

Ações e projetos realizados em resposta à COVID19: um estudo no mercado segurador brasileiro

Actions and projects carried out in response to COVID19: a study in the brazilian insurance market

Ed de Almeida Carlos

¹ Centro Universitário da FEI, Brasil, Doutorando em Administração, e-mail: edalmei@gmail.com

Recebido em: 07/12/2020 - Revisado em: 21/02/2021 - Aprovado em: 31/05/2021 - Disponível em: 01/07/2021

Resumo

No ambiente de negócios, a pandemia trouxe mudanças como a adoção do *home office*, novos desafios tecnológicos, de infraestrutura, modelo de trabalho, cultura organizacional e atenção ao nível de dívida das empresas. O setor brasileiro de seguros, que já convivia com o surgimento de *insurtechs* e o uso de novas tecnologias, teve listadas por uma consultoria de alta gestão (a *PwC*), 5 prioridades para o pós-pandemia: 1. Foco em custos e produtividade, 2. Impulsão da transformação digital (TD), 3. Criação de novos fluxos de receita, 4. Preparação da força de trabalho para o novo mundo e 5. Reforço da eficiência de capital e marca. O objetivo da pesquisa foi levantar o impacto da COVID19 na adoção de ações para o alcance dessas prioridades, a partir da resposta de 9 seguradoras a um questionário, cujos resultados (analisados por análise de conteúdo, sendo a pesquisa qualitativa e exploratória) sinalizam como principais ações dotadas: (1) Reforço da eficiência do capital e da marca (reforço da marca foi unanimidade), (2) Realinhamento da estrutura de custos e produtividade (produtividade, citada por 8 das 9 respondentes), (3) Impulsionar a TD (mais ações de melhoria incremental do que de TD), (4) Preparar força de trabalho: adaptação para um novo modelo (provavelmente híbrido). Adicionalmente, o trabalho contribui ao sinalizar que ações para criação de novos fluxos de receitas e realinhamento de custos tendem a ser um diferencial na busca por resultados futuros, por não estarem na pauta dos respondentes, dada a baixa previsibilidade do cenário atual.

Palavras-chave: COVID19, mercado segurador brasileiro, ações e projetos estratégicos

Abstract

In the business environment, the pandemic brought changes such as the adoption of the home office, new technological and infrastructure challenges, work model, organizational

culture and attention to the level of corporate debt. The Brazilian insurance sector, which was already experiencing the emergence of insurtechs and the use of new technologies, had listed by a top management consultancy group (PwC), 5 priorities for the post-pandemic: 1. Focus on costs and productivity, 2. Driving digital transformation (DT), 3. Creating new revenue streams, 4. Preparing the workforce for the new world and 5. Strengthening capital and brand efficiency. The objective of the research was to raise the impact of COVID19 in adopting actions to achieve these priorities, based on the response of 9 insurers to a questionnaire, whose results (analyzed by content analysis, being the qualitative and exploratory research) signal as the main endowed actions: (1) Reinforcement of capital and brand efficiency (brand reinforcement was unanimous), (2) Realignment of the cost and productivity structure (productivity, cited by 8 of the 9 respondents), (3) Boost DT (more incremental improvement actions than DT), (4) Prepare workforce: adaptation to a new model (probably hybrid). Additionally, the work contributes by signaling that actions to create new revenue streams and cost realignments tend to be a differential in the search for future results, since they are not on the respondents' agenda, given the low predictability of the current scenario.

Keyword: COVID19, Brazilian insurance market, strategic actions and projects

1. Introdução

A epidemia da COVID-19 espalhou-se rapidamente pelo mundo, sendo reconhecida como pandemia pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 11 de março de 2020.

A partir daí, diversas medidas de higiene (por exemplo: das mãos, respiratória e ambiental) e distanciamento social, passaram a ser aplicadas (RAMESH; SIDDAIAH; JOSEPH, 2020).

