencialmente aumenta custos de negociação e monitoramento devido à necessidade de gerenciar múltiplos contratos, mas oferece uma eficaz adaptação às mudanças do mercado.

Nota. Elaborada pelo autor com base na TCT

Em suma, a Figura 8 demonstra os impactos dos elementos-chave da TCT nos custos de transação. Este entendimento serve como base sólida para a proposta subsequente de aproveitamento da oportunidade delineada nesta dissertação de mestrado, evidenciando como a atuação dos corretores pode ser ainda mais estratégica e alinhada aos princípios da TCT. As setas coloridas representam o impacto dos diferentes elementos - pressupostos comportamentais, atributos e formas de governança - nos custos de transação, da seguinte forma:

- Setas Verdes indicam que o elemento contribui para a redução dos custos de transação, facilitando a eficiência nas atividades e processos.
- Setas Vermelhas representam um aumento nos custos de transação, resultante de características que tornam a gestão e execução mais complexas e dispendiosas.
- Setas Amarelas sinalizam um impacto neutro, indicando que o elemento em questão não causa mudanças significativas nos custos ou que o efeito é equilibrado por outros fatores.

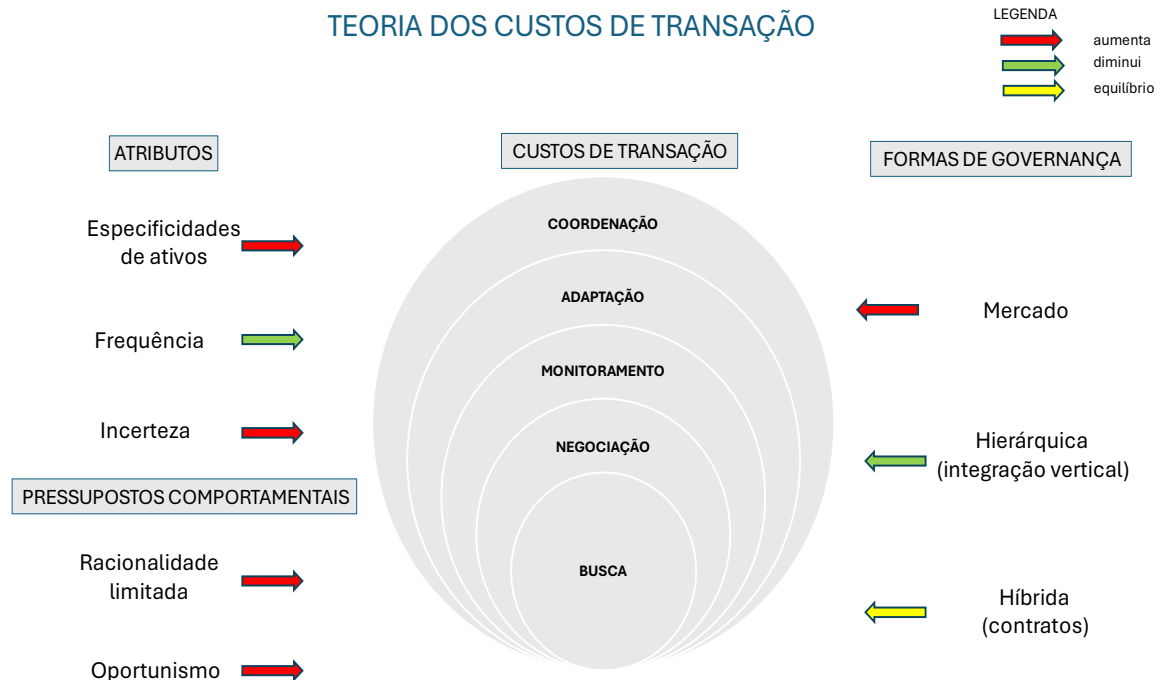


Figura 8

Teoria dos Custos de Transação (TCT) – impacto dos seus elementos-chave nos custos de transação

Nota. Elaborada pelo autor com base na TCT

3. Proposta de Aproveitamento da Oportunidade

Diante do cenário identificado nas análises do diagnóstico, esta seção apresenta, como proposta de aproveitamento da oportunidade, o método ECO (Estratégia, Colaboração e Operação), um artefato inovador desenvolvido especificamente para corretores de seguros na era pós-digital.

Este modelo segue os princípios iterativos e orientados a soluções da *Design Science* (Hevner et al., 2004) e incorpora conceitos da Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1985) para criar um *framework* que seja prático, aplicável e fundamentado em teoria robusta, abordando tanto questões de *design* quanto de eficiência econômica no setor de seguros.

O método ECO pode ser visualizado como um barco navegando em um oceano de incertezas e mudanças (Figura 9). Cada um de seus três pilares desempenha um papel essencial nessa travessia: a Estratégia atua como a bússola que orienta o rumo, ajudando os corretores a definirem um caminho claro e a tomarem decisões que garantam sua competitividade no mercado; a Colaboração funciona como o vento das velas que impulsionam a embarcação, utilizando parcerias colaborativas e inovações tecnológicas para aproveitar as oportunidades de mercado e superar desafios; e a Operação representa o ajuste das velas, que permite direcionamentos precisos, assegurando eficiência e adaptabilidade diante das turbulências e obstáculos que surgem durante a jornada.

Essa metáfora do barco ilustra a necessidade de coordenação e equilíbrio entre os três pilares do método ECO, proporcionando aos corretores de seguros uma estrutura integrada para enfrentar as complexidades da era digital e fortalecer sua posição no setor de seguros. A Figura 9 representa a interação dos pilares do método ECO. Assim como um navegador habilidoso ajusta constantemente suas velas para aproveitar ao máximo o vento, o corretor, ao aplicar o método ECO, ajusta suas estratégias (pilar E), forma parcerias colaborativas (pilar C) e otimiza suas operações (pilar O) para garantir que, independentemente das condições do mercado, continue em direção ao seu destino: a relevância e o sucesso duradouro no mercado de seguros.

Na sequência, os subitens desta seção explorarão de maneira técnica cada um desses aspectos, detalhando como o método ECO pode ser aplicado na prática para promover o desenvolvimento estratégico, a colaboração eficaz e a otimização operacional dos corretores de seguros na era pós-digital.



Figura 9

Metáfora do barco - método ECO

Nota. Elaborada pelo autor

A sigla “ECO” traz uma conotação positiva e significativa, evocando a ideia de um ecossistema onde Estratégia, Colaboração e Operação trabalham juntas de forma harmônica e interdependente, criando um ambiente de negócios sustentável e eficiente. Além disso, a palavra ECO remete a práticas sustentáveis e responsáveis, enfatizando o compromisso com a eficiência econômica e a sustentabilidade no setor de seguros. A associação com "ecoar" sugere que as estratégias e operações implementadas terão um impacto duradouro e abrangente, propagando-se positivamente no mercado. O método ECO transmite uma abordagem holística que abrange desde a visão estratégica até a execução operacional precisa. Este nome reforça a ideia de que o ECO oferece um caminho integrado para os corretores de seguros navegarem eficientemente pelas complexidades do cenário atual.

3.1 Proposta Definida

A proposta foi dividida em dois subitens principais: desenvolvimento de produto, que detalha o método ECO e suas aplicações práticas no contexto dos corretores de seguros, e desenvolvimento de mercado, que aborda as estratégias de monetização do método ECO com o objetivo de transformá-lo em um negócio. Cabe ressaltar que o foco desta dissertação será no desenvolvimento de produto. O desenvolvimento de mercado será explorado futuramente, em um novo projeto, que dará sequência a este trabalho de mestrado.

Os Apêndices 4, 5 e 6 complementam a proposta de aproveitamento da oportunidade, oferecendo uma orientação prática e detalhada para a implementação do método ECO. Com base nos desafios e oportunidades identificados no diagnóstico e no embasamento teórico discutido nos aportes teóricos, cada apêndice fornece diretrizes específicas para otimizar as operações dos corretores, desenvolver parcerias estratégicas e adaptar suas práticas ao mercado pós-digital. Esses apêndices apresentam ferramentas, estratégias e recomendações para que os corretores possam alinhar suas atividades às novas demandas do setor, promovendo a inovação e a sustentabilidade de seus modelos de negócios.

3.1.1 Desenvolvimento de produto – “o que e para quem”

O método ECO foi concebido focando em três pilares fundamentais:

- Estratégia: estratégias adaptativas para revisão do modelo de negócios
- Colaboração: promoção da inovação contínua através de parcerias estratégicas
- Operação: otimização operacional através da gestão eficiente dos custos de transação

Os pilares do ECO são delineados para enfrentar diretamente os desafios contemporâneos dos corretores de seguros. No pilar de Estratégia, por exemplo, corretores são guiados na reavaliação de seus modelos de negócios para incorporar tecnologias digitais e abordagens de mercado centradas no cliente. No pilar de Colaboração, o método enfatiza a importância de parcerias colaborativas com *insurtechs* e seguradoras para aproveitar inovações tecnológicas, enquanto o pilar de Operação se concentra em otimizar os processos para maximizar a eficiência e reduzir custos. A interação entre estes pilares permite que os corretores desenvolvam uma abordagem compreensiva que melhora não apenas suas operações diárias, mas também suas estratégias de médio e longo prazos e parcerias colaborativas. Este sistema integrado garante

que as mudanças em um pilar sejam reflexivas e reforçadas pelos outros, criando uma estrutura robusta e adaptável que é essencial para o sucesso na era pós-digital.

3.1.1.1 Pilar E - Estratégia

O pilar "E" de Estratégia foca nos componentes "Análise de Mercado", "Posicionamento Estratégico" e "Objetivo Estratégico", ressaltando a importância de entender o ambiente de mercado, estruturar um modelo de negócios eficiente e desenvolver estratégias alinhadas aos objetivos da corretora. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), a construção de modelos de negócios inovadores é essencial para adaptação em mercados dinâmicos. Teece (2010) também enfatiza que uma análise de mercado detalhada e um posicionamento estratégico sólido são cruciais para o sucesso empresarial em ambientes competitivos e em constante transformação.

No método ECO, o pilar "Estratégia" encoraja os corretores de seguros a adotarem uma postura proativa na reavaliação e na adaptação de seus modelos de negócios, respondendo às rápidas mudanças do mercado. Ferramentas como o Canvas de Modelo de Negócios são recomendadas para mapear e reavaliar processos de negócios, identificando oportunidades para inovação e diferenciação no mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). A implementação de estratégias adaptativas deve ir além da simples integração tecnológica, contemplando a evolução nas expectativas dos clientes, mudanças regulatórias e a competitividade setorial.

Corretores são incentivados a desenvolver estratégias que antecipem tendências futuras e se posicionem estrategicamente no mercado, não apenas reagindo às mudanças, mas criando valor agregado ao combinar *expertise* tradicional com as novas demandas digitais. Assim, o pilar "Estratégia" sustenta a necessidade de uma reavaliação contínua dos elementos de valor da corretora, garantindo a personalização e a satisfação do cliente em um ambiente pós-digital.

3.1.1.2 Pilar C - Colaboração

O pilar "C" de Colaboração destaca os componentes "Inovação Contínua", "Adaptação Tecnológica" e "Parcerias Estratégicas", sublinhando a importância de adotar uma postura colaborativa para promover inovação, adaptar-se às tecnologias emergentes e estabelecer parcerias, principalmente com seguradoras e *insurtechs*. Segundo Chesbrough (2003), a inovação aberta é vital para fomentar a colaboração e a criatividade, enquanto Williamson

(1985) ressalta a necessidade de uma gestão eficiente dos custos de transação para manter parcerias estratégicas viáveis.

Este pilar incentiva os corretores a desenvolverem uma abordagem colaborativa que vá além da adoção de tecnologias, promovendo uma mudança na forma como interagem com clientes e seguradoras, e como inovam em seus produtos e serviços. A escolha da forma de governança — mercado, hierarquia ou híbrida — é uma decisão estratégica crítica, com implicações significativas para a eficiência na gestão dos custos de transação e a capacidade de resposta às dinâmicas do mercado (Williamson, 1985). A cultura de inovação contínua e a adaptação às novas tendências de mercado, promovidas pelo pilar "Colaboração", fortalecem a resiliência e a relevância dos corretores na era digital. Isso os posiciona como líderes na transformação do setor, capazes de aproveitar oportunidades e superar desafios de maneira eficiente e inovadora.

3.1.1.3 Pilar O - Operação

O pilar "O" de Operação é estruturado pelos componentes "Gestão de Custos de Transação", "Eficiência Operacional" e "Análise de Processos". A ênfase recai na otimização dos custos associados às transações e na melhoria contínua dos processos operacionais. Hammer e Champy (1993) argumentam que a reengenharia de processos é fundamental para alcançar eficiência operacional, um conceito também defendido por Davenport (1993) em seu trabalho sobre inovação de processos.

O método ECO, neste pilar, sugere uma análise detalhada das operações diárias dos corretores, identificando áreas onde os custos podem ser reduzidos sem comprometer a qualidade do serviço. A aplicação de uma matriz de custos de transação permite uma avaliação aprofundada dos processos, facilitando a identificação de oportunidades de otimização (Williamson, 1985). A adoção de práticas operacionais eficientes, como a automação de tarefas repetitivas e o uso de análise de dados para decisões estratégicas, é fortemente recomendada.

Além da redução de custos, este pilar busca manter um alto nível de serviço, assegurando que a eficiência operacional se traduza em uma experiência positiva para o cliente. A capacidade dos corretores de adaptarem-se rapidamente às mudanças regulatórias, expectativas dos clientes e evolução tecnológica, com a integração de sistemas fornecidos por

seguradoras e *insurtechs*, é fundamental para a construção de uma base operacional ágil e competitiva.

A aplicação da Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1985) no método ECO reforça a importância de gerenciar eficientemente os custos nas relações contratuais e operacionais dos corretores com seguradoras e clientes. Essa abordagem permite uma análise criteriosa dos fatores que influenciam decisões de governança e escolhas de parceiros, facilitando estratégias de minimização de custos e otimização de processos. A gestão eficiente dos custos de transação não apenas melhora a eficiência operacional, mas também fortalece a posição competitiva dos corretores no mercado segurador.

3.1.1.4 Visão integrada dos pilares

A Figura 10 do ECO é organizada em três níveis, ilustrando a hierarquia dos seus elementos. No primeiro nível, na base, estão os três pilares fundamentais: Estratégia, Colaboração e Operação, que sustentam todo o método. No nível intermediário, estão os nove componentes (três por pilar), que detalham as ações práticas que conectam os pilares à visão maior do ECO. No topo, encontra-se o grande retângulo com a definição do ECO, representando o conceito unificado que abrange e orienta todo o *framework*. Esta organização destaca a interdependência dos pilares, componentes e a definição geral do método.

Ao integrar esses elementos, o método ECO tem por objetivo equipar os corretores com as ferramentas necessárias para prosperar diante das transformações do mercado impostas pela tecnologia e digitalização, mantendo a essência de sua personalização e *expertise* e reforçando sua relevância no setor de seguros. Para complementar a discussão sobre adaptação estratégica em ambientes digitais, é importante considerar as implicações da transformação digital nos modelos de negócios dos corretores. Referenciando autores como Bharadwaj et al. (2013), que exploram como as empresas podem utilizar recursos digitais para criar vantagens competitivas significativas, o método ECO incentiva a utilização de tecnologias emergentes e práticas de negócios digitais para reconfigurar as operações dos corretores de seguros. Esta abordagem não apenas melhora a eficiência operacional, mas também posiciona estrategicamente os corretores para aproveitar novas oportunidades de mercado e enfrentar desafios na era pós-digital.

MÉTODO ECO								
<p>É um artefato inovador desenvolvido para corretores de seguros na era pós -digital, que segue os princípios iterativos e orientados ao aproveitamento de oportunidades do <i>Design Science</i> (DS) e incorpora conceitos da Teoria dos Custos de Transação (TCT) para criar um <i>framework</i> que seja prático, aplicável e fundamentado em teoria robusta, abordando tanto questões de <i>design</i> quanto de eficiência econômica no setor</p>								
Análise de Mercado	Posicionamento Estratégico	Objetivo Estratégico	Inovação Contínua	Adaptação Tecnológica	Parcerias Estratégicas	Gestão de Custos de Transação	Eficiência Operacional	Análise de Processos
Avaliar oportunidade e ameaças de mercado	Revisar e estruturar modelo de negócios	Definir estratégias para objetivos da corretora	Implementar novidades para competitividade	Incorporar tecnologias para aprimoramento operacional	Formar alianças para expansão e inovação	Reduzir custos nas transações econômicas	Aprimorar processos para maximizar eficiência	Identificar melhorias em processos internos
ESTRATÉGIA			COLABORAÇÃO			OPERAÇÃO		
Desenvolvimento de estratégias adaptativas para revisão do modelo de negócios			Promoção de inovação contínua através de parcerias estratégicas			Otimização operacional através da gestão eficiente dos custos de transação		

Figura 10

Método ECO

Nota. Elaborada pelo autor

3.1.1.5 Público-alvo

A aplicação prática do método ECO é reforçada pelo foco específico em três grupos de corretores (Recém-Habilitados, Estabelecidos e Em Transformação), adaptando os componentes do ECO para atender às suas necessidades particulares. Isso garante que o método ECO seja não apenas teoricamente sólido, mas também diretamente aplicável às realidades do mercado de seguros, promovendo intervenções práticas e eficazes para cada grupo de corretores, assim definidos:

- **Corretores Recém-Habilitados:** São corretores que obtiveram recentemente o código SUSEP e estão no início de suas atividades. Este grupo está focado em estabelecer uma base sólida para suas operações, necessitando de suporte para adquirir rapidamente o conhecimento e as habilidades necessárias para ingressar no mercado de seguros de maneira competitiva.
- **Corretores Estabelecidos:** São corretores que já operam de maneira estruturada, com um plano de negócios definido e resultados consistentes. Este grupo possui uma posição

consolidada no mercado e busca continuamente oportunidades para expandir e fortalecer sua atuação, mantendo a qualidade de seus serviços e explorando novas áreas de crescimento.

- **Corretores em Transformação:** São corretores que, apesar de já estarem operando no mercado, enfrentam desafios em suas operações, como a necessidade de reestruturar seu plano de negócios para alcançar a sustentabilidade financeira. Este grupo está em processo de revisão e adaptação de suas estratégias e operações para melhorar sua performance e garantir a viabilidade de longo prazo.

Estes três grupos englobam todas as segmentações de corretores, tais como, corretores pessoa física ou jurídica, corretores pequenos, médios ou grandes, corretores nacionais ou internacionais, corretores ligados a bancos ou a grupos empresariais e corretores independentes.

Tanto as seguradoras quanto os segurados também podem observar melhorias na qualidade do serviço e na gestão de riscos. Para as seguradoras, corretores que adotam o método ECO estão mais preparados para mitigar riscos operacionais, resultando em menor incidência de erros nos processos de intermediação. Para os segurados, a personalização promovida pelo método ECO permite uma jornada de compra ajustada às suas necessidades

3.1.1.6 Iteratividade

A iteratividade é um aspecto essencial do método ECO, crucial para permitir que corretores de seguros se ajustem de maneira proativa às mudanças do mercado e ao *feedback* dos clientes. Segundo Hevner et al. (2004), a iteratividade é uma característica central do *Design Science*, pois promove um ciclo contínuo de avaliação e refinamento, garantindo que as soluções propostas evoluam em resposta às novas informações e às mudanças contextuais. Esse processo iterativo no método ECO incentiva a revisão e adaptação constante das estratégias e operações dos corretores.

Por exemplo, após a implementação inicial de uma nova estratégia de mercado, os corretores podem avaliar seu impacto e eficácia através da observação direta dos resultados e da satisfação do cliente. Esses *insights* permitem identificar rapidamente áreas para ajustes ou melhorias, como a alteração de abordagens de engajamento do cliente ou a otimização da alocação de recursos. Este ciclo de *feedback* e ajuste, conforme proposto por Hevner et al.

(2004), assegura que as práticas dos corretores permaneçam alinhadas com as necessidades do mercado e dos clientes, aprimorando continuamente a eficácia de suas operações.

Além disso, a iteratividade do método ECO promove uma colaboração ativa entre corretores e seguradoras. Essa interação contínua é fundamental para alinhar os processos operacionais e as estratégias de ambas as partes, permitindo que corretores compartilhem *feedback* das interações com os clientes diretamente com as seguradoras. Isso possibilita o desenvolvimento conjunto de produtos e serviços mais alinhados às demandas do mercado, bem como a adaptação rápida a mudanças regulatórias ou novas oportunidades de negócios. O engajamento iterativo com as seguradoras não apenas reforça a eficiência operacional, mas também fortalece a posição dos corretores como parceiros estratégicos e intermediários confiáveis no mercado segurador.

Em resumo, a iteratividade no método ECO não se limita apenas à melhoria interna das operações dos corretores, mas também envolve uma troca constante de informações e práticas com as seguradoras. Esse relacionamento colaborativo é essencial para a inovação contínua e para a construção de soluções que atendam às necessidades de todas as partes envolvidas, garantindo que corretores e seguradoras estejam preparados para enfrentar juntos os desafios da era pós-digital.

3.1.1.7 Perguntas orientadoras para o desenvolvimento dos pilares do método ECO

Para orientar os corretores na aplicação prática do método ECO, desenvolveu-se tabelas de apoio que contêm perguntas específicas adaptadas para cada um dos três grupos distintos de corretores e para os pilares com seus respectivos componentes.

As perguntas foram elaboradas para ajudar os corretores a: 1) Diagnosticar suas situações atuais; 2) Identificar oportunidades de melhoria; 3) Desenvolver estratégias eficazes; 4) Implementar práticas operacionais eficientes.

Essas perguntas foram inspiradas e derivadas das questões propostas por Osterwalder e Pigneur (2010) no *Business Model Canvas*, bem como da análise reflexiva e sistemática da SWOT conforme Wehrich (1982).

Ao responder a essas perguntas das Tabelas 7, 8 e 9 a seguir, os corretores poderão obter uma visão estruturada de suas necessidades e ações prioritárias, promovendo uma abordagem iterativa e prática para alcançar sucesso sustentável na era pós-digital.

Tabela 7

Per unts orientors r corretores rec -h i it os

Pilar Estratégia	Pilar Colaboração	Pilar Operação
<p>Análise de Mercado:</p> <p>Quem são seus clientes-alvo? Quais são suas necessidades e preferências? Como você pode segmentar seu mercado (por demografia, geografia, comportamento)? Quem são seus concorrentes e quais são seus pontos fortes e fracos? Quais tendências de mercado podem impactar seu negócio? Como você pode diferenciar seu serviço no mercado?</p>	<p>Inovação Contínua:</p> <p>Quais eventos ou workshops você pode participar para se manter atualizado com as últimas tendências do mercado? Como você pode implementar as novas ideias geradas nesses eventos em seu negócio? Quais práticas inovadoras você pode adotar para melhorar seus processos? Como você pode incentivar a criatividade e inovação dentro da sua equipe?</p>	<p>Gestão de Custos de Transação:</p> <p>Quais são os custos iniciais mais significativos que você precisa gerenciar? Como você pode negociar melhores taxas com seus fornecedores? Quais tecnologias você pode usar para automatizar processos e reduzir custos? Como você pode identificar e eliminar desperdícios em suas operações?</p>
<p>Posicionamento Estratégico:</p> <p>Qual é a sua proposta de valor? O que você oferece que é único ou diferente dos concorrentes? Quais segmentos de clientes você pretende alcançar? Quais canais de distribuição você utilizará para entregar sua proposta de valor? Quais parcerias são essenciais para o sucesso do seu negócio? Quais recursos-chave são necessários para seu modelo de negócios? Quais atividades-chave você deve realizar para entregar sua proposta de valor?</p>	<p>Adaptação Tecnológica:</p> <p>Quais tecnologias oferecidas pelas seguradoras você pode adotar para melhorar suas operações? Como essas tecnologias podem melhorar seu atendimento ao cliente? Quais ferramentas tecnológicas podem ajudar na automação de processos? Como você pode acompanhar as inovações tecnológicas no setor de seguros?</p>	<p>Eficiência Operacional:</p> <p>Quais processos você precisa estabelecer desde o início para garantir a eficiência? Quais <i>softwares</i> de gestão de clientes podem ajudar a automatizar tarefas administrativas? Como você pode monitorar e melhorar continuamente a eficiência operacional? Quais são os principais obstáculos à eficiência em suas operações?</p>
<p>Objetivo Estratégico:</p> <p>Quais são seus objetivos de curto prazo (próximos 6-12 meses)? Quais são seus objetivos de longo prazo (próximos 3-5 anos)? Quais estratégias de marketing digital você pretende implementar para atrair clientes? Quais indicadores de desempenho você utilizará para medir o sucesso? Quais recursos financeiros você precisa para atingir seus objetivos?</p>	<p>Parcerias Estratégicas:</p> <p>Quais corretores, seguradoras ou empresas de tecnologia podem se tornar parceiros estratégicos? Como essas parcerias podem fortalecer sua posição no mercado? Quais são os benefícios e desafios de formar essas parcerias? Como você pode gerenciar e manter relacionamentos estratégicos?</p>	<p>Análise de Processos:</p> <p>Quais são os principais processos operacionais em seu negócio? Como você pode mapear esses processos para identificar oportunidades de melhoria? Quais métodos você pode usar para analisar e otimizar processos? Como você pode medir a eficácia das melhorias de processos implementadas?</p>

Not . Elaborada pelo autor com base em Osterwalder e Pigneur (2010) e Wehrich (1982)

