

Inovações em processo e em estrutura organizacional como bases para a Transformação Digital: um caso no mercado brasileiros de seguros

Ed de Almeida Carlos¹

Resumo: Este artigo tecnológico apresenta o caso de uma seguradora nacional com mais de vinte anos de atuação especializada em Seguros Corporativos que, em 2018, posicionou-se como seguradora digital. O estudo tem como objetivo apresentar a percepção da equipe e os resultados parciais obtidos pela empresa em seu processo de Transformação Digital (TD), bem como seus desdobramentos, tais como diversas alterações e inovações em seu arranjo organizacional, em sua infraestrutura e em seus componentes institucionais, para serem aderentes à sua proposta de valor “digital e ágil”. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, sob a forma de estudo de caso. Conclui-se que o objetivo do trabalho foi alcançado, dada a captura de como se deu tal processo a partir de análise documental e da percepção de seus colaboradores, por meio de entrevistas semiestruturadas com nove executivos e colaboradores da companhia. O estudo apresenta contribuições para a academia, em especial para os programas de mestrado profissional, cuja espinha dorsal consiste na produção deste modelo de trabalho acadêmico, e possui relevância prática, para disciplinas aplicadas.

Palavras-chave: Inovação Organizacional; Seguros Corporativos; Transformação Digital.

Innovations in Process and Organizational Structure as Bases for Digital Transformation: a Case in the Brazilian Insurance Market

Abstract: This paper presents the case of a national insurer with more than twenty years of expertise in Corporate Insurance, which in 2018 positioned itself as a digital insurer. The study aims to present the team's perception and the partial results obtained by the company in its Digital Transformation (TD) process, as well as its developments, such as several changes and innovations in its organizational arrangement, infrastructure and components. to adhere to its “digital and agile” value proposition. It is a qualitative and exploratory research, in the form of case study. It is concluded that the objective of the work was achieved, given the capture of how this process took place from documentary analysis and the perception of its employees, through semi-structured interviews with nine executives and employees of the company. The study presents contributions for the academy, especially for the professional masters programs, whose backbone consists in the production of this academic work model, and has practical relevance, for applied disciplines.

Keywords: Organizational Innovation; Corporate Insurance.

1 Introdução²

A indústria de Seguros possui grande importância, por proteger financeiramente pessoas e empresas em diversas ocasiões, como morte prematura, danos patrimoniais e de responsabilidade civil, entre outros.

1 Doutorando em Administração pelo Centro Universitário Fundação Educacional Inaciana Padre Sabóia de Medeiros (FEI). Graduado em Economia e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (FEA-USP). Professor do Centro Universitário SENAC. E-mail: edalmei@gmail.com Endereço Postal: Av. Leonardo da Vinci, 2566 ap 244 bl 3. Vila Guarani - São Paulo - SP - CEP 04313-002. E-mail: edalmei@gmail.com

2 Uma primeira versão deste artigo foi apresentada no EMPRAD 2020 (Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração).

Além disso, tal indústria colabora diretamente no desenvolvimento econômico e social dos países em que atua (INSURANCE INFORMATION INSTITUTE, 2018).

No Brasil, o mercado segurador arrecadou 445 bilhões de reais em prêmios, o equivalente a 6,5% do PIB, com crescimento médio de 8% ao ano, entre 2014 e 2018 (CNSEG, 2019), ficando na 12ª posição no ranking de seguros mundiais, com 1,7% do total de prêmios arrecadados. No entanto, o país ainda se encontra atrás de países como a Coreia do Sul e Índia (SWISS RE INSTITUTE, 2018), sinalizando haver grande potencial no Brasil.

Este artigo tecnológico apresentará o caso de uma seguradora especializada em seguros corporativos, que diante dos desafios de inovação e crescimento da indústria brasileira de seguros, optou de maneira inovadora, por estruturar-se para ser uma seguradora digital. Tal decisão teve desdobramentos na infraestrutura, nos componentes institucionais e especialmente na organização e cultura da empresa, para cumprir sua proposta de valor digital e ágil.

1.1 A situação-problema

Em 2018, a seguradora ocupava posição de destaque no nicho em que atua, com números expressivos: prêmios emitidos da ordem de 400 milhões de reais (*Market Share* de 0,1% do mercado total e de 14% nos produtos em que atua) mais de 4.000 corretores e 46.000 clientes ativos; cerca de 230 colaboradores e mais de 60.000 apólices vigentes, tendo atingido a marca histórica de 1.000.000 de apólices emitidas ao longo de sua existência e, em termos de presença física, estava presente em mais de 20 cidades pelo Brasil, sendo em 11 capitais com equipes em escritórios.

A empresa possui um histórico de pioneirismo e inovação, como por exemplo, a emissão de apólices *online* (desde 2009) e disponibilização das apólices de forma inteiramente digital, destacando-se pela agilidade operacional em relação a seus principais concorrentes.

Como exemplo da importância crescente dos sistemas de emissão *online* no mercado e na Cia., de 2017 para 2018, a seguradora cresceu seu total de documentos emitidos diretamente pelos corretores em 47%, o que levou a ferramenta *online* a responder por 48% do total de documentos emitidos pela operação em 2018.

Diante do surgimento de *insurtechs* (*startups* do mercado segurador) e sua crescente influência na adoção de novas tecnologias como *blockchain* (CARDOSO, PINTO, 2018), inteligência artificial, *big data* e internet das coisas (BORELLI, SAPONARA, 2019; MENDONÇA, ANDRADE, SOUSA NETO, 2018), além do crescente uso de *smartphones* e redes sociais no mercado segurador (FERREIRA, CARLOS, SIQUEIRA, 2018), a seguradora decidiu agir para manter-se na vanguarda do mercado segurador.

Assim, com o suporte de uma consultoria especializada, iniciou-se o processo de transformação digital (TD) da seguradora, que durou cerca de um ano, entre a concepção, capacitação das equipes na metodologia ágil e início do trabalho dos times ágeis. A importância dada para tal processo na empresa pode ser percebida nas palavras de seu CEO: “Nos tornarmos uma empresa digital e que faz as coisas diferente, é uma escolha que nossos clientes estão fazendo, que nossos parceiros estão fazendo. No nosso mercado, ninguém deu o passo que nós estamos dando”.