No ambiente de negócios, o *home office* foi adotado como modelo de trabalho prevalente nas organizações em que isso foi possível, inclusive pelas quarentenas no Brasil e no Mundo (SOROOSHIAN, 2020). Apesar de ter se mostrado uma alternativa segura para a manutenção de certo nível de atividade econômica, trouxe consigo desafios como: encontrar a adequação entre a distribuição e execução de metas e prazos que concorrem com o convívio familiar e atividades domésticas e escolares (ARAUJO, 2020; LOSEKANN; MOURÃO, 2020)

As organizações nem sempre estavam prontas para tal cenário, seja em termos de infraestrutura (acesso remoto, máquinas, *softwares*, por exemplo), ou de gestão (alinhamento e comunicação, colaboradores sentirem-se “sem pertencimento” etc.), sendo um aspecto que vem sendo trabalhado dado que o trabalho virtual deverá ser uma constante (NEELEY, 2020).

A pandemia ainda apresentou às empresas a necessidade de preocuparem-se com outros quesitos que devem impactar a forma de trabalhar e de produzir, como listado no Quadro 1:

Quadro 1 – Quesitos que impactam a forma de trabalhar – antes e depois da pandemia

Quesito analisado	Antes da pandemia	Depois da pandemia
Infraestrutura para acesso remoto	53% das empresas estavam preparadas	96% agora estão preparadas
Gerenciamento de crise	19% das empresas tinham planos adequados	92% indicaram já ter estabelecido ou adequado seus antigos planos
Comitê de crises	25% das empresas tinham e usaram um comitê de crises	89% utilizam ou estão formando um comitê de crises
Acompanhamento de leis e regulações	22% das empresas faziam tal acompanhamento regular	97% fazem hoje tal acompanhamento regular

Fonte: adaptado de Noomis Febraban (2020)

Também foram sinalizadas pelas companhias, preocupações de médio prazo: (1) a necessidade de mudança do modelo de trabalho e da cultura organizacional (60%); (2) a necessidade de revisão no processo operacional (42%); (3) o nível de endividamento da empresa (41%) e o acompanhamento de novas tendências de consumo (41%); (4) investimentos em tecnologia e conectividade (40%); (5) perda de participação de mercado (33%); (6) o surgimento de novos produtos e serviços disruptivos (29%) e (7) a expansão da multicanalidade de vendas (27%) (NOOMIS FEBRABAN, 2020).

O objetivo do relato é levantar o impacto da COVID19 na adoção de ações e/ou projetos para o alcance de resultados durante e após a pandemia no setor brasileiro de seguros (MATTA, 2020), por sua relevância econômica: encerrou o ano de 2019 com ativos financeiros aplicados no país da ordem de R\$ 1,3 trilhão e uma receita anual de prêmios de R\$ 270,1 bilhões (sem considerar saúde suplementar), representando crescimento de 12,1% sobre o ano anterior (CNSEG, 2019) e social, dado seu propósito de cuidar de pessoas (especialmente numa pandemia), pautando-se por um comportamento responsável (CNSEG, 2020a).

2. Contexto e realidade investigada

Diante da necessidade de resposta à pandemia, o Blog Sonho Seguro, especializado no mercado segurador brasileiro, entrevistou, em junho de 2020, presidentes de seguradoras que operam no Brasil: Porto Seguro – 3ª. Maior, Zurich – 5ª. Maior, Tokio Marine – 8ª. Maior, Liberty – 11ª. Maior e Prudential – 14ª. Maior, dentre 79 grupos seguradores no Brasil (SINCOR SP, 2019), tendo sido abordados os temas: (a) voluntariado e doações, (b) experiência das áreas tradicionalmente “de escritório” em *home office*, (c) comunicação com as equipes em tempos de isolamento social, (d) ações com corretores e incentivo a vendas, treinamentos, eventos online e (e) oportunidades vislumbradas com o novo cenário (BUENO, 2020), tendo sido citadas como mais frequentes, avançadas e mensuráveis, as ações ligadas à prática do *home office* e novas práticas comerciais.

Vale destacar que o setor já vinha convivendo com desafios como o surgimento de *insurtechs* (*startups* do mercado segurador) e a consequente adoção de novas tecnologias

por esses novos *players*, como o uso de *blockchain* (CARDOSO; PINTO, 2018), inteligência artificial, *big data* e internet das coisas (BORELLI; SAPONARA, 2019), o que, associado ao crescente uso de *smartphones* e redes sociais (FERREIRA; CARLOS; SIQUEIRA, 2018), já havia feito com que diversas seguradoras tivessem projetos próprios ou com *insurtechs* ou incubadoras, para se manterem competitivas (CAPGEMINI RESEARCH INSTITUTE, 2020).