Tabela 8

Per unts orientors r corretores est e eci os

Pilar Estratégia	Pilar Colaboração	Pilar Operação
<p>Análise de Mercado:</p> <p>Como você pode expandir seu mercado atual ou diversificar suas ofertas? Quais novas oportunidades de mercado você pode explorar? Como você pode adaptar sua oferta para novos segmentos de clientes? Quais são as principais tendências de mercado que você deve acompanhar? Como você pode fortalecer sua posição competitiva no mercado?</p>	<p>Inovação Contínua:</p> <p>Quais investimentos você pode fazer em novas ideias e melhorias contínuas? Como você pode garantir que sua empresa permaneça competitiva no mercado? Quais são as melhores práticas para fomentar a inovação dentro da sua empresa? Como você pode avaliar o impacto das inovações implementadas?</p>	<p>Gestão de Custos de Transação:</p> <p>Como você pode continuar otimizando seus custos operacionais? Quais novas formas de redução de despesas você pode implementar? Quais são as principais áreas onde você pode reduzir custos sem comprometer a qualidade? Como você pode usar a análise de custos para identificar oportunidades de economia?</p>
<p>Posicionamento Estratégico:</p> <p>Quais são as fontes de receita adicionais que você pode explorar? Como você pode otimizar seus canais de distribuição para aumentar a eficiência? Quais recursos e atividades-chave são essenciais para a expansão do seu negócio? Quais parcerias estratégicas podem ajudar a escalar seu modelo de negócios? Como você pode ajustar sua proposta de valor para atender a novos mercados?</p>	<p>Adaptação Tecnológica:</p> <p>Quais novas tecnologias você pode implementar para otimizar suas operações? Como essas tecnologias podem melhorar a eficiência e a produtividade da sua equipe? Quais são os principais desafios na implementação de novas tecnologias? Como você pode formar parcerias tecnológicas para se manter à frente no mercado?</p>	<p>Eficiência Operacional:</p> <p>Quais auditorias internas você pode realizar para identificar áreas de melhoria? Como você pode implementar melhorias contínuas em seus processos? Quais são as melhores práticas para melhorar a eficiência operacional? Como você pode medir o impacto das melhorias operacionais implementadas?</p>
<p>Objetivo Estratégico:</p> <p>Quais metas de expansão você deseja alcançar nos próximos anos? Como você pode diversificar seu portfólio de produtos para atender a um mercado mais amplo? Quais estratégias você pode adotar para consolidar sua posição no mercado? Quais indicadores de desempenho você utilizará para medir o sucesso da expansão? Como você pode planejar e gerenciar recursos financeiros para a expansão?</p>	<p>Parcerias Estratégicas:</p> <p>Quais <i>insurtechs</i> ou empresas inovadoras você pode colaborar? Como essas parcerias podem fortalecer sua posição no mercado? Quais são os benefícios de formar parcerias com empresas inovadoras? Como você pode gerenciar e manter relacionamentos estratégicos de longo prazo?</p>	<p>Análise de Processos:</p> <p>Quais processos existentes você pode revisar e otimizar para aumentar a eficiência? Como você pode reduzir desperdícios em suas operações? Quais métodos você pode usar para analisar e otimizar processos? Como você pode medir a eficácia das melhorias de processos implementadas?</p>

Not . Elaborada pelo autor com base em Osterwalder e Pigneur (2010) e Wehrich (1982)

Tabela 9

Per unts orientors r corretores e tr ns or o

Pilar Estratégia	Pilar Colaboração	Pilar Operação
<p>Análise de Mercado:</p> <p>Como você pode reavaliar seu mercado-alvo para identificar oportunidades mais lucrativas? Quais ajustes você pode fazer na sua oferta de produtos para melhor atender seu mercado? Quais são os principais desafios que você enfrenta no mercado atual? Como você pode diferenciar seu serviço para atrair mais clientes? Quais estratégias você pode adotar para superar a concorrência?</p>	<p>Inovação Contínua:</p> <p>Quais novas ideias você pode buscar para se diferenciar no mercado? Como você pode implementar essas ideias para melhorar seus processos? Quais práticas inovadoras podem ajudar a revitalizar seu negócio? Como você pode fomentar uma cultura de inovação dentro da sua equipe?</p>	<p>Gestão de Custos de Transação:</p> <p>Quais despesas desnecessárias você pode reduzir ou eliminar? Como você pode renegociar contratos com fornecedores para reduzir custos? Quais são as principais áreas onde você pode cortar custos sem comprometer a qualidade? Como você pode identificar e eliminar desperdícios em suas operações?</p>
<p>Posicionamento Estratégico:</p> <p>Como você pode redefinir seu modelo de negócios para torná-lo mais viável? Quais segmentos de clientes você deve focar e quais parcerias são essenciais? Quais recursos e atividades-chave são necessários para recuperar seu negócio? Como você pode ajustar sua proposta de valor para atender às necessidades do mercado atual?</p>	<p>Adaptação Tecnológica:</p> <p>Quais tecnologias podem ajudar a reduzir seus custos e melhorar a eficiência? Como você pode implementar essas tecnologias em suas operações diárias? Quais são os principais desafios na adoção de novas tecnologias? Como você pode acompanhar as inovações tecnológicas no setor de seguros?</p>	<p>Eficiência Operacional:</p> <p>Quais processos atuais você deve mapear para identificar ineficiências? Como você pode estabelecer processos claros e eficientes para melhorar suas operações? Quais práticas recomendadas você pode implementar para otimizar seus processos? Como você pode medir a eficácia das melhorias operacionais implementadas?</p>
<p>Objetivo Estratégico:</p> <p>Quais são as metas de curto prazo que você deve estabelecer para estabilizar suas operações? Quais estratégias de recuperação você pode desenvolver para melhorar seu negócio? Quais indicadores de desempenho você utilizará para medir o sucesso da recuperação? Como você pode planejar e gerenciar recursos financeiros para a recuperação? Quais são os principais riscos e como você pode mitigá-los?</p>	<p>Parcerias Estratégicas:</p> <p>Quais alianças você pode formar para obter suporte e recursos adicionais? Como essas parcerias podem ajudar na recuperação do seu negócio? Quais são os benefícios e desafios de formar parcerias estratégicas? Como você pode gerenciar e manter relacionamentos estratégicos de longo prazo?</p>	<p>Análise de Processos:</p> <p>Quais ineficiências operacionais você pode identificar e corrigir para melhorar o desempenho geral? Quais métodos você pode usar para analisar e otimizar processos? Como você pode garantir que as melhorias de processos sejam sustentáveis a longo prazo? Quais são os principais indicadores de desempenho que você deve monitorar? Como você pode envolver sua equipe na análise e melhoria contínua dos processos?</p>

Not . Elaborada pelo autor com base em Osterwalder e Pigneur (2010) e Weihrich (1982)

3.1.1.8 Aplicação prática do método ECO nos três grupos de corretores

Para demonstrar como o método ECO pode ser aplicado na prática, descreveu-se a seguir como os três grupos de corretores (Recém-Habilitados, Estabelecidos e Em Transformação) podem utilizar os pilares e componentes do ECO após responderem às perguntas orientativas do subitem 3.1.1.7 anterior. Cada grupo se beneficia de uma abordagem adaptada às suas necessidades específicas, garantindo que o método ECO seja diretamente aplicável às realidades do mercado de seguros.

Os Corretores Recém-Habilitados focam na identificação do mercado-alvo, estruturação de um modelo de negócios viável e estabelecimento de objetivos estratégicos. Além disso, são incentivados a participar de eventos e workshops para promover a inovação contínua, adotar tecnologias oferecidas pelas seguradoras e formar parcerias estratégicas. No pilar Operação, a ênfase está na minimização de custos iniciais, estabelecimento de processos eficientes e mapeamento de processos operacionais.

Para os Corretores Estabelecidos, a aplicação do método ECO inclui a expansão e diversificação, otimização do modelo de negócios existente e consolidação da posição no mercado. Esses corretores devem investir em novas ideias e melhorias contínuas, implementar novas tecnologias e colaborar com *insurtechs* para fortalecer sua competitividade. No pilar Operação, o foco é na otimização contínua dos custos, melhoria dos processos existentes e revisão de processos para aumentar a eficiência.

Por outro lado, os Corretores em Transformação devem reavaliar seu mercado-alvo e proposta de valor, redefinir seu modelo de negócios e desenvolver um plano de recuperação. Este grupo é incentivado a buscar novas ideias, adotar tecnologias que reduzam custos e formar alianças estratégicas para obter suporte adicional. Na operação, a prioridade é reduzir despesas desnecessárias, estabelecer processos claros e corrigir ineficiências operacionais.

A Tabela 10 apresenta os detalhes da aplicabilidade prática do que foi descrito resumidamente neste item, para que fiquem evidentes as diferenças na aplicabilidade dos pilares e seus componentes entre os grupos de corretores. A tabela demonstra como cada componente do método ECO pode ser aplicado de forma adaptada para cada grupo de corretor, fornecendo uma visão prática das estratégias e operações necessárias para alcançar o sucesso na era pós-digital:

Tabela 10

ic ii e o to o EC or ru o e corretor

PILAR ESTRATÉGIA	Corretores Recém-Habilitados	Corretores Estabelecidos	Corretores em Transformação
Análise de Mercado	Identificação do mercado-alvo e suas necessidades. Alternativas incluem segmentação por demografia, geografia e comportamento.	Expandir o mercado ou diversificar ofertas. Alternativas incluem analisar novas oportunidades de mercado e adaptar a oferta para novos segmentos.	Reavaliar o mercado-alvo e a proposta de valor. Alternativas incluem identificar mercados mais lucrativos e ajustar a oferta de produtos.
Posicionamento Estratégico	Estruturar um modelo de negócios claro e viável. Alternativas incluem definição da proposta de valor, segmentos de clientes, canais de distribuição etc.	Revisar e otimizar o modelo de negócios existente. Alternativas incluem identificar novas fontes de receita e otimizar canais de distribuição.	Redefinir o modelo de negócios. Alternativas incluem reavaliar os segmentos de clientes e otimizar canais e parcerias.
Objetivo Estratégico	Estabelecer objetivos de curto e longo prazo. Alternativas incluem metas de aquisição de clientes e estratégias de marketing digital.	Expandir e consolidar a posição no mercado. Alternativas incluem estabelecer metas de expansão e diversificar portfólio de produtos.	Desenvolver um plano de recuperação. Alternativas incluem estabelecer metas de curto prazo para estabilizar as operações e desenvolver estratégias de recuperação.
PILAR COLABORAÇÃO	Corretores Recém-Habilitados	Corretores Estabelecidos	Corretores em Transformação
Inovação Contínua	Participar de eventos e workshops para gerar novas ideias e melhorar continuamente os processos.	Investir em novas ideias e melhorias contínuas para manter a competitividade.	Buscar novas ideias e formas de inovar para diferenciar-se no mercado.
Adaptação Tecnológica	Buscar e implementar novas tecnologias desenvolvidas pelas seguradoras que possam facilitar a operação e melhorar o atendimento ao cliente.	Implementar novas tecnologias e ferramentas digitais para otimizar operações.	Implementar tecnologias que possam ajudar a reduzir custos e melhorar a eficiência.
Parcerias Estratégicas	Formar parcerias com outros corretores, seguradoras e empresas de tecnologia para fortalecer a posição no mercado.	Colaborar com <i>startups insurtechs</i> e outras empresas inovadoras para fortalecer a posição no mercado.	Formar alianças que possam oferecer suporte e recursos adicionais.
PILAR OPERAÇÃO	Corretores Recém-Habilitados	Corretores Estabelecidos	Corretores em Transformação
Gestão de Custos de Transação	Minimizar custos iniciais. Alternativas incluem negociar taxas melhores com fornecedores e usar tecnologia para automação.	Continuar otimizando os custos. Alternativas incluem implementar análise contínua de custos e buscar novas formas de redução de despesas.	Reduzir despesas desnecessárias. Alternativas incluem identificar e eliminar custos ineficientes e renegociar contratos com fornecedores.
Eficiência Operacional	Estabelecer processos eficientes desde o início. Alternativas incluem utilizar <i>software</i> de gestão de clientes e automatizar tarefas administrativas.	Melhorar processos existentes. Alternativas incluem realizar auditorias internas e implementar melhorias contínuas nos processos.	Estabelecer processos claros e eficientes. Alternativas incluem mapear processos atuais e implementar práticas recomendadas para otimização.
Análise de Processos	Mapear e avaliar processos operacionais para identificar oportunidades de melhoria.	Revisar e otimizar processos para aumentar a eficiência e reduzir desperdícios.	Identificar e corrigir ineficiências operacionais para melhorar o desempenho geral.

Nota. Elaborada pelo autor

3.1.1.9 Software

O desenvolvimento de um *software* é essencial para operacionalizar o método ECO de forma prática e eficaz, permitindo uma classificação precisa dos corretores em diferentes categorias, fornecendo questionários personalizados e gerando relatórios detalhados com diagnósticos e recomendações específicas. Com uma interface intuitiva e amigável, o *software* será uma ferramenta poderosa para ajudar os corretores a identificarem oportunidades de mercado, otimizar seus modelos de negócios e melhorar a eficiência operacional.

O *software* começará como um MVP (*Minimum Viable Product*), com ferramentas acessíveis como *Google Forms*, *Google Sheets* e *Google Apps Script*, para testar e validar a funcionalidade central do método ECO, permitindo ajustes rápidos e econômicos com base no *feedback* dos corretores de seguros, conforme descrito no item “4 Intervenção”:

- *Google Forms*: Para a coleta inicial de dados e classificação dos corretores. Permite criar questionários e coletar respostas de forma estruturada. (*Google*, n.d.)
- *Google Sheets*: Para armazenar e organizar as respostas coletadas. Oferece funcionalidades de planilha para análise de dados. (*Google*, n.d.)
- *Google Apps Script*: Para automatizar o processamento dos dados e gerar recomendações personalizadas. É uma plataforma de *script* baseada em *JavaScript* que permite personalizar e automatizar as funcionalidades do *Google Sheets* e outros aplicativos do *Google*. (*Google*, n.d.)

O *software* poderá evoluir para soluções alternativas mais robustas e escaláveis. Conforme Ries (2011) e Blank (2012), o uso de um MVP permite testar hipóteses de mercado com baixo custo e ajustes rápidos, fornecendo funcionalidades mínimas necessárias para coletar *feedbacks* iniciais e realizar ajustes com estratégias de mercado baseadas em validação contínua e inovação para garantir a sustentabilidade de novos produtos.

A ferramenta digital – *software* - é fundamental para a monetização do método ECO, pois não só melhora a sua eficácia, mas também apoia outras estratégias de monetização, como a oferta de cursos, consultorias, parcerias estratégicas, licenciamento, eventos, workshops e publicações.

Os requisitos do *software* são fundamentais para seu desenvolvimento bem-sucedido. Eles devem ser claros, concisos, verificáveis e compreensíveis para todas as partes envolvidas. Esses requisitos serão documentados em uma especificação de requisitos de *software* (SRS), que

servirá como guia durante todo o ciclo de vida do *software*, incluindo desenvolvimento, testes e manutenção. Sommerville (2011) e Boehm (1988) discutem a importância de definir requisitos claros e verificáveis para o desenvolvimento de *software*, assegurando sua funcionalidade e segurança:

Requisitos funcionais:

- Classificação automática: O sistema deverá ser capaz de classificar automaticamente os corretores com base nas respostas fornecidas, utilizando algoritmos de decisão que seguem critérios predefinidos. A eficiência desta função será avaliada pela precisão das classificações obtidas, garantindo que a ferramenta seja capaz de realizar categorização adequada e consistente.
- Questionários personalizados: As perguntas dos questionários deverão ser ajustadas automaticamente de acordo com o perfil do corretor, utilizando uma lógica de ramificação que considere as respostas anteriores. A qualidade da personalização será avaliada pela relevância das perguntas para o contexto do corretor, conforme o *feedback* dos usuários sobre a adequação e pertinência das perguntas.
- Geração de relatórios: O sistema deve gerar relatórios detalhados com diagnósticos e recomendações personalizadas baseadas nos dados coletados. A eficácia desta funcionalidade será avaliada com base na clareza, precisão e utilidade dos relatórios gerados, conforme a percepção e satisfação dos usuários com as informações fornecidas.

Requisitos técnicos:

- Escalabilidade: A plataforma deve ser projetada para suportar um grande número de usuários simultâneos sem perda de desempenho. A escalabilidade será avaliada através de testes de carga para garantir que o sistema mantenha um desempenho aceitável sob diferentes níveis de uso.
- Segurança: Os dados coletados devem ser protegidos por medidas de segurança adequadas, incluindo criptografia e autenticação robusta. A conformidade com as normas de proteção de dados será verificada para assegurar que as práticas de segurança atendam aos padrões estabelecidos.
- Integração: O sistema deve ser capaz de se integrar eficazmente com outras ferramentas e sistemas utilizados pelos corretores e seguradoras, como CRM e ERPs. A qualidade

da integração será monitorada para garantir que a comunicação entre sistemas ocorra de forma fluida e sem interrupções significativas.

- Relatórios e análises avançadas: A capacidade do sistema para realizar análises e gerar relatórios deve incluir opções de visualização interativas e personalizáveis. A eficiência desta funcionalidade será avaliada pela rapidez e precisão na geração dos relatórios e análises.

Requisitos não funcionais:

- Usabilidade: A interface do sistema deve ser intuitiva e fácil de usar, minimizando a taxa de erros dos usuários durante a operação. Testes de usabilidade serão conduzidos para garantir que a navegação e o uso do sistema sejam claros e eficientes para os usuários finais.
- Desempenho: O sistema deve responder rapidamente às interações dos usuários. O desempenho será monitorado para assegurar que as respostas e ações do sistema ocorram dentro de um tempo aceitável, proporcionando uma experiência de uso fluida.
- Confiabilidade: A disponibilidade do sistema deve ser alta, com mecanismos de recuperação de desastres implementados e testados regularmente. A confiabilidade será avaliada pela continuidade do serviço e pela capacidade do sistema de manter sua operação sem interrupções significativas.
- Manutenibilidade: O sistema deve permitir atualizações e manutenções de forma eficiente, com mínimo impacto na operação contínua. A capacidade de realizar modificações e atualizações rapidamente será monitorada para garantir que o sistema possa ser adaptado conforme necessário.
- Portabilidade: A solução deve ser compatível com diferentes navegadores e dispositivos móveis, assegurando uma experiência de usuário consistente em várias plataformas. A portabilidade será avaliada pela capacidade do sistema de operar corretamente em diferentes ambientes e dispositivos.

Em suma, o *software* inicialmente utilizará ferramentas *Google* para validar o conceito e implementar um piloto (MVP). Essas ferramentas terão baixo custo, mas, reconhecendo a necessidade de robustez para um uso em larga escala, será realizada uma avaliação detalhada de soluções alternativas mais avançadas, com a utilização de inteligência artificial (IA) e *machine learning* para as recomendações após a análise das respostas aos questionários por tipo

de corretor e por pilar do método ECO. Essa abordagem garante que a ferramenta digital não só atenda às necessidades atuais, mas também seja capaz de evoluir e escalar conforme o mercado e as necessidades dos corretores de seguros. A implementação deste *software* representará um avanço significativo no suporte estratégico e operacional para os corretores.

A Figura 11 demonstra como o método ECO vai funcionar, onde o *INPUT* está representado pelas perguntas orientadoras das Tabelas 7, 8 e 9 e o *OUTPUT* serão as recomendações estratégicas e operacionais originadas pelo *software* após análise do perfil do corretor e das respostas às perguntas por pilar e por tipo de corretor.



Figura 11

Funcionamento do método ECO: INPUT-OUTPUT

Nota. Elaborada pelo autor

3.1.2 Desenvolvimento de mercado – “como”

A proposta de monetização do método ECO, que será detalhada e desenvolvida em futuro projeto, visa garantir a sustentabilidade financeira e a ampla adoção do método entre os corretores de seguros. A monetização envolve a transformação do método ECO em um produto comercializável e a criação de estratégias para gerar receita de forma consistente, ou seja, transformar o ECO em um negócio. Esse processo não apenas fortalece a viabilidade do

método, mas também proporciona um retorno financeiro justo para os envolvidos no seu desenvolvimento e implementação.

A monetização pode ser abordada por meio de várias estratégias, incluindo a oferta de cursos, consultorias, parcerias estratégicas e licenciamento do método. Essas estratégias permitem que o método ECO seja acessível a diferentes perfis de corretores, ao mesmo tempo em que asseguram a geração de receitas necessárias para manter e expandir a iniciativa.

3.1.2.1. Plano de iniciativas da estratégia de monetização

A seguir, foram apresentadas as ideias a serem desenvolvidas para a estratégia de monetização do método ECO:

- **Oferta de cursos:** Os cursos baseados no método ECO serão uma das principais fontes de receita. Eles podem ser oferecidos em diferentes formatos, como pós-graduação lato sensu (tipo MBA) e cursos técnicos profissionalizantes, atendendo a diferentes perfis de corretores.
- **Consultorias:** A oferta de serviços de consultoria baseados no método ECO permitirá que corretores de seguros e seguradoras recebam suporte personalizado na implementação das estratégias e práticas recomendadas pelo método. As consultorias podem incluir *workshops*, treinamentos *in company* e assessoria contínua.
- **Parcerias estratégicas:** Estabelecer parcerias com seguradoras, entidades de classe, instituições de ensino e empresas de tecnologia permitirá a cocriação de valor e a ampliação do alcance do método ECO. Essas parcerias podem envolver desde o patrocínio de cursos até a colaboração no desenvolvimento de conteúdos, *softwares* e eventos.
- **Licenciamento:** Licenciar o método ECO para outras instituições de ensino e entidades do setor de seguros permitirá a disseminação do método em escala nacional e internacional. O licenciamento pode incluir *royalties* e taxas de uso, garantindo uma receita recorrente.
- **Eventos e *workshops*:** Organizar eventos e *workshops* temáticos sobre o método ECO permitirá a geração de receita adicional e a promoção do método entre um público mais

amplo. Esses eventos podem ser realizados em parceria com seguradoras e entidades de classe.

- Publicações: Produzir e comercializar publicações (livros, *e-books*, artigos) sobre o método ECO e suas aplicações práticas permitirá a geração de receita e a disseminação do conhecimento de forma ampla.

3.1.2.2 Plano de implementação da estratégia de monetização

A implementação da estratégia de monetização do método ECO deve considerar os seguintes aspectos:

- Identificação do público-alvo: Identificar os diferentes perfis de corretores de seguros e suas necessidades específicas para oferecer soluções personalizadas e atrativas.
- Desenvolvimento de conteúdo, *software* e materiais: Criar conteúdo didático de alta qualidade, adaptado aos diferentes formatos de cursos e serviços oferecidos. Isso inclui materiais para cursos presenciais e *online*, publicações, ferramentas de apoio e *software*.
- Formação de parcerias: Estabelecer parcerias estratégicas com seguradoras, entidades de classe, instituições de ensino e empresas de tecnologia para ampliar o alcance e a credibilidade do método ECO.
- Estratégias de marketing e comunicação: Desenvolver campanhas de marketing e comunicação para promover o método ECO e suas ofertas. Utilizar canais digitais, eventos e parcerias para alcançar o público-alvo de forma eficaz.
- Estrutura de preços: Definir uma estrutura de preços competitiva e atrativa para os diferentes serviços e produtos oferecidos. Considerar a relação custo-benefício para os corretores e seguradoras.
- Monitoramento e avaliação: Implementar sistemas de monitoramento e avaliação contínua para medir a eficácia das estratégias de monetização e realizar ajustes conforme necessário. Isso inclui a coleta de *feedback* dos clientes e a análise de indicadores de desempenho.

A Tabela 11 sintetiza e demonstra o plano de iniciativas e o plano de implementação do método ECO visando a monetização:

Tabela 11

Desenho de iniciativas e serviços - no início de implementação do método ECO

Plano de Iniciativas	Descrição
Oferta de Cursos	Cursos presenciais e <i>on line</i> , incluindo pós-graduação lato sensu (tipo MBA) e cursos técnicos profissionalizantes.
Consultorias	Serviços de consultoria para implementação das estratégias do método ECO.
Parcerias Estratégicas	Colaboração com seguradoras, instituições de ensino e empresas de tecnologia.
Licenciamento	Licenciamento do método ECO para instituições e entidades do setor de seguros.
Eventos e Workshops	Organização de eventos para promoção do método ECO.
Publicações	Produção e comercialização de livros, e-books e artigos sobre o método ECO.
Plano de Implementação	Descrição
Identificação do Público-Alvo	Diferentes perfis de corretores de seguros e suas necessidades.
Desenvolvimento de Conteúdo	Criação de conteúdos didáticos, materiais de apoio e <i>software</i> .
Formação de Parcerias	Estabelecimento de parcerias estratégicas.
Estratégias de Marketing	Desenvolvimento de campanhas para promover o método ECO.
Estrutura de Preços	Definição de preços competitivos.
Monitoramento e Avaliação	Sistemas de monitoramento e coleta de <i>feedback</i> .

Nota. Elaborada pelo autor

3.1.3 Síntese da proposta de aproveitamento da oportunidade

A proposta apresentada oferece um *framework* inovador para corretores de seguros na era pós-digital. Ancorado nos princípios da *Design Science* e da Teoria dos Custos de Transação, o método ECO foi construído para ser iterativo, prático e teoricamente sólido. Cada pilar do ECO - Estratégia, Colaboração e Operação - é detalhado com componentes específicos

e perguntas orientadoras, adaptadas para três grupos distintos de corretores: Recém Habilitados, Bem-Sucedidos e em Dificuldades.

Os pilares são desenvolvidos para ajudar os corretores a identificarem oportunidades de mercado, otimizar seus modelos de negócios, definir parcerias colaborativas e implementar práticas operacionais eficientes. A abordagem iterativa permite que os corretores ajustem constantemente suas estratégias com base em *feedback* e novas informações, garantindo uma aplicação prática e contínua do *framework*.

As tabelas de apoio fornecem um conjunto estruturado de perguntas que guiam os corretores através de cada componente dos pilares, permitindo uma análise detalhada e uma implementação eficaz das estratégias delineadas. Isso assegura que o método ECO não seja apenas uma teoria robusta, mas também uma ferramenta aplicável e prática para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades no mercado de seguros na era pós-digital.

Como parte do desenvolvimento inicial, será implementado um MVP (*Minimum Viable Product*) utilizando ferramentas *Google* para testar e validar a funcionalidade central do método ECO, permitindo ajustes rápidos e econômicos com base no *feedback* dos corretores de seguros.

Com essas orientações detalhadas e ferramentas de apoio, os corretores podem desenvolver uma visão clara de suas necessidades e ações prioritárias, promovendo uma abordagem prática e eficaz para alcançar sucesso sustentável em um ambiente de negócios cada vez mais digitalizado. O detalhamento de cada pilar está descrito nos apêndices 4, 5 e 6.

A monetização do método ECO é essencial para garantir sua sustentabilidade e ampla adoção no mercado de seguros. Através de estratégias como a oferta de cursos, consultorias, parcerias estratégicas, licenciamento, eventos e publicações, é possível gerar receitas consistentes e promover o método de forma eficaz. A implementação dessas estratégias deve ser cuidadosamente planejada e monitorada para assegurar o sucesso e a relevância do método ECO no setor de seguros.

A monetização, embora vital, será desenvolvida e detalhada em um projeto futuro, garantindo uma abordagem contínua e evolutiva para o sucesso dos corretores de seguros no mercado brasileiro.