Considerando a relevância das lições aprendidas ao longo do projeto, este trabalho visa apresentar a percepção da equipe sobre os passos dados e os resultados parciais obtidos pela empresa em seu processo de Transformação Digital (TD), bem como seus desdobramentos, como alterações e inovações em seu arranjo organizacional, em sua infraestrutura e em seus componentes institucionais.

Na próxima seção será apresentado o referencial teórico do estudo. O método da produção técnica será desdobrado na seção três, tendo na sequência a exposição dos resultados obtidos e da análise realizada na seção quatro. As conclusões do estudo, bem como suas considerações finais serão apresentadas na seção cinco.

2 Referencial Teórico

Quando se aborda o processo de TD, além da própria definição do termo, é necessário definir as principais fases, metodologias e passos para sua implementação. Considerando que tais expressões apresentam diversas interpretações e visando uma melhor leitura e compreensão desse trabalho, são trazidas as definições dos principais termos e conceitos aqui abordados.

2.1 Transformação Digital

É um processo que visa melhorar uma entidade, mudando-a significativamente, a partir de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade. Trata-se de um processo não centrado na organização, incluindo contextos individuais, organizacionais e sociais mais amplos, com o uso de tecnologias digitais por parte das empresas, para alterar seus caminhos de criação de valor e mantê-las competitivas (VIAL, 2019).

A Transformação Digital (TD) apresenta três estágios: digitização, digitalização (mais ligados à inovação incremental) e transformação digital (que se relaciona com a inovação disruptiva), conforme descrito na Tabela 1.

Tabela 1: Estágios da Transformação Digital (TD)

Estágio	Descrição
Digitização	Conversão de informação analógica em digital. Exemplo: uso de formulários digitais nos processos de pedidos. Melhora processos de documentação internos e externos, mas não altera as atividades de criação de valor.
Digitalização	Adoção de tecnologias digitais para alterar os processos de negócios existentes. Exemplo: a criação de novos canais de comunicação online, que permitem a todos clientes conexão fácil às empresas, alterando as interações tradicionais empresa-cliente. Portanto, a digitalização não se concentra só na economia de custos, mas também inclui melhorias no processo que podem aprimorar as experiências do cliente.
Transformação Digital	A transformação digital introduz um novo modelo de negócios implementando uma nova lógica de negócios para criar e capturar valor, promovendo uma mudança em toda a empresa. As empresas competem e podem obter vantagem competitiva por meio de seus modelos de negócios, que são definidos para representar como a empresa cria e agrega valor aos clientes e depois converte o pagamento recebido em lucros.

Fonte: Elaborado pelo Autor, com base em VERHOEF et al., 2019.

Assim, a TD acarreta o desenvolvimento de competências para que sua adoção seja bem-sucedida. A aprendizagem digital é um exemplo de fenômeno complexo que acompanha os processos de transformação digital, caracterizando-se por: (1) ser não necessariamente planejado e implícito, (2) fazer uso de diversos dispositivos tecnológicos – *smarthphones*, por exemplo, (3) ser um processo contínuo e cotidiano, ocorrendo nas situações diárias de trabalho e (4) buscar resolver problemas complexos, a partir de trabalho colaborativo, comunicação eficiente e autonomia no processo de aprendizado (SOUSA; ROCHA, 2019a).

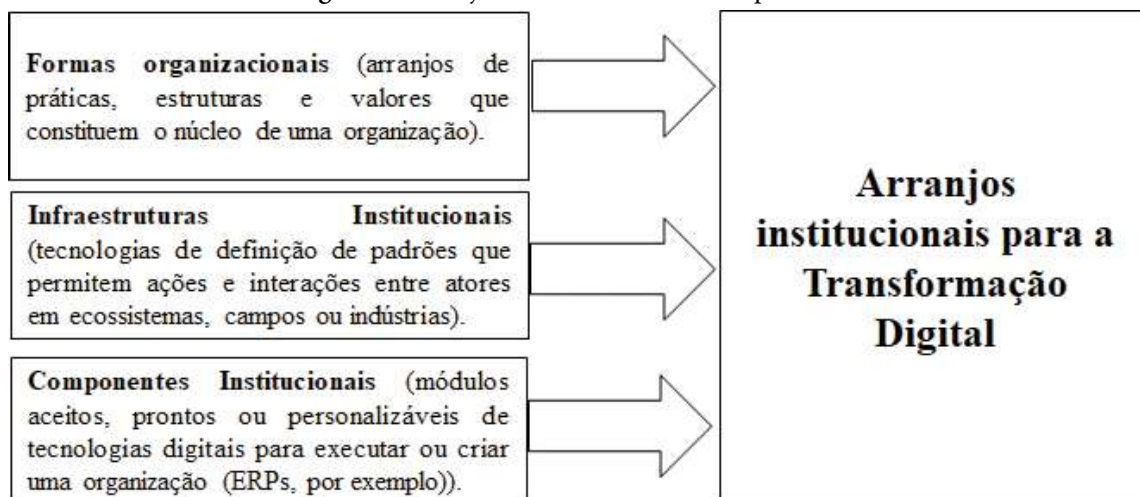
Reforçando a relevância do tema, Stefanini Group (2021), consultoria especializada em inovação e soluções de gestão para clientes de setores como serviços financeiros, manufatura, telecomunicações, serviços químicos, tecnologias e setor público, apresenta nove exemplos práticos de TD, dentre eles, o do Banco Original, que concebeu em 2013 um modelo de banco totalmente digital e em 2016, a operação de varejo digital foi iniciada, com canalização de recursos e esforços para uma boa experiência dos clientes, com a automação bancária facilitando depósito de cheques por imagem, transferências financeiras, pagamentos, consultas de extratos, investimentos e saques em moedas estrangeiras, por exemplo.

O próprio Stefanini Group se coloca como exemplo ao indicar que a totalidade dos seus processos seletivos e as principais rotinas do departamento de RH nesses processos já são totalmente digitais, o que implica não só na adoção de tecnologia, mas especialmente em ser uma organização culturalmente aberta e preparada para a TD, o que implica nos aspectos institucionais, apresentados a seguir.

2.1.1 Aspectos Institucionais

Um aspecto frequentemente abordado nos processos de TD, é o tripé apresentado na Figura 1, envolvendo (1) formas organizacionais, como a divisão dos times e a adoção de metodologias de trabalho, (2) as infraestruturas institucionais, como a criação de plataforma digital para clientes e corretores e (3) os componentes institucionais, como o uso de *blockchain* para aumentar a segurança no processo de emissão de apólices.

