



DESIGN THINKING

INOVAÇÃO EM SEGUROS

YSMAR VIANNA
MAURÍCIO VIANNA
JULIANA PAOLUCCI
FABRÍCIO ASTUA

MJV
PRESS

DESIGN THINKING

INOVAÇÃO EM SEGUROS

YSMAR VIANNA
MAURÍCIO VIANNA
JULIANA PAOLUCCI
FABRÍCIO ASTUA

Copyright © 2016 MJV Tecnologia Ltda.

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação de direitos autorais.

Grafia atualizada respeitando o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

PRODUÇÃO EDITORIAL

Autores

Ysmar Vianna, Maurício Vianna, Juliana Paolucci, Fabrício Astua

Edição

Marília Operti

Colaboradores

Caroline Witczak e Vinicius Nunes

Revisão

MJV

Projeto gráfico

MJV

MJV Press

Av Marechal Câmara 160, grupo 206, Centro

20020-080 Rio de Janeiro RJ

Tel.: +55 21 2532 6423

mjvpress@mjv.com.br

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 4

- O cenário 4
- Seguros + MJV 7

GLOSSÁRIO 10

1 TECNOLOGIA E SEGUROS:

DOIS MUNDOS EM FUSÃO 12

- Insurtech*: a evolução da indústria de seguros 21
- Oportunidades, tecnologias e áreas de desenvolvimento 26
- Tecnologia e oportunidades 26
- Impacto 30
- Insurance Telematics* – telemática para o seguro de automóveis 33
- Revolução *insurtech* no Brasil: ela já está acontecendo 36

2 CONTEXTO E MERCADO 40

- Ecosistema 43
- Relacionamento entre os atores da cadeia 60
- Pontos de contato 67
- Jornada do consumidor 68

3 DESAFIOS 74

- Novos tempos, novos clientes 77
- Tangível x intangível 81
- Transformação digital 83
- Oferta, produto e serviço 87
- Modelo de negócio 89
- Perguntas a serem feitas 91

4 COMO MUDAR? 94

- Afinal, o que é inovação 99
- Inovação e design 101
- Inovação interna e externa 103

5 INOVAÇÃO NA PRÁTICA 106

- Cultura de inovação 110
- Cultura de qualidade 112
- Prototipagem rápida para modelos de negócio 114
- Aprimoramento de produtos 116
- Segurês* 118
- Aplicativo para cotação de seguros 121
- Seguro Auto – Telemetria para jovens motoristas 122
- Zelar – Monitora seu lar pelo celular 124

CONCLUSÃO 126

NOSSOS SERVIÇOS DE INOVAÇÃO 130

REFERÊNCIAS 132

CRÉDITO DAS IMAGENS 134



INTRODUÇÃO

O CENÁRIO

São tempos de economia digital, de repúdio ao desperdício, de agilidade de movimento e pensamento: tudo é analisado, discutido e compartilhado. É uma mentalidade moldada pela revolução digital, que derrubou barreiras culturais e comerciais, deu acesso irrestrito à informação e, conseqüentemente, alto poder de decisão e ação a todos. O poder de influência sobre o comércio antes nas mãos das empresas foi para as mãos hábeis e rápidas do novo consumidor. É chegada a hora de explorar tecnologias e de se abrir para a inovação; uma época ao mesmo tempo excitante e amedrontadora, na qual a fluidez do mercado transforma cada desafio em uma oportunidade de reinventar os negócios.

O processo de aceitação de novas tecnologias é gradual e pode ser dividido em três fases: competência digital, prática digital e, finalmente, transformação digital. Sim, muito tem-se falado sobre esse último estágio e sua iminência nos negócios, em escala global. A chegada dessa fase sugere que a prática digital é capaz de criar novos tipos de inovação e impulsionar a criatividade em todos os setores, em vez de simplesmente aprimorar métodos tradicionais. A transformação digital caracteriza-se pelas mudanças associadas à aplicação da tecnologia digital em todos os aspectos da sociedade.

Para os baby boomers e a geração X, a internet foi uma novidade. Eles se adaptaram a ela. Os millenials (responsáveis pelas *insurtechs*, vale ressaltar) fizeram isso muito mais rápido: eles cresceram com ela. A geração Z simplesmente pulará esse processo: ela nasceu com a internet – a nova cultura advinda da transformação digital irá se manifestar intrinsecamente em seu *modus operandi*, como a sua língua materna. Enquanto boa parte dos líderes tradicionais do mercado ainda está experimentando, ou melhor, familiarizando-se com ela, o que é mais cabível para grande parte do mercado securitário brasileiro, a concorrência e os clientes já estão criando novos valores, produtos, serviços, processos e comportamentos.

A travessia dessa fenda, aberta pela era da informação entre aqueles que estabeleceram o mercado de seguros e a geração que atualmente a consome e a manipula, é o desafio maior que impulsiona a necessidade de inovações no mercado securitário. No decorrer dos próximos anos, tudo o que for passível de digitalização será digitalizado. Apenas uma coisa não o será: o consumidor. E para chegar até ele, a ponte utilizada para transpor essa fenda é irremediavelmente cimentada com tecnologia e pensamento inovador.

SEGUROS + MJV

Um seguro pode ser um produto difícil de vender, já que consiste em algo intangível, cujo valor principal somente é recebido pelo usuário em momentos associados a desconforto ou perda – por exemplo, quando alguém tem um problema de saúde ou está envolvido em um acidente de carro. Os clientes geralmente o veem como um produto que se compra, mas que nunca se espera usar.

Adquirir um seguro certamente não é tão emocionante como comprar novos sapatos ou um novo aparelho celular. Em um mundo que se move em ritmo acelerado e é impulsionado pelo constante progresso tecnológico, a diferenciação, a atração de novos clientes e a fidelização à marca são desafios complexos que a indústria de seguros está enfrentando, bem como muitos outros setores.

Ao longo da última década, a MJV, por ser uma empresa de consultoria de tecnologia e inovação, acompanhou de perto o desenrolar de todas as transformações que a revolução tecnológica fomentou no mercado de seguros e o impacto dessas mudanças na organização das empresas e em seu modo de pensar. Participamos e crescemos com esse movimento, desde o despertar do mercado para a importância da inovação na sobrevivência empresarial até as *insurtechs*.

A palavra inovação tem sido um mantra para todas as empresas. Nos mais de 10 anos que atuamos como consultores de inovação para o segmento de seguros, junto aos maiores players do mercado nacional, tivemos a oportunidade de lidar com os diferentes problemas que as seguradoras confrontam ao tentar inovar, atingir o seu público e desenvolver novos mercados. Apesar de sua imagem quase sempre conservadora, a indústria vem constantemente mostrando o contrário, buscando soluções, resultados e modelos de negócio criativos.

Nos primórdios das parcerias da MJV com seguradoras, o *Design Thinking* era apenas uma aposta, um teste preliminar em direção à inovação; uma novidade ainda relativamente desconhecida no país. Por meio dos resultados alcançados com a cuidadosa aplicação da metodologia para os mais variados propósitos dentro das seguradoras, conquistamos a confiança do mercado para a prática da inovação em todas as suas formas e esferas do negócio, desde tecnologia, passando por call center e levantamento de requisitos, até viabilização de produtos. Durante esse processo, atingimos todos os públicos, de clientes de baixa renda, passando por jovens, locatários e até ciclistas.

O conhecimento tático e estratégico construído ao longo desses anos com nossas inúmeras parceiras do mercado de seguros nos instigou a lançar este livro para compartilhar não só as lições aprendidas, como também a nossa visão do mercado para o futuro próximo. O caminho para a superação nos negócios é pavimentado com tecnologia e inovação, expertises aprimoradas ao longo dos anos de atuação da MJV, não só no mercado de seguros, como em variados mercados, com grandes empresas no Brasil, EUA e Europa.

Ao longo da leitura, você passará por desafios, tendências e exemplos. Vamos começar com um breve resumo das principais tecnologias que estão causando disrupção no mercado securitário e como elas estão sendo usadas. Falaremos, então, da complexidade do cenário segurador e da relação entre os players e destacaremos a importância de impulsionar a inovação sob o ponto de vista do usuário. Vamos tratar também do *Design Thinking* como ferramenta para inovar e de como a inovação pode ser abordada no contexto das companhias de seguro. Já no último capítulo, mostraremos como a inovação ocorre na prática dentro do mercado de seguros, com base nas experiências que colecionamos ao atuar no mercado segurador.

Todo o material apresentado ao longo deste livro deve funcionar como uma rica fonte de insumos para insights e para o vislumbramento de novos horizontes na indústria de seguros.

Esperamos que as páginas a seguir possam responder suas perguntas sobre o novo cenário para o qual o mercado está evoluindo e, como toda boa reflexão, levantar outras.



GLOSSÁRIO

Caro leitor, ao longo do livro *Inovação em Seguros* é utilizada uma série de termos ligados a tecnologia que podem ser desconhecidos ou pouco entendidos pelo grande público ao qual essa obra se destina. Para facilitar a leitura e servir como referência futura, agregamos este glossário com a definição dos termos utilizados.

- [1] **Fintechs** são empresas (em geral startups) que utilizam as tecnologias modernas para a criação de produtos financeiros inovadores que sejam mais baratos, fáceis de usar e menos burocráticos do que aqueles oferecidos pelas corporações tradicionais. Ex.: Nubank.
- [2] **IoT (Internet of Things** ou, em português, **Internet das Coisas**), é um sistema no qual aparelhos eletrônicos, máquinas digitais e mecânicas, objetos, animais ou pessoas estão interconectados e são capazes de transferir dados através de uma rede sem a necessidade de interação humana.
- [3] **AI (Artificial Intelligence** ou, em português, **Inteligência Artificial**) é uma área da ciência que estuda e desenvolve projetos de agentes inteligentes, capazes de aprender, tirar conclusões, compreender conteúdos e simular a inteligência humana. De maneira geral, são modelos capazes de aprender o ambiente em que estão inseridos de forma a maximizar a chance de sucesso na realização de determinadas tarefas.

- [4] No mundo dos negócios, **(Data) Analytics** é usado para a análise de dados extraídos do próprio negócio, tirando conclusões a partir dessas informações. Em muitas indústrias, é usado para nortear a tomada de decisões. Ex.: analisar os dados obtidos a partir da telemática sobre a atividade dos segurados com o intuito de criar um novo produto.
- [5] **Data Mining** é o processo de explorar uma grande quantidade de dados à procura de padrões, tendências e correlações significativas. O data mining emprega tecnologias de reconhecimento de padrões, assim como estatística e matemática.
- [6] **Machine learning** é um subcampo da inteligência artificial dedicado ao desenvolvimento contínuo de algoritmos e técnicas que permitam ao computador aprender, isto é, aperfeiçoar de maneira constante seu desempenho em alguma tarefa.
- [7] **Drones** são aeronaves não tripuladas controladas remotamente, por meio de controles ou softwares que utilizam *GPS*. Essencialmente, são robôs que voam. Durante muito tempo, foram associados ao militarismo, mas atualmente também têm sido usados para vigilância, buscas e resgates, monitoramento de tráfego e (até mesmo) no controle de incêndios. Existem estudos e iniciativas para a sua utilização em entregas (*delivery*).
- [8] **Blockchain** é uma forma de estruturação de dados que consiste em blocos de transação concatenados que permitem aos usuários compartilharem pela rede um livro de registros contábeis sem a necessidade de uma autoridade central. A matemática garante a honestidade de todos os envolvidos: nenhum dos integrantes da rede tem o poder de falsificar os registros.
- [9] **Fitbit** é uma empresa norte-americana que desenha e produz diferentes aparelhos eletrônicos (sem fio e *wearables*) os quais mensuram dados relativos à saúde do usuário, como qualidade do sono, batimento cardíaco e passos dados ao longo do dia. Os seus produtos são popularmente conhecidos como "*fitbits*".
- [10] **Bitcoin**: moeda virtual criada para ser utilizada no *Blockchain*.
- [11] **Telemática** é a junção de telecomunicações com informática para a transmissão, em tempo real, de informações computadorizadas para uma organização, por meio de aparelhos sem fio.



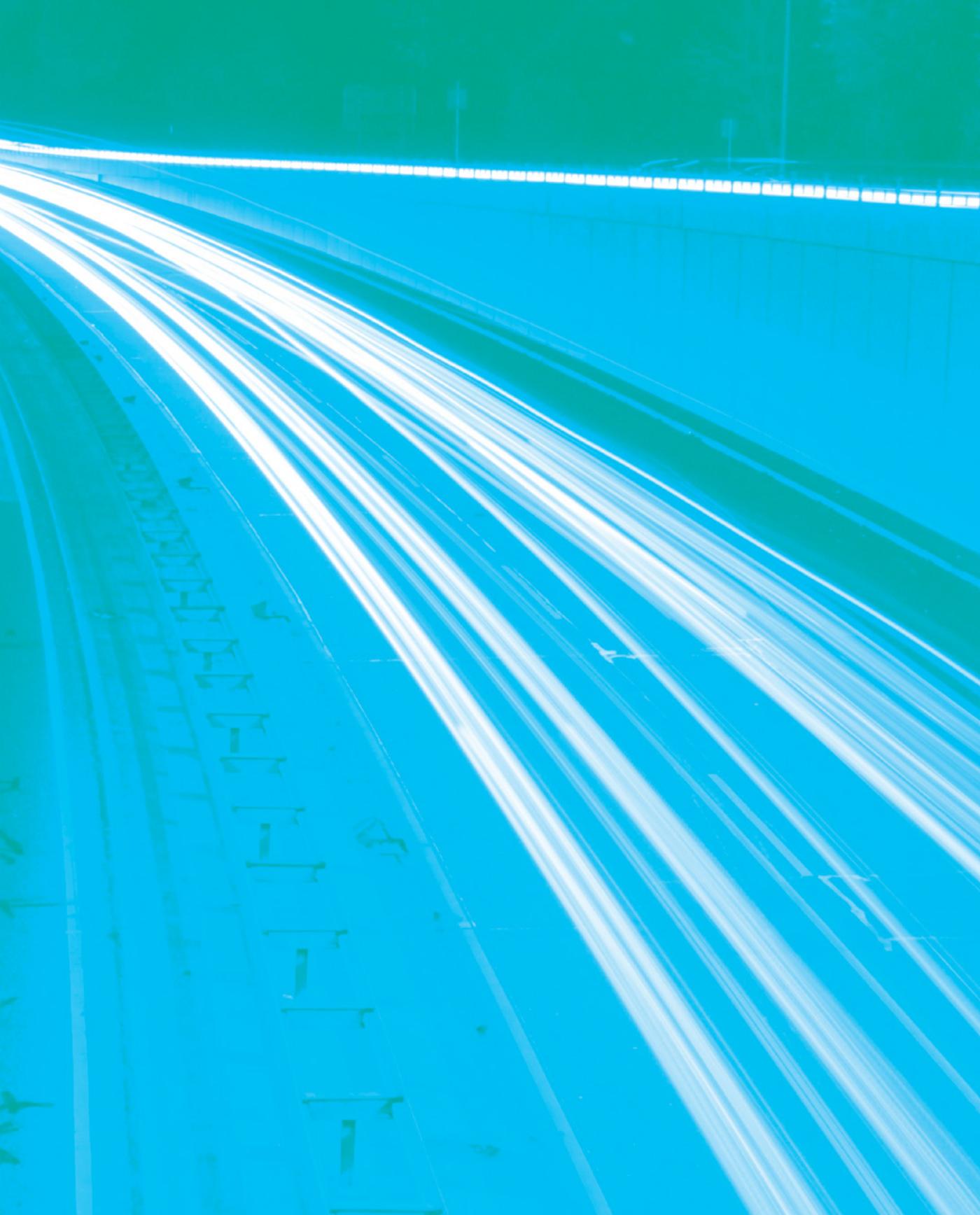


1

TECNOLOGIA E SEGUROS: DOIS MUNDOS EM FUSÃO

“COMO O AR E A ÁGUA POTÁVEL,
O DIGITAL SERÁ PERCEBIDO
PELA SUA AUSÊNCIA, NÃO PELA
SUA PRESENÇA.”

– **Nicholas Negroponte**, *fundador e chairman do MIT Media Lab*



3,332 Pages Visit

Traffic Sources Overview



- Direct Traffic
3,097.00 (40.49%)
- Search Engines
2,910.00 (38.04%)
- Referring Sites
1,642.00 (21.47%)

Visitors Overview



Visitors
2,958

Content Overview

Page	Visitors	Pages
Home	1,200	1,500
Products	800	1,000
Services	600	800
Contact	300	400

Não importa há quanto tempo já esteja envolvido com o mercado de seguros, você certamente tem plena consciência das mudanças impostergáveis que a era digital está impondo aos seus negócios. Um mercado, cujos padrões permaneceram estáticos por décadas e que sempre contou com a sua rigidez como uma garantia de qualidade, agora se vê obrigado a adotar uma postura maleável para se adequar ao novo mercado que está surgindo à sua revelia. Um novo ecossistema formado pelas gigantes de tecnologia, startups e seguradoras está transformando todo o setor.

Ainda que a turbulência característica de todo período de mudança possa deixá-lo hesitante, uma análise mais cuidadosa do cenário em eclosão mostra que a invasão da tecnologia no mundo dos seguros está revelando novos modelos de negócios, produtos, mercados e, até mesmo, públicos. Mais do que a necessidade de se adaptar, as novas tecnologias devem instigá-lo a explorar esse novo mercado.

Telemática, Internet das Coisas, Blockchain, inteligência artificial, Big Data e mais uma pletera de novas tecnologias, além de terem um papel crucial na retenção e atração de novos clientes, guardam na manga a redução de custos e mais um repertório vasto de inovações incrementais e disruptivas em toda a cadeia de valores do mercado. Isso significa mais por menos.

A questão que deve estar pairando sobre as suas reflexões sobre o mercado não é se a sua empresa deve ou não fazer essa transição – ela é inevitável –, mas sim como fazê-la.

Nas próximas páginas, apresentaremos um panorama dessas tecnologias, assim como seus papéis no mercado.

A REVOLUÇÃO DOS TÁXIS

Os aplicativos para mobilidade urbana são uns dos casos mais bem-sucedidos de inovação tecnológica disruptiva. Uma tecnologia simples e barata transformou para sempre os parâmetros da prestação do serviço oferecido por cooperativas de táxi no mundo inteiro.

Desde a contratação até a forma de pagamento, todas as etapas da jornada do usuário foram integralmente modificadas pela tecnologia, e todas as transformações foram fundamentadas na regra de ouro dos negócios da era digital: o foco no usuário. O sistema permite que o cliente controle a contratação, o caminho percorrido, a forma de pagamento e a avaliação do serviço; os dados de cada motorista e de cada carro contratado ficam permanentemente acessíveis ao contratante. Esses aplicativos transformaram um serviço de características que fugiam ao controle do cliente em uma experiência tangível e personalizada.

O empoderamento do consumidor é uma das grandes consequências da popularização de tecnologias e se impõe como um desafio às empresas; as cooperativas de táxi não acompanharam o ritmo dos desdobramentos da inovação digital no seu mercado e correm o risco de sair de vez da dança. Em tempos de evolução tecnológica descontrolada, remediar configura uma estratégia quase sempre infrutífera. Observar e antecipar são as novas palavras de ordem do mundo dos negócios.

A NOVA ERA AUTOMOBILÍSTICA

Previstos por mais de um século em obras de ficção científica, os veículos autônomos já circulam em áreas controladas: a maior empresa mundial do ramo tecnológico já está realizando testes práticos com seus modelos em diversas cidades americanas.

Mas como isso impacta os negócios? Quem precisará pagar por um estacionamento se o carro poderá voltar sozinho para casa e buscar o motorista mais tarde? Com uma redução massiva no volume de acidentes, uma vez que a grande maioria ocorre por falha humana, por que precisaremos de tantos equipamentos de segurança e coberturas securitárias? Por que viajar de ônibus ou avião se o carro pode te levar de uma cidade à outra enquanto você dorme? Motoristas profissionais serão necessários? Com a disseminação do compartilhamento de veículos e a decorrente redução do volume de carros nas ruas, o que acontecerá com o mercado automobilístico?

Estima-se que centenas de bilhões de dólares serão perdidos pelas montadoras, fornecedores, comerciantes, seguradoras, empresas de estacionamento e muitas outras companhias que, de alguma forma, se relacionam com a mobilidade. Se considerarmos que a previsão de que, em 2021, os veículos autônomos já estarão no mercado, a indústria automobilística precisa pensar em estratégias de adaptação desde já.

O leque de possibilidades aberto pelo o avanço tecnológico está mudando o mundo cada vez mais e de maneiras cujo impacto nossa sociedade ainda não consegue prever. Novas tecnologias podem mudar drasticamente os aspectos mais basilares de nosso modo de vida: as formas como socializamos, estudamos, nos relacionamos e consumimos. A rápida evolução desse cenário tem posto em questão modelos de negócio em quase todos os setores do mercado, favorecendo o surgimento de novos arranjos disruptivos dos modelos que conhecemos.

Essas transformações são oriundas do boom de investimento em tecnologias, modelos de negócio e processos – que, combinados, trazem a criação ou reinvenção de cadeias de valor e do significado mesmo de valor para consumidores e empresas (e seus atores, como colaboradores e fornecedores) inseridos nesta nova economia, cada vez mais digital e sem fronteiras.

A pergunta nevrálgica é: o que as empresas estão fazendo para encarar essas mudanças tão profundas e duradouras no *“business as usual”*? Segundo Brian Solis, proeminente analista digital que estuda os impactos das tecnologias pioneiras nos negócios, estamos vivendo uma era de “darwinismo digital”, na qual tecnologia e sociedade evoluem mais rápido do que a capacidade da maioria das organizações em se adaptar. A espécie – a empresa, o ente corporativo – que sobrevive não é a mais forte ou a mais inteligente, e sim aquela mais adaptável à mudança, conceito válido especialmente para as empresas que se encontram no meio dessas transformações. Já Klaus Schwab, fundador do Fórum Econômico Mundial, afirma: *“Neste novo mundo, não é o peixe grande que come o peixe pequeno, é o peixe rápido que come o peixe lento”*. São as empresas carentes de dinamismo as ameaçadas de não sobreviverem a estes novos paradigmas.

INSURTECH: A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DE SEGUROS

Assim como já aconteceu em segmentos como o da indústria hoteleira e das cooperativas de táxi, a indústria de seguros vive hoje uma revolução, confrontando-se com profundas mudanças que, se não abordadas rápida e eficazmente, fatalmente causarão a reorganização de atores e lideranças do mercado.

A evolução para processos digitais-eletrônicos é uma inevitabilidade que se apresenta como um dos desafios mais relevantes a serem enfrentados pelas empresas de seguros. Similarmente ao fenômeno *fintech* [1] (inúmeras startups que procuram revolucionar o setor financeiro mundial por meio da tecnologia), as *insurtechs* estão mudando a maneira como consome-se, vende-se e faz-se seguros no mundo. Por meio do emprego de novas tecnologias, essas empresas pretendem obter serviços melhores e custos reduzidos. De fato, estão emergindo como uma grande oportunidade de inovação para as seguradoras. Os produtos desenvolvidos aumentam a relevância de suas ofertas e geram oportunidades de crescimento. As tecnologias para o mercado de seguros têm o potencial de impactar quase todas as funções essenciais dessa indústria, desde métodos de avaliação até processamento de dados.

Uma *insurtech* pode ser descrita como uma empresa de seguros, uma intermediária ou um especialista da cadeia de valor de seguros, que utiliza a tecnologia, quer seja para competir ou para fornecer benefícios de valor agregado para a indústria de seguros. Elas têm como objetivo claro trazer um novo modelo de negócios, mais ágil e mais simples, para clientes e empresas; que possa estabelecer uma relação mais

justa com todas as partes envolvidas, diminuindo o tempo gasto e eliminando as taxas "ocultas".