De forma geral, o setor adotou medidas para fazer frente aos desafios trazidos pela pandemia: simplificação de processos de contratação; facilitação e flexibilização de pagamentos, como novas modalidades de parcelamentos; renovação simplificada de apólices; concessão de descontos ou manutenção de valores na renovação da apólice; vistorias online, através de aplicativos; assinatura digital entre outros (CNSEG, 2020c).

A pandemia acelerou o avanço tecnológico e também algumas outras tendências no setor segurador em todo o mundo, como a aposta das seguradoras tradicionais na hiperpersonalização – oferta de produtos certos, no momento certo e por meio dos canais certos – anseio dos clientes, para “dar mais valor ao dinheiro” – que no entanto, ainda não é oferecida pela maior parte das seguradoras (CAPGEMINI RESEARCH INSTITUTE, 2020), sendo uma oportunidade a ser explorada ao longo dos próximos meses e anos.

3. Diagnóstico da Situação-Problema

A partir da observação de tal cenário, a *PwC*, uma das maiores consultorias de gestão do mundo, intensificou seus estudos junto ao mercado brasileiro de seguros e identificou alguns pontos prioritários, que podem ajudar o setor a emergir da crise mais forte do que antes, independentemente da linha de negócios em que atua, dada a aceleração trazida pela pandemia para a adoção de práticas para aumento ou manutenção da competitividade (MATTA, 2020).

Assim, foram listadas pela *PwC*, cinco prioridades para o setor brasileiro de seguros, que foram alvo deste estudo: (1) Realinhar a estrutura de custos e focar na produtividade, (2) Impulsionar a transformação digital de forma a criar uma seguradora altamente digital, (3) Criar novos fluxos de receita, (4) Preparar sua força de trabalho para o novo mundo e (5) Reforçar a eficiência do capital e da marca (MATTA, 2020). A condução das análises visa verificar o estágio de adoção e/ou maturidade de tais ações no mercado segurador brasileiro.

Seguindo as recomendações do protocolo proposto por Biancolino, Kniess, Maccari e Rabequini Jr. (2012), este trabalho foi elaborado com uso do rigor científico e metodológico, com finalidades profissionais. Deseja-se aqui compartilhar a experiência de seguradoras operantes no mercado brasileiro de seguros, visando servir de base para aplicações práticas de ações para a resolução do problema estudado - levantar o impacto da COVID19 na adoção de ações e/ou projetos para o alcance de resultados ligados às cinco prioridades no pós-pandemia para o setor brasileiro de seguros (MATTA, 2020).

Dado o contexto descrito e o objetivo proposto deste trabalho, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa quanto à abordagem do problema (GODOI; SILVA; MELO, 2010): deve ser utilizada quando se faz necessário explorar (sendo assim, também exploratória) e compreender um problema ou questão de forma mais complexa (CRESWELL, 2014).

Para a coleta de dados, foram enviados questionários a seguradoras, tendo sido o instrumento de pesquisa elaborado com cinco questões norteadoras, para extrair os relatos pertinentes ao tema investigado (GODOI; SILVA; MELO, 2010).

O questionário foi enviado por e-mail para 15 seguradoras, escolhidas pela proximidade com o autor (ex-executivo do mercado segurador) com membros do corpo gerencial e diretivo das companhias, na 2ª. Quinzena de junho de 2020. Dessas, seis relataram não poder participar da pesquisa, por motivos de política interna e nove responderam na 1ª. Quinzena de julho de 2020.

Os nomes das seguradoras e dos executivos respondentes foram preservados para respeitar sua privacidade e evitar a publicidade de eventuais projetos estratégicos, além de não ser um dado que venha a acrescentar informações adicionais relevantes para o estudo.

O Quadro 2 detalha a origem das seguradoras, cargo dos respondentes, principal segmento de atuação e número de funcionários em suas operações no Brasil.

