



1º Estudo sobre a Inovação no Mercado de Seguros, Saúde, Previdência Complementar Aberta e Capitalização no Brasil

Resultados das entrevistas
com executivos do setor

Dezembro de 2024

Investir em inovação importa e está, cada vez mais, no radar das empresas do mercado de seguros, saúde, previdência complementar aberta e capitalização. Entender como as organizações desse setor estão buscando a diferenciação, a competitividade e o aumento da eficiência por meio da inovação foi a premissa e a provocação do 1º Estudo sobre a Inovação no Mercado de Seguros, Saúde, Previdência Complementar Aberta e Capitalização no Brasil, contratado pela CNseg (Confederação Nacional das Seguradoras) junto à consultoria Capgemini.

A partir de entrevistas com 24 executivos de Grupo Seguradores distintos, que representam 55 companhias associadas das quatro federações que formam a CNseg, o estudo chegou à estimativa de que o total de investimento alocado em inovação foi de aproximadamente R\$ 8,7 bilhões, dentro de um universo de R\$ 349 bilhões de arrecadação dessas empresas em 2023. Ou seja, podemos dizer que essas companhias investiram, em média, 2,49% de sua arrecadação em inovação.

A arrecadação dessas empresas, em conjunto, representa aproximadamente 52,1% do *market share* de seguros, saúde, previdência complementar aberta e capitalização no Brasil, cuja receita total, em 2023, foi de R\$ 669 bilhões. Projetando de maneira despretenhosa para o mercado como um todo, o montante destinado à inovação superaria R\$ 16 bilhões. Uma cifra vultuosa!

Entre 2023 e 2024, oito em cada dez empresas investiram até 4% da sua arrecadação em inovação, sendo que as empresas segmentadas como S3¹ mostraram maior apetite em 2024, enquanto empresas S1 se mantiveram, em maior frequência, no intervalo entre 1% e 2% da arrecadação direcionada para investimentos em inovação.

O estudo traça um panorama de como empresas desses mercados estão inovando em processos, produtos, serviços e infraestrutura tecnológica. Nesse contexto, investimentos em inteligência artificial (IA), *machine learning*, *analytics* e o uso intensivo de dados foram as principais atividades que geraram diferenciais no quesito tecnologia.

Já em processos, iniciativas aplicadas à gestão da distribuição e a automação foram as mais citadas pelas respondentes; enquanto em produtos e serviços, novas ofertas digitais têm se mostrado a grande tendência.

Ressalta-se ainda a boa maturidade das empresas no assunto: oito em cada dez possuem métodos bem estabelecidos para estruturar e mensurar a inovação — e 92% delas utilizam um modelo híbrido de trabalho, que mescla recursos internos e externos para execução de projetos relacionados ao tema.

Para a CNseg, a inovação é descrita como a atividade ou ideia que se refere a um novo produto ou processo, novo mercado, novo modelo de negócio, novo método organizacional ou nova fonte de suprimentos, bem como aperfeiçoamento de produtos ou serviços que aumentem a competitividade ou reduzam custos às empresas do setor, além de melhorias no atendimento e na satisfação do cliente. Para fins do estudo, foram mensuradas e analisadas as dimensões de produtos, processos, serviços e infraestrutura tecnológica.

O mercado de seguros, saúde, previdência complementar aberta e capitalização no Brasil é um dos mais importantes do País, seja pela sua participação de um pouco mais de 6,2% no Produto Interno Bruto — como também pela sua importância social.

Esses quatro segmentos de produtos ajudam clientes a se protegerem contra o imprevisto, lhes garantindo a continuidade de negócio e a qualidade de vida. Ajudam também na formação de poupança, aumentando a resiliência de nossa economia e incentivando novos investimentos. Soma-se a tudo isso, a oferta de serviços de assistência, usualmente, incorporada a esses produtos, trazendo benefícios àqueles que os possuem, agregando valor ao cliente final.

Entretanto, ainda que comercializados há muitos anos no Brasil (mais de uma centena no caso do seguro) e trazendo tantos benefícios ao consumidor, quer seja pessoa física ou jurídica, os produtos ainda não são plenamente consumidos pelos brasileiros.

Segundo estudo realizado pela Federação Nacional de Previdência Privada e Vida (FenaPrevi), em 2023, somente 11% dos brasileiros consideram contratar um seguro ou uma previdência como uma “ação preventiva para situações que têm medo”; 7% seguro saúde; 3% seguro de vida e 1% previdência privada².

O motivo do que chamamos de “falta de cultura do mercado brasileiro para seguros” pode ter diversas origens, como, por exemplo, o déficit na educação financeira da população; renda escassa e a prioridade dada para necessidades imediatas como alimentação, moradia e saúde; e o baixo conhecimento ou entendimento sobre os produtos.

Por outro lado, quando aos clientes lhes são apresentadas as vantagens trazidas por esses produtos, a intenção de compra é sempre alta, conforme o próprio estudo da FenaPrevi evidenciou.

Seria a inovação na forma de ofertar, distribuir ou precificar uma solução para esse paradoxo entre “achar importante, mas não comprar”?

A resposta é “provavelmente, sim”. Até porque, só conseguiremos obter resultados diferentes, se pensarmos de maneira distinta e inovadora à atual.

Foi pensando nessa provocação, que elaboramos este estudo que visa compreender o momento da inovação em nosso mercado. Um material que espera jogar números e conclusões em um cenário no qual, até hoje, estava calcado apenas em opiniões e percepções, sem a apresentação de dados que corroborassem tais visões.

Bem vindo à nossa jornada!

INVESTIMENTOS EM INOVAÇÃO

- ◆ COMO NASCE A INOVAÇÃO DENTRO DE UMA SEGURADORA
 - ◆ INOVAÇÃO GRAÇAS OU A DESPEITO DA REGULAÇÃO
- ◆ QUAL O INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO?
- ◆ ONDE SE BUSCA A DIFERENCIAÇÃO?
 - ◆ TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
- ◆ DESAFIOS E OPORTUNIDADES
- ◆ CONCLUSÕES
- ◆ METODOLOGIA DO ESTUDO

SEÇÃO I

COMO NASCE A INOVAÇÃO DENTRO DE UMA SEGURADORA?

Ainda que não haja uma receita para a promoção da inovação, parece existir uma certeza de que ela não é responsabilidade de uma única área da companhia, como ocorria em um passado recente. No mercado de seguros, saúde, previdência complementar aberta e capitalização, essa dinâmica impera. Todas as empresas respondentes do estudo disseram que a inovação nasce de maneira descentralizada, com cada colaborador da companhia podendo ser um agente de inovação.

Mas essa liberdade nada tem a ver com falta de controle ou gestão. Muito pelo contrário: 75% das respondentes disseram ter uma área que faz a gestão das inovações, ajudando-as a se estruturarem e a não perderem a tração.

Métodos de execução e controles de resultados também estão bem disseminados para pelo menos 8 em cada 10 das empresas participantes do estudo.

Ou seja, em termos de “arquitetura organizacional para a inovação”, o mercado parece estar maduro. O que é uma ótima notícia!

Há, contudo, alguns pontos a serem considerados, como as questões regulatórias e legais que ainda impõem desafios para a dinâmica de inovação. O esforço dedicado a essas demandas de atendimento compulsório tende a desviar o foco e o recurso das companhias. Há de se ressaltar, contudo, algumas iniciativas positivas, como a Lei do Bem e o Sandbox Regulatório, que são vistas com bons olhos por quase todas as companhias.

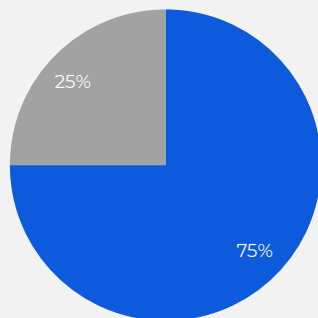
Mais da metade das empresas — seis em cada dez — possui executivos responsáveis pela gestão da inovação na companhia reforçando a importância do tema do ponto de vista de desenho organizacional.

COMO NASCE A INOVAÇÃO DENTRO DE UMA SEGURADORA?

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO

Em **100%** das respondentes, a inovação nasce de maneira **descentralizada**. Em termos de gestão, **75%** delas possui uma área com **cargos e responsabilidades definidas**.

Estrutura organizacional da inovação corporativa



- Há uma área que centraliza a Inovação, com cargos e responsabilidades bem definidas, e a maioria dos projetos inovadores saem dessa área [Não recebeu nenhuma resposta]
- Há uma área que centraliza a Inovação, com cargos e responsabilidades bem definidas, mas a origem dos projetos parte de áreas distintas, com projetos promovidos pela área de inovação
- Não há uma estrutura organizacional única responsável pela inovação, sendo cada área responsável por sua própria inovação

A inovação nasce de maneira descentralizada em 100% das companhias entrevistadas. Entretanto, a grande maioria delas possui uma área que centraliza a gestão da inovação, com cargos e responsabilidades bem definidos.

Há também uma parcela pouco maior que um quarto da amostra que não possui uma estrutura organizacional única responsável pela inovação, sendo cada área responsável pela gestão de sua própria inovação.

Nenhuma empresa pontuou organizar-se de maneira centralizada, ou seja, com a maioria dos projetos partindo exclusivamente do time de Inovação.

Esse quadro organizacional pode ser interpretado como **um salto de maturidade da inovação, que não mais depende de uma área proponente, mas que nasce de maneira orgânica e descentralizada**.



6 EM CADA 10

Empresas entrevistadas tem um líder executivo responsável pela gestão da inovação.

COMO NASCE A INOVAÇÃO DENTRO DE UMA SEGURADORA?

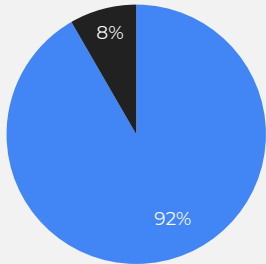
GESTÃO E ABORDAGEM

8 em cada 10 entrevistadas possuem **métodos bem estabelecidos** para estruturar e mensurar a inovação. Para **92%** delas a inovação ocorre de **maneira colaborativa com o mercado**.

	Produtos	Serviços	Processos	Tecnologias
Inovações ocorrem de maneira esporádica/aleatória sem a mensuração adequada de resultados	7%	0%	0%	4%
Inovações ocorrem de maneira estruturada por meio de programas de desenvolvimento da inovação, mas não há mensuração dos resultados	4%	4%	7%	11%
Inovações ocorrem de maneira estruturada por meio de programas de desenvolvimento, e há mensuração dos resultados	89%	96%	89%	85%
Inovações ocorrem majoritariamente em função de diretrizes regulatórias (circulares/normativos SUSEP ou de outros órgãos reguladores, ex.: PROCON, etc.)	0%	0%	4%	0%

Os entrevistados, em sua grande maioria, possuem processos estruturados e programas de desenvolvimento de inovações, além de medirem os resultados alcançados após a implantação das mesmas, demonstrando uma **maturidade na governança da inovação, com acompanhamento claro de performance das ideias aplicadas**.

A maturidade na governança se reflete, também, **na alta adoção da abordagem de uma inovação aberta**, tendo 92% da amostra utilizado um modelo híbrido de trabalho, que mescla recursos internos e externos para execução de projetos relacionados à inovação.



- Modelo Híbrido
 - Uso exclusivo ou fortemente baseado em recursos internos
 - Uso exclusivo ou fortemente baseado em recursos externos
- [Não recebeu nenhuma resposta]

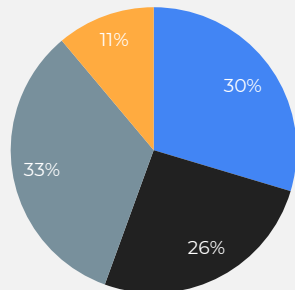
Principais parceiros externos mencionados:

- Startups (insurtech, fintech, healthtech, HRtech)
- Outras seguradoras
- Fábricas de software
- Consultorias
- Hubs de inovação
- Fundos de VC
- Hackatons abertos
- Institutos de pesquisa e universidades

REGULAÇÃO E O IMPACTO NA INOVAÇÃO

A inovação nasce a despeito da regulação, pois o tema regulatório foi o 3º mais citado em termos de “obstáculo à inovação”. Mas há iniciativas positivas como a **Lei do Bem**.

