



**Luciano Périco Lima**

**Internacionalização de Startups no  
Ramo de Seguros**

**Uma proposta de modelo para *insurtech*  
Winsocial**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre pelo Programa  
de Pós-graduação em Administração de Empresas  
do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Fábio de Paula

Rio de Janeiro  
Abril de 2020



**Luciano Périco Lima**

**Internacionalização de Startups no  
Ramo de Seguros**

**Uma proposta de modelo para *insurtech*  
Winsocial**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre pelo Programa  
de Pós-graduação em Administração de Empresas  
do Departamento de Administração da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

**Prof. Fábio de Paula**

Orientador

Departamento de Administração – Puc-Rio

**Jorge Ferreira da Silva**

Departamento de Administração – Puc-Rio

**Luis Antonio da Rocha Dib**

Coppead/UFRJ

Rio de Janeiro, 30 de abril de 2020

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

## Luciano Périco Lima

Graduou-se em Economia na UPIS (União Pioneira de Integração Social) em 2005. Cursou MBA em Mercados Financeiros e Investimentos no dpto. De Ciências Contábeis da UnB (Universidade de Brasília), concluído em 2007. Foi professor de cursos à distância no dpto. de Administração da UnB. Cursou MBA em Management na PUC-Rio, concluído em 2017. Atua no mercado de seguros com parceiras estratégicas e desenvolvimento de negócios.

### Ficha Catalográfica

Lima, Luciano Périco

Internacionalização de startups no ramo de seguros : uma proposta de modelo para insurtech winsocial / Luciano Périco Lima; orientador: Fábio de Paula. – 2020.

87 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2020.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Internacionalização. 3. Insurtech. 4. Seguros. 5. Framework. 6. Rede de relacionamento. I. Paula, Fábio de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para meus pais Luiz Antônio e Doriane,  
e meus irmãos Camila e Matheus, pelo  
apoio, carinho e confiança.

## Agradecimentos

Ao meu orientador Professor Fábio de Paula pelo estímulo e parceria para a realização deste trabalho.

À PUC-Rio, pelos ensinamentos ao longo da minha trajetória de estudos.

Aos meus pais, pela educação, atenção e carinho de todas as horas.

Aos meus colegas da PUC-Rio.

Aos professores que participaram da Comissão Examinadora.

A todos os amigos e familiares que de uma forma ou de outra me estimularam ou me ajudaram.

## Resumo

Lima, Luciano Périco; Paula, Fabio de Oliveira. **Internacionalização de startups no ramo de seguros: uma proposta de modelo para insurtech Winsocial**. Rio de Janeiro, 2020. 87p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As “startups”, denominação dada as empresas que nascem com forte viés tecnológico e uma cadeia de processos ágeis, têm revolucionado grande parte dos setores da economia, pois alteram o paradigma de prestação de serviços e trazem uma nova experiência para os clientes finais. O viés tecnológico dessas empresas cria um modelo de negócios com potencial de escalabilidade, que possibilita o rompimento das barreiras do mercado interno para prestação de serviços. Dessa forma, podemos dizer que grande parte dessas empresas já nascem globais, ou com desejo que se internacionalizem tão logo consigam validar seu modelo de negócios no país de origem. O setor de seguros não é diferente. O surgimento de *insurtechs* têm acelerado o desenvolvimento tecnológico e melhorado a oferta e prestação de serviços aos clientes. Considerando que os riscos sociais de morte e invalidez, na prática, são os mesmos independente do país ou continente, surge a oportunidade de internacionalização para empresas desse setor. Assim, esse trabalho é uma pesquisa aplicada e tem como objetivo de propor um modelo de internacionalização para *insurtech Winsocial*, baseado nas teorias de Uppsala, Networks e Empreendedorismo Internacional, que juntos formam a linha de pesquisa da evolução comportamental entre as teorias de internacionalização. Essa linha de pesquisa valoriza as atitudes, comportamentos de mercado e redes de relacionamento no processo de internacionalização. Uma importante implicação prática do trabalho é que o modelo proposto resulta em um *framework*, que pode ser aplicado em outras startups de diversos setores minimizando risco e contribuindo para expandir mercados.

## Palavras-Chave

Internacionalização; *insurtech*; seguros; *framework*; rede de relacionamento.

## Abstract

Lima, Luciano Périco; Paula, Fabio de Oliveira (Advisor). **Internacionalization of startups in the insurance industry: a model proposal for insurtech Winsocial**. Rio de Janeiro, 2020. 87p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Startups, a name given to companies that are born with a strong technological base and a chain of agile processes, have revolutionized most sectors of the economy, because they change the service paradigm and bring a new experience to end customers. The technology of these companies creates a business model with potential for scalability, which makes it possible to break the barriers of the domestic market to offer products and services. Thus, we can say that most of these companies are already born global, or with a desire for internationalization as soon as they validate their business model in the country of origin. The insurance industry is no different. The emergence of insurtechs has accelerated technological development and improved services offered to customers. Considering that the social risks of death and disability, in practice, are the same regardless of the country or continent, there is an opportunity for internationalization for companies in this sector. Thus, this work is an applied research and aims to propose an internationalization model for Insurtech Winsocial, based on the theories of Uppsala, Networks and International Entrepreneurship, which together form the line of research on behavioral evolution among the theories of internationalization. This line of research values attitudes, market behaviors and relationship networks in the internationalization process. An important practical implication of the work is that the proposed model results in a framework, which can be applied to other startups in different sectors, minimizing risk and contributing to expand markets

## Keywords

Internationalization; insurtech; insurance; framework; network.

## Sumário

1. Introdução	12
1.1. Situação-Problema	12
1.2. Objetivos	18
1.3. Relevância e Justificativa	18
1.4. Delimitação do Estudo	19
1.5. Organização do Estudo	19
2. Referencial Teórico	21
2.1. Indústria de Seguros e as <i>Insurtechs</i>	21
2.2. Internacionalização de Empresas	25
2.3. Teorias sobre Internacionalização	27
2.4. Formas de Entrada em Novos Mercados	29
2.5. Barreiras de Entrada em Novos Mercados	30
2.6. Definição das Etapas do Modelo de Internacionalização	34
3. Metodologia	43
3.1. Método de Investigação	43
3.2. Universo e Amostra	44
3.3. Coleta de Dados	45
3.4 Tratamento de Dados	45
4. Análise dos Resultados	50
4.1. O caso da <i>insurtech</i> Winsocial	50
4.2 Estratégia da Winsocial para Internacionalização	54
4.3. Recursos-chave	56
4.4. Potencial de Mercado	58
4.5. Modelos de Internacionalização	60
4.6. Vantagens Comparativas	62
4.7. Riscos e Barreiras	63
4.8. Modelos de Entrada	65

4.9. Parceiros Estratégicos	66
4.10. Aplicação dos Resultados no Modelo	67
4.11. Visão Geral da Proposta	78
5. Conclusão	79
6. Referências Bibliográficas	82
7. Anexos	85

## Lista de ilustrações

Figura 1 – Quantidade de startups: ramo de atuação e modelo de negócios	12
Figura 2 – Quantidade de startups: idade e fase de Desenvolvimento	13
Figura 3 – Mapa das <i>Fintechs</i> no Brasil	14
Figura 4 – Penetração de Seguros na América Latina	17
Figura 5 – Participação dos Prêmios de Seguros de Vida no PIB	17
Figura 6 - Organização do Estudo	20
Figura 7 – Prêmios de Seguros de Pessoas e Ramos Ementares	22
Figura 8 – Classificação das Teorias de Internacionalização	28
Figura 9 – Classificação das Barreiras	32
Figura 10 – Estrutura para estimar potencial no mercado externo	37
Figura 11 – Estágios do modelo original de Uppsala x Networks	39
Figura 12 - Os Quatro Riscos de Negócios Internacionais	40
Figura 13 – Modelo de Escolha de Parceiros Externos	41
Figura 14 – Proposta de <i>Framework</i> Genérico de Internacionalização	42
Figura 15 – Diagrama passo-a-passo do método	45
Figura 16 – Marketing Winsocial - Página <i>Web</i>	51
Figura 17 – Pilares do Modelo de Negócio da Winsocial	53
Figura 18 – Comparação Principais Países da América Latina	69
Figura 19 – Estágios do Processo de Internacionalização	74
Quadro 1 – Benefícios e Capacidades Desenvolvidas	15
Tabela 1 - Entrada de Investimento Direto Estrangeiro, Fusões e Aquisições e Projetos <i>Greenfield</i> (2018-2019)	16
Tabela 2 - Evolução de Receita Anual 2003-2018	23
Tabela 3 - Ranking Seguradoras 2017-2018	24
Tabela 4 - Barreiras de alto impacto para pequenas empresas	34

Tabela 5 - Tipos de Estratégia em Empresas	35
Tabela 6 - Dimensões Processo de Internacionalização	37
Tabela 7 - Comparação de modelos da linha de pesquisa Comportamental	38
Tabela 8 - Relação de executivos entrevistados	44
Tabela 9 - Técnicas para Análise de Conteúdo	48
Tabela 10 - Etapa I – Definição de Estratégia	67
Tabela 11 - Etapa II – Avaliação do Potencial de Mercado	70
Tabela 12 - Etapa III – Identificação das razões	72
Tabela 13 - Etapa IV – Levantamento de Riscos e Barreiras	75
Tabela 14 - Etapa V – Modelo de Entrada	76
Tabela 15 - <i>Framework</i> de Internacionalização Winsocial	78

## 1. Introdução

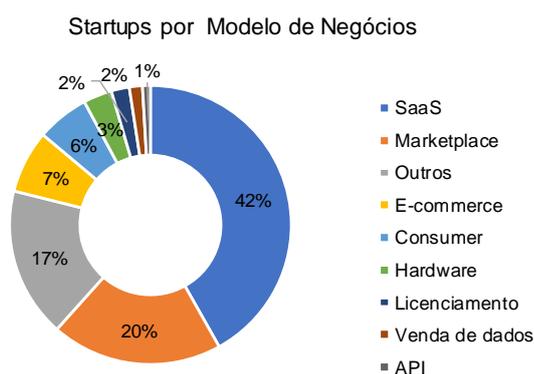
Esse capítulo introduz o contexto no qual desenvolveu-se o problema da presente pesquisa. Destaca-se o surgimento do mercado de startups no Brasil e os setores onde essas empresas vêm se desenvolvendo, bem como seu potencial de internacionalização. Busca-se levar o leitor a interpretar a problemática do presente trabalho e a reconhecer seus objetivos, relevância e delimitação do estudo.

### 1.1. Situação-Problema

Na última década observamos o surgimento de um número de crescente de Startups no mercado brasileiro, que somam mais de 13 mil empresas, segundo a StartupBase (2020), empresa responsável pelo mapeamento e fornecimento de dados do ecossistema de startups no Brasil, que apresenta em sua página eletrônica estatísticas do mercado de startups em tempo real. Na Figura 1, a seguir, é possível visualizar as empresas cadastradas na base, distribuídas por modelo de negócios e a divisão entre os principais ramos de atuação, liderados por educação, finanças, saúde e bem-estar.

Figura 1. Quantidade de startups: ramo de atuação e modelo de negócios.

Total de Startups	13.021
Startups por Mercado de Atuação	Part. %
Educação	7.18
Finanças	4.27
Saúde e Bem-estar	3.86
Internet	3.46
Agronegócio	3.19
Varejo / Atacado	2.97
E-commerce	2.95
Comunicação e Mídia	2.60
TIC e Telecom	2.52
Vendas e Marketing	2.31

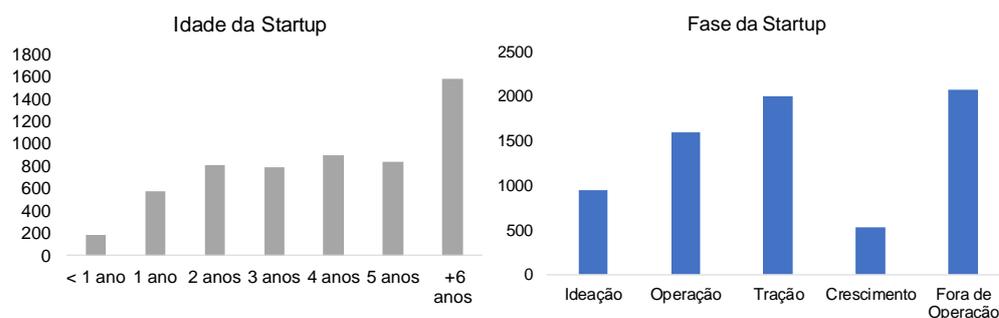


Fonte: Startupbase, 2020.