A Tabela 12 resume a proposta de aproveitamento da oportunidade do método ECO, destacando os principais componentes e estratégias de desenvolvimento do produto e de mercado:

Tabela 12

Proposta e oportunidade - resumo

Seção	Descrição
Proposta de Aproveitamento da Oportunidade	Apresenta o método ECO (Estratégia, Colaboração e Operação) como um artefato inovador para corretores de seguros.
Proposta Definida	<p>Dividida em dois subitens principais:</p> <p>Desenvolvimento de produto: Detalha o método ECO e suas aplicações práticas.</p> <p>Desenvolvimento de mercado: Aborda as estratégias de monetização do método ECO.</p>
Desenvolvimento de produto “o que e para quem”	<p>Pilares do método ECO:</p> <p>Estratégia: Análise de mercado, Posicionamento estratégico, Objetivo estratégico.</p> <p>Colaboração: Inovação contínua, Adaptação tecnológica, Parcerias estratégicas.</p> <p>Operação: Gestão de custos de transação, Eficiência operacional, Análise de processos.</p> <p>Grupos de corretores: Recém-Habilitados, Bem-Sucedidos, Em Dificuldades.</p>
Desenvolvimento de mercado “como”	<p>Estratégias de monetização: Oferta de cursos, consultorias, parcerias estratégicas, licenciamento, eventos e workshops, publicações.</p> <p>Plano de implementação: Identificação do público-alvo, desenvolvimento de conteúdo, formação de parcerias, estratégias de marketing, estrutura de preços, monitoramento e avaliação.</p>

Nota. Elaborada pelo autor

4. Intervenção

Como a intervenção será implantada futuramente em projeto específico, esta seção apresentará uma visão prospectiva sobre os procedimentos e métodos de intervenção que serão adotados. A visão prospectiva envolve a antecipação e planejamento das etapas futuras, permitindo uma preparação detalhada e estratégica. Godet (2000) enfatiza a importância do planejamento estratégico prospectivo, enquanto Patton (2002) discute métodos qualitativos de avaliação para captar feedback detalhado. Este tipo de visão ajuda a identificar possíveis desafios e oportunidades antes de sua ocorrência, garantindo um desenvolvimento mais eficaz.

Primeiramente, para possíveis ajustes no método ECO, serão envolvidos os corretores e alguns de seus *stakeholders*, seguido, simultaneamente, pelo desenvolvimento, implementação e validação do *software* descrito na proposta de aproveitamento da oportunidade, utilizando as ferramentas *Google* como um MVP. Essa abordagem prospectiva está alinhada aos princípios do *Design Science*, que enfatizam a iteratividade e a melhoria contínua dos artefatos desenvolvidos.

O planejamento estratégico prospectivo, conforme discutido por Godet (2000), é crucial para antecipar desafios e oportunidades que podem afetar a implementação e a eficácia do método ECO. Essa abordagem permite preparar respostas estratégicas bem fundamentadas, adaptando o método às necessidades futuras do mercado de seguros. Simultaneamente, a aplicação dos métodos de avaliação qualitativa de Patton (2002) será essencial para captar *feedback* detalhado dos *stakeholders*. Especificamente, técnicas como entrevistas estruturadas e análise temática das respostas permitirão identificar pontos fortes e áreas que requerem melhoria no método ECO, garantindo que as modificações sejam baseadas em *insights* profundos e contextualmente relevantes.

Além das abordagens estabelecidas por Godet (2000) e Patton (2002), a validação do método ECO também se beneficiará da inclusão de perspectivas contemporâneas sobre a avaliação de inovações tecnológicas. Autores como Nambisan (2017) discutem como as plataformas digitais podem ser avaliadas utilizando métodos que capturam tanto a eficácia tecnológica quanto o impacto nos usuários. Esses *insights* são cruciais para entender como as ferramentas digitais do método ECO são recebidas e podem ser aprimoradas. Adicionalmente, a proteção da propriedade intelectual é um componente vital para sustentar a inovação. De acordo com Lemley (2005), estratégias eficazes de direitos autorais são essenciais para proteger

e monetizar inovações tecnológicas. Essas estratégias serão consideradas para assegurar que o método ECO e seu *software* associado mantenham uma vantagem competitiva no mercado.

4.1 Validação Inicial do Método ECO e do *Software* com *Stakeholders*

Os procedimentos de validação serão meticulosamente documentados, com registros detalhados das interações durante as reuniões com os *stakeholders* e análises sistemáticas das respostas aos questionários. Essa documentação será essencial para garantir a rastreabilidade das informações e permitir uma revisão objetiva das metodologias de coleta e análise de dados.

4.1.1 Objetivos

- Validar e ajustar o ECO antes do desenvolvimento do *software* nas ferramentas *Google*.
- Medir o interesse dos *stakeholders* e prospectar parcerias estratégicas.
- Validar a eficácia do *software* utilizando ferramentas *Google* como um MVP.

4.1.2 *Stakeholders* envolvidos

- Corretores de seguros, seguradoras, instituições de ensino, entidades de classe e empresas de tecnologia.
- Os *stakeholders* serão definidos com critérios de relevância e relacionamento do autor.

4.1.3 Procedimentos

- Conversas em Comitês Fechados: Reuniões confidenciais com pequenos comitês de *stakeholders*.
- Coleta de Feedback: Entrevistas estruturadas e questionários.
- Análise Qualitativa: Identificação de pontos fortes e áreas de melhoria.
- Confidencialidade: Acordos de Confidencialidade (NDAs) para proteger informações sensíveis.

- Propriedade Intelectual: Registro de direitos autorais e outras proteções de propriedade intelectual para o método ECO e o *software* desenvolvido.
- Processo Iterativo: Ajustes baseados em *feedback* antes do desenvolvimento sistêmico e lançamento do método ECO.

Para garantir a integridade e a aplicabilidade dos dados coletados durante os procedimentos de validação, será adotada uma abordagem metódica para a documentação e análise de *feedback*. Durante as conversas em comitês fechados e outras sessões de coleta de *feedback*, todas as interações serão gravadas com consentimento prévio dos participantes. Posteriormente, as gravações serão transcritas e submetidas a uma análise qualitativa detalhada. Será utilizado *software* de análise de dados qualitativos, para codificar e categorizar as respostas, identificando temas recorrentes e *insights* significativos. Este processo não só assegurará a captura fiel das perspectivas dos *stakeholders*, mas também facilitará a identificação de tendências consistentes e discrepâncias, possibilitando ajustes precisos no método ECO e no *software* desenvolvido.

4.2 Resultados Esperados da Validação

Para cada objetivo de validação, serão estabelecidos critérios claros de sucesso (*benchmarks*). Por exemplo, a eficácia do *software* MVP será validado não apenas pela funcionalidade técnica, mas também pela satisfação do usuário e pela capacidade de gerar *insights* acionáveis para os corretores de seguros. Esses critérios serão desenvolvidos em colaboração com os *stakeholders* para garantir que atendam às necessidades e expectativas reais do mercado. Yin (2017) e Creswell e Creswell (2018) fornecem métodos para a validação de pesquisas qualitativas, essenciais para ajustes baseados em *feedback*.

4.2.1 Validação do método ECO

- Validação e Ajustes: O *feedback* dos *stakeholders* será utilizado para identificar e aprimorar o método ECO, assegurando que o método atenda de forma eficaz às necessidades dos corretores de seguros e do mercado. Espera-se que a maior parte do *feedback* seja positiva em relação à eficácia do método.

- **Medição do Interesse:** A receptividade dos *stakeholders* em apoiar o método ECO será avaliada através da manifestação de interesse em colaborar, apoiar financeiramente ou envolver-se em outros aspectos do desenvolvimento e implementação do método.
- **Potencial de Adoção:** Será examinado o grau de interesse e disposição dos corretores e outros *stakeholders* em adotar o método ECO, após a apresentação inicial, evidenciando a sua relevância e aplicabilidade no mercado de seguros.

4.2.2 Validação do *software* com ferramentas *Google* (MVP)

- **Eficácia das Ferramentas:** A eficácia das ferramentas *Google* utilizadas no MVP será validada pela capacidade delas em realizar suas funções de forma confiável e eficiente, como coletar e analisar dados, além de gerar recomendações personalizadas, com base na funcionalidade técnica e na resposta dos usuários.
- **Feedback para Ajustes:** Será coletado *feedback* detalhado sobre a usabilidade e as funcionalidades das ferramentas, com o objetivo de realizar ajustes que melhorem a experiência do usuário antes da transição para uma solução mais robusta.
- **Preparação para grande escala:** Identificar quaisquer limitações ou necessidades adicionais para preparar o *software* para uma implementação em larga escala, estabelecendo um plano claro para essa transição.

4.2.3 Prospectando parcerias estratégicas

- **Identificação de Oportunidades:** Validar a disposição dos *stakeholders* em formar parcerias estratégicas para apoiar a implementação do método ECO.
- **Formas de Suporte:** Explorar diferentes formas de suporte, como financiamento, desenvolvimento de conteúdo, oferta de espaços físicos, entre outros.
- **Viabilidade e Sustentabilidade:** Confirmar a viabilidade e sustentabilidade do método ECO com o apoio das parcerias estratégicas.
- **O interesse dos *stakeholders* será validado por meio de indicadores específicos, incluindo o número de parcerias estratégicas formalizadas após as apresentações do método ECO, o volume de recursos financeiros comprometidos por parceiros externos e o número de**

solicitações de informações adicionais ou demonstrações do *software*. Esses compromissos são essenciais para a viabilidade e continuidade do projeto, refletindo uma confiança substancial no valor e no potencial do método ECO.

4.3 Síntese da Intervenção

A intervenção evidencia a jornada de integração de múltiplos *stakeholders*, como corretores de seguros, seguradoras, entidades de classe e instituições de ensino. A complexidade do projeto é abordada pela antecipação dos desafios e oportunidades da implantação do ECO. A evolução do trabalho se manifesta na validação contínua e nos ajustes iterativos realizados com base no *feedback* dos envolvidos.

A validação do método ECO e do *software* utilizando ferramentas *Google* como um MVP é fundamental para garantir a robustez e eficácia da solução no mercado de seguros. A coleta de *feedback* detalhado permitirá ajustes necessários no método antes do desenvolvimento sistêmico do *software*, assegurando que a solução final atenda plenamente às necessidades dos corretores e demais *stakeholders*.

O processo iterativo de validação e ajuste, aliado à busca por parcerias estratégicas, garante que o método ECO seja desenvolvido de forma robusta e escalável. Este cuidado inicial evitará investimentos desnecessários e possibilitará um lançamento mais seguro e bem-sucedido do método ECO no mercado.

A disposição dos *stakeholders* em apoiar a implementação do método ECO será um indicativo crucial do seu potencial de sucesso. O suporte financeiro, o desenvolvimento de conteúdo e outras formas de apoio serão determinantes para a ampla adoção do método e para a criação de um impacto significativo e duradouro no setor de seguros.

Além disso, a proteção da propriedade intelectual do método ECO é essencial para garantir os direitos do autor e a sustentabilidade financeira do projeto. A validação incluirá a análise de possíveis direitos autorais e outras formas de proteção para assegurar que o método ECO e o *software* desenvolvido estejam legalmente protegidos. Esta proteção não apenas resguarda os direitos do autor, mas também potencializa as oportunidades de monetização por meio de licenciamento, parcerias estratégicas e outras formas de comercialização do ECO.

Adicionalmente, a intervenção considerará cuidadosamente o clima relacional entre os *stakeholders*, reconhecendo a importância de um ambiente colaborativo e receptivo às

mudanças propostas. As questões psicossociais dos envolvidos, como possíveis inseguranças e resistências, serão tratadas proativamente através de suporte e sessões de esclarecimento, visando mitigar ansiedades e garantir o engajamento contínuo dos *stakeholders*. Outros aspectos relevantes, como a adaptação às expectativas dos *stakeholders* e a sustentabilidade das mudanças ao longo do tempo, serão monitorados para assegurar que o método ECO seja implementado de forma harmoniosa e eficaz. A Tabela 13 representa a intervenção:

Tabela 13

Intervenção do método ECO e resultados esperados

Seção	Descrição
Intervenção	Visão prospectiva sobre os procedimentos e métodos de validação do método ECO e do <i>software</i> utilizando ferramentas <i>Google</i> (MVP).
Validação Inicial	<p>Objetivos: Validar e ajustar o método ECO, medir interesse dos <i>stakeholders</i>, validar eficácia do MVP.</p> <p>Stakeholders: Corretores, seguradoras, instituições de ensino, entidades de classe, empresas de tecnologia.</p> <p>Procedimentos: Comitês fechados, coleta de feedback, análise qualitativa, NDAs, propriedade intelectual, processo iterativo.</p>
Resultados Esperados	<p>Método ECO: Validação, ajustes, medição de interesse, potencial de adoção.</p> <p>Software (MVP): Eficácia das ferramentas, <i>feedback</i> para ajustes, preparação para escala.</p> <p>Parcerias: Identificação de oportunidades, suporte, viabilidade.</p>
Síntese	<p>Importância da Validação: Necessidade de uma validação detalhada e contínua para assegurar o sucesso do método ECO.</p> <p>Processo Iterativo: Fundamental para ajustar e melhorar o método antes do lançamento no mercado.</p> <p>Suporte dos Stakeholders: Indicador chave para medir o potencial de sucesso e impacto do método ECO.</p> <p>Propriedade Intelectual: Proteção dos direitos de propriedade intelectual como uma medida para garantir a segurança e a monetização do método.</p>

Nota. Elaborada pelo autor

5. Avaliação

Este item descreve os procedimentos e metodologias que serão adotados futuramente para avaliar a efetividade do método ECO após a sua implementação, conforme previsto na intervenção. Como a intervenção ainda não foi realizada, este capítulo apresentará um plano prospectivo para a coleta, análise e interpretação dos resultados que serão obtidos. Este plano tem como objetivo garantir que, uma vez implementado, o método ECO possa ser avaliado de forma rigorosa, confirmando sua eficácia e mensurando os benefícios alcançados. Essa abordagem está alinhada com os princípios estabelecidos por Yin (2017), que enfatiza a importância de um planejamento claro e estruturado para assegurar a validade e a confiabilidade dos resultados em projetos de pesquisa.

5.1 Procedimentos Adotados na Avaliação

A avaliação do método ECO será estruturada a partir dos resultados esperados definidos no subitem 4.2 "Resultados Esperados". Para garantir uma análise abrangente, serão seguidos os seguintes passos:

5.1.1 Partida dos resultados esperados

A avaliação será iniciada com base nos critérios de sucesso (*benchmarks*) estabelecidos na intervenção, como a validação do método ECO, a eficácia do *software* MVP e a formação de parcerias estratégicas. Estes *benchmarks* seguirão uma abordagem metódica para assegurar que os indicadores chave de desempenho (KPIs) reflitam de maneira fiel os objetivos estratégicos do método, conforme recomendado por Creswell e Creswell (2018) na avaliação de estudos qualitativos.

5.1.2 Coleta de dados primários

Os dados a serem coletados incluirão *feedbacks* qualitativos e quantitativos de corretores de seguros, seguradoras, e outros *stakeholders* envolvidos. Serão considerados tanto dados internos (relatórios de desempenho, métricas de adoção do método) quanto externos (satisfação

dos clientes e *feedback* do mercado). A coleta de dados seguirá as orientações metodológicas propostas por Patton (2002), que destaca a importância de combinar múltiplas fontes de dados para uma análise mais robusta e confiável.

5.1.3 Metodologias de coleta

As informações serão coletadas através de entrevistas estruturadas, questionários *online* e reuniões com os *stakeholders*. O uso de ferramentas de análise de dados qualitativos será crucial para codificar e interpretar as respostas, permitindo uma avaliação detalhada das percepções dos *stakeholders*. Ferramentas de *software* para análise qualitativa podem ser usadas para ajudar na codificação e identificação de temas recorrentes, em linha com as práticas recomendadas por Nambisan (2017) para avaliar inovações tecnológicas.

5.1.4 Tratamento dos dados e informações

Os dados coletados serão processados utilizando métodos qualitativos e quantitativos, incluindo análise temática, análise estatística descritiva e comparação com os *benchmarks* estabelecidos. Este tratamento permitirá uma compreensão aprofundada dos impactos e benefícios do método ECO. A análise temática será conduzida seguindo as diretrizes estabelecidas por Braun e Clarke (2006), que são amplamente reconhecidas por sua eficácia em explorar e interpretar dados qualitativos.

5.2 Análise dos Resultados da Avaliação

Embora a intervenção ainda não tenha ocorrido, a análise prospectiva dos resultados será focada em antecipar as seguintes questões:

5.2.1 Comparação com resultados esperados

A análise futura comparará os resultados reais com os *benchmarks* estabelecidos, avaliando os ganhos em termos de eficácia (satisfação dos clientes e corretores) e eficiência (melhoria operacional e redução de custos). Essa abordagem está alinhada com as recomendações de Miles, Huberman e Saldaña (2014) sobre a importância de uma análise

comparativa para verificar se os resultados alcançados estão em conformidade com os objetivos iniciais.

5.2.2 Identificação de novidades

A avaliação prospectiva também levará em conta a possibilidade de surgirem resultados não previstos durante o planejamento, que podem oferecer *insights* valiosos para futuras melhorias do método ECO. O reconhecimento de tais achados inesperados segue a tradição da pesquisa qualitativa exploratória, conforme discutido por Strauss e Corbin (1998).

5.2.3 Resultados de maior impacto

Será feita uma análise dos resultados que mais contribuíram para o sucesso do método, identificando quais aspectos da intervenção tiveram o maior impacto. Para isso, a técnica de análise de impacto será utilizada, conforme descrito por Rogers (2003), para identificar os fatores mais críticos no sucesso da intervenção.

5.2.4 Estimativa de resultados futuros

Finalmente, será feita uma projeção dos resultados esperados a curto (1 ano), médio (3 anos) e longo prazo (5 anos), com base nas tendências observadas durante a implementação inicial. Essas projeções seguirão as recomendações de Godet (2000) sobre planejamento estratégico prospectivo, que enfatiza a importância de uma visão a longo prazo para assegurar a sustentabilidade das iniciativas.

5.3 Síntese da Avaliação

Este plano de avaliação, ainda que prospectivo, estabelece um *framework* sólido para garantir que a eficácia do método ECO possa ser rigorosamente avaliada após sua implementação. A preparação e antecipação dos procedimentos de avaliação são essenciais para assegurar que os benefícios do método ECO sejam mensurados de forma precisa, proporcionando *insights* valiosos para a sua continuidade e evolução no mercado de seguros. A abordagem iterativa proposta permite ajustes contínuos, alinhando-se com as práticas de

avaliação de inovações tecnológicas, conforme discutido por Nambisan (2017). A Tabela 14 oferece uma visão clara e concisa dos principais pontos abordados:

Tabela 14

Resumo da avaliação do método ECO

Seção	Descrição
Avaliação	Descrição dos procedimentos e metodologias que serão adotados futuramente para avaliar a efetividade do método ECO após sua implementação.
Procedimentos Adotados na Avaliação	<p>Partida dos Resultados Esperados: Avaliação com base nos critérios de sucesso definidos na intervenção, como validação do método ECO e eficácia do <i>software</i> MVP.</p> <p>Coleta de Dados Primários: Feedback qualitativo e quantitativo de <i>stakeholders</i>, incluindo dados internos e externos.</p> <p>Metodologias de Coleta: Entrevistas estruturadas, questionários <i>online</i> e reuniões com <i>stakeholders</i>. Uso de ferramentas de análise qualitativa.</p> <p>Tratamento dos Dados e Informações: Processamento dos dados com métodos qualitativos e quantitativos, incluindo análise temática e comparação com <i>benchmarks</i>.</p>
Análise dos Resultados da Avaliação	<p>Comparação com Resultados Esperados: Comparação dos resultados reais com os <i>benchmarks</i>, avaliando eficácia e eficiência.</p> <p>Identificação de Novidades: Consideração de resultados não previstos para futuras melhorias do método.</p> <p>Resultados de Maior Impacto: Análise dos resultados que mais contribuíram para o sucesso do método.</p> <p>Estimativa de Resultados Futuros: Projeção dos resultados a curto, médio e longo prazo.</p>
Síntese	Plano prospectivo que garante uma avaliação rigorosa da eficácia do método ECO após a implementação, assegurando que os benefícios sejam mensurados de forma precisa.

Nota. Elaborada pelo Autor

6. Considerações Finais e Contribuições

O desenvolvimento do Método ECO reflete um esforço para alinhar os corretores de seguros às exigências da era pós-digital, oferecendo um *framework* integrado que conecta estratégia, colaboração e operação. Foram analisados os desafios enfrentados pelos corretores, e o ECO foi proposto como uma solução prática e inovadora. A aplicação da *Design Science Research* (DSR) garantiu o rigor científico necessário para a criação e validação prospectiva do método (evidenciados no Apêndice 7), ao passo que a Teoria dos Custos de Transação (TCT) proporcionou a base teórica para entender como os atributos, os pressupostos comportamentais e as diferentes formas de governança podem impactar a eficiência e os custos de transação dos corretores de seguros. A aplicação do Método ECO visa potencializar o desempenho dos corretores de seguros, ajudá-los na construção ou revisão de sua estratégia de mercado, segmentos-alvo, busca de novas parcerias colaborativas e inovação em processos.

As considerações finais a seguir têm como objetivo discutir a aderência do método às diretrizes do curso, sua aplicabilidade, replicabilidade, inovações incorporadas, complexidade enfrentada, impactos esperados, e os principais aprendizados adquiridos durante o desenvolvimento desta pesquisa.

O ECO foi desenvolvido em alinhamento com os princípios e objetivos do Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento de Negócios, que visa preparar profissionais para lidar com a complexidade e a inovação no mercado. O método *Design Science Research* (DSR) aplicado ao longo do trabalho reflete essa aderência, proporcionando uma estrutura teórico-prática para o desenvolvimento de soluções que resolvem problemas reais de mercado (Hevner et al., 2004). Além disso, a aplicação dos conceitos de inovação e criação de valor, como discutido por Chesbrough (2003) e Porter (1985), reforçam o compromisso do ECO com a modernização e sustentabilidade das corretoras.

A aplicação do método ECO no mercado de seguros é evidente por sua capacidade de gerar *outputs* estratégicos e operacionais a partir de *inputs* bem definidos, como a análise de mercado, demandas tecnológicas e a relação dos corretores com seguradoras e segurados. Seguindo os princípios de modelos de negócios adaptáveis, conforme descrito por Osterwalder e Pigneur (2010), o método ECO permite ajustar esses *inputs* para gerar *outputs* eficazes, como recomendações estratégicas, otimização de processos e redução de custos de transação,

fortalecendo a competitividade dos corretores. Os três pilares do ECO — Estratégia, Colaboração e Operação — são projetados para funcionar de forma integrada, proporcionando uma solução coesa. Contudo, cada pilar pode ser aplicado de forma independente, dependendo da realidade operacional e maturidade digital de cada corretor. Essa flexibilidade permite que o método seja personalizado para atender corretores de diferentes perfis, desde os recém-habilitados até os mais estabelecidos, otimizando sua implementação conforme as necessidades específicas. Com essa abordagem modular, o ECO promove tanto a adaptação ao ambiente digital quanto o fortalecimento das relações entre corretores e seus principais *stakeholders*, como seguradoras e segurados, assegurando a eficiência operacional e a modernização estratégica.

A flexibilidade do Método ECO o torna altamente replicável, como aponta Teece (2010), ao destacar a importância da replicabilidade de modelos que criam e capturam valor de forma sustentável. Além do mercado de seguros, o método ECO pode ser replicado em outros setores que dependem de intermediação e gestão de transações, como corretoras de imóveis, representantes comerciais, distribuidoras de produtos financeiros e outros segmentos que enfrentam desafios similares de adaptação ao ambiente digital. Setores com estrutura semelhante, que necessitam de eficiência operacional e integração entre *stakeholders*, podem se beneficiar da modularidade do ECO, adaptando-o às suas realidades para otimizar processos, reduzir custos de transação e melhorar a colaboração com parceiros estratégicos. Essa replicabilidade, tanto no mercado de seguros quanto em outros setores, reforça a versatilidade do ECO, permitindo que sua aplicação vá além do escopo original e atenda a diferentes contextos de negócio que buscam modernização e eficiência.

O Método ECO incorpora inovações ao mercado de seguros ao incentivar a adoção de tecnologias desenvolvidas por seguradoras e *insurtechs* e otimizar as operações dos corretores. Conforme Chesbrough (2003), a capacidade de integrar recursos internos e externos é essencial para que as empresas se mantenham competitivas em um mercado em rápida transformação. O ECO facilita essa integração ao promover colaborações entre corretores e outros atores do setor, permitindo uma modernização mais eficiente e alinhada às demandas do ambiente digital. A inovação do Método ECO está em sua abordagem holística, que une diferentes aspectos do negócio de seguros, abordando desafios de *design* e eficiência econômica de forma coesa. Como uma inovação de processo, o ECO representa uma mudança significativa em relação às soluções tradicionais, fortalecendo a posição estratégica dos corretores como intermediários

essenciais no setor. Essa inovação promove mudanças graduais, ao invés de uma transformação radical, permitindo que os corretores adotem novas tecnologias de maneira estratégica, aumentando sua eficiência e competitividade sem comprometer seus modelos de negócios. Com essas mudanças, o método visa contribuir para a evolução sustentável do setor, melhorando a rentabilidade das operações dos corretores e seguradoras e proporcionando um atendimento mais eficaz aos segurados.

O Método ECO está alinhado com os objetivos do PDMS (Plano de Desenvolvimento do Mercado de Seguros) da CNseg, que visa promover a modernização do setor de seguros por meio de inovações tecnológicas e parcerias estratégicas. De acordo com Porter (1985), a criação de valor é um elemento essencial para alcançar vantagem competitiva sustentável. O Método ECO atende a essa premissa ao facilitar a redução de erros, otimização de processos e melhoria da produtividade, gerando valor tanto para corretores quanto para seus dois principais *stakeholders*: seguradoras e segurados. As iniciativas do PDMS, que incentivam o desenvolvimento de soluções tecnológicas e a integração de sistemas entre corretores e seguradoras, reforçam essa criação de valor. Com uma operação mais eficiente e colaborativa, as seguradoras conseguem obter maior sinergia com os corretores, enquanto os segurados se beneficiam de uma experiência mais personalizada e transparente, promovendo maior satisfação e fidelização. Assim, o Método ECO não apenas responde às necessidades do mercado, mas também apoia o crescimento sustentável do setor.

O desenvolvimento do Método ECO envolveu um alto nível de complexidade, dado o desafio de integrar diversas áreas do conhecimento, como estratégia, operação e tecnologia, para criar um *framework* coeso e aplicável. Conforme observado por Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento é essencial em projetos que visam unificar processos distintos e alinhar múltiplos *stakeholders*. O ECO enfrentou esses desafios ao propor uma solução que combina a tecnologia emergente com a expertise tradicional dos corretores de seguros. Essa complexidade não se limita à criação do método, mas também se reflete nas futuras etapas de implementação e avaliação prospectiva. A execução do ECO demandará negociações e aprovações tanto no âmbito acadêmico quanto no mercado, exigindo uma colaboração intensa entre corretores, seguradoras, *insurtechs*, entidades de classe e instituições de ensino. Além disso, a aplicação do método requer a integração de novos conhecimentos e práticas, aliada a um cuidadoso equilíbrio entre inovação e a continuidade das operações, tornando sua implementação um processo altamente colaborativo e estratégico.