Em relação ao *Open Insurance*, qual a sua opinião sobre a relação desse ambiente com a inovação de sua empresa



A amostra apresentou opiniões divergentes, com 56% tendo uma visão mais positiva versus 44% que o consideram somente como uma iniciativa sem relação clara com a estratégia de inovação da empresa, que está sendo desenvolvida apenas para atender a demanda regulatória. Esses percentuais consideram todas as empresas entrevistadas, inclusive as que não têm obrigatoriedade em aderir ao *Opin*.

- É uma iniciativa que fomenta o ambiente de inovação no Mercado (benefícios mercado)
- É uma iniciativa que está inserida na estratégia de inovação da empresa
- É uma iniciativa que está sendo desenvolvida apenas para atender uma demanda regulatória, sem uma relação clara com o ambiente ou estratégia de inovação da empresa
- É uma iniciativa que está sendo desenvolvida apenas para atender uma demanda regulatória, sem relação com o ambiente e a estratégia de inovação da empresa, desviando recursos financeiros, de pessoal e de tempo que poderiam estar sendo alocados de forma mais eficaz em outras iniciativas diretamente ligadas à inovação

Enquanto o *Open Insurance* (*Opin*) traz opiniões diversas e divide o mercado, a **Lei do Bem tem uma aceitação e utilização** quase unânime, com apenas 02 entrevistadas que não a utilizam atualmente, mas alegaram ter a intenção de estabelecer este processo internamente, no futuro próximo.

Quando perguntados sobre a maneira como ocorre a inovação na empresa, apenas um participante apontou que inovações em processos ocorrem majoritariamente em função de diretrizes regulatórias (circulares/normativos SUSEP ou de outros órgãos de governo, como PROCON, etc.).

14. Na sua percepção, indique a maneira como a inovação ocorre na sua companhia, nas seguintes dimensões
18. Quais os 3 principais obstáculos (maior impacto) que a sua empresa enfrenta para inovar
19. Em relação ao *Open Insurance*, qual a sua opinião sobre a relação desse ambiente com a inovação de sua empresa
20. A sua empresa conhece e utiliza a Lei do Bem? Se não utiliza, por quais motivos?

INOVAÇÃO GRAÇAS OU À DESPEITO DA REGULAÇÃO?

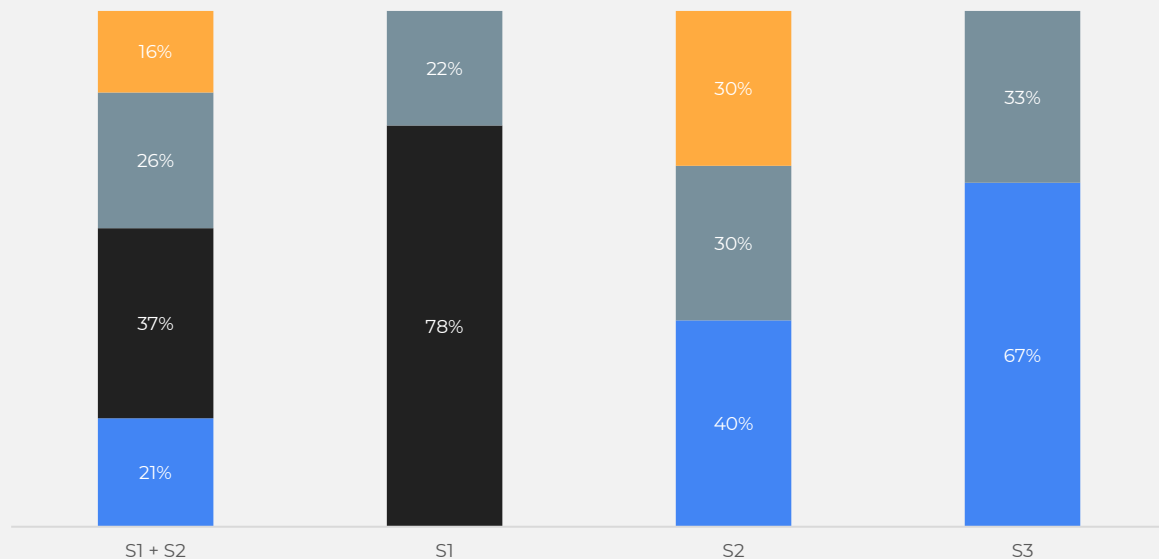
OPEN INSURANCE - FOCO

Estudo sobre Inovação no Mercado de Seguros, Saúde, Previdência Complementar Aberta e Capitalização

78% das S1 entrevistadas já conformaram e inseriram o Opin nas suas estratégias de inovações; **60% das S2** enxergam menos valor e o veem apenas como uma demanda regulatória; **67% das S3** consideram ser algo que fomenta o ambiente de inovação.

Agrupando as empresas do segmento S1 e S2, a figura muda um pouco. Com 21% com opinião positiva sobre a iniciativa. Quando olhamos somente as S3, por exemplo, esse número alcança 67%, o que nos leva a concluir que dentre os respondentes aqueles que não participam do Open Insurance têm uma visão mais positiva do que aquelas empresas que participam.

Visão sobre Opin, conforme a categoria SUSEP (S1, S2, ou S3)



- É uma iniciativa que está sendo desenvolvida apenas para atender uma demanda regulatória, sem relação com o ambiente e a estratégia de inovação da empresa, desviando recursos financeiros, de pessoal e de tempo de iniciativas diretamente ligadas à inovação
- É uma iniciativa que está sendo desenvolvida apenas para atender uma demanda regulatória, sem uma relação clara com o ambiente ou estratégia de inovação da empresa
- É uma iniciativa que está inserida na estratégia de inovação da empresa
- É uma iniciativa que fomenta o ambiente de inovação no Mercado (benefícios mercado)

SEÇÃO II

QUAL O INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO?

Investir em inovação implica assumir riscos, uma vez que nem toda inovação vai dar certo e gerar os resultados esperados. Muitas não têm qualquer *benchmark* que permita predizer sua chance de sucesso, mas, ainda assim, ficou claro ser inviável não investir nela. Mas qual seria o montante ideal? Ou, ao menos, quanto as maiores empresas investem em inovação?

Essa talvez seja uma das respostas mais valiosas obtidas por este estudo, pois se trata de uma informação que, até hoje, não existia como referência para o nosso mercado. Havia, contudo, algo a considerar: obter o valor exato de inovação de cada empresa seria um grande desafio, por se tratar de uma informação sensível.

Por causa disso adotamos uma alternativa. Permitimos às empresas responderem em intervalos percentuais relativizados sobre duas bases: arrecadação e os investimentos totais, em 2023 e 2024.

Assim, não seria necessário expor exatamente o montante investido em inovação, mas saberíamos, aproximadamente, em escalas que iriam de 0 a mais de 10%.

Como resultado, nosso estudo demonstrou que, em 2023, as respondentes investiram algo próximo a 2,49% do total de suas arrecadações em inovação. Aplicado esse valor ao faturamento das mesmas, que superou os R\$ 349 bilhões, chegamos a impressionante cifra de R\$ 8,7 bi em inovação. Projetando de maneira desprezível para o mercado como um todo cujo faturamento superou R\$ 669 bilhões em 2023, esse número superaria R\$ 16 bi em inovação!

Se formos além, e projetarmos esse montante para 2024, levando em conta que 71% das respondentes consideraram aumentar seu investimento em inovação, e que projetamos que a arrecadação do mercado deva crescer 11,5%, estima-se um crescimento de 17% no total investido para esse fim.

Isso levaria, somente para nossa amostragem, a um montante de pouco mais de R\$ 10 bilhões em inovação em 2024 (2,63% da arrecadação) e, algo próximo a R\$ 19,6 bilhões extrapolando para o mercado!

Uma vez sabida essa informação, uma nova questão vinha à tona. Como esse número se compararia com outros mercados?

De acordo com o estudo Valor Inovação Brasil 2024³, que reconheceu as 150 empresas mais inovadoras do Brasil, a conclusão é que as empresas mais inovadoras investem até 5% de sua receita. Até aí, tudo bem – nosso mercado está em linha. Mas quando analisamos faixa a faixa, notamos alguns pontos importantes:

- em geral, 25% das empresas mais inovadoras investem até 1% em inovação, enquanto no nosso estudo temos 21%;
- 45% investem até 5%, já no nosso 63%, finalmente;
- 22% do mercado investe mais de 5%, e pelo nosso estudo 12%.

Em conclusão, o nosso mercado investe mais entre 1% a 5% do que os demais setores, mas investe menos na faixa acima de 5%.

VALORES PROJETADOS

Para **2023**, estimamos um montante investido em inovação de **R\$ 16 bi** (2,49% do total da arrecadação do mercado); para **2024**, esse número se aproximará a **R\$ 19,6 bilhões** (2,63% do total arrecadado)!

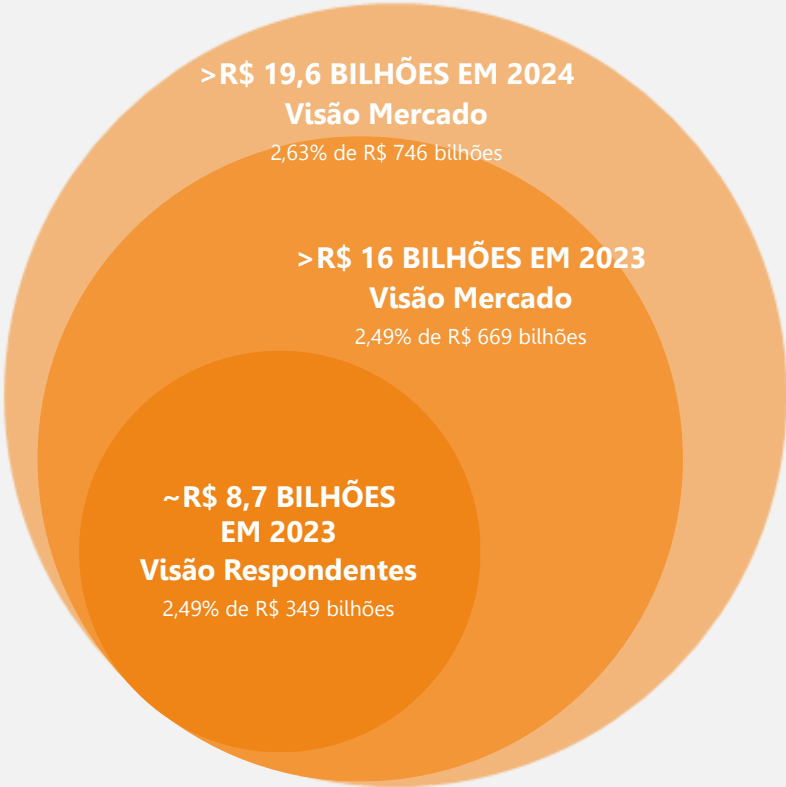
Calcular o montante investido em inovação do mercado era sem dúvida um grande objetivo desse estudo. Entretanto, obter o valor exato de inovação investido pelas empresas que entrevistamos seria, por si só, um grande desafio, por se tratar de uma informação altamente estratégica.

Assim, adotamos algumas premissas e incorremos em algumas simplificações, com o objetivo chegarmos numa cifra realista. No slide seguinte, explicamos um pouco desse método.