Quadro 2 – Principais características das seguradoras respondentes

Código e origem da Seguradora	Cargo do Respondente	Principal segmento da seguradora	Funcionários no Brasil
SEG1 – Nacional	Diretor de Operações	Riscos Financeiros	300
SEG2 – Estrangeira	Diretor de Riscos Patrimoniais	Multirramos	Mais de 1.000
SEG3 – Estrangeira	Gerente Comercial	P&C Corporativo	170
SEG4 – Estrangeira	Superintendente Comercial	P&C Corporativo	100
SEG5 – Estrangeira	Diretora de Plan. Financeiro	Multirramos	850
SEG6 – Estrangeira	Consultor PJ	Multirramos	170
SEG7 – Nacional	Superintendente Comercial	P&C Corporativo	77
SEG8 – Estrangeira	Gerente de Filial	Multirramos	150
SEG9 – Estrangeira	Vice-Presidente Financeiro	Multirramos	330

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2020)

A partir dos dados coletados, empregou-se a análise pela técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Para isso, foram percorridas as etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

4. Análise da situação-problema e propostas recomendadas

A análise partirá das respostas quanto às ações e/ou projetos (ou sua ausência) ligados às prioridades indicadas a partir de estudos da *PwC* (MATTA, 2020). O objetivo é verificar o estágio de avanço/adoção de tais práticas no mercado brasileiro, dado seu impacto potencial nos resultados futuros das companhias, bem como o aumento da possibilidade de alcance de resultados extraordinários no pós-pandemia (CAPGEMINI RESEARCH INSTITUTE, 2020). Vale mencionar que para todas as prioridades listadas, espera-se que os respondentes tenham (mesmo que em diferentes níveis de avanço ou maturidade) ações voltadas às mesmas.

4.1 Ações e/ou projetos para realinhar a estrutura de custos e focar na produtividade

Todas as respondentes reportaram ações e/ou projetos nesse sentido (cinco reportaram novas ações e quatro indicaram que mantiveram os projetos que já tinham em andamento), em especial quando se trata de foco em produtividade, uma vez que grande parte das companhias sinalizaram ser essa uma das suas principais preocupações, dado que o trabalho remoto não era uma realidade para tantas pessoas ao mesmo tempo em nenhuma das empresas respondentes.

Três companhias relataram ações/projetos em ambas as frentes (realinhamento de custos e foco em produtividade), sendo todas de origem estrangeira. Quanto às demais companhias, cinco reportaram ações com foco em produtividade e uma em realinhamento de custos.

No que se refere às ações com foco em produtividade, as mais adotadas foram: (1) a viabilização do *home office* (*hardware*, *software* e ações para promover acesso remoto), (2) implantação de ferramentas para mensuração e manutenção e/ou elevação da produtividade das equipes durante do período de *home office*, por exemplo a Seguradora SEG2 apresenta que “intensificaram-se ações on-line, ampliando a conectividade entre o time comercial e de subscrição com nossos parceiros de negócios” e (3) a manutenção ou criação de fóruns/reuniões que eram presenciais para o online, sendo que a Seguradora SEG6 relata que “tal medida foi percebida por todos como essencial para uma boa produtividade e manutenção de “senso de pertencimento”, durante o *home office*.”

As principais ações de realinhamento de custos adotadas foram na linha de: (1) renegociação de contratos com fornecedores, (2) antecipação de férias, realocação de colaboradores entre áreas e aproveitamento de bancos de horas e (3) processos para medição de custos e resultados, visando embasar discussões de adequações de custos.

Como destaques, é possível mencionar que alguns resultados já são passíveis de serem medidos, como a Seguradora SEG7, que sinaliza que “não tivemos impactos por trabalhar em casa, pelo contrário, em junho de 2020 tivemos os maiores resultados operacional e de produção, desde que a Cia foi criada” e a Seguradora SEG8, que deixou as vagas em aberto para retomada de processos seletivos em 2021, bem como já negociou a devolução de espaços no prédio da matriz, “visando a expansão da prática de *home office* na volta do “Novo normal””.

4.2 Ações e/ou projetos para impulsionar a transformação digital, para criar uma seguradora altamente digital

Antes de apresentar os resultados das respondentes, vale conceituar o que vem a ser Transformação Digital (TD). Pode ser definida como sendo um processo que visa melhorar uma entidade, mudando-a significativamente, a partir de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade, sendo não centrado na organização, incluindo contextos individuais, organizacionais e sociais mais amplos, com o uso de tecnologias digitais para alterar seus caminhos de criação de valor e mantê-las competitivas (VIAL, 2019).