Figura 1: Arranjos institucionais críticos para a TD



Fonte: Adaptado de (HININGS; GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018).

Tais aspectos mostram-se relevantes e acabam sendo uma espécie de pré-requisito para que a TD ocorra nas organizações, por serem fatores estruturantes (práticas, tecnologias e ferramentas) e culturais (como os valores organizacionais), passíveis de reforço ou mudança para que suportem a TD. Como desdobramento desses aspectos, surgem questões metodológicas na gestão da TD, abordadas a seguir.

2.2. Metodologia Ágil

Agilidade é a capacidade de adaptar-se às mudanças em um ambiente dinâmico. Ser ágil significa aplicar conhecimentos anteriores enquanto se aprende com a experiência atual, a fim de fornecer soluções de alta qualidade e em prazos curtos. Assim, agilidade abrange flexibilidade, velocidade, aprendizado e resposta a mudanças (GHEZZI, CAVALLO, 2018).

Dois aspectos fundamentais a serem endereçados antes do início do processo de TD e, portanto, do início do uso de metodologia ágil, são: (1) o levantamento dos reais problemas a serem resolvidos (para evitar que se apaixonar pelos processos e se esqueça do problema e (2) ter o cliente (e sua experiência com os produtos e serviços da empresa) no centro do processo, para evitar que se dispenda tempo com trabalho que não precisaria ser feito. Após tais aspectos terem sido observados, tem-se na Tabela 2, os principais passos para implementação da metodologia ágil (SUTHERLAND, SUTHERLAND, 2018), que é um dos pilares na implementação prática de processos de TD.

Tabela 2: Passos para a implementação de uma Metodologia Ágil

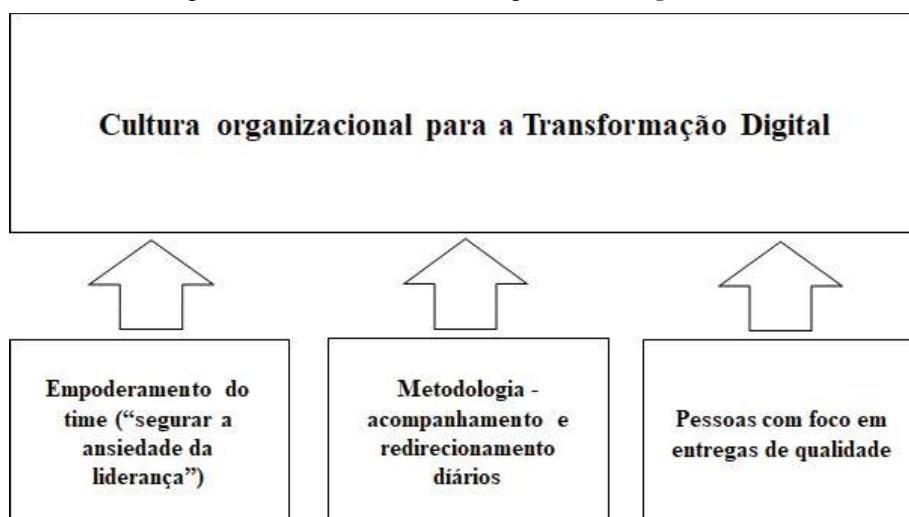
Passo	Descrição/Objetivo
1. Escolha um <i>Product Owner</i>	É quem tem a visão do que sua equipe fará, levando em consideração os riscos, recompensas, possibilidades e prioridades. Muito importante que seja alguém que conheça o produto/serviço e seu uso/comercialização.
2. Selecione uma equipe	A equipe (de 3 a 9 pessoas, regra geral) precisa ter as habilidades necessárias para pegar a visão do <i>Product Owner</i> e concretizá-la.
3. Escolha um <i>Scrum Master</i>	Responsável por treinar a equipe na metodologia do <i>Scrum</i> , bem como a ajudar a equipe a eliminar barreiras que impactem em seu ritmo/produtividade.
4. Crie e ordene um <i>backlog</i> do produto	Lista de tudo o que precisa ser feito para que a visão se torne realidade, que evolui ao longo do tempo. Com base nela o <i>Product Owner</i> toma decisões de priorização ao longo do projeto, para que os envolvidos/interessados no projeto saibam o que está e o que é possível de ser feito.
5. Refine e estime o <i>backlog</i>	A equipe deve olhar cada item do <i>backlog</i> e ver se ele é realmente factível. Não estimar em horas, mas por tamanho relativo: pequeno, médio, grande, ou usando a “sequência de Fibonacci” (1, 2, 3, 5, 8, 13, 21... – o número seguinte é a soma dos dois anteriores), para facilitar a efetiva diferenciação entre os itens e assim, a priorização.
6. Planejamento do <i>sprint</i>	É a primeira reunião do <i>Scrum</i> , envolvendo a equipe, o <i>Scrum Master</i> e o <i>Product Owner</i> , para planejar o <i>sprint</i> , que deve ter duração determinada (inferior a um mês, sendo usual de 1 a 2 semanas). Determina a velocidade da equipe e a meta do <i>sprint</i> (que deverá ser atingida, contando para isso com a autonomia da equipe).