Seguindo o conceito de inovação disruptiva de Christensen (1997), o Método ECO traz soluções que transformam o setor ao digitalizar processos críticos, permitindo que corretoras de diferentes tipos adotem tecnologias que aumentam a eficiência operacional e a inclusão digital. Do ponto de vista econômico, o Método ECO facilita a redução de custos operacionais e melhora a competitividade das corretoras. Socialmente, o método aumenta o acesso a seguros por meio de soluções mais amigáveis e transparentes, promovendo a inclusão de uma base de clientes mais ampla e diversa. Ao fomentar a adoção de novas tecnologias e práticas colaborativas, o Método ECO contribui para o crescimento sustentável e competitivo do mercado de seguros.

Ao longo do desenvolvimento do ECO, ficou evidente a importância da inovação contínua e da capacidade de adaptação ao ambiente digital. Como Brown e Duguid (1991) sugerem, o aprendizado organizacional e a inovação são essenciais para garantir que as empresas permaneçam competitivas em mercados em rápida transformação. A pesquisa que fundamentou o ECO mostrou que os corretores que investirem em novas tecnologias e em práticas colaborativas com seguradoras e *insurtechs* estarão mais bem posicionados para enfrentar os desafios futuros. Recomenda-se que os corretores mantenham uma postura proativa em relação à inovação, adaptando continuamente suas operações às novas demandas tecnológicas e do mercado.

Por fim, é importante destacar que o desenvolvimento e implementação do método ECO já contam com ações concretas - evidenciadas no Anexo E - que reforçam o planejamento descrito ao longo desta dissertação. Diversas iniciativas já foram iniciadas, incluindo o registro da marca "Método ECO" no INPI e a solicitação de direitos autorais na Biblioteca Nacional, assegurando a proteção legal e intelectual do método. Além disso, o método foi submetido ao Prêmio de Inovação da CNseg, validando sua relevância no cenário de inovação do mercado segurador. No campo acadêmico e profissional, o Método ECO foi submetido em forma de artigo ao Emprad e ao Semead, ampliando sua disseminação e reconhecimento. A divulgação no *LinkedIn* gerou *feedback* positivo da comunidade, confirmando a aceitação do método por parte dos profissionais do mercado. Ainda, foi submetido um curso de extensão, visando à capacitação dos corretores de seguros na era pós-digital. Essas iniciativas mostram que o Método ECO já está em movimento, reforçando o compromisso com sua aplicação prática e com o impacto transformador que poderá gerar no mercado de seguros nos próximos anos.

Em suma, o desenvolvimento e a proposição do Método ECO representam um passo significativo para a modernização e sustentação do mercado de seguros na era pós-digital. Este trabalho não apenas contribui com novas perspectivas teóricas e práticas para o setor, mas também abre caminho para futuras pesquisas e aplicações, incentivando uma abordagem contínua de adaptação e inovação. A aderência do ECO às diretrizes do PDMS da CNseg reforça sua relevância e potencial para contribuir diretamente com as metas do plano, promovendo parcerias estratégicas e o uso de plataformas digitais para impulsionar a competitividade do setor. A aplicação do Método de Solução de Problema e Aproveitamento de Oportunidades com a *Design Science Research* garantiu o rigor científico do trabalho, ao mesmo tempo em que proporcionou uma solução prática para o setor de seguros. Adicionalmente, a pesquisa aplicada foi desenvolvida em ciclos, que facilitaram a estruturação do processo de investigação. A integração da Teoria dos Custos de Transação forneceu uma lente analítica valiosa para examinar e otimizar as interações econômicas e operacionais no setor de seguros. A aplicação da TCT aprofundou o entendimento sobre como os corretores podem gerenciar e minimizar os custos associados às suas transações, destacando a importância da governança eficiente e do alinhamento estratégico com as tendências de mercado e tecnológicas. O sucesso do Método ECO dependerá, em grande parte, da disposição dos corretores e demais *stakeholders* em abraçar as mudanças propostas, garantindo, assim, que este *framework* se torne uma ferramenta eficaz para transformar o mercado de seguros e promover a competitividade e a eficiência em longo prazo.

Anexos - Introdução

Nos anexos A, B, C e D deste trabalho, são apresentados documentos e materiais de fontes externas relevantes para o estudo, fornecendo evidências, exemplos e informações adicionais. A metodologia para a coleta de dados secundários incluiu o registro das pesquisas na internet, documentando o endereço do site e a data de acesso. Esse processo assegura transparência e permite a validação e verificação dos dados coletados, contribuindo para a integridade dos dados secundários. Foi adotada uma abordagem sistemática na revisão, organização e interpretação desses dados, demonstrando compromisso com a precisão acadêmica e a relevância prática das conclusões.

Além disso, no Anexo E, são apresentadas evidências das ações concretas mencionadas no final da seção 6 (considerações finais e contribuições), que incluem o registro da marca "método ECO" no INPI, a solicitação de direitos autorais na Biblioteca Nacional, a submissão ao Prêmio de Inovação da CNseg, a divulgação no LinkedIn e a submissão de um curso de extensão em uma universidade. Essas ações comprovam o andamento das iniciativas planejadas para a implementação prática do método ECO, reforçando o compromisso do autor com a execução futura das propostas descritas na dissertação.

Os anexos deste trabalho de mestrado ressaltam a importância da adaptação dos corretores de seguros às transformações digitais e às mudanças comportamentais dos consumidores na era pós-digital. As análises de consultorias renomadas como Accenture, KPMG, EY e McKinsey & Company, juntamente com perspectivas de entidades de classe, órgãos reguladores, *blogs* do setor, empresas de soluções tecnológicas e estudo de caso, convergem para a necessidade de os corretores incorporarem tecnologias avançadas, oferecerem soluções personalizadas e desenvolverem uma cultura de inovação e liderança. Essa adaptação é essencial para se manterem competitivos, melhorarem a eficiência operacional e a experiência do cliente, além de reduzirem custos de transação.

O material enfatiza que, embora as tecnologias digitais transformem o mercado, o valor do atendimento personalizado e da expertise dos corretores permanece fundamental. As parcerias estratégicas entre corretores e *insurtechs* são destacadas como meios eficazes de combinar eficiência tecnológica com a confiança e orientação humanas, potencializando a distribuição de seguros.

Anexo A. Visão das Consultorias Accenture, KPMG, EY e Mckinsey sobre o Mercado de Seguros na Era Pós-digital e Estudo de Caso de uma Corretora de Seguros

A tabela A1 a seguir traz as principais conclusões dos estudos das consultorias e do estudo de caso de uma corretora de seguros, com os respectivos *links* de acesso:

Tabela A1

Estudos e relatórios sobre o futuro do mercado de seguros

Relatório/Pesquisa (Consultoria)	Período	Principais Conclusões
Technology Vision for Insurance (Accenture)	2020	A Accenture destaca as principais tendências tecnológicas, como IA e análise de dados, que estão transformando o mercado de seguros, ressaltando a necessidade de uma mentalidade voltada para a inovação e a colaboração entre as empresas para maximizar as oportunidades trazidas pelas novas tecnologias. <i>Acessado em 24/04/2023</i> https://www.accenture.com/us-en/insights/insurance/technology-vision-insurance-2020
The Future of Insurance: Unleashing the Potential of AI (KPMG)	2019	A KPMG enfoca o impacto transformador da Inteligência Artificial no setor de seguros, enfatizando como as seguradoras podem usar a IA para ganhar vantagem competitiva, melhorar a experiência do cliente e a importância de cultivar uma cultura de inovação e investimento em liderança para navegar nesta nova era. <i>Acessado em 24/04/2023</i> https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/06/the-future-of-insurance-unleashing-the-potential-of-ai.html
The Future of Insurance is Digital (EY)	2019	A EY aborda as tendências emergentes e os desafios no setor de seguros, enfatizando a digitalização como uma força crucial. Destaca a necessidade de adotar tecnologias avançadas, fornecer soluções personalizadas e integradas, e desenvolver uma cultura organizacional que favoreça a inovação e a liderança para se manter competitivo. <i>Acessado em 24/04/2023</i> https://www.ey.com/en_gl/insurance/the-future-of-insurance-is-digital
Insurance 2030: The Impact of AI on the Future of Insurance (McKinsey & Company)	2021	A McKinsey projeta o impacto significativo da IA no mercado de seguros até 2030, delineando tendências como a personalização de serviços, a eficiência operacional melhorada e a criação de novos modelos de negócios. A colaboração com empresas de tecnologia e o investimento em talentos e tecnologias emergentes são vistos como essenciais para a adaptação e sucesso no futuro. <i>Acessado em 24/04/2023</i> https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-2030-the-impact-of-ai-on-the-future-of-insurance#

Relatório/Pesquisa (Consultoria)	Período	Principais Conclusões
Insurance CEO Outlook (KPMG)	2023	<p>O relatório da KPMG sintetiza <i>insights</i> de mais de 100 CEOs do setor de seguros, destacando as tendências, oportunidades e desafios enfrentados. Sublinha a importância da adaptação às novas demandas do mercado, incluindo a valorização dos parceiros de seguros e a necessidade de inovação contínua para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades em um ambiente em constante mudança. <i>Acessado em 26/04/2023</i></p> <p>https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2023/3/insurance-ceo-outlook-web-report.pdf</p>
Estudo de caso "Transformação digital em empresas de seguros: um estudo de caso de uma Corretora de Seguros"	2022	<p>A transformação digital, como ilustrada por este estudo de caso, é essencial para as corretoras de seguros que desejam permanecer relevantes e competitivas no cenário atual. As tecnologias digitais oferecem oportunidades sem precedentes para melhorar a eficiência operacional, a experiência do cliente e o desempenho no mercado. Este caso exemplifica como a adoção proativa de inovações tecnológicas pode ser um diferencial estratégico no setor de seguros. Acessado em 25/04/2023</p> <p>https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/27729/1/Jo%c3%a3o%20Pedro%20da%20Motta%20Alves_Joao%20Pedro%20da%20Motta.pdf</p>

Nota. Elaborada pelo autor

Anexo B - Visão das Entidades de Classe e Órgãos Governamentais sobre o mercado de seguros na era pós digital – Plano de Desenvolvimento do Mercado Segurador (PDMS)

O Plano de Desenvolvimento do Mercado de Seguros, Previdência Aberta, Saúde Suplementar e Capitalização – PDMS - é resultado de um trabalho realizado por entidades supervisionadas pela Susep e pela ANS, representadas pelas quatro Federações que compõem a Confederação Nacional das Seguradoras (CNseg) – FenSeg, FenaPrevi, FenaSaúde, FenaCap – e por corretores de seguros, por meio da Federação Nacional dos Corretores de Seguros (Fenacor), e reúne metas e mudanças a serem realizadas pelo setor até 2030.

O Plano envolve 65 iniciativas, divididas em quatro eixos temáticos: 1) Imagem do Seguro; 2) Canais de distribuição; 3) Produtos; e 4) Eficiência Regulatória e seu principal objetivo é ampliar a participação de parcela da sociedade brasileira atendida pelos diversos produtos dos mercados de seguros, previdência complementar aberta, capitalização e saúde.

O pilar “2) Canais de distribuição”, apresenta informações e destaca a importância histórica dos corretores na distribuição de produtos de seguros no Brasil, reconhecendo a sua contribuição para diminuir a assimetria de informações entre seguradoras e consumidores e a sua função essencial na explicação dos produtos e na identificação das necessidades dos clientes.

O PDMS também reconhece a transformação digital acelerada pela pandemia da Covid-19, que afetou as relações de consumo e a maneira como os serviços, incluindo seguros, são adquiridos. Essa mudança reforça a necessidade de adaptação dos corretores às novas tecnologias para continuarem relevantes no mercado.

A seção sugere ainda a criação de uma base de dados sobre corretores para melhorar o relacionamento entre estes e as seguradoras e propõe o desenvolvimento de tecnologias específicas para o setor, destacando a importância da inclusão dos corretores no desenvolvimento dessas soluções.

Este pilar (distribuição) do PDMS aborda as oportunidades e desafios enfrentados pelos corretores de seguros na transição para a era pós-digital, reforçando a ideia de que, apesar da

ameaça da venda direta, os corretores mantêm sua importância se souberem se adaptar e aproveitar as novas ferramentas disponíveis (CNseg, 2023).

O SINCOR, por exemplo, vem promovendo eventos e iniciativas para capacitar os corretores de seguros a utilizarem as ferramentas digitais disponíveis e a oferecerem um atendimento mais eficiente e personalizado aos seus clientes. Além disso, a entidade destaca que, mesmo com a evolução tecnológica, o corretor de seguros continua sendo peça fundamental na venda de seguros, uma vez que ele é o profissional mais capacitado para orientar o cliente na escolha do produto mais adequado às suas necessidades (SINCOR, 2024).

Anexo C - Visão das Mídias Especializadas do Setor de Seguros (*blogs*) sobre o Mercado de Seguros na Era Pós-digital

Os *blogs* do mercado segurador brasileiro são uma importante fonte de informações, notícias, análises e tendências para os profissionais do setor, bem como para os consumidores que desejam entender melhor os produtos e serviços oferecidos, e para empresas que desejam aprimorar suas práticas de gestão de riscos e gerenciamento de sinistros.

Além disso, os *blogs* publicam artigos e análises sobre questões regulatórias e legislativas do setor, bem como sobre as mudanças no ambiente econômico e de negócios que impactam o mercado, e filtros foram aplicados para que as fontes de informação fossem extraídas de entidades ou profissionais renomados e reconhecidos.

Os *blogs* também trazem entrevistas com especialistas do setor, cobrem os encontros de negócios entre seguradoras, corretores, entidades de classe e órgãos reguladores, que oferecem *insights* valiosos sobre tendências emergentes e as melhores práticas em gestão de riscos e seguros. Eles também apresentam casos de sucesso de empresas que implementaram estratégias eficazes de gerenciamento de riscos e seguros.

De uma forma geral, os *blogs* trouxeram, antes e depois da pandemia, até hoje, informações sobre as inovações tecnológicas do setor e os impactos e benefícios da digitalização para segurados, seguradoras e corretores de seguros.

Alguns exemplos de *blogs* e o que dizem a respeito da digitalização do setor e do papel do corretor na era pós-digital estão descritos na tabela C1 a seguir:

Tabela C1

Visão das mídias especializadas sobre corretores na era pós-digital

Mídia Especializada	Período	Principais Conclusões
CQCS	2022	<p>É um fato que os investimentos em tecnologia conferem às seguradoras uma grande vantagem competitiva e repercutem positivamente nos seus resultados, dadas as possibilidades de obter uma subscrição mais justa, gestão eficiente, capacidade de melhorar a experiência do cliente e de aprimorar a intermediação dos corretores de seguros. A partir dos resultados dos investimentos em adaptações e inovações tecnológicas, o mercado segurador fortaleceu a consciência de que a tecnologia teve uma grande contribuição para o avanço do mercado de seguros no ano de 2022. Acesso em 25/04/2023</p> <p>https://cqcs.com.br/noticia/a-contribuicao-da-tecnologia-para-o-avanco-do-mercado-de-seguros-em-2022/</p>
CQCS	2023	<p>O mundo cada vez mais conectado impactou a dinâmica das vendas de seguros. Não que o papel do corretor tenha diminuído – esse profissional é extremamente valioso, sendo o principal pilar de comercialização de seguros. Porém, com a tecnologia, mudam as ferramentas disponíveis para efetuar as vendas. Com estes avanços, será possível, em 2023, empoderar ainda mais o corretor, que poderá consultar e utilizar remotamente dados de produtos e dos clientes, de maneira muito mais rápida, permitindo, como dito acima, que o produto certo seja ofertado para o consumidor certo no momento certo. Acesso em 25/04/2023</p> <p>https://cqcs.com.br/noticia/sete-tendencias-para-o-mercado-de-seguros/</p>
Revista Apólice	2023	<p>De 2017 para cá muita coisa mudou, a tecnologia vem ganhando cada vez mais espaço no processo de vendas do seguro e o papel do corretor, aliado às facilidades digitais oferecidas para o seu negócio, vem se firmando cada vez mais como um pilar fundamental na comercialização do seguro. Acesso em 25/04/2023</p> <p>https://www.revistaapolice.com.br/2023/02/a-inclusao-estrategica-do-corretor-na-distribuicao-100-digital/</p>
Revista Cobertura	2023	<p>O uso de plataformas digitais cada vez mais confiáveis e inteligentes e a valorização dos corretores (<i>broker empowering</i>) serão dois dos temas mais discutidos no <i>InsureTech Connect</i> (ITC), o maior encontro de seguros do planeta, que neste ano tem pela primeira vez uma edição voltada à América Latina, a ser realizada em Miami nos dias 24, 25 e 26 de abril de 2023. Acesso em 25/04/2023</p> <p>https://www.revistacobertura.com.br/noticias/tecnologia-servicos/plataformas-digitais-distribuicao-inteligente-e-corretores-empoderados-o-que-esperar-do-itc-miami/</p>
Quiver (Blog)	2023	<p>O corretor de seguros no Brasil é destacado por sua importância essencial na proteção do patrimônio das pessoas, atuando como especialista e acompanhando todo o processo, inclusive em eventos como colisões, roubos, incêndios, entre outros. Acesso em 25/04/2023</p> <p>https://solucoesparacorretores.quiver.net.br/essencial-a-importancia-do-corretor-de-seguros-no-brasil/</p>

Nota. Elaborada pelo autor

Anexo D - Parceria *Insurtechs* e Corretoras de Seguros

Darwin Seguros e Youse são duas *insurtechs* que estão redefinindo o mercado de seguros no Brasil com suas abordagens digitais inovadoras. A Darwin Seguros, notável por ser a primeira a receber autorização da SUSEP para operar como seguradora digital no ambiente regulatório do Sandbox (*), começou com um foco em seguros de automóveis baseados em telemetria. Recentemente, ela expandiu sua estratégia para incluir corretores de seguros em seu modelo de distribuição, convidando esses profissionais a se cadastrarem em sua plataforma, o que demonstra uma abertura significativa para colaborações no setor.

A Youse, ligada à Caixa Seguradora e conhecida por oferecer seguros de vida, residencial e automóvel com a possibilidade de personalização das apólices, tem evoluído seu modelo de negócios. A Youse adotou uma estratégia de expansão que inclui corretores de seguros como parte essencial de sua distribuição. Através do Youse Negócios, a *insurtech* visa fortalecer e potencializar os corretores com tecnologia e um *marketing*, alinhando-se à meta de democratizar o acesso ao seguro e manter o cliente no centro de suas decisões.

Ambas as *insurtechs* estão estrategicamente posicionadas para influenciar o mercado de seguros no Brasil, empregando tecnologia para aprimorar a experiência do usuário e ampliar o acesso aos seguros. Ao integrar corretores em seus modelos de negócios, Darwin e Youse estão ampliando sua distribuição e reafirmando o papel desses profissionais na era pós-digital do seguro.

A tabela D1 a seguir traz, além da citação do modelo de comercialização das duas *insurtechs* prevendo a distribuição do corretor, um artigo que trata o papel do corretor para elevar a confiança dos clientes nas soluções digitais das *insurtechs*.

* S n o SUSEP u iente re u t rio e eri en t ue er ite insurtechs e outr se res s o setor e se uros test re ino es e u es o contro o co ei ii e re u t ri is n o o en t r o erni o e e ns o o er c o e se uros no r si .

Tabela D1

Principais conclusões de pesquisas em insurtechs e corretoras digitais

Insurtech	Período	Principais Conclusões
Youse	2023	<p>A Youse é uma plataforma de seguros totalmente digital, parte da Caixa Seguradora, que permite aos usuários personalizarem suas apólices de seguro. Oferece seguros de vida, residenciais e para carros com um sistema de cotação e contratação inteiramente <i>online</i>. O texto discute a estratégia de expansão da Youse, uma importante <i>insurtech</i> latino-americana, que visa fortalecer e capacitar corretores de seguros por meio de uma plataforma dedicada a eles e a parceiros. Esta iniciativa é parte do compromisso da Youse em colocar o cliente no centro de suas decisões, buscando democratizar e ampliar o acesso ao mercado de seguros. A plataforma Youse Negócios serve como um recurso essencial para os corretores, oferecendo eficiência, produtividade e suporte ao pós-venda, permitindo que eles ofereçam experiências digitais comparáveis às proporcionadas pela Youse diretamente aos clientes. Acessado em 08/03/2024</p> <p>https://www.insurtalks.com.br/posts/youse-negocios-estrategia-de-expansao-da-insurtech-potencializa-corretores-de-seguros-com-tecnologia-e-marketplace</p>
Darwin	2022/2023	<p>A Darwin Seguros, uma insurtech inovadora, se tornou a primeira a receber autorização da SUSEP para operar como seguradora digital dentro do Sandbox Regulatório. Inicialmente focada em seguros de automóveis com telemetria, agora está expandindo seu modelo de negócios para incluir parcerias com corretores. A Darwin Seguros, inicialmente operando com um modelo direto de venda de seguros, sem a intermediação de corretores, abriu seu modelo de negócios para incluir parcerias com corretores de seguros. No site oficial da Darwin, há uma seção específica convidando corretores a se cadastrarem e a se tornarem parceiros, indicando uma estratégia de expansão e colaboração com profissionais do setor. Acessado em 08/03/2024</p> <p>https://conteudo.darwinseguros.com/darwin-corretores</p> <p>https://www.insurtalks.com.br/posts/reflexoes-sobre-inovacoes-e-antecipacao-do-insurance-innovators-2023</p>
Artigo "O segredo para a distribuição das Insurtechs"	2022	<p>O artigo "O segredo para a distribuição das Insurtechs" aborda o desafio enfrentado por muitas <i>insurtechs</i> de venda direta ao consumidor (D2C) que não alcançam a adoção esperada devido à falta de confiança do cliente. As <i>insurtechs</i> são descritas como empresas que utilizam tecnologia para inovar e melhorar o setor de seguros, atuando tanto como seguradoras digitais quanto como provedoras de soluções tecnológicas para o setor. Acessado em 08/03/2024</p> <p>https://www.insurtalks.com.br/posts/o-segredo-para-a-distribuicao-das-insurtechs</p>

Nota. Elaborada pelo autor

Anexo E - Evidências das Ações Concretas Realizadas

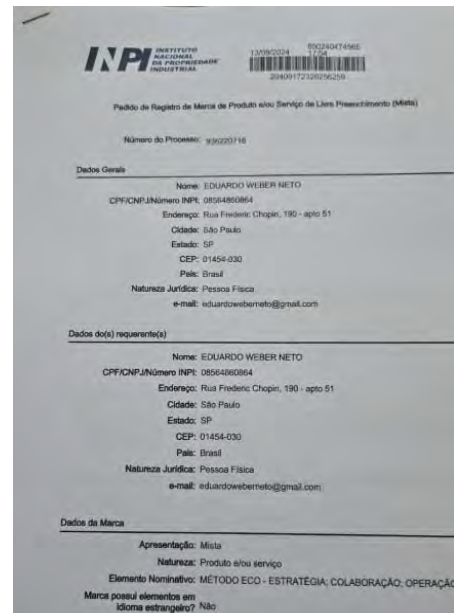


Olá, EDUARDO WEBER NETO!

É com grande satisfação que anunciamos que o projeto **Método ECO (Estratégia, Colaboração e Operação) para corretores de seguros na era pós-digital** foi habilitado a concorrer ao Prêmio Antônio Carlos de Almeida Braga de Inovação em Seguros, Previdência Aberta, Saúde Suplementar e Capitalização 2024.

[Confira aqui a lista completa](#)

Esse reconhecimento mostra que você e o time da **Weber Consultores Co Ltda** contribuem com ações para impactar positivamente os negócios das companhias, o nosso Setor e a sociedade brasileira.



Apêndice 1. Pesquisa com Segurados

O presente apêndice apresenta os resultados das entrevistas realizadas com cinco segurados, selecionados de forma a representar diferentes perfis de consumidores no mercado de seguros. Foram entrevistados segurados com idades entre 18 e 60 anos, abrangendo desde jovens em início de carreira até empresários experientes. A amostra foi composta por indivíduos com diferentes níveis de experiência na contratação de seguros e variados tipos de apólices (pessoais, empresariais e específicos). Essa diversidade permitiu captar um amplo espectro de percepções sobre o uso de tecnologias digitais e a interação com corretores, proporcionando uma visão abrangente das expectativas e desafios enfrentados pelos segurados na era pós-digital. Os entrevistados foram agrupados nos seguintes perfis: segurado jovem, segurado experiente, segurado de pequena empresa, segurado de grande porte e segurado de área específica, conforme detalhado na Figura 1.1, onde demonstra-se, também, o que se quis saber, por meio de cinco perguntas feitas a cada um dos segurados participantes da pesquisa.

Público alvo	Roteiro da Entrevista
<p>a. Segurado jovem: indivíduo entre 18 e 30 anos que adquiriu um seguro pela primeira vez e está interessado em novas opções de seguros na era pós-digital.</p> <p>b. Segurado experiente: indivíduo acima de 50 anos que possui uma longa história de compra de seguros e pode ter uma perspectiva diferente sobre a mudança no mercado de seguros.</p> <p>c. Segurado de pequena empresa: proprietário de pequena empresa que precisa adquirir seguros para proteger seus negócios.</p> <p>d. Segurado de grande porte: gerente de risco/comprador de seguros em grande empresa que precisa adquirir grandes volumes de seguros.</p> <p>e. Segurado de área específica: indivíduo que possui seguro para área específica, como seguro de saúde.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual foi a sua experiência ao adquirir um seguro? Foi fácil ou difícil encontrar um corretor de seguros? Eles foram úteis durante o processo de compra? 2. Você acredita que os corretores de seguros são importantes para o mercado de seguros? Por quê? 3. Como você se informa sobre as opções de seguros disponíveis no mercado? Você utiliza canais digitais para isso? Quais são eles? 4. Você acredita que as novas tecnologias estão tornando o processo de compra de seguros mais fácil e transparente? Você já utilizou algum serviço online de compra de seguros? Como foi a experiência? 5. Você acredita que a relação entre segurados, corretores de seguros e seguradoras está mudando na era pós-digital? Se sim, como você vê essa mudança?

Figura 1.1

Público-alvo e roteiro – SEGURADOS

Nota: Elaborada pelo autor

A Tabela 1.1 oferece uma síntese de como cada tipo de segurado respondeu a cada pergunta, facilitando a análise e comparação entre os diferentes públicos.