Uma vez que todas as seguradoras indicaram ações e/ou projetos na linha de avanços em seu processo de serem cada vez mais digitais, vale mencionar que o estágio de adoção, bem como os esforços para uma efetiva Transformação Digital (TD) é bastante heterogêneo entre as empresas da amostra, uma vez que este é um processo que apresenta três estágios: digitização, digitalização – mais ligados à inovação incremental e transformação digital – que se relaciona com a inovação disruptiva (VERHOEF *et al.*, 2019)

Cinco respondentes mencionaram a continuidade de projetos de TD já em andamento, sendo que quatro empresas indicaram novas ações/projetos nesse sentido. A adesão maciça a ações e projetos de TD é coerente com o estágio atual da indústria de seguros no Brasil (MATTA, 2020; MENDONÇA; ANDRADE; SOUSA NETO, 2018) e no mundo (CAPGEMINI RESEARCH INSTITUTE, 2020; NAMBISAN *et al.*, 2017).

Nas respostas das cinco seguradoras que já vinham conduzindo a um tempo maior seus projetos de TD, nota-se que a pandemia foi um catalisador para a tomada de decisões, como mencionado pela Seguradora SEG1 “a grande diferença foi o entendimento de que o *home office* é absolutamente viável, e que não havia sido testado antes por absoluto medo de mudança”.

Nas companhias que relataram novas iniciativas, a maior parte delas está associada à aceleração de (1) priorização de produtos e processos em plataformas digitais, (2) reforço de projetos com *startups* e empresas de tecnologia e (3) investimentos em tecnologia, para que todos os produtos e serviços passíveis de serem operados em canais digitais tenham seus prazos de entrega reduzidos em relação ao planejamento inicial (antes da pandemia).

Para procurar comparar os diferentes estágios em que as empresas da amostra estão em relação à TD: enquanto a Seguradora SEG9 relata que “embora requeira investimentos extras, o entendimento é que muitos processos que foram mudados de maneira abrupta, se perpetuarão. (...) ações como eliminação de processos e papéis (...) são uma antecipação da realidade para o futuro próximo”, na Seguradora SEG6 já existe “espaço fora da companhia, voltado ao avanço das discussões sobre atuação e transformação digital (TD)”.

4.3 Ações e/ou projetos para criar novos fluxos de receita

Trata-se da frente em que foram relatadas menos ações: sete dos nove respondentes não possuem nenhuma ação no sentido de criar novos fluxos de receitas, tendo sido sinalizado que o momento foi de foco nos fluxos de receita já existentes.

No entanto, a Seguradora SEG9 relata que “(...) uma mudança cultural gradual, leva-nos a pensar em outras formas de receita, até porque, no nosso entendimento, parte das demandas atuais de seguros não terão mais e novas virão, isso nos força a pensar obrigatoriamente em outras formas de receitas”, indicando que o assunto é tido como relevante e está no radar da companhia para ações e/ou projetos futuros.

Duas companhias com ações nesse sentido: (1) SEG6 com a manutenção de projetos de produtos para acoplar em plataformas digitais/*market places* de terceiros, com lançamento ainda em 2020 e (2) SEG4, que criou novos produtos, voltados a eventos digitais (seguros para *lives*, formato de evento que surgiu em resposta ao isolamento social imposto pela pandemia).

4.4 Ações e/ou projetos para preparar a força de trabalho para o novo mundo, pós-pandemia

Apesar de duas companhias **não terem adotado** medidas de preparação de sua força de trabalho para o **pós-pandemia**, há diferença de discurso nesse sentido: a Seguradora SEG1 alega que “a transformação digital já estava aqui. A grande mudança é o *home office*”, ao passo que na Seguradora SEG9 embora se saiba que a nova fase “demandará nova forma de trabalhar, mundo digital e necessidades diferentes, estamos em uma fase de entender melhor esta futura força de trabalho”.

Nas 7 companhias que sinalizam ações voltadas à preparação da força de trabalho, os projetos abordam temas como (1) adequações psicológicas, planos de continuidade (melhorias de acesso remoto e ferramentas) e ações que reforcem o desenvolvimento de trabalho em equipe num cenário de *home office* frequente e (2) atuação de grupos de liderança para busca de melhores práticas no retorno das atividades presenciais (protocolos internos, grupos especiais – quem tem comorbidade, quem é de outros grupos de risco, quem reside com idosos, etc), englobando um modelo de trabalho híbrido.