Ao contrário dos exemplos citados (indústria hoteleira e cooperativas de táxi), nos quais as indústrias afetadas não foram parte da mudança, o mundo das finanças e dos seguros, em escala global, está cada vez mais se preparando para não ser surpreendido pelo tsunami de mudanças que está por eclodir. A partir de investimentos, fomento à inovação, aquisição de *insurtechs* e similares, cria-se todo um novo ecossistema de parcerias com potencial de revolução da ordem de 1 trilhão de dólares em novos modelos de negócio e de comercialização. As oportunidades são tão grandes e variadas que inúmeras *insurtechs* foram financiadas e equipadas com capital de risco. Especialmente nos últimos dois anos, os investimentos desse tipo decolaram – foram recebidos 650 milhões de dólares em financiamento no primeiro trimestre de 2016. Esse número de transações mais do que duplicou em comparação com o mesmo período em 2015.

As *insurtechs* estão se espalhando rapidamente dentro da indústria de seguros. Suas faíscas vão desde cotação para a avaliação de risco, passando pelas aberturas de sinistro, até todos os lugares dentro da cadeia de valor dos seguros.

Para entender o sucesso das *insurtechs*, é preciso, sobretudo, entender como determinadas características suas mudam as propostas de valor e a cadeia de valor em si:

CENTRADO NO CLIENTE

Se o seguro quiser se tornar desejável, e não apenas necessário, o cliente tem que estar em primeiro lugar. E isso não se limita apenas a vender para uma geração de *millenials* acostumados com facilidades; este é um tema que abrange também dados demográficos e todos os segmentos de seguros. Deve-se tornar as apólices fáceis de entender; fazê-las relevantes para as necessidades do indivíduo; personalizar os planos para levar em conta as necessidades únicas dos clientes e precificá-los para serem competitivos.

ENGAJADOR

É essencial permitir que as seguradoras conectem-se com os clientes ao longo de todo o ciclo de vida do serviço, e não apenas no momento da renovação ou de uma solicitação. Por meio do engajamento digital, estamos começando a enxergar o seguro como um produto de estilo de vida. Esse espaço digital traz seguros *on/off (on demand)*, e coloca os requerentes em

primeiro plano. O valor do seguro é tradicionalmente visto por meio do processo de solução de sinistro e, por isso, atualmente, as taxas de satisfação são lamentavelmente baixas. Estão surgindo novas tecnologias e novos modelos de negócios que proporcionam um melhor engajamento com os requerentes, para que, assim, eles sintam que estão recebendo o valor desejado.

EM TEMPO REAL

As seguradoras precisam de dados continuamente. Em vez da avaliação de um único ponto de risco com base em dados estáticos, as *insurtechs* estão fornecendo, em tempo real, dados específicos para uma avaliação de risco personalizada baseada nos hábitos dos clientes.

NATIVOS DIGITAIS

Todos os processos já nascem digitalizados, mais flexíveis e com uma menor burocracia. Os funcionários já trabalham com uma mentalidade focada no digital e sempre online, funcionando 24 horas por dia e 7 dias por semana.

ÁREAS COBERTAS PELAS INSURTECHS

- **SEGURO DE PRODUTOS**
- **SEGURO DE AUTO**
- **SEGURO SAÚDE/VIAGEM**
- **SEGURO DE VIDA E RESIDENCIAL E HABITACIONAL**
- **SEGURO EMPRESARIAL**

- **COMPARAÇÃO DE SEGUROS EM GERAL**

Servem como um grande mercado para os consumidores que querem comprar qualquer tipo de seguro (seguro para carros, para a casa e de saúde) ou que desejam comparar diferentes fornecedores de seguros. Estas são as empresas terceirizadas que não oferecem planos de seguro em si, mas que agem como um corretor entre as seguradoras e os consumidores.

- **"REINSURANCE"**

Fornecem o seguro para outras empresas seguradoras.

- **SEGUROS COLETIVOS**

Oferecem seguro *peer-to-peer* (entre pessoas), no qual um grupo de segurados paga em conjunto pelo seguro de um item que eles compartilham (um carro, uma casa, equipamentos, etc.)

- **SEGURANÇA DE DADOS E INTELIGÊNCIA**

Estas empresas coletam, processam e analisam dados, além de oferecer inteligência de negócios para o setor de seguros.

- **AQUISIÇÃO DE SEGURADOS**

Empresas que ajudam as companhias de seguros a adquirir e gerenciar novos leads e clientes.

- **SEGURANÇA DE INFRAESTRUTURA / BACK-END**

Ajudam as companhias de seguros com as operações do dia a dia, incluindo CRM para corretores e advogados

As *insurtechs* já são uma realidade à qual o mercado precisa se adaptar o mais rápido possível. No estudo *The Future of Financial Services*, o Fórum Econômico Mundial afirma que "os efeitos mais iminentes da disrupção serão sentidas no setor bancário; no entanto o maior impacto deve ser sentido no setor de seguros". Ainda não se sabe como as empresas do segmento vão se posicionar em relação a esses desafios e como cada área da cadeia de valor será repensada e reinventada.

OPORTUNIDADES, TECNOLOGIAS E ÁREAS DE DESENVOLVIMENTO

Conforme citado anteriormente, as mudanças trazidas pelas *insurtechs* têm um relevante potencial de impacto já que o número de pontos afetados na cadeia de valor é grande e complexo. Esse impacto é fruto da combinação do uso de tecnologias, das oportunidades que estas geram para o negócio e do estado de desenvolvimento em que se encontram.

No intervalo de apenas um ano, os investimentos em *insurtechs* passaram de 800 milhões para 2,6 bilhões. Esse investimento pesado em tecnologia é justificado pelos resultados obtidos com a melhoria de seus processos internos, descoberta de novas maneiras de comercialização, modernização de sistemas, criação de novos produtos, oferta de uma melhor experiência do usuário, redução de custos e vendas mais assertivas.

TECNOLOGIA E OPORTUNIDADES

É consenso entre analistas que a tecnologia advinda de diferentes áreas de conhecimento emergentes vem criando oportunidades e transformando diversas áreas da indústria. A seguir, apresentamos como essas tecnologias podem mudar o mercado.

IOT: INTERNET DAS COISAS/CONNECTED DEVICES

A IoT [2] permite que objetos se "comuniquem-se", troquem informações; isso abre uma gama de infinitas possibilidades de inovação e torna possível um ecossistema total e permanentemente conectado. Naturalmente, isso faz da IoT a maior plataforma de disrupção na indústria securitária.

O setor de seguros automobilísticos é o mais afetado pela adoção de tecnologias referentes à IoT. Um dos mais populares usos dessa tecnologia é a comunicação de automóveis por meio da internet, permitindo o monitoramento da direção do segurado. Essa prática tem sido utilizada não só para a criação de novos modelos de negócio (apólices customizadas), mas também para a implantação de programas desenhados, diminuindo riscos e sinistros, o que acarreta na redução de custos.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A inteligência artificial [3] facilita e automatiza a coleta, o armazenamento e a análise de dados dos segurados. A manipulação sistematizada desses dados é usada principalmente para a criação de apólices que representem as melhores ofertas para aquele cliente e, durante o relacionamento, para a revisão da apólice, antecipando necessidades, dando sugestões e fazendo ajustes conforme necessário; tudo de forma automatizada. Essa tecnologia estabelece uma visão global do cliente, o que resulta em maior eficiência nas vendas.

O *Analytics* [4] ainda está em seus estágios iniciais na indústria de seguros. Embora seja inevitável, metodologias como *data mining* [5] e *machine learning* [6] ainda não foram aplicadas de forma significativa. As seguradoras irão manipular dados internos e externos para insights cada vez mais analíticos. Esse movimento é inevitável para o mercado securitário e também para o mundo dos negócios como um todo. O domínio dessa técnica é de suma importância para a inovação em ofertas e CRM.

DRONES

Com a ajuda de sensores e de sistemas de análise de imagens, drones [7] estão sendo usados para estudos de análise de risco. Eles podem operar em áreas de difícil acesso, o que economiza tempo e aumenta a eficiência dos estudos.

BLOCKCHAIN

Contratos "inteligentes" equipados com Blockchain [8] tornam o processo de reivindicação de seguros transparente, compreensivo e irrefutável. Contratos e aberturas de sinistro podem ser incorporados ao Blockchain e validados pela rede, garantindo que somente reivindicações válidas sejam pagas. De forma prática, o Blockchain rejeitaria múltiplas reivindicações para um único acidente porque a rede saberia que um pedido já havia sido feito.

O Blockchain permite também que a cobertura do sinistro seja feita automaticamente. Com esse sistema, é possível definir critérios para a realização do pagamento e, quando esses critérios são cumpridos, a transferência é realizada imediatamente. Isso representa uma redução nos custos do processamento do sinistro.

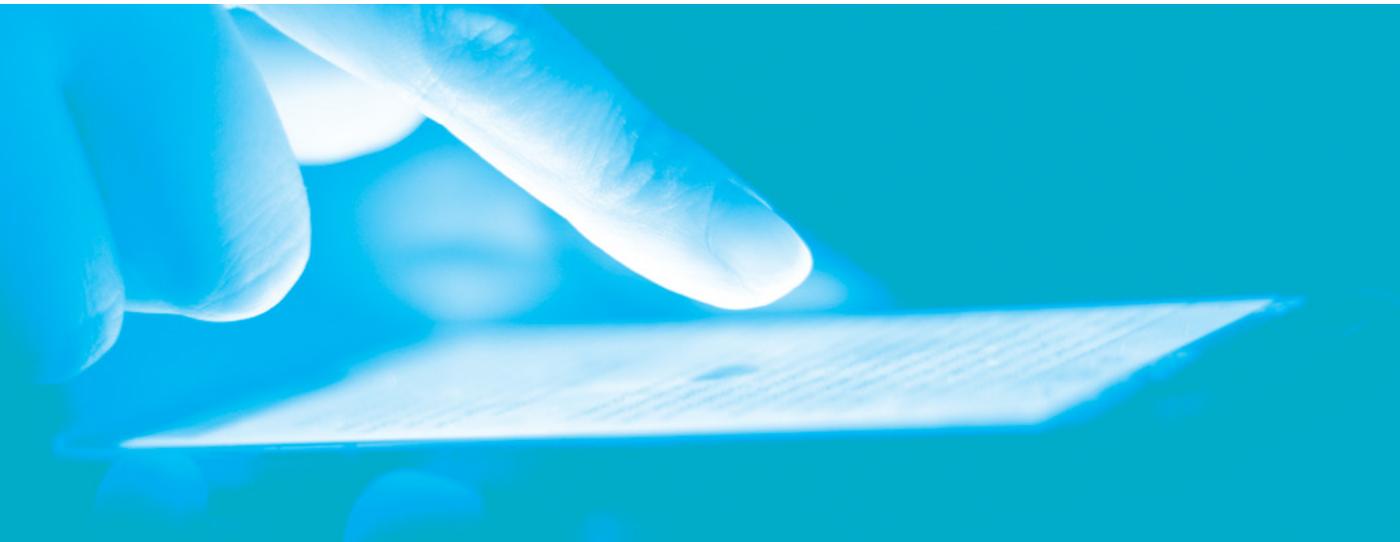
Um ótimo exemplo da combinação de tecnologias a favor do mercado de seguros vem de uma empresa australiana que faz uma ponte entre IoT e blockchain: acidentes ou problemas detectados por meio de sensores instalados nas casas disparam uma série de instruções para a transferência automática de dinheiro da seguradora a fim de realizar os reparos necessários. Mais uma vez, a desburocratização de processos dá lugar à otimização.

NOVOS MEIOS DE PAGAMENTO

Novos sistemas como o Apple Play, Android Play e Samsung Play dispensam o uso de cartão de crédito para transações financeiras. Todos utilizam o NFC (*Near Field Communication*), um tipo de tecnologia de identificação por radiofrequência que permite a realização de pagamentos por meio da aproximação entre *smartphones* e um pequeno aparelho projetado para esta finalidade. A transação leva alguns poucos segundos para ser concluída.

Na parte administrativa e financeira da área de seguros, o processo de emissão e controle de pagamento de boletos é trabalhoso, podendo se revelar uma verdadeira dor de cabeça, mas agora já é possível controlar todo o processo de forma online. Por meio de um aplicativo, é possível emitir os boletos e controlar todo o processo de cobrança. Menos tempo gasto com processos burocráticos significa otimização do trabalho.

Vale lembrar que essas tecnologias podem ser aplicadas a qualquer setor da indústria securitária e em toda sua cadeia de valores.



IMPACTO

A combinação dos fatores tecnologia e oportunidade afeta diretamente a jornada de uso do cliente/usuário de seguros a partir de áreas transformadas dentro da cadeia de valor:

DIVULGAÇÃO

Momento no qual pessoas físicas ou jurídicas são impactadas e reconhecem a necessidade da compra do produto de seguros. Engloba uma miríade de aspectos relacionados à marketing, *branding*, oferta e similares. A existência de diferentes canais de comunicação (site, redes sociais, SMS, aplicativos) é um importante fator.

ESCOLHA

O momento da escolha de um produto é afetado pela 1ª etapa da jornada, mas, sobretudo, pela questão da oferta de valor apresentada e do preço praticado. Neste momento, por exemplo, soluções, como ferramentas de comparação de preço e inovação na própria forma de calcular os prêmios, podem afetar a escolha.

COMPRA

Neste momento da jornada, o foco da disrupção pode ser na inovação nos modelos de venda, como a contratação online e pagamento.

VIGÊNCIA

Durante a vigência do seguro, há espaço para se inovar na emissão e atualização das apólices, na tangibilização do serviço, na redução de riscos e no gerenciamento de sinistros.

Dentro destes pontos da jornada, já existem alguns exemplos de mudança em uso e que valem ser mencionados:

NOVOS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE RISCO

Métodos de avaliação de risco tradicionais são baseados em modelos estatísticos antigos que possuem um número limitado de variáveis e uma quantidade estimada de risco para cada uma delas. Com o aumento da quantidade de dados gerados sobre basicamente tudo no mundo hoje em dia, as seguradoras podem construir novos modelos para prever riscos baseados em mais pontos de dados, em tempo real. Com a combinação desses dois fatores, as probabilidades de risco podem ser feitas de uma forma exponencialmente mais precisa utilizando *machine learning*.

COBERTURA PERSONALIZADA

A internet das coisas, *wearables*, carros conectados à internet e outras máquinas modificarão todo o modelo de negócio de seguros. A tecnologia permite que as seguradoras monitorem melhor um grande número de variáveis, o que lhes permitirá oferecer aos seus clientes serviços novos e personalizados baseados nos novos modelos de avaliação de risco. A título de exemplo, algumas das grandes seguradoras já estão oferecendo aos seus clientes *fitbits* [9] gratuitos para ajudar no monitoramento de sua saúde, incentivando a adoção de hábitos mais saudáveis ao oferecer descontos em seus pagamentos mensais. Nos EUA e na Europa, quase todas as seguradoras de automóveis estão recolhendo informações sobre o comportamento dos seus segurados no trânsito, por meio de uma conexão entre os carros e a internet, para recompensar motoristas prudentes e, até mesmo, para impedir colisões.

MELHOR INTERAÇÃO COM O CLIENTE

O modelo atual do negócio de seguros pode ser descrito como “vendas pesadas” (*heavy sales*), com corretores dedicados a

buscar ativamente por clientes e a convencê-los de que possuem o melhor seguro. Em plena era digital, com ferramentas de comparação de preços à sua disposição, os clientes estão mais empoderados do que nunca. As companhias de seguros terão de seguir o exemplo do setor de varejo, oferecendo múltiplos canais de vendas aos seus clientes, com uma estratégia “*digital first*”. Por exemplo, empresas americanas que atuam no mercado de seguros para propriedades e fatalidades estão trabalhando para desenvolver tecnologias digitais que auxiliam e concedem autonomia ao cliente na hora de escolher o melhor plano de seguro possível, com o melhor preço e ainda permitir que os prestadores de serviço possam gerenciar todo o ciclo de vida de um cliente em sua base. Assim, ocorrerá a transição da indústria de um modelo de “busca” de clientes para um modelo mais interativo de “atração” do cliente.

TRANSAÇÕES SEGURAS E AUTENTICADAS

Blockchain, a mesma tecnologia antifraude utilizada no *Bitcoin* [10], é um divisor de águas para o mercado de serviços financeiros e, em breve, também o será para o mercado de seguros. A tecnologia de livro contábil compartilhado gera um registro público das transações, sendo essa descentralizada e comprovável. Isso pode ser realizado no mercado de seguros por meio de inúmeras aplicações; duas principais são: a prevenção de transações duplicadas e a verificação de dados como um recurso público. Imagine um cofre portátil e seguro com seus dados pessoais, que pode ser acessado de qualquer lugar: onde você pode armazenar seus registros de saúde, histórico de direção, histórico financeiro, etc.: todos prontos para serem compartilhados com pessoas e empresas confiáveis. Você pode transferir instantaneamente registros entre médicos e, em seguida, para uma companhia de seguros a fim de solicitar uma cotação, mantendo suas informações sigilosas sempre seguras. Você pode, até mesmo, fornecer estas informações automaticamente verificadas para um serviço de aluguel de carros, com o intuito de ganhar um desconto.

INSURANCE TELEMATICS – TELEMÁTICA PARA O SEGURO DE AUTOMÓVEIS

A telemática [11], que é produto da combinação de tecnologias associadas à eletrônica, informática e telecomunicações, e se refere ao universo IoT, é uma das mais recentes inovações na indústria e, hoje, apresenta às seguradoras diversas possibilidades. As tecnologias integradas pela telemática permitem que as seguradoras customizem cotações e ofertas de seguro a partir da análise do comportamento do segurado no trânsito (essa customização é chamada de UBI - *Usage Based Insurance* ou Seguro Baseado no Uso, em tradução livre). Nos EUA e na Europa, as ofertas fundamentadas nesse sistema são conhecidas como PAYD (*Pay-As-You-Drive* ou “pague na medida que você dirige”), PHYD (*Pay-How-You-Drive* ou “pague de acordo com a maneira como você dirige”) e, recentemente, MHYD (*Manage-How-You-Drive* ou “administre a forma como você dirige”).

O modelo já está lutando por um lugar ao sol no mercado brasileiro. Uma pesquisa realizada pela Willis Towers Watson com mais de 1.000 consumidores brasileiros de diferentes idades aponta o Brasil como um mercado pronto para a implementação desse modelo. Os resultados mostraram que 95% dos entrevistados estão dispostos a comprar uma apólice UBI e, até mesmo, pagar montantes adicionais em troca de serviços de valor agregado inclusos no título. Muito embora o público brasileiro mostre-se aberto à adoção desse tipo de apólice, algumas questões o aflige. As três maiores preocupações relatadas foram: o compartilhamento de suas informações por parte das seguradoras, o uso do UBI pra invalidar reivindicações e a possibilidade de o aparelho usado

para a coleta de dados danificar ou interferir no funcionamento do carro. Esta é uma excelente oportunidade para as seguradoras oferecerem serviços e produtos, mas o sucesso dessa empreitada requer o estabelecimento de uma comunicação clara sobre os benefícios e preocupações dos clientes.

O mercado para a recém-nascida indústria da telemática para seguros está despontando, e as expectativas são que continue progredindo. A Europa e a América do Norte são as líderes desse segmento, com destaque para os EUA, Itália e Reino Unido. Na Europa, o crescimento é de 42,4% ao ano e estima-se atingir o número de 28,1 milhões de apólices até 2019. Na América do Norte, as projeções são de 32,5 milhões de apólices até 2019, acumulando um crescimento anual de 50,6%

As expectativas são de que o crescimento desse mercado seja impulsionado por uma série de tendências. Diferentes produtos de telemática para seguros serão ofertados a diferentes segmentos, e espera-se que as seguradoras adotem cada vez mais os sistemas de precificação customizada, assim como as apólices *on-demand* e os serviços de valor agregado. Soluções para smartphones e o crescimento da oferta de carros conectados abrem caminho para o grosso do mercado e representam grandes influências na proliferação da indústria de *insurance telematics*. A cadeia de valor da indústria de telemática para seguros pode ser desenvolvida de forma independente ou por meio de parcerias (nesse caso, as *startups* que oferecem esse tipo de tecnologia são grandes aliadas), como as operadoras de telefonia, que já estão oferecendo às seguradoras essas soluções.

Fonte: *Insurance Telematics in Europe and North America*, Berg Insight.

O FENÔMENO TELEMATICS NA ITÁLIA

Atualmente, a Itália destaca-se no mercado mundial de seguros como um dos países mais avançados no desenvolvimento de serviços ligados à telemática. Evoluiu da categoria de nicho para *mainstream*: ao fim de 2014, a telemática representava 15% das vendas e renovações de seguro auto, chegando a 40% em algumas regiões, de acordo com a IVASS, o órgão italiano que regulamenta a indústria securitária no país.

Embora o seguro auto seja o segmento mais popular para a telemática na Itália, a indústria empenha-se em desenvolver a conectividade em todos os segmentos. Essa nação é considerada o maior exemplo de inovação em seguros conectados do mundo. Ela deu origem, até mesmo, ao *Connected Insurance Observatory*, um *think tank* de inovação criado pela associação nacional de empresas de seguro e mais de trinta seguradoras internacionais.

Mas como a Itália alcançou esse status? Em uma entrevista concedida no ano passado, Matteo Carbone, fundador e responsável pelo *Connected Insurance Observatory*, atribuiu o sucesso da Itália nesse meio a dois fatores:

Primeiro, deve-se considerar que as seguradoras italianas começaram a trabalhar com telemática já em 2002. Na época, apesar do alto custo, as altas taxas aplicadas aos seguros auto permitiram seu sustento. Por outro lado, os altos índices de fraude fizeram com que as seguradoras sentissem a necessidade de experimentar essa tecnologia na tentativa de reduzir esses índices.

Em seguida, a abordagem italiana à telemática foi crucial: ao contrário de países como o Reino Unido, a Itália tirou o foco da redução dos preços das apólices que a telemática pode oferecer e investiu na criação de novos produtos que ofereciam descontos diretos e alguns serviços. Conforme o número e o nível de serviços aumentavam, as seguradoras exploravam o potencial dos dados obtidos com a telemática nos pedidos de ressarcimento. Além disso, a rede de distribuição ficou confiante em oferecer esse produto.

Cada vez mais, o mercado securitário italiano investe em inovação para se manter na linha de frente do cenário mundial de seguros. As seguradoras italianas constituem um mercado digno de ser observado de perto.

REVOLUÇÃO *INSURTECH* NO BRASIL: ELA JÁ ESTÁ ACONTECENDO

O mercado brasileiro contou durante muito tempo com um sistema de seguros um tanto conservador, com grandes organizações, que, devido a sua magnitude, não havia flexibilidade de mexer em sua estrutura. Além disso, havia certa complexidade para priorizar a inovação devido a questões do dia a dia. São nessas brechas que as *insurtechs* encontraram espaço para entrar e crescer nesse segmento.

No mundo, o movimento *insurtech* vem se consolidando há mais de 3 anos, mudando essa realidade de maneira gradual. Governos, investidores, empresas e universidades vêm promovendo fortemente esse mercado, fornecendo recursos, estrutura e velocidade para o setor. No Brasil, o movimento é mais recente, mas pode-se afirmar que a revolução *insurtech* já começou e está mudando drasticamente cada aspecto da relação entre pessoas e empresas com seus seguros.