7. Torne o trabalho visível	Comumente com uso de Quadro Scrum ou <i>Kanban</i> , mostrando o “a fazer”, o “fazendo” e o “feito”. Usa-se <i>post-its</i> para que sejam movidos conforme os itens vão sendo completados, um a um.
8. Reunião ou <i>Scrum</i> diário	<p>Todo dia, no mesmo horário, por no máximo 15 minutos, envolvendo a equipe e o <i>Scrum Master</i>, para que cada um possa responder a 3 perguntas: (1) O que você fez ontem para ajudar a equipe a concluir o <i>sprint</i>? (2) O que você fará hoje para ajudar a equipe a concluir o <i>sprint</i>? (3) Há algum obstáculo que esteja impedindo você ou a equipe a alcançar a meta do <i>sprint</i>?</p> <p>Não se delega tarefas “de cima para baixo”, ninguém faz relatório para a gerência (autonomia da equipe) e o <i>Scrum Master</i> é o responsável por eliminar os obstáculos que estejam impedindo o progresso da equipe.</p>
9. Revisão (ou demonstração) do <i>sprint</i>	Reunião aberta, onde qualquer interessado possa participar, como a liderança da empresa e clientes, por exemplo. O objetivo é apresentar o que foi feito durante o ciclo, podendo não ser um produto completo, mas ao menos uma funcionalidade completa do produto.
10. Retrospectiva do <i>sprint</i>	Ocorre após a reunião de revisão do último <i>sprint</i> , para debater o que poderia ter sido feito melhor e o que pode ser (e será) melhorado para o <i>sprint</i> seguinte (também chamado de <i>kaizen</i>). Requer maturidade emocional e confiança, para que se busque uma solução de maneira não acusatória. Ao final, a equipe e o <i>Scrum Master</i> incluem no <i>backlog</i> seguinte a melhoria de processo combinada, para verificar se conseguiu implementar a melhoria e qual seu efeito na velocidade da equipe.
11. Já comece o <i>sprint</i> seguinte	Já se apropriando da experiência da equipe quanto aos obstáculos e os aprimoramentos no processo.

Fonte: Adaptado de (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2018)

A TD baseia-se em pilares culturais, conforme apresentado na Figura 2, tendo aspectos relacionados ao time, ao comprometimento com entregas de qualidade e à adoção de metodologia para o acompanhamento e redirecionamento dos resultados dos projetos.

Figura 2: Pilares da Cultura Organizacional para a TD



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

É importante que se saiba, já no início do processo de TD, que ele começa por uma parte ou processo da empresa, usualmente ligada à experiência do cliente, mas que a TD só se completa quando toda a empresa (ao menos as áreas ligadas à experiência do cliente) também tiverem se transformado para que resultados possam ser colhidos (DAVENPORT, SPANYI, 2019).

A Metodologia Ágil é um importante pilar para que haja disciplina de acompanhamento e redirecionamento de esforços nas ações relacionadas à TD, levando a organização e seus clientes a colherem mais rapidamente os resultados positivos decorrentes de tal processo. Além do emprego de Metodologias Ágeis e colaborando diretamente para a efetividade de um processo de TD, estão práticas que devem ser aplicadas conjuntamente, como será apresentado na sequência.

2.3 Práticas para a Transformação Digital (TD)

Em pesquisa de renomada consultoria de estratégia (BUGHIN, DEAKIN, O'BEIRNE, 2019), emergiram cinco grupos temáticos cuja aplicação prática conjunta maximiza a chance de a transformação digital de uma empresa exceder as expectativas de desempenho, a saber:

1. **Estabelecimento de prioridades claras:** O foco em alguns temas claros, vinculados diretamente a resultados mensuráveis dos negócios, é propício para alcançar melhores resultados. A chance de eficácia aumenta quando os executivos determinam quais elementos da transformação envolvem escolhas “difíceis de reverter” que são críticas para a direção da empresa e concordam em como abordá-los.
2. **Investimento em talento (especialmente no topo):** A capacitação digital tende a produzir melhores resultados quando uma empresa enfatiza a atração e o desenvolvimento de pessoas altamente talentosas e contrata funcionários com fortes recursos digitais e analíticos.
3. **Comprometimento de tempo e dinheiro:** Entre as transformações digitais estudadas, o desempenho superando as expectativas era 1,5 vezes mais provável quando os entrevistados disseram que a transformação digital era uma prioridade para os líderes seniores da empresa, e as empresas que haviam alocado gastos operacionais para a transformação digital tinham 1,3 vezes mais chances de dizer que a transformação havia superado as expectativas.
4. **Abraçar a agilidade:** Os melhores desempenhos econômicos atualizam suas estratégias digitais com muito mais frequência do que outras empresas, sendo que as empresas que aderiram às práticas ágeis tiveram quase duas vezes mais chances de relatar que os esforços de transformação digital superaram as expectativas de desempenho.
5. **Capacitar as pessoas:** As transformações digitais têm maior probabilidade de sucesso quando as empresas atribuem às pessoas funções e responsabilidades claras e colocam um “proprietário” no comando de cada iniciativa de transformação, com a promoção de um senso compartilhado de responsabilidade por atender aos objetivos da transformação digital.

Da descrição de tais práticas, tem-se que a condução adequada e com sucesso de um processo desse tipo TD, envolve não só aspectos ligados a recursos financeiros e de tempo, mas também necessita

da efetiva capacitação e engajamento das pessoas dentro da organização (em todos os níveis) e de clara e constante comunicação sobre as prioridades e resultados esperados com a TD.

3. Método de Pesquisa

Seguindo as recomendações do protocolo proposto por Biancolino, et al. (2012), este trabalho fez uso do rigor científico e metodológico em sua elaboração, que possui finalidades profissionais. Deseja-se aqui compartilhar a experiência técnica do projeto realizado, enfatizando-se a aplicação prática da resolução do problema estudado.

Dado o contexto descrito e o objetivo proposto deste trabalho, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa, com relação à abordagem do problema (GODOI, SILVA, MELO, 2010), que deve ser utilizada quando se faz necessário explorar e compreender um problema ou questão de forma mais complexa (CRESWELL, 2014) e pode ser classificada como exploratória. Quanto ao procedimento de condução da pesquisa, trata-se de um estudo de caso (YIN, 2010).

Para a coleta de dados, além da análise de documentos da empresa, foram conduzidas entrevistas com nove executivos e colaboradores da seguradora, além da observação de procedimentos e práticas, em visitas à sede da empresa. Esta última, além de possibilitar a obtenção de mais informações, contribuiu para a triangulação de dados obtidos nas consultas a documentos e entrevistas.

A coleta de informações e dados em fontes secundárias foi feita a partir de documentos fornecidos ao pesquisador pela empresa. A escolha dos documentos analisados se deu pela relevância e importância deles para a elaboração e implementação do projeto de TD, possibilitando identificar as características dos processos executados.

Dentro da estratégia de pesquisa, a técnica de observação foi aplicada aos processos da empresa no acompanhamento de sua rotina, especialmente quanto à atuação prática dos times de trabalho no uso da metodologia ágil. A observação se caracterizou como investigação científica, pois obedeceu a alguns critérios estabelecidos por Cooper e Schindler (2011).