Em relação ao modelo de negócios, as startups focadas em softwares de serviço somam mais de 40% do total, seguidas pelas empresas de *marketplace* e comércio eletrônico, com 20% e 7%, respectivamente. A maior parte das startups

possuem de três a quatro anos de existência, momento em que se encontram, em sua maioria, na fase de tração do negócio, conforme demonstrado na Figura 2, a seguir:

Figura 2. Quantidade de startups: idade e fase de desenvolvimento.



Fonte: Startupbase, 2019.

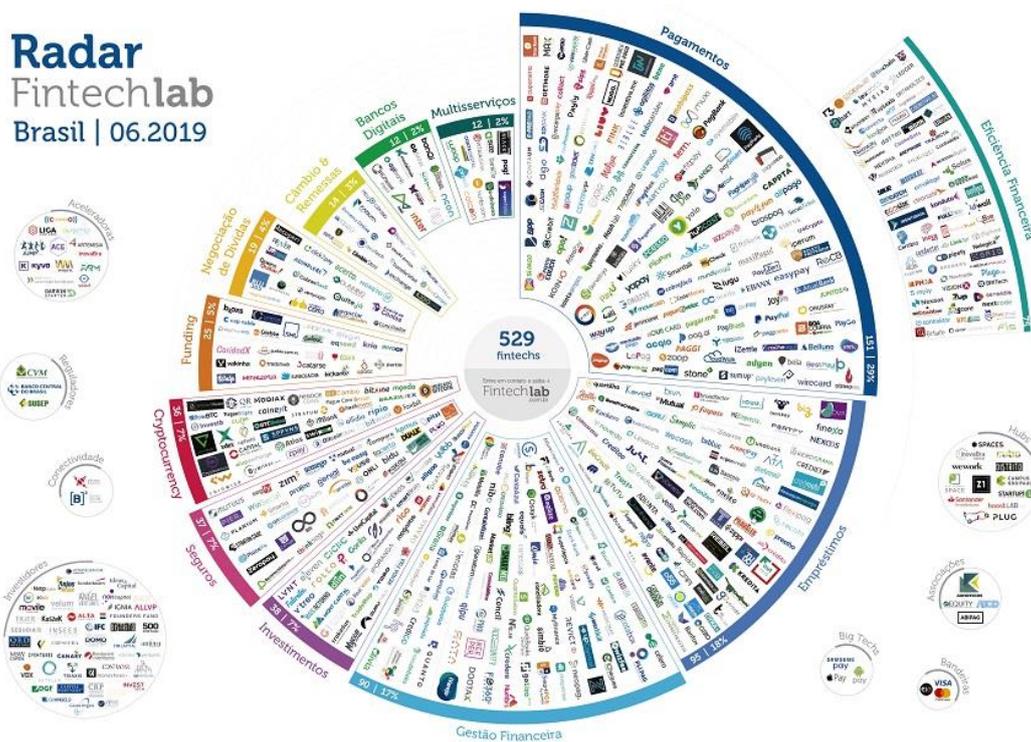
As Startups surgiram no mercado com uma proposta de modelo de negócio com grande base tecnológica, possibilitando a escalabilidade das operações, que significa produzir mais com custos cada vez menores.

Essas empresas se organizam em comunidades e se agregam pela similaridade de objetivos em relação ao mercado onde pretendem desenvolver suas atividades. O setor financeiro é o que agrega a maior quantidade de iniciativas, como as startups de seguros, empréstimos para pessoas, produtos de investimento, serviços bancários, operações de câmbio, entre outras. Essas empresas recebem a denominação de *fintechs* (“*fin*” que vem do termo financeiro e “*tech*” de tecnologia), que preservam a similaridade de buscar uma eficiência financeira no seu modelo de negócio. Como particularidade entre todas elas, observamos a forte influência da tecnologia.

Segundo a Fintechlab (2019), que atua no Brasil como um *hub* para conexão e fomento do ecossistema de startups a nível nacional, o Brasil chegou ao final do primeiro semestre de 2018 com um total de 604 startups financeiras ou *fintechs* em operação. O relatório Radar Fintechlab, de junho de 2019, demonstra que esse número representa crescimento de 33% em relação à quantidade de empresas em agosto de 2018. Essa é a 8ª edição do relatório, que é divulgado duas vezes ao ano desde 2015. O trabalho também apresenta os

setores que mais cresceram nesse universo de *fintechs*, que foram os setores de pagamentos, empréstimos e investimentos. A Figura 3, a seguir, representa a forma de organização do ecossistema de startups do referido relatório, mostrando os diferentes segmentos considerados dentro do radar de fintechs, como moedas digitais, seguros, bancos digitais, meios de pagamentos, entre outros.

Figura 3 – Mapa das *Fintechs* no Brasil.



Fonte: Fintechlab, 2019.

Esse potencial de escalabilidade possibilita a essas empresas ultrapassarem as barreiras do mercado nacional e, através da tecnologia, oferecerem soluções para clientes de outros países que possuem a mesma demanda e oportunidade encontrada no mercado interno. Não fossem barreiras regulatórias, regras de investimento direto, entre outras questões de cunho institucional, podemos afirmar que a internacionalização dessas pequenas empresas ocorreria em grande velocidade e poderia fortemente ajudar no desenvolvimento do mercado mundial no que tange ao volume de recursos transacionados e ao volume de produção de bens e serviços.

Podemos dizer que ainda não é comum vermos startups brasileiras se internacionalizarem e conquistarem novos mercados nos primeiros anos de

operação. Segundo Oviatt & McDougall (1994), os estudos de internacionalização de empresas historicamente são mais restritos às grandes empresas, como por exemplo as que atuam com *commodities* que possuem significativo poder econômico.

Contudo, a inovação tecnológica e a presença de empreendedores com experiência internacional têm mudado esse cenário, onde pequenas empresas, mesmo com recursos limitados, conseguem sucesso no mercado internacional (Oviatt & McDougall, 2005). Essas startups planejam a internacionalização pouco tempo depois de iniciarem suas atividades (Sapienza et al. 2006). Mesmo assim, ainda não se encontra com facilidade literatura sobre internacionalização de startups. Essa é a primeira motivação para esse estudo, mas voltar-se-á a falar com mais detalhes sobre as motivações.

Reconhecendo a importância e escassez de casos de internacionalização de startups brasileiras, o StartOut Brasil, que é uma iniciativa conjunta dos ministérios da Economia, Relações Exteriores (MRE), Sebrae, Apex-Brasil e Anprotec, elenca alguns dos principais benefícios e capacidades desenvolvidas pelas startups no processo de internacionalização, elencados no Quadro 1:

Quadro 1: Benefícios e Capacidades Desenvolvidas.

Benefícios	Capacidades Desenvolvidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproveitamento das vantagens específicas do país de destino;</li> <li>• Diversificação técnica de recursos humanos;</li> <li>• Acesso a uma ampla gama de recursos disponíveis globalmente;</li> <li>• Exploração de novas ideias de negócio e desenvolvimento de pesquisa em produtos e processos;</li> <li>• Criação de alianças com fornecedores, universidades, centros de pesquisa e comunidades locais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer e reagir adequadamente às demandas dos clientes estrangeiros;</li> <li>• Evitar flutuações de mercado e ciclos de negócios específicos de cada país;</li> <li>• Aproveitar economias de escala, o que reduz custos de produção e aumenta o desempenho do negócio.</li> </ul>

Fonte: MDIC, 2020

A Tabela 1, a seguir, apresenta a variação do volume do Investimento Direto Estrangeiro (IDE), das fusões e aquisições internacionais e projetos na modalidade *greenfield*<sup>1</sup>, entre os anos de 2018 e 2019.

Tabela 1. Entrada de Investimento Direto Estrangeiro, Fusões e Aquisições e Projetos *Greenfield* (2018-2019).

R\$ bilhões	Entradas de IDE			M&As Internacional			Projetos <i>Greenfield</i>		
	2018	2019	Tx. Cresc. (%)	2018	2019	Tx. Cresc. (%)	2018	2019	Tx. Cresc. (%)
<b>Mundo</b>	<b>1.413</b>	<b>1.394</b>	<b>-1</b>	<b>816</b>	<b>490</b>	<b>-40</b>	<b>999</b>	<b>784</b>	<b>-22</b>
<b>Economias desenvolvidas</b>	<b>683</b>	<b>643</b>	<b>-6</b>	<b>689</b>	<b>411</b>	<b>-40</b>	<b>375</b>	<b>329</b>	<b>-12</b>
União Européia	357	305	-15	362	158	-56	203	182	-10
América do Norte	297	296	0	224	180	-19	123	109	-11
<b>Economias em desenvolvimento</b>	<b>696</b>	<b>695</b>	<b>0</b>	<b>124</b>	<b>77</b>	<b>-38</b>	<b>573</b>	<b>411</b>	<b>-28</b>
África	47	49	3	2	5	238	76	62	-19
América Latina e Caribe	146	170	16	39	22	-44	78	103	32
Asia	501	473	-6	84	49	-41	418	246	-41
<b>Economias em transição</b>	<b>34</b>	<b>57</b>	<b>65</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>-46</b>	<b>51</b>	<b>44</b>	<b>-14</b>

Fonte: UNCTAD (2019)

Na Tabela 1 é possível visualizar que a América Latina e Caribe registraram um aumento de 16% no IDE, com o crescimento concentrado na América do Sul. A América do Sul também registrou um crescimento de 32% no surgimento de projetos *greenfield*.

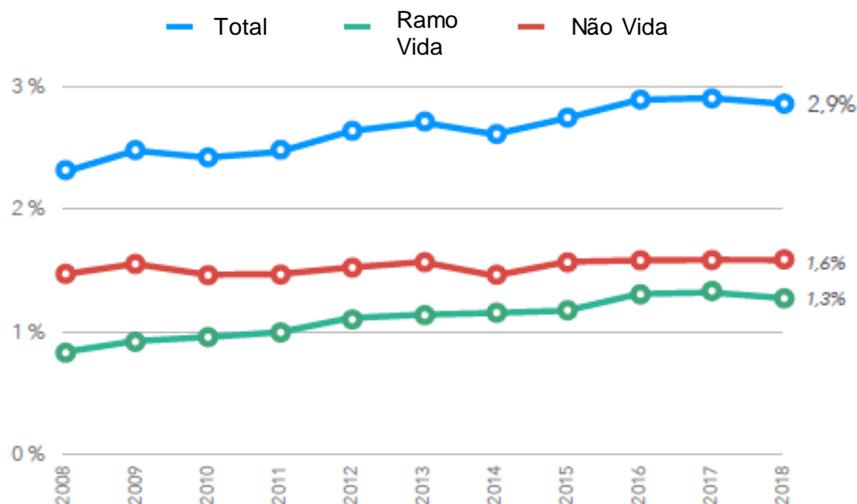
Aprofundando um pouco mais sobre o tema do trabalho, esse estudo possui um foco na internacionalização de empresas de tecnologia voltadas para o mercado de seguros, denominadas *insurtechs* (“*insur*” do termo em inglês *insurance* e “*tech*” do termo tecnologia). Segundo Pinto (2018), as *insurtechs* são empresas que tem por objetivo intermediar um relacionamento mais direto entre consumidor e seguradora.

A justificativa de escolha do mercado de seguros para o desenvolvimento da pesquisa possui algumas questões importantes de serem elencadas para melhor entendimento do cenário macro. A primeira questão é em relação a oportunidade que se verifica com a baixa penetração de seguros no mercado brasileiro, o que proporciona um “oceano azul” de oportunidades para atuantes nesse mercado. O mercado de seguros é dividido em dois ramos: ramos vida, que representa o seguro de pessoas; e ramo não-vida ou ramos elementares, que

<sup>1</sup> Projeto *greenfield*: Para efeito de IDE, significa uma nova operação realizada por empresa brasileira no exterior (IPEA, 2011).

representa o seguro de bens. Para se ter uma ideia, a penetração de seguros em percentual ao PIB na América Latina é de 2,9%, segundo estudos de mercado:

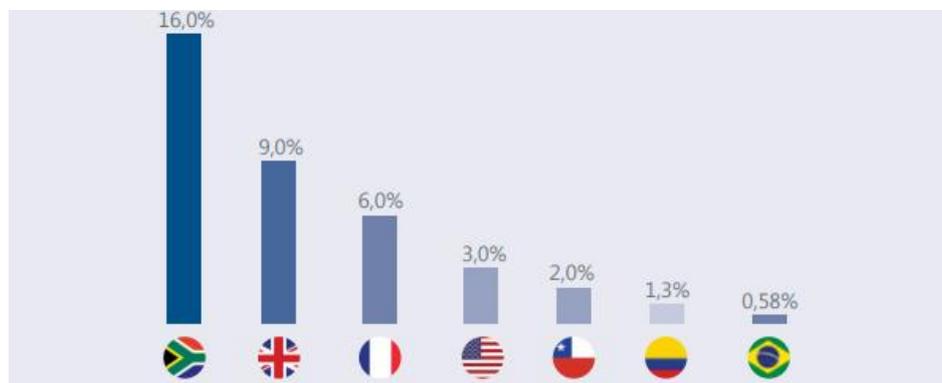
Figura 4: Penetração de Seguros na América Latina (2018)



Fonte: Relatório de Serviços de Estudos Mapfre (2018).