Como exemplos de práticas avançadas, envolvendo a liderança e a área de RH, temos: (1) a Seguradora SEG5 com ações já em curso e que manterão no pós-pandemia: “(...) sessões de treinamento semanais sobre diversos temas (comportamentais e profissionais) com especialistas contratados, sendo os temas definidos a partir de pesquisas com os próprios funcionários e ações exclusivas para funcionários com filhos pequenos no sentido de tranquilizá-los quanto à participação das crianças no dia a dia profissional” e (2) a Seguradora SEG6 que reporta que “durante a pandemia, uma das principais preocupações é com a mente, corpo e alma dos colaboradores (suporte psicológico e estrutural dos colaboradores), estando o RH à disposição de todos (por exemplo: vacinação para gripe – *drive thru*; envio de *kits* de máscara e álcool gel aos colaboradores), o que será mantido e até ampliado se necessário”.

4.5 Ações e/ou projetos para reforçar a eficiência do capital e da marca

Apresentou ações por parte de todas as respondentes, sendo uma com a sinalização de continuidade e oito com a criação de novas ações. Por ser uma pergunta que aborda dois aspectos (eficiência de capital e marca), foi possível verificar que ações para marca foram adotadas por todas as companhias, ao passo que as de eficiência de capital são sinalizadas por apenas uma das respondentes.

As ações voltadas à eficiência de capital da única companhia que as mencionou (SEG6), devem-se à política da holding controladora, que ao constatar um impacto em março e abril (redução abrupta de receitas financeiras), fez alguns ajustes em despesas, para a manutenção do resultado em níveis competitivos.

Quanto a ações com foco em marca, adotadas por todas as respondentes, pode-se resumir em: (1) focadas no “mundo digital”, reforçando a presença nas redes sociais (*lives*, *webinars* e desenvolvimento de ações comerciais totalmente digitais), indicadas por seis das nove respondentes e (2) reforço da continuidade das operações, reafirmando a capacidade operacional e de entrega da indústria como um todo – indicada por todas as respondentes.

Alguns exemplos de comentários das empresas que reforçam essa “guinada digital” nas ações de relacionamento e gestão da marca: (1) as Seguradoras SEG3, que tem usado as redes sociais para “o posicionamento da marca, demonstrando ao mercado a sua grande responsabilidade diante do momento” e SEG5, com “ações, especialmente, no LinkedIn, direcionadas aos canais de vendas e clientes, reforçando a disponibilidade das equipes e serviços, mesmo em período de isolamento” (2) SEG6 “reforço da marca não só junto aos parceiros de distribuição tradicional (corretores e varejistas, por exemplo), mas também no desenvolvimento de parcerias e produtos para nichos digitais – caminho esse que só se fortaleceu com a pandemia” e (3) SEG7, que tinha foco (e orçamento) voltado quase que totalmente a ações presenciais, em feiras e eventos do mercado segurador, mudando “para eventos “virtuais” que tragam não só informações dos nossos produtos e do mercado mas também estrutura familiar, inteligência financeira, bem estar, entre outros, de interesse geral”.

5. Contribuição Tecnológica-Social

Este trabalho apresentou as principais ações e projetos adotados por nove seguradoras atuantes no Brasil, com vistas ao alcance de cinco prioridades para o setor brasileiro de seguros, tendo tal pesquisa alcançado seu objetivo proposto.

Em termos de maior adoção de ações, as cinco prioridades em estudo, sob a égide da atuação citada pelas nove companhias respondentes podem ser ordenadas (em ordem decrescente de adoção/implementação):

(1) Reforçar a eficiência do capital e da marca (sendo as ações de **reforço da marca** uma unanimidade entre as respondentes), em linha com o que se esperava em termos de foco na marca, num momento de crise como a pandemia,

(2) Realinhar a estrutura de custos e focar na produtividade (tendo sido, as ações de **foco em produtividade**, mencionadas por oito das nove respondentes), em linha com o esperado no que tange à produtividade, mas sinalizando haver espaço para revisão dos custos, ao longo do tempo (curto prazo),