Impulsionados por iniciativas de sucesso no exterior, o empreendedorismo nacional e os investidores amadureceram e tornaram-se mais bem preparados, não demorando muito para que as oportunidades de inovar com novos modelos de negócio fossem assimiladas.

O baixo custo operacional, a implementação rápida e a escalabilidade são absorvidos por meio dessa revolução silenciosa. Atualmente, o Brasil dá passos interessantes nesse sentido:

SETOR AUTOMOBILÍSTICO

Plataformas completas para carros conectados utilizando telemática e IoT (*Internet of Things*) já são realidade por aqui. Funciona assim: um dispositivo de baixo custo instalado no carro conecta-se ao aplicativo de gerenciamento baixado no smartphone do usuário e possibilita um monitoramento constante do funcionamento do carro e da direção do motorista. É um sistema de prevenção de erros que acarreta na diminuição de custos com manutenção.

As tecnologias de IoT ainda têm gerado projetos para prevenção e providências em casos de roubo. Fazendo uso de um aplicativo, o cliente informa a ocorrência na hora. Além da polícia, todos os usuários do aplicativo nas redondezas recebem informações do local do furto, assim como fotos do carro. Esse tipo de solução exemplifica como a tecnologia pode promover a integração entre usuários e instituições públicas e a redução de custos em geral.

COMPARAÇÃO DE DIVERSOS TIPOS DE SEGURO

Já contamos com corretores de seguros online em terras brasileiras. Os sites disponíveis apresentam uma plataforma de contratação e comparação de preços, coberturas e benefícios de empresas seguradoras de diferentes tipos.

O atendimento é digital e amigável, por meio de diferentes canais; em alguns casos, todo o procedimento é feito online e sem complicações, de forma que, em poucos minutos, é viável a obtenção de qualquer tipo de seguro (auto, equipamentos, residencial, viagem, etc.). É uma forma desburocratizada de obter um seguro que se adapte mais ao seu perfil.

SEGUROS DE AUTOMÓVEL, RESIDENCIAL E DE VIDA

Entre algumas das prerrogativas das *insurtechs* sobre as seguradoras tradicionais estão o reconhecimento da importância da personalização do serviço e o foco no usuário. Todas as *insurtechs* que atuam nesses ramos de seguros proporcionam ao cliente a criação do seu próprio seguro em poucos minutos e tornam os termos do seguro acessíveis por meio de uma linguagem inteligível; algumas até mesmo asseguram assistência online 24/7.

INSURTECHS INTERMEDIADORAS

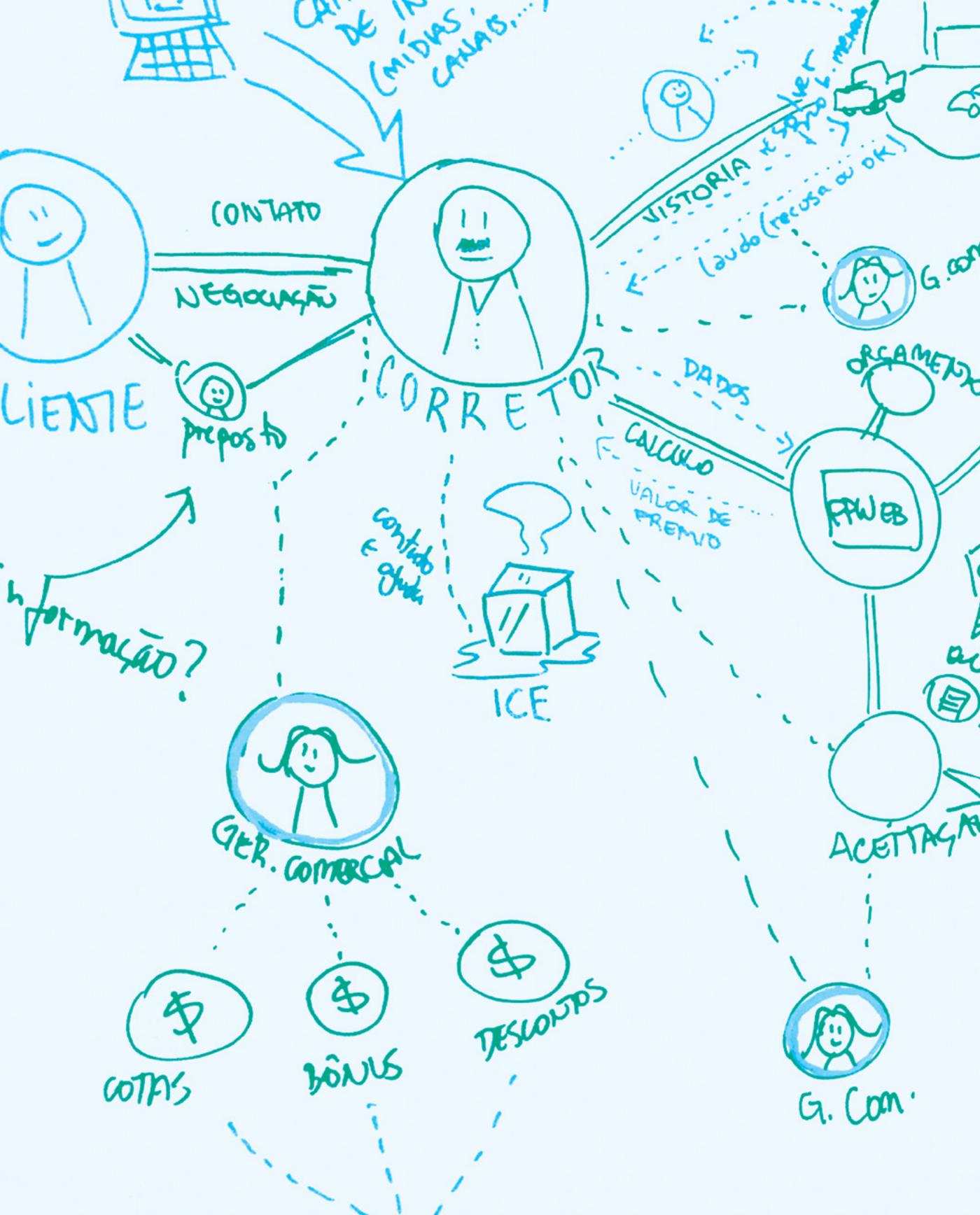
Para cimentar a ponte digital entre *prospects* e corretores, foi criada uma plataforma composta por site e aplicativo para conectar dois dos principais *stakeholders* do setor. Para os corretores, a iniciativa pretende proporcionar uma grande visibilidade, colocando-os ao alcance dos interessados, além de oferecer ferramentas para uma gestão integrada, com controle de parcelas, arquivos, repasses, apólices, CRM, entre outros.

Para os segurados, oferece uma forma mais simples de contratar seguros e o contato direto com profissionais habilitados e confiáveis. Atuando conforme os princípios que norteiam os negócios das *startups* do setor, a agilidade na cotação é priorizada, e todos os estágios do relacionamento podem ser administrados de forma digital – desde a contratação de um plano até a abertura de um sinistro, tudo pode ser feito por meio do aplicativo.

Conforme já lemos até aqui, há um leque de escolhas a serem feitas não apenas pelos segurados, mas também pelas seguradoras, que lidam com um cenário de novos e imprevisíveis *stakeholders* e precisam de dispositivos de atualização no ecossistema fluido dos serviços.

É esse tema que abordaremos a seguir: o contexto dinâmico entre os atores do mercado segurador, sua regulação, as características desse mercado, tendo em vista novos pontos de contato (*touchpoints*).







2

CONTEXTO E MERCADO

ECOSSISTEMA

O mercado nacional de seguros estrutura-se em torno de segurados, corretores, seguradoras e órgãos públicos. Eles determinam a dinâmica do mercado em quase todos os aspectos, desde a regulamentação da atividade até as ofertas de produtos e serviços. A complexidade do mercado securitário é evidenciada pelo relacionamento entre os elos da cadeia de valores: seguradoras e todos que a compõem (acionistas, líderes, gestores, etc.), prestadores de serviço que concretizam o serviço/produto ofertado, corretores de seguros e, naturalmente, usuários finais.

Do ponto de vista sistêmico, entender o intrincamento da rede formada por cada ator é tão importante quanto entender suas especificidades individuais. Ao agir pontualmente, inovar ou mudar, este sistema precisa ser considerado como um conjunto complexo: juntos, estes atores moldam características particulares que, por sua vez, determinam como se contrata seguros no Brasil.

Para analisar as principais relações estabelecidas nesse universo, destacaremos aqui aqueles que atualmente são vistos como protagonistas:

- A seguradora (representando aqueles que compõem a instituição);
- O corretor de seguros (representando corretores e agentes de venda);
- O segurado.



Seguradora



Corretores



Segurado

SEGURADORAS

Ao longo de diferentes projetos realizados em grandes seguradoras, constatamos que a estrutura tradicionalmente hierarquizada das grandes empresas dificulta os esforços de inovação em muitos casos. Esse é um problema comum em diversos segmentos do mercado. Nesse cenário, cada área tem agenda e objetivos próprios, que eventualmente entram em conflito. O departamento de marketing, por exemplo, precisa liberar novas campanhas para apoiar produtos novos ou já existentes, mas a área financeira, por outro lado, é sempre pressionada a reduzir custos. Essa tensão pode inibir ainda mais a busca por inovação e agilidade.

Nos mesmo projetos citados acima, foi possível notar outro exemplo claro das complicações oriundas das divisões corporativas tradicionais ao se abordar o mau desempenho de um produto. Por exemplo, a área comercial frequentemente acredita que o problema reside no *call center*, devido a sua incapacidade de reter clientes. Já o *call center*, por vezes, argumenta que a origem do problema está no início do processo de vendas, em que uma informação errada é transmitida aos responsáveis pelo atendimento. Cada área olha para o produto a partir de sua perspectiva, com foco em atingir suas próprias metas, geralmente sem observar holisticamente o cenário.

No dia a dia, os colaboradores têm tarefas operacionais intensas e raramente encontram tempo para outras atividades. Mesmo quando têm a ideia de olhar para uma questão sob um ângulo diferente, não conseguem abraçar o desafio na rotina diária. Além disso, em uma estrutura com áreas atuando de forma independente, os funcionários quase não têm uma visão do todo, do que as diferentes áreas estão fazendo, de como o mercado está mudando e para onde a empresa está se dirigindo. Desse modo, pensar estrategicamente em promover inovação pode ficar difícil.

Além disso, as companhias de seguros têm como dever demonstrar robustez: é preciso transmitir aos clientes a segurança de que a seguradora futuramente terá plenas condições de arcar com todas as eventuais despesas de cobertura. Sendo assim, a tradição ainda tem grande valor para esse setor. Pode haver

resistência na elaboração de produtos muito inovadores e na incorporação de novas tendências devido ao receio de que os clientes percebam a empresa como mais volátil, menos estável. O processo de criação de produtos é dificultoso devido à necessidade de adequá-los à regulamentação restrita e aos cálculos de viabilidade financeira. Essas limitações, aliadas à necessidade de demonstrar robustez e à grande aversão a riscos, criam um ambiente onde a inovação exige um longo período de maturação.

CORRETORES

Ao contrário do que ocorre em outros países, a legislação brasileira obriga a intermediação de um corretor para contratação de seguros. Dessa forma, no mercado securitário, o corretor é hoje quem está em maior contato com o segurado e acaba sendo o responsável pela relação que é estabelecida com ele. O intermediário consiste em um elo no qual a confiança é depositada.

De acordo com a legislação, o corretor de seguros é o *intermediário legalmente autorizado a angariar e a promover contratos de seguros, admitidos pela legislação vigente, entre as Sociedades de Seguros e as pessoas físicas ou jurídicas*. Idealmente, ele é mais que um intermediador; ele deve atuar como um consultor sobre assuntos relativos à proteção familiar, empresarial e patrimonial e deve estar apto a administrar a carteira de seguros do cliente. Ele deve oportunizar ao cliente reduções, descontos, tarifas e outras vantagens. A atribuição dessas funções ao corretor é ainda mais relevante com a entrada no mercado de seguradoras que possibilitam a contratação online, sem a necessidade de um intermediário físico. Acompanhando o movimento na Europa e na América do Norte de desintermediação da comercialização de seguros, a internet está sendo um catalisador desse processo no Brasil. Com o aumento da competitividade dos preços no mercado, o aumento da transparência aos segurados e a popularização de ferramentas de comparação de preços na internet ao próprio cliente em potencial

a realização de um levantamento dos valores, o grande desafio do corretor será definir o seu valor agregado nesse novo mercado que está se definindo.

Durante todo o ciclo de venda, o corretor precisa esforçar-se para criar uma boa relação com o seu cliente: na pré-venda; na negociação de preços ou explicação de cláusulas e benefícios durante a cotação; no trabalho de persuasão e comparação de produtos; no controle de material emitido ou no endosso; na orientação e acompanhamento em caso de sinistro. Muito embora o corretor possua obrigações com a empresa seguradora, o seu foco acaba sendo a prestação do serviço ao cliente.

SEGURADOS

A intangibilidade dos seguros como serviço comercializado é uma fonte de insegurança para os clientes que veem sua contratação como algo necessário e custoso, porém distante. Seguros não são bens materiais, portanto não é possível levar o produto para casa após a compra ou trocá-lo em caso de defeito ou insatisfação, o que contribui para o aumento da distância entre seguradora e segurado.

O processo de compra também se mostra pouco convidativo: o cliente é apresentado a opções de seguradoras que, aparentemente, oferecem serviços semelhantes e são distinguíveis apenas por preço e marca. Para piorar, por vezes, é bombardeado por diferentes cotações oriundas de corretores distintos, que apresentam uma vasta gama de produtos. Não é incomum um segurado ter um produto auto com um corretor em uma seguradora A, produto vida com outro corretor em seguradora B, e previdência privada com um terceiro corretor na seguradora C. Nesse contexto, apesar do seu valor social de segurança de bens e manutenção da vida, muitas vezes o seguro é visto como algo obscuro, um mal necessário, um "contrato de fé", no qual parece que o consumidor nunca tem realmente fé de que será restituído sem maiores problemas.



SEGURADORA PROJETA PRODUTOS COMPLEXOS
E REPLETOS DE VARIÁVEIS



CORRETOR TEM QUE NÃO SÓ COMPREENDER OS
PRODUTOS DAS DIFERENTES SEGURADORAS QUE
REPRESENTA, MAS COMUNICÁ-LOS DE FORMA EFETIVA



SEGURADO SÓ TOMA CONHECIMENTO DOS PRODUTOS
QUE O CORRETOR ESCOLHE APRESENTAR A ELE, FICA
CONFUSO PARA ESCOLHER ENTRE PRODUTOS DISTINTOS
QUE PARECEM IGUAIS E TEM DIFICULDADES PARA
COMPREENDER A TOTALIDADE DO QUE ESTÁ COMPRANDO

A combinação de alguns fatores contribui para o fomento de uma sensação de insegurança no momento da contratação:

- Desconhecimento do contexto no qual o provimento de seguros está inserido;
- Apólices elaboradas por meio de uma linguagem ininteligível para sujeitos de fora do mercado;
- Distância imposta entre seguradora e segurado;
- Intangibilidade do produto adquirido.

A contratação de seguros em agências bancárias pode ser um canal de compra que sustente uma relação de maior confiança com o segurado, já que é realizada pelo gerente, que, tradicionalmente, possui um relacionamento mais estreito com o cliente, em um estabelecimento conhecido pelo contratante. No entanto, a pressão sofrida por esses funcionários para o atingimento de metas pode fazer com que o produto seja “empurrado” para o cliente e este, por seguinte, passe a desconfiar da sinceridade da oferta.

Invariavelmente, ao cliente resta pouco além de confiar no corretor e cruzar os dedos para que tudo dê certo.

Durante nossas pesquisas de campo, percebemos que há certa dificuldade por parte dos clientes em compreender um seguro e o mundo que gira em torno dele. Existem diferentes perspectivas sobre o que significa um “seguro” – o conceito varia não só entre segurados distintos, mas também entre segurados e seguradoras. Isso se deve certamente à natureza do objeto, que é de difícil entendimento e possui muitas especificidades, condições e exceções.

Certa vez, realizamos uma imersão dentro de uma companhia de seguros e percebemos que, sob a ótica dos funcionários, o mundo era perfeito. Todos estavam confiantes sobre seus produtos, acreditavam que a empresa tinha um papel importante na sociedade e foram extremamente positivos em relação à percepção dos clientes quanto à seguradora. No entanto, ao irmos a campo e conversarmos diretamente com os usuários, notamos que a realidade

“SERÁ QUE MINHAS DESPESAS SERÃO COBERTAS?”

“EXCEÇÕES? QUE EXCEÇÕES?”

“EM QUE SITUAÇÕES O PRODUTO PODE SER USADO?”

“SERÁ QUE EXISTEM RESTRIÇÕES DAS QUAIS EU NÃO ESTOU CIENTE?”

“A QUEM RECORRER QUANDO PRECISO UTILIZAR O SEGURO?”

“SE O SEGURO É TOTAL, COBRE TUDO. NÃO É ASSIM?”

“DUVIDO QUE ME PAGUEM TUDO A QUE EU TENHO DIREITO.”

era consideravelmente diferente. Os clientes não conseguiam atrelar o seguro à seguradora, estavam insatisfeitos com o produto e eram suscetíveis à mudança de instituição, seja por falta de um relacionamento com a mesma ou por estarem propensos a optar pelo seguro mais barato.

É comum no ramo segurador que as decisões sejam tomadas em um ambiente distante da realidade, em salas de reunião fechadas, longe das interações entre os diferentes stakeholders. As decisões são muitas vezes baseadas apenas em números, sem que se saia para o "mundo real" para entender o dia a dia e os pontos críticos dos envolvidos. Constantemente, observa-se que os esforços de inovação e de criação de novos produtos são pautados em pesquisas quantitativas de mercado. No entanto, números por si só não traduzem o motivo pelo qual um cliente escolhe uma seguradora em detrimento de outra. Não se cria um produto para um número, mas sim para um usuário. E, para isso, é fundamental que esteja muito claro quem ele é, suas características, seus hábitos e o que ele valoriza. É preciso se aproximar do cliente.

É muito útil na realização de projetos centrados no usuário para a construção de personas. Apesar de serem perfis fictícios, elas representam características e percepções dos usuários reais e salientam as diferentes perspectivas do público-alvo sobre o uso de um produto ou serviço. Além disso, o uso de personas garante que a equipe de projeto não desenhará soluções com base em seus próprios conceitos (ou preconceitos) e suposições, mas a partir de necessidades e desejos legítimos do cliente.

Ao longo dos diversos projetos de inovação que realizamos para o mercado segurador, foi possível observar diferentes perfis de cliente, com comportamentos e expectativas peculiares. Certamente, cada projeto possui um foco e um objetivo específico e, portanto, pautou a construção de personas singulares. No entanto, notaram-se valores e comportamentos inerentes ao cliente (ou potencial cliente) de seguros, independentemente da modalidade em questão.

A seguir, serão apresentadas as personas que, de modo geral e sob o nosso ponto de vista, representam os consumidores do universo de seguros.

JORNADA DO USUÁRIO O PRÁTICO

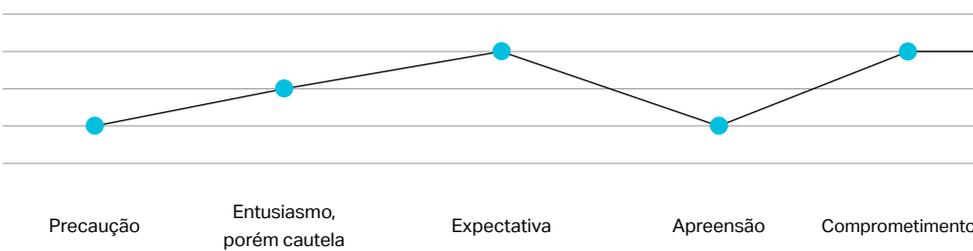


"O ESSENCIAL PARA MIM É QUE A SEGURADORA SEJA RÁPIDA"

Proativo, direto e bem-informado, gosta de resolver as coisas rápido. Tem conhecimento de todos os benefícios e assistências de que tem direito e valoriza o fato de os serviços estarem disponíveis 24h por dia. Gosta que a seguradora se faça presente por diversos meios – e-mail, SMS, aplicativos mobile... – quanto maior a gama de possibilidades, melhor.

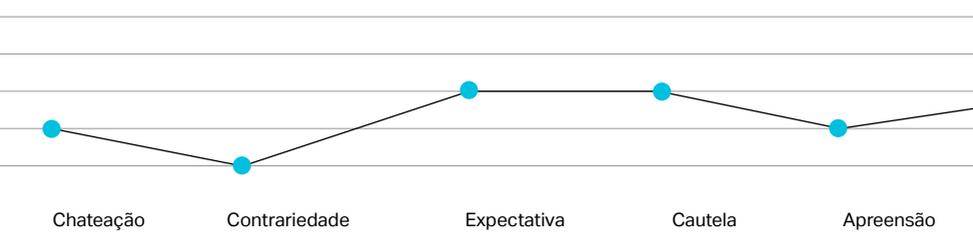
PRÉ-VENDA		ANÁLISE DE CUSTO-BENEFÍCIO	COMPRA	
-----------	--	----------------------------	--------	--

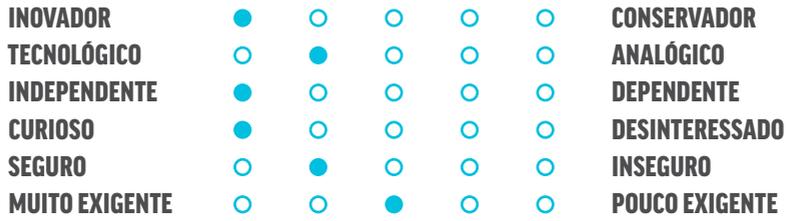
Motivação para adquirir um seguro	Busca e/ou análise de informações	Cotação e avaliação da oferta	Solicitação de modificações na proposta	Aprovação e pagamento
-----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	---	-----------------------



ENDOSSO		RENOVAÇÃO		
---------	--	-----------	--	--

Solicitação de alterações	Realização dos pagamentos	Envio de dados para renovação	Recebimento de cotações	Solicitação de alterações e aprovação de compra
---------------------------	---------------------------	-------------------------------	-------------------------	---





EMISSÃO

Recebimento da apólice e de demais documentos

Leitura e compreensão dos documentos recebidos

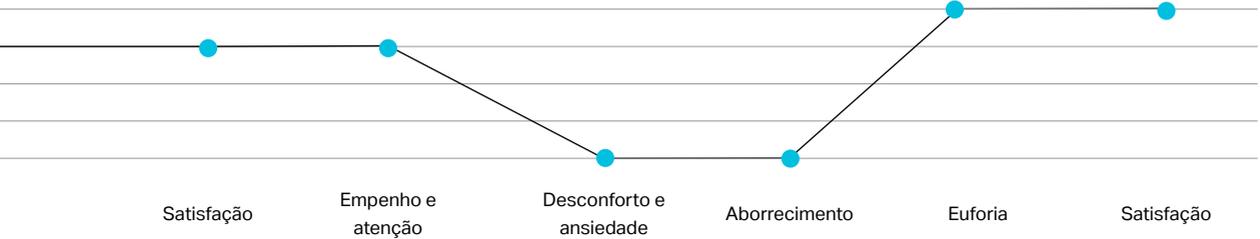
VIGÊNCIA

Ocorrência de um sinistro ou necessidade de assistência

Comunicação à seguradora sobre o ocorrido

Recebimento do devido atendimento e/ou indenização

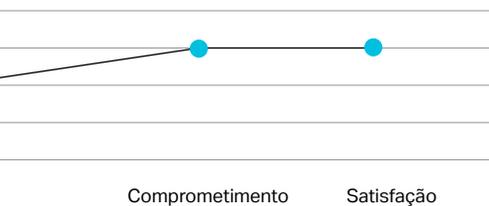
Utilização de serviços de conveniência



RENOVAÇÃO

Realização do pagamento

Recebimento da nova apólice



JORNADA DO USUÁRIO O PRECAVIDO

"PRECISO ME PREVENIR DE POSSÍVEIS RISCOS."