Resultado 2023: em termos de resultados obtidos pelo estudo, nossas respondentes investiram algo próximo a **2,49% do total de suas arrecadações em inovação**, que se aplicado ao faturamento das mesmas que supera os R\$ 349 bilhões, chegamos a cifra de R\$ 8,7 bi em inovação. Projetando de maneira despretensiosa para o mercado como um todo cujo faturamento supera R\$ 669 bilhões, esse número superaria **R\$ 16 bi em inovação**!

Resultado 2024: considerando que **71% das empresas consideraram aumentar seu investimento em inovação** (vide próximos slides) e que há **projeção do mercado de crescimento em torno de 11,5%**, estima-se um crescimento de 17% no total de investimento em inovações. Isso levaria a algo próximo a **R\$ 19,6 bilhões extrapolando para o mercado, ou 2,63% de inovação sobre a arrecadação de 2024**!

INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO EM 2023 E EXPECTATIVA PARA 2024



VS. TOTAL DA ARRECADAÇÃO | MÉTODO DE ESTIMAÇÃO

Perguntamos às empresas quanto da arrecadação investiam em inovação

1

% Investimento/Arrecadação:

(valor de investimento em inovação sobre arrecadação)

1. Menos de 1%
2. 1 a 2%
3. 2 a 3%
4. 3 a 4%
5. 4 a 5%
6. 5 a 8%
7. 8 a 10%
8. acima de 10%

2

Valores para fins de cálculo:

(valor médio de cada intervalo)

1. 0,5%
2. 1,5%
3. 2,5%
4. 3,5%
5. 4,5%
6. 6,5%
7. 7,5%
8. <esse valor não foi utilizado>

3

Fórmula utilizada:

Para cada respondente multiplicamos a arrecadação da empresa e/ou grupo econômico pelo seu “Valor para cálculo”. Ex.: Grupo Econômico:

- Arrecadação = R\$ 1 bilhão
- Valor para cálculo = 2,5%
=> Montante investido em Inovação: aprox. R\$ 25 milhões

4

Somatórios:

Somamos todos os “Montantes investidos em inovação” e chegamos a um montante de **R\$ 8,7 bilhões**

Total de arrecadação das entrevistadas foi de **R\$ 349 bi.**
% referencial do mercado: **2,49%**

5

Um valor de referência

Os valores obtidos de inovação são referências que levam em consideração algumas premissas.

A principal delas foi que, por ser uma informação altamente estratégica, muitas companhias nos informaram intervalos de investimento em inovação (ex.: 1 a 2% da arrecadação) e a partir deles, usamos um valor médio para estimar o montante investido (ex.: 1,5% no caso acima).

A partir dessa simplificação, o valor da inovação relativa foi multiplicada pela arrecadação de nossas respondentes e, posteriormente, extrapolamos para o total de arrecadação do mercado, tanto em 2023 quanto 2024.

Extrapolção para 2024:

Considerando que **71% das empresas** disseram aumentar seu investimento em inovação e projetando um **crescimento de mercado de 11,5%**, estima-se uma evolução de **17%** no total investido em inovação, o que levaria a aproximadamente **R\$ 19,6 bilhões em 2024** para todo o mercado.

6

Extrapolção para 2023:

Aplicando os **2,49%** na arrecadação de todo o mercado que foi de **R\$ 669 bi.** em 2023, chegamos a um número maior do que **R\$ 16 bilhões** em inovação

QUAL O INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO?

2023 VS. 2024

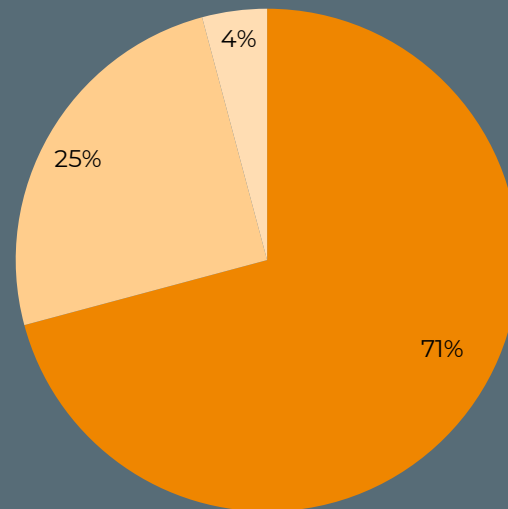
Estudo sobre Inovação no Mercado de Seguros, Saúde, Previdência Complementar Aberta e Capitalização

71% das respondentes afirmaram que há previsão de aumentar os investimentos em inovação em relação ao ano de 2023.

Perguntamos às associadas suas expectativas em relação às expectativas de crescimento no montante total investido em inovação entre 2023 e 2024.

Os resultados reforçam os achados anteriores de que investimentos em inovação seguem em alta para a grande maioria das companhias.

Montante total de investimento em inovação pela arrecadação

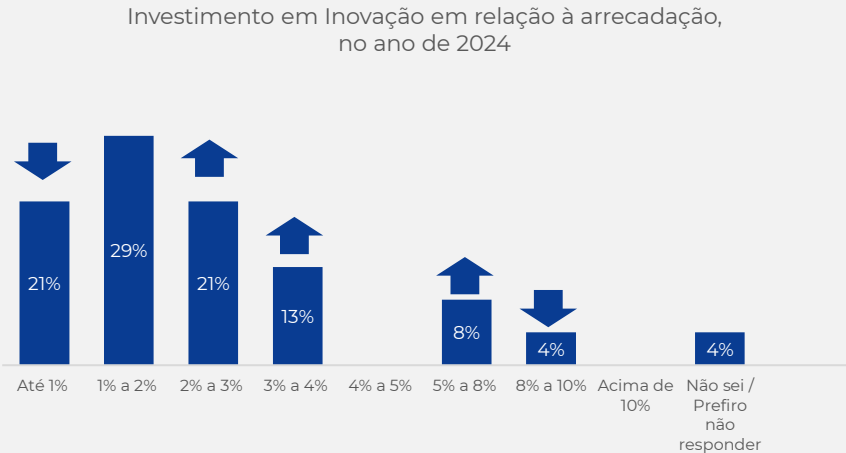
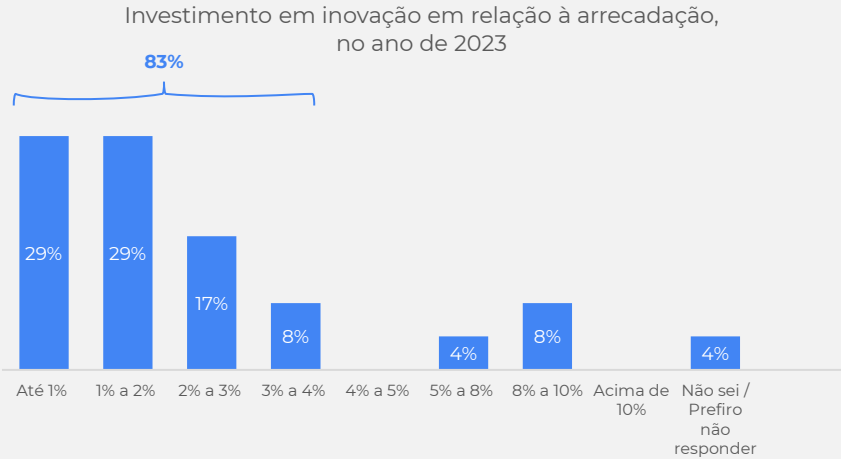


■ Aumentou ■ Manteve-se ■ Diminiu

VS. TOTAL DA ARRECADAÇÃO

Entre 2023 e 2024, **8 em cada 10 empresas entrevistadas investiram até 4%** da sua arrecadação **em inovação**. Em 2024, há um deslocamento de faixas menores para maiores.

A fim de medir o volume de investimento das empresas, os entrevistados foram questionados sobre quanto investiram em 2023 e quanto planejam investir em 2024 em Inovação sobre o total da arrecadação.



QUAL O INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO?

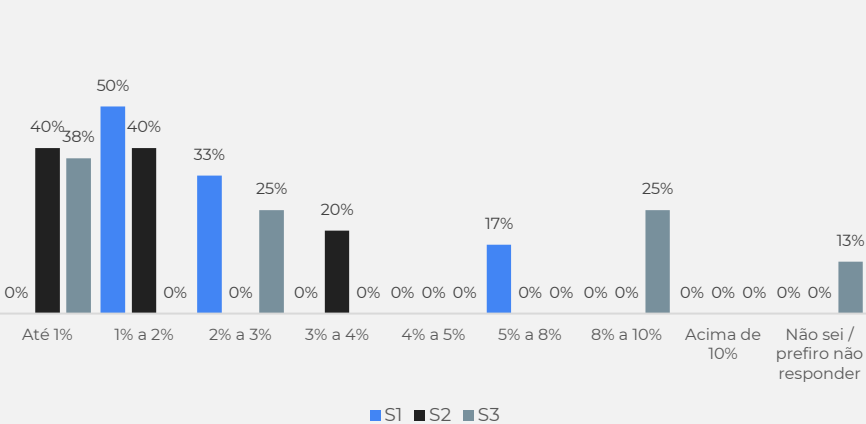
VS. TOTAL DA ARRECADAÇÃO | VISÃO POR SEGMENTO

As empresas **S3** entrevistadas mostraram maior apetite para **inovação** em 2024, enquanto que empresas S1 tendem a se manter no intervalo entre 1% e 2% da arrecadação direcionada para inovação.

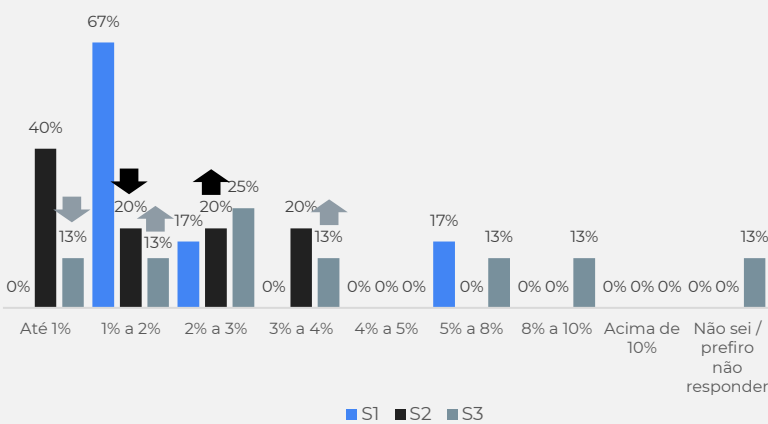
Entre as **empresas S1** entrevistadas, investimentos em inovação são mais frequentes no intervalo **entre 1% e 2% da arrecadação**. Para **empresas S2**, a maioria das respostas estava concentrada **em até 2% da arrecadação**. As **S3** mostram maior dispersão nos intervalos de investimento em inovação sobre a arrecadação, com percentuais que variam de “até 1%” até “de 8% a 10%”.

Em 2024, vemos uma leve mudança, com as S1 concentrando entre 1% e 2% da sua arrecadação para inovação. Já nas S2, vê-se uma movimentação de expansão entre as faixas até 4% de investimento. As S3 deixam de ter sua concentração na primeira faixa de investimento em 2024 e ocupam faixas maiores.