(3) Impulsionar a TD, para criar seguradoras altamente digitais (citada por todas as seguradoras, mas **com graus bastante distintos de avanço e estando mais voltadas à digitalização (ou melhoria incremental de produtos e processos) do que à TD (mudança de modelo de negócios)**), sendo um aspecto no qual esperava-se ações mais disruptivas e avançadas já em andamento por parte da grande parte das respondentes, o que não se concretizou na análise das respostas,

(4) Preparar a força de trabalho para o mundo pós pandemia, sendo o foco, **a adaptação e ganhos com um processo mais baseado em home office** (mesmo que num modelo híbrido), também ficou um pouco aquém do esperado, que seria todas as respondentes com ações avançadas e estruturadas para essa nova realidade, ao passo que apenas sete dos nove sinalizaram ter tais ações em andamento,

(5) Criar novos fluxos de receita, sendo **pouco citados, dada a baixa previsibilidade de cenários futuros de curto prazo**, sendo a prioridade que pode vir a destacar seus adotantes (duas seguradoras, das nove respondentes) em relação ao mercado.

O Quadro 3 apresenta uma síntese das ações citadas pelos respondentes da amostra.

Quadro 3 – Síntese das principais ações ou projetos para o alcance das cinco prioridades no pós-pandemia, nas Seguradoras da amostra

Finalidade das ações e/ou projetos	Ações mais adotadas ou desenvolvidas	Ações menos adotadas ou desenvolvidas
Realinhar a estrutura de custos e focar na produtividade	Ações voltadas à manutenção ou aumento da produtividade em <i>home office</i> (equipamentos e ferramentas online, acessos remotos etc.).	Foram pouco relatadas ações para realinhamento de custos. As principais: revisão de contratos com fornecedores e readequação da atuação da força de trabalho.
Impulsionar a TD, para criar uma seguradora altamente digital	Maior parte dos respondentes com ações de digitalização (melhoria nos produtos e processos online existentes, sem mudança no modelo de negócios).	Ainda em fase de desenvolvimento (por ser um estágio mais avançado da TD) e menos citadas, as parcerias com <i>insurtechs</i> e empresas de tecnologia.
Criar novos fluxos de receita	Só 2 empresas, citando a implementação dos produtos existentes em novos canais (digitais) e criação de novos produtos.	Maior parte dos respondentes só deve avaliar eventuais oportunidades no pós-pandemia , por considerar não haver cenário para previsões adequadas no momento.
Preparar a força de trabalho para o novo mundo, pós-pandemia	Ações de suporte à força de trabalho, com foco em tornar o <i>home office</i> efetivo e agregador agora e no pós-pandemia (psicologicamente e em termos de pertencimento).	Não adoção de ações especiais por: (1) já estar com a TD em curso e (2) dúvidas sobre como de fato será um modelo híbrido, preferindo aguardar.
Reforçar a eficiência do capital e da marca	Ações de reforço da marca são as mais citadas e detalhadas, com destaque: (1) aumento da presença em redes sociais , (2) parcerias com canais de distribuição digitais e (3) migração dos eventos para online (<i>webinars</i> e <i>lives</i>).	Na mesma linha que as ações para realinhamento de custos e novos fluxos de receitas, as ações de eficiência de capital praticamente não foram citadas pelos respondentes.

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2020)

Pode-se afirmar que o estudo apresenta contribuições para a academia, em especial aos programas de mestrado profissional, cuja espinha dorsal consiste na produção deste modelo de trabalho acadêmico, e possui relevância prática, voltado às disciplinas aplicadas.

As principais contribuições que o trabalho pode agregar a empresas do mercado segurador brasileiro são:

- Sinalizar as ações que estão sendo adotadas (e se estão sendo feitas em maior ou menor escala) pelas companhias respondentes para fazer frente à pandemia e sua expectativa de resultados futuros, visando um estágio mais avançado da indústria de seguros no Brasil;
- Indicar que as empresas participantes da pesquisa estão sendo unânimes, em adotar ações de reforço da marca (com foco no mundo digital), produtividade de sua força de trabalho e em manter ou acelerar projetos ligados à TD;
- Por não estarem fortemente “no radar” dos respondentes da amostra, ações voltadas ao desenvolvimento de novos fluxos de receitas e de efetivo realinhamento de custos e eficiência de capital, podem ser um diferencial na busca por avanços e resultados futuros, para as companhias que adotarem projetos efetivos nesse sentido.