Quando olhamos para o ramo de seguros de vida na América Latina, a oportunidade é ainda maior, com 1,3% de penetração em relação ao PIB. Na Figura 5 é possível comparar a penetração nos países da América do Sul com os países europeus, onde encontramos um mercado de seguro mais maduro, consequência da maior conscientização das pessoas sobre os riscos sociais.

Figura 5. Participação dos Prêmios de Seguros de Vida no PIB



Fonte: CNSeg (2019)

Uma segunda questão importante sobre a escolha do mercado de seguros, mas especificamente seguro de pessoas, é a real possibilidade de encontrar dados e informações que sustentem o objeto de pesquisa e, para esse trabalho, será utilizado um caso real de uma *insurtech* criada em 2017 por um grupo segurador brasileiro, e que possui nos seus objetivos estratégicos o desejo que internacionalização.

## 1.2. Objetivos

Os objetivos que se pretende alcançar com este trabalho podem ser divididos em primário e secundários:

- **Objetivo primário:** propor um processo para a *insurtech* Winsocial aplicar na sua estratégia de internacionalização para a América Latina;
- **Objetivos secundários:** Revisão da literatura de internacionalização; proposição de um framework genérico para startups e pequenas empresas; aplicar, através de pesquisa qualitativa baseada em entrevistas de profundidade, o framework para o processo específico da *insurtech* Winsocial.

## 1.3. Relevância e Justificativa

Este trabalho se justifica em termos acadêmicos pelo fato de explorar um tema escasso sobre internacionalização de *insurtechs*. Com efeito, percebe-se que é uma área relativamente nova com poucas pesquisas e levantamentos realizados sob a tutela da academia. Ainda sob esse ponto de vista, o presente trabalho tem a chance de unir a teoria e a prática, utilizando o tipo de pesquisa conhecido como Pesquisa-Ação que é o propósito do presente estudo.

Em termos práticos, trata-se de um trabalho relevante para o mercado de seguros, que vive um momento de expansão frente a outros setores brasileiros. Segundo o Relatório de Acompanhamento de Mercado da SUSEP (2019), o setor atingiu 3,6% de participação no Produto Interno Bruto – PIB, com receitas anuais de R\$ 245 bilhões em 2018, e busca aumentar a sua penetração de coberturas securitárias na sociedade com projeções de chegar a 10% de participação no PIB.

Desse modo, essa pesquisa se justifica por trazer insumos para ajudar no processo de internacionalização de startups tecnológicas (especialmente *insurtechs*) no contexto de um país em desenvolvimento.

#### **1.4. Delimitação do Estudo**

O presente estudo enfoca a área de comércio exterior, para o caso do setor de seguros, quanto aos aspectos que dizem respeito a empresa agente no processo de internacionalização. Mais especificadamente, tem por base uma área nova na organização, cujo uso intensivo de tecnologia vem transformando o modo de atuação em novos mercados. As questões gerais e algumas teorias do mercado internacional que aparecem no estudo, visam subsidiar basicamente o caso específico da *Insurtech Winsocial*, que é a empresa objeto de estudo.

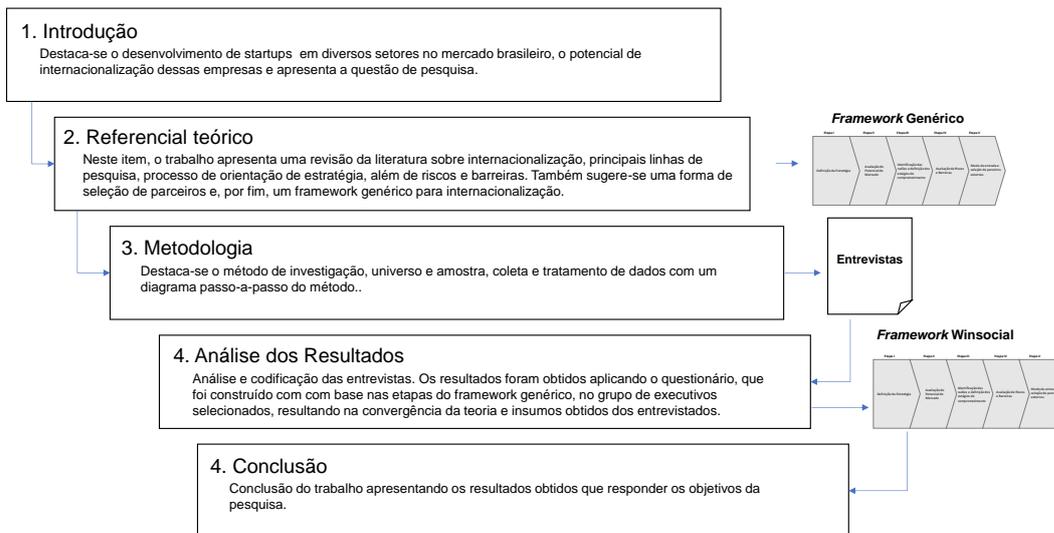
Nesse trabalho, decidiu-se não utilizar uma estrutura (*framework*) de outra experiência já realizada. A realidade, como também o momento diferente de mercado e estágios de desenvolvimento de outra organização, dificultariam a análise dos resultados.

Portanto, o estudo ficará restrito as questões estratégicas para a empresa desenvolver seu plano de internacionalização no âmbito da América Latina. Não é objetivo deste trabalho a aplicação do *framework* desenvolvido na prática por questões de prazo de pesquisa, descasamento temporal com o processo de internacionalização na prática e ações decorrentes da implementação da estratégia sugerida, como alocação de recursos de capital e humanos da empresa.

#### **1.5. Organização do Estudo**

A Figura 6, a seguir, apresenta-se a organização do trabalho, com objetivo de facilitar o entendimento do leitor quanto ao conteúdo apresentado e o encadeamento dos assuntos tratados:

Figura 6. Organização do Estudo.



## 2. Referencial Teórico

Neste capítulo, buscou-se agrupar os principais cenários e teorias para dar suporte a interpretação e análise da pesquisa. Inicia-se por meio de uma visão geral do mercado brasileiro de seguros até o setor específico em que atuam as *insurtechs*. Na teoria, parte-se de uma visão geral do mercado internacional, abarcando as estratégias de internacionalização de empresas, suas formas de entrada nos mercados externos, bem como suas barreiras de entrada. O capítulo finaliza com a proposição de um modelo genérico de *framework*.

### 2.1. Indústria de Seguros e *Insurtechs*

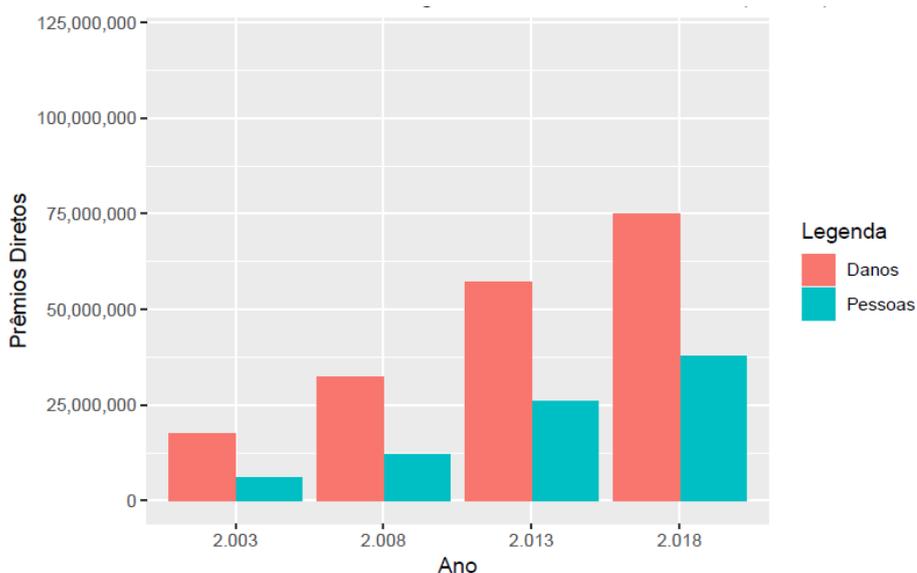
#### 2.1.1. Indústria de Seguros

O mercado brasileiro de seguros está dividido entre dois principais ramos de atuação das companhias seguradoras: Seguros de Pessoas e Seguro de danos ou Ramos Elementares. O primeiro, é formado pelas empresas que seguram os riscos relacionados ao ser humano, as chamadas companhias de seguros de vida; o segundo, é formado pelas companhias que protegem os bens e direitos de pessoas (Perdigão, 2001). Ao solicitar a autorização para constituição de uma empresa de seguros, deve-se escolher entre uma dessas duas áreas de atuação ou as duas, considerando que o capital de solvência necessário para cada ramo é avaliado separadamente. Capital de solvência, em resumo, é o volume de recursos disponíveis pelas seguradoras para fazer frente ao risco segurado.

No ramo de pessoas estão os seguros de vida e a carteira de previdência, enquanto os ramos elementares tratam de segurar bens em geral, como automóvel, residencial, celular, entre outros bens.

Em relação ao tamanho do mercado, medido pelo volume de prêmios (receitas) anuais, em 2018 os dois ramos de seguros somados atingiram R\$ 112 bilhões, segundo informações do órgão regulador, apresentado na Figura 7, a seguir:

Figura 7. Prêmios de Seguros de Pessoas e Ramos Ementares.



Fonte: SUSEP (2019).

No Brasil, a SUSEP é o órgão responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro. A SUSEP é uma autarquia vinculada ao Ministério da Economia, foi criada pelo Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro de 1966 e deve implementar as políticas estabelecidas pelo CNSP – Conselho Nacional de Seguros Privados, além das seguintes atribuições:

- Supervisionar a indústria de seguros;
- Analisar pedidos de autorização para operação, reorganização, funcionamento, fusão, transferência de titularidade e alterações ao estatuto social de seguradoras;
- Opinar sobre tais pedidos de autorização, criar regulamentos relativos a operações envolvendo seguros, nos termos das políticas do CNSP;
- Determinar os termos das apólices, coberturas especiais e métodos de operação que devem ser utilizados pelas seguradoras;
- Aprovar os limites operacionais das seguradoras.

Além dessas atribuições, a SUSEP deve ainda zelar pela defesa dos interesses dos consumidores, esclarecer as dúvidas dos mesmos e receber e encaminhar as suas reclamações.

Importante notar que no mercado brasileiro de seguros o órgão regulador exerce um amplo leque de atribuições, que pode influenciar consideravelmente na decisão de uma startup de seguros de outro país que queira se internacionalizar e iniciar suas operações no Brasil.

Somando ao ramo de seguros de pessoas e ramos elementares os mercados de previdência e capitalização, que também estão sob supervisão da SUSEP, o tamanho do mercado total é de R\$ 245 bilhões.

A Tabela 2, a seguir, apresenta a evolução dos prêmios do mercado supervisionado pela SUSEP, nos últimos 15 anos:

Tabela 2. Evolução de Receita Anual 2003-2018

Ano	Acumulação Seguros	Seguros (excl.VGBL)	Capitalização	Total	% PIB
2.003	14.855.232	23.674.350	6.022.577	44.552.159	2,59
2.004	18.592.160	26.958.107	6.601.776	52.152.043	2,66
2.005	19.473.408	30.827.045	6.910.339	57.210.792	2,64
2.006	22.590.671	34.275.962	7.111.434	63.978.067	2,66
2.007	28.105.091	38.252.894	7.828.951	74.186.935	2,73
2.008	31.821.825	44.288.487	9.015.379	85.125.692	2,74
2.009	38.687.234	46.478.404	10.104.143	95.269.780	2,86
2.010	46.063.476	53.384.635	11.780.949	111.229.059	2,86
2.011	53.730.992	61.611.288	14.081.260	129.423.540	2,96
2.012	70.602.131	69.829.484	16.585.013	157.016.628	3,26
2.013	73.954.739	83.078.732	20.979.849	178.013.320	3,34
2.014	83.719.836	92.968.706	21.882.104	198.570.647	3,44
2.015	99.025.242	98.532.640	21.469.725	219.027.607	3,65
2.016	117.536.076	100.708.696	21.094.592	239.339.365	3,82
2.017	121.118.553	105.349.827	20.777.299	247.245.679	3,77
2.018	111.756.399	112.799.642	21.064.007	245.620.047	3,60

Fonte: SUSEP – Relatório de Acompanhamento de Mercado (2019).