Tradicional e meticoloso, gosta de ter tudo sob controle. Tem seguro para tudo e para todos da família. Já pesquisou muito sobre o mercado segurador e entende bem do assunto. Sabe que contratar um seguro é uma ótima opção para se sentir mais tranquilo, mas que este é um serviço com muitas entrelinhas. Por isso, sempre pesquisa e pede diversas cotações antes de renovar um seguro e costuma levar em conta a indicação de pessoas próximas.

PRÉ-VENDA

Motivação para adquirir um seguro

Busca e/ou análise de informações

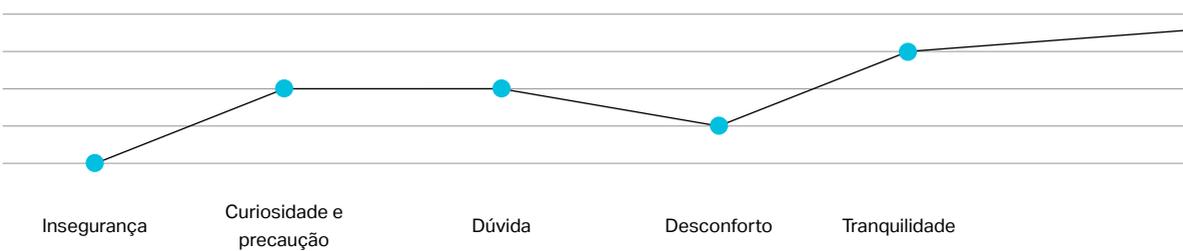
ANÁLISE DE CUSTO-BENEFÍCIO

Cotação e avaliação da oferta

COMPRA

Solicitação de modificações na proposta

Aprovação e pagamento



ENDOSSO

Solicitação de alterações

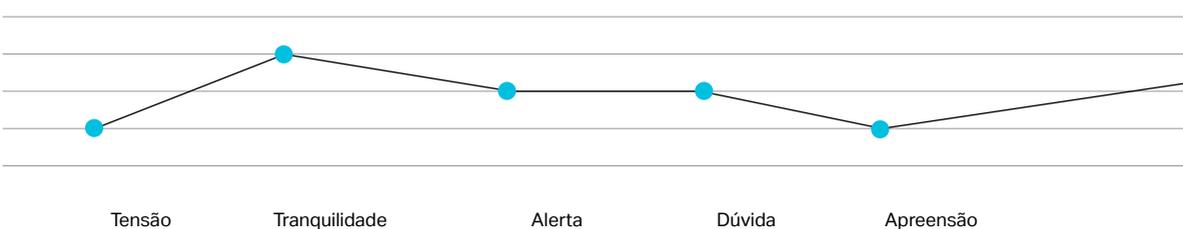
Realização dos pagamentos

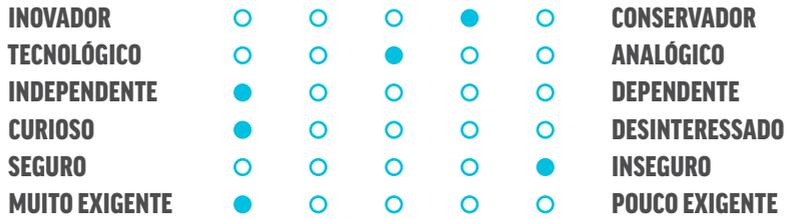
RENOVAÇÃO

Envio de dados para renovação

Recebimento de cotações

Solicitação de alterações e aprovação de compra





EMISSÃO

Recebimento da apólice e de demais documentos

Leitura e compreensão dos documentos recebidos

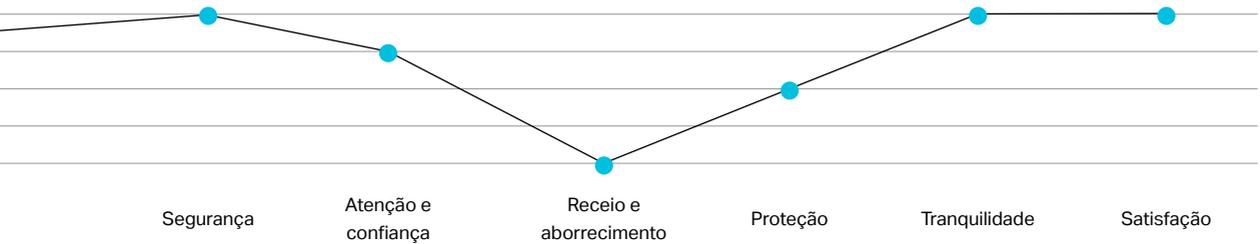
VIGÊNCIA

Ocorrência de um sinistro ou necessidade de assistência

Comunicação à seguradora sobre o ocorrido

Recebimento do devido atendimento e/ou indenização

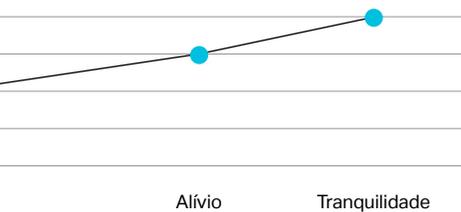
Utilização de serviços de conveniência



RENOVAÇÃO

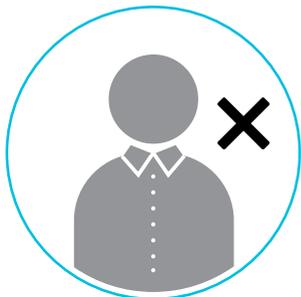
Realização do pagamento

Recebimento da nova apólice



JORNADA DO USUÁRIO O CÉTICO

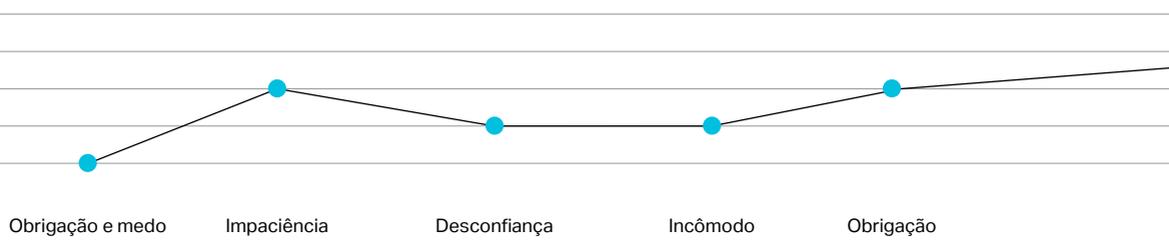
"NENHUMA SEGURADORA TE RESSARCE SEM QUE VOCÊ TENHA DORES DE CABEÇA."



Racional e objetivo, lida com a vida de forma bastante crítica e realista. Possui apenas o seguro de automóvel, e porque se sente obrigado a tal. Não é apegado a nenhuma seguradora ou corretor; no entanto, nunca contrataria uma companhia de seguros pouco conhecida no mercado. Apesar de não ter grande conhecimento sobre esse ramo, já enfrentou problemas com seguradoras anteriormente e, por isso, procura estar atento.

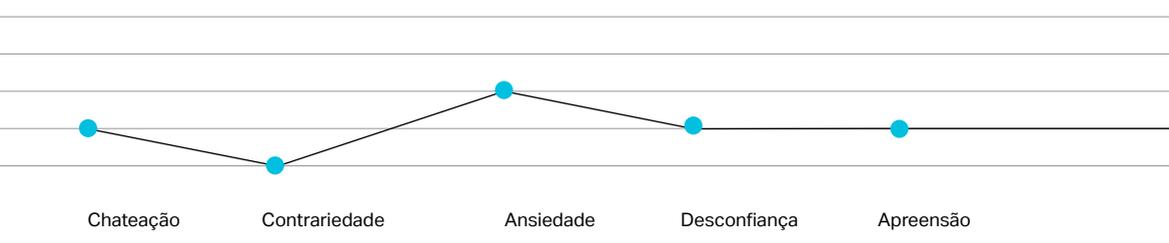
PRÉ-VENDA ANÁLISE DE CUSTO-BENEFÍCIO COMPRA

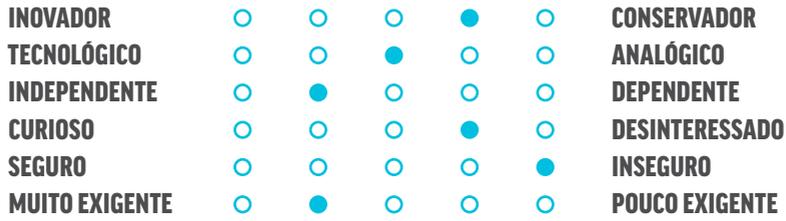
Motivação para adquirir um seguro	Busca e/ou análise de informações	Cotação e avaliação da oferta	Solicitação de modificações na proposta	Aprovação e pagamento
-----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	---	-----------------------



ENDOSSO RENOVAÇÃO

Solicitação de alterações	Realização dos pagamentos	Envio de dados para renovação	Recebimento de cotações	Solicitação de alterações e aprovação de compra
---------------------------	---------------------------	-------------------------------	-------------------------	---





EMISSÃO

Recebimento da apólice e de demais documentos

Leitura e compreensão dos documentos recebidos

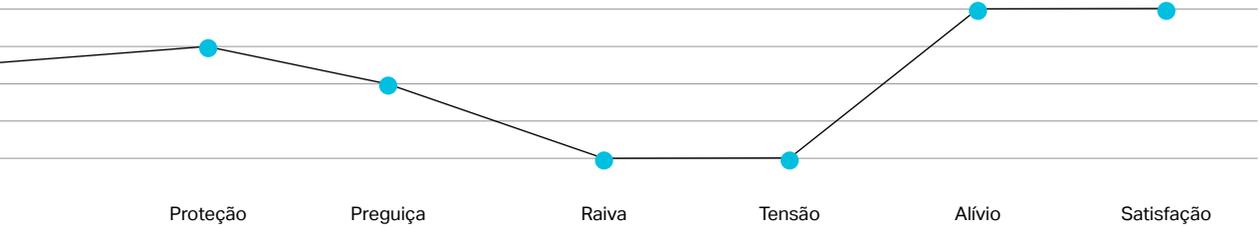
VIGÊNCIA

Ocorrência de um sinistro ou necessidade de assistência

Comunicação à seguradora sobre o ocorrido

Recebimento do devido atendimento e/ou indenização

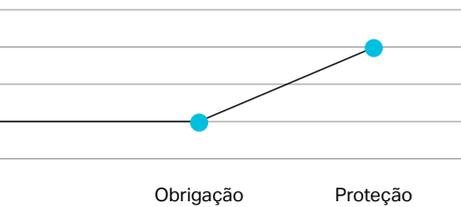
Utilização de serviços de conveniência



RENOVAÇÃO

Realização do pagamento

Recebimento da nova apólice



JORNADA DO USUÁRIO O ECONÔMICO

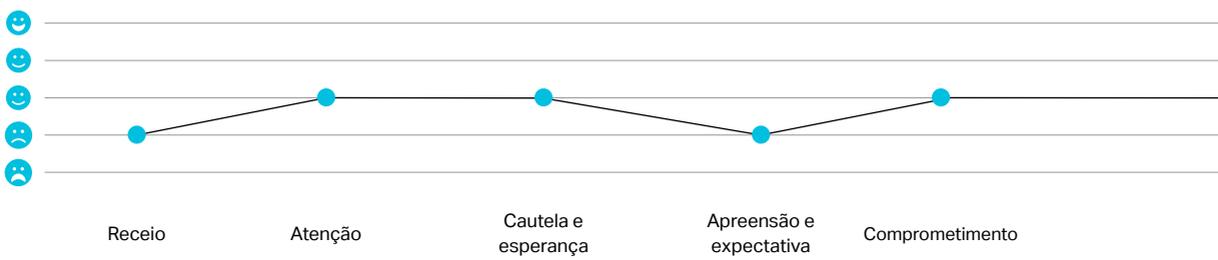
"PARA MIM, A MELHOR SEGURADORA É A MAIS BARATA."



Extremamente meticoloso com seus gastos, investe apenas no que vê realmente valor. Não enxerga diferença alguma no serviço prestado por seguradoras distintas e não possui uma relação de fidelidade nem com a sua seguradora, nem com o seu corretor. Ao renovar um seguro, o aspecto decisivo é sempre o preço.

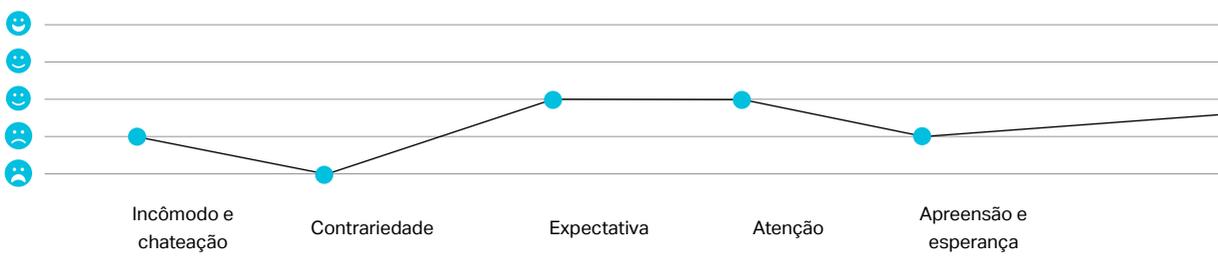
PRÉ-VENDA		ANÁLISE DE CUSTO-BENEFÍCIO	COMPRA	
-----------	--	----------------------------	--------	--

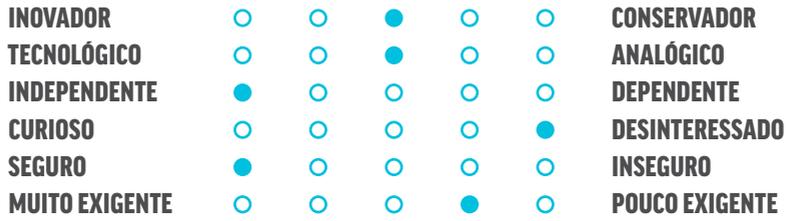
Motivação para adquirir um seguro	Busca e/ou análise de informações	Cotação e avaliação da oferta	Solicitação de modificações na proposta	Aprovação e pagamento
-----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	---	-----------------------



ENDOSSO		RENOVAÇÃO		
---------	--	-----------	--	--

Solicitação de alterações	Realização dos pagamentos	Envio de dados para renovação	Recebimento de cotações	Solicitação de alterações e aprovação de compra
---------------------------	---------------------------	-------------------------------	-------------------------	---





EMISSÃO

Recebimento da apólice e de demais documentos

Leitura e compreensão dos documentos recebidos

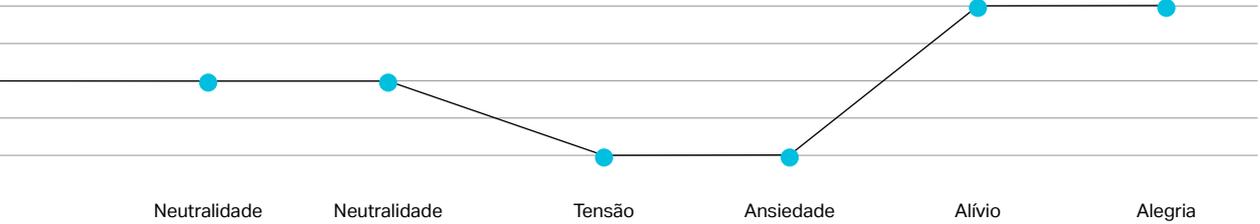
VIGÊNCIA

Ocorrência de um sinistro ou necessidade de assistência

Comunicação à seguradora sobre o ocorrido

Recebimento do devido atendimento e/ou indenização

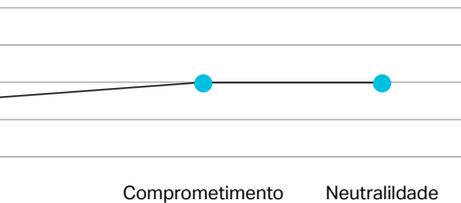
Utilização de serviços de conveniência



RENOVAÇÃO

Realização do pagamento

Recebimento da nova apólice



JORNADA DO USUÁRIO O CONECTADO

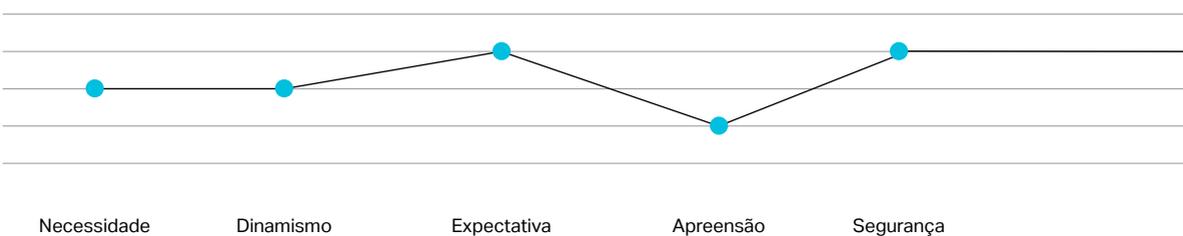


"PRECISO DE AGILIDADE, POR ISSO FUJO DE BUROCRACIAS EXCESSIVAS."

Concentra a sua vida em um smartphone. Gosta de serviços que, além de não demandarem muito tempo, tornam sua vida mais simples. Aprecia um bom relacionamento com um prestador de serviço, mas valoriza ainda mais a agilidade. Se dependesse dele, todos os contatos com o corretor de seguros e com a seguradora seriam realizados via aplicativos e plataformas digitais.

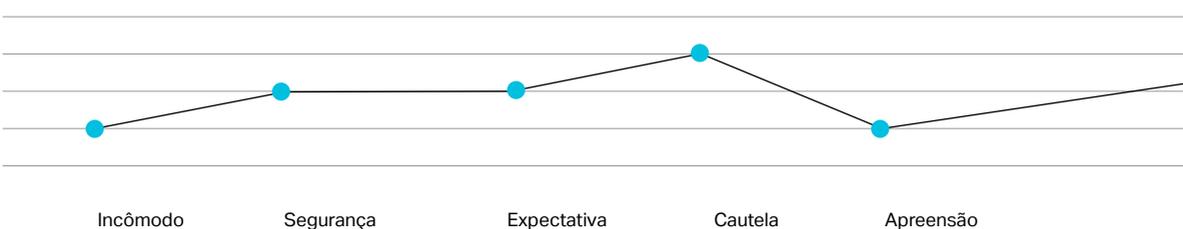
PRÉ-VENDA		ANÁLISE DE CUSTO-BENEFÍCIO	COMPRA	
-----------	--	----------------------------	--------	--

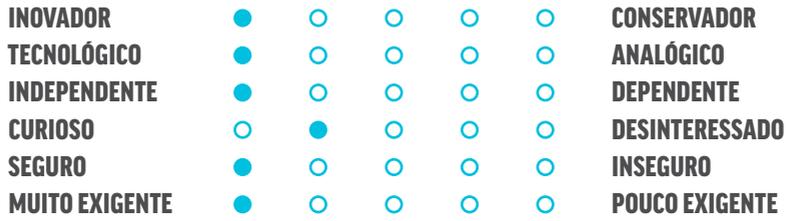
Motivação para adquirir um seguro	Busca e/ou análise de informações	Cotação e avaliação da oferta	Solicitação de modificações na proposta	Aprovação e pagamento
-----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	---	-----------------------



ENDOSSO		RENOVAÇÃO		
---------	--	-----------	--	--

Solicitação de alterações	Realização dos pagamentos	Envio de dados para renovação	Recebimento de cotações	Solicitação de alterações e aprovação de compra
---------------------------	---------------------------	-------------------------------	-------------------------	---





EMISSÃO

Recebimento da apólice e de demais documentos

Leitura e compreensão dos documentos recebidos

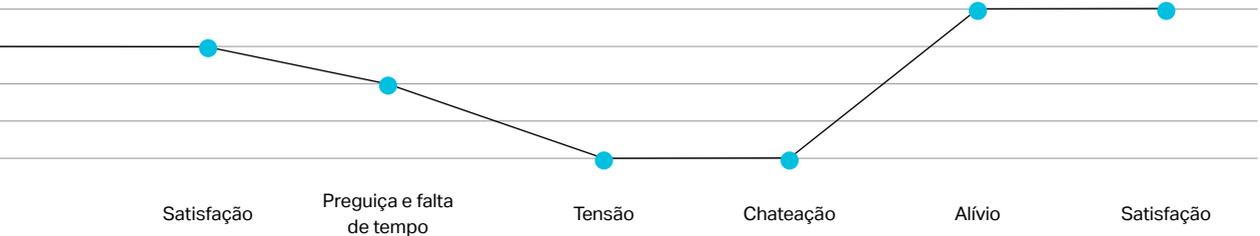
VIGÊNCIA

Ocorrência de um sinistro ou necessidade de assistência

Comunicação à seguradora sobre o ocorrido

Recebimento do devido atendimento e/ou indenização

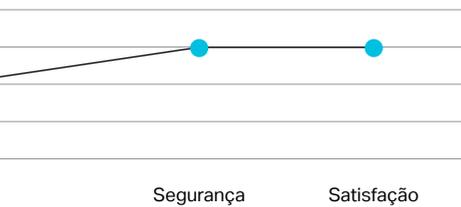
Utilização de serviços de conveniência



RENOVAÇÃO

Realização do pagamento

Recebimento da nova apólice



RELACIONAMENTO ENTRE OS ATORES DA CADEIA

Um relacionamento em rede implica uma relação de interdependência entre os protagonistas. Se partirmos de uma visão centrada na seguradora, o que temos inicialmente é o foco na oferta de diferentes produtos para sua carteira de clientes e possíveis clientes. Para efetuar a venda das apólices, entra em cena a parceria com o corretor de seguros, elo importante entre seguradora e segurado, já que este apresenta o produto e realiza a venda.

Parece simples, não é mesmo? Mas, como você leu anteriormente, a realidade não é exatamente essa. Devido à regulamentação e a diversas outras variáveis, os produtos ou serviços projetados pela seguradora acabam sendo bastante complexos, assim como a forma de comunicar suas condições. Agrava esta situação o fato de que quem tem pleno domínio sobre as características e limitações do que foi projetado não ser o responsável pela venda. A comunicação efetiva da cobertura e das condições do produto depende do completo entendimento e da capacidade do corretor em explicar cada detalhe para o cliente final. Este, por sua vez, tem que estar atento a cada entrelinha e dispor de um tempo considerável para digerir toda a informação. Por fim, fazer com que o consumidor entenda o que ele adquiriu ou deixou de adquirir consiste em um grande desafio. A seguradora pensa que vendeu o que está escrito no contrato e o consumidor pensa que comprou aquilo que ele entendeu sobre o produto. A gestão de expectativas nesse contexto é bastante complexa, o que leva geralmente à frustração e ao conflito.

Nesse cenário complexo, cada empresa assume uma postura. Enquanto algumas priorizam o “foco no cliente” (advinda de uma percepção anterior à era digital), outras se voltam para o corretor, vendo-o como o parceiro a ser atendido. A questão que permanece é que a seguradora, o corretor de seguros e o segurado são complementares.