Tabela 1.1

Síntese das respostas – SEGURADOS

Perguntas	Segurado Jovem	Segurado Experiente	Segurado de Pequena Empresa	Segurado de Grande Porte	Segurado de Área Específica
1: Qual foi a sua experiência ao adquirir um seguro?	Experiência boa, fácil encontrar corretor, corretor útil.	Experiência variada, às vezes fácil ou difícil encontrar corretor.	Fácil encontrar corretor, corretor muito útil.	Desafiador, mas encontrou corretor útil.	Fácil encontrar corretor especializado, muito útil.
2: Você acredita que os corretores de seguros são importantes para o mercado de seguros? Por quê?	Corretores são importantes para entender e escolher seguros.	Corretores importantes por experiência e conhecimento.	Corretores essenciais para proteger negócios.	Corretores ajudam a encontrar melhores opções e preços.	Corretores importantes para entender seguros específicos.
3: Como você se informa sobre as opções de seguros disponíveis no mercado?	Usa internet e canais digitais para pesquisa.	Contatos com corretores e algumas pesquisas <i>online</i> .	Inicia pesquisa <i>online</i> , mas consulta corretores.	Informa-se através de consultores e canais digitais.	Pesquisa <i>online</i> , mas consulta corretores para seguros específicos.
4: Você acredita que as novas tecnologias estão tornando o processo de compra de seguros mais fácil e transparente?	Tecnologias tornam compra mais fácil; positiva experiência <i>online</i> .	Valoriza corretores apesar da tecnologia; experiência <i>online</i> mista.	Tecnologias facilitam, positiva experiência <i>online</i> .	Tecnologias ajudam; experiência <i>online</i> eficiente.	Tecnologias facilitam; experiência <i>online</i> positiva para seguros específicos.
5: Você acredita que a relação entre segurados, corretores de seguros e seguradoras está mudando na era pós-digital?	Relação mudando; valoriza orientação de corretores.	Relação mudando; corretores ainda importantes para orientação.	Relação mudando; corretores ainda parceiros importantes.	Relação mudando; valoriza orientação de corretores.	Relação mudando; valoriza corretores para entender complexidades.

Nota. Elaborada pelo autor com base nas respostas dos entrevistados

A seguir, apresenta-se uma análise das respostas dos segurados participantes. Essa análise oferece uma perspectiva sobre as experiências, opiniões e comportamentos dos segurados em relação à aquisição de seguros, ao papel dos corretores de seguros, às fontes de informação sobre seguros e ao impacto das novas tecnologias no processo de compra de seguros.

1.1 Pesquisa com Segurados - Análise

Ao considerar as experiências relatadas pelos segurados em relação à aquisição de seguros, observa-se uma variedade de perspectivas que refletem a diversidade de necessidades e contextos individuais. O segurado jovem destacou a facilidade de acesso aos serviços de corretagem *online*, enquanto o experiente ressaltou a importância da relação pessoal com os corretores de longa data. Para as empresas, tanto pequena quanto de grande porte, a assistência especializada dos corretores foi reconhecida como crucial na seleção e aquisição de seguros adequados às suas operações. Além disso, o segurado que possui necessidades específicas, como seguro saúde, enfatizou a importância de contar com corretores especializados para orientação.

Quanto à importância dos corretores de seguros no mercado, todas as categorias de segurados reconhecem sua relevância. O segurado jovem valoriza a orientação na compreensão das opções disponíveis, enquanto o experiente destaca o conhecimento especializado dos corretores e sua capacidade de oferecer aconselhamento personalizado. Para empresas de todos os tamanhos, os corretores são vistos como parceiros essenciais na proteção dos negócios e na gestão de riscos.

No que diz respeito à pesquisa de opções de seguros, os segurados recorrem predominantemente a canais digitais, como sites de corretoras, seguradoras e aplicativos de comparação de preços. No entanto, muitos ainda valorizam a interação pessoal com os corretores para obter informações adicionais e assistência na tomada de decisões.

A influência das novas tecnologias no processo de compra de seguros é reconhecida positivamente por todos os segmentos de segurados, destacando a facilidade de acesso às informações e a transparência oferecida pela internet. A experiência com serviços *online* de compra de seguros foi geralmente positiva, com os segurados apreciando a conveniência e eficiência desses canais.

Por fim, sobre a mudança na relação entre segurados, corretores de seguros e seguradoras na era pós-digital, há um consenso de que a tecnologia está transformando essa dinâmica. Embora os canais digitais tenham facilitado o acesso às informações, os corretores ainda são vistos como importantes orientadores na seleção de seguros adequados às necessidades individuais, especialmente para contextos mais complexos ou específicos. Assim, a relação entre os atores do mercado de seguros continua a evoluir, com a tecnologia desempenhando um papel complementar à *expertise* e assistência personalizada oferecidas pelos corretores de seguros.

1.2 Compilado da Pesquisa por Tipo de Segurado

A seguir, apresenta-se o compilado derivado da análise dos dados, destacando as variações das respostas entre os diferentes perfis de segurados:

1.2.1 Segurado jovem

Teve uma boa experiência na aquisição de seguro via canais digitais, valorizando a orientação do corretor e vendo a tecnologia como facilitadora da transparência e escolha informada, mantendo a importância do papel consultivo dos corretores.

1.2.2 Segurado experiente

Relata experiências variadas com corretores, valorizando a *expertise* e orientação personalizada, utilizando tanto contatos pessoais quanto digitais para se informar, e reconhecendo a mudança trazida pela tecnologia, mas mantendo a valorização do relacionamento pessoal.

1.2.3 Segurado de pequena empresa

Encontrou facilidade em adquirir seguros através de corretores, que foram fundamentais para entender e escolher a melhor opção, utilizando canais digitais para pesquisa inicial, mas destacando a importância da consultoria especializada.

1.2.4 Segurado de grande porte

Descreve um processo desafiador, mas facilitado por corretores confiáveis, utilizando ferramentas digitais para apoio, e valorizando a orientação especializada para gerenciar riscos e encontrar as melhores opções de seguros.

1.2.5 Segurado de área específica

Teve facilidade em encontrar corretores especializados que auxiliaram na escolha do seguro ideal, utilizando canais digitais para informação e valorizando a *expertise* do corretor para entender melhor as opções e coberturas específicas.

1.3 Conclusão da Pesquisa com Segurados

Os segurados valorizam a comodidade e transparência proporcionadas pelos canais digitais na aquisição de seguros, mas ainda destacam a importância crucial do suporte e orientação personalizada oferecidos pelos corretores, especialmente em contextos mais complexos ou específicos.

Apêndice 2. Pesquisa com Funcionários de Seguradora

Neste apêndice, são apresentados os resultados das entrevistas com quatro funcionários de seguradora, cada um representando diferentes níveis hierárquicos e funções dentro da organização. Os participantes incluem um CEO, um diretor comercial, um gerente de relacionamento e um analista de operações. Esses profissionais, com vasta experiência no mercado segurador, forneceram *insights* valiosos sobre a transformação digital e o papel estratégico dos corretores no contexto atual. A escolha dos entrevistados foi baseada em sua capacidade de influenciar decisões estratégicas e operacionais na seguradora, permitindo uma compreensão detalhada de como a empresa percebe e se adapta à evolução do mercado e à colaboração com corretores na era pós-digital. Na Figura 2.1, descreve-se os participantes da pesquisa e demonstra-se o que se quis saber, por meio de cinco perguntas feitas a cada um dos funcionários participantes da pesquisa.

Público alvo	Roteiro da Entrevista
<p>a. CEO: mais de 30 anos de experiência no mercado segurador, atuando na liderança de uma das dez maiores seguradoras do país.</p> <p>b. Diretor: Responsável pela gestão do relacionamento com corretores em âmbito nacional, com mais de 30 anos de experiência.</p> <p>c. Gerente: Focado na gestão da equipe comercial que mantém relacionamento com os corretores e implementação de ferramentas digitais para otimização de processos com corretores.</p> <p>d. Funcionário sem cargo de liderança: Responsável por monitorar a performance de corretores e gerentes de relacionamento da seguradora.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual é a importância dos corretores de seguros como canal de distribuição de seguros para a sua empresa? 2. Como você percebe o papel dos corretores de seguros na era pós-digital? 3. Quais são as principais mudanças que a sua empresa está fazendo para se adaptar às mudanças no mercado de seguros? 4. Como você vê a relação entre seguradoras e corretores de seguros em um mercado de seguros em constante evolução? 5. Quais são as expectativas da sua empresa em relação aos corretores de seguros no futuro?

Figura 2.1

Público-alvo e roteiro – FUNCIONÁRIOS DE SEGURADORA

Nota: Elaborada pelo autor

A Tabela 2.1 oferece uma síntese de como cada tipo de funcionário respondeu a cada pergunta, facilitando a análise e comparação entre os diferentes públicos.

Tabela 2.1

Síntese das respostas – FUNCIONÁRIOS DE SEGURADORA

Pergunta	CEO	Diretor	Gerente	Funcionário sem cargo de liderança
1: Qual é a importância dos corretores de seguros como canal de distribuição de seguros para a sua empresa?	Canal essencial, aumenta fidelidade e alcance.	Importantes para metas de vendas e <i>insights</i> do mercado.	Cruciais para soluções personalizadas e conhecimento local.	Importantes para metas de vendas e informações do mercado.
2: Como você percebe o papel dos corretores de seguros na era pós-digital?	Continuarão fundamentais, com valor no conhecimento e <i>expertise</i> .	Precisam adaptar-se e oferecer soluções digitais.	Importantes, mas devem adaptar-se e oferecer soluções digitais.	Devem adaptar-se e oferecer soluções digitais.
3: Quais são as principais mudanças que a sua empresa está fazendo para se adaptar às mudanças no mercado de seguros?	Investimento em tecnologia, digitalização e expansão de serviços.	Aprimoramento digital e desenvolvimento de novas soluções.	Implementação de processos eficientes e uso de análise de dados.	Treinamento em novas tecnologias e melhoria da comunicação com clientes.
4: Como você vê a relação entre seguradoras e corretores de seguros em um mercado de seguros em constante evolução?	Parceria fundamental para serviço de qualidade.	Relação simbiótica e essencial para competitividade.	Importante para entender o mercado e ajustar produtos.	Parceria estratégica para vendas e ajuste ao mercado.
5: Quais são as expectativas da sua empresa em relação aos corretores de seguros no futuro?	Continuarão importantes, com foco em tecnologia.	Crescimento na importância com necessidade de adaptação tecnológica.	Importantes, mas devem adaptar-se às mudanças tecnológicas.	Colaboração e diálogo para atender necessidades dos clientes.

Nota. Elaborada pelo autor com base nas respostas dos entrevistados

A seguir, apresenta-se uma análise das respostas dos funcionários participantes. Essa análise oferece uma perspectiva sobre o papel dos corretores de seguros na era pós-digital e o futuro da relação seguradora x corretores.

2.1 Pesquisa com Seguradora - Análise

A pesquisa realizada com os funcionários da seguradora revela uma visão abrangente sobre o papel dos corretores de seguros e as adaptações necessárias no mercado de seguros em meio às mudanças digitais.

Primeiramente, a importância dos corretores de seguros como canal de distribuição é amplamente reconhecida. Os corretores desempenham um papel crucial ao conectar a seguradora aos clientes, fornecendo *insights* valiosos sobre as necessidades do mercado e contribuindo para o crescimento e a fidelização da clientela. Eles são vistos como parceiros estratégicos na promoção dos produtos da seguradora e na construção de relações de confiança com os clientes.

No contexto da era pós-digital, os corretores de seguros são percebidos como atores fundamentais, embora seja necessário que se adaptem às mudanças tecnológicas para permanecerem relevantes. A digitalização exige que os corretores incorporem soluções digitais eficazes, mantendo, ao mesmo tempo, sua *expertise* no mercado de seguros. A tecnologia é vista como uma ferramenta que pode ampliar a eficiência e a competitividade dos corretores, desde que utilizada de forma estratégica e aliada ao conhecimento do setor.

Para se ajustarem às mudanças no mercado de seguros, as seguradoras estão investindo em tecnologia e digitalização, aprimorando a experiência do cliente e oferecendo soluções mais ágeis e personalizadas. Além disso, estão desenvolvendo novos produtos e serviços, como seguros baseados em uso, para atender às demandas de um mercado em constante evolução. A colaboração e o diálogo entre seguradoras e corretores são vistos como fundamentais para entender e atender às necessidades dos clientes, garantindo a competitividade e a satisfação do cliente.

Olhando para o futuro, há uma expectativa de que os corretores de seguros mantenham sua importância na distribuição de produtos de seguros, porém, adaptando-se às transformações tecnológicas e às demandas do mercado. A tecnologia será uma aliada nesse processo, proporcionando ferramentas e suporte necessários para que os corretores possam competir

eficazmente em um mercado cada vez mais digitalizado. A colaboração entre seguradoras e corretores continuará a ser essencial para garantir o sucesso e a relevância de ambas as partes no mercado de seguros em constante evolução.

2.2 Compilado da Pesquisa por Tipo de Funcionário

A seguir, apresenta-se o compilado derivado da análise dos dados, destacando as variações das respostas entre os diferentes perfis de funcionários:

2.2.1 CEO

Enfatiza a grande importância dos corretores como canal de distribuição, destacando seu papel na fidelização de clientes e na adaptação à era digital. O CEO vê os corretores como parceiros essenciais na evolução do mercado, esperando que eles incorporem tecnologias para manter sua relevância.

2.2.2 Diretor

Reconhece a contribuição dos corretores para alcançar metas de vendas e oferecer *insights* sobre o mercado. O Diretor antecipa um aumento na importância dos corretores, exigindo que se adaptem à digitalização e utilizem a tecnologia para aprimorar sua eficiência.

2.2.3 Gerente

Considera os corretores fundamentais para personalizar soluções aos clientes, enfatizando a necessidade de adaptação às mudanças tecnológicas e de mercado. O Gerente espera que os corretores continuem sendo cruciais na distribuição de produtos, adaptando-se às novas exigências do mercado.

2.2.4 Funcionário sem cargo de liderança

Vê os corretores como um canal importante para alcançar metas de vendas e entender o mercado. O funcionário sublinha a importância da colaboração e do diálogo entre seguradoras e corretores para atender às necessidades dos clientes em um mercado em transformação.

2.3 Conclusão da Pesquisa com Funcionários da Seguradora

Os funcionários da seguradora percebem a importância contínua dos corretores como parceiros estratégicos na distribuição de seguros, enfatizando a necessidade de colaboração e adaptação mútua à era pós-digital para melhor atender às necessidades em evolução dos clientes.

Apêndice 3. Pesquisa com Corretores de Seguros

Este apêndice detalha as percepções de cinco corretores de seguros, selecionados de acordo com diferentes portes e áreas de atuação. Foram entrevistados corretores pessoa física (PF) e pessoa jurídica (PJ) de pequeno a grande portes, além de um corretor especializado em nicho específico (seguro saúde). A diversidade dos entrevistados reflete a complexidade do mercado de corretagem de seguros no Brasil, abrangendo desde profissionais que atuam de forma independente até grandes corretoras com equipes estruturadas. Cada entrevistado compartilhou suas experiências sobre os desafios e oportunidades trazidos pela digitalização, bem como suas estratégias de adaptação ao novo cenário do mercado segurador. Essa amostra permite uma visão das diferentes abordagens e perspectivas dos corretores de seguros na era pós-digital. Na Figura 3.1, descreve-se o perfil dos participantes da pesquisa em cinco tipos distintos e demonstra-se o que se quis saber, por meio de cinco perguntas feitas a cada um dos corretores participantes da pesquisa.

Público alvo	Roteiro da Entrevista
<p>a. Corretor PF de Pequeno Porte: Corretor que atua de forma secundária, sem escritório, fazendo seguros principalmente para amigos e familiares.</p> <p>b. Corretor PJ de Pequeno Porte: Empresa familiar de corretagem operando em pequena escala com escritório próprio, onde a atividade de corretagem é a única fonte de renda.</p> <p>c. Corretor PJ de Médio Porte: Empresa de corretagem com estrutura e operações desenvolvidas, trabalhando com múltiplas seguradoras e oferecendo diversos produtos e serviços.</p> <p>d. Corretor PJ de Grande Porte: Grande empresa de corretagem com capacidade para oferecer uma vasta gama de serviços e produtos de seguros, operando com várias seguradoras.</p> <p>e. Corretor PJ de Nicho de Mercado: Empresa especializada em segmento específico, fornecendo soluções e produtos altamente especializados para um público -alvo particular.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como você percebe as mudanças no mercado de seguros na era pós digital? 2. Qual é a sua opinião sobre o papel dos corretores de seguros no mercado de seguros atualmente? 3. Como você acredita que os corretores de seguros podem se manter relevantes no mercado de seguros em constante mudança? 4. Quais são as habilidades e competências que os corretores de seguros devem desenvolver para se adaptarem ao novo cenário do mercado de seguros? 5. Como você vê a relação entre corretores de seguros e seguradoras em um mercado de seguros em constante evolução?

Figura 3.1

Público-alvo e roteiro: CORRETORES DE SEGUROS

Nota: Elaborada pelo autor

A Tabela 3.1 oferece uma síntese de como cada tipo de corretor respondeu a cada pergunta, facilitando a análise e comparação entre os diferentes públicos.

Tabela 3.1

Síntese das respostas – CORRETORES DE SEGUROS

Perguntas	Corretor PF de Pequeno Porte	Corretor PJ de Pequeno Porte	Corretor PJ de Médio Porte	Corretor PJ de Grande Porte	Corretor PJ de Nicho de Mercado
1. Mudanças no mercado de seguros na era pós-digital	Expandir alcance com plataformas digitais.	Otimiza processos e melhora a comunicação.	Amplia atuação e melhora personalização.	Expansão e diversificação através da digitalização.	Especialização e soluções inovadoras no nicho.
2. Papel dos corretores de seguros atualmente	Consultores confiáveis para escolhas informadas.	Decifreadores da complexidade dos produtos de seguros.	Elo entre clientes e seguradoras, oferecendo consultoria.	Consultores estratégicos para a melhor cobertura.	Especialistas indispensáveis no nicho.
3. Manter a relevância	Atualização com tecnologias e soluções personalizadas.	Abraçar ferramentas digitais e adaptar serviços.	Inovar, investir em tecnologia e capacitação.	Liderar inovação e investir em soluções tecnológicas.	Atualização constante e uso de tecnologia no nicho.
4. Habilidades e competências	Desenvolver habilidades digitais e comunicação eficaz.	Proficiência em tecnologia e marketing digital.	Habilidades analíticas e tecnológicas.	Liderança em inovação e gestão de dados.	Especialização no nicho e habilidades tecnológicas.
5. Relação com as seguradoras	Baseada na confiança e entendimento das necessidades.	Parceria e orientação personalizada.	Dinâmica, adaptativa e transparente.	Parceria estratégica e proativa.	Relação de confiança e parceria no nicho.

Fonte: elaborada pelo autor com base nas respostas dos entrevistados

A seguir, apresenta-se uma análise das respostas dos corretores participantes. Essa análise oferece uma perspectiva sobre a autopercepção dos corretores de seguros no cenário atual e futuro, e sua relação com segurados e seguradores na era pós-digital.

3.1 Pesquisa com Corretores - Análise

A análise das percepções dos corretores de seguros em relação às transformações ocorridas no mercado na era pós-digital revela uma visão unânime sobre o potencial e as oportunidades oferecidas pela tecnologia. Os corretores, independentemente do porte ou especialização, reconhecem a digitalização como uma ferramenta vital para expandir seu alcance, aprimorar a personalização dos serviços e melhorar a eficiência operacional. O advento da era digital possibilita otimizar processos, melhorar a comunicação com os clientes e oferecer comparações mais eficientes de produtos, elementos essenciais para sobrevivência e crescimento no mercado.

Quanto ao papel dos corretores de seguros, há um consenso sobre sua importância fundamental no cenário atual. Eles se veem como consultores confiáveis e indispensáveis na decifração da complexidade dos produtos de seguros, oferecendo orientação personalizada e atuando como elo entre os clientes e as seguradoras. Em um mercado em constante mudança, os corretores se percebem como essenciais para orientar os clientes através do ecossistema de seguros e garantir que obtenham a melhor cobertura possível.

Para se manterem relevantes, os corretores se adaptam constantemente ao novo cenário do mercado de seguros. Isso requer o desenvolvimento de habilidades digitais, compreensão das tendências do mercado, investimento em tecnologia e capacitação, além de manter um foco contínuo na satisfação e nas necessidades do cliente. A especialização em nichos de mercado é vista como uma estratégia eficaz para garantir a competitividade e oferecer serviços exclusivos e de alta qualidade.

No que diz respeito à relação entre corretores de seguros e seguradoras, percebe-se uma necessidade crescente de parceria e colaboração. A confiança, transparência e compromisso em oferecer soluções que atendam às necessidades dos clientes são elementos-chave para o sucesso dessa relação. Os corretores se veem como aliados indispensáveis na gestão de riscos, oferecendo *insights* e soluções que ajudam os clientes a tomar decisões informadas e gerenciar riscos de forma proativa.

Em suma, os corretores de seguros estão cientes dos desafios e oportunidades trazidos pela era pós-digital e estão comprometidos em adaptar-se a esse novo cenário, garantindo que continuem a desempenhar um papel crucial na proteção dos interesses dos clientes e no desenvolvimento do mercado de seguros.

3.2 Compilado da Pesquisa por Tipo de Corretor

A seguir, apresenta-se o compilado derivado da análise dos dados, destacando as variações das respostas entre os diferentes perfis de corretores:

3.2.1 Corretor PF de pequeno porte

Vê a era digital como uma chance de expansão e personalização do serviço, mantendo-se relevante através da atualização tecnológica e foco em soluções personalizadas, valorizando o papel consultivo e o desenvolvimento de habilidades digitais e de comunicação.

3.2.2 Corretor PJ de pequeno porte

Enxerga a digitalização como meio para otimizar processos e melhorar a orientação ao cliente, enfatizando a importância de abraçar ferramentas digitais para eficiência e adaptar serviços às necessidades do cliente, desenvolvendo competências em tecnologia e marketing digital.

3.2.3 Corretor PJ de médio porte

Percebe as mudanças digitais como oportunidades para ampliar atuação e personalização, destacando a necessidade de inovação, investimento em tecnologia e foco no cliente, e o desenvolvimento de habilidades analíticas, tecnológicas e interpessoais.

3.2.4 Corretor PJ de grande porte

Vê a transformação digital como um impulso para expansão e diversificação, ressaltando a liderança em inovação e investimento em tecnologia avançada, além da importância de habilidades em gestão de dados e inovação contínua.

3.2.5 Corretor PJ de nicho de mercado

Considera a digitalização uma forma de especialização e alcance preciso do público-alvo, salientando a vanguarda no nicho, atualização constante e uso de tecnologia para oferecer serviços exclusivos e especializados.

3.3 Conclusão da Pesquisa com Corretores

Os corretores de seguros reconhecem a transformação digital como uma oportunidade essencial para expandir seus serviços, melhorar a personalização e eficiência, mantendo a relevância por meio da adaptação às novas tecnologias e preservando seu papel consultivo no mercado.

Apêndice 4. Pilar Estratégia

Este apêndice explora em profundidade o Pilar Estratégia do método ECO, oferecendo diretrizes práticas para que os corretores de seguros adaptem suas operações e posicionamento estratégico às demandas da era pós-digital. Com base no diagnóstico, que identifica as transformações no comportamento dos consumidores e os desafios do mercado segurador, este apêndice apresenta ferramentas como o modelo de negócios Canvas e o Canvas da proposta de valor para apoiar a criação de estratégias adaptativas. Além disso, conecta essas estratégias com a proposta de aproveitamento da oportunidade descrita, propondo um modelo de negócios focado em maximizar a eficiência operacional e a satisfação dos clientes, mantendo a competitividade e relevância dos corretores no mercado.

4.1 Evolução das Atribuições dos Corretores de Seguros

Na conjuntura atual, caracterizada pela rápida evolução digital e pela adoção da tecnologia no dia a dia das pessoas e empresas, o setor de corretagem de seguros testemunha uma transformação significativa. A era anterior à digitalização – *ex ante* - define o período em que os corretores de seguros dependiam primordialmente de métodos tradicionais. Estes métodos envolviam interações pessoais intensivas, processos manuais e uma forte dependência da rede de contatos pessoais e da experiência acumulada para a tomada de decisões e gestão de apólices. No entanto, o advento da digitalização introduziu uma nova era - *ex post* - onde a inovação tecnológica, os *softwares* avançados, e as estratégias de marketing digital reformularam as práticas operacionais e as interações com os clientes. Este período *ex post* não apenas aprimorou a eficiência operacional e o atendimento ao cliente, mas também expandiu os canais de venda, como o *e-commerce*, facilitando um alcance mais amplo e oferecendo maior conveniência aos consumidores. A transição para o ambiente *ex post* gerou dois modelos distintos de corretores: os digitais, que maximizam o uso de ferramentas tecnológicas desenvolvidas pelas seguradoras, e os híbridos, que combinam elementos tanto da era *ex ante* quanto da *ex post* para criar uma abordagem integrada e adaptativa. Enquanto os corretores digitais representam uma adaptação completa às novas ferramentas e plataformas digitais, os corretores híbridos oferecem um modelo que sintetiza os pontos fortes dos corretores tradicionais e digitais, abordando a diversidade nas preferências dos clientes. É crucial compreender as transformações fundamentais que delineiam a transição do modelo *ex ante*,

baseado em práticas tradicionais, para o modelo *ex post*, influenciado pela digitalização e inovação tecnológica. Essas mudanças não são meramente superficiais, mas refletem uma evolução profunda nas metodologias de trabalho, na interação com o cliente e na gestão operacional. Tais transformações são essenciais para apreciar plenamente o impacto da tecnologia no setor. A seguir, detalham-se as principais alterações que caracterizam essa transição, estabelecendo um pano de fundo para a formatação do modelo de negócios. Isso destacará como cada abordagem se alinha às novas demandas e oportunidades da era digital, proporcionando um entendimento mais rico da dinâmica setorial em meio à evolução tecnológica. A seguir estão apresentadas as mudanças mais significativas:

4.1.1 Prospecção de clientes

- *Ex Ante*: Tradicionalmente, os corretores de seguros dependiam de sua rede de contatos, participação em eventos e referências boca a boca para adquirir novos clientes. Este método, embora eficaz em seu contexto, limitava o alcance do corretor a sua rede imediata e às oportunidades locais, exigindo um investimento significativo de tempo e esforço pessoal para construir e manter relacionamentos.
- *Ex Post*: Com a evolução digital, a prospecção se transformou, adotando ferramentas como SEO (*Search Engine Optimization*), marketing de conteúdo e publicidade em redes sociais. Essas estratégias permitem que os corretores alcancem um público mais amplo, direcionem seus esforços para segmentos de mercado específicos e atraiam clientes potenciais de maneira mais eficiente e mensurável.