Em relação a concentração do mercado de seguros por empresa, segundo dados da SUSEP, a participação das cinco maiores companhias no mercado de seguros representava 38% em 2002, e atingiu o percentual de 31% em 2018. Considerando a força dos grupos econômicos do sistema financeiro no Brasil, representado pelos cinco maiores bancos de varejo, o relatório do órgão regulador apresenta essa mesma análise de concentração em uma visão de grupos econômicos. A participação dos cinco principais grupos econômicos no mercado de seguros representava 53% em 2002, e atingiu o percentual de 43% em 2018. Analisando esses dados podemos concluir a redução de concentração de mercado no ramo de seguros, o que fortalece a competição no mercado interno.

Na Tabela 3, a seguir, pode-se perceber uma leve diminuição da concentração de um ano para o outro:

Tabela 3. Comparação 2017 x 2018 Ranking Seguradoras.

Ranking	Grupo Econômico (2018)	Receita	% Part.	Grupo Econômico (2017)	Receita (R\$ mil)	% Part.
1	BRADESCO	36.492.066	23,63%	BRADESCO	34.855.342	24,27%
2	SUL AMÉRICA	19.667.181	12,74%	SUL AMÉRICA	17.377.158	12,10%
3	BB MAPFRE	16.503.787	10,69%	BB MAPFRE	15.612.228	10,87%
4	PORTO SEGURO	14.351.175	9,29%	PORTO SEGURO	13.642.055	9,50%
5	ZURICH	8.981.788	5,82%	ZURICH	8.136.795	5,67%
6	CAIXA SEGUROS	6.284.026	4,07%	CAIXA SEGUROS	6.398.120	4,45%
7	TOKIO MARINE	5.085.390	3,29%	TOKIO MARINE	4.697.712	3,27%
8	ITAÚ	4.588.739	2,97%	ITAÚ	4.162.021	2,90%
9	HDI	3.846.456	2,49%	ALLIANZ	3.575.137	2,49%
10	ALLIANZ	3.633.090	2,35%	HDI	3.517.120	2,45%

Fonte: Sincor – SP (2018).

### 2.1.2. Insurtechs

As *insurtechs*, surgiram pela oportunidade de melhoria de processos na entrega do serviço ao cliente, mas também por conseguirem aproximar o mercado de seguros da sociedade. No Brasil, independente do ramo de atuação, porém mais visível no ramo de seguros de vida, a baixa penetração é resultado do perfil nacional de propensão ao consumo em detrimento ao investimento é resultado de características sociais, econômicas e culturais do país (CNSeg, maio/19). Outro fator, que pode explicar a baixa penetração, é a capacidade limitada de distribuição, representada 49 mil corretores de seguros pessoas físicas (CQCS, 2016).

As *insurtechs* conseguiram aproveitar seu viés tecnológico para chegar mais fácil no cliente, além de traduzir o “segurês”, linguagem técnica utilizada muitos termos pelas seguradoras, melhorando as ofertas de produtos e contribuindo para expansão da distribuição de produtos securitários. A relação dos clientes com as empresas está cada vez mais interativa, as tecnologias digitais mudaram a forma como as empresas se relacionam com os clientes e como é entregue valor dos produtos ou serviços (Ferreira, 2018).

Conforme apresentado na introdução as *insurtechs* não são necessariamente empresas seguradoras, podendo ser constituídas sob forma de corretoras de seguros ou simplesmente empresas de prestação de serviços ou administradoras de benefícios. Essa conformação jurídica pode ser explicada, em

parte, pela falta de regulamentação clara da SUSEP para atuação dessas empresas.

## 2.2. Internacionalização de Empresas

### 2.2.1. Estratégias para o Mercado Global em Serviços

Desde a criação e desenvolvimento da ideia de vantagem comparativa por Adam Smith e David Ricardo no século XVIII que os países e as empresas buscam resultados favoráveis nos negócios internacionais. A ideia central era de que cada país deve se dedicar a produção e ao comércio daqueles produtos cujos fatores de produção lhes sejam vantajosos, seja pela abundância seja pela competência (Ratti, 1997).

Atualmente, devido a mudança tecnológica, bem como o uso intensivo do conhecimento no trabalho, os fatores de produção conhecidos como capital, terra, trabalho e mão de obra não são mais suficientes para se obter os resultados satisfatórios no comércio internacional. Ou seja, um novo paradigma demonstra que a teoria da vantagem comparativa não atende a necessidade de vários tipos de indústrias (Porter 1993).

Segundo Porter (1993), a tecnologia vem compensando os fatores antes considerados escassos, por meio de novos produtos e processos. Assim, os fatores de produção que antes eram preponderantes reduziram sua importância, enquanto o acesso à tecnologia de vanguarda vem sendo mais importante até que os baixos salários locais.

Determinadas condições ou circunstâncias em um país, como se refere Porter (1993), criam um cenário onde as empresas podem adquirir vantagens competitivas internacionais. No caso dos serviços financeiros, por exemplo, a produção em serviços exige maior diversidade na forma de atuar.

Algumas vantagens podem ser mais relevantes no comércio internacional, especialmente na área de serviços. Dunning (1993), ressalta três vantagens principais:

- Vantagens de posse ou “ownership”: Vantagens que a empresa possui reconhecidamente como a reputação, a qualidade e a consistência de seu produto. A identificação dessas vantagens facilitam a busca por formas de diferenciação e ajudam a empresa a disseminar sua estratégia de atuação.
- Vantagens de localização: essa vantagem considera a facilidade de acesso a itens relevantes como mão-de-obra e matéria prima. No caso de serviços, se torna ainda mais relevante considerando que a prestação de serviços acontece na presença do cliente. Outro aspecto importante no caso dos serviços é considerar o aspecto político legal e regulatório de cada país. Nesse caso a localização de prestação dos serviços ganha relevância, considerando possíveis regulações na atividade no país de destino.
- Vantagens de Internalização: trata-se de outra vantagem relevante devido a característica dos serviços que envolvem maior customização e participação do fator humano na sua produção. Portanto, a empresa pode obter vantagens produzindo internamente, protegendo seu conhecimento e onde possui uma base de processos já estruturada. Investimentos em treinamentos e controle contribuem no carácter estratégico da internalização de atividades.

Existem muitos exemplos que demonstram a importância de se considerar tais questões estratégicas. Segundo Buzzel et al. (1995), o sucesso da internacionalização do Citibank deveu-se principalmente a sua estrutura de atuação em vários países, juntamente com um sistema de informações com tecnologia de ponta implementada por meio do World Corporation Group – WCG (nome dado a unidade que assumiu a responsabilidade pelas atividades dos 500 maiores clientes mundiais do banco).

As vantagens de Localização também são reforçadas por Porter (1993). Segundo o autor, as vantagens de localização podem vir do país base da empresa na medida em que o desenvolvimento de relações com clientes importantes são um fator determinante nos negócios. Outro aspecto que a localização demonstra vantagem se refere ao acesso a novos conhecimentos por meio de pesquisa e desenvolvimento, sobre os quais o país base da empresa pode contribuir. São determinantes, desse modo, a ação dos governos, seja pelo fato de imposição de

leis regulamentares e de controle, seja pela proteção a competição externa. Para Porter (1993) a competitividade ocasionada pela diminuição de restrições em determinado setor, pode tornar uma país mais competitivo que outro no mercado internacional.

Porter (1993) entende que o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é a forma mais comum de competição internacional em serviços, haja vista o grau de protecionismo existente em alguns setores. Além disso, como observa Porter (1993), as empresas multinacionais preferem tratar com empresas de serviços de seu próprio país de origem.

### 2.3. Teorias Sobre Internacionalização

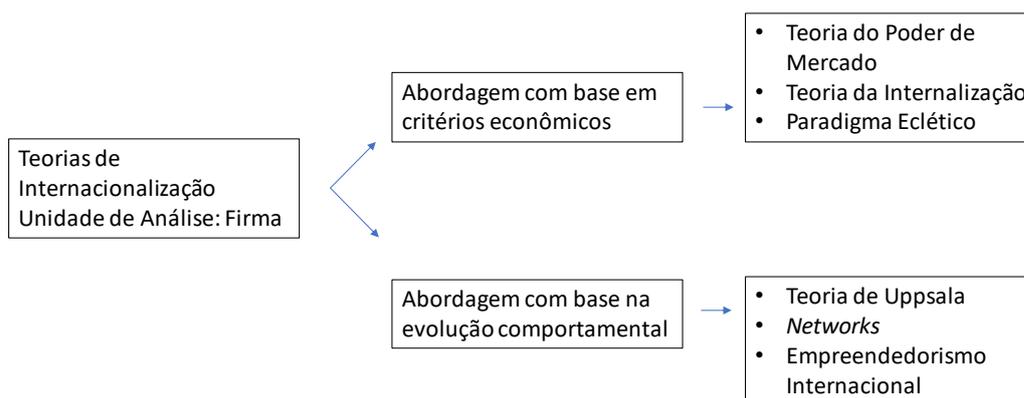
Segundo Dib e Carneiro (2007), em revisões mais recentes da literatura, as teorias de internacionalização de empresas se separam em duas principais linhas de pesquisa (Andersen & Buvik, 2002; Räsänen, 2003 *apud* Carneiro & Dib, 2007):

- Internacionalização com base em critérios econômicos – foco na maximização do retorno econômico para as empresas. São decisões com base no valor econômico da oportunidade obtido por modelos de avaliação.
- Internacionalização com base em critérios comportamentais – orientado pela redução de exposição ao risco em um processo de internacionalização, os empreendedores vão considerar comportamento de mercado e oportunidades para tomada da decisão.

Andersen & Buvik (2002) classificam essas duas linhas de pesquisa em abordagem em sistemática e não-sistemática. Em Carneiro & Dib (2007), as seis principais teorias de internacionalização analisadas, que possuem a firma como ponto focal, podem ser divididas nessas duas linhas de pesquisa.

A Figura 8, a seguir, apresenta de forma sistemática a classificação das teorias apresentadas, que possuem a firma como centro de análise.

Figura 8. Classificação das Teorias de Internacionalização



Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação a segunda linha de pensamento, a abordagem com base evolução comportamental, são classificadas três teorias, apresentadas a seguir:

**Modelo Uppsala:** Explica as etapas de um processo de internacionalização. O foco é a empresa individual e sua gradual evolução nas trocas de conhecimento, e conseqüente comprometimento, com outros mercados. Ao longo do tempo, isso gera um comprometimento crescente com mercados externos em estágios sequenciais. Uma das justificativas para esse envolvimento com o mercado externo seria a falta de conhecimento ou de oportunidade no mercado interno. (Hemais & Hilal, 2004).

**Networks:** Esta abordagem considera um sistema interativo entre empresas, de acordo com as vantagens comparativas que cada uma possui em relação às outras empresas sua rede de relacionamento. (Johanson & Mattson, 1986). As redes de relacionamento também representam relações de longo prazo entre parceiros de negócios. Cada empresa possui ativos relacionais que vantagem competitiva (Cavusgil et al., 2010).

**Empreendedorismo Internacional:** O empreendedorismo internacional na visão de Coviello & Munro (1995) sugere que o processo de internacionalização é orientado pelas oportunidades geradas entre diferentes mercados, frutos das redes de relacionamento estabelecidas pelos empreendedores. Essa visão é ainda mais clara nas pequenas empresas com base tecnológica.

## 2.4. Formas de Entradas em Novos Mercados

Existem determinadas características das empresas que determinam o modo de entrada em novos mercados. De modo geral, essas características concentram-se em seus recursos e capacidades, além de sua necessidade de minimizar os custos de transação. Não obstante, as estratégias de entrada são modificadas também pelas características do contexto particular em que as empresas operam. Por exemplo, é comum se verificar que a economia anfitriã contribui para moldar as estratégias das empresas para adentrarem no mercado (Meyer et al., 2009). Nesse sentido, verifica-se que as instituições de nível macro, como as estruturas legais e regulatórias em nível de país, influenciam os custos de transação, embora sejam ainda pouco exploradas.

Entretanto, uma nova geração de pesquisa sugere que as instituições não são apenas condições de fundo, na verdade elas determinam diretamente quais pontos devem ser observados para formular e se implementar estratégias de entrada em novos mercados a fim de se criar vantagem competitiva. Destaca-se, em resumo, que o aspecto fundamental para se entrar em economias emergentes deve se concentrar em: (1) no desenvolvimento institucional e (2) nas necessidades de investidores relativas a recursos. Em essência, o artigo defende uma perspectiva integradora tanto para se considerar questões de efeitos institucionais, como também para considerações baseadas em recursos naturais.