Investimento em inovação em relação à arrecadação, no ano de 2023



Investimento em inovação em relação à arrecadação, no ano de 2024

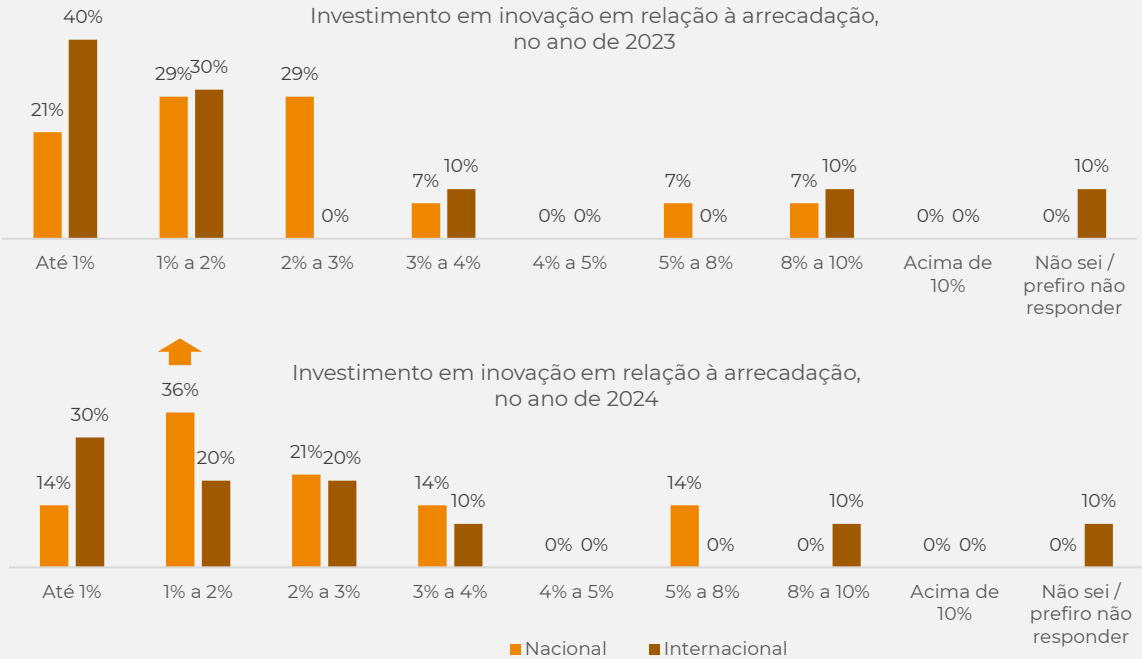


QUANTO O MERCADO INVESTE EM INOVAÇÃO?

Estudo sobre Inovação no Mercado de Seguros, Saúde, Previdência Complementar Aberta e Capitalização

VS. TOTAL DA ARRECADAÇÃO | VISÃO POR ORIGEM DO CAPITAL

Para 2024, empresas internacionais tendem a manter maior frequência nos intervalos até 2% de investimento em inovação sobre a arrecadação. Já 57% das empresas nacionais devem dedicar entre 1% e 3%.



Investimentos em inovação de até 1% da arrecadação foram mais frequente entre as empresas internacionais (empresas que possuem mais de 50% do seu capital estrangeiro).

Mais da metade das empresas nacionais investiram entre 1% e 3% da arrecadação total em inovação em 2023.

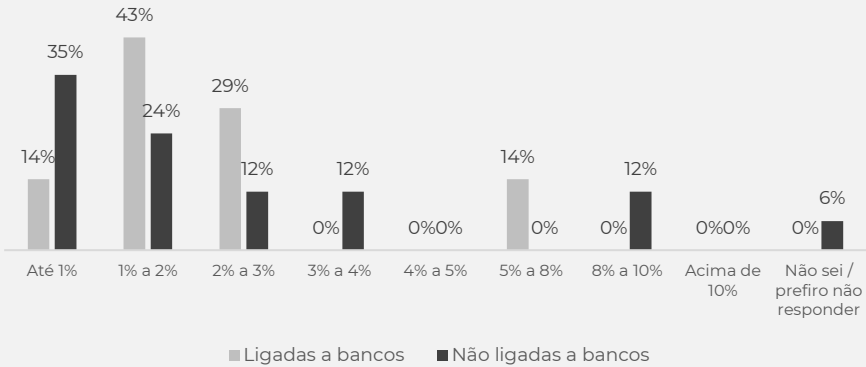
QUANTO O MERCADO INVESTE EM INOVAÇÃO?

VS. TOTAL DA ARRECADAÇÃO | VISÃO POR CANAL

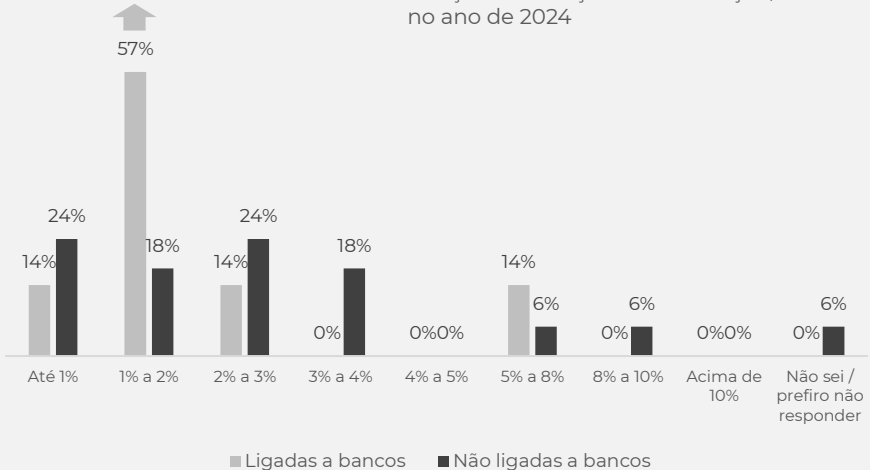
8 em cada 10 empresas ligadas a bancos investiram entre até 1% e 3% da arrecadação total em inovação em 2023. Para 2024, acentua-se a quantidade de empresas ligadas a bancos que investirão entre 1% e 2% da arrecadação em inovação.

Já as empresas não ligadas a banco, ainda que concentrem boa parte de suas respostas nesse mesmo intervalo, possuem citações em *ranges* maiores com 3% a 4% e 8% a 10%.

Investimento em inovação em relação à arrecadação, no ano de 2023



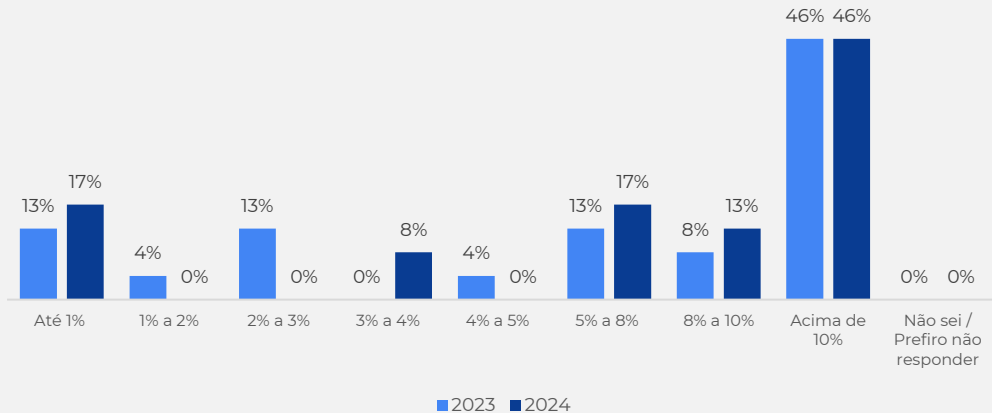
Investimento em inovação em relação à arrecadação, no ano de 2024



VS. TOTAL DO INVESTIMENTO

46% das empresas entrevistadas investem mais de 10% dos seus investimentos em inovações. Número que se repetiu em 2023 e 2024.

Investimento em inovação em relação ao total de investimentos, em 2023 x 2024



Ao serem questionados sobre o quanto investem em inovação relativamente ao montante total de investimentos da empresa, **notamos a importância da inovação para os entrevistados**. Praticamente metade (46%) investiu em 2023 e pretende investir em 2024 mais de 10% dos seus investimentos totais em iniciativas consideradas como inovadoras.

SEÇÃO III

ONDE SE BUSCA A DIFERENCIAÇÃO?

Talvez tão importante quanto investir em inovação, seja saber onde investir de maneira a obter uma diferenciação de mercado e maximizar o retorno sobre o investimento realizado.

Processos, produtos & serviços ou infraestrutura tecnológica: onde as empresas de seguros, saúde, previdência aberta e capitalização no Brasil estariam focando para obter sua diferenciação?

Levamos essas perguntas as associadas com o objetivo de mapearmos o ambiente de inovação e, consequentemente, para avaliarmos a maturidade de cada companhia neste quesito.

Em poucas palavras, nossa conclusão foi a de que o mercado possui uma heterogeneidade importante com empresas mais maduras e estabelecidas em termos de inovação e outras que ainda “arrumam a casa” visando uma transformação futura.

Foi interessante identificar que aquelas que, no passado investiram em um ambiente mais digital, passaram a colher os frutos deste esforço e, em nossa

amostra, já demonstram uma importante participação de vendas *online* no total de sua arrecadação.

Por outro lado, identificamos uma homogeneidade significativa no que tange às macrocategorias de investimento — processo, produtos e serviços e infraestrutura tecnológica —, uma vez que todas têm recebido atenção (quase) equânime.

Em termos de processo, a gestão da distribuição, ou seja, o apoio ao intermediador foi o tema mais citado. Em tecnologia, assuntos como automação, inteligência artificial (IA) e dados ganharam destaque.

Já em produtos, novas coberturas com características digitais têm sido as que recebem mais investimentos e que geraram maior diferenciação.

Dentre tantos dados, nos chamou a atenção a percepção positiva dos resultados, com a maioria das empresas pontuando que alcançaram seus objetivos com esses investimentos.

ONDE SE BUSCA A DIFERENCIAÇÃO?

ALOCAÇÃO DOS RECURSOS

Entre 2023 e 2024, a **alocação dos investimentos em inovação** foi distribuída de maneira bastante homogênea entre as respondentes, com uma **ligeira concentração em produtos e serviços**.

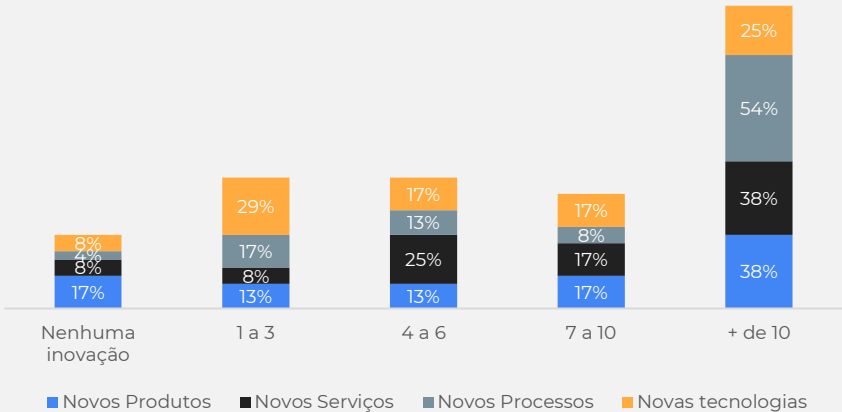
Entre 2023 e 1º semestre de 2024, qual foi a alocação dos investimentos em inovação nas frentes:



Considerando a quantidade de inovações implementadas no ano, a maioria dos respondentes afirmou ter colocado em prática mais de dez inovações entre 2023 e 2024, em cada uma das frentes!

Nota-se, contudo, que a dimensão “**processos**” foi o que recebeu mais atenção, com **54% dos respondentes** afirmando que implantaram mais de dez inovações em seus processos. Já a **infraestrutura tecnológica** é a única onde a quantidade de inovações fica maior na faixa de uma a três no intervalo temporal. Uma possível explicação seria que projetos tecnológicos são mais caros e, portanto, seriam menos numerosos no que tange à inovação.

Quantidade de inovações implantadas entre 2023 e 1º semestre de 2024



ONDE SE BUSCA A DIFERENCIAÇÃO?