As entrevistas ocorreram na sede da empresa, entre junho e dezembro de 2019, com agendamento prévio e duração aproximada de 40 minutos cada. A identidade dos executivos foi preservada para respeitar sua privacidade e por não acrescentar informações relevantes para o estudo. A Tabela 3, abaixo, detalha as funções e atribuições dos entrevistados.

O instrumento de pesquisa foi elaborado em formato de roteiro de entrevista semiestruturada, com cinco questões norteadoras que deram conta de extrair os relatos pertinentes ao tema investigado (GODOI, SILVA, MELO, 2010).

A partir dos relatos coletados, empregou-se a análise dos dados por meio da 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.

Tabela 3: Relação dos Entrevistados

Código	Função	Tempo de Casa	Gênero	Principais atribuições
E01	Superintendente de TI e Infra	8 anos	Masculino	Gestor da equipe (cerca de 30 pessoas) responsável pela Infra e TI da Empresa.
E02	<i>Scrum Master</i>	8 anos	Feminino	<i>Scrum Master</i> de <i>Analytics</i> – desafio de estruturar e otimizar o uso de dados para melhores resultados do negócio.
E03	Superintendente de TD	1 ano	Masculino	Após 1 ano como consultor do projeto de TD, tornou-se o gestor administrativo (cerca de 30 pessoas) dos <i>squads</i> da Empresa, sem ser, no entanto, gestor de processos em tais <i>squads</i> .
E04	Superintendente de Capital Humano	6 anos	Feminino	Responsável pela elaboração e execução das políticas de Pessoas de toda a Empresa, bem como as ações de clima.
E05	Gerente de Marketing Digital	1 ano	Feminino	<i>Product Owner</i> de Marketing Digital, com iniciativas para <i>branding</i> e comunicação com corretores e clientes.
E06	Diretor de TI, Marketing e Canais Digitais	10 anos	Masculino	Membro do Comitê Executivo da Empresa e <i>Business Owner</i> dos <i>squads</i> de Marketing Digital e Novos clientes.
E07	<i>Scrum Master</i>	4 anos	Feminino	<i>Scrum Master</i> do <i>squad</i> de Novos Clientes – desafio de estruturar e viabilizar a captura de negócios com novos clientes, vindos das ações de Marketing Digital.
E08	<i>Product Owner</i>	12 anos	Masculino	<i>Product Owner</i> do <i>squad</i> de Novos Clientes – desafio de estruturar e viabilizar a captura de negócios com novos clientes, vindos das ações de Marketing Digital.
E09	Superintendente	13 anos	Feminino	<i>Business Owner</i> do <i>squad</i> de Processos de Emissão e Responsável pela criação do Escritório da Transformação (disseminação da “mentalidade ágil” por toda a Empresa).

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4. Resultados Obtidos e Discussão

Este artigo tecnológico apresenta o caso de uma seguradora especializada em seguros corporativos, que de maneira inovadora, optou por estruturar-se para ser uma seguradora digital, iniciando um processo de TD. O trabalho visa apresentar a percepção da equipe e os resultados parciais obtidos pela empresa em seu processo de TD, tais como: passos dados, a adoção de metodologia ágil, bem como os aspectos culturais e institucionais envolvidos no processo.

Por cerca de um ano, uma consultoria especializada apoiou a Seguradora na adoção da metodologia ágil, especialmente na capacitação das equipes inicialmente envolvidas no projeto, para cascadeamento do conhecimento aos futuros participantes. Atuou também na busca por *benchmark* em outras indústrias e no desenvolvimento de ações para criação de um novo mercado comprador, com captura pelo uso de Marketing Digital (com investimento específico em time e mídias sociais para tal finalidade).

A análise partirá das considerações dos entrevistados quanto às cinco práticas para sucesso da TD, relembrando: (1) estabelecimento de prioridades claras, (2) investimento em talento, (3) comprometimento de tempo e dinheiro, (4) abraçar a agilidade e (5) capacitar as pessoas, dado o impacto potencial das mesmas nos resultados no processo em que são adotadas, bem como na redução da incerteza dos envolvidos e no aumento da possibilidade de alcance de resultados extraordinários no processo (BUGHIN, DEAKIN, O'BEIRNE, 2019).

4.1 Percepção das práticas para TD

As questões culturais para a efetiva adoção das práticas para a TD, além de estarem presentes na literatura (SEBASTIAN, et al., 2017; SOUSA, ROCHA, 2019b; VON LEIPZIG, et al., 2017), também puderam ser percebidas em falas do CEO da Seguradora, como: "(...) O movimento ter sido "de cima para baixo" foi um redutor de barreiras à sua adoção..."; "(...) A alta liderança deve trabalhar ativamente para a quebra da resistência..." e "... foi importante a criação de fóruns abertos, com o Comitê Executivo, para que todos opinem..".

Quanto às práticas da metodologia ágil, foi possível observá-las nas reuniões diárias das equipes: (1) reuniões de pé, indicando quem está com a palavra (segurar um mascote, por exemplo), para que a discussão seja ágil, transparente e objetiva, acelerando a absorção das lições aprendidas, (2) o uso de quadro visual (*Kanban*), para embasar o que se fez no dia anterior e o que está programado para hoje, sempre vinculado à entrega final do time, (3) descontração, mas com cobrança de resultados, (4) quem pode, ajuda quem está mais sobrecarregado, (5) direcionamento dos gargalos que necessitam da atuação de outras áreas e (6) busca de dados para a realização de testes, para a efetiva criação de novo modelo de trabalho, validação de hipóteses e correção de *bugs*, levando a avanços.

As análises a seguir pretendem, a partir das respostas obtidas nas entrevistas, mostrar a percepção sobre a adoção e o estágio em que se encontram as práticas para TD na Seguradora.

4.1.1 Percepção sobre o estabelecimento de prioridades claras

No discurso dos entrevistados, aparece o esforço da Seguradora para ser cada vez mais tecnológica, "com o uso de *blockchain* para emissão de apólices e melhorias de processos" (E01) e centrada no cliente, "com Plataformas Digitais que permitam uma experiência completa e cada vez mais amigável aos envolvidos" (E07), muito embora ainda ocorram alguns desalinhamentos pontuais, como mencionado por E08 "a gente perdeu um pouco disso lá em cima – "eu acho" – tudo o que a gente não quer é o que nós achamos, mas sim o que o cliente acha".