4.1.2 Identificação das necessidades do cliente

- *Ex Ante*: A identificação das necessidades era um processo intensamente pessoal e subjetivo, dependendo do julgamento e da experiência do corretor para interpretar as informações fornecidas pelo cliente durante conversas e reuniões.
- *Ex Post*: A era digital introduziu ferramentas analíticas avançadas, permitindo aos corretores coletarem e analisarem grandes volumes de dados sobre seus clientes. Essa abordagem *data-driven* possibilita uma compreensão mais precisa e personalizada das necessidades do cliente, melhorando a assertividade das recomendações de seguros.

4.1.3 Análise de risco

- *Ex Ante:* A análise baseava-se em avaliações manuais, muitas vezes intuitivas, fundamentadas na experiência acumulada do corretor, o que poderia introduzir um grau de subjetividade e inconsistência.
- *Ex Post:* A tecnologia possibilitou a automação desse processo, com algoritmos que analisam rapidamente vastas quantidades de dados para identificar padrões e avaliar riscos, o que aumenta a precisão e reduz o tempo de processamento.

4.1.4 Cotação de seguros

- *Ex Ante:* O processo de cotação manual era não apenas demorado, mas também limitado pela capacidade do corretor de processar e comparar diferentes opções e planos.
- *Ex Post:* As cotações agora podem ser geradas automaticamente com base em parâmetros definidos pelo cliente e pelo corretor, usando algoritmos que instantaneamente comparam e selecionam as melhores opções disponíveis no mercado.

4.1.5 Negociação e venda

- *Ex Ante:* A negociação era um processo interativo que exigia a presença física ou conversas telefônicas, o que poderia prolongar o ciclo de vendas.
- *Ex Post:* A digitalização permitiu a negociação e fechamento de vendas *online*, utilizando ferramentas como videochamadas e assinaturas eletrônicas, proporcionando mais conveniência e agilidade tanto para o corretor quanto para o cliente.

4.1.6 Gestão de apólices

- *Ex Ante:* A gestão e o acompanhamento das apólices eram realizados exclusivamente pelos corretores, que mantinham o controle e a intermediação de todas as informações e interações.
- *Ex Post:* Com a introdução de sistemas de gestão *online*, os clientes agora podem acessar informações sobre suas apólices, realizar ajustes e comunicar-se diretamente com o corretor ou a seguradora, promovendo uma maior transparência e autonomia na gestão do seguro.

Essas transformações refletem um movimento em direção à maior eficiência, personalização e acessibilidade, alinhando o setor de seguros com as expectativas

contemporâneas de serviços digitais e imediatos. A Tabela 4.1 detalha as diferenças e semelhanças entre os corretores de seguros *ex ante* e *ex post*, destacando como cada abordagem se alinha às necessidades e oportunidades surgidas na era pós-digital. Esta Tabela 4.1 não apenas esclarece as variações entre os corretores tradicionais, digitais e híbridos em termos de operações e estratégias, mas também ilustra a evolução do setor em resposta à digitalização. Ao oferecer uma visão clara das transformações de *ex ante* para *ex post*, a Tabela 4.1 serve como um guia para compreender a dinâmica do setor e para desenvolver estratégias que se harmonizem com as expectativas e necessidades dos clientes modernos, seja no contexto tradicional ou digital.

Tabela 4.1

Corretores tradicionais, digitais e híbridos (pós-digitais)

Aspecto	Corretor Tradicional <i>Ex Ante</i>	Corretor Digital <i>Ex Post</i>	Corretor Híbrido <i>Ex Post</i>
Prospecção de Clientes	Utiliza a rede de contatos e eventos para encontrar clientes.	Emprega estratégias de marketing digital para atrair clientes.	Combina marketing digital com networking pessoal para uma prospecção ampla e diversificada.
Identificação de Necessidades	Baseia-se em conversas e interações pessoais para compreender as necessidades dos clientes.	Usa análise de dados para entender e prever as necessidades dos clientes.	Emprega tanto a interação pessoal quanto a análise de dados para um entendimento profundo e personalizado.
Análise de Risco	Realiza avaliações manuais baseadas na experiência e no conhecimento do mercado.	Automatiza avaliações de risco com tecnologia para agilidade e precisão.	Utiliza tecnologia para análise de risco, complementada pela avaliação humana para nuances e contextos específicos.
Cotação de Seguros	Apresenta opções baseadas no diálogo com o cliente e na experiência de mercado.	Gera cotações personalizadas e automáticas com base em dados.	Oferece cotações personalizadas, combinando automação com ajustes baseados na interação direta com o cliente.
Negociação e Venda	Realiza negociações e vendas em encontros presenciais.	Conduz todo o processo de venda digitalmente, maximizando a conveniência.	Adapta o método de venda às preferências do cliente, oferecendo tanto interações presenciais quanto digitais.
Gestão de Apólice	Mantém um relacionamento próximo com o cliente, oferecendo gestão personalizada.	Fornecer plataformas para que os clientes gerenciem suas apólices de forma independente.	Oferece uma abordagem flexível, permitindo ao cliente escolher entre gestão autônoma ou assistida.
Renovação da Apólice	Contato direto com o cliente para discutir e renovar apólices.	Utiliza análise de dados para oferecer renovações proativas e personalizadas.	Combina análise de dados com comunicação direta para oferecer opções de renovação personalizadas e relevantes.

Nota. Elaborada pelo autor

4.2 Canvas da Proposta de Valor

Construiu-se um modelo de negócios adequado ao contexto da era pós-digital, ou seja, dos corretores “híbridos” da tabela anterior, iniciando pela proposta de valor que se aplica às necessidades do público-alvo potencial. Adotando por referência o modelo proposto por Osterwalder et al. (2014), conhecido por “*Canvas da Proposta de Valor*”, apresentado na Figura 4.1, e do perfil dos beneficiários da proposta de valor, elaborou-se a seguinte análise:

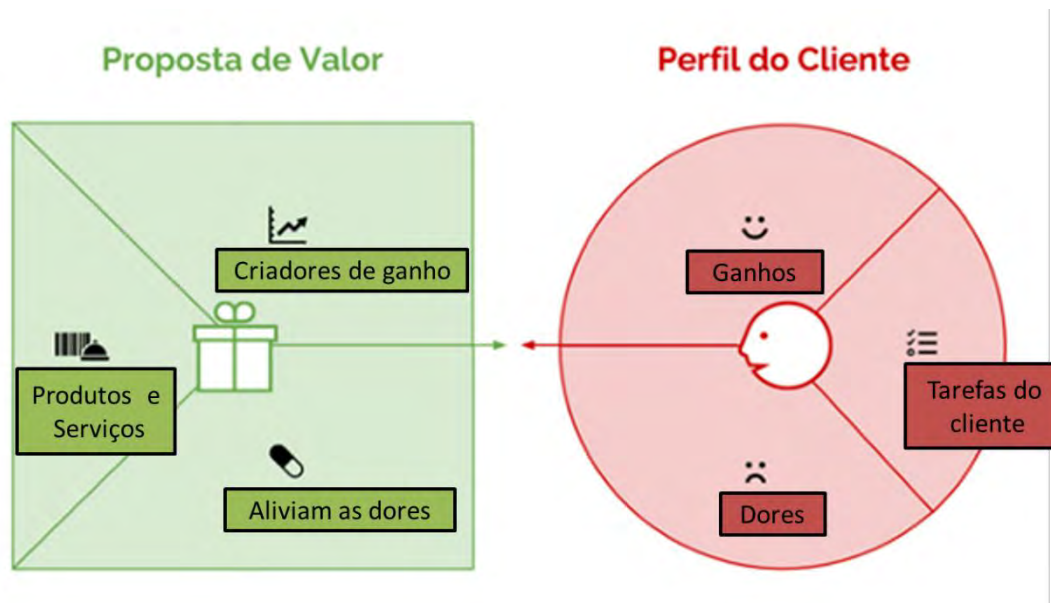


Figura 4.1

Canvas da proposta de valor

Nota. Osterwalder et al. (2019)

Conforme descrevem Osterwalder *et al.* (2014), a elaboração do perfil do cliente foi baseada em três aspectos: Tarefas do cliente, Ganhos e Dores.

Como “tarefas do cliente”, entende-se o que os clientes estão tentando realizar, os problemas que precisam resolver e as necessidades que desejam satisfazer. Os “ganhos” correspondem aos benefícios que o cliente espera e precisa, o que encantaria os clientes e as coisas que eles valorizam. As “dores” identificadas correspondem a emoções negativas, custos que não agregam valor e situações indesejadas, riscos e outras experiências ruins que o cliente pode vivenciar. A Tabela 4.2 sintetiza as tarefas que os clientes de seguros estão tentando realizar, os ganhos que esperam e as dores que desejam evitar:

Tabela 4.2

Tarefas dos clientes, dores e ganhos

Tarefas do Cliente	Ganhos	Dores
Busca por segurança financeira	Tranquilidade de estar protegido contra imprevistos	Falta de cobertura adequada
Proteção de seus bens e propriedades	Segurança financeira proporcionada pela cobertura de seguro	Experiências ruins no momento do sinistro
Obtenção de cobertura adequada para riscos específicos	Agilidade e eficiência no atendimento a sinistros	Dificuldades em entender os termos e condições do contrato de seguro
Obtenção de informações e orientações sobre os diferentes tipos de seguros disponíveis	Possibilidade de personalização das soluções de seguro de acordo com suas necessidades específicas	Burocracia e demora no atendimento
Confiança nas relações com corretores e seguradoras	Acesso a serviços e informações de qualidade	Medo de lidar com companhias de seguros ineficientes e burocráticas
Jornada digital, simples e ágil	Transparência nas negociações e disponibilidade de canais de comunicação digitais e eficientes com os corretores de seguros e seguradoras	

Nota. Elaborada pelo autor com base em Osterwalder et al. (2019)

A identificação desses elementos da Tabela 4.2 anterior possibilitou a elaboração da proposta de valor, fundamentada em três aspectos: Criadores de Ganho, Aliviadores de Dores e Produtos e Serviços.

Os “Criadores de Ganho” correspondem a como o produto ou serviço cria ganhos para o cliente e como oferece valor agregado. Como “Aliviadores de Dores” entende-se as soluções que minimizam emoções negativas, custos que não agregam valor e situações indesejadas pelos clientes. A partir dessas definições, encontram-se os “Produtos e Serviços” cuja oferta concretiza a proposta de valor.

A Tabela 4.3 sintetiza os elementos que criam ganhos, aliviam dores e os produtos e serviços oferecidos, facilitando a visualização das propostas de valor.

Tabela 4.3

Criadores de ganhos, aliviadores de dores, produtos e serviços

Criadores de Ganhos	Aliviadores de Dores	Produtos e Serviços
Soluções personalizadas	Dar atendimento ágil e transparente	Ampla gama de opções de seguros, com coberturas abrangentes e personalizáveis
Coberturas flexíveis	Buscar clareza nas condições do contrato	Serviços adicionais, como assistência 24 horas, suporte especializado e acesso a informações relevantes
Opções de pagamento acessíveis	Dar suporte especializado em momentos de sinistro	Jornada rápida e eficiente, em um mix digital e analógico na medida certa
Benefícios adicionais	Oferecer processo simplificado	
	Comercializar os produtos e as seguradoras que sejam aderentes às necessidades e perfil dos clientes	

Nota. Elaborada pelo autor com base em Osterwalder et al. (2019)

4.3 Modelo de Negócios Canvas

Com a definição desses aspectos da proposta de valor, elaborou-se o modelo de negócios proposto, tendo por referência o Quadro do Modelo de Negócio Canvas sugerido por Osterwalder e Pigneur (2010), que proporciona uma visualização esquemática do negócio. Nesse instrumento, determina-se o conjunto de nove elementos que interagem para que o valor proposto se efetive, conforme descritos a seguir:

4.3.1 Proposta de valor

Os corretores de seguros na era pós-digital oferecem uma proposta de valor única, combinando tecnologia emergente com a *expertise* e relacionamento pessoal dos profissionais. Eles se destacam ao proporcionar uma experiência personalizada e de alto valor agregado aos clientes. Essa abordagem busca conciliar eficiência operacional com a personalização dos serviços de seguro, identificando e mitigando os custos de transação. O objetivo é fortalecer a posição dos corretores no mercado, aumentar sua competitividade e estabelecer relações mais sólidas com as seguradoras, trazendo benefícios tanto para os corretores quanto para os clientes finais.

4.3.2 Segmentos de clientes

Os corretores de seguros na era pós-digital atendem a indivíduos e empresas que buscam serviços de seguro. Seu foco está nos clientes que valorizam a personalização, a *expertise* e a conveniência. Esses clientes estão em busca de soluções de seguro que atendam às suas necessidades específicas, desejando uma experiência mais personalizada e eficiente. Os corretores buscam entender profundamente os segmentos de clientes a fim de oferecer produtos e serviços adequados, atendendo às suas demandas e expectativas.

4.3.3 Canais de relacionamento com clientes

Os corretores de seguros na era pós-digital utilizam diversos canais de relacionamento para se conectar com os clientes. Por meio de canais digitais, como *websites*, aplicativos móveis e redes sociais, eles proporcionam conveniência e acesso fácil aos serviços de seguro. Além disso, mantêm o atendimento pessoal por meio de reuniões presenciais, videochamadas e telefone. Essa abordagem multicanal permite que os corretores estejam presentes onde seus clientes preferem interagir, oferecendo uma experiência consistente em diferentes pontos de contato.

4.3.4 Canais de distribuição

Os corretores de seguros na era pós-digital utilizam diferentes canais de distribuição para alcançar seus clientes. Além das tradicionais lojas físicas, eles exploram o potencial do *e-commerce* para ampliar seu alcance e conveniência. Através de plataformas digitais e parcerias com outros intermediários ou corretores de seguros, eles buscam expandir sua presença no mercado. Essa diversificação dos canais de distribuição permite que os corretores atendam a um maior número de clientes e estejam presentes em diferentes momentos da jornada de compra.

4.3.5 Fontes de receita

As fontes de receitas dos corretores de seguros na era pós-digital derivam principalmente das comissões sobre as vendas de seguros realizadas. Além disso, podem obter receitas por meio de taxas de consultoria ou serviços adicionais oferecidos aos clientes. Através

de acordos de parcerias com seguradoras, os corretores podem receber remuneração adicional ou incentivos financeiros. A diversificação das fontes de receitas permite que os corretores sejam mais resilientes e sustentáveis em um mercado dinâmico.

4.3.6 Atividades-chave

As principais atividades dos corretores de seguros na era pós-digital incluem a prospecção e atração de clientes por meio de estratégias de marketing digital. Eles também coletam e analisam dados sobre os clientes, buscando personalizar os serviços de seguro de acordo com suas necessidades. A automação do processo de cotação e apresentação de opções de seguros é uma atividade-chave para otimizar o tempo de resposta ao cliente. Além disso, a gestão de relacionamento com os clientes e o fornecimento de suporte pós-venda são essenciais para manter a satisfação e fidelidade dos clientes.

4.3.7 Recursos-chave

Os recursos-chave dos corretores de seguros na era pós-digital envolvem o uso de tecnologias emergentes desenvolvidas pelas seguradoras e *insurtechs*, como inteligência artificial e automação de processos. Essas tecnologias permitem a otimização das operações, reduzindo burocracias e melhorando a eficiência na coordenação com seguradoras e outros *stakeholders*. Além disso, o conhecimento especializado em seguros, a *expertise* em relacionamento com clientes e as plataformas digitais para gerenciamento das operações são recursos-chave para oferecer uma experiência diferenciada aos clientes.

4.3.8 Parcerias-chave

As parcerias-chave dos corretores de seguros na era pós-digital incluem as seguradoras e *insurtechs*, que são fundamentais para a oferta de produtos e coberturas. Além disso, os corretores podem estabelecer parcerias com empresas de tecnologia para desenvolvimento e manutenção de soluções digitais. Colaborações com outras corretoras ou intermediários também podem ser estabelecidas, permitindo o compartilhamento de *leads* e a realização de negociações conjuntas. Essas parcerias estratégicas são fundamentais para fortalecer a posição dos corretores no mercado e ampliar suas capacidades.

4.3.9 Estrutura de custos

A estrutura de custos dos corretores de seguros na era pós-digital inclui a adoção, o desenvolvimento e a manutenção de plataformas e sistemas digitais. Investimentos em tecnologia e treinamento são necessários para acompanhar as demandas do mercado. Despesas de marketing e publicidade também são importantes para promover os serviços oferecidos. Além disso, os salários e comissões para os corretores e equipe de suporte são considerados na estrutura de custos. Uma gestão eficiente desses custos é essencial para garantir a sustentabilidade e rentabilidade dos negócios.

Esta ferramenta é, portanto, valiosa para as empresas do setor mapearem suas operações e identificarem oportunidades de melhorias em suas atividades e serviços. Ele fornece uma visão abrangente das áreas-chave em que os corretores de seguros precisam se concentrar para alcançar o sucesso em um mercado altamente competitivo e regulamentado. O Canvas é um instrumento de gestão estratégica que permite a construção de um modelo de negócios visual e completo. É uma forma de criar uma representação visual das atividades-chave de uma empresa e como elas se relacionam entre si, proporcionando uma visão holística do negócio. Tais escolhas resultam no modelo de negócios ilustrado na Figura 4.2:

Parcerias-chave <ul style="list-style-type: none"> ➢ Seguradoras para oferta de produtos e coberturas. ➢ Parceiros tecnológicos para desenvolvimento e manutenção de soluções digitais. ➢ Colaboração com outras corretoras ou intermediários para compartilhamento de <i>e s</i> e negociações conjuntas. 	Atividades-chave <ul style="list-style-type: none"> ➢ Prospecção e atração de clientes através de estratégias de marketing digital. ➢ Coleta e análise de dados sobre os clientes para personalização dos serviços. ➢ Automação do processo de cotação e apresentação de opções de seguros. ➢ Gestão de relacionamento com clientes e fornecimento de suporte pós-venda. 	Proposta de valor <ul style="list-style-type: none"> ➢ Oferecer uma experiência personalizada e de alto valor agregado aos clientes. ➢ Combinação de tecnologia emergente com a expertise e relacionamento pessoal dos corretores. ➢ Eficiência operacional e personalização dos serviços de seguro. ➢ Mitigação de custos de transação e aumento da competitividade. 	Canais de Relacionamento com Clientes <ul style="list-style-type: none"> ➢ Canais digitais: ebsite, aplicativos móveis, redes sociais. ➢ Atendimento pessoal: Reuniões presenciais, videochamadas, telefone. 	Segmentos de Clientes <ul style="list-style-type: none"> ➢ Indivíduos e empresas em busca de serviços de seguro. ➢ Clientes que valorizam a personalização, expertise e conveniência.
	Recursos-chave <ul style="list-style-type: none"> ➢ Tecnologias emergentes (inteligência artificial, automação de processos). ➢ Conhecimento especializado em seguros. ➢ Expertise em relacionamento com clientes. ➢ Plataformas digitais para gerenciamento de operações. 		Canais de Distribuição <ul style="list-style-type: none"> ➢ Lojas físicas. ➢ E-commerce. ➢ Parcerias com outros intermediários ou corretores de seguros. 	
Estrutura de Custos <ul style="list-style-type: none"> ➢ Desenvolvimento e manutenção de plataformas e sistemas digitais. ➢ Investimentos em tecnologia e treinamento. ➢ Despesas de marketing e publicidade. ➢ Salários e comissões para corretores e equipe de suporte. 			Fontes de Receita <ul style="list-style-type: none"> ➢ Comissões sobre vendas de seguros. ➢ Taxas de consultoria ou serviços adicionais. ➢ Acordos de parcerias com seguradoras. 	

Figura 4.2

Modelo de negócios CANVAS dos corretores de seguros na era pós-digital (híbridos)

Nota. Elaborada pelo autor com base em Osterwalder e Pigneur (2010)

4.4 Síntese do Pilar Estratégia

O Pilar Estratégia do método ECO oferece uma base sólida para que os corretores de seguros alinhem suas operações às demandas do mercado pós-digital. Ao utilizar ferramentas como o modelo de negócios Canvas e o Canvas da proposta de valor, os corretores são capazes de desenvolver estratégias adaptativas que combinam personalização e inovação, permitindo a criação de propostas de valor diferenciadas para seus clientes. Essa abordagem estratégica não apenas melhora o posicionamento competitivo dos corretores, mas também promove uma compreensão mais profunda das necessidades dos clientes e das oportunidades de mercado.

Ao aplicar as diretrizes e ferramentas descritas neste pilar, os corretores podem identificar e explorar novas oportunidades, ajustar seu modelo de negócios e aprimorar sua capacidade de responder às rápidas mudanças do ambiente digital. O sucesso do Pilar Estratégia está na capacidade dos corretores de integrar a análise de mercado com uma execução estratégica eficiente, garantindo que sua atuação seja relevante e sustentável no longo prazo. Dessa forma, o Pilar Estratégia se configura como um alicerce fundamental para a transformação e o fortalecimento dos corretores de seguros na era pós-digital.

Apêndice 5. Pilar Colaboração

Este apêndice explora o Pilar Colaboração do método ECO, fornecendo orientações práticas para que os corretores de seguros estabeleçam formas de governança e parcerias estratégicas na era pós-digital. Com base no diagnóstico, que identifica os desafios e oportunidades no relacionamento entre corretores e seguradoras, e no aporte teórico, que aborda os impactos das estruturas de governança nos custos de transação, este apêndice propõe a governança híbrida com parcerias preferenciais como uma solução eficiente. Relacionando-se à proposta de aproveitamento da oportunidade, são apresentadas diretrizes para que os corretores equilibrem independência e colaboração, otimizando suas operações e promovendo a inovação contínua. Neste apêndice, o corretor encontrará uma análise dos impactos dos diferentes tipos de governança nos custos de transação e recomendações para maximizar a personalização e a eficiência no atendimento ao cliente.

5.1 Tipos de Governança e seus Impactos nos Custos de Transação

Os corretores de seguros devem estar cientes de que as decisões relacionadas à forma de governança impactam diretamente os custos de transação e a dinâmica de suas relações com segurados e seguradoras. Ao trabalhar com múltiplas seguradoras, o corretor aumenta sua capacidade de inovação ao oferecer uma variedade de produtos aos seus clientes, mas também enfrenta um aumento nos custos de transação, uma vez que a gestão de relacionamentos com diversos parceiros colaborativos requer uma estrutura operacional mais complexa.

5.1.1 Tipos de governança

A TCT define três tipos de governança:

- Mercado: esta forma de governança se caracteriza pela liberdade de escolha e pela competição. Os corretores atuam como intermediários independentes, buscando as melhores condições de mercado para seus clientes.
- Hierárquica: nesse modelo, existe uma integração vertical, com os corretores operando em estreita colaboração ou mesmo sendo, possivelmente, parte de uma seguradora. Esse arranjo pode oferecer eficiências internas, mas reduz a independência do corretor.

- Híbrida: combina elementos dos modelos de mercado e hierárquico. Os corretores podem ter acordos contratuais exclusivos com certas seguradoras, mas ainda mantêm a capacidade de operar de forma relativamente independente.

5.1.2 Impactos nos custos de transação

Cada forma de governança afeta os cinco agrupamentos-chave dos custos de transação de diferentes maneiras (Williamson, 1985). No contexto dos corretores de seguros na era pós-digital, os detalhes a seguir destacam os impactos específicos e os *trade-offs* que os corretores enfrentam ao selecionar a forma de governança que melhor se adapta à sua operação dentro do dinâmico ambiente do setor de seguros.

5.1.2.1 Governança de mercado

- Busca: Corretores investem consideravelmente na busca para captar tendências emergentes e comportamento do consumidor, uma necessidade vital para competir eficazmente no mercado aberto.
- Negociação: A negociação de contratos de seguros é caracterizada por um elevado grau de personalização, exigindo dos corretores uma habilidade notável para ajustar termos com diferentes seguradoras em resposta à demanda dos clientes.
- Monitoramento: Monitoramento contínuo e meticuloso é essencial para garantir que as seguradoras parceiras cumpram com os padrões acordados, resultando em uma satisfação sustentada do cliente.
- Adaptação: Diante das rápidas mudanças no mercado de seguros, os corretores precisam adaptar frequentemente suas estratégias e serviços para manter a relevância e a atratividade da oferta, a fim de acompanhar as evoluções do mercado e as necessidades dos consumidores.
- Coordenação: A coordenação é desafiadora devido à necessidade de manter um controle rigoroso sobre as diversas parcerias, mas é essencial para manter a eficiência operacional e estar em conformidade com as regulamentações vigentes.

5.1.2.2 Governança hierárquica com acordos de exclusividade

- **Busca:** Com foco em parceiros estratégicos, a necessidade de busca por novos produtos e informações é minimizada, permitindo que os corretores aprofundem as relações com seguradoras exclusivas.
- **Negociação:** Beneficiando-se de termos preferenciais e entendimento mútuo, a negociação é simplificada, proporcionando vantagens competitivas em relação a preços e coberturas.
- **Monitoramento:** O monitoramento se torna menos complexo e mais eficaz devido à familiaridade com os produtos e serviços de seguradoras específicas, facilitando a manutenção da qualidade.
- **Adaptação:** A adaptação é proativa e influente, permitindo aos corretores trabalharem de perto com as seguradoras na inovação de produtos e na adaptação a mudanças regulatórias.
- **Coordenação:** As práticas de coordenação e governança se alinham estreitamente com as políticas das seguradoras parceiras, proporcionando sinergias operacionais enquanto preservam a independência do corretor.

5.1.2.3 Governança híbrida com parcerias preferenciais

- **Busca:** A busca é estrategicamente direcionada para seguradoras preferenciais, enquanto se mantém a abertura para novas oportunidades de mercado, balanceando a eficiência e a inovação.
- **Negociação:** As negociações são conduzidas de forma a maximizar os benefícios das parcerias estratégicas, mas mantêm a capacidade de se adaptar a diferentes circunstâncias e exigências dos clientes.
- **Monitoramento:** Um sistema de monitoramento híbrido permite uma supervisão eficaz dos serviços das seguradoras parceiras e uma resposta rápida a qualquer desvio dos padrões estabelecidos.
- **Adaptação:** Uma estrutura de governança híbrida proporciona a flexibilidade necessária para que os corretores se ajustem rapidamente às inovações tecnológicas e às mudanças de comportamento do consumidor.

- **Coordenação:** A coordenação combina a eficácia das parcerias estratégicas com a capacidade de operar flexivelmente, garantindo competitividade e a adaptação aos desafios emergentes do mercado de seguros.