Para entender essa complementaridade e seus desafios e potenciais, é preciso olhar para cada uma dessas personagens ainda mais a fundo e entender o que pensam, o que sentem, suas dificuldades e suas necessidades para que se possa, então, agir de forma assertiva. Com esse intuito, uma ferramenta chamada *mapa de empatia* foi utilizada em um dos projetos da MJV com seguradoras, revelando o que cada player tem a dizer:



DÉCIO



O QUE PENSA E SENTE

É dono da própria corretora e não quer se aposentar.

Passa o trabalho mais burocrático para terceiros, só faz o que gosta: relacionamento com o cliente.

Gosta de sua rotina e nada o surpreende mais.

Está conformado com a sua rotina.

Pensa ter grande influência na seguradora e gosta de mostrar isso.



O QUE VÊ

Computador
Tela PPWindows
Papéis de renovação
Papéis de endosso
Agenda
Calendário
Bloco de papel
Certificados muito antigos
Diploma de contabilidade
Fotos antigas (envelhecidas) da esposa e dos filhos



O QUE FAZ

Faz cotação no PPWindows.
Liga para clientes - que são seus colegas e amigos.
Faz visitas eventuais.
Negocia alguns orçamentos.
Paga contas da empresa.
Faz a ponte entre o sinistro e a seguradora.
Participa de eventos para corretores.



O QUE OUVE

Telefone tocar.
Pedidos de benefícios que seus clientes não têm direito.
Cobranças e reclamações de clientes.

MAPA DE EMPATIA – O que é?

Ferramenta utilizada pelo *Design Thinking* para a síntese das informações sobre um determinado perfil estudado a partir de uma visualização do que ele diz, faz, pensa e sente. Assim, é possível construir um entendimento sobre o seu contexto, comportamento, preocupações e, até mesmo, aspirações.

SEGURADORA



O QUE PENSA E SENTE

“É difícil fazer minhas áreas trabalharem em sintonia.”

“Os processos são tantos e tão complexos que é complicado encontrar onde estão os gargalos.”

“As tarefas operacionais muito intensas me deixam pouco tempo para pensar em inovação.”

“Mais uma norma? Preciso me adequar rápido!”

“Números! Quero resultado em números!”



O QUE VÊ

Estatísticas

Balancos financeiros

Pesquisas de mercado

Relatórios

Burocracia

Recorrente falta de alinhamento interno

Recorrente conflito de interesses entre as áreas

Relatórios de sinistros e hábitos de uso dos segurados

Movimentos da concorrência

Parcerias



O QUE FAZ

Estabelece metas

Acompanha de perto a concorrência

Cálculos de viabilidade financeira

Busca evitar ao máximo riscos, complicações jurídicas e fraudes

Busca ampliar sua carteira de clientes e fidelizar corretores

Dá o suporte possível em casos de sinistro, na velocidade que sua estrutura permite

Prepara e instrui os atendentes que estão em contato com os segurados

Verifica necessidades de adequação aos parceiros



O QUE OUVE

Pedidos de negociação quanto a orçamentos

Reclamações constantes

Ameaças de processo judicial

Anúncios recorrentes de novas normas a serem atendidas



DIFICULDADES

Alinhar seus produtos e a comunicação dos mesmos às normas e regulamentações

Comunicar de forma efetiva a cobertura e as condições de seus produtos para o corretor e para o cliente

Estabelecer uma relação próxima com o segurado

Fidelizar corretores e clientes

Adaptar-se às demandas do mercado na velocidade que o mesmo exige

Inovar e manter a diferenciação



NECESSIDADES

Transparecer robustez e confiabilidade

Fazer com que seus produtos e condições sejam perfeitamente entendidos

Salientar seu diferencial frente ao concorrente

Buscar formas de estreitar o relacionamento com o segurado

Tornar o corretor seu aliado

Reforçar o valor de sua marca

Agilizar e incrementar processos

Contratar profissionais mais alinhados e capacitados

CORRETOR DE SEGUROS



O QUE PENSA E SENTE

"Tenho que estar atento às oportunidades."

"Como faço para ganhar mais?"

"A negociação me tomou tanto tempo e, por fim, não deu em nada. É frustrante!"

"As falhas da seguradora prejudicam minha imagem."

"Perco clientes por causa da seguradora!"

"Eu explico tudo minuciosamente e, mesmo assim, o cliente não entende!"

"Busco volume, por isso ofereço o que é mais fácil de vender."



O QUE VÊ

Agenda

E-mails

Contratos e outros documentos

Contatos: pilhas de cartões de clientes, prestadoras e seguradoras

Interfaces com a seguradora



O QUE FAZ

Realiza cotações sob demanda

Busca expandir sua carteira de clientes

Entra em contato com segurados e empresas para ofertar novos produtos

Negocia orçamentos

Fideliza-se às seguradoras que lhe dão mais vantagens

Esforça-se para cativar o cliente e resolver seus problemas



O QUE OUVE

Pedidos de cotação

Reclamações por parte dos clientes

Pedidos de benefício que o cliente não tem direito

Ofertas de vantagens por parte das seguradoras

Eventuais convites para treinamento

Reclamações quanto ao não alcance de metas



DIFICULDADES

Dar conta das demandas e exigências dos clientes

Entender com clareza as especificidades de cada produto e de cada seguradora

Entender os diferentes meios e processos de venda de cada companhia de seguros



NECESSIDADES

Vender da forma mais simples e rápida possível

Dar suporte para realizar a venda (online e/ou offline)

Ter agilidade

Acompanhar o cliente

Prospectar novos clientes

Desenvolver formas práticas de acompanhar o status da requisição de compra e do envio de documentos para aprovação da seguradora

SEGURADO



O QUE PENSA E SENTE

"As seguradoras oferecem as mesmas coisas, vou optar pela mais barata."

"O que querem dizer com isso?"

"Se eu vacilar, vão tentar me passar a perna."

"Que vantagens eu tenho?"

"Preciso entender todos os documentos, mas não consigo! Que idioma é esse?"

"Quero saber exatamente direitos que tenho"



O QUE VÊ

Sites de corretoras e seguradoras

Letras miúdas

Contratos repletos de exceções

Condições gerais extensas e que parecem escritas em outra língua

Atendimento burocrático na hora da necessidade



O QUE FAZ

Pede indicação de corretores e seguradoras a pessoas confiáveis

Solicita orçamento geralmente para mais de um corretor

Entra em contato com a seguradora apenas quando tem um problema

Entra em contato com um corretor que já conhece



O QUE OUVE

Pessoas a sua volta reclamando de seguradoras

Diferentes orçamentos

Bombardeio de propagandas de corretores e seguradoras



DIFICULDADES

Entender a diferença entre produtos de diferentes marcas

Entender a cobertura e as condições do seguro que adquiriu

Enxergar benefícios continuamente, não somente em caso de sinistro



NECESSIDADES

Suporte para a escolha do produto mais adequado às suas necessidades

Agilidade e eficácia

Sensação de segurança

Transparência e acesso rápido às informações

Desburocratização do atendimento

Benefícios reais

Comunicação mais assertiva sobre o que foi ou não contratado e de seus direitos e deveres

Ao observar o mercado segurador sob a ótica de cada um desses atores, percebe-se que, muitas vezes, suas necessidades são parecidas e a resolução dos problemas de um tem impacto direto na solução dos problemas do outro. No entanto, como o hábito de olhar o contexto de uma forma holística não é uma prática regular, é comum que essas conexões passem despercebidas e diminuam indiretamente as possibilidades de melhoria.

Tendo em vista o cenário atual do mercado de seguros, que ainda depende da figura de um intermediário, o ideal é uma atuação em parceria. A seguradora deveria se direcionar não para o segurado ou para o corretor, mas para os dois lados.

Como dito anteriormente, o corretor passaria a atuar mais como um consultor do que como um vendedor, ofertando os produtos certos a um cliente que tem consciência de suas necessidades. A seguradora, por sua vez, teria no corretor um aliado, que atuaria como uma extensão dela mesma. Esse melhor entendimento poderia inclusive mudar a relação do cliente com o custo do serviço, uma vez que, ao conhecer suas próprias necessidades, ele focaria sua contratação muito mais em benefícios do que em custos.

Nesse contexto, destaca-se uma outra questão: não seria mais seguro e efetivo para todos se o cliente aprendesse a escolher o produto adequado e apontar para o corretor o que deseja? Sim. E, para tal, a saída é a mesma: comunicação. Seja no momento da venda, durante a vigência ou quando ocorre o sinistro, um maior esclarecimento quanto às características e limitações do produto torna o trabalho do corretor e da seguradora mais fáceis, e a probabilidade de frustração do segurado é diminuída consideravelmente.

Além disso, a partir do momento em que o cliente entende o que os produtos podem oferecer, é despertada nele uma ansiedade ou necessidade de compra, uma vez que percebe o real valor do que está para consumir. É valioso repensar a estratégia usando canais de comunicação entre a seguradora, o corretor e o segurado.

Os órgãos reguladores, por sua vez, colocam na indústria de seguros uma pressão cada vez maior, fazendo com que o foco do desenvolvimento dos produtos e serviços seja o bem-estar e a segurança da própria seguradora, não do segurado. Somando isso à alta competitividade, que impõe índices de qualidade cada vez maiores, observa-se um forte desenvolvimento do back office, mas também uma certa desumanização.

A automação de processos traz mais eficiência para a empresa, gerando economia de tempo, dinheiro e facilitando a coleta de informações. A indústria tem se movimentado bastante no sentido de aproveitar a tecnologia para conseguir ganho de escala e uma melhor penetração de seus serviços. No entanto, o investimento em tecnologia e a automatização não podem impactar nos relacionamentos – as pessoas, que movimentam o mercado e representam também grande parte dos custos das seguradoras, não podem ser colocadas em segundo plano. A seguradora, o corretor de seguros e o segurado são parte de um mesmo ecossistema, que sobrevive por meio da atuação conjunta e de uma relação empática e de confiança mútua.



PONTOS DE CONTATO

Todas as oportunidades de interação entre empresa e cliente são chamadas de "pontos de contato", independentemente do canal usado: telefone, aplicativo, site ou em pessoa e podem ocorrer tanto em um contexto B2B como B2C. Por meio desses pontos os clientes irão formar suas opiniões sobre a seguradora, comparando-as com suas experiências anteriores com a própria empresa ou outras.

Esses pontos não devem ser encarados somente como etapas inevitáveis que fazem parte do processo; eles são a forma como a marca promove engajamento com seus clientes e prospects. O objetivo principal do ponto de contato é criar oportunidades para que seu cliente potencial (e também atual) escolha a sua seguradora em detrimento de outra.

Esses pontos podem influenciar a decisão de compra do cliente em todas as suas fases: reconhecimento do problema, pesquisa, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra (Kotler, Burton, Deans, Brown, Armstrong, 2013). Em tempos de amplo acesso à informação e alta concorrência é prioridade cuidar para que a reputação da empresa seja boa, principalmente aquela exposta na internet..

As evidências do serviço refletem o que a organização projetou para o cliente. Já os pontos de contato representam o que ele de fato experiencia. Levando em conta que um serviço deve ser desenhado a partir da perspectiva do usuário, criar experiências significativas para cada ponto de contato torna-se a questão fundamental do Design de Serviços.

JORNADA DO CONSUMIDOR

Ao projetar um serviço, deve-se garantir que suas evidências e cada um de seus pontos de contato com o usuário sejam úteis, utilizáveis e desejáveis sob o ponto de vista do cliente, enquanto são eficazes, eficientes e rentáveis para o provedor. Deve haver uma preocupação em projetar cautelosamente toda a jornada do usuário, com foco, em primeiro lugar, na sua experiência. É chamada de jornada de usuário a série de pontos de contato que representa todas as fases do relacionamento entre o cliente e o serviço ao longo do tempo.

Sabe-se que, no contexto do mercado segurador, a jornada do usuário varia de acordo com a modalidade de seguro que ele adquiriu – a abordagem e o processo de venda de um seguro auto, por exemplo, muitas vezes difere da abordagem e do processo de venda de um seguro residencial. No entanto, ao analisar os diferentes perfis de seguro, percebe-se que as etapas da jornada do usuário são similares:

JORNADA DO USUÁRIO – O que é? É uma representação gráfica das etapas de relacionamento do cliente com um produto ou serviço, que vai descrevendo os passos-chave percorridos antes, durante e depois da compra e utilização.

Quando usar? Quando é necessário entender o ciclo de relacionamento do cliente com a empresa, desde quando resolve comprar o produto/serviço, até descartá-lo ou realizar uma nova aquisição. Ao mapear essas etapas é possível analisar suas expectativas em cada momento, de maneira a criar formas de atendê-las melhor, surpreendendo o cliente.

Como aplicar? A jornada pode ser usada em conjunto com Personas para explorar como cada uma se relaciona com cada momento do ciclo de vida do produto ou serviço analisado de forma a criar soluções inovadoras para diferentes pontos de contato sob a ótica de cada per I. Uma ideia gerada para uma Persona e um ponto de contato específico pode acabar sendo interessante para mais grupos de pessoas, mas só surgiu porque a equipe focou nas necessidades de um grupo em um momento específico.

	PONTOS DE CONTATO / EVIDÊNCIA FÍSICA	AÇÕES DO CLIENTE
PRÉ-VENDA	Site da seguradora ou corretora, redes sociais, matérias, sites de opinião	<p>Compra um carro ou bem</p> <p>Potencial cliente percebe necessidade de um determinado seguro</p> <p>Busca referências em redes sociais próprias (boca a boca)</p> <p>Busca informações sobre seguro</p>
COTAÇÃO/NEGOCIAÇÃO	<p>Telefone, pessoalmente, ferramenta de cotação</p> <p>Pessoalmente, telefone, email, excel</p>	<p>É solicitada ao corretor a cotação do seguro</p> <p>Recebe formulário do corretor e transmite dados pessoais</p> <p>Aguarda cotação</p> <p>Recebe cotação e-mail, excel, ao vivo, telefone</p> <p>É realizada uma avaliação quanto ao custo-benefício do que foi ofertado</p> <p>Negocia preço e benefícios</p> <p>Fecha negócio</p>
FINALIZAÇÃO VENDA/ EMISSÃO	<p>Conta</p> <p>Apólice impressa, carteira de segurado</p>	<p>Após concordar com as condições e o preço, e requerer eventuais alterações, o potencial cliente efetua o pagamento e torna-se um segurado</p> <p>Aguarda recebimento de apólice</p> <p>A apólice do seguro é emitida e o usuário recebe todos os documentos referentes ao produto que adquiriu</p>
VIGÊNCIA	Cartão do seguro no carro ou na carteira. Mail marketing	Utiliza o carro sem problemas
ASSISTÊNCIA		Necessita de assistência
SINISTRO	<p>Ligação para corretor e/ou seguradora</p> <p>Contato direto com funcionário ou prestador, cartão do segurado</p> <p>Laudo de vistoria</p>	<p>Ocorre sinistro. Ex.: batida de carro</p> <p>Busca atendimento. Descreve sinistro para atendente da seguradora ao telefone</p> <p>Recebe atendimento e apresenta cartão do segurado</p> <p>Na oficina assina laudo de vistoria do carro</p> <p>Em casa resolve parte burocrática (via web ou corretor) e recebe orçamento da oficina</p> <p>Utiliza franquia: recebe posição da seguradora, por meio do corretor ou prestador</p>
RENOVAÇÃO		<p>Paga a franquia na oficina</p> <p>Recebe carro consertado</p> <p>Entra em contato com corretor e avalia as novas condições propostas pela seguradora. Caso esteja de acordo, o seguro é renovado perante pagamento e é emitida uma nova apólice</p>

Pensando no seguro como um serviço, desenha-se cada um dos pontos dessa jornada – desde o momento que o cliente toma conhecimento da existência do seguro até a forma na qual lida com o sinistro e realiza a renovação – de modo a tornar a experiência do segurado simples, prazerosa e memorável. Não se deve deixar de lado, obviamente, a preocupação em adequar o seguro às normas existentes e às necessidades do negócio, mas a experiência do cliente deve ser o norte do desenvolvimento.

Ao realizar uma pesquisa qualitativa com o intuito de analisar as características de serviços que são considerados encantadores sob o ponto de vista do usuário, obtivemos o seguinte resultado:

1 ANTECIPA NECESSIDADES

É proativo e antecipa ou recorda o usuário de uma tarefa que deve cumprir. Entra em contato com ele para agendar compromissos. Facilita o dia a dia.

2 CONHECE O USUÁRIO

É empático e sugere ou oferece serviços que o cliente realmente gostaria de ter. Lê seus pensamentos e adivinha seus interesses.

3 INFORMA SOBRE O PROCESSO

Mantém o usuário informado sobre quando deve esperar pelo serviço e em que etapa ele está.

4 ECONOMIZA TEMPO

Vai até o cliente e entrega o que ele precisa ou resolve o problema em sua casa ou trabalho.

5 É EFICIENTE

Consegue cumprir o que se propõe de forma tão rápida e eficiente que impressiona.

6 TRANSMITE CONFIANÇA

Os profissionais têm expertise no que fazem e apresentam as informações sobre o serviço com clareza. O usuário confia neles.

7 DÁ A SENSAÇÃO DE AUTONOMIA

O cliente sente que é capaz de tomar decisões, porque o serviço dá o suporte adequado sem ser invasivo.

8 ESTIMULA A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

Ajuda o usuário a realizar as mudanças de comportamento que deseja, mas que tinha dificuldade.

9 POSSUI UM ATENDIMENTO HUMANO

O cliente nota que há uma preocupação genuína com ele. Os atendentes agem naturalmente, e o serviço é flexível o bastante para se adaptar às preferências do usuário.

9 CUIDA DO QUE O CLIENTE CUIDA

Os profissionais envolvidos têm o mesmo cuidado, atenção e carinho que o cliente teria, porque sabem o quanto aquilo é importante para ele.

A partir dessa análise, pode-se resumir as características de serviços encantadores nos seguintes termos: praticidade, empatia, cuidado, autonomia, eficiência e economia de tempo. Acrescenta-se ainda o “fator surpresa”: quando o serviço possui uma característica ou proporciona algo que o cliente não imagina que iria encontrar, gerando encantamento e marcando a experiência em sua memória.

Posto isso, surge um grande desafio: como transmitir os aspectos de um serviço encantador para o universo de seguros?

CNSP (Conselho Nacional de Seguros Privados)

Fixar as diretrizes e normas da política de seguros privados;
Regular a constituição, organização, funcionamento e fiscalização dos que exercem atividades subordinadas ao Sistema Nacional de Seguros Privados, bem como a aplicação das penalidades previstas;

Fixar as características gerais dos contratos de seguros, de capitalização e de previdência complementar aberta;

Estabelecer as diretrizes gerais das operações de resseguro e disciplinar a corretagem do mercado e a profissão de corretor.

Participam do CNSP o Ministro da Fazenda, na qualidade de presidente, o superintendente da Susep, na qualidade de vice-presidente, representantes do Ministério da Justiça, do Banco Central do Brasil, do Ministério da Previdência e Assistência Social e da Comissão de Valores Mobiliários.

SUSEP (Superintendência de Seguros Privados)

Autarquia especial vinculada ao Ministério da Fazenda, na qualidade de executora da política traçada pelo CNSP;

Fiscalizar a constituição, a organização, o funcionamento e a operação das sociedades seguradoras, de capitalização e das entidades de previdência complementar aberta;

Atuar no sentido de proteger a captação de poupança popular que se efetua por meio das operações de seguros, de capitalização e de previdência complementar aberta;

Zelar pela defesa dos interesses dos consumidores dos mercados supervisionados;

Promover o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos operacionais vinculados a esses mercados, com vistas a uma maior eficiência do Sistema Nacional de Seguros Privados e do Sistema Nacional de Capitalização;

Promover a estabilidade dos mercados sob sua jurisdição, assegurando sua expansão e o funcionamento das entidades que neles operam;

Zelar pela liquidez e solvência das sociedades que integram o mercado;

Disciplinar e acompanhar os investimentos daquelas entidades, em especial os efetuados em bens garantidores de provisões técnicas.

* Desde de agosto de 2011, a regulamentação e a fiscalização do segmento *seguro saúde* encontra-se sob a responsabilidade da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

TIPOS DE SEGUROS

No Brasil, em 2003, a SUSEP definiu 9 grupos para classificação dos os ramos de seguro:

- Seguro Rural
- Seguro Compreensivo
- Seguro Garantia
- Seguro de Danos
- Seguro de Pessoas
- Seguro de Transportes
- Seguro de Crédito
- Seguro de Automóveis
- Seguro de Garantia Estendida

DELIVER...

THIS NEW REALITY

Changing Environment

Who are clients?

Future BDT?

UN-MET Needs?

HOW MIGHT WE...?

DISCOVER - What's changed
How have clients changed?

REFRAME - What problem
do we have?
What's the right question?

ENVISION - new
reality

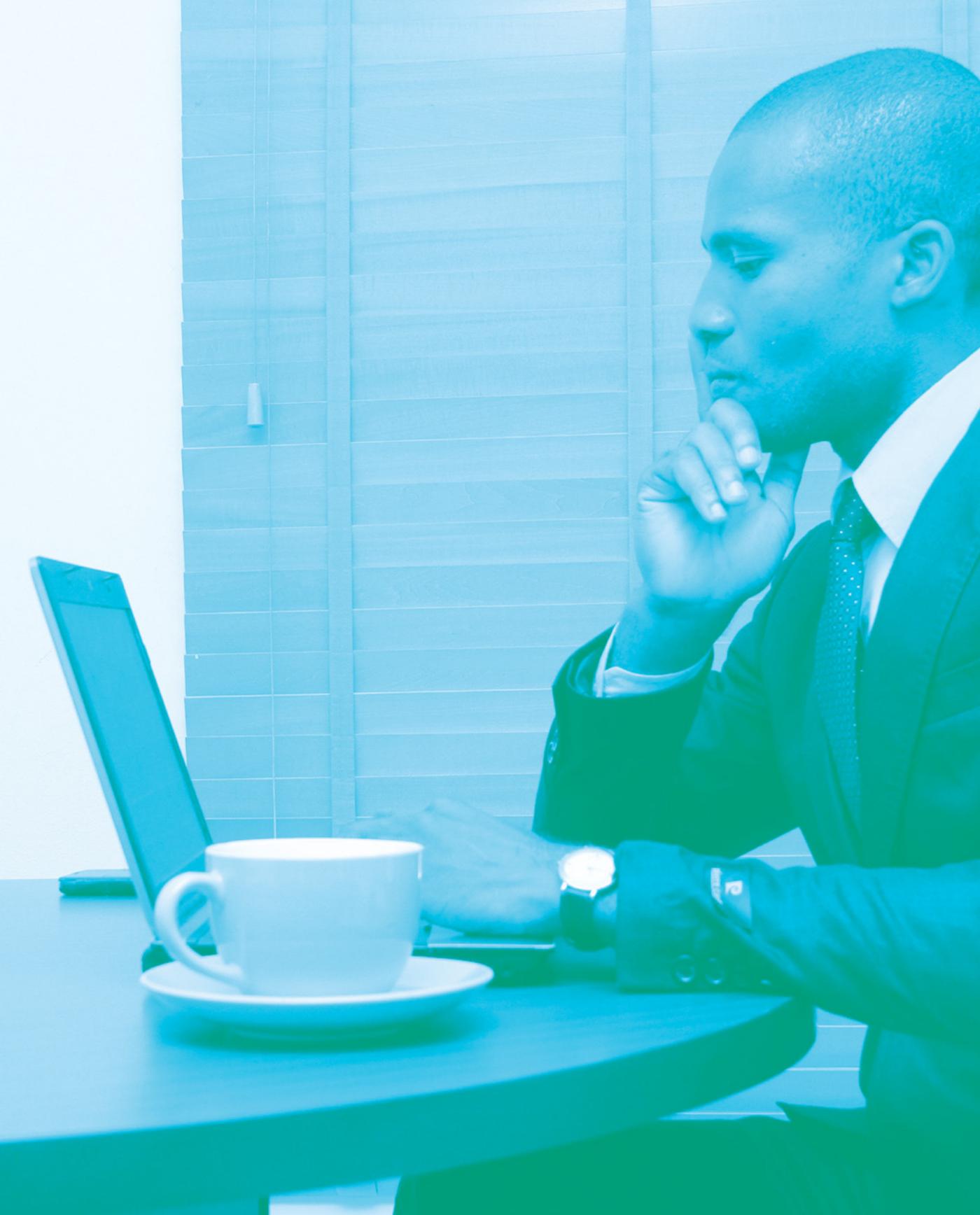
VALUE proposition

- How environment
changed

- Who will we serve
- How will we deliver
- How will we capture value

3

DESAFIOS



Todo mercado tem seus obstáculos, mas os efeitos da evolução tecnológica no mercado de seguros em desenvolvimento nos últimos anos têm imposto notáveis desafios aos negócios dessa área. Em uma pesquisa que é realizada anualmente pela *Russell Reynolds Associates* com 2 mil CEOs e demais executivos desse nível, apontou-se que 53% dos entrevistados da área de seguros acreditam que esta será a mais afetada pela disrupção digital nos próximos 12 meses. A conjunção de fatores, como transformação digital, ascensão de um novo perfil de consumo e entrada de novos concorrentes tem o potencial de modificar toda a estrutura do mercado securitário.