A seguir, descreve-se três modos de estabelecer um projeto de Investimento Direto Estrangeiro - IDE, relacionados no artigo em tela: (1) *Greenfield*, (2) *Aquisição* e (3) *Joint Venture* - JV (Kogut & Singh, 1988).

Segundo os autores, tanto as *Joint Ventures* como as *Aquisições* fornecem acesso a recursos mantidos por empresas locais. No primeiro caso, *Joint Venture*, o acesso se dá pelo compartilhamento de *know how*. No segundo caso, nas *Aquisições*, o acesso se dá pelo processo de incorporação da empresa adquirida pela parte compradora. Já uma operação *greenfield* não acessa diretamente a empresa local e o conjunto de recursos organizacionais, contudo permite a entrada no mercado local para comprar ou contratar os componentes de recursos disponíveis. São modos diferentes de se estabelecer um projeto para atender objetivos diferentes.

Tais modelos sugerem que a propriedade e modo de entrada podem ser vistos como decisões sequenciais. As empresas decidem primeiro a aquisição parcial (*Joint Venture*) versus a propriedade plena do negócio (*Aquisição/Greenfield*). Se preferir aquisição parcial, o modelo de *joint venture* com compartilhamento de risco é o mais indicado. Se preferir a propriedade plena do negócio, a empresa escolhe entre aquisição de uma operação existente ou construção de um negócio novo, modelo *greenfield*.

## 2.5. Barreiras de Entrada em Novos Mercados

Leonidou (2004) define de forma clara o que são barreiras para uma pequena e média empresa, que possui a intenção ou que está em processo de internacionalização. Segundo o autor, barreiras à exportação se referem a todas as restrições que impedem a capacidade da empresa de iniciar, desenvolver ou sustentar operações de negócios em mercados estrangeiros.

Apesar de o comércio de serviços não depender de tarifas como acontece no comércio de bens, ele pode ser afetado por barreiras comerciais, que resultam em restrições e até impedimentos de acesso ao mercado externo. A liberalização do setor de serviços depende dos acordos realizados entre os membros participantes de um determinado mercado. Essa tem sido uma atribuição do GATS - Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços), que além de garantir regras mais transparentes e previsíveis no mercado internacional, promove progressivas liberalizações em sucessivas etapas de negociações (MDIC, 2020).

Considerando-se que o setor de serviços é o componente mais amplo e dinâmico da economia mundial, as rodadas de negociações para sua liberalização podem produzir resultados importantes, entretanto ainda carecem de esforço multilateral no sentido de aprimorar as condições de acesso a mercado pela expansão da aplicação dos princípios não-discriminatórios. Não obstante o engajamento do setor privado exportador brasileiro com sua experiência e vivência diária na matéria é fundamental para o êxito dessas iniciativas.

Em geral, as barreiras ao comércio de serviços impactam, restringem ou mesmo impedem que uma empresa se estabeleça fisicamente, preste o serviço

no modo transfronteira no mercado alvo ou impactam o exercício profissional, seja ele temporário ou permanente. O MIDC – Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços relaciona as principais barreiras ao comércio de serviços que podem ser aplicadas no âmbito do mercado internacional:

- Restrições do modelo de presença comercial ou modo de entrada (por exemplo, somente *Joint Ventures*);
- Requisitos para registro ou licenciamento que utilizem critérios discriminatórios;
- Exigências de nacionalidade e de residência discriminatórios;
- Tratamento desigual que garanta vantagens às empresas domésticas em detrimento das estrangeiras;
- Obrigações de contratação de recursos de mão-de-obra local;
- Aplicação de normas discriminatórias em geral.

Outro aspecto considerado no artigo se refere ao fato de que instituições têm um papel fundamental numa economia de mercado. Seja no apoio atuante e “forte” ao funcionamento efetivo do mecanismo de mercado, como por exemplo, a estrutura legal e sua aplicação, direitos de propriedade, sistemas de informação e regimes regulatórios, seja de uma forma “fraca” se elas não conseguem garantir mercados eficazes ou com práticas comerciais corruptas. Onde as instituições são fortes em economias desenvolvidas, seu papel pode ser quase invisível, ou o contrário quando os mercados apresentam um mau funcionamento, como em algumas economias emergentes.

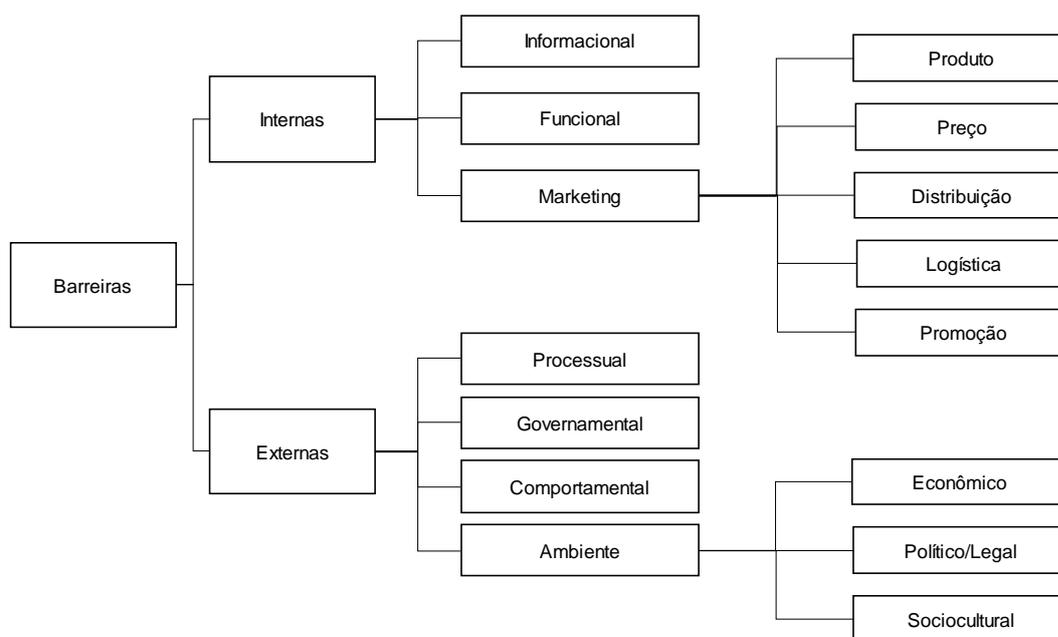
Em um estudo sobre a participação das pequenas e médias empresas no cenário da internacionalização, Leonidou (2004) recomenda que o entendimento dessas barreiras é de suma importância para quatro principais perfis de atores: (1) gerentes de pequenas e médias empresas, que poderiam se antecipar com atitudes proativas para minimizar o impacto dessas barreiras nas atividades de exportação de suas empresas, (2) formuladores de políticas públicas, que poderiam identificar segmentos do mercado e empreendedores individuais que necessitam de uma assistência mais intensiva para implementação de suas estratégias de internacionalização, (3) consultores de negócios, que poderiam desenvolver programas de educação voltados para mostrar caminhos alternativos que gerem menos atrito no processo de internacionalização de empresas e (4)

pesquisadores que podemos desenvolver novos estudos em um campo de pesquisa ainda pouco explorado.

Ainda sobre um campo com escassez de pesquisas, Leonidou (2004) afirma que a literatura disponível sobre as barreiras no processo de internacionalização é muito fragmentada, apresentando uma visão de apenas uma parte do problema, o que dificulta o entendimento por parte dos empreendedores, que não conseguem identificar a natureza da barreira.

A Figura 9, a seguir, representa a consolidação das barreiras apresentada por Leonidou (2004), onde o autor separa as barreiras em internas, abordando questões relacionadas às organizações, e externas, relacionadas ao ambiente de negócios internacionais e concorrência de mercado. Em resumo, Leonidou (2004) conclui que as barreiras internas são mais fáceis de serem administradas do que as barreiras externas, que o nível de interferência das barreiras no processo de industrialização depende do histórico da empresa e da flexibilidade do modelo de negócios e que a frequência, intensidade e importância das barreiras varia de acordo com o contexto da indústria e momento de mercado.

Figura 9. – Classificação das Barreiras



Fonte: Adaptada de Leonidou (2004).

Em relação ao papel dos gestores nas pequenas empresas, que na prática possuem uma atuação mais ativa no processo de internacionalização, Leonidou (2004) defende que devem adotar uma perspectiva proativa contra essas barreiras, seguindo as seguintes etapas:

- 1) Identificar e entender claramente quaisquer problemas que possam prejudicar seus esforços de exportação usando dados internos, inteligência de negócios e pesquisa de mercado;
- 2) Priorizar esses problemas de acordo com seu impacto no alcance das metas de internacionalização;
- 3) Diagnosticar a causa de cada problema e estabelecer o grau em que ele pode ser resolvido e os meios necessários para fazê-lo;
- 4) Tomar medidas corretivas para acomodar esses problemas, usando meios internos e externos e começando com os que são mais urgentes, intensos e críticos; e
- 5) Monitorar o progresso do processo de resolução de problemas, estabelecendo mecanismos especiais de feedback.

Considerando a classificação de barreiras da Figura 9, Leonidou (2004) apresenta uma lista de barreiras enfrentadas por pequenas empresas no processo de internacionalização e as organiza em uma ordenação por nível de impacto, que varia de baixo impacto até impacto muito alto.

Na Tabela 4, a seguir, estão apresentadas as dez barreiras de maior impacto, segundo Leonidou (2004):

Tabela 4. Barreiras de alto impacto para pequenas empresas

Interna/Externa	Área	Descrição da Barreira
Interna	Informacional	Informações limitadas para localizar / analisar mercados
Interna	Informacional	Incapacidade de entrar em contato com clientes no exterior
Interna	Informacional	Dificuldade de Identificar oportunidades de negócios no exterior
Interna	Marketing/Preços	Dificuldade em comparar preços dos concorrentes
Interna	Marketing/Logística	Custos excessivos de transporte / seguro
Interna	Marketing/Distribuição	Obtenção de representação estrangeira confiável
Externa	Comportamental	Diferentes hábitos / atitudes dos clientes estrangeiros
Externa	Ambiente Político	Instabilidade política no ambiente externo
Externa	Ambiente Econômico	Deterioração das condições econômicas no exterior
Externa	Governo/Regulação	Regras e regulamentos domésticos desfavoráveis

Fonte: Adaptada de Leonidou (2004).

## 2.6. Definição das Etapas do Modelo de Internacionalização

O *framework* de internacionalização de *insurtechs* que foi proposto neste trabalho é orientado pela na linha de pesquisa com base na evolução comportamental, ou seja, será pautado pelas teorias e modelos de Uppsala, *Networks* e Empreendedorismo Internacional.

Considerando que este trabalho se concentra no estudo do processo de internacionalização de *insurtechs*, a linha de pesquisa comportamental possibilita a análise de conceitos mais modernos como o empreendedorismo e inovação, que são componentes inerentes às startups. Dessa forma, acredita-se que será possível capturar as atitudes e percepções empreendedoras dos sócios, visão estratégica e comportamentos de mercado, riscos e barreiras, além do impacto das redes de relacionamento no crescimento do comprometimento da empresa com os mercados internacionais.

### 2.6.1. Definição da estratégia da Empresa e conceitos-chaves das teorias de internacionalização (visão Uppsala).

A definição da estratégia da empresa-alvo que busca a internacionalização é de extrema importância, pois influenciará nas escolhas das etapas seguintes. Diante das diferenças entre os estágios de internacionalização das empresas dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, Kuada & Sorensen (2000) afirmam que, nas teorias dominantes, aspectos importantes são ignorados, tais como os motivos que levaram à internacionalização e decisões de escolhas de mercado.

As estratégias ditam os termos que os líderes de uma organização planejam seu futuro (Mintzberg & Waters, 1985). Além disso, as estratégias podem ser deliberadas, quando são planejadas previamente e impostas, ou emergentes, quando surgem por interações ambientais ou oportunidades de mercado. A Tabela 5, a seguir, apresenta os principais tipos de estratégia:

Tabela 5. Tipos de Estratégia em Empresas

Estratégia	Descrição
Planejada	São estratégias originadas nos planos formais da empresa, que já foram planejadas e estão no plano de negócios. Possuem formas de controle, com objetivo de reduzir risco e desvio de ações.
Empreendedora	Estratégias originadas da visão central de um líder empreendedor. Pode ser adaptada para novas oportunidades.
Ideológica	Estratégias que se originam em crenças compartilhadas entre líderes. Tipo de estratégia pouco flexível, imutável e controlada.
Guarda-Chuva	Estratégias originadas em restrições. Impõe, em parte, a visão do líder que possui o controle da organização. É feita de limites e metas.
Processual	Estratégias originadas nos processos estabelecidos na organização, que vão desde a forma de contratação de recursos humanos até metodologia de desenvolvimento de projetos.
Desconectada	Estratégias desconectadas do objetivo central da organização, desempenhadas por vontade própria de um ator, em contradição com o senso comum.
Consensada	Estratégias originadas no consenso entre líderes da organização, os atores convergem para persuasão dos demais colaboradores.
Imposta	Estratégia originada no ambiente de negócios, que direciona e impõe a necessidade determinadas escolhas, com pouca flexibilidade.