A Tabela 5.1 resume os impactos das formas de governança nos agrupamentos-chave dos custos de transação:

Tabela 5.1

Formas de governança e seus impactos nos custos de transação

Agrupamentos de Custos de Transação	Mercado <i>Sem acordos de exclusividade ou parcerias preferenciais</i>	Hierárquica <i>Com acordos de exclusividade</i>	Híbrida <i>Com parcerias preferenciais</i>
Busca	- Altos custos para corretores de seguros na pesquisa de produtos de seguradoras e tendências de mercado	- Custos reduzidos - Corretores focam em produtos de seguradoras parceiras exclusivas	- Busca otimizada em seguradoras preferenciais - Abrangência com outras seguradoras
Negociação	- Custos significativos na personalização de apólices (soluções) - Negociação de termos com várias seguradoras	- Negociações simplificadas e vantajosas com seguradoras exclusivas	- Negociações otimizadas com seguradoras preferenciais - Flexibilidade com outras
Monitoramento	- Intenso monitoramento para assegurar a conformidade - Satisfação na prestação de serviços das seguradoras	- Monitoramento focado e integrado nas seguradoras exclusivas	- Monitoramento eficiente com seguradoras preferenciais - Adaptado com outras
Adaptação	- Necessidade constante de adaptação dos corretores às inovações - Mudanças no mercado de seguros	- Adaptação influente e colaborativa no desenvolvimento de produtos com seguradoras exclusivas	- Agilidade na adaptação com seguradoras preferenciais - Responsividade com outras
Coordenação	- Coordenação focada na eficiência e compliance, apesar da ampla gama de parcerias dos corretores	- Coordenação alinhada com práticas das seguradoras exclusivas, mantendo autonomia dos corretores	- Coordenação equilibrada, combinando relações estratégicas e operacional - Flexibilidade

Nota. Elaborada pelo autor com base na TCT

5.2 Análise de Prós e Contras

Esta análise de prós e contras permite uma comparação direta das vantagens e desvantagens e pode-se examinar os benefícios e possíveis pontos de atenção na opção de um dos três tipos de governança que o corretor escolher.

5.2.1 Governança de mercado

Prós:

- **Flexibilidade:** Permite ao corretor de seguros adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes.
- **Variedade de Produtos:** Facilita o acesso a uma ampla gama de produtos de seguros, maximizando as opções disponíveis para os clientes.
- **Inovação:** Estimula os corretores a inovar e a encontrar soluções criativas para se destacarem em um mercado competitivo.

Contras:

- **Custos de Transação:** Pode aumentar os custos associados à busca, negociação e monitoramento de diferentes produtos e parcerias.
- **Complexidade:** Exige que os corretores gerenciem múltiplas relações com seguradoras, o que pode complicar a governança e a operacionalização.
- **Risco:** Maior exposição a incertezas do mercado, requerendo que os corretores estejam constantemente atualizados e adaptáveis.

5.2.2 Governança hierárquica com acordos de exclusividade

Prós:

- **Relações Estáveis:** Fomenta relações de longo prazo com seguradoras, o que pode melhorar a qualidade e a confiabilidade dos produtos oferecidos.
- **Eficiência Operacional:** Reduz a complexidade operacional e os custos de transação associados à busca e negociação.
- **Influência no Produto:** Permite aos corretores influenciar o desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos de seguros.

Contras:

- Limitação de Ofertas: Restringe a variedade de produtos disponíveis para os clientes, o que pode impactar a competitividade.
- Dependência: Cria uma dependência das seguradoras parceiras, o que pode ser um risco se essas relações não forem bem gerenciadas.
- Adaptação ao Mercado: Pode limitar a capacidade dos corretores de responder rapidamente a novas oportunidades de mercado ou mudanças nas demandas dos clientes.

5.2.3 Governança híbrida com parcerias preferenciais

Prós:

- Equilíbrio: Oferece um equilíbrio entre estabilidade e flexibilidade, permitindo relações profundas com algumas seguradoras enquanto mantém a capacidade de trabalhar com outras.
- Resposta ao Mercado: Permite uma rápida adaptação às mudanças do mercado, aproveitando inovações e novas oportunidades.
- Personalização: Facilita a personalização de serviços e produtos de seguros, atendendo melhor às necessidades dos clientes.

Contras:

- Complexidade de Gestão: Requer um esforço maior de gestão para manter o equilíbrio entre as diferentes relações com as seguradoras.
- Riscos de Alinhamento: Pode haver desafios em manter o alinhamento estratégico entre os objetivos dos corretores e das seguradoras parceiras.
- Custos Operacionais: Potencial aumento dos custos operacionais devido à necessidade de gerenciar um modelo de governança mais complexo.

A Tabela 5.2 traz as informações dos prós e contras de forma resumida:

Tabela 5.2

Prós e contras na escolha da forma de governança

Governança	Prós	Contras
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade e adaptação rápida - Acesso a uma ampla gama de produtos - Estímulo à inovação 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos custos de transação - Gestão complexa de múltiplas relações - Maior risco de mercado
Hierárquica com Acordos de Exclusividade	<ul style="list-style-type: none"> - Relações estáveis e confiáveis - Eficiência operacional - Influência no desenvolvimento de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitação na variedade de produtos - Dependência das seguradoras parceiras - Adaptação ao mercado pode ser limitada
Híbrida com Parcerias Preferenciais	<ul style="list-style-type: none"> - Equilíbrio entre estabilidade e flexibilidade - Personalização e atenção às necessidades do cliente - Capacidade de resposta rápida ao mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Complexidade na gestão de parcerias - Desafios em manter alinhamento estratégico - Potenciais custos operacionais elevados

Nota. Elaborada pelo autor com base na TCT

5.3 Síntese do Pilar Colaboração

De acordo com Williamson (1985), a escolha entre os tipos de governança depende, principalmente, dos custos de transação envolvidos. No mercado segurador, essa teoria se aplica à forma como os corretores negociam suas parcerias com seguradoras e clientes. No contexto do modelo de negócios para corretores de seguros na era pós-digital, que valoriza a personalização, a eficiência operacional e a inovação, a "governança híbrida com parcerias preferenciais" surge como a estratégia mais alinhada. Essa abordagem equilibra a independência dos corretores com a formação de parcerias estratégicas, permitindo-lhes maximizar a personalização no atendimento ao cliente e a resposta às necessidades do mercado, enquanto mantém uma base sólida de operações e relacionamentos. A governança híbrida proporciona flexibilidade e estabilidade, características essenciais para lidar com a complexidade e dinamismo do setor de seguros na era digital.

A adoção dessa forma de governança envolve a análise das dinâmicas de custo e benefício associadas aos cinco agrupamentos-chave de custos de transação: busca, negociação, monitoramento, adaptação e coordenação. Inicialmente, pode haver um aumento em alguns desses custos devido à necessidade de estabelecer e gerenciar múltiplas relações contratuais.

No entanto, o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo e a construção de confiança ajudam a mitigar esses custos ao longo do tempo, facilitando a seleção de parceiros e reduzindo os custos de negociação e adaptação. Assim, a governança híbrida permite que os corretores acessem um leque mais amplo de produtos e serviços, oferecendo soluções mais personalizadas e competitivas para os segurados, enquanto mantêm sua autonomia na análise de riscos e no aconselhamento especializado. Jensen e Meckling (1976) argumentam que a separação entre propriedade e controle gera custos de agência devido ao desalinhamento de incentivos entre agentes e principais. No contexto dos corretores de seguros, a governança híbrida, com parcerias preferenciais, pode minimizar esses custos ao alinhar os interesses entre corretores e seguradoras, garantindo maior eficiência e colaboração.

A eficácia dessa abordagem depende da capacidade dos corretores de gerenciar eficientemente as relações contratuais, equilibrando independência e colaboração para otimizar a entrega de valor aos segurados e manter a competitividade no mercado. A transparência e a construção de relações de confiança são fundamentais para o sucesso desse modelo, impactando diretamente a qualidade do serviço prestado e a eficiência na gestão dos custos de transação. Embora a governança híbrida traga desafios iniciais, como o aumento de alguns custos, seus benefícios a longo prazo – como a redução de custos através de parcerias estabelecidas e a capacidade de oferecer serviços diversificados e personalizados – são significativos.

Concluindo, a governança híbrida representa uma estratégia adaptativa que permite aos corretores de seguros responderem de maneira eficaz às exigências do mercado pós-digital. O sucesso dessa abordagem reside na habilidade de gerenciar relações contratuais de forma estratégica, equilibrando autonomia e colaboração para atender às expectativas dos segurados e fortalecer a competitividade no mercado segurador.

Apêndice 6. Pilar Operação

Este apêndice detalha o Pilar Operação do método ECO, oferecendo uma visão prática de como os corretores de seguros podem otimizar suas operações e gerenciar custos de transação na era pós-digital.

A partir do diagnóstico, que identifica os desafios enfrentados pelos corretores, e do embasamento teórico, que aborda a Teoria dos Custos de Transação, este apêndice fornece ferramentas e estratégias para aplicar a proposta de aproveitamento da oportunidade.

Aqui, são exploradas metodologias para identificar, priorizar e mitigar os custos de transação em cada um dos nove elementos-chave do modelo de negócios, com foco na eficiência operacional e na sustentabilidade das operações dos corretores.

O apêndice também apresenta uma matriz abrangente e uma matriz simplificada de custos de transação, além de um processo de priorização, que auxilia na implementação de melhorias práticas e alinhadas com as demandas do mercado segurador.

6.1 Processo de Identificação e Priorização dos Custos de Transação

Na relação entre seguradoras, segurados e corretores, é possível identificar, analisar e mitigar os custos de transação em cada um dos nove elementos-chave do modelo de negócios e entender como as transações são realizadas e as escolhas organizacionais são feitas, permitindo que as corretoras otimizem suas operações e melhorem sua eficiência na era pós-digital.

Ao examinar cada um desses elementos-chave do modelo de negócios, é possível identificar as atividades, recursos e relacionamentos que geram custos de transação. Devido à natureza complexa e intangível desses custos, a mensuração quantitativa não faz parte dos objetivos deste estudo.

No entanto, a identificação e a compreensão desses custos são essenciais para o desenvolvimento de um plano de mitigação, que fornecerá orientações práticas e direcionadoras para os corretores. Os custos de transação muitas vezes envolvem características difíceis de mensurar, como informações assimétricas, confiança, reputação e complexidade das relações comerciais (Williamson, 1985).

No ecossistema dos corretores de seguros, especialmente na era pós-digital, dois *stakeholders* se destacam por sua centralidade e interdependência: os segurados (clientes) e as seguradoras. Os segurados, indivíduos ou empresas, buscam nos corretores não apenas a intermediação para aquisição de seguros, mas também a *expertise* para identificar coberturas que se alinhem às suas necessidades específicas, oferecendo tranquilidade e segurança em um ambiente cada vez mais complexo e incerto. Eles valorizam a personalização e a consultoria especializada, elementos que os corretores estão bem-posicionados para fornecer, especialmente quando armados com ferramentas digitais avançadas.

Por outro lado, as seguradoras veem nos corretores um canal vital para alcançar e servir um espectro mais amplo de clientes, bem como para entender melhor as necessidades e preferências do mercado. Os corretores ajudam as seguradoras a moldarem suas ofertas, adaptando produtos de seguros para atender às demandas variadas e, muitas vezes, altamente específicas dos segurados. Além disso, os corretores desempenham um papel crucial na gestão de riscos, um aspecto fundamental para as seguradoras na definição de políticas e preços de seguros.

Neste cenário interconectado, a relação entre corretores, segurados e seguradoras é marcada por uma troca contínua de informações, expectativas e valor, o que torna a análise dos custos de transação particularmente relevante. Ao entender e otimizar esses custos, os corretores podem aprimorar sua eficácia, reforçar a satisfação dos clientes e fortalecer as parcerias com as seguradoras, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento do setor.

6.2 Matriz Abrangente de Custos de Transação: Análise Detalhada

Para cada um dos nove elementos-chave do modelo de negócios Canvas foram identificados, com base na experiência do autor, um custo de transação por agrupamento-chave, totalizando 45 custos de transação, que devem ser gerenciados para garantir a eficiência e o sucesso do modelo de negócios dos corretores de seguros, conforme demonstra a Tabela 6.1:

Tabela 6.1

Custos de transação – matriz abrangente

Modelo de Negócios	Busca	Negociação	Monitoramento	Adaptação	Governança
Proposta de Valor	Investimento em análise de dados para identificar tendências e preferências dos clientes.	Custos para negociar com seguradoras integrações tecnológicas que suportem a proposta de valor.	Monitoramento da eficácia da proposta de valor no engajamento do cliente.	Adaptação da proposta de valor com base no feedback e mudanças do mercado.	Governança das estratégias de valor para alinhamento com expectativas do cliente.
Segmentos de Clientes	Pesquisa de mercado para identificar novos segmentos ou mudanças nas necessidades dos clientes.	Esforço para personalizar produtos para diferentes segmentos.	Acompanhamento da satisfação e retenção em diferentes segmentos.	Ajustes nos produtos e abordagens de acordo com a evolução dos segmentos.	Estruturação de políticas para atender distintos segmentos de forma eficaz.
Canais de Relacionamento	Custos para identificar os canais preferidos pelos clientes e integrá-los.	Negociação de termos com parceiros de canais digitais.	Monitoramento da qualidade e eficiência do atendimento em cada canal.	Adaptação aos novos canais de relacionamento emergentes.	Governança e coordenação dos múltiplos canais de relacionamento.
Canais de Distribuição	Análise de mercado para identificar os canais de distribuição mais eficazes.	Negociação com parceiros de distribuição e plataformas digitais.	Monitoramento do desempenho de vendas em diversos canais.	Adaptação às mudanças no comportamento de compra dos clientes.	Governança dos canais de distribuição para otimização e compliance.
Fontes de Receita	Busca por novas fontes de receita adaptadas ao ambiente digital.	Negociação de comissões e termos com seguradoras e parceiros.	Monitoramento da diversificação e estabilidade das fontes de receita.	Adaptação das estratégias de receita em resposta a mudanças no mercado.	Governança financeira para sustentabilidade e crescimento.
Atividades-chave	Pesquisa e desenvolvimento de novas atividades-chave digitais.	Negociação de contratos para atividades terceirizadas ou parcerias.	Monitoramento da eficiência e eficácia das atividades-chave.	Adaptação ágil de atividades-chave em resposta a inovações tecnológicas.	Governança das atividades-chave para alinhar com objetivos estratégicos.
Recursos-chave	Busca por tecnologias avançadas e talentos no mercado.	Negociação de licenças e contratos para recursos tecnológicos.	Monitoramento da performance e atualização dos recursos-chave.	Adaptação dos recursos-chave às novas demandas e tecnologias.	Governança dos recursos para maximizar eficiência e ROI.
Parcerias-chave	Identificação e avaliação de potenciais parceiros estratégicos.	Negociação de acordos e alianças estratégicas.	Monitoramento do sucesso e alinhamento das parcerias.	Adaptação das parcerias conforme mudanças estratégicas ou de mercado.	Governança e gerenciamento das relações de parceria.
Estrutura de Custos	Análise para otimização da estrutura de custos na era digital.	Negociação de custos operacionais e contratos de serviço.	Monitoramento contínuo da estrutura de custos para eficiência.	Adaptação da estrutura de custos a novas realidades de mercado.	Governança para assegurar uma estrutura de custos sustentável e competitiva.

Nota. Elaborada pelo autor com base no Canvas e na TCT

No contexto dos corretores de seguros, os 45 custos de transação descritos na Tabela 6.1 são, em grande parte, custos associados às atividades necessárias para facilitar e gerenciar as transações entre os segurados e as seguradoras. A distinção entre custos de transação e custos de produção é mais clara em setores que envolvem a produção de bens tangíveis, onde os custos de produção estão diretamente relacionados à criação do produto.

Para os corretores de seguros, que prestam serviços, a "produção" envolve atividades como avaliação de riscos, consultoria, negociação de contratos de seguro e atendimento ao cliente. Embora essas atividades sejam cruciais para a entrega do serviço, elas estão mais alinhadas com a facilitação e gerenciamento de transações do que com a produção no sentido tradicional.

Assim, a maioria dos custos listados pode ser considerada como custos de transação, pois estão relacionados a atividades como busca de informações, negociação, monitoramento, adaptação e coordenação. Por exemplo, custos associados à pesquisa de mercado, negociação de termos contratuais, monitoramento da satisfação do cliente, adaptação às mudanças de mercado e coordenação com parceiros são típicos custos de transação no setor de serviços.

No entanto, alguns custos na tabela anterior podem ser interpretados como custos de produção, dependendo de como define-se a "produção" no contexto de um serviço. Por exemplo, o desenvolvimento e a manutenção de tecnologias emergentes ou a formação de equipes podem ser vistos como investimentos na capacidade de "produzir" o serviço oferecido.

A chave é entender que, para corretores de seguros, os custos de "produção" estão intrinsecamente ligados à capacidade de facilitar transações eficientes e eficazes, fornecendo serviços de alta qualidade aos clientes. A natureza do serviço determina que muitos dos custos que seriam de produção em outros setores são considerados custos de transação no contexto dos corretores de seguros.

6.3 Matriz Simplificada de Custos de Transação: Análise Sintética

Para tornar a análise mais acessível e prática, decidiu-se por uma consolidação estratégica. Os nove blocos do Canvas foram agrupados em cinco categorias distintas, cada uma refletindo aspectos complementares do modelo de negócios dos corretores de seguros:

- Valor e Clientes: Fusão dos blocos "Proposta de Valor" e "Segmentos de Clientes", focando na criação e entrega de valor para os clientes identificados.
- Canais e Relacionamento: União dos blocos "Canais de Relacionamento" e "Canais de Distribuição", destacando as vias de interação e entrega aos clientes.

- Receitas e Atividades: Agregação dos blocos "Fontes de Receita" e "Atividades-chave", salientando como as receitas são geradas pelas atividades essenciais.
- Recursos e Parcerias: Combinação dos blocos "Recursos-chave" e "Parcerias-chave", examinando os elementos e colaborações fundamentais para o negócio.
- Estrutura de Custos: Mantido como um bloco único, essencial para a análise financeira.

Simultaneamente, os cinco agrupamentos de custos da TCT foram condensados em três categorias principais, alinhando-se mais estreitamente com as operações e estratégias dos corretores na era digital:

- Custos de Busca e Adaptação: Integrando os custos associados à busca de informações, parceiros, e tecnologias, bem como à adaptação a mudanças no comportamento dos consumidores e digitalização das operações em função das evoluções tecnológicas.
- Custos de Negociação e Coordenação: Combinando os esforços para estabelecer acordos benéficos e a coordenação de atividades e recursos.
- Custos de Monitoramento: Focando na vigilância contínua para assegurar o cumprimento de obrigações e contratos.

A intersecção dessas categorias reformuladas resultou em 15 custos de transação distintos, proporcionando uma visão clara e gerenciável das áreas críticas para análise e otimização. Embora seja uma versão mais simplificada, ela foi cuidadosamente projetada para manter a essência e a abrangência da análise original, englobando vários aspectos dos 45 custos de transação iniciais, agrupando-os de forma que as relações e interações fundamentais sejam preservadas e destacadas. A seguir, apresenta-se a descrição de cada um dos 15 custos de transação da matriz simplificada dos custos de transação:

1. Atender às expectativas dinâmicas dos clientes com tecnologias digitais: Corretores de seguros precisam constantemente buscar e adaptar suas propostas de valor para atender às

expectativas dinâmicas de clientes na era pós-digital, onde a personalização e o uso de tecnologias digitais se tornam essenciais.

2. Incorporar soluções digitais e entregar valor contínuo: No contexto pós-digital, corretores de seguros negociam termos de serviços que incorporam soluções digitais, enquanto gerenciam a entrega contínua de valor para garantir a satisfação e fidelização do cliente.
3. Avaliar percepção e valorização dos serviços digitais: É crucial monitorar como os clientes percebem e valorizam os serviços digitais oferecidos, adaptando-se às mudanças nas preferências e necessidades para manter a relevância no mercado.
4. Alinhar canais de comunicação e distribuição com tendências digitais: Corretores devem identificar e adaptar os canais de relacionamento e distribuição para se alinhar com as tendências digitais, garantindo uma comunicação eficaz e distribuição de serviços em plataformas digitais.
5. Gerenciar canais digitais para relacionamento e distribuição: Envolve a negociação e gerenciamento de canais digitais para relacionamento e distribuição, assegurando que sejam produtivos, seguros e alinhados com as estratégias digitais.
6. Acompanhar a eficácia dos canais digitais e qualidade do relacionamento: Acompanhamento contínuo da efetividade dos canais digitais e da qualidade do relacionamento *online*, ajustando estratégias para otimizar a interação e a satisfação do cliente.
7. Identificar e adaptar atividades-chave e fontes de receita digitalmente: Identificação e adaptação de atividades-chave e fontes de receita que se alinhem com a transformação digital, explorando novas oportunidades que a tecnologia oferece no setor de seguros.
8. Gerir atividades principais e negociações de contratos digitalmente: Negociação de contratos e termos em um ambiente digital, bem como a governança das atividades principais para assegurar que sejam conduzidas eficientemente em um contexto digital.
9. Observar geração de receita por atividades digitais: Vigilância sobre como as atividades digitais geram receita, assegurando que os investimentos em tecnologia se traduzam em resultados financeiros positivos.

10. Buscar e adaptar recursos tecnológicos e formar parcerias estratégicas: Na era pós-digital, corretores devem buscar e adaptar recursos tecnológicos e formar parcerias estratégicas para melhorar a oferta de serviços digitais e expandir suas capacidades.
11. Negociar aquisição de tecnologias e estabelecer parcerias: Envolve a negociação para adquirir tecnologias avançadas e estabelecer parcerias digitais, além de governar esses recursos e relações para maximizar benefícios mútuos.
12. Supervisionar recursos e parcerias digitais: Supervisão contínua dos recursos tecnológicos e das parcerias digitais para garantir que estejam contribuindo efetivamente para os objetivos de negócios dos corretores.
13. Adaptar a estrutura de custos ao ambiente digital: Avaliação e adaptação da estrutura de custos para refletir a transição para operações digitais, buscando eficiência e sustentabilidade financeira no novo ambiente digital.
14. Gerenciar custos associados à tecnologia e serviços digitais: Gerenciamento ativo e negociação de custos associados à tecnologia e serviços digitais, garantindo que a estrutura de custos suporte a estratégia digital.
15. Monitorar custos das operações digitais: Monitoramento constante dos custos relacionados às operações digitais para identificar oportunidades de redução de custos e garantir um investimento eficiente em tecnologia.

A matriz simplificada dos custos de transação da Tabela 6.2 demonstra que, na era pós-digital, corretores de seguros devem continuamente adaptar suas propostas de valor, empregando tecnologias para atender às expectativas em constante mudança dos clientes, garantindo sua satisfação e fidelidade. É crucial monitorar a percepção do cliente e ajustar canais de relacionamento e distribuição, além de identificar e explorar novas oportunidades digitais para receitas e atividades. A negociação e governança de recursos e parcerias estratégicas são fundamentais para ampliar capacidades e garantir eficiência operacional e financeira. A gestão cuidadosa desses elementos assegura que os corretores atinjam objetivos de negócios, otimizem operações e maximizem o valor oferecido na transformação digital.

Tabela 6.2

Custos de transação - matriz simplificada

Atividades do Modelo de Negócios	Custos de Busca e Adaptação	Custos de Negociação e Coordenação	Custos de Monitoramento
Valor e Clientes	1. Atender às expectativas dinâmicas dos clientes com tecnologias digitais	2. Incorporar soluções digitais e entregar valor contínuo	3. Avaliar percepção e valorização dos serviços digitais
Canais e Relacionamento	4. Alinhar canais de comunicação e distribuição com tendências digitais	5. Gerenciar canais digitais para relacionamento e distribuição	6. Acompanhar a eficácia dos canais digitais e qualidade do relacionamento
Receitas e Atividades	7. Identificar e adaptar atividades-chave e fontes de receita digitalmente	8. Gerir atividades principais e negociações de contratos digitalmente	9. Observar geração de receita por atividades digitais
Recursos e Parcerias	10. Buscar e adaptar recursos tecnológicos e formar parcerias estratégicas	11. Negociar aquisição de tecnologias e estabelecer parcerias	12. Supervisionar recursos e parcerias digitais
Estrutura de Custos	13. Adaptar a estrutura de custos ao ambiente digital	14. Gerenciar custos associados à tecnologia e serviços digitais	15. Monitorar custos das operações digitais

Nota. Elaborada pelo autor com base no Canvas e na TCT

6.4 Priorização dos Custos de Transação

Escolher focar nos cinco agrupamentos-chave proporciona uma visão abrangente e gerenciável, mas futuras análises podem se beneficiar de uma investigação mais detalhada dos 15 custos de transação da “matriz simplificada” ou até dos 45 custos individuais da “matriz abrangente”. Tal abordagem granular poderia revelar oportunidades específicas de otimização e melhoria, permitindo que as corretoras direcionem seus esforços e recursos de maneira mais precisa para áreas que prometam o maior retorno em termos de eficiência operacional, financeira e satisfação do cliente.

Além disso, a abordagem metodológica adotada, ancorada nos princípios *do Design Science*, reforça a necessidade de um processo iterativo e baseado em evidências. Isso implica que a matriz de priorização e as conclusões derivadas dela devem ser continuamente avaliadas

e refinadas à luz de novos dados e *insights*, garantindo que as intervenções e recomendações permaneçam relevantes e eficazes em um setor em constante evolução.

Para realizar uma priorização eficaz dos custos de transação para os corretores de seguros na era pós-digital, seguiu-se um processo metodológico detalhado, inspirado nos princípios do Método de Análise Hierárquica (AHP) de Saaty (1980). Embora não se aplique o AHP em sua forma clássica, a abordagem adotada aqui pode ser considerada uma adaptação simplificada do método, adequada às necessidades específicas da análise em questão, explicado a seguir:

6.4.1 Definição de critérios

Inicialmente, estabeleceram-se três critérios críticos para avaliar os custos de transação: Impacto nos Clientes, Impacto nos Resultados Financeiros e Impacto Operacional. Esses critérios foram escolhidos por refletirem os aspectos essenciais do negócio que poderiam ser significativamente afetados pelos custos de transação:

- **Impacto nos Clientes:** Este critério foca diretamente na experiência do cliente, um fator crucial para o sucesso no setor de seguros, especialmente na era digital, onde as expectativas dos clientes estão em constante evolução. Avaliar como os custos de transação influenciam a satisfação, a fidelidade e a percepção geral do cliente ajuda a priorizar ações que fortaleçam o relacionamento com o cliente e melhorem a experiência do usuário.
- **Impacto nos Resultados Financeiros:** Essencial para garantir a sustentabilidade e o crescimento do negócio, este critério permite avaliar como os custos de transação afetam diretamente os aspectos financeiros da corretora. Considera-se o impacto nos lucros, receitas e na rentabilidade geral, permitindo identificar quais custos de transação, se reduzidos ou gerenciados de forma eficaz, podem resultar em melhorias financeiras significativas.
- **Impacto Operacional:** A eficiência operacional é vital para as corretoras de seguros, influenciando tanto a satisfação do cliente quanto os resultados financeiros. Avaliar o impacto dos custos de transação na produtividade, na utilização de recursos e nos processos internos possibilita a identificação de áreas onde melhorias operacionais podem reduzir custos, aumentar a eficiência e, conseqüentemente, impulsionar a performance financeira e a qualidade do serviço.