A seguir, falaremos dos desafios mais evidentes que afloram dessa nova conjuntura.

NOVOS TEMPOS, NOVOS CLIENTES

A combinação das diversas facilidades trazidas pela evolução tecnológica resultante da revolução digital, e o seu difundido acesso no mundo todo, está fomentando uma nova geração de consumidores de seguros acostumados com um novo cenário de possibilidades, redesenhado pela tecnologia.

Hoje, carregamos o telefone celular como parte do nosso corpo e recorremos a ele sempre que queremos informações quase que instantaneamente. Concentrar serviços no telefone e em outros *aparelhos* móveis não é apenas uma questão de conveniência, mas de conformidade com as mudanças sociais e de comportamento. Em uma realidade indiscutivelmente pautada no uso de *smartphones*, como fazer com que o usuário “carregue o seu seguro no bolso”? Como fazer com que ele comunique o

sinistro da forma mais prática e rápida, sem a necessidade de recorrer a documentos que ficam guardados no fundo da gaveta? Como fazer com que ele o ache com facilidade quando precisar de uma resposta rápida?

Nessa revolução de hábitos e expectativas, o acesso à informação teve um importante papel no peso do cliente no sucesso dos negócios. A tecnologia permite que quase toda a humanidade, antes de realizar uma compra ou contratação, possa pesquisar na internet, com detalhes, sobre o seu produto ou serviço e, no fim, compartilhar com o mundo inteiro se a aquisição o satisfaz – ou não – dando continuidade a um ciclo que pode firmar ou arruinar a sua marca. O perfil do cliente mudou de *passivo* para *ativo*.

Com o aumento exponencial da concorrência, devido a inúmeros fatores, nos últimos anos, os clientes possuem um longo cardápio de opções de produtos e serviços securitários que os permite trocar de empresa, sem hesitar, caso julguem que aquela seguradora (ou corretor) não mais satisfaz as suas expectativas. Os clientes tomaram as rédeas do mercado e ditaram a nova regra de ouro dos negócios: o foco no consumidor. Toda a proposta de valor tem que ser repensada tendo essa regra de ouro como norte. É necessário reavaliar toda a jornada do cliente, desde a pesquisa pelo tipo de seguro mais apropriado até o atendimento que eles esperam, tanto por parte da seguradora quanto por parte dos corretores.

O NOVO CONSUMIDOR DE SEGUROS

CONECTADO

Sempre conectado, sempre online.

Utiliza diferentes aparelhos e canais de comunicação.

Quer interagir com as empresas em seu ambiente digital.

SOCIAL

Confia no conhecimento popular (depoimentos em mídias sociais, blogs, etc.)

Quer poder compartilhar e aprender.

DESCOMPROMETIDO

Trocaram parcialmente ou completamente de empresas nos últimos 6-12 meses.



INFORMADO E INDEPENDENTE

Quer acesso a conteúdos relevantes em tempo real.

Acostumado à gratificação instantânea.

Querem estar no controle.

EXPERIMENTAL

Procura por experiências únicas, personalizadas de acordo com as suas necessidades e preferências.

Disposto a compartilhar seus dados para receber conselhos pessoais e cobertura.

Até pouco tempo atrás, o relacionamento entre empresa e consumidor resumia-se à marketing (focada no produto ou serviço, não no consumidor); aquisição e contato pontual, pós-aquisição, apenas em caso de necessidade, geralmente troca ou reparo de produto defeituoso ou reclamação de serviço mal prestado. Apenas negócios. Isso mudou: o cliente da era digital espera que a seguradora que ele escolheu com tanto cuidado o veja além da relação de consumo. Ele não espera que a empresa seja uma mera fornecedora de apólices, nem mesmo uma simples prestadora de serviços: ele vê a seguradora como uma parceira.

No cenário atual, as empresas devem se estruturar de forma que haja um relacionamento a longo prazo com cada um de seus clientes. Desde uma campanha publicitária adequada ao seu público-alvo, veiculada nos canais apropriados para esse novo perfil de consumo e que produza uma identificação entre o cliente e os interesses e valores da marca, passando pelo estabelecimento de um contato periódico após a compra (seja por meio de e-mails ou pela presença em redes sociais) até um atendimento amigável, rápido e eficiente quando o consumidor desejar entrar em contato com a empresa.

E, para este contato ser, de fato, amigável, rápido e eficiente, uma importante ferramenta para o estabelecimento dessa parte do relacionamento com o consumidor, que muitas vezes é problemática, são os canais de comunicação disponibilizados. O segurado consegue achar a sua empresa de forma rápida? De forma prática (ou seja, pelo *smartphone*)? O seu site ou, ainda melhor, o seu aplicativo, possui uma opção de atendimento por *chat*? Nesse caso, essa forma de atendimento é feita por uma pessoa ou de um chat bot? Ou sua empresa possui apenas um e-mail e um telefone de contato que o redirecionam para diversos departamentos antes que ele possa falar com alguém disposto a escutá-lo? A eficiência desses canais é crucial para a manutenção de um bom relacionamento com os clientes.

TANGÍVEL X INTANGÍVEL

Outro ponto relevante a ser analisado entre as novas questões do mercado de seguros é a intangibilidade da natureza de seu serviço. Como mencionado no capítulo anterior, a qualidade intangível dos seguros impõe mais um grau [ou camada] de separação entre os segurados e os negócios securitários.

Produtos são artigos materiais; portanto, tudo referente a eles é de fácil percepção. Entrega e qualidade podem ser facilmente e rapidamente avaliadas. É possível tocá-los e perceber a sua presença. Em contraste, serviços não possuem frete, nem embalagem e não permitem troca. Um serviço consiste em um tipo de atividade econômica que não é armazenável e não resulta na propriedade – o usuário não pode ser dono de um serviço. Dessa forma, por comparação, é muito comum atribuir a qualidade "intangível" aos serviços e "tangível" aos produtos.

Ao contratar um serviço (seja ele de mecânica, designer gráfico ou planejador de festas), de forma geral, a demanda é imediata, o resultado é entregue em um período predeterminado e sua qualidade facilmente percebida ao fim da realização do serviço. Esse tradicional esquema de prestação de serviços permite que o cliente não se sinta tão ansioso e "desconfiado". O mercado securitário, por sua vez, possui algumas peculiaridades que atrapalham ou, até mesmo, impedem a percepção de tangibilidade do usuário sobre o serviço, o que contribui para o sentimento de incerteza sobre a prestação desse tipo de serviço. Assina-se uma apólice para um sinistro que talvez nunca ocorrerá. Assim, de uma forma geral, existe um intervalo grande entre a contratação do seguro e a real necessidade de uso do serviço, o que reduz as possibilidades de contato com a empresa. O desafio é achar novas oportunidades de contato entre seguradora e segurado e tangibilizar o serviço securitário.

Nesse escopo, é importante notar que a prestação do serviço não se limita ao processamento do sinistro. Todo contato entre segurado e empresa deve ser considerado. É preciso levar ao usuário, de forma concreta, toda a infraestrutura por trás da comercialização de seguros. Dar a devida atenção aos pontos de contato é um importante passo para a tangibilização desse serviço. Esses são aspectos abstratos do negócio que ajudam o usuário a ir construindo o que ele entende como o serviço oferecido pela seguradora. Eles são as interfaces entre a seguradora e o cliente, onde se encontram as ferramentas essenciais para o bom andamento do relacionamento e são relevantes para a satisfação do cliente.

Aspectos abstratos de um serviço são experienciados pelo usuário por meio de “evidências” que devem ser cuidadosamente projetadas e geridas, assim como o próprio serviço. No serviço de transporte aéreo, por exemplo, essas evidências podem ser o bilhete de embarque ou o programa de fidelidade da companhia aérea. Já os momentos nos quais um cliente consegue chegar até uma organização por meio de múltiplos canais e em vários instantes no tempo consistem em pontos de contato do serviço. É quando ele se torna tangível.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

"Transformação digital" tem sido um tema recorrente nas discussões sobre inovação e sobrevivência no mercado, mas apenas pelo nome pode ser complicado entender ao certo o que isso significa. De uma forma resumida, podemos defini-la como a jornada contínua de digitalização de negócios para a aceleração de atividades, processos e modelos com o intuito de alavancar as oportunidades geradas pela tecnologia e seu impacto de uma forma estratégica e prioritária. É importante darmos ênfase na qualidade contínua desse processo: além de estar em andamento nesse instante, é uma estrutura que serve para acompanhar as transformações digitais e suas consequências no mercado, de forma que os negócios não se tornem obsoletos.

Nesta nova era do mercado securitário que evolui a passos largos, podemos citar como agentes propulsores da transformação digital o investimento em tecnologias disruptivas, o planejamento de uma nova jornada do consumidor, o estabelecimento de uma cultura de inovação dentro das empresas e a criação de novos modelos de negócios.

Para os negócios, e especialmente para a defasada indústria dos seguros, uma transformação implica em mudanças em todos os seus componentes, do modelo operacional à infraestrutura. No entanto, o que ocorre atualmente é a elaboração de uma estratégia digital como suporte para a estratégia tradicional de negócios, quando o indicado é a elaboração de uma estratégia de negócios nativa do mundo digital.

A transformação digital talvez seja o desafio derradeiro para o mercado de seguros já que ela abrange não só todos os níveis da organização como seus colaboradores, fornecedores e prestadores de serviço. O papel dos líderes das organizações desse mercado é crucial para garantir que essas mudanças capacitadas pela tecnologia gerem valor para a empresa desencadeando um processo de aumento de produtividade e de vantagem competitiva.

Também podemos considerar relevante para o processo de transformação digital, o estabelecimento, nas bases do negócio, de uma mentalidade e estrutura preparadas para lidar com as constantes mudanças desse mercado, sejam elas a chegada de novos concorrentes ou o surgimento de novos modelos de negócio (que são frequentemente impulsionados pela adoção de novas tecnologias, vale ressaltar), de forma contínua, acompanhando a evolução do mercado. Não por acaso, o estabelecimento dessa mentalidade está intimamente relacionado à importância da inovação para o mercado de seguros: ela é essencial para lidar com esses fatores de forma eficaz e permanente. Mais do que simplesmente uma mudança tecnológica, a transformação digital implica uma mudança corporativa.



A contínua evolução digital, que foi a base para o empoderamento do consumidor, entendeu o chamado para a transformação digital dos negócios. Naturalmente, a transformação digital está estreitamente associada à incorporação de novas tecnologias em todas as camadas da cadeia de valores, mas a experiência do usuário deve estar no centro da transformação. Dessa forma, outro grande desafio das seguradoras durante esse processo é a reformulação da jornada do consumidor inserido nesse novo contexto digital e a sua inclusão no processo de elaboração de novos produtos securitários e reformulação de processos. Como a tecnologia pode otimizar o relacionamento entre seguradora e segurado, desde a pesquisa pelo seguro adequado na internet, passando pela oferta de serviços, até o atendimento do cliente em caso de sinistro ou qualquer outra eventualidade ou dúvida?

Para o mercado securitário tradicional, esse chamado é ainda mais urgente em função da avalanche de *insurtechs* que já nascem digitais, o que lhes dão uma grande vantagem competitiva: elas poderão investir todo o tempo e dinheiro que o início de uma transformação digital demanda aprimorando processos e estratégias que já estão de acordo com o novo mercado. Mais do que nunca, o velho ditado "tempo é dinheiro" mostra-se especialmente relevante para os grandes *players* dos seguros.

A transformação digital não se caracteriza somente por uma necessidade explícita de adequação ao mercado, mas também pelo seu poder de reduzir custos e otimizar processos. Um estudo feito sobre os resultados do governo da Grã Bretanha sobre a sua estratégia digital mostrou que as interações digitais podem ser 20 vezes mais baratas do que as por telefone, 30 vezes mais baratas do que as pelo correio e até 50 vezes mais baratas do que as presenciais. Muitas das tecnologias atuais têm como objetivo facilitar e agilizar tarefas tipicamente realizadas por funcionários ou burocráticas, como o uso de data science e inteligência artificial para a coleta de informações sobre os segurados.

Um problema comum para a maioria das seguradoras é a dificuldade de comunicar os seus produtos e seus benefícios. Os clientes parecem não identificar “o quão incrível é o produto” e que “as condições desse produto são muito melhores do que as do produto concorrente”.

Por que a comunicação é tão difícil? O que se percebe é que muitas vezes os produtos são criados a partir de um ponto de vista interno, por especialistas que sabem bem o que significam todos os termos específicos. Além de o resultado geralmente não estar conformado com as reais necessidades e desejos do usuário, a linguagem utilizada em sua comunicação é específica, como a que é falada no interior das empresas, e não é compreendida pelos clientes.

É sabido que a necessidade de se adequar à regulamentação e a outros aspectos legais torna mais difícil inovar na comunicação; palavras complicadas e textos extensos são muitas vezes exigidos. Mas será que não há uma forma de traduzir essa linguagem técnica e torná-la compreensível? Será que não podem ser criados meios de contato que simplifiquem a informação e utilizem uma linguagem mais simples?

A intangibilidade do seguro também contribui para o seu difícil entendimento. Produtos intangíveis demandam um trabalho minucioso com relação à sua imagem, à experiência do usuário e ao estímulo emocional.

OFERTA, PRODUTO E SERVIÇO

Uma questão que dificulta o sucesso de um produto e a fidelização do cliente é a ausência de uma fase de prototipagem e teste antes do lançamento – muitas vezes, o processo de criação é baseado em suposições. Os esforços são recorrentemente aplicados no cálculo de risco e na adequação à regulamentação, e o fato de que os produtos destinam-se a satisfazer um cliente é muitas vezes esquecido. O foco geralmente é estar em conformidade com as regras e lançar no prazo previsto. Como resultado, os produtos vão para o mercado como as seguradoras pensam que devem ser, em vez de moldados para serem mais propensos ao sucesso.

Esta é uma situação recorrente no mercado de seguros. Os produtos e os modelos de negócio frequentemente não são testados e o investimento necessário para adaptá-los depois pode ser elevado. Além disso, mesmo quando determinados produtos têm certo sucesso, formas de torná-los mais saudáveis e rentáveis poderiam ser descobertas por meio da prototipagem.

Muitas vezes, é difícil, especialmente para o cliente, fazer uma distinção entre os diferentes provedores de seguros. As ofertas, embora provenientes de fornecedores distintos, são muito semelhantes. Para obter diferenciação, a seguradora possui duas opções: encontrar maneiras de reduzir custos e competir no preço ou desenhar a oferta e sua proposta de valor de forma a destacá-la em relação às demais.

Em um mercado no qual os produtos são similares, o preço se torna o principal parâmetro de escolha. Logo, os clientes são mais propensos a serem desleais. Como já foi provado em casos de sucesso de diferentes segmentos, a experiência do usuário e sua conexão com a marca podem se tornar mais relevantes do que o preço na decisão de compra.

Até aqui, citamos alguns fatores que demandam bastante atenção quando se trata de produtos do mercado segurador:

- Complexidade da comunicação;
- Projeto geralmente realizado a partir da perspectiva interna, não das necessidades do usuário;
- Intangibilidade, que demanda um investimento maior no apelo emocional e na experiência do usuário;
- Necessidade de prototipar diversos aspectos inerentes à conformidade do produto e ao modelo de negócio antes do lançamento;
- Urgência por diferenciação;
- Experiência do usuário e conexão com a marca como possíveis fatores de decisão de compra.



MODELO DE NEGÓCIO

O tradicional modelo de negócio que ainda predomina no mercado securitário, entre seguradoras e segurados, é o mesmo desde sua introdução no país, o que naturalmente significa que este também sofrerá inevitáveis reformulações para enfrentar o novo cenário, como foi dito anteriormente.

A primeira ameaça ao modelo de negócios securitário deu-se com a penetração das *insurtechs* no mercado, que, com um modelo de negócio inteiramente ou quase que inteiramente digital, possuem uma composição física simples com baixa demanda de investimento em infraestrutura (não só em termos de espaço físico, mas também de contratação de mão de obra, já que as tecnologias disponíveis dispensam a necessidade de funcionários para a realização de certas tarefas). Esse novo arranjo de negócio permite que as *startups* ofereçam seguros a custos mais baixos. Em um mercado atualmente ditado pela concorrência de preços, essa estrutura confere às *insurtechs* uma vantagem competitiva considerável. Nesse quesito, o desafio que se revela às seguradoras tradicionais é como compensar ou igualar a oferta, seja modificando o seu modelo de negócio ou não.

Já o princípio de divisão do risco entre os segurados, colhido de forma individual e distribuído de forma genérica, é contrário a um dos fundamentos dos negócios atuais: customização (foco no consumidor). Depois de um longo período associado ao mercado da moda, essa tendência aplica-se não só a produtos e serviços como também deve permear todas as instâncias de contato do consumidor com a sua marca e guiar o seu modelo de negócio.

No entanto, a formulação de novos modelos de negócio dentro do mercado securitário, focados no consumidor, é resultado da observação constante das oscilações do mercado e do comportamento do seu cliente. É preciso conhecê-lo a fundo e observá-lo. Vamos lembrar do Capítulo I, a tendência na Europa e

na América do Norte é a avaliação de risco individual através de IoT, Telemática e AI. O segurado é tanto cobrado quanto beneficiado por meio das informações coletadas pela seguradora dos segurados em questão.

Muito embora estes sejam exemplos de novos modelos de negócio já postos em prática, que utilizam a tecnologia disponível, o principal é que eles sejam inovadores e orientados pelo comportamento e hábitos do seu cliente. Aqui, as seguradoras deparam-se com o desafio de encurtar a distância entre a empresa e o segurado. Para conhecê-lo, o relacionamento com o cliente deve ser estreitado, e o contato com a seguradora, constante para criar novas propostas.

Se a criação de novos modelos depende da constante observação do mercado, a sua adoção no mercado brasileiro deverá sujeitar-se às regulações dos órgãos responsáveis. A regulação permanecerá complexa, custosa e sempre será alterada a cada modificação do mercado. Em vez de simplesmente reagir a cada mudança regulatória, é importante adotar uma abordagem proativa e observar, constantemente, os desenvolvimentos de cada nova regulação e tendências de forma a antecipá-las e incorporá-las ao seu planejamento estratégico da mesma forma que são considerados as expectativas e, sentimentos dos clientes. Mais uma vez, a inovação será essencial para atingir esse equilíbrio de forma prática.

PERGUNTAS A SEREM FEITAS

Como você viu no capítulo anterior, cada uma das etapas de interação dos segurados é repleta de emoções e expectativas, assim como na utilização de outros serviços. Analisando as personas listadas no capítulo anterior juntamente com as características de serviços encantadores, também apresentadas no Capítulo II, e aliadas às questões levantadas neste capítulo, podemos resumir os desafios para o cenário segurador da seguinte forma:

- Como amenizar o medo e a insegurança associados ao seguro?
- Como fazer com que a marca da seguradora seja identificada e valorizada?
- Como transparecer credibilidade e segurança, de forma a se destacar no momento da escolha do seguro?
- Como oferecer serviços que se encaixam perfeitamente para determinado perfil de usuário?
- Como tranquilizar o cliente no momento da contratação?
- Como facilitar a compreensão das especificidades e limitações de um seguro?
- Como acolher um cliente recém-chegado de forma que se sinta, efetivamente, seguro?
- Como transmitir conforto no momento do sinistro?
- Como amenizar a ansiedade do processo de aprovação do sinistro?
- Como transformar a experiência da assistência em algo positivo?

- Como lembrar constantemente às pessoas dos benefícios atrelados ao seguro e estimular o seu uso?
- Como surpreender o segurado positivamente?
- Como antecipar a decisão e facilitar o processo de renovação?
- O que pode ser oferecido ao segurado para estreitar sua relação com a companhia de seguros ao longo de toda a jornada?

Essas questões, provavelmente, são ou serão respondidas de formas distintas por diferentes seguradoras. No entanto, em todos os casos, deve-se evitar confrontar os interesses e as necessidades do cliente em detrimento dos interesses e necessidades da companhia. Quando isso acontece, não se pode esperar nada além da insatisfação do usuário e da dificuldade de retenção do mesmo. A solução, a nosso ver, é uma só: conhecer a fundo os diferentes perfis de consumidor e colocá-los como centro do desenvolvimento de produtos, serviços e estratégias de negócio.





4

COMO MUDAR

“A INOVAÇÃO DISTINGUE UM
LÍDER DE UM SEGUIDOR.”

– Steve Jobs

“A ÚNICA MANEIRA DE
SOBREVIVER É VOCÊ
SE TRANSFORMAR
CONTINUAMENTE EM
OUTRA COISA. É ESSA IDEIA
DE TRANSFORMAÇÃO
CONTÍNUA QUE TE FAZ UMA
EMPRESA INOVADORA.”

– Ginni Rometty

“A MAIORIA DE NÓS
COMPREENDE QUE A
INOVAÇÃO É EXTREMAMENTE
IMPORTANTE. É O ÚNICO
SEGURO CONTRA A
IRRELEVÂNCIA. É A ÚNICA
GARANTIA DE FIDELIDADE DO
CLIENTE A LONGO PRAZO.
É A ÚNICA ESTRATÉGIA PARA
PERFORMAR MELHOR EM
UMA ECONOMIA SOMBRIA.”

– Gary Hamel



AFINAL, O QUE É INOVAÇÃO?