Fonte: Adaptado de Mintzberg & Waters (1985)

Além dos tipos de estratégia, a exploração dos conceitos-chaves das teorias dominantes de internacionalização ajudam a aprofundar o embasamento dos objetivos centrais da empresa:

**Localização:** A localização também se faz presente em Uppsala com a suposição de que a expansão das empresas será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes, com o conceito de distância psíquica (Johanson & Vahlne, 1977).

**Recursos Tangíveis e Intangíveis:** As redes de relacionamento para a internacionalização de Uppsala, podem ser consideradas como recursos intangíveis (Johanson & Vahlne, 2006).

**Escolhas Gerenciais:** No modelo de Uppsala, o processo de internacionalização é considerado como gradual, resultante de diversas decisões, e composto de estágios incrementais que indicam um crescente comprometimento com o mercado (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

**Aprendizagem:** No modelo de Uppsala, a internacionalização é vista como um processo incremental de aprendizagem no nível individual, grupal e organizacional, visando ao benefício da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros, ao invés de um processo planejado, deliberado e baseado em análise racional (Hilal & Hemais, 2002).

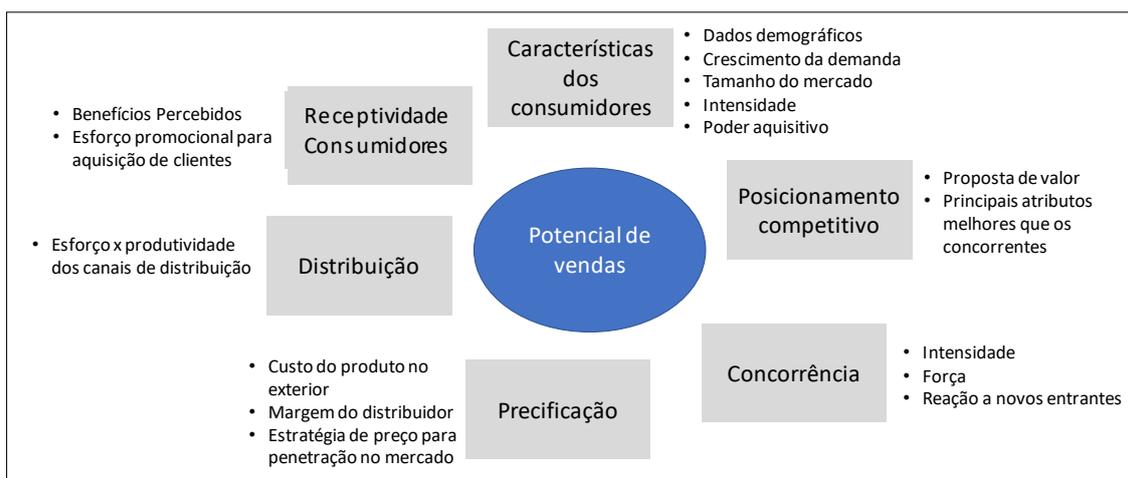
**Agentes Externos:** Não foi encontrada relação direta de agentes externos no modelo de Uppsala. Porém, relação com parceiros externos que contribuam no processo de entrada no país de destino são de grande relevância, principalmente nos primeiros estágios do processo de internacionalização. Em uma revisão teórica do modelo Uppsala, Johanson e Vahlne (2009) adicionam ao modelo original a questão da construção de confiança e criação de conhecimento nos relacionamentos, destacando que, não só o envolvimento psíquico, mas também a rede de agentes externos é fator de suma importância na internacionalização.

Nessa parte inicial do modelo, é importante identificar a orientação da estratégia e os recursos-chave que contribuirão no processo de internacionalização da empresa-alvo.

## 2.6.2. Avaliação do Potencial de Mercado

Cavusgil et al. (2010) sugere uma estrutura de seis dimensões para estimar o potencial de mercado da oportunidade de exportação de bens ou serviços. A Figura 10, a seguir, apresenta a estrutura:

Figura 10. Estrutura para estimar potencial no mercado externo.



Fonte: Figura adaptada de Cavusgil et al. (2010).

Para todas projeções realizadas, é importante considerar diferentes cenários, com estimativas otimistas, prováveis e pessimistas. Nesse processo de análises, há fatores controláveis e incontroláveis. Os controláveis podem ser detectados por informações de mercado, como por exemplo ofertas dos concorrentes e tamanho do mercado e quantidade de competidores. Em relação aos fatores incontroláveis, como a intensidade da concorrência e comportamento do mercado, Cavusgil et al. (2010) interpretam que é mais uma arte do que uma ciência.

### 2.6.3. Análise e Escolha dos Modelos de Internacionalização

Para melhor explorar a linha de pensamento do modelo Uppsala, será utilizado um *framework* apresentado no trabalho de Carneiro e Dib (2007), que apresenta as cinco dimensões mais comuns que são analisadas no processo de internacionalização de uma empresa. Essas dimensões são apresentadas na Tabela 6, a seguir:

Tabela 6: Dimensões Processo de Internacionalização

Por quê?	O quê?	Quando?	Onde?	Como?
Motivos	Produtos	Momento Inicial	País	Modo de Entrada
Justificativas	Serviços	Progressão	Região	Grau de controle
Condições	Tecnologia	Posterior	-	Modo de Operação

Fonte: Carneiro & Dib (2007).

Essas cinco dimensões foram utilizadas para comparar as três principais teorias classificadas na linha de pesquisa de evolução comportamental:

Tabela 7. Comparação de modelos da linha de pesquisa comportamental.

Linha de Pesquisa Comportamental	Por quê?	O quê?	Quando?	Onde?	Como?
Uppsala Johanson e Vahlne (1977)	Busca de novos mercados para expansão do negócio.	Não há restrições de tipos de mercadoria. Podem ser produtos ou serviços, incluindo tecnologia.	Ocorre em fases sequenciais. No momento inicial com a saturação do mercado doméstico; A expansão ocorre de acordo com a experiência internacional.	Iniciar internacionalização por países com "distância psíquica" (podemos aproximar de cultura e hábitos) menor em relação ao mercado doméstico. Avançar gradualmente para países com maior	Ocorre em fases onde há comprometimento gradual de recursos, investimentos, infraestrutura de vendas etc.
Empreendedorismo Johanson e Mattson (1988)	Procura de novos mercados ou atendimento de demanda específica, podendo participar de reestruturação de alguma indústria que gere oportunidades.	Sem modelo de abordagem definida, podendo variar de acordo com o perfil do empreendedor	Quando o empreendedor entender que é o momento certo.	Onde houver demanda potencial e oportunidades de mercado.	Solicitações podem levar a exportação de produtos ou serviços ou licenciamento de tecnologia; busca de mercados para criação de novos
Networks Johanson e Vahlne (1990) e Oviatt e McDougall (1999)	Desenvolver novas redes de relacionamento e seguir tendências de mercado.	Sem restrições desde que seja do interesse de outros participantes da rede.	Quando houver necessidade de criar ou desenvolver redes de relacionamentos.	De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almeçadas.	Comportamentos diferentes de acordo com o grau de internacionalização da própria empresa e de sua rede.

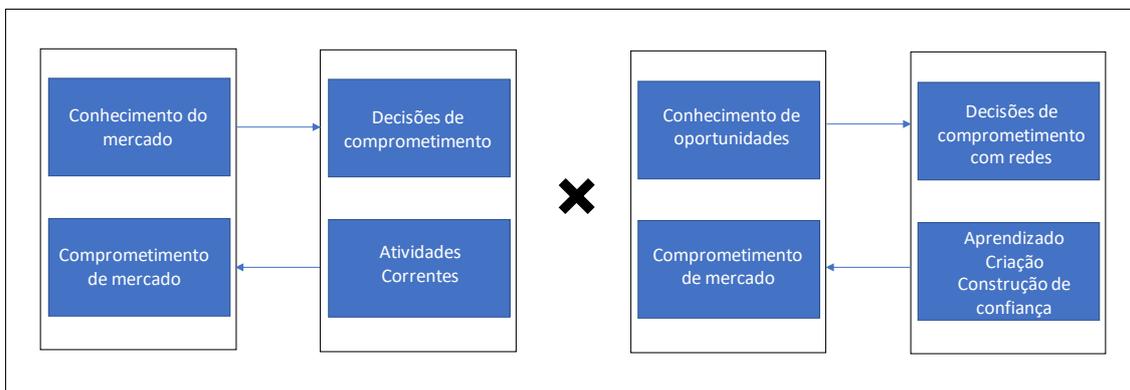
Fonte: Modelo adaptado de Carneiro & Dib (2007).

Importante destacar a marcante influência das redes de relacionamento no processo de internacionalização, o que difere do momento de criação do modelo de Uppsala. As redes de relacionamento têm a capacidade de reduzir a distância psíquica, pois fornecem acesso a informações que contribuem para identificar oportunidade de mercado (Arenius, 2005). Oviatt e McDougall (2005) observam que a velocidade do processo de internacionalização pode ser influenciada pelo empreendedorismo e formação de redes de relacionamento. Isso reforça a importância de complementar o modelo de Uppsala com essas outras duas linhas de pesquisas comportamentais, Networks e Empreendedorismo.

Ainda sobre a teoria de *Networks*, os negócios em rede possuem duas características: a primeira é que os mercados são redes de relações nas quais as empresas estão ligadas umas às outras de várias formas, sem um padrão definido e, portanto, é necessária a presença de uma rede relevante para uma internacionalização bem-sucedida. A segunda característica, é que os relacionamentos oferecem potencial para aprender e construir confiança e comprometimento, ambos são pré-condições para internacionalização (Johanson & Vahlne, 2008).

A Figura 11, representa a influência da formação de redes de relacionamento nos estágios da teoria original de Uppsala. Essa questão será considerada na construção do *framework*, mais especificamente na definição dos estágios de internacionalização.

Figura 11. Estágios do modelo original de Uppsala x Networks



Fonte: Johanson & Vahlne (1977).

#### 2.6.4. Análise de Vantagens, Riscos e Barreiras da Internacionalização

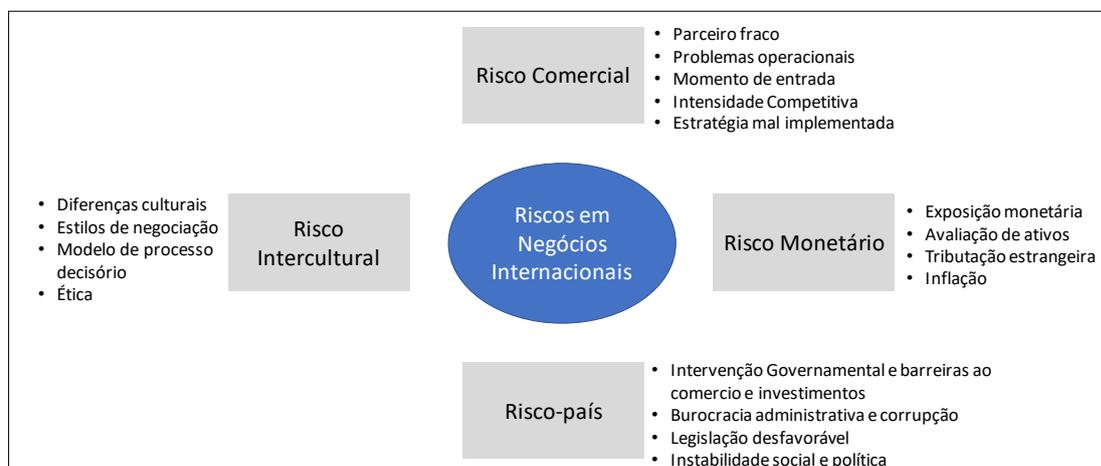
A abertura de mercado para negócios internacionais representa uma grande oportunidade para as empresas que buscam expandir suas redes de relacionamento com parceiros estratégicos e conquistar novos clientes. Nesse processo, as empresas de menor porte possuem algumas vantagens em relação às grandes empresas (Neupert, Baughn & Dao, 2006):

- Flexibilidade: Capacidade de se adaptar às oportunidades de mercados externos.
- Resposta rápida: Agilidade na tomada de decisões;
- Customização: Capacidade de customizar produtos em uma menor escala para atender as oportunidades.
- Aceitação de Risco: Espírito empreendedor com maior predisposição a aceitação de risco e estratégia de crescimento acelerado.