Ao aplicar esses três critérios na análise de priorização, obtém-se uma visão abrangente e focada dos custos de transação que mais impactam a corretora de seguros, facilitando a tomada de decisões estratégicas e operacionais para mitigar esses custos de forma eficaz. Essa abordagem garante que a priorização esteja alinhada com os objetivos de negócio, melhorando a competitividade e a posição no mercado na era pós-digital.

6.4.2 Pontuações

Atribuiu-se pontuações aos cinco agrupamentos-chave dos custos de transação em relação aos critérios de impacto nos clientes, impacto financeiro e impacto operacional. Foram atribuídas notas de 1 a 5. A nota 1 representa um baixo impacto do critério sobre o custo de transação, enquanto a nota 5 indica um alto impacto. A Tabela 6.3 resume as notas atribuídas:

Tabela 6.3

Notas dos custos de transação pelos critérios de impacto

Agrupamentos chave	Impacto nos Clientes	Impacto nos Resultados Financeiros	Impacto Operacional
Custos de Busca	4	4	3
Custos de Negociação	5	5	4
Custos de Monitoramento	5	4	4
Custos de Adaptação	4	3	5
Custos de Coordenação	5	4	4

Nota. Elaborada pelo autor com base na TCT

As justificativas – Tabela 6.4 - para cada nota atribuída aos agrupamentos-chave dos custos de transação em relação aos critérios de impacto nos clientes, impacto financeiro e impacto operacional, fornecem uma explicação racional do autor e baseiam-se em uma análise qualitativa para o setor de corretoras de seguros na era pós-digital, que podem variar com base no contexto específico de cada corretora:

Tabela 6.4

Justificativas das notas para os custos de transação

Critério	Pontuação	Justificativas das notas para Custos de “Busca”
Impacto nos Clientes	4	A capacidade de encontrar rapidamente informações e parceiros de negócios confiáveis é crucial para a satisfação do cliente e para a percepção de eficácia e confiabilidade da corretora.
Impacto nos Resultados Financeiros	4	A eficiência na busca pode impactar diretamente a capacidade da corretora em identificar oportunidades de negócio e otimizar a relação custo-benefício, afetando significativamente a lucratividade.
Impacto Operacional	3	Requer a implementação de sistemas de informação avançados e treinamento de pessoal, o que incide sobre a eficiência operacional, especialmente na era digital onde a velocidade e precisão das informações são vitais.
Critério	Pontuação	Justificativas das notas para Custos de “Negociação”
Impacto nos Clientes	5	Negociação transparente fortalece a confiança e a satisfação do cliente, aspecto extremamente valorizado no ambiente digital, onde as expectativas por clareza e eficiência são altas.
Impacto nos Resultados Financeiros	5	Negociações eficientes são diretamente relacionadas à maximização da receita e à minimização de custos desnecessários, impactando fortemente a lucratividade da corretora.
Impacto Operacional	4	Exige o desenvolvimento de estratégias de negociação adaptadas ao ambiente digital, bem como o uso de ferramentas tecnológicas para facilitar e agilizar o processo de negociação, impactando a operação da corretora.
Critério	Pontuação	Justificativas das notas para Custos de “Monitoramento”
Impacto nos Clientes	5	O monitoramento eficaz assegura aos clientes que seus contratos estão sendo honrados e seus interesses protegidos, o que é fundamental para a manutenção da confiança e satisfação.
Impacto nos Resultados Financeiros	4	Um monitoramento eficiente previne fraudes, evita sinistros e garante a conformidade, o que pode resultar em economias significativas e na proteção do resultado financeiro da corretora.
Impacto Operacional	4	Necessita de sistemas de monitoramento e de pessoal qualificado, essenciais para garantir a eficácia operacional e a capacidade de resposta rápida a qualquer discrepância ou problema identificado.
Critério	Pontuação	Justificativas das notas para Custos de “Adaptação”
Impacto nos Clientes	4	A capacidade de adaptação permite à corretora responder prontamente às mudanças nas necessidades dos clientes e do mercado, melhorando a experiência do cliente e fortalecendo a percepção de que a corretora é proativa e orientada para o cliente na era pós-digital.
Impacto nos Resultados Financeiros	3	A adaptação a novos produtos, serviços ou regulamentações pode evitar perdas financeiras e abrir novas oportunidades de receita, impactando positivamente a lucratividade.
Impacto Operacional	5	A era pós-digital exige que as corretoras sejam ágeis e capazes de implementar rapidamente mudanças operacionais para se manterem competitivas e eficientes, o que requer flexibilidade e capacidade de inovação operacional.
Critério	Pontuação	Justificativas das notas para Custos de “Coordenação”
Impacto nos Clientes	5	Uma governança forte e transparente é essencial para construir confiança na era digital, onde os clientes valorizam a integridade e a responsabilidade corporativa.
Impacto nos Resultados Financeiros	4	Boas práticas de governança reduzem riscos e podem evitar penalidades financeiras ou perdas de reputação, que têm um impacto direto na lucratividade.
Impacto Operacional	4	A governança eficaz requer a implementação de sistemas e políticas que garantam a conformidade e a eficiência operacional, o que é crucial para a sustentabilidade da corretora no ambiente digital.

Nota. Elaborada pelo autor com base na TCT

6.4.3 Atribuição de pesos relativos

Para refinar ainda mais a priorização, atribuíram-se pesos para cada um dos três critérios para refletir sua importância relativa: 50% para Impacto nos Clientes, 30% para Impacto nos Resultados Financeiros e 20% para Impacto Operacional. Essa ponderação foi definida com base na premissa de que a experiência do cliente é primordial na era pós-digital, seguida pela necessidade de sustentar resultados financeiros sólidos e manter uma operação eficiente, conforme Tabela 6.5:

Tabela 6.5

Pesos atribuídos aos critérios de impacto

Critério	Peso Relativo	Justificativa
Impacto nos Clientes	50%	O impacto nos clientes é um fator crítico para o sucesso das corretoras de seguros, pois a satisfação e a fidelidade dos clientes são fundamentais para a construção de relacionamentos duradouros e para a reputação da empresa. Ao atribuir um peso maior a esse critério, reconhece-se sua importância em impulsionar o crescimento e a sustentabilidade do negócio.
Impacto nos Resultados Financeiros	30%	O impacto financeiro é um aspecto fundamental para a saúde financeira das corretoras de seguros. Ele engloba a lucratividade, a eficiência operacional, o retorno sobre o investimento e a capacidade de geração de valor. Atribuir um peso significativo a esse critério reflete a necessidade de garantir uma base financeira sólida e sustentável para a corretora.
Impacto Operacional	20%	O impacto operacional abrange os processos, as práticas e os recursos utilizados para a execução eficiente das operações da corretora. Embora seja um fator importante, ele é complementar aos critérios de impacto nos clientes e financeiro. Atribuir um peso ligeiramente menor a esse critério reconhece sua relevância, mas também permite uma maior diferenciação na priorização dos custos de transação em relação aos outros dois critérios.

Nota. Elaborada pelo autor

6.4.4 Cálculo das pontuações ponderadas

Multiplicaram-se as notas de cada custo de transação pelos pesos dos critérios correspondentes para calcular a pontuação ponderada. Em seguida, somaram-se as pontuações ponderadas para obter uma pontuação total para cada custo de transação, conforme demonstrado na Tabela 6.6:

Tabela 6.6

Custos de transação ponderados pelos pesos dos critérios de impacto

Agrupamentos chave	Impacto nos Clientes (50%)	Impacto nos Resultados Financeiros (30%)	Impacto Operacional (20%)	Nota Ponderada Final
Custos de Busca	$4 \times 0.50 = 2.00$	$4 \times 0.30 = 1.20$	$3 \times 0.20 = 0.60$	$2.00 + 1.20 + 0.60 = 3.80$
Custos de Negociação	$5 \times 0.50 = 2.50$	$5 \times 0.30 = 1.50$	$4 \times 0.20 = 0.80$	$2.50 + 1.50 + 0.80 = 4.80$
Custos de Monitoramento	$5 \times 0.50 = 2.50$	$4 \times 0.30 = 1.20$	$4 \times 0.20 = 0.80$	$2.50 + 1.20 + 0.80 = 4.50$
Custos de Adaptação	$4 \times 0.50 = 2.00$	$3 \times 0.30 = 0.90$	$5 \times 0.20 = 1.00$	$2.00 + 0.90 + 1.00 = 3.90$
Custos de Coordenação	$5 \times 0.50 = 2.50$	$4 \times 0.30 = 1.20$	$4 \times 0.20 = 0.80$	$2.50 + 1.20 + 0.80 = 4.50$

Nota. Elaborada pelo autor com base na TCT

6.4.5 Criação da matriz de priorização

Reorganizou-se a Tabela 6.6, classificando os custos de transação do mais alto para o mais baixo, com base nas pontuações totais ponderadas. A matriz de priorização – Tabela 6.7 - reflete a importância de balancear a eficiência operacional, o retorno financeiro e a satisfação do cliente. Os custos de Negociação estão no topo, enfatizando a importância das interações cliente-corretora-seguradora no ambiente digital. Os custos de Monitoramento e a Coordenação são igualmente críticos, realçando a necessidade de transparência e conformidade no setor de seguros. Esses fatores são fundamentais não apenas para a satisfação do cliente, mas também para a reputação e sustentabilidade da corretora. Os custos de Adaptação e de Busca, embora com pontuações ligeiramente inferiores, são vitais para a resiliência e agilidade da corretora em um mercado em constante evolução. A capacidade de se adaptar rapidamente às novas demandas e efetuar buscas eficientes são competências-chave na era pós-digital.

Tabela 6.7

Matriz de priorização dos custos de transação com análise crítica

Agrupamentos chave	Nota Ponderada Final	Análise Crítica
Custos de Negociação	4.8	A alta prioridade reflete a importância de negociações eficazes na satisfação do cliente e no impacto direto na lucratividade.
Custos de Monitoramento	4.5	Destaca a necessidade de assegurar que os serviços prometidos sejam entregues, impactando diretamente a confiança e a lealdade do cliente.
Custos de Coordenação	4.5	Aponta a importância de práticas de negócios éticas e transparentes para construir confiança e sustentar a viabilidade a longo prazo.
Custos de Adaptação	3.9	Indica a relevância da capacidade de adaptação rápida às mudanças, essencial para a competitividade e inovação na era digital.
Custos de Busca	3.8	Embora o último, salienta a importância de processos eficientes de busca para a operacionalidade e tomada de decisão estratégica.

Nota. Elaborada pelo autor com base na TCT

A Figura 6.1 consolida os itens 6.2, 6.3, 6.4.1, 6.4.2, 6.4.3, 6.4.4 e 6.4.5, ou seja, o processo de estruturação desde a identificação dos custos de transação até a sua priorização:

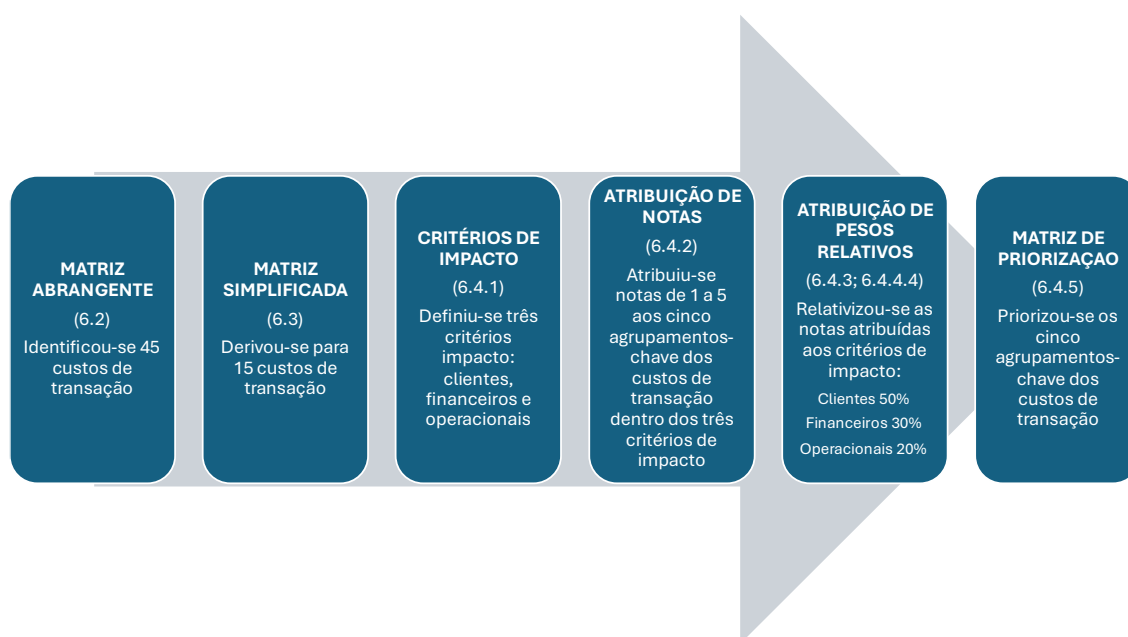


Figura 6.1

Etapas de priorização dos custos de transação

Nota. Elaborada pelo autor

6.5 Síntese do Pilar Operação

O método ECO, por meio do Pilar Operação, oferece uma abordagem prática e estruturada para a gestão eficiente dos custos de transação e a otimização das atividades operacionais dos corretores de seguros. Essa abordagem permite identificar e priorizar custos que impactam diretamente a eficiência e a competitividade, promovendo a automatização de processos e a adoção de práticas que garantam a qualidade e agilidade no atendimento ao cliente. Ao focar na análise e mitigação dos custos de transação associados a cada elemento do modelo de negócios, o Pilar Operação capacita os corretores a adaptarem suas operações às mudanças do mercado segurador na era pós-digital. A implementação das estratégias propostas não só melhora a eficiência operacional, mas também fortalece a posição dos corretores como intermediários estratégicos e eficientes no setor. O sucesso do Pilar Operação depende da capacidade dos corretores de integrar soluções tecnológicas e operacionais de maneira contínua e proativa, promovendo uma operação ágil e sustentável. Dessa forma, o método ECO contribui para o desenvolvimento de um modelo de negócios resiliente, que apoia a inovação e a excelência operacional, garantindo a competitividade dos corretores de seguros no contexto pós-digital.

Apêndice 7. Cumprimento dos Protocolos Científicos: Aplicação da *Design Science Research (DSR)*

Ao longo desta dissertação, foram seguidos rigorosamente os princípios da *Design Science* e os protocolos científicos estabelecidos pela *Design Science Research (DSR)*, conforme delineado por Hevner et al. (2004). A DSR foi aplicada para desenvolver, avaliar e implementar de forma prospectiva o Método ECO, com foco em solucionar os desafios enfrentados pelos corretores de seguros na era pós-digital. As sete diretrizes da DSR, descritas no item “2.1 Método Adotado”, foram observadas e aplicadas de forma a buscar tanto a relevância prática quanto a contribuição teórica, como descrito a seguir:

7.1 *Design* como artefato - *design artefacts*

O artefato resultante deste trabalho foi o Método ECO (Estratégia, Colaboração e Operação). Trata-se de uma solução inovadora e prática para os corretores de seguros, oferecendo um *framework* estratégico e operacional adaptável à era pós-digital. O artefato foi criado para responder às demandas específicas do mercado e está fundamentado em bases teóricas sólidas.

7.2 Problema de pesquisa relevante - *problem relevance*

O problema investigado é altamente relevante para o setor de seguros e aderente às estratégias do PDMS da CNseg, conforme descrito no item “2.2 Mercado Segurador Brasileiro”. O trabalho abordou a necessidade de adaptação dos corretores ao ambiente digital em evolução, identificando desafios e oportunidades para esses profissionais que atuam como intermediários no mercado de seguros. Na seção 2.3 “Diagnóstico e Análise de Situação”, foram levantadas questões práticas que requerem soluções inovadoras, justificando a importância do artefato desenvolvido.

7.3 Avaliação de *design* – *design evaluation*

Embora a implementação completa e a avaliação prática do Método ECO estejam previstas para um momento futuro, a avaliação de *design* até o momento foi conduzida com base em dados preliminares e *feedbacks* da banca de professores doutores, que serviram como

uma base inicial de validação. Essa avaliação prospectiva, descrita nos itens “4 Intervenção” e “5 Avaliação”, estabelece um plano para testes mais aprofundados, que ocorrerão durante a fase de implementação do método. Assim, o processo de avaliação do artefato está delineado, e ajustes iterativos serão realizados conforme os resultados da intervenção e da avaliação forem obtidos.

7.4 Contribuição para a pesquisa – *research contribution*

O método proposto contribui tanto para a teoria quanto para a prática. No aspecto teórico, o trabalho oferece uma aplicação robusta da Teoria dos Custos de Transação, especialmente no contexto da governança híbrida (apêndice 5), além de expandir o entendimento de como corretores de seguros podem gerenciar suas operações na era pós-digital. No aspecto prático, o Método ECO proporciona ferramentas que auxiliam diretamente na operação e inovação das corretoras de seguros, promovendo uma adaptação eficaz ao ambiente digital (apêndice 6).

7.5 Rigor no processo de pesquisa – *research rigor*

A dissertação seguiu um processo de pesquisa rigoroso, utilizando métodos científicos e ferramentas analíticas amplamente aceitas, como o modelo de negócios Canvas e análises estratégicas (SWOT e Cruzada da SWOT). A coleta de dados primários (apêndices 4, 5 e 6) e secundários (anexos A, B, C e D) foi conduzida de forma cuidadosa, utilizando metodologias robustas para garantir a validade e a confiabilidade dos achados.

7.6 Pesquisa como um processo iterativo – *design search*

Embora a aplicação prática do Método ECO esteja delineada para ocorrer em fases futuras (conforme descrito na Intervenção e Avaliação), o desenvolvimento até o momento seguiu um processo iterativo. Ao longo do trabalho, o artefato foi refinado com base nas descobertas e *feedbacks* preliminares, garantindo que ele seja ajustado para atender às necessidades do mercado. Uma vez que o método for implementado, o ciclo iterativo será retomado para ajustes adicionais, conforme as avaliações reais de desempenho forem

realizadas. Esse processo iterativo prospectivo garante que o método ECO permaneça flexível e adaptável às mudanças e necessidades do mercado segurador.

7.7 Comunicação da pesquisa – *research communications*

O Método ECO foi comunicado tanto para a academia quanto para o mercado profissional. O artefato foi apresentado em conferências acadêmicas como EMPRAD e SEMEAD, e também foi submetido ao Prêmio de Inovação da CNseg, destacando-se como uma solução inovadora e relevante para o setor de seguros. Além disso, o método foi divulgado em plataformas profissionais, como o *LinkedIn*, alcançando corretores e gestores de seguradoras (anexo E).

Referências

- Accenture. (2020). *Technology vision for insurance*. Acessado em 24/04/2023 de <https://www.accenture.com/us-en/insights/insurance/technology-vision-insurance-2020> Recuperado de <https://www.accenture.com/cr-en/insightsnew/insurance/technology-vision-insurance>
- Almeida, M. I. R. de, Francesconi, M., & Fernandes, P. P. (2019). Manual para desenvolvimento de pesquisa profissional. São Paulo: Atlas.
- Alves, J. P. M. (2022). Estudo de caso "Transformação digital em empresas de seguros: um estudo de caso de uma Corretora de Seguros". Recuperado de https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/27729/1/Jo%c3%a3o%20Pedro%20da%20Motta%20Alves_Joao%20Pedro%20da%20Motta.pdf
- Arrow, K. J. (1969). The organization of economic activity: Issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. In Joint Economic Committee (Ed.), *The analysis and evaluation of public expenditure: The PPB system* (pp. 59–73). Washington, DC: Government Printing Office. Recuperado de <https://ia801705.us.archive.org/32/items/arrow-market-vs-non-market/Arrow%20Market%20vs%20Non%20Market.pdf>
- Artigo. (2022). *O segredo para a distribuição das Insurtechs*. Acessado em 08/03/2024 de <https://www.insurtalks.com.br/posts/o-segredo-para-a-distribuicao-das-insurtechs>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, CA: K&S Ranch.
- Boehm, B. W. (1988). A spiral model of software development and enhancement. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 11(4), 14–24. <https://doi.org/10.1145/12944.12948>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53. Recuperado de <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- CNseg. (2023). *Plano de Desenvolvimento do Mercado de Seguros, Previdência Aberta, Saúde Suplementar e Capitalização (PDMS)*. Recuperado de https://production-cms-upload.s3.sa-east-1.amazonaws.com/PDMS_Completo_v4_f419e5b445.pdf
- CNseg. (2024). Receita do mercado segurador brasileiro 2022x2023. Recuperado de <https://cnseg.org.br/>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Confederação Nacional das Seguradoras (CNseg). (2023). PDMS (Plano de Desenvolvimento do Mercado de Seguros, Previdência Aberta, Saúde Suplementar e Capitalização). p. 65. Recuperado de https://production-cms-upload.s3.sa-east-1.amazonaws.com/PDMS_Completo_v4_f419e5b445.pdf
- CQCS. (2022). A contribuição da tecnologia para o avanço do mercado de seguros em 2022. Recuperado de <https://cqcs.com.br/noticia/a-contribuicao-da-tecnologia-para-o-avanco-do-mercado-de-seguros-em-2022/>
- CQCS. (2023). Sete tendências para o mercado de seguros. Recuperado de <https://cqcs.com.br/noticia/sete-tendencias-para-o-mercado-de-seguros/>
- Cramer, F. (2014). What is 'post-digital'? *A Peer-Reviewed Journal About*, 3(1), 10–24. <https://doi.org/10.7146/aprja.v3i1.116068>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

- Darwin Seguros. (2022/2023). Reflexões sobre inovações e antecipação do Insurance Innovators 2023. Recuperado de <https://www.insurtalks.com.br/posts/reflexoes-sobre-inovacoes-e-antecipacao-do-insurance-innovators-2023>
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- EY. (2019). *The future of insurance is digital*. Acessado em 24/04/2023 de https://www.ey.com/en_gl/insurance/the-future-of-insurance-is-digital Recuperado de https://www.ey.com/en_us/insurance/digital
- Floridi, L. (Ed.). (2015). *The onlife manifesto: Being human in a hyperconnected era*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-04093-6>
- Godet, M. (2000). The art of scenarios and strategic planning: Tools and pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 3–22. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00120-1](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00120-1)
- Google. (n.d.). *Google Apps Script*. Disponível em <https://developers.google.com/apps-script>
- Google. (n.d.). *Google Forms*. Disponível em <https://www.google.com/forms/about/>
- Google. (n.d.). *Google Sheets*. Disponível em <https://www.google.com/sheets/about/>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York, NY: HarperBusiness.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105. <https://doi.org/10.2307/25148625>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2023). *Exploring strategy: Text and cases*. Harlow, UK: Pearson.
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21(2), 297–326. <https://doi.org/10.1086/466922>
- KPMG. (2019). *The future of insurance: Unleashing the potential of AI*. Acessado em 24/04/2023 de <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/06/the-future-of-insurance-unleashing-the-potential-of-ai.html> Recuperado de <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2024/03/ai-in-insurance-a-catalyst-for-change.html>
- KPMG. (2023). Insurance CEO Outlook. Recuperado de <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/12/2022-insurance-ceo-outlook.html>
- Lemley, Mark A., Patenteando Nanotecnologia. 58 *Stanford Law Review* 601 (2005), disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=741326> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.741326>
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., & Franklin, M. A. (2023). *Método da solução de problemas para o desenvolvimento de negócios*. São Paulo: Editora Mackenzie.
- McKinsey & Company. (2021). *Insurance 2030: The impact of AI on the future of insurance*. Acessado em 24/04/2023 de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-2030-the-impact-of-ai-on-the-future-of-insurance>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3ª ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- O segredo para a distribuição das Insurtechs (2022). Recuperado de <https://www.insurtalks.com.br/posts/o-segredo-para-a-distribuicao-das-insurtechs>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theater & every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Review Press.
- Quiver. (2023). *Essencial: A importância do corretor de seguros no Brasil*. Acessado em 25/04/2023 de <https://solucoesparacorretores.quiver.net.br/essencial-a-importancia-do-corretor-de-seguros-no-brasil/>
- Revista Apólice. (2023). A inclusão estratégica do corretor na distribuição 100% digital. Recuperado de <https://www.revistaapolice.com.br/2023/02/a-inclusao-estrategica-do-corretor-na-distribuicao-100-digital/>
- Revista Cobertura. (2023). Plataformas digitais, distribuição inteligente e corretores empoderados: o que esperar do ITC Miami. Recuperado de <https://www.revistacobertura.com.br/noticias/tecnologia-servicos/plataformas-digitais-distribuicao-inteligente-e-corretores-empoderados-o-que-esperar-do-itc-miami/>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York, NY: Crown Business.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5^a ed.). New York, NY: Free Press.
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>

- SINCOR. (2022). Ranking das seguradoras 2022. Recuperado de https://www.sincor.org.br/wp-content/uploads/2023/06/ranking_das_seguradoras_2022_web.pdf
- SINCOR. (2024). Corretor responde por 80% da venda de seguros no país: Como a tecnologia tem mudado a profissão? Recuperado de <https://www.sincor.org.br/corretor-responde-por-80-da-venda-de-seguros-no-pais-como-a-tecnologia-tem-mudado-a-profissao/>
- Sommerville, I. (2011). *Software engineering* (9th ed.). Boston, MA: Addison-Wesley.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). (2024). *Relatório Anual da SUSEP*.
- SUSEP. (2024). Estatísticas de corretores de seguros. Recuperado de <https://www2.susep.gov.br/safe/Corretores/estatisticas>
- SUSEP. (2024). Receita do mercado segurador brasileiro 2022x2023. Recuperado de <https://www.gov.br/susep/pt-br>
- Swiss Re. (2023). *Relatório de seguros globais*. Global Insurance Report: Navigating a Dynamic Market Environment. Zurich, Switzerland: Swiss Re Institute.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teixeira, M. A., & Gamarra, D. F. (2021). Capacidade tecnológica, capacidade transacional e limites da firma. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(3), 512–531.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—a tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261. <https://doi.org/10.1086/466942>
- Williamson, O. E. (1981). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577. <https://doi.org/10.1086/227496>

- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York, NY: Free Press.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Youse. (2023). *Youse negócios: Estratégia de expansão da insurtech*. Acessado em 08/03/2024 de <https://www.insurtalks.com.br/posts/youse-negocios-estrategia-de-expansao-da-insurtech-potencializa-corretores-de-seguros-com-tecnologia-e-marketplace>