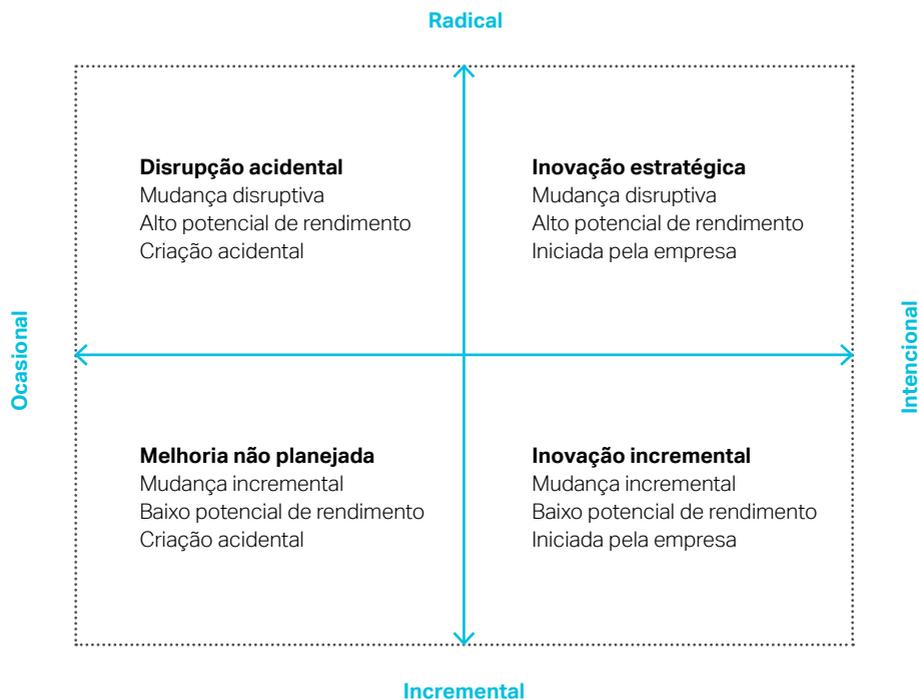
É comum entre as empresas o discurso sobre a importância da inovação, sobre a qual você vem lendo ao longo destas páginas. No entanto, não há consenso a respeito do significado dessa palavra. Em somente uma pesquisa nas literaturas de inovação, foram encontradas 40 definições diferentes¹. Dentre tantas descrições, a do professor G. David Hughes, da Universidade da Carolina do Norte, talvez seja a mais objetiva. Ele define o termo como o uso da criatividade para agregar valor, seja ele econômico, social, psicológico ou estético. Por um outro viés, também podemos dizer que toda inovação tem um médio ou alto grau de novidade e um médio ou alto grau de resultado.

Conforme citado no capítulo anterior, o mercado securitário está passando por um processo estimulante de transformação digital, e toda a sua estrutura está sendo revisitada. E, de fato, qualquer reformulação bem-sucedida de propostas de valor, modelos de negócio, jornada do cliente e tudo mais referente à estrutura e ao conteúdo do atual sistema securitário requer grande atenção para que seja assertiva.

TIPOS DE INOVAÇÃO

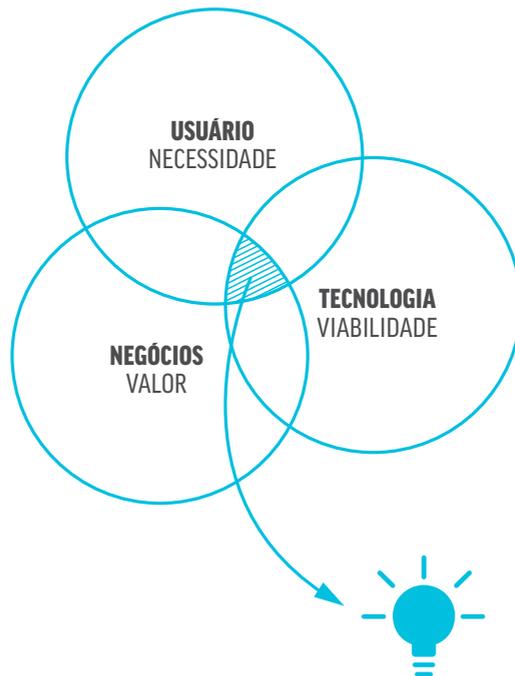
A inovação pode ocorrer tanto por meio de uma ação cuidadosamente planejada quanto por simples acaso; porém, quando se trata da inovação estratégica, pode ser necessário um modelo sistemático, com uma jornada planejada, contínua e com alto potencial de rendimento.

Atualmente, as ações de inovação são comumente classificadas como *incrementais* e *disruptivas* ou *radicais*. A incremental sugere inovações que promovem a melhoria de sistemas existentes; a disruptiva implica em criações que modificam por completo um produto ou um serviço



INOVAÇÃO E DESIGN

Como mencionado no livro *Design Thinking - Inovação em Negócios*, publicado pela MJV em 2012, embora a palavra “design” seja frequentemente associada à qualidade e/ou aparência estética de produtos, o design como disciplina tem por objetivo máximo promover bem-estar na vida das pessoas. O designer enxerga como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência (emocional, cognitiva, estética) e o bem-estar, e isso faz com que sua principal tarefa seja identificar problemas e gerar soluções. Para tal, ele entende que é preciso mapear a cultura, os contextos, as experiências pessoais e os processos na vida dos indivíduos, de forma a ganhar uma visão mais completa, identificar as causas e as consequências das dificuldades e ser mais assertivo na busca por soluções.



O Design Thinking, como o nome sugere, refere-se à maneira do designer de pensar, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial: o pensamento abduutivo. Dessa forma, o designer constantemente desafia seus padrões, faz e desfaz conjecturas e encontra oportunidades para a inovação. É essa habilidade de se desvencilhar do pensamento lógico cartesiano que faz com que o designer mantenha-se no caminho para algo realmente novo.

Para isso, um dos princípios da abordagem do Design Thinking é o trabalho colaborativo entre uma equipe multidisciplinar, composta não somente por designers, mas também por profissionais de áreas como administração, sociologia, psicologia e engenharia. Essa soma de conhecimentos e experiências distintos atua como um catalisador no processo de inovação.

O Design Thinking tem sido adotado e ensinado nas escolas de negócio mais renomadas do mundo. A riqueza dessa abordagem é que ela complementa a visão do mercado de que é preciso focar no desenvolvimento de novas tecnologias e na abertura e/ou atendimento a novos mercados, tendo como base o conhecimento do consumidor. Além desses fatores tecnológicos e mercadológicos, o Design Thinking inova principalmente ao introduzir significados até então impensados aos produtos, serviços e relacionamentos.

Em termos de inovação empresarial, o Design Thinking tem se revelado uma ferramenta simples e eficaz: é uma abordagem prática para a solução de desafios complexos. A metodologia nada mais é do que um processo cujo objetivo é gerar soluções que aliam as necessidades do usuário com geração de valor para o negócio, por meio da inovação.

Como falamos anteriormente, a remodelação das empresas seguradoras deve acontecer em todos os níveis. A inovação através do Design Thinking pode ocorrer tanto de forma interna (a título de exemplo, processos internos como processamento de sinistros) como externa (em produtos, serviço, marketing, etc.), conforme a seguir.

INOVAÇÃO INTERNA X EXTERNA

No ramo segurador, observa-se a necessidade de um porte maximizado e uma imagem de robustez. Afinal, para entregar o serviço com qualidade e um custo aceitável, é preciso manter um grande volume de clientes. Só que o mercado demanda não apenas a solidez atribuída a uma grande corporação, mas também a flexibilidade e a agilidade de uma *startup*.

Nesse caso, os projetos de inovação costumam precisar de um momento para “olhar para dentro”. Direcionar um olhar crítico para as dinâmicas internas pode ser fundamental para renovar a forma como a empresa alimenta sua imagem publicamente, reduzir custos e tempo de operação e, como resultado, aumentar o lucro. Posteriormente, veremos como inovar do ponto de vista *externo*.

Quando se fala em inovação interna, é preciso fazer algumas perguntas:

- Os processos internos favorecem a inovação?
- Quais são os gargalos? Existe uma política de incentivo à experimentação em todos os níveis da companhia?
- O ambiente de trabalho propicia atitudes e pensamentos inovadores?
- Como é a relação entre os diferentes *departamentos* e *stakeholders*?
- O desenvolvimento do negócio está centrado em metas internas e estatísticas ou no usuário e nos dados que ele oferece?
- É possível descrever o caminho que gera a oferta e também o produto ou serviço?
- Que tipo(s) de *mindset*(s) estão envolvidos? É estimulado algum tipo de mentalidade nos colaboradores?

O *Design Thinking*, após feitas essas perguntas, trabalha a fundo na investigação desse contexto e, ao captar a postura adotada dentro da empresa e os processos internos, começa a conectar como essa teia organizacional reflete-se na imagem da empresa. Ao conhecer, de forma isenta, o contexto interno de uma corporação, os Design Thinkers podem identificar quais ferramentas de Design podem ser fundamentais para dinamizar a cultura empresarial, que deve estar em constante reconstrução, seja para reenquadrar objetivos ou reavaliar práticas.

A cultura corporativa é composta pelos valores, normas, políticas e atitudes dentro de uma empresa – aspectos que se refletem diretamente no comportamento dos indivíduos e grupos dentro da organização e no relacionamento entre os diferentes *stakeholders*.

Uma mudança cultural, portanto, depende do desenvolvimento de uma série de aptidões com o intuito de lidar com novos paradigmas e processos. Ela é um reflexo da realidade de todos aqueles que trabalham juntos. O Design Thinking estimula a cocriação entre diferentes gestores e equipes, inclusive aqueles que não dividem o mesmo espaço. É muito comum que, apenas pelo fato de entrarem em contato com colegas de trabalho distintos e coletarem o resultado de uma imersão, os colaboradores cocriem ideias simples e eficazes para melhorar a assertividade.

Embora muitos gestores ainda não vejam a cultura de inovação como essencial para o desenvolvimento dos negócios, estão sendo dados passos largos para que a inovação não seja vista como um “trabalho a mais”, mas como a forma costumeira de trabalhar. A liderança desempenha um papel crítico na inserção da mentalidade de negócios voltada para a inovação. A adoção desse novo *modus operandi* por todos os colaboradores da empresa só se efetivará se ela acontecer de forma harmônica entre os líderes e demais colaboradores. A liderança deve oferecer o suporte e a estrutura necessários para que a inovação seja vista como fundamental e tangível, desfazendo os obstáculos internos que possam prejudicar o surgimento ou a implementação de propostas desse tipo.

E há alguns aspectos de fácil execução que ajudam uma empresa a estimular a continuidade da construção de uma cultura

de inovação. Ambientes que estimulem a criatividade, criação de equipes multidisciplinares, cultura do erro (estímulo a testagens) e estrutura para testes rápidos são apenas algumas das ações possíveis, que devem ser criadas de uma forma específica em cada contexto. Existem múltiplos meios para que as seguradoras possam disseminar internamente uma cultura de inovação, mas não existe uma receita a seguir.

E o Design Thinking é uma metodologia valiosa para transformar não apenas os processos e mentalidades *internas*, como também *externas*. Ou seja, olhando para a corporação das "portas para fora", ou através dos olhos do usuário, como é vista a minha marca? Como são as experiências que envolvem o que é ofertado?

Aí reside um efeito muito forte do Design Thinking: propiciar um ambiente que quebre a impressão de "imutabilidade" de produtos ou serviços que eram produzidos ou ofertados da mesma maneira, sem a visão de que podem ser mais baratos ou eficientes. Do ponto de vista *externo*, uma inovação pode ser a mudança de processos produtivos, logísticas, de uma política de comunicação, de precificação ou a criação de novas ofertas. Na hora de olhar a corporação de "*fora para dentro*", é possível começar fazendo algumas perguntas:

- Como meu produto/serviço é percebido pelos meus clientes?
- Quais são os tipos de usuários e o que eu ofereço para cada um deles?
- O que se espera do meu produto/serviço?
- Ele cumpre com as expectativas?
- Como é a logística de produção? E de distribuição?
Isso é claro para todos os envolvidos?

Dessa maneira, é criada a inovação orientada para o ao conhecimento dos usuários finais e suas expectativas, o que é providencial para a estratégia de negócios com foco no consumidor. O foco é atingir em cheio suas necessidades e, ainda, transcendê-las, gerando surpresa positiva ou o que é chamado de "encantamento". Esse tipo de inovação agrega valor para o usuário, o que, consequentemente, agrega valor à marca.



5

INOVAÇÃO NA PRÁTICA



O tema central deste livro é a inovação no mercado de seguros e, assim, até agora, falamos repetidamente sobre inovação – o que é, a sua relevância para a indústria securitária e como ela pode ser desenvolvida nas empresas. Neste novo e último capítulo mostraremos de forma contextualizada como toda a teoria apresentada pode ser aplicada no mercado de seguros, assim como seus resultados, e como os conceitos e ferramentas de *Design Thinking* mencionados no capítulo anterior funcionam na prática. Todos os *cases* a seguir foram projetos realizados pela MJV nas maiores seguradoras do país¹. Por meio desses exemplos é possível conhecer algumas das soluções inovadoras que se tornaram práticas regulares em algumas das maiores empresas do setor.

¹ Por questões contratuais, omitimos os nomes das empresas em questão

CULTURA DE INOVAÇÃO

DESAFIO

Em um grupo segurador brasileiro, a inovação vinha sendo tratada não somente como uma preocupação, mas como um objetivo fundamental. No entanto, para que essa cultura fosse de fato algo perceptível aos colaboradores, era necessário criar uma forma de tangibilizar a inovação e promover sua incorporação por meio da prática.

MÉTODO

Para solucionar esse desafio, o primeiro passo foi realizar uma imersão na companhia, de forma a mapear características, comportamentos e contextos e identificar meios de promover o engajamento e a mudança de comportamento dos envolvidos. Das percepções coletadas durante a imersão, surgiu o conceito de um laboratório de inovação: um espaço que atua como uma ferramenta de auxílio ao processo criativo e colaborativo e que tangibiliza a inovação, ao tornar a experiência uma prática efetiva.

Com o intuito de estimular uma nova cultura sem agredir os valores dos colaboradores e da empresa, o ambiente foi construído em parceria com os usuários, por meio de workshops de cocriação, de modo a entender suas necessidades e maximizar a utilização produtiva desse espaço.

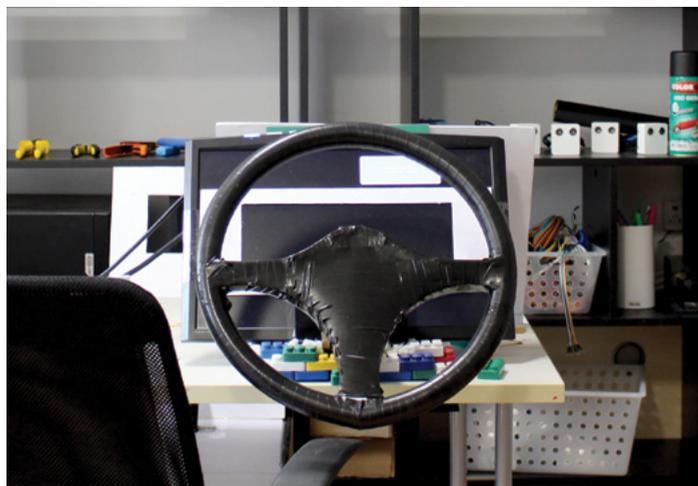
Foram elaboradas atividades para a realização no laboratório de inovação com o objetivo de estimular os colaboradores a modificarem aspectos de sua forma de trabalho e pensamento, para implementar rapidamente novas ideias, trabalhar em colaboração com áreas distintas e utilizar ferramentas que estimulassem o pensamento e ação inovadores.

RESULTADO

Assim, criou-se um laboratório que fomenta a troca de experiências dos colaboradores e a geração de soluções inovadoras para produtos e serviços mais competitivos no mercado, planos de negócio mais assertivos, redução de custos e mudanças de processos, abrigando

diversos instrumentos que estimulam o pensamento criativo e contribuindo para a construção de uma cultura de inovação corporativa.

Para os corretores, um dos projetos implementados acarretou em uma melhor experiência de venda, por meio de uma ferramenta de argumentação mais completa e de uma plataforma de preenchimento de propostas mais prática, aumentando seu engajamento com a marca, o que leva a um possível e natural aumento de vendas como consequência positiva para ele e para a empresa.



WORKSHOP DE COCRIAÇÃO – Uma das ferramentas do D.T. É um encontro organizado na forma de uma série de atividades em grupo com o objetivo de estimular a criatividade e a colaboração, fomentando a criação de soluções inovadoras. Geralmente os participantes têm envolvimento direto ou indireto com as soluções que estão sendo desenvolvidas – usuário final, funcionários da empresa que demandam o projeto e equipe facilitadora da dinâmica.

CULTURA DE QUALIDADE

DESAFIO

Em um outro caso, uma companhia de seguros percebeu a necessidade de disseminar em todos os seus níveis a “cultura de qualidade” e a melhoria contínua.

MÉTODO

Para tal, foi realizado um projeto com base no *Design Thinking*, partindo de uma investigação de contextos, hábitos e anseios, a fim de compreender as relações interpessoais entre os colaboradores das diversas áreas.

A pesquisa mostrou que, apesar de existir uma relação de dependência entre as áreas, elas, no geral, trabalhavam de forma fragmentada – muitos funcionários não sabiam o impacto do seu trabalho em outros setores. Além disso, havia um certo ceticismo em relação ao tema “melhoria contínua” devido à falta de *feedback* quanto às sugestões dadas anteriormente e ao “engavetamento” de ideias. Observou-se, assim, que seria preciso criar alicerces que embasassem uma mudança de comportamento, promovendo a integração entre as áreas, a comunicação, o engajamento e o trabalho colaborativo.

Foi desenhado, então, um programa composto pela criação de espaços que estimulam a criatividade e a colaboração, por ações voltadas primordialmente à integração e à comunicação e pelo estabelecimento de uma rotina interna de busca constante por melhorias. Por meio de encontros periódicos em cada área, liderados pelo seu gestor e amparados por ferramentas específicas, são sugeridas propostas de melhoria. Dependendo da natureza e da complexidade da sugestão, a mesma é levada à uma segunda esfera, pautada em um encontro de cocriação com membros de diversas áreas.

RESULTADO

Estruturado em ondas e pautado na gamificação [14], o programa permitiu que os colaboradores fossem constantemente reengajados, tanto por meio de resultados visíveis quanto de premiações e reconhecimento.

Por mais que, inicialmente, o foco do projeto não fosse a busca por ideias disruptivas, mas sim o engajamento dos colaboradores na busca diária por pequenas oportunidades de melhoria, o caminho foi bastante similar: foi necessário criar uma atmosfera propícia à disseminação de uma cultura corporativa de inovação.



PROTOTIPAGEM RÁPIDA PARA MODELOS DE NEGÓCIOS

DESAFIO

Certa vez, uma grande seguradora havia elaborado um plano de negócios para um título de capitalização, planejando ofertá-lo na bilheteria de uma estação de trem. Sua expectativa com relação ao volume de vendas era considerável, mas não tinha certeza de se o local e o momento escolhidos para a oferta eram realmente os melhores.

MÉTODO

Para esclarecer essa questão, foi solicitado o apoio de uma equipe de inovação que, por saber o valor da prototipagem rápida para validação de hipóteses, conseguiu em dois dias resolver o conflito que a empresa vivia há meses. Um protótipo do produto foi criado e testado no ponto de venda previsto, mostrando rapidamente o insucesso. No momento da compra dos bilhetes de trem, os clientes estavam tensos e ansiosos, preocupados em embarcar, por isso não davam atenção a nada além da compra do bilhete. No entanto, percebeu-se que, uma vez dentro do trem, os viajantes ficavam entediados, sem nada para fazer, e este poderia, portanto, ser um melhor momento para venda.

RESULTADO

Ao oferecer o produto nesse novo contexto, foi possível provar que os títulos seriam vendidos cinco vezes mais dentro do trem do que na bilheteria. Essa descoberta evidenciou a necessidade de redesenhar o plano de negócios da seguradora.



APRIMORAMENTO DE PRODUTOS

DESAFIO

Em outro caso, uma companhia de seguros estava vendendo um produto financeiro em uma loja parceira. As vendas do produto não iam bem, mas as razões para tal não estavam claras.

MÉTODO

Para entender melhor o cenário, foi realizada uma imersão nas lojas por uma equipe voltada a investigar o contexto de venda. Rapidamente, ficou claro que o nível de estresse dos responsáveis por ofertar o produto era extremamente alto, e eles simplesmente priorizavam produtos de venda fácil, facilmente explicáveis e com maiores chances de serem aceitos pelos clientes. Como este não era o caso do produto financeiro em questão, alterações seriam necessárias.

Em vez de redesenhar internamente o produto, o que levaria meses, a empresa decidiu fazê-lo por meio de protótipos. Foram testadas na loja, com o cliente final, diversas categorias de preço e diferentes combinações de oferta, medindo o que tornaria mais fácil o trabalho dos vendedores e a aceitação dos clientes.

RESULTADO

Ao final, os ajustes foram realizados e o produto tornou-se mais bem-sucedido. Tudo devido às observações de campo, ao trabalho colaborativo entre os stakeholders e à prototipagem rápida.



SEGURÊS

DESAFIO

A utilização de um discurso compreensível pelo cliente é fundamental em todos os mercados, mas, no contexto de seguros, consiste em um grande desafio. Tendo isso em vista, uma grande seguradora decidiu repensar a linguagem utilizada para se comunicar com seus clientes. A primeira iniciativa foi contratar um especialista para criar um glossário dos termos utilizados no mercado de seguros e, então, fornecer aos segurados esse material. Como se pode imaginar, não se obteve sucesso, uma vez que a estratégia exigia um esforço cognitivo grande por parte do cliente e a mensagem, por mais que melhorada, foi ainda enviada no idioma “segurês”.

A segunda tentativa foi a de substituir os jargões por palavras mais usuais. No entanto, durante o processo de identificar a linguagem apropriada, verificou-se que seria mais importante e eficaz rever o conteúdo fornecido a cada ponto de contato, uma vez que os clientes têm diferentes necessidades de informação ao longo de sua interação com a companhia de seguros.

MÉTODO

Para abordar esse desafio, foi escolhido um produto específico como ponto de partida, e uma equipe dedicou-se a mapear os principais momentos do seu ciclo de vida e as expectativas das partes interessadas em cada um deles. Assim, foi possível se aproximar das aspirações, necessidades e valores dos atores envolvidos, além de identificar áreas de oportunidade para inovação.

A partir das informações coletadas em campo, foram desenvolvidas plataformas dedicadas a estabelecer um relacionamento mais transparente e de confiança entre a seguradora e seus clientes. Foi elaborado um novo material pós-venda (online e offline) para ser enviado aos segurados em uma linguagem acessível a eles, traduzindo o “segurês”. Via plataforma

online, os segurados passaram a ter acesso, de forma simplificada, às coberturas contratadas e às condições gerais do seguro. Além disso, caso necessitassem de outros serviços, poderiam solicitar facilmente na mesma plataforma. Assim, foi criado um canal direto entre seguradora e segurado, mais eficiente, e que facilita *upgrades* de seguro.



RESULTADO

Esse projeto ilustra claramente como o foco na experiência do usuário pode trazer benefícios de impacto e em curto prazo.

O canal direto de contato entre a seguradora e o cliente por meio do portal online estreitou os laços entre os mesmos, além de reforçar a marca da empresa. A clareza na comunicação quanto a o que foi ou não contratado proporcionou um alinhamento de expectativas entre o cliente e a seguradora na prestação de serviços, evitando, assim, conflitos e frustrações. Uma vez que as condições gerais que eram impressas e enviadas para cada segurado passaram a estar disponíveis digitalmente, houve uma redução ao ano de 2 milhões de reais em postagens, da emissão de 60 toneladas de CO2 e da utilização de 20 milhões de folhas A4.