Um aspecto percebido por vários entrevistados é que o trabalho de aculturação sobre os produtos da Seguradora aos clientes finais, é algo irreversível, que servirá como pilar para "a atuação no Canal Digital, mas também auxilia a venda no Tradicional (corretores)" (E06).

Como pontos a serem mais explicitados e comunicados ao público interno, aparecem o alinhamento dos incentivos e remuneração ao novo modelo de negócios (E02, E04, E06 e E09), a clareza de comunicar

que o que se deseja “é a Transformação Digital e não uma inovação incremental” (E03) e a tradução da estratégia para toda a empresa, que “deve ser “ultra clara”, devendo ser pautada por “para onde a gente quer ir e o que a gente tá planejando, de forma transparente e acessível a todos, estampado na parede, para que todos respirem isso” (E09).

4.1.2 Percepção sobre o investimento em talento

O modelo de trabalho para a TD traz consigo a necessidade de atrair e desenvolver pessoas talentosas e com fortes recursos digitais e analíticos, o que “torna a área de TI um celeiro natural para os times ágeis” (E01).

Algo presente na fala de todos os entrevistados foi que a empresa teve que aprender a trabalhar com profissionais até então inexistentes no mercado segurador, como “engenheiros de dados (mineram dados), cientistas de dados (criam algoritmos para teste das hipóteses, a partir dos dados), *Product Owner* (responde pela integridade conceitual das novas funcionalidades e pela qualidade final das entregas), *Scrum Master* (responsável por assegurar que o time respeite e siga as práticas ágeis para gestão e planejamento de projetos, que são divididos em *Sprints* – ciclos para execução de um conjunto de atividades” (E02).

Como consequência, a área de RH e as lideranças tiveram que entender o novo perfil de profissional a ser atraído, selecionado e retido, uma vez que a concorrência por tal profissional não se dava mais apenas no mercado segurador, mas em qualquer indústria, inclusive fora do Brasil. Um desses desafios foi perceber que esse profissional “(...) tem que ser formável para ser formado internamente, mas para isso, tivemos que aprender a “linguagem” que esse público falava, para trazer gente que gosta de estudar e aprender, uma vez que a metodologia ágil requer aprendizado contínuo” (E04).

Para os colaboradores que já estavam na empresa, um aspecto que surge na fala dos entrevistados é a incerteza trazida pelo novo modo de trabalhar, como dito por E07 “traz incerteza como uma *startup*: “será que vai existir isso aqui amanhã?”.

O estágio de “adoção do ágil”, ainda não abrangendo toda a empresa, é percebido de formas diversas: desde a atenção aos talentos contratados: “ter cuidado com o modo de lidar com as pessoas: os avanços não podem desconsiderar as pessoas, caso contrário, serão perdidos. Além disso, o *turn over* vem crescendo” (E06), passando pelo clima nos times ágeis: “É bonito de ver o gás que os resultados dão para as pessoas. Dá brilho no olho e é importante e gratificante. Eles têm uma energia incrível.” (E09) e a qualidade das equipes e de suas entregas: “Os times são muito bons. Eles dão umas chacoalhadas quando a gente desvia.” (E09), o que sinaliza um efeito positivo trazido para a operação como um todo.

4.1.3 Percepção sobre o comprometimento de tempo e dinheiro

Este aspecto teve menções positivas pela maior parte dos entrevistados, sinalizando que o esforço realizado pela alta liderança e pelas equipes envolvidas nesse processo inicial de TD são bastante perceptíveis no cotidiano dos envolvidos. Isto é positivo, pois quando a transformação digital é uma prioridade para a liderança da empresa e elas alocam gastos operacionais para a TD, possuem 1,3 vezes mais chances de a TD superar as expectativas (BUGHIN, DEAKIN, O’BEIRNE, 2019).

Ao longo do 2º. Semestre de 2019, foram feitas obras para tornar o ambiente da Seguradora mais propício ao trabalho dos times ágeis, o que foi visto como importante e positivo por todos os entrevistados, evidenciando a alocação de recursos para esse novo modelo de trabalho.

Ainda no que se refere à disponibilização de recursos para a TD, são mencionados os investimentos em Marketing Digital (E01, E05 e E06), na Plataforma Digital (E01 e E06), na busca por parcerias com Universidades, com a realização de *meet ups* e *hackatons* (E04), a disponibilização de recursos para treinamentos que “terão a verba acrescida em 100% para 2020” (E04) e aquisição de equipamentos para os times ágeis, como citado por E07 “(...) Estou numa *startup*, mas com muito mais recursos do que teria numa *startup*, o que é um privilégio”.

Quanto ao efetivo envolvimento da alta liderança, as percepções ainda são de que não há alinhamento quanto ao efetivo patrocínio à TD. Por exemplo, E02 notou que “Comitê Executivo passou a ter papel de “líder servidor – ouve e remove gargalos – não é mais algo “da pessoa”, mas é uma prerrogativa da posição”, ao passo que E08 cita que “(...) nosso produto não é horta, é pomar – não dá para colher do dia para a noite. Isso não casa com a expectativa do *Business*, causando frustração e pressão”, seguido por E09 nessa percepção, pois “Mesmo com o *CEO* comprado, tem membro do *C-Level* que não compra de fato “isso gera resultado?”, sendo um ponto para atenção e atuação futura na Companhia.

Por fim, um aspecto mencionado por E06 e que acaba por trazer uma pressão e ansiedade adicional por resultados é o fato de que tal processo, implementado em outra empresa do grupo, trouxe “resultado imediato com atuação similar em termos da condução do processo de Transformação Digital, sendo que no produto desta outra empresa, por ser *B2C*, “escalou imediatamente”. Em conversa com a *Google*, eles nos trouxeram que nosso negócio (*B2B*) “não é tão facilmente escalável”.

4.1.4 Percepção sobre “abraçar a agilidade”

Foi o grupo de práticas que apresentou o maior número de citações, por todos os entrevistados, possivelmente pelo estágio inicial de adoção da metodologia e, especialmente, da mentalidade ágil na empresa, ainda não tendo sido replicado para toda a Companhia.

Tal ponto pode ser interpretado como positivo, dado que a adoção com posterior atualização frequente das estratégias digitais e práticas ágeis, tende a gerar melhores desempenhos econômicos para as empresas (BUGHIN, DEAKIN, O’BEIRNE, 2019).