Porém, essa mesma abertura à novos mercados, que gera crescimento e expansão de negócios, também apresentam riscos que precisam ser mapeados para consolidar uma análise completa da oportunidade. A figura 12, a seguir,

representa os quatro riscos de negócios internacionais, segundo Cavusgil et al. (2010).

Figura 12. Os Quatro Riscos de Negócios Internacionais



Fonte: Cavusgil et al. (2010)

### 2.6.5. Análise das Barreiras Internas e Externas Seleccionadas (Leonidou)

Para tornar a análise mais completa, além da análise dos quatro riscos inerentes ao processo de internacionalização da empresa-alvo, ainda se sugere um estudo com as barreiras internas e externas, seleccionadas sob a ótica da teoria de Leonidou (2004).

A dez barreiras apresentadas na Tabela 3 já passaram por um primeiro filtro, onde foram seleccionadas para análise aquelas barreiras que fazem sentido para empresas de serviços, excluindo, dessa forma, as que dizem respeito às empresas de produtos manufaturados.

No *framework* em construção, essas barreiras serão aplicadas para o caso específico da empresa que passará pelo processo de internacionalização.

### 2.6.6. Definição de Modo de Entrada e Parceiros Estratégicos

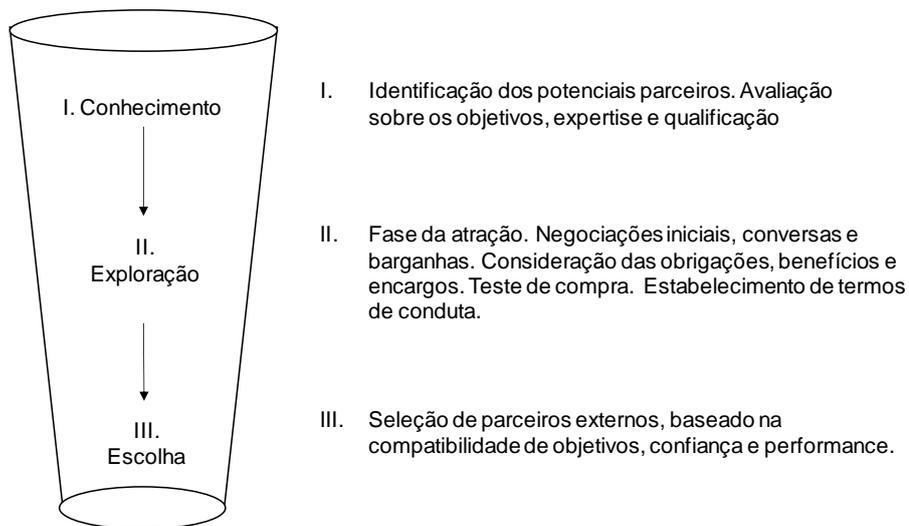
Por último, o *framework* utilizou o resultado das etapas anteriores do processo de internacionalização para definição do modelo de entrada no país de destino, para onde serão exportados os bens e/ou serviços. Conforme

apresentado no item 2.4, existem três modos de estabelecer um projeto no exterior:

- *Greenfield* – Iniciar uma operação proprietária sem aquisição ou parceria estratégica;
- *Aquisição* – Aquisição de uma empresa já em operação no país de destino;
- *Joint Venture* – Iniciar uma parceria estratégica no país de destino com compartilhamento de risco entre sócios.

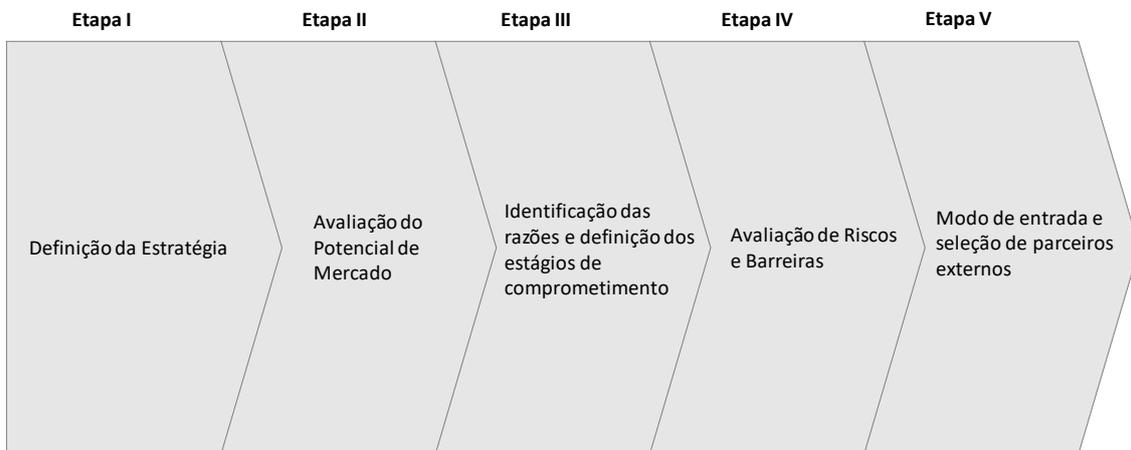
Para escolha de parceiros externos, Andersen e Buvik (2002) sugerem o modelo adaptado dos trabalhos de Dwyer et al. (1987) and Scanzoni (1979). O Objetivo foi construir um modelo baseado na escolha de parceiros e não no processo de desenvolvimento de relacionamento entre as partes, conforme se pode ver na Figura 13, a seguir:

Figura 13. Modelo de Escolha de Parceiros Externos



Fonte: Andersen & Buvik (2002)

O conjunto das teorias analisadas, quando organizadas em etapas sequenciais, levam a construção do *framework*, conforme Figura 14, a seguir:

Figura 14. Proposta de *Framework* Genérico de Internacionalização

Fonte: Elaborada pelo Autor

### 3. Metodologia

O método que se utiliza para se desenvolver uma pesquisa tem papel fundamental, uma vez que pode maximizar o aprendizado e facilitar a multiplicação do conhecimento. Procura-se reunir aqui todos os procedimentos e técnicas utilizadas para se alcançar os objetivos propostos. O primeiro tópico explorado é o método de investigação, o qual explicita a abordagem qualitativa do trabalho e caracteriza o tipo de pesquisa relacionado ao objetivo do trabalho. Na sequência apresenta-se o público-alvo da pesquisa, bem como a explicação do tipo de classificação escolhido para composição da amostra. O capítulo se encerra com a forma de coleta e de tratamento dos dados, onde se utiliza os conceitos de pesquisa-ação encontrados em Tripp (2005), e a estrutura metodológica fornecida por Goode e Hatt (1979).

#### 3.1. Método de Investigação

Considerando os objetivos da atual pesquisa de buscar uma aplicação prática por meio do processo de internacionalização de empresas, agregando conhecimento para o mercado de seguros, mais especificamente no âmbito das *insurtechs*, o tipo de pesquisa aplicada será o da Pesquisa-ação, seguindo fases o ciclo básico sugeridas por Tripp (2005).

Esse é um tipo de pesquisa que interfere e interpõe-se na realidade estudada com o fim de modificá-la e não apenas explicar uma realidade. Ou seja, tem o compromisso de não somente buscar propostas de soluções para as questões, mas sim de resolvê-los de forma participativa e efetivamente

De acordo com Tripp (2005), a pesquisa-ação se desenvolve por meio de um processo, que segue um ciclo no qual se aprimora a prática entre o agir e o investigar sistematicamente. Basicamente, os passos são os seguintes:

- Planejar uma melhora de prática;
- Agir para implantar a melhora planejada;
- Descrever os efeitos da ação;
- Avaliar os resultados.

A pesquisa-ação também por ser aplicada em modelos criados sob medida para situações particulares, customizando os ciclos e a execução de suas etapas de acordo com o interesse do pesquisador (Tripp, 2005). Assim, para diferentes utilizações é possível personalizar processos e obter resultados adequados ao público-alvo da pesquisa.

### 3.2. Universo e Amostra

A população amostral da pesquisa foi obtida junto a três públicos distintos:

- Fundadores e colaboradores *insurtech* Winsocial;
- Executivos do grupo econômico sócio da *insurtech*;
- Executivo do ecossistema de empreendedorismo.

Para composição dessa amostra, utilizou-se de um tipo de classificação que Goode e Hatt (1976) chamaram de intencional ou cotas, que embora resulte em resultados aproximados, pode ser satisfatória quando resultados mais precisos são dispensáveis. Essa técnica proporciona ampla liberdade de escolha ao entrevistador.

Na Tabela 8, a seguir, estão relacionadas as pessoas entrevistadas e as características de cargo e tempo de empresa ou grupo econômico.

Tabela 8. Relação de executivos entrevistados

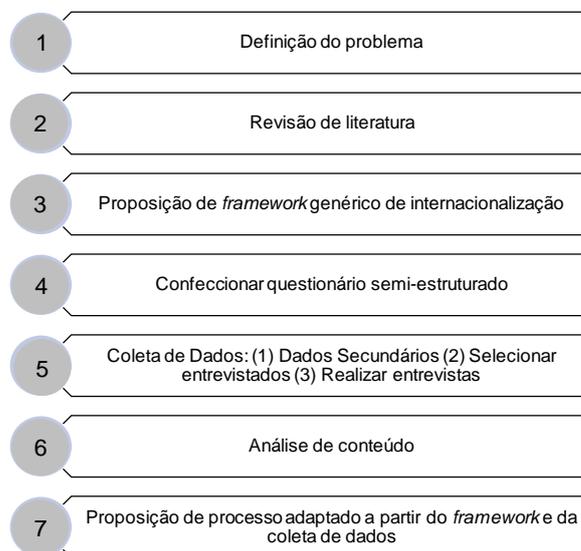
#	Entrevistado	Empresa	Cargo	Tempo de Empresa/Grupo
1	Entrevistado 1	Winsocial	Diretor Presidente	6 anos
2	Entrevistado 2	Winsocial	Cientista de Dados	3,5 anos
3	Entrevistado 3	Winsocial	Diretor de TI	2 anos
4	Entrevistado 4	Winsocial	Líder de Marketing	1 ano e 10 meses
5	Entrevistado 5	MAG Seguros	Diretor de Gov. Risco e Compliance (Sócio)	20 anos
6	Entrevistado 6	MAG Seguros	Consultor Estratégico Presidência	20 anos
7	Entrevistado 7	MAG Seguros	Gerente de Projetos	9 anos
8	Entrevistado 8	MAG Seguros	Gerente de Marketing Digital	5 anos
9	Entrevistado 9	MAG Seguros	Diretor Corporate	20 anos
10	Entrevistado 10	Ace (Aceleradora)	Gerente de Inovação	2 anos

### 3.3. Coleta de Dados

A coleta de dados é a etapa do trabalho onde se informa como se pretende obter os dados para a busca de resposta ao problema. Seguindo-se as orientações encontradas em Tripp (2005), utilizou-se da Pesquisa-ação como a principal meio de investigação.

Dessa forma foi desenvolvido um processo de sete fases adequado aos interesses do pesquisador com vistas ao propósito desse trabalho. No processo foram consideradas várias formas de obtenção de dados, como a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e de campo, conforme Figura 15, a seguir:

Figura 15. Diagrama de passo-a-passo do método



Fonte: Elaborada pelo Autor.

### 3.4. Tratamento de Dados

Nesse tópico, desenvolve-se um montante de instruções para tratar os dados e permitir que outro investigador possa chegar aos mesmos resultados, se assim desejar. O tratamento de dados foi executado de acordo o diagrama da Figura 15, que será detalhado por fases.

### Fase 1 : Definição do Problema

A definição do problema ocorreu ainda na fase de projeto da presente pesquisa, ou seja, o desafio estabelecido foi de propor um processo de internacionalização para a *insurtech* Winsocial. A proposta foi levada a direção da Empresa para obter a aprovação e reconhecimento da relevância do estudo na organização. Da mesma forma, colocou-se para a apreciação da academia, com vistas a relevância do estudo para a ciência.

### Fase 2: Revisão da Literatura.

A segunda fase deu-se início logo após definido e aprovado o problema pesquisa. A pesquisa documental e bibliográfica foi desenvolvida em paralelo, haja vista que uma dava suporte a outra no momento considerado exploratório do levantamento de dados. Os dados bibliográficos foram coletados na biblioteca da Pontifícia Universidade Católica (PUC-Rio) e na plataforma Google Acadêmico. Outra fonte, bastante utilizada, foram sites do setor de seguros no Brasil e na América Latina, onde buscou-se dados sobre potencial, volume e estrutura do mercado.

A base documental teve origem na própria *insurtech* Winsocial, que foi o centro da investigação. Na Winsocial foi possível levantar relatórios, organogramas, estratégias, metas e objetivos.