INICIATIVAS IMPLANTADAS

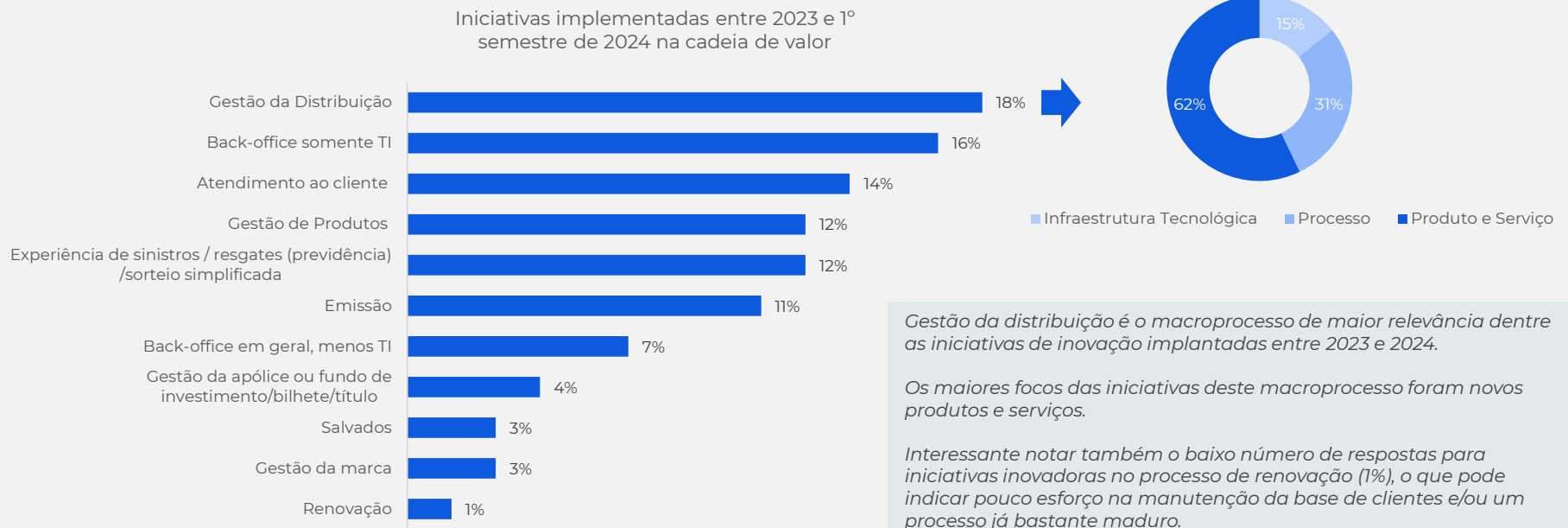
Os entrevistados destacaram **as principais iniciativas de inovação implantadas** entre 2023 e 1º semestre de 2024, e as classificaram conforme o **macroprocesso da cadeia de valor** que mais fora impactado, bem como o foco da iniciativa – produtos & serviços, processos ou infraestrutura tecnológica.



INICIATIVAS IMPLANTADAS

Gestão da distribuição, *backoffice* somente TI e atendimento ao cliente são os macroprocessos mais buscados para diferenciação, de acordo com as principais iniciativas implantadas entre 2023 e 1º sem de 2024

Dentro do macroprocesso gestão da distribuição, o principal foco foi em melhorar produtos e serviços



Gestão da distribuição é o macroprocesso de maior relevância dentre as iniciativas de inovação implantadas entre 2023 e 2024.

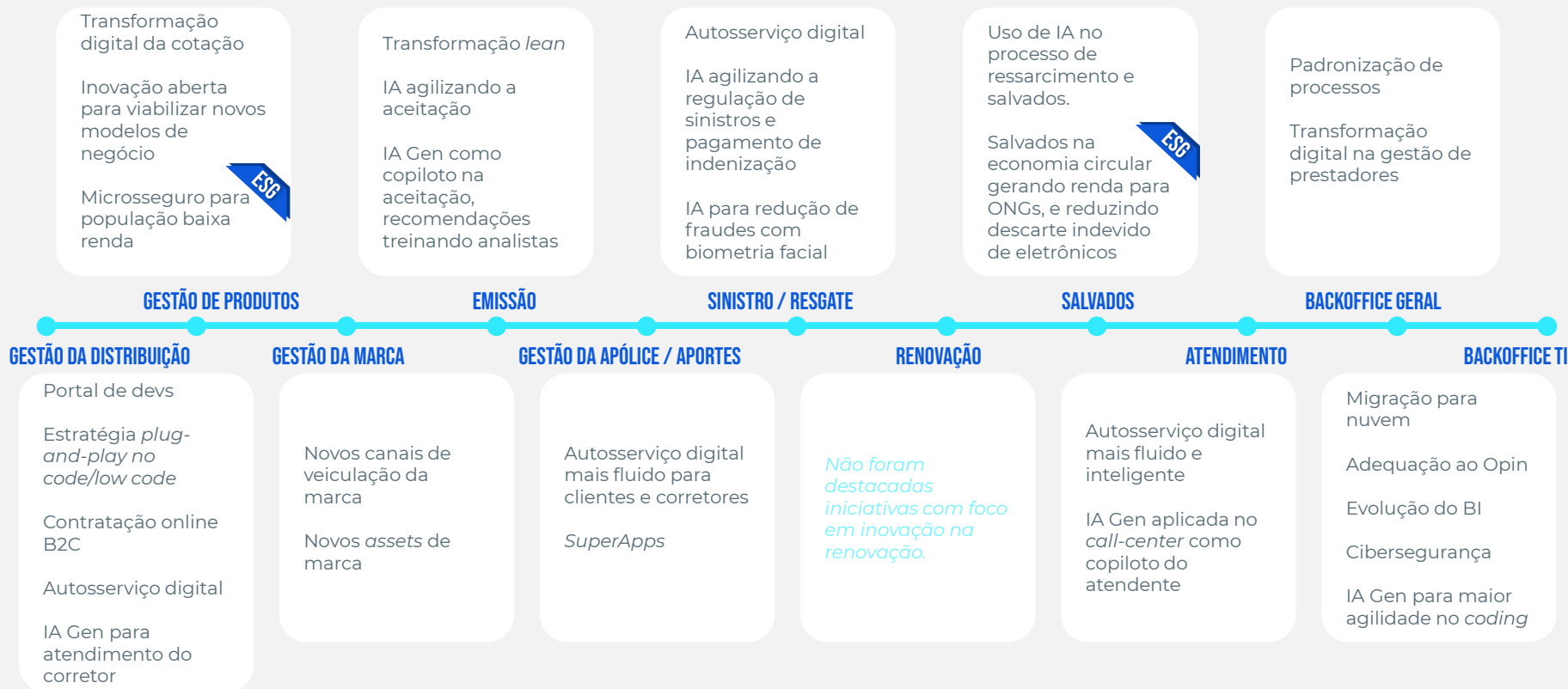
Os maiores focos das iniciativas deste macroprocesso foram novos produtos e serviços.

Interessante notar também o baixo número de respostas para iniciativas inovadoras no processo de renovação (1%), o que pode indicar pouco esforço na manutenção da base de clientes e/ou um processo já bastante maduro.

Base: 24 entrevistas – representando 55 companhias

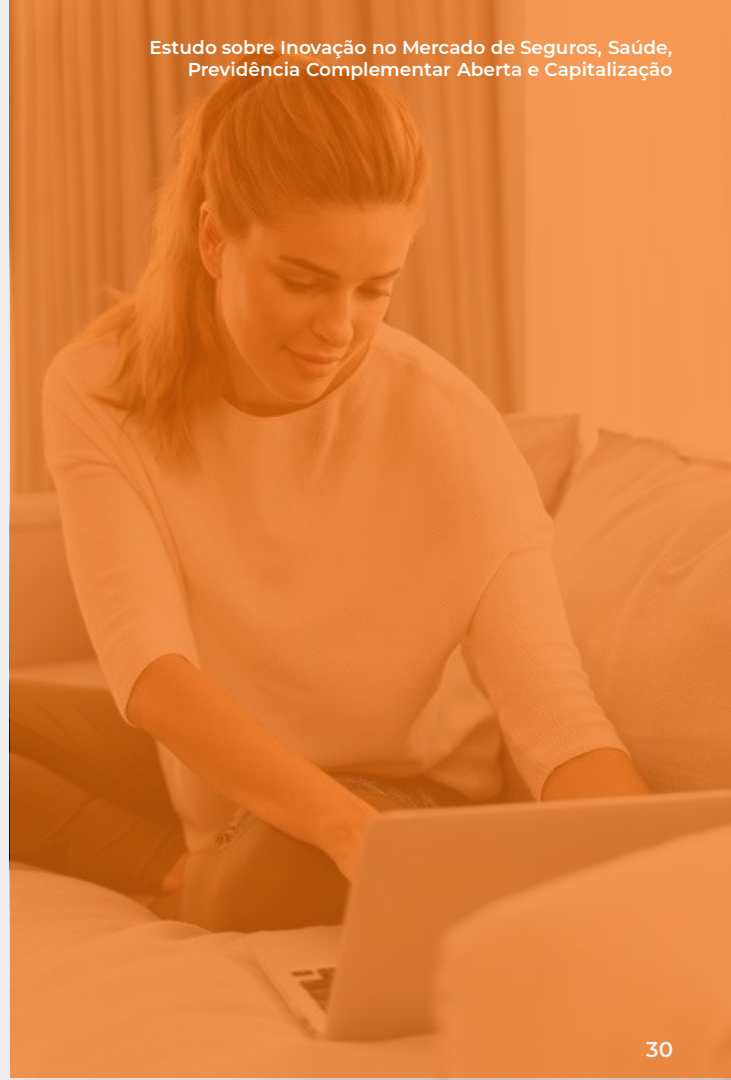
ONDE SE BUSCA A DIFERENCIAÇÃO?

INICIATIVAS PELA CADEIA DE VALOR



CONCLUSÃO

- Quando falamos de **produtos & serviços**, vê-se uma atenção e preocupação com agilidade em **responder necessidades latentes do consumidor**, tanto em **novas coberturas**, como na **experiência de compra**, facilitada, simples e digital.
- Sobre **processos**, o mercado investe bastante em disponibilizar **autosserviços digitais**, para **clientes e corretores**, aumentando sua eficiência operacional e liberando seus times para demandas mais complexas.
- A **infraestrutura tecnológica** vem como um **viabilizador da transformação digital**. Muitos relatos qualitativos trouxeram a questão do investimento atrelado à **migração para nuvem**, tornando seus serviços digitais mais disponíveis e escaláveis. **Robustez de dados, automação e experimentações com inteligência artificial generativa** (modelo de copiloto), também foram temas muito citados e que contribuem para a aceleração na tomada de decisão, melhora na experiência e no atendimento consultivo aos diversos *stakeholders*.



VANTAGEM COMPETITIVA

Perguntamos aos respondentes, que iniciativas já implantadas (inclusive anteriores à 2023) levaram as suas empresas a obterem **vantagens competitivas em relação a suas concorrentes**. Um resumo qualitativo dessas respostas segue abaixo:



Automação e Agilidade com IA

Empresas investiram em **inteligência artificial (IA), machine learning (ML) e automação de processos (RPA)** para otimizar sinistros, emissão de apólices e atendimento ao cliente, resultando em redução de custos, maior rapidez e eficiência operacional.



Inovação em Produtos e Serviços Digitais

A **criação de produtos inovadores** que atenderam necessidades emergentes do mercado.
Plataformas digitais (APIs, apps) que trouxeram celeridade e viabilizaram o modelo *plug-and-play*. Melhorias incrementais, muitas voltadas para **serviços simplificados e online** melhoraram a experiência do cliente e a retenção de parceiros.