A efetiva adoção da agilidade e seu cascadeamento para todas as áreas em que for possível, bem como o conhecimento dela por toda a empresa, foi unânime entre os entrevistados. Foram mencionados como potenciais efeitos positivos: aplicações cada vez mais amigáveis para o usuário final (E01 e E07), a apresentação de um mínimo produto viável em 12 semanas (E02) e a possibilidade de criação de régua de relacionamento e atribuição de preço decorrentes de uso de *Data Analytics*, com potencial elevação do resultado (E03).

Foram mencionadas preocupações com fatores críticos de sucesso para o sucesso na “adoção do ágil”: (1) a aceleração no ritmo de trabalho “para que a adequação seja feita de maneira diária, constante

e assertiva nesse novo modelo de trabalho” (E05), (2) os desafios da liderança na disseminação da mentalidade ágil na empresa, com “o cascadeamento para a companhia em conjunto com a entrega de resultados, mas mantendo o “incômodo positivo nas equipes que ainda não estão aplicando a metodologia no seu cotidiano”” (E04), (3) o contorno de barreiras, como “acionar aspectos como Governança como barreira à agilidade necessária para a TD. Precisamos treinar tais áreas para a TD, que abrange também as áreas de suporte” (E06) e (4) disciplina para “Não deixar a ansiedade tomar conta, ou “a gente volta a fazer tudo como era”. Por exemplo: *Nubank* criou uma experiência, sendo algo similar a ser criado aqui.” (E07).

Ainda no que se refere à disseminação de uma mentalidade ágil na empresa como um todo, foi mencionada a necessidade de se ter “um ambiente que não “mata as ideias”: diferente nos times ágeis e no “tradicional” – maior dor para a liderança é não ser centralizador. Desmotiva o time: “nos “entucharam” algo, pois o presidente pediu”, ao passo que a busca por ideias do time é algo engajador” (E08).

Por fim, quanto a se abraçar a agilidade, aspectos como abertura à transparência das cerimônias do ágil (para melhorar o que foi feito e como se deram as entregas) e a busca pela mensuração constante dos esforços são muito importantes, pois como mencionado por E09 “Eu subestimei esse processo de criar métricas. Subestimei bastante, aliás. Estamos indo pra 4ª. Revisão nesse processo e, olhando a 1ª. Versão, vejo que ela foi grotesca”, indicando que sempre se aprende e evolui com tais práticas.

4.1.5 Percepção sobre a capacitação

Um dos aspectos que mais impactam no sucesso (ou insucesso) nos processos de TD é a atribuição às pessoas de funções e responsabilidades claras, com um “proprietário” no comando de cada iniciativa de transformação, com a promoção de um senso compartilhado de responsabilidade por atender aos objetivos da TD, o que passa pela capacitação das pessoas para tal (BUGHIN, DEAKIN, O´BEIRNE, 2019).

Algumas intervenções já ocorreram e começam a surtir efeito, como a criação de novos fóruns de capacitação e integração de equipes, “como a Academia Ágil e a Noite de Jogos e a adoção de ferramentas de treinamento com forte uso de tecnologia, para viabilizar a agilidade necessária” (E04), mas ainda há aspectos culturais da liderança a serem trabalhados: “O gestor tem que saber que não vai ficar com esse time que está formando, passando a ser um formador de pessoas e gerador de ideias para a Cia e não para sua área.” (E01).

A capacitação das pessoas passa por criar condições para “migrar o analista/subscritor para o papel de programador, *scrum master*, *product owner*, analista de RH focado em negócios” (E04) e por aprender com o que não funciona e mudar: “Aprendemos que os modelos não são definitivos. Muitas contratações terceirizadas (pessoas e/ou processos completos) passaram por internalização, o que nos trouxe maior agilidade e domínio de todos os detalhes” (E05).

Um aspecto sinalizado como fundamental mas ainda pouco desenvolvido na Seguradora é a “busca por conhecimento e *benchmark* no mundo externo” (E06), para associar ao “estímulo a uma cultura do estudo (na Cia.), pois ela é assim nos times ágeis e em TI, com base em Transformação Digital e no Manifesto Ágil: requer estudo contínuo e colocar em prática, não mais “esperar que me treinem”, especialmente quem veio de Subscrição, Financeiro, RH, o que pode dificultar sua inserção em times ágeis” (E07).

Um aspecto reforçado nas entrevistas é a criação de métricas, dar ferramental e alinhar expectativas de resultados com os times (E09) e a importância de se explicitar que “o negócio tem muito a passar ao time ágil e vice-versa: *learning pills* semanais, para que troquem experiências, com audiência aberta, para que os 2 mundos se falem, com uma área indo ao espaço da outra, ajudam a quebrar o preconceito” (E08).

Por fim, abordada de maneira mais direta por E06, foi a questão da relevância de se estruturar os bancos de dados da empresa (*Data Warehouse*), antes ou logo no início do processo de TD: “apenas agora estamos iniciando o *squad* de *Data Warehouse*, para tratar da organização dos dados da empresa. Uma importante lição aprendida: esse *squad* não dependia de outros e ajudaria muito aos demais a serem mais ágeis e assertivos. Portanto, uma dica é que seja tratada a questão dos dados o quanto antes nas atividades ligadas a processos de TD.”

Tabela 3: Práticas para a TD segundo a percepção dos entrevistados na empresa em estudo

Prática para TD / Percepção sobre a prática	Práticas mais desenvolvidas	Práticas a serem mais desenvolvidas
Estabelecimento de prioridades claras	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas digitais com foco na experiência do usuário • Aculturar o cliente final sobre os produtos da Seguradora 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação clara e efetiva sobre a estratégia de TD para toda a Empresa
Investimento em talento	<ul style="list-style-type: none"> • Busca e atração de novo perfil de colaborador (foco em digital e analítico) • Percepção de ganhos para a Cia., com os novos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento da incerteza dos colaboradores, com o novo modelo de trabalho • Melhorar a retenção de colaboradores (tanto os novos, quanto os que já estavam na Seguradora)
Comprometimento de tempo e de dinheiro	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma das instalações, para tornar a agilidade presente também no ambiente físico • Investimento massivo em Marketing Digital e em Plataforma Digital • Patrocínio do CEO 	<ul style="list-style-type: none"> • Comitê Executivo ficar “todo comprado, no mesmo nível” com o processo de TD • Pressão pela escalabilidade (dado o alto investimento realizado em TD)
“Abraçar a agilidade”	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção e respeito à metodologia ágil • Transparência nos processos, com foco em melhoria contínua nos processos, entregas e modo de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Cascadeamento da metodologia ágil e seus benefícios (ref. resultados, para toda a Seguradora) • Remoção de barreiras internas (ex. processos internos de áreas que não atuam com mentalidade ágil)
Capacitar as pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação dos treinamentos, com adoção de ferramentas tecnológicas • Fóruns de interação e troca de experiências (<i>learning pills</i> e Academia Ágil, por exemplo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca por benchmark e conhecimento externo (empresas fora do mercado de seguros) • Envolver toda a Cia. Em uma “cultura de aprendizado contínuo”