Por fim, o sucesso do projeto foi reconhecido pelos prêmios conquistados:



DIRECT MARKETING ASSOCIATION AWARDS 2013

Ouro na categoria Echo Award e bronze na Insurance



XVIII PRÊMIO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE MARKETING DIRETO

Ouro na categoria CRM/Database



PRÊMIO ANTONIO CARLOS DE ALMEIDA BRAGA DE INOVAÇÃO EM SEGUROS 2011

3º lugar



PRÊMIO TOP OF MARKETING DA ADVB-SP 2011

APLICATIVO PARA COTAÇÃO DE SEGUROS

DESAFIO

A digitalização tem impacto não somente no relacionamento com o segurado, mas também com o corretor de seguros. Percebendo a possibilidade de estreitar o vínculo com esse intermediário e alavancar o volume de vendas, uma grande seguradora brasileira contou com o apoio da MJV no desenvolvimento de um aplicativo dedicado à cotação de seguros em dispositivos móveis – *smartphones* e *tablets*.

MÉTODO

O processo de construção do produto foi colaborativo, envolvendo diretamente o cliente e o usuário final. O resultado, desenhado para se adequar ao perfil do usuário digital, leva em consideração um *layout flat*, com composição amigável, de fácil acesso, com apresentação de formulários enxutos e funcionais.

RESULTADO

Proporcionou-se, assim, uma cotação mais fluida e amistosa, que otimizou o grande fluxo de informações e dados, além de privilegiar a experiência de uso. A ferramenta transformou o serviço de cotação em um trabalho ágil, atrativo, empático e funcional, elevando, assim, a motivação dos corretores em realizar mais vendas.



SEGURO AUTO – TELEMETRIA PARA JOVENS MOTORISTAS

DESAFIO

Desenvolver uma solução de pacote de seguro auto para jovens com pouca experiência de direção e/ou para supervisão dos pais.

MÉTODO

Com o uso da telemática, a equipe do projeto desenvolveu um sistema de cruzamento de informações, obtidas por diversos sensores instalados no veículo e através de bancos de dados disponíveis, para construir o perfil de condução do motorista. Os sensores no veículo alimentam um servidor central que cruzará dados georeferenciados como velocidade, distância entre o veículo da frente, variações bruscas de movimentação (como frenagens ou conversões perigosas), locais de estacionamento, com dados sobre mapas de risco, pontuação da carteira do motorista, médias de velocidade no local, modelo do carro, etc.

RESULTADO

O cruzamento dos dados revela se o condutor possui um estilo de direção cauteloso ou perigoso, a que tipos de riscos está exposto e, conseqüentemente, qual a real cotação de seguro condizente.

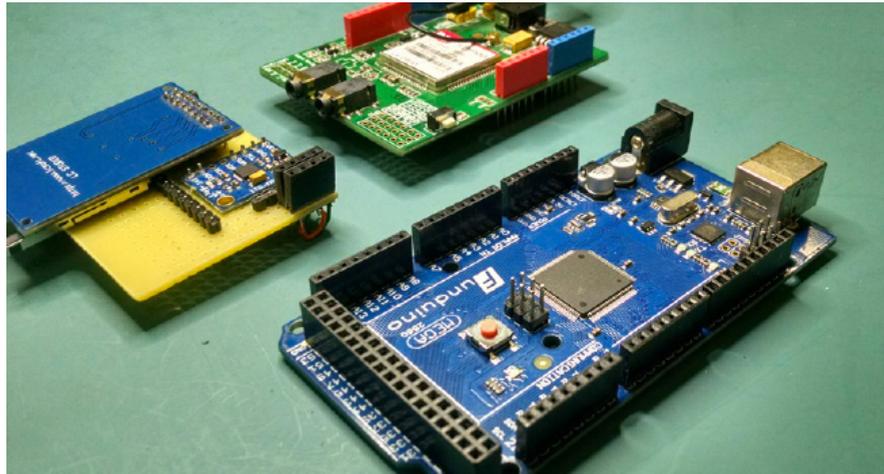
Essa visão “holística” do motorista também é usada como instrumento de sensibilização na medida em que os pais do motorista podem ter acesso a um dashboard detalhado sobre a condução do filho, tendo a chance de agir sobre algo que normalmente acontece longe de sua visão, mas com enorme potencial ofensivo. Para saber como os sensores se comportam na vida real, como os dados são gerados e de que maneira podem ser tratados, a equipe vem testando o sistema no laboratório da MJV e também em campo, instalando os equipamentos em um carro em circulação nas ruas.

Os protótipos começaram a ser produzidos rapidamente, não só como forma de validação da ideia mas, principalmente, para aprendizado da equipe e do potencial do projeto.

Os pacotes de seguros para novos motoristas utilizam diversos dados de pesquisas para gerar cotações de acordo com os perfis de usuários. No entanto, muitas vezes, essas cotações não condizem exatamente com o estilo de direção daquele cliente, sendo de certa forma uma generalização de perfil.

“Como a tecnologia pode ajudar a tornar a oferta de seguros para novos motoristas mais personalizada e justa, contribuindo ainda para a segurança no trânsito?”.

O condutor mais cauteloso, ainda que inexperiente, é igualado aos mais agressivos ou negligentes, cujo risco de sinistro é maior. Não seria conveniente que este jovem motorista fosse diferenciado dos outros, incluindo ainda uma maneira de sensibilizá-lo sobre os perigos que corre?



ZELAR – MONITORA SEU LAR PELO CELULAR

DESAFIO

Os pacotes de seguros residenciais tradicionalmente possuem baixa adesão no Brasil. Apesar da importância, o grande público não é atingido pela oferta ou não entende inteiramente seu valor. Então surgiu a questão: como tornar a oferta de seguros residenciais mais atrativa e acessível para o grande público?

MÉTODO

Neste cenário, a Internet das Coisas oferece uma oportunidade para não apenas sensibilizá-los, mas também para criar um produto mais concreto e de fácil compreensão, acoplado ao seguro.

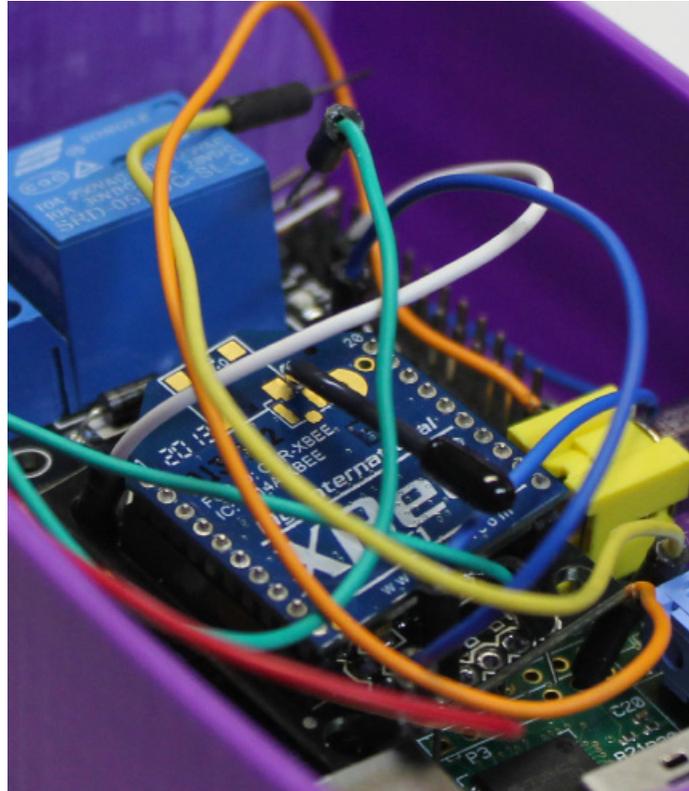
Assim, foi criado o Zelar, uma plataforma de monitoramento doméstico que visa dar segurança e praticidade no gerenciamento dos diversos elementos que compõem uma casa. Para isso, o sistema conta com uma gama de sensores instalados na residência para monitoramento do consumo de água, luz e gás, e também voltados para a segurança, como fogo, vazamentos e vigilância.

RESULTADO

Caso detecte algum problema, Zelar tem inclusive a capacidade de intervir preventivamente, desligando registros ou chaves, por exemplo. Com a assinatura de planos segmentados, o cliente tem acesso aos serviços oferecidos como o dashboard de monitoramento mobile, que coletando os dados dos sensores em tempo real dá ao usuário uma visão global do que acontece em sua casa, mesmo à distância.

Através deste canal, o usuário também tem acesso a históricos, metas e comparativos de consumo, ajudando-o a controlar e planejar seus gastos. Logo, o cliente tem em mãos uma extensão do seguro residencial, algo que também marca sua presença material.

Todo o sistema mobile, a central de dados e os sensores são prototipados contribuindo para o rápido aprendizado da equipe que, com base nesses estudos, desenvolve melhorias durante o caminho. Os protótipos são criados usando alguns sensores simples, enquanto que a central é baseada na plataforma Raspberry Pi. Os gabinetes são impressos em 3D, o que possibilita uma visão bastante próxima do produto final e por isso, a realização de testes em alta fidelidade. O marketing digital também vem sendo usado como um importante termômetro e fonte de insights a respeito da aceitação do produto.







CONCLUSÃO

Tudo o que foi descrito no curso deste livro, o cenário, os desafios, as possibilidades, a nova conjuntura, forma um conjunto de indicativos que urge uma completa reestruturação de todo o sistema de criação, comercialização e gerenciamento dos seguros e seus pilares, pautada no pensamento inovador. O novo ecossistema econômico e empresarial que está se formando a passos largos estrutura um recém-pensado mundo para a economia securitária que excluirá aqueles que não se adequarem aos seus novos parâmetros.

As companhias de seguro que assumirão a liderança do mercado de amanhã serão aquelas capazes de prever necessidades e oportunidades e agir de forma ágil frente a pontos de decisão e interações críticos.

Uma pesquisa realizada no último trimestre de 2015 pela ACORD (Association for Cooperative Operations Research and Development, uma organização global, sem fins lucrativos, a serviço do mercado de seguros e indústrias correlatas) mostrou que a maioria dos líderes de seguradoras está subestimando o impacto da ruptura oriunda das condições futuras do mercado e não está preparada para responder à novas ameaças. Cinquenta e três por cento acreditam que as advertências mais significativas são os cinco maiores competidores atuantes em seu mercado local.

Esse entendimento pode ser aceitável a curto prazo, mas estar atento às possíveis ações disruptivas a longo prazo é imperativo para a sobrevivência no mercado. As seguradoras precisam entender a disrupção que pode ocorrer por meio da entrada de novos players conforme eles introduzem novas ofertas, se estabelecem-se como marcas focadas no consumidor e garantem a sua lealdade.

Muitos integrantes do mercado, de um modo geral, superestimam o elo de confiança que ainda existe entre consumidores e agentes, corretores e os tradicionais canais de distribuição, sem se dar conta da ameaça em potencial que novos entrantes representam e o poder dessas marcas focadas no consumidor.

O Design Thinking, como uma abordagem estruturada em inovação, com o ser humano como foco, tem munido empresas de diferentes ramos com o aparato intelectual para gerar soluções que aliam o desejo e as necessidades do usuário à geração de valor para o negócio. O cliente e demais stakeholders são envolvidos diretamente na criação e no desenvolvimento de produtos, serviços e estratégias, somando suas perspectivas à visão interna da companhia.

Alguns participantes da pesquisa mencionada indicaram que essas tendências que estão se desdobrando na indústria não têm impacto em suas visões e estratégias de negócio. Isso pode estar criando uma falsa sensação de segurança que resulta no alocamento de investimentos em ajustes incrementais em vez de focar na transformação global que o mercado exigirá nos próximos anos.

A iniciativa de reconstrução de todo o sistema securitário indubitavelmente não pode ser descrita como uma tarefa simples; no entanto, após uma sucessão de experiências bem-sucedidas no mundo da inovação no mercado de seguros ao longo de 10 anos, a MJV pode afirmar que tamanha transformação é possível de ser realizada sem maiores percalços. Somente a mudança de mentalidade e o entendimento do mercado atual já colocam as empresas no caminho correto a ser percorrido. As diferentes ferramentas que fazem parte do conjunto de expertises da MJV como o Design Thinking, Big Data, Analytics, Internet das Coisas e Gamificação garantem uma viagem tranquila e são o apoio de inúmeras empresas, dentro e fora do mercado securitário, que colocam a inovação como o norte de seus trabalhos.

Continuando a nossa jornada de crescimento mútuo com as nossas parceiras desse mercado, estaremos sempre à procura de novos desafios.

Referência: www.insurancebusinessonline.co.nz/nz/news/breaking-news/insurers-unprepared-for-digital-disruption-206336.aspx

NOSSOS SERVIÇOS DE INOVAÇÃO

Aqui você poderá ver alguns dos serviços de inovação já realizados com sucesso em seguradoras pela MJV ao longo desses 10 anos de história com o mercado de seguros. Podemos fazer tudo isso e muito mais pela sua empresa!

- Criação de novos serviços;
- Aprimoramento de processos;
- Implementação de cultura de qualidade;
- Implementação de cultura de inovação;
- Workshops de cocriação;
- Workshops de imersão;
- Prototipação de novos serviços e modelos de negócio;
- Sensibilização e capacitação de gestores com uma visão estratégica centrada no usuário;
- Implementação de uma relação mais transparente confiável e encantadora entre a seguradora e seus consumidores;
- Técnicas de imersão do Design Thinking para a estruturação de uma jornada do usuário mais assertiva;
- UX e UI;
- Inovação no processo de emissão;
- Inovação no processo de vendas;
- Inovação no atendimento;
- Soluções para marketing promocional;
- Levantamento de requisitos;
- Redução de reclamações dentro da área de cobranças.





REFERÊNCIAS

www.driverless-future.com/?page_id=384

Acesso: 16/09/2016. Autor: *Driverless car watch*

www.ventureclash.com/2016/06/22/top-10-insurtech-trends-for-2016

Acesso: 16/09/2016. Autor: *Top 10 Insurtech Trends for 2016*, Venture Clash

www.insurancejournal.com/news/international/2016/04/27/406629.htm

Acesso: 15/09/2016. Autor: *Global Insurance Fintech Investment Grew by 237% in 2015: Accenture Research*, Insurance Journal

www.berginisight.com/ReportPDF/ProductSheet/bi-insurancetelematics-ps.pdf

Acesso: 20/09/2016. Autor: *Insurance Telematics in Europe and North America*, Berg Insight

www.letstalkpayments.com/the-three-pillars-of-connected-insurance-in-italy

Acesso: 20/09/2016. Autor: *The Three Pillars of Connected Insurance in Italy*, Kate

www.insurancethoughtleadership.com/the-future-of-telematics-is-italy

Acesso: 20/09/2016. Autor: *The Future of Telematics Is... Italy*, Matteo Carbone, Insurance Thought Leadership

www.linkedin.com/pulse/insurance-telematics-only-ubi-matteo-carbone

Acesso: 20/09/2016. Autor: *Insurance Telematics is not (only) UBI*, Matteo Carbone

www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4594.htm. Acesso: 09/09/2016

Autor: Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos

NICOLETTI, B. *Digital Insurance, Business Innovation in the Post-Crisis Era*,

Palgrave Macmillan UK, 2016. Disponível em www.palgrave.com/br/book/9781137553263

www.management.fon.rs/management/e_management_68_english_07.pdf

Acesso: 07/10/2016. Autor: *Innovations of Insurance Companies and Investment Funds*, Vladimir Njegomir, Jelena Demko Rihter, *Management Journal for Theory and Practice Management*

CRÉDITO DAS IMAGENS

- Pg. 4:** "Ecomaterials Innovation Lab - Boston, MA"
[www.flickr.com/photos/poptech/4827566944], sob CC BY-SA 2.0
- Pg. 9:** "Office-technology" *[www.pixabay.com/en/office-technology-gold-yellow-1031707]*, sob CC0 1.0
- Pg. 12:** "Ecomaterials Innovation Lab - Boston, MA"
[www.flickr.com/photos/poptech/4827796328], sob CC BY-SA 2.0
- Pg. 14:** "Highway-night" *[www.pixabay.com/en/highway-night-lights-road-speed-1082152]*, sob CC0 1.0
- Pg. 15:** "Digital-marketing" *[www.pixabay.com/en/digital-marketing-new-technologies-1433427]*, sob CC0 1.0
- Pg. 28:** "Close up person using smartphone" *[www.flickr.com/photos/68532869@N08/17471462035]*, sob CC BY-SA 2.0
- Pg. 39:** "Mobile-night" *[www.pixabay.com/en/mobile-night-driving-car-person-1209058]*, sob CC0 1.0
- Pg. 66:** "Office-two-people" *[www.pixabay.com/en/office-two-people-business-team-1209640]*, sob CC0 1.0
- Pg. 74:** "BDT Strategy Jam-29" *[www.flickr.com/photos/itupictures/9654146746]*, sob CC BY 2.0
- Pg. 76:** "Business" *[www.pixabay.com/en/business-notebook-business-people-437020]*, sob CC0 1.0
- Pg. 84:** "Writing" *[www.pixabay.com/en/writing-pen-man-boy-male-ink-1149962]*, sob CC0 1.0
- Pg. 88:** "CRW_8924n" *[www.flickr.com/photos/jeanbaptisteparis/6301697857]*, sob CC BY-SA 2.0
- Pg. 93:** "Ecomaterials Innovation Lab - Boston, MA"
[www.flickr.com/photos/poptech/4827593586], sob CC BY-SA 2.0
- Pg. 94:** "Startup" *[www.pixabay.com/en/startup-start-up-people-593343]*, sob CC0 1.0
- Pg. 98:** "Lightbulb" *[www.pixabay.com/en/lightbulb-light-bulb-idea-1246589]*, sob CC0 1.0
- Pg. 108:** "CRW_8965n" *[www.flickr.com/photos/jeanbaptisteparis/6301700511]*, sob CC BY-SA 2.0
- Pg. 126:** "Ecomaterials Innovation Lab - Boston, MA"
[www.flickr.com/photos/poptech/4827358036], sob CC BY-SA 2.0
- Pg. 130:** "Workshop Gamestorming with Sunni Brown on June 6th 2013 in Amsterdam organized by Business Models Inc." *[www.flickr.com/photos/ter-burg/8970444148]*, sob CC BY-SA 2.0
- Pg. 133:** "Ecomaterials Innovation Lab - Boston, MA"
[www.flickr.com/photos/poptech/4826960419], sob CC BY-SA 2.0

Todas as imagens não creditadas são de autoria da equipe MJV







Ysmar Vianna e Silva Filho

Engenheiro Elétrico pelo ITA (1966), Mestre em engenharia Elétrica e Ciência da Computação pela UCB - Universidade da Califórnia em Berkeley (1969), Ph.D. em Ciência da Computação pela UCB (1972). Com extensa carreira universitária, foi pioneiro em computação no Brasil, tendo participado como instrutor da COPPE/UFRJ da instalação do primeiro computador da Universidade em 1967. Criou o curso de Informática da UFRJ, foi o chefe do Departamento de Ciência da Computação e Diretor do NCE/UFRJ.

Foi consultor do CNPq e CAPES, tendo participado durante vários anos como membro do Comitê Assessor do CNPq. Como consultor atuou em projetos de elaboração de planejamento de informática para os institutos associados do CNPq, implantação de Metodologias de Desenvolvimento de Sistemas para Cia. Vale do Rio Doce, BANESE, OAS, Banco Econômico, BR Distribuidora, no desenvolvimento de sistemas para a Embraer, INPI, HU da UFRJ, e na elaboração de amplo estudo para a EMBRATEL sobre o uso de telecomunicações no setor de Transporte.



Maurício José Vianna e Silva

Engenheiro de Computação pela PUC-RJ (1990), Mestre em Ciência da Computação pelo IIT - Illinois Institute of Technology (1992) e Doutor em Ciência da Computação pelo IIT (1995). Como consultor trabalhou para: Chicago Board of Trade Clearing Co.(USA), Performance Computing Inc.(USA), Miller&Fairchild Inc.(USA), R&R Donnelley (USA), Banco Boavista, Secretaria Municipal da Fazenda do Rio de Janeiro, Telefônica Celular, Claro, Vivo, Oracle e Bradesco Seguros. Participou do desenvolvimento da ferramenta CASE (PCCase) no IBPI. Possui vários trabalhos técnicos publicados em conferências internacionais do IEEE e ACM, na área de orientação à objetos e banco de dados. Atualmente vem desenvolvendo projetos nas áreas de Mobile VAS, Inovação em seguros de Auto/Saúde e Sistemas Sociais.



Juliana Paolucci

Consultora de Design e Inovação. Formada em Design pela ESDI/UERJ, estudou Design Estratégico na Bergische Universität Wuppertal (Alemanha) e Design Thinking na HPI School of Design Thinking (D-School, Alemanha). Já realizou projetos de inovação na Europa, na Ásia e na América Latina para uma diversa gama de indústrias. Atualmente é gerente de inovação na MJV Technology & Innovation e pesquisadora da ESDI/UERJ, sendo inovação social em saúde a sua linha de pesquisa.



Fabrício Astua

Mestre em Design Estratégico de Produto pela Universidade de Tecnologia de Delft, Holanda, Fabrício é Diretor de Inovação Internacional. Com grande familiaridade com projetos de pesquisa e desenvolvimento em Design Thinking, é particularmente interessado nos desafios apresentados nas fases iniciais do processo de inovação, bem como no mapeamento do contexto do cliente para a definição de estratégias diferenciadas. Bacharel em Desenho Industrial pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), formado tanto em Design Gráfico quanto em Design de Produto, começou sua trajetória na MJV como consultor líder de projetos e foi Head de Inovação em SP e no RJ.

SOBRE A MJV

TRANSFORMANDO NEGÓCIOS COM DESIGN THINKING E ESTRATÉGIAS DIGITAIS

Desde 1997, a MJV Technology & Innovation trabalha com algumas das maiores empresas do mundo em seus desafios de negócio. Com escritórios na Europa, Estados Unidos e América Latina, a consultoria conta hoje com uma equipe multidisciplinar de mais de 300 profissionais.

A MJV é composta por três pilares, estruturados em completa sinergia:

INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS Desenvolvimento e implementação de soluções inovadoras para reduzir custos, aumentar lucros e gerar novos modelos de negócio.

CONSULTORIA EM TECNOLOGIA Desenvolvimento e implementação de serviços personalizados de Business Intelligence (B.I.), TI e Internet das Coisas (*Internet of Things*).

ESTRATÉGIA DIGITAL Desenvolvimento e implementação de estratégia corporativa e experiência do usuário de forma que o “ser digital” e o “pensar digital” tornem-se intrínsecos ao modelo de negócio. Acreditamos que a inovação resulta da combinação entre princípios de design e tecnologia. Para nós, empatia, criatividade e processos centrados no usuário levam a soluções relevantes e de impacto, que geram real valor para o negócio.

Desafios distintos demandam abordagens distintas. Por isso, combinamos diferentes expertises – *Design Thinking*, Design de serviços, Gamificação, *User Experience*, *Big Data*, Metodologia *Lean*, Internet das Coisas, entre outras – com o intuito de transformar desafios complexos em soluções inovadoras.

MAURICIO VIANNA
CEO Global
mvianna@mjvinnovation.com

YSMAR VIANNA
Presidente
yvianna@mjvinnovation.com

RIO DE JANEIRO

Av. Marechal Câmara, 160
Gr. 206 – Centro – Rio de Janeiro
20020-080 – Brasil
+55 21 2532 6423

SÃO PAULO

Rua Helena, 280 – Gr. 306
Vila Olímpia – São Paulo
04552-050 – Brasil
+55 11 3045 0536

BARUERI

Av. Sagitário, 138 – Gr. 2205
Alphaville Conde II – Barueri
06473-073 – Brasil
+55 11 2898 4731

LONDRES

25-27 Horsell Road
N5 1XL Londres
Reino Unido
+44 20 3586 1233

ATLANTA

75 5th Street NW
Suite 424 Atlanta, GA
30308 – Estados Unidos
+1 404 771 7187

WWW.MJV.COM.BR