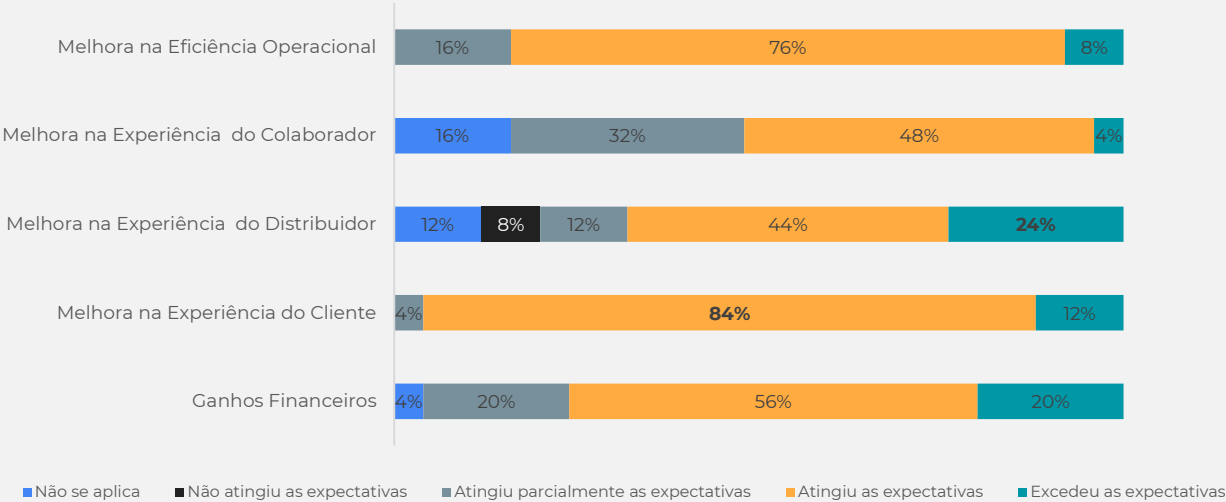
Dados e Insights

O **uso intensivo de dados para precificação inteligente (*smart pricing*), governança de dados e BI**, permitiu decisões mais precisas e personalizadas, aumentando a capacidade de controle, gestão e previsibilidade dos riscos e processos empresariais, além de retroalimentar a capacidade de aplicação de IA e ML.

RESULTADOS (POSITIVOS)

Resultados excelentes: **84%** das empresas entrevistadas disseram ter atingido suas expectativas em termos de **melhora na experiência do cliente**. **56% atingiram as expectativas em ganhos financeiros**, sendo que para 20%, a expectativa foi excedida.

Resultados obtidos a partir das iniciativas de inovação implantadas



Investimentos em inovação estão gerando resultados positivos para as empresas, muitas vezes acima das expectativas.

Gestão da distribuição foi a frente em que houve maior concentração de respostas **“excedeu as expectativas”**. Vale lembrar que esse macroprocesso foi o que obteve maior relevância entre as atividades inovadoras.

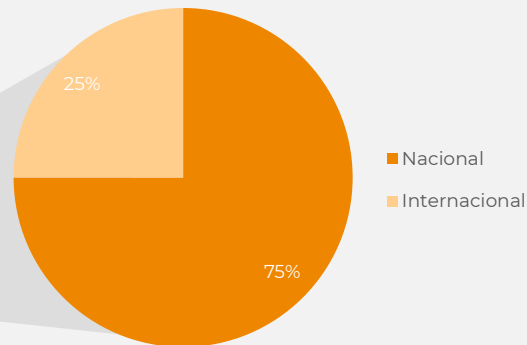
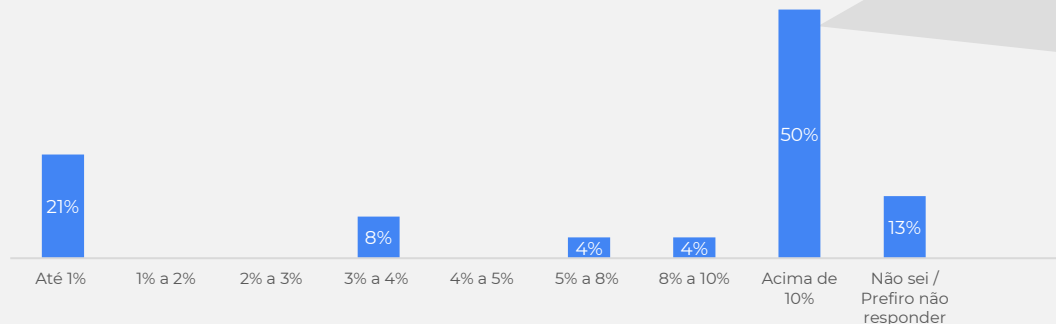
Círculo virtuoso: Há uma curiosa correlação também mostrando que sete em cada dez empresas que excederam as expectativas em ganhos, concentraram acima de 10% dos seus investimentos em inovação. Haveria aqui um **círculo virtuoso entre resultado e retroalimentação de investimentos?**

VENDAS ONLINE

O mercado vem passando por uma grande transformação digital, sendo as vendas *online* um forte indicativo desse movimento.

A digitalização da venda do seguro já representa mais de 10% da receita para 50% das entrevistadas. Dessas, 75% são nacionais.

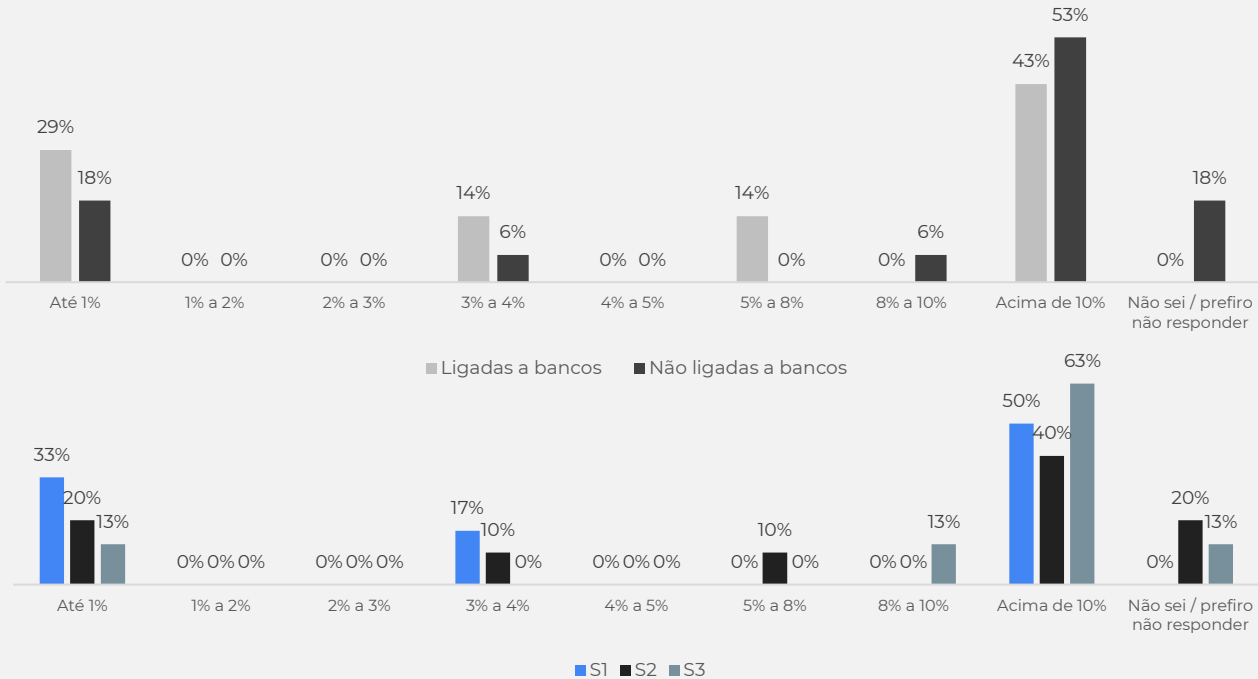
Porcentual da receita proveniente de venda *online*, considerando o ano de 2023 e 1º semestre de 2024



75% das empresas que têm maior representatividade de receita proveniente de venda *online*, são as nacionais.

VENDAS ONLINE

Porcentual da receita proveniente de venda *online*, considerando o ano de 2023 e 1º semestre de 2024



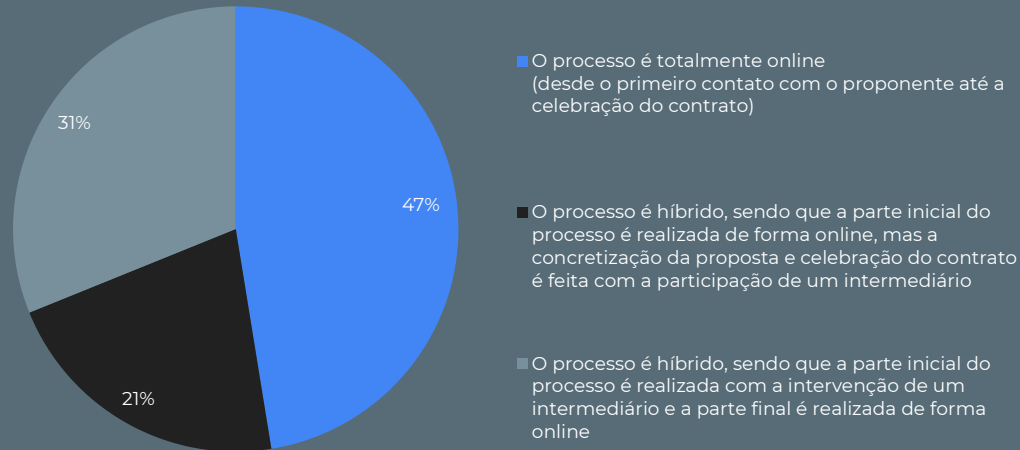
Empresas ligadas a bancos não necessariamente têm receita de vendas *online* maior do que empresas não ligadas banco.
Ambas têm um comportamento próximo.

A maior diferença se dá no segmento prudencial : 2/3 das empresas S3 têm acima de 10% da sua receita proveniente de vendas *online*.

VENDAS ONLINE

47% das vendas online não têm **nenhuma intervenção humana** em seu processo, podendo o cliente cotar e fechar o seguro diretamente nos serviços digitais da seguradora ou via parceiros (modelo *embedded*).

Considerando apenas as vendas *online*, qual o percentual que se encaixa em cada um dos modelos:



Aos entrevistados foi perguntando o quanto o processo de venda digital seria 100% *online* (da pesquisa à aquisição); ou se seguiriam os modelos híbridos, conhecidos como ROPO (*research online, purchase offline*, ou seja, pesquisa online e compra offline) ou sua variante pesquisa offline e compra online.

O conceito de *online* se aplicava àquelas aquisições realizadas via app, sites ou modelos *embedded* (ex.: seguro Viagem ou Garantia Estendida). Se o cliente precisasse contatar o canal de distribuição, mesmo que por email, já seria considerado *offline*, pois haveria uma intervenção humana.

Se somarmos o processo 100% *online* (47%) com aqueles onde somente a venda é *online* (31%), chegamos a importantes 78% de aquisições sendo fechadas via um processo digital.

Ainda que não haja a separação da venda direta da venda *embedded*, ambas aqui consideradas *online*, o fato é que o mercado parece estar colhendo os primeiros resultados do modelo B2C (*Business to Consumer*).

SEÇÃO IV

DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Uma vez entendida como a inovação nasce e se estrutura dentro do mercado de seguros, saúde, previdência complementar aberta e capitalização no Brasil, restava entender finalmente quais os maiores desafios e oportunidades que as empresas destes segmentos enfrentavam.

O resultado da conversa com nossas associadas trouxe conclusões interessantes.

Quando falamos de desafios, solicitamos que três tópicos fossem selecionados e priorizados em formato de *ranking*. Do mais impactante para o menos. O resultado não deixou dúvidas. 52% das empresas apontaram os sistemas legados atuais como seu principal desafio para a inovação. A questão da obsolescência tecnológica em um mundo cada vez mais ágil, conectado e digital se mostrou, sem sombra de dúvidas, um grande ofensor. Contudo, questões relacionadas à cultura das empresas e ao excesso de regulação também pesaram nas respostas, sendo estes temas os seguintes mais impactantes.