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A Tabela 3 apresenta o resumo acerca das percepções sobre os aspectos mais avançados e os que ainda requerem atenção, no processo de TD da empresa em estudo, para ampliar suas chances de sucesso (BUGHIN, DEAKIN, O'BEIRNE, 2019).

5 Conclusões e Considerações Finais

Este trabalho apresentou o caso de uma seguradora especializada em seguros corporativos, que iniciou um processo de TD, para suportar um novo posicionamento de mercado: ser uma seguradora digital. O objetivo do trabalho foi alcançado, ao se trazer a percepção da equipe e os resultados parciais obtidos pela empresa em tal processo, como os principais passos dados, a adoção de metodologia ágil e as adequações culturais e institucionais dele decorrentes.

Pode-se afirmar que o estudo apresenta contribuições para a academia, em especial para os programas de mestrado profissional, cuja espinha dorsal consiste na produção deste modelo de trabalho acadêmico, e possui relevância prática, voltado as disciplinas aplicadas. Ainda acerca das contribuições acadêmicas deste estudo, pode-se citar a ampliação da discussão acerca dos aspectos institucionais (mais notadamente os fatores ligados a recursos, estrutura e cultura organizacional) e dos desafios da adoção de Metodologias Ágeis em parte dos departamentos de uma organização, dificultando que ocorra um efetivo “abraço à agilidade”, que é uma das práticas relevantes para bons resultados em processos de TD (BUGHIN, DEAKIN, O'BEIRNE, 2019).

As principais contribuições que o trabalho pode agregar a empresas que se encontram em situação semelhante são:

- O efetivo envolvimento da alta liderança é fator crítico para o sucesso da implementação e execução bem-sucedida de um processo de TD;
- Ajudou a evidenciar que o processo de TD deve partir de uma análise interna da empresa e de uma análise mais ampla do mercado em que ela opera e/ou pretende operar, para que consiga melhor posicionamento;
- A organização de dados (*Data Warehouse*) logo no início do processo de TD é um catalisador do processo, tornando-o mais eficiente ao longo do tempo;
- A comunicação é fator crítico de sucesso para o envolvimento de toda a empresa no processo de TD, para que haja alinhamento estratégico entre todos os níveis da empresa.

As limitações do estudo de caso aqui apresentado são específicas por tratar-se de uma única seguradora, atuando no mercado de seguros Corporativos, estando seu processo de TD apenas no segundo ano de implementação e por fim, pela quantidade de colaboradores entrevistados (nove) não sendo plenamente representativa de seu total de colaboradores (cerca de 260, em 2019).

Em novos estudos sobre a execução do processo de TD, sugere-se a realização de pesquisa em outros mercados; estudos de casos múltiplos, com um número maior de empresas; realização de pesquisa quantitativa com os funcionários, com amostras estatisticamente representativas; bem como análise envolvendo empresas em estágios mais avançados em seu processo de TD.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: LDA, 2011.
- BIANCOLINO, C. A.; KNISS, C. T.; MACCARI, E. A.; RABECHINI JR, R. 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.
- BUGHIN, J.; DEAKIN, J.; O'BEIRNE, B. Digital transformation : Improving the odds of success. **Mckinsey Quaterly**, n. October, p. 1–5, 2019.
- CARDOSO, J. A. A.; PINTO, J. DE S. **Blockchain e Smart Contracts: Um Estudo Sobre Soluções para Seguradoras**. II CONGENTI. **Anais...**2018.
- CNSEG. Estatísticas do Mercado Segurador. 2019.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3a. edição ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DAVENPORT, T. H.; SPANYI, A. Digital Transformation Should Start With Customers. **Sloan Blog**, p. 1–5, 2019.
- 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.
- GHEZZI, A.; CAVALLO, A. Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. **Journal of Business Research**, n. June, p. 0–1, 2018.
- GODOI, C. K.; SILVA, A. B. ; MELO, R. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos**. 2a. ed. SÃO PAULO: Saraiva, 2010.
- HININGS, B.; GEGENHUBER, T.; GREENWOOD, R. Digital innovation and transformation: An institutional perspective. **Information and Organization**, v. 28, n. 1, p. 52–61, 2018.
- INSURANCE INFORMATION INSTITUTE. **How insurance drives economic growth**. III, 2018. Disponível em: <<https://www.iii.org/white-paper/how-insurance-drives-economic-growth>>. Acesso em: 05 nov. 2019.
- 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.
- SEBASTIAN, I. M.; Et al. How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. **MIS Quarterly Executive**, v. 16, n. 3, p. 197–213, 2017.
- SOUSA, M. J.; ROCHA, Á. Strategic Knowledge Management in the Digital Age: JBR Special Issue Editorial. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 223–226, 2019a.
- SOUSA, M. J.; ROCHA, Á. Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. **Future Generation Computer Systems**, v. 91, p. 327–334, 2019b.
- STEFANINI GROUP. **9 exemplos de transformação digital e que foram um sucesso!** Disponível em: <<https://stefanini.com/pt-br/trends/artigos/9-exemplos-de-transformacao-digital>>. Acesso em: 15 out. 2021.
- SUTHERLAND, J.; SUTHERLAND, J. J. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. 3a. ed. Rio de Janeiro: LeYa, 2018.

SWISS RE INSTITUTE. **Sigma** – 3. Zurich: 2018.

VERHOEF, P. C.; Et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, n. 122, 2019. <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>>.

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

VON LEIPZIG, T.; Et al. Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises. **Procedia Manufacturing**, v. 8, p. 517–524, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.