São limitações deste estudo: (1) a amostra não ser plenamente representativa – apenas nove seguradoras (quando existem mais de 70 grupos seguradores ativos no Brasil),

(2) muito embora sejam respondentes ligados à média e alta gerência das companhias, o fato de ser apenas um representante de cada Seguradora, pode fazer com que algumas ações e projetos não tenham sido citados pelo respondente (por desconhecimento ou esquecimento, por exemplo) e (3) a análise ter sido baseada apenas nas respostas aos questionários, sem outro tipo de triangulação, como consulta a documentos internos das empresas respondentes, entrevistas com parceiros, colaboradores, fornecedores, clientes, etc.

Para estudos futuros acerca desse tema, sugere-se a realização de pesquisa sobre os impactos da COVID 19 nas ações e projetos prioritários em outros mercados que não apenas o segurador; a realização de estudos de casos múltiplos, envolvendo maior detalhamento e fontes de informação, tais como a realização de pesquisa quantitativa com os funcionários, com amostras estatisticamente representativas, para uma melhor triangulação dos dados; bem como análise envolvendo empresas em estágios comparáveis em relação às ações e projetos (como os esforços para a TD e seus efetivos estágios – digitização, digitalização ou a efetiva TD, com a implementação de novos *modus operandi* e modelos de negócio).

Referências

ARAUJO, E. Questões de tempo e espaço: Do teletrabalho, ao “ficar em casa”, passando pelo confinamento. **Communitas Think Tank – Ideias**, 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: LDA, 2011.

BIANCOLINO, C. A. et al. Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 2, p. 294–307, 2012.

BORELLI, E.; SAPONARA, R. S. DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA: IMPACTOS NO CRESCIMENTO DO MERCADO DE SEGUROS. **Revista Científica Hermes**, v. 23, p. 162–182, 2019.

BUENO, D. **Sonho Seguro**. Disponível em: <<https://www.sonhoseguro.com.br/>>. Acesso em: 10 jul. 2020.

CAPGEMINI RESEARCH INSTITUTE. **World Insurance Report 2020**. [s.l.: s.n.].

CARDOSO, J. A. A.; PINTO, J. DE S. **Blockchain e Smart Contracts: Um Estudo Sobre Soluções para Seguradoras**. 2o. CONGENTI. **Anais...**2018

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3a. edição ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

FERREIRA, L. Q.; CARLOS, F.; SIQUEIRA, É. S. e-Insurance ou Seguros Digitais : As Tecnologias de Informação e Comunicação utilizadas pelas principais empresas seguradoras do Brasil. **Journal of Perspective in Management**, v. 2, n. 2, p. 51–65, 2018.

GODOI, C. K.; SILVA, A. B. .; MELO, R. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos**. 2a. edição ed. SÃO PAULO: Saraiva, 2010.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios Do Teletrabalho Na Pandemia Covid-19: Quando O Home Vira Office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71–75, 2020.

MATTA, C. **Seguradoras além da Covid-19: cinco prioridades estratégicas para um mundo pós-crise**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/financeiro/2020/alem-covid-19.html>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

MENDONÇA, C. M. C.; ANDRADE, A. M. V.; SOUSA NETO, M. V. Uso Da IoT, Big Data E Inteligência Artificial Nas Capacidades Dinâmicas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 1, p. 131–151, 2018.

NAMBISAN, S. et al. DIGITAL INNOVATION MANAGEMENT : REINVENTING INNOVATION MANAGEMENT IN A DIGITAL WORLD. **MIS Quartely**, v. 41, n. 1, p. 223–238, 2017.

NEELEY, T. 15 Questions About Remote Work, Answered. **Harvard Business Review**, 2020.

NOOMIS FEBRABAN. **Noomis Febraban**. Disponível em: <<https://noomis.febraban.org.br/home>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

RAMESH, N.; SIDDAIAH, A.; JOSEPH, B. Tackling corona virus disease 2019 (COVID 19) in workplaces. **Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine**, v. 24, n. 1, p. 16–18, 2020.

SINCOR SP. **Ranking das Seguradoras**. SÃO PAULO: [s.n.].

SOROOSHIAN, S. Quarantine decision due to coronavirus pandemic. **Electronic Journal of General Medicine**, v. 17, n. 4, 2020.

VERHOEF, P. C. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, n. July 2018, 2019.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118–144, 2019.