Já quando o assunto foi oportunidades, pedimos às associadas que indicassem que tecnologias e que etapas da cadeia de valor seriam fontes de benefícios se bem exploradas.

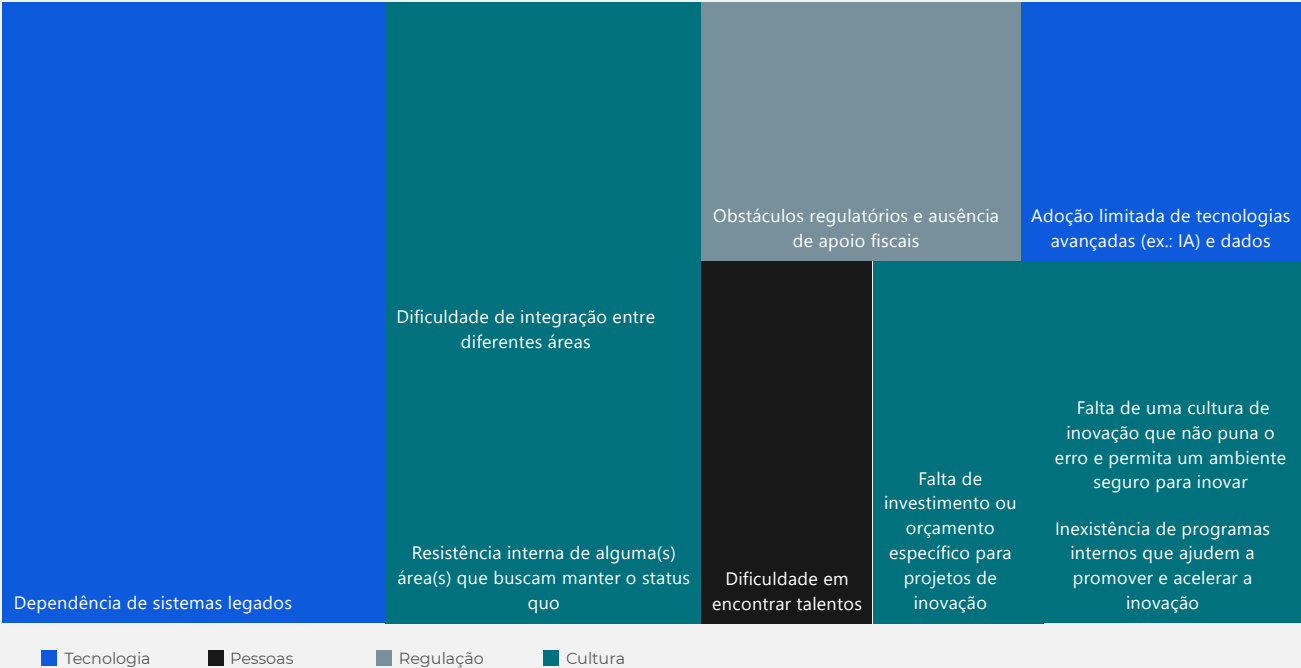
No que se referiu à infraestrutura tecnológica, as respostas apontaram para a disponibilidade de tecnologias alavancadoras de produtividade como as *clouds*, *APIs* e capacidades analíticas de dados, que surgiram como as mais investidas no último um ano e meio, enquanto a inteligência artificial, incluindo a generativa, foi citada como a bola da vez para os próximos três.

Já em termos de processos, tanto os investimentos do passado, como os do futuro, tiveram e terão um destino certo: apoio ao distribuidor atual para vender mais. Em seguida, desenvolver novos canais e promover a melhoria no processo de regulação do sinistro surgiram como pontos de investimentos e inovação para os próximos três anos.

A maior satisfação do distribuidor e do cliente, apoiado por IA/IA Gen em *cloud*, de fato, parece ser o foco do futuro.

OBSTÁCULOS

Os maiores desafios das entrevistadas são 4 temas: **tecnologia, cultura, pessoas e regulação**. Sendo a **dependência do legado**, a dor frequentemente mais apontada.



52% da amostra apontou **dependência de sistemas legados como seu maior obstáculo para a inovação**.

Nenhuma empresa citou "ausência de uma estrutura organizacional interna (com cargo e responsabilidade bem definidas) que a ajude a impulsionar a inovação" e "inovação não faz parte da estratégia da companhia" dentre seus obstáculos, reforçando mais uma vez a maturidade da inovação como parte da cultura e *modus operandi* das empresas que compuseram a amostra deste estudo.

Contudo, as questões humanas, culturais e regulatórias ainda pesam no processo, com a "dificuldade na integração entre as áreas" e "resistências internas" sendo problemas significativos, seguidos por "obstáculos regulatórios".

TECNOLOGIAS EM FOCO

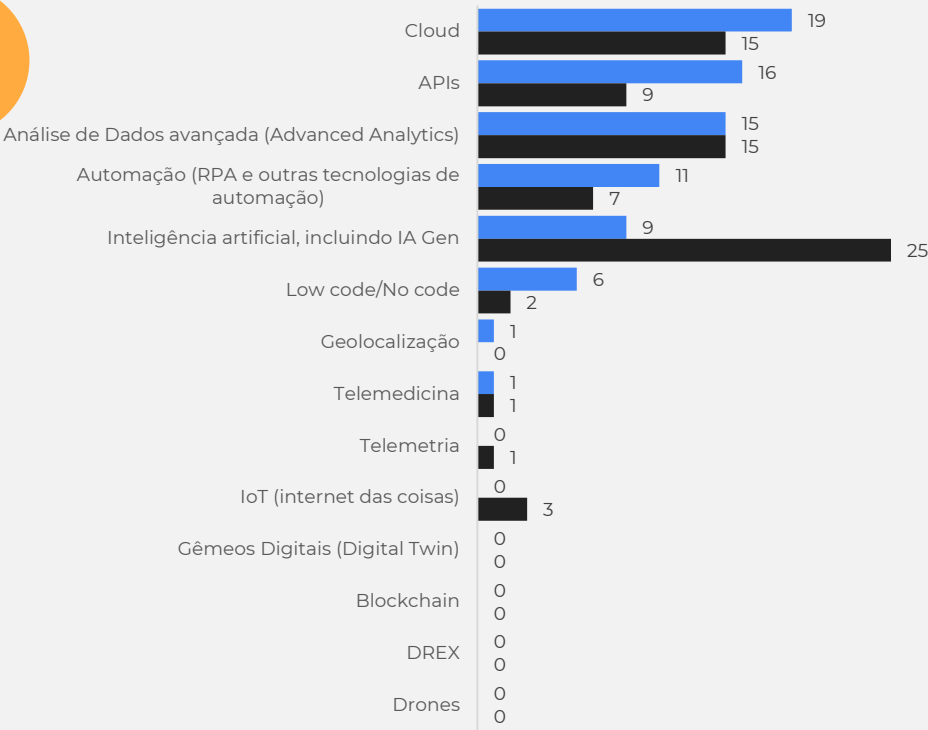
Cloud, APIs e Analytics foram as tecnologias mais investidas no último um ano e meio, enquanto Inteligência Artificial + IA Gen é a tecnologia que mais será investida nos próximos três anos. Ainda assim, cloud e analytics permanecerão importantes.

Uma vez entendidos os principais obstáculos, procuramos explorar onde as empresas enxergam oportunidades, primeiramente em tecnologia.

Ao analisarmos os resultados no tempo, podemos perceber algumas ondas de investimentos em inovações que já estão acabando (ex.: APIs) e outras que estão iniciando o seu ciclo, como a IA e IA Gen.

Olhando para os próximos três anos, notamos também citações pontuais para outras tecnologias como automação, IoT e low-code.

Inovações tecnológicas que receberam mais investimentos nos períodos (quantidade de vezes que a atividade foi citada)



■ Último 1 ano e meio ■ Próximos 3 anos

Base: 24 entrevistas – representando 55 companhias

TECNOLOGIAS EM FOCO

IA + IA Gen foi a tecnologia onde há maior falta de maturidade a ser explorada. Seguida por **Advanced Analytics**, **Automação** e **IoT**.

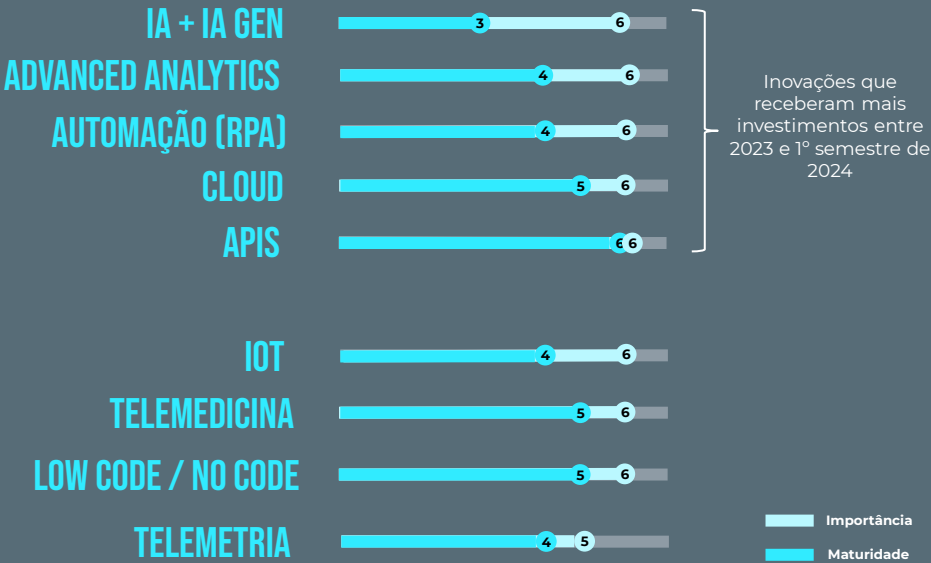
Pedimos aos entrevistados que, em uma escala de um a sete (em que um é pouco e sete é muito), nos dissessem qual a importância que determinadas inovações tecnológicas têm para a sua empresa e qual o grau de maturidade atual.

Corroborando o achado anterior, notamos que **IA+IAGen é a tecnologia que apresenta o maior gap entre importância e maturidade**, tendo alto nível de importância para estratégia de inovação (nota seis em sete), enquanto ainda tem baixa maturidade de implantação nas operações (nota três em sete).

Chamaram a atenção em termos de baixa maturidade e alta importância *advanced analytics* e tecnologias de automação, como RPA e outras.

IoT, ainda que demonstre baixa maturidade, teve poucas citações de interesse em investimento.

IMPORTÂNCIA VS. MATURIDADE (1 - 7)

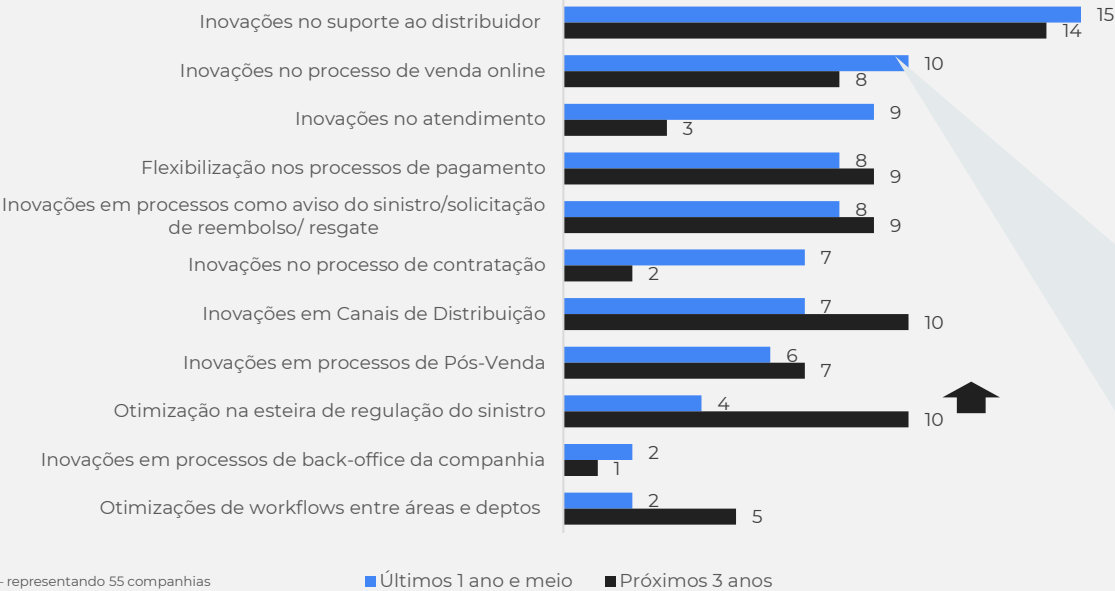


Base: 24 entrevistas – representando 55 companhias

PROCESSOS EM FOCO

Especificamente para processos, notamos que **inovações voltadas ao distribuidor** é, e continuará sendo, **o processo mais investido**. A **otimização na esteira de regulação de sinistro** teve o maior salto

Inovações em processos que receberam mais investimentos nos períodos
(quantidade de vezes que a atividade foi citada)



Base: 24 entrevistas – representando 55 companhias

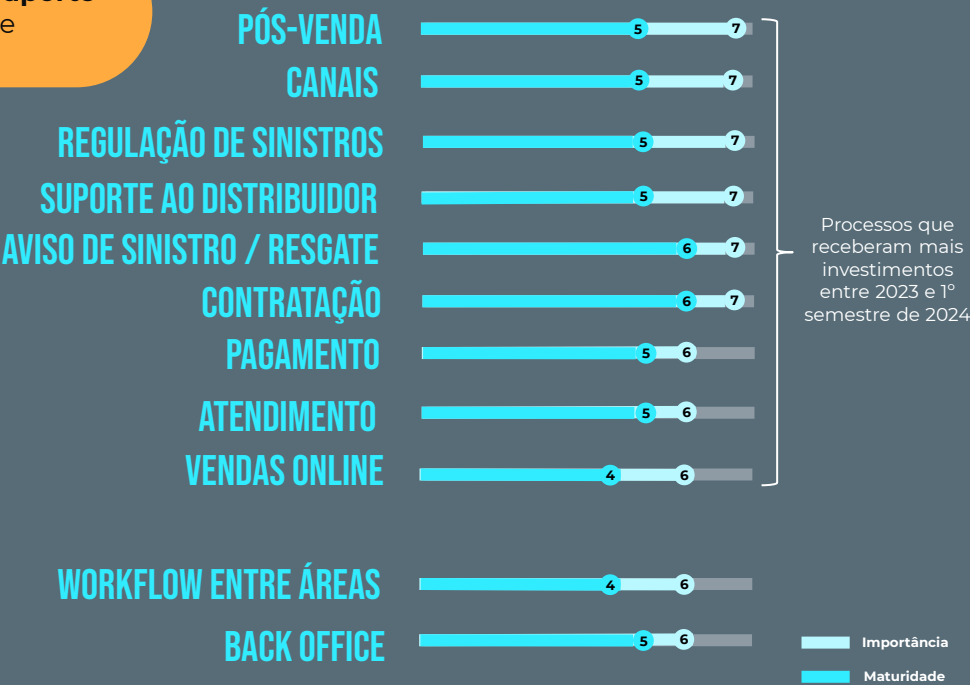
50% das empresas entrevistadas que investiram em inovações no processo de venda online já possuem acima de 10% da sua receita proveniente deste modelo de distribuição, e maturidade alta neste processo (≥ cinco).

PROCESSOS EM FOCO

Em linha com as iniciativas que receberam maiores investimentos, pós-vendas, canais de distribuição, regulação de sinistro e suporte aos distribuidores foram os processos com maiores *gaps* entre importância e maturidade.

Para processos, diversos quesitos receberam notas sete em importância (em uma escala de um a sete). Isso sinaliza que o mercado enxerga como muito importante aprimorar estas frentes, em especial os temas que facilitam / melhoram a distribuição dos produtos e serviços, como canais de distribuição e suporte ao distribuidor.

IMPORTÂNCIA VS. MATURIDADE (1 - 7)



Base: 24 entrevistas – representando 55 companhias

10. Considerando a realidade da sua companhia, quais inovações tecnológicas receberam mais investimentos entre 2023 e 1º semestre de 2024 e quais receberão nos próximos três. Aponte também, na sua visão, qual a importância dessas inovações para o futuro do seguro e qual o grau de maturidade atual na sua empresa. Para Importância dê uma nota de 1 a 7, onde 1 é nada importante e 7 é altamente importante; Para Maturidade dê uma nota de 1 a 7, onde 1 é nada importante e 7 é alta maturidade]

SEÇÃO V

CONCLUSÕES

- ◆ **A importância da inovação:** as empresas demonstraram terem entendido a importância da inovação com modelos de geração de ideias descentralizados, com muitas companhias dedicando executivos para tomar conta dessa área e uma ampla abertura para interação com o mercado em formato híbrido.
- ◆ **Cifras bilionárias e crescendo, pois os resultados foram positivos:** o resultado obtido de investimentos em inovação pelas entrevistadas, de cerca de R\$ 8,7 bilhões (em torno de 2,49% da arrecadação) em 2023, e as expectativas de aumento de investimento para 2024 de 71% podem ser explicados pela superação das expectativas quanto aos resultados obtidos com a inovação. Extrapolado para o mercado, o investimento em inovação supera a marca de R\$ 16 bilhões em 2023 e de aproximadamente R\$ 19,6 bilhões em 2024!
- ◆ **Inovação homogênea:** nota-se um grande equilíbrio entre produtos, serviços, processos e infraestrutura tecnológica quando o assunto é alocação de investimentos para inovação, demonstrando uma estratégia sólida e com visão sistêmica sobre suas partes estruturantes.
- ◆ **Distribuição é o foco do passado, presente e do futuro:** a gestão da distribuição é o tema com maior destaque dentro dos investimentos de Inovação, acelerando transformação digital da relação com os corretores e demais canais de venda. O macroprocesso surgiu como a maior fonte de atração de investimento no passado, no presente e no futuro.
- ◆ **Tecnologia legada é o maior desafio, mas a cultura e a regulação também pesam:** as respondentes sofrem de maneira similar com sistemas legados poucos modernos. Mas ainda que esse seja o maior problema, quebrar o *status quo* e a concorrência com a regulação ainda se põe como desafios importantes.
- ◆ **O futuro passa por dados “acionáveis”:** inteligência artificial, incluindo IA Generativa, *analytics* e a automação serão as tecnologias a serem mais desenvolvidas nos próximos três anos. Um resultado viabilizado por muitas iniciativas em *cloud*, APIs e *analytics* do passado. Com isso essas companhias vêm colhendo frutos de investimentos realizados nos anos anteriores, inclusive com reflexo na *venda online*.
- ◆ **Um mercado que busca a inovação:** nossas associadas, como importantes representantes do mercado, demonstraram buscar ativamente a inovação, em linha com as empresas mais inovadoras do Brasil. Ainda que existam *players* mais avançados do que outros, o que notamos foi uma busca constante pela evolução em temas como melhoria na experiência do corretor e do cliente, eficiência operacional e melhores produtos e serviços.

SEÇÃO VI

METODOLOGIA DO ESTUDO

Foram ouvidos **24 executivos** do mercado de **seguros, saúde, previdência complementar aberta e capitalização**, de grupo seguradores distintos, representando **55 companhias**, cuja arrecadação alcançou **R\$ 349 bilhões**.

Entre 12 de agosto e 08 de outubro de 2024, ouvimos **executivos** dos quatro segmentos do que se convencionou chamar **Mercado de Seguros, sendo eles seguros, saúde, previdência complementar aberta e capitalização**. Esse trabalho foi feito por meio de **entrevistas em profundidade*** nas quais abordamos 20 perguntas com os objetivos principais de:

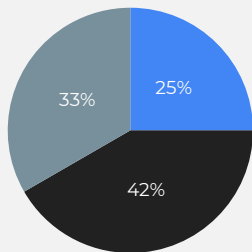
- Identificar o volume de investimentos em inovação, seja em produtos e serviços, como também em processos e tecnologias realizado em 2023 e orçado para 2024. Esse montante foi relativizado ao total de investimentos e ao total de arrecadação (receita) da empresa em 2023 e projetados para 2024;
- Identificar quais as inovações implementadas no ano de 2023 e no primeiro semestre de 2024, apontando se trata de inovação em produtos, serviços, processos ou adoção de nova tecnologia; e
- Identificar processos e tecnologias inovadoras que já são adotadas pelas empresas, ainda que a sua adoção tenha sido anterior a 2023.

Perfil dos respondentes:

- ◆ C-Level: CEO / CIO / COO / CPO
- ◆ Líderes de: Estratégia, TI, Marketing, Experiência Digital, Clientes, Novos Negócios, Inovação e ESG

O estudo ouviu executivos de diversos perfis. Na **amostra** foram predominantes as empresas nacionais e as não ligadas a banco. Seguradoras e empresas/grupos que englobavam mais de uma categoria de produtos (mistas) representaram 70% da amostra.

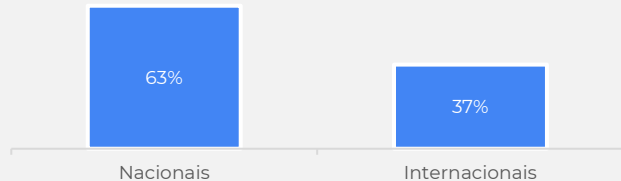
Segmentação SUSEP / ANS*



■ S1 ■ S2 ■ S3

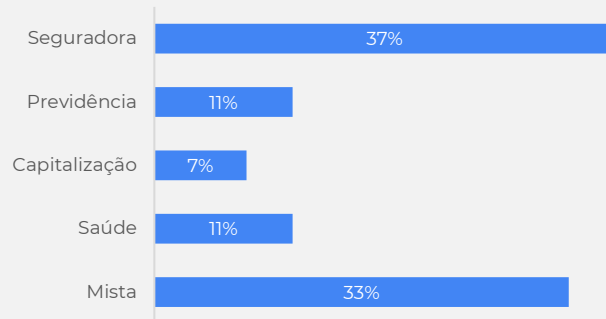
* No caso das empresas de Saúde, dado que a Agência Nacional de Saúde (ANS) não adota a mesma segmentação prudencial, utilizamos a classificação adotada por ela para as operadoras de saúde, também alocando-as em três grupos de porte.

Origem do capital

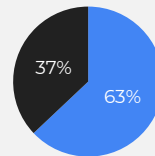


Categorização feita pela CNSeg, onde empresas que possuem mais de 50% do seu capital estrangeiro são classificadas como internacionais.

Categoria de produtos



Principal canal de distribuição



■ Não ligadas a bancos ■ Ligadas a bancos

REFERÊNCIAS

1. Conforme segmentação prudencial utilizada pelo CNSP por meio da Resolução 388/2020. No caso das empresas de Saúde, dado que a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) não adota a mesma segmentação prudencial, utilizamos a classificação adotada pela ANS para as operadoras de saúde, também alocando-as em três grupos de porte.
2. <https://fenaprevi.org.br/publicacoes/pesquisa-fena-previ-datafolha>
3. Anuário Valor Inovação Brasil 2024, 06 de agosto de 2024. <https://valor.globo.com/inovacao/>



Obrigado! Conheça nossos canais:



WhatsApp



cnseg.org.br



noticiasdoseguro.org.br

Dúvidas? Entre em contato: xxxxxxxx@cnseg.org.br

Obrigado