### Fase 3: Proposição de framework genérico de internacionalização.

O *framework* genérico proposto foi apresentado na Figura 14 da seção 2.6.6. O objetivo durante a construção construção foi encadear etapas que construíssem um planejamento do processo de internacionalização. Além disso, em cada etapa, sugeriu-se formas ou caminhos para gerar análises de acordo com a revisão de literatura realizada. Esse exercício realizado em cada etapa direciona a empresa a construir um plano embasado para o processo de internacionalização.

#### Fase 4: Confeção do questionário semi-estruturado.

A partir do *framework* da terceira fase, foi estruturado um questionário (vide Anexo), com o objetivo de responder cada etapa e levantar insumos necessários para construir um modelo que espelhe o processo de internacionalização da empresa-alvo do estudo.

A escolha de um *Framework* para ser utilizado pela empresa objeto de estudo define, em cada fase, um objetivo em questão. Assim, as entrevistas foram pautadas com os mesmos objetivos previamente determinados.

#### Fase 5: Coleta de dados.

Inicialmente o questionário foi submetido apenas ao diretor presidente da *insurtech* com vistas a aprovação de sua clareza e interesse aos propósitos do trabalho. Em seguida procede-se a seleção da população amostral da pesquisa conforme descrito no item 3.2. Universo e Amostra.

Cada entrevista foi previamente marcada por telefone e e-mail. Na ocasião fazia-se um resumo do assunto a ser tratado e era apresentada a estrutura do questionário. Das dez entrevistas realizadas, sete foram presenciais e três foram por videoconferência, todas com gravação de áudio. As entrevistas foram realizadas e concluídas no período entre 01/12/2019 e 30/01/2020.

#### Fase 6: Análise de conteúdo.

Para análise do conteúdo levantado decidiu-se pela estrutura metodológica fornecida por Bardin (2006) e Goode e Hatt (1979) Esses autores sugerem que as questões e dados menos estruturados, e até aqueles que não foram originalmente obtidos para fins de pesquisa, possam ser codificados ou classificados para análise.

Bardin (2006) propõe que a consecução da análise de conteúdo seja organizada em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Para esse autor a análise de conteúdo é feita por meio de iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do

conteúdo de mensagens, a fim de realizar deduções lógicas e justificadas sobre as informações levantadas.

Para Goode e Hatt (1979), a técnica do código qualitativo, quando aplicado em outras áreas como de comunicação, de jornais e revistas, ou até discursos, é denominada “análise de conteúdo”. Assim, os autores sugerem as seguintes cinco etapas para tratar os dados segundo o método do código qualitativo:

- a) Esclarecer o que se deseja do material – buscar os objetivos da questão;
- b) Estudar cuidadosamente as questões completadas – verificar se os dados são suficientes para responder ao problema;
- c) Planejar as classes e os indicadores de classes – buscar palavras e significados que agreguem os dados;
- d) Adequar as classes aos dados – verificar a necessidade de novos indicadores e;
- e) Codificar todas as respostas.

Fazendo-se uma comparação entre as duas propostas para se analisar e tratar os dados, verifica-se uma correlação na metodologia, conforme se demonstra na Tabela 9, a seguir:

Tabela 9. Técnicas para Análise de Conteúdo

Bardin (2006)	Goode e Hatt (1979).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-análise - tomar conhecimento do texto, transcrever entrevistas; escolha dos documentos; formulação de hipóteses e objetivos e elaboração de indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esclarecer o que se deseja do material – buscar os objetivos da questão;</li> <li>• Estudar cuidadosamente as questões completadas;</li> <li>• Planejar as classes e os indicadores de classes – buscar palavras e significados que agreguem os dados;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploração do material - codificação do material e definição de categorias de análise e identificação das unidades de registro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequar as classes aos dados – verificar a necessidade de novos indicadores;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamento dos resultados, inferência e interpretação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificar todas as respostas.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelo Autor.

Fase 7: Proposição de processo adaptado a partir do *framework* e coleta de dados.

Nesta última fase, com base no *framework* genérico e na coleta de dados, que inclui as entrevistas realizadas, foi proposto um processo customizado, que será construído e apresentado na próxima seção de Análise Resultados.

## 4. Análise dos Resultados

Esse capítulo descreve os principais resultados do questionário sobre a empresa objeto de estudo, assim como os resultados obtidos na análise das entrevistas e dos dados levantados. A primeira parte ressalta as informações obtidas com as entrevistas tais como: as dores do mercado, a estratégia da *insurtech*, os pilares do modelo de negócios e os casos de sucesso ao redor do mundo, com modelo semelhante a Winsocial, que inspiraram sua criação. Em um segundo momento, por meio de um framework genérico de cinco fases, tem-se a descrição dos resultados da proposta de internacionalização para a empresa em questão.

### 4.1. O caso da *insurtech* Winsocial

O objetivo deste tópico é realizar uma breve apresentação da empresa que será utilizada como inspiração para construção do *framework* de internacionalização. Também é premissa desse trabalho, que o modelo proposto poderá ser também utilizado, com algum nível de adaptação, por outras startups, pequenas e médias empresas.

Conforme foi apresentado na introdução do trabalho, a penetração dos produtos de seguros no Brasil é baixa, quando comparado com países desenvolvidos. Parte dessa baixa penetração pode ser explicada pela falta de acesso de grande parte da população às ofertas de serviços e produtos do mercado segurador.

Esse distanciamento se agrava quando olhamos especificamente para o segmento de seguros de vida (desconsiderando o ramo de automóveis e bens em geral) e é ainda maior quando olhamos as populações mais jovens. Alguns fatores dessa falta de acesso às ofertas de seguros podem ser elencados:

- Forma de distribuição tradicional via corretores de seguros;
- Falta de planejamento financeiro por parte das famílias;
- Falta de entendimento do produto por parte dos clientes, devido ao marketing das seguradoras utilizarem um linguajar específico utilizado, denominado “segurês”;

- Paradigma de que o produto de seguros não retorna benefícios em vida, apenas no caso de morte ou invalidez;
- Precificação não é transparente e é realizada por tábua atuarial desatualizada, que leva em consideração o risco de grupos e não de forma individualizada, desconsiderando as características físicas de cada pessoa.
- Precificação não diferencia atitudes saudáveis de atitudes que deveriam gerar um agravamento no preço;

Neste cenário surgiu a Winsocial Administradora de Benefícios, uma plataforma de vendas de seguros online da MAG Seguros em sociedade com Grupo Aegon. A MAG Seguros é uma seguradora de vida e previdência com 185 anos de atividade, que possui o Grupo Aegon como sócio. A Aegon, com sede em Haia, na Holanda, é um dos maiores grupos de seguros da Europa.

Criada em 2017, o objetivo da Winsocial é utilizar a tecnologia para encontrar grupos de pessoas, estudar o comportamento, entender as necessidades e oferecer produtos e serviços que atendam a necessidade dos integrantes desses grupos. A proposta da *insurtech* Winsocial é oferecer um seguro de vida e invalidez que recompensa atitudes saudáveis.

Com o uso de informações em conjunto com a tecnologia, o mercado consegue fazer ofertas de produtos mais assertivas e captar clientes que antes não eram alcançados pelos meios tradicionais de comercialização. A Figura 16, a seguir, retirada do site da empresa, apresenta sua oferta aos futuros clientes.

Figura 16. Marketing Winsocial - Página Web



Fonte: Winsocial, 2020.

De forma muito clara, a proposta da startup de seguros foi de mostrar que pessoas saudáveis que possuem uma rotina de cuidado com a saúde seriam consideradas de menor risco e, por isso, poderiam ter um seguro com preço mais justo. A Winsocial não inovou no produto em si, um seguro de vida tradicional, mas buscou se diferenciar na forma de precificar e oferecer ao público.

A experiência que se busca proporcionar aos usuários da plataforma é visível desde a linguagem adequada ao público-alvo, passando pela facilidade e transparência na aquisição dos produtos e se estendendo até o momento de concessão de benefício que o seguro é acionado, através de um processo ágil.

Essa proposta poderia não ser possível há 10 anos atrás, quando o monitoramento de comportamento e volume de dados de saúde disponíveis eram muito menores. Hoje em dia, facilmente encontramos pessoas portando *smart watches* e que não se importariam em compartilhar seus dados para conseguir um desconto na sua apólice de seguros.

O interessante foi que a *insurtech* não travou seu modelo de negócios apenas no grupo de pessoas saudáveis. O grupo de empreendedores que participou de sua criação percebeu que poderiam resolver um outro problema do mercado de seguros de vida: o problema das pessoas que não conseguem comprar um seguro de vida pela existência de alguma doença ou condição de saúde considerada “ruim” pelas seguradoras. Dessa forma, essas pessoas eram de certa forma, excluídas do mercado. A hipótese testada pela *insurtech* foi de que era possível analisar a condição de saúde dessas pessoas que não conseguiam adquirir um seguro de vida e desenvolver um modelo de análise de risco personalizado, com coberturas customizadas, que trouxessem um risco aceitável pela seguradora. Uma descoberta interessante durante os testes foi que, muitas vezes, pessoas com alguma doença possuem hábitos saudáveis e se cuidam mais do que a média da população.

A seguir, apresenta-se algumas referências internacionais utilizadas pela Winsocial na construção do seu modelo de negócio. Ponto comum entre todas empresas é o segmento de atuação, mercado de seguros:

**Friendsurance** – Plataforma digital de um grupo de corretores em parceria com 60 seguradoras que fazem seguros para diferentes grupos de pessoas. A análise

individualizada dos grupos permite identificar diferentes comportamentos de risco retornando parte do prêmio pago pelo cliente no caso do risco ficar abaixo do esperado.

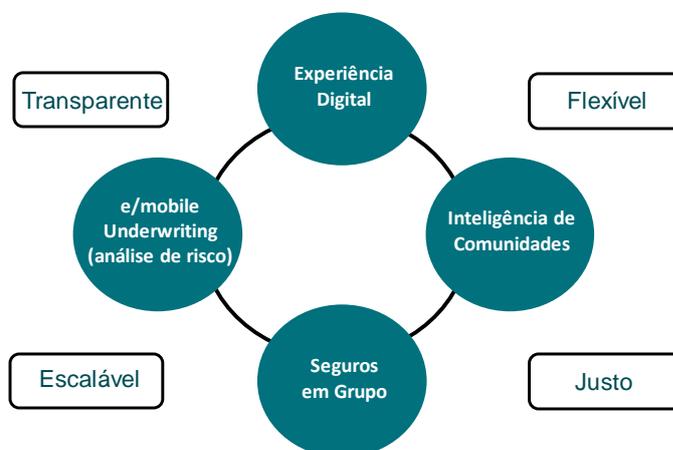
**Guevara - P2P** - Grupos de amigos e conhecidos, ou outros grupos pequenos com afinidades, que juntam características em comum para realizar o seguro dos seus carros. A sigla P2P representa “*people to people*”, ou seja, uma rede de pessoas se interconecta para um fim específico, nesse caso realizar seguros, sem a participação de seguradoras.

**MetroMile** – Seguro *Pay-Per-Mile* para Automóveis. A MetroMile é uma startup de seguro de carro que oferece seguro pago por Km rodado e um aplicativo de localização. É atualmente a única empresa que oferece esse tipo de seguro nos EUA.

**Bought by Many** – É uma startup que busca grupos que geralmente não têm suas demandas atendidas pelas seguradoras. Através de grupos de afinidades, a empresa constrói e negocia acordos com seguradoras em um pacote sob medida para cada grupo. A venda é feita através de redes sociais.

Quando se trata de um uma nova ideia que traga inovação para alguma indústria, é importante deixar claro quais são os pilares que sustentam esse modelo de negócios. Na Figura 17, a seguir, são apresentados os quatro principais pilares e os pilares secundários da *insurtech*:

Figura 17. Pilares do Modelo de Negócio da Winsocial



Fonte: Elaborada pelo Autor.

A seguir explica-se brevemente o significado de cada pilar para melhor entendimento do negócio.

Experiência Digital: Processo de compra digital para compra de seguros, diferente do modelo tradicional de venda através de corretores de seguros.

Inteligência de Comunidades: Utilizar *big data* para identificar comunidades que representem grupos de pessoas com características comuns.

Seguro em Grupo: Tipo de seguro realizado em apólices grupais. Grupos de pessoas que dividem o risco.

e/mobile underwriting: Tecnologia de análise de risco digital, disponível no aparelho celular, não necessitando a realização de exames e preenchimento das tradicionais Declarações Pessoais de Saúde, exigidas na contratação do seguro de vida.

Além desses, existem os pilares secundários, que consideram esse modelo escalável em relação aos custos de manutenção da plataforma e na possibilidade de atingir mais pessoas com a oferta. Também buscam preço justo, por se tratar de uma compra coletiva de seguros, flexível em termos de coberturas e com processo transparente para os usuários.

Dessa forma, se somarmos a oferta de valor da *insurtech* com a sua estratégia de captação de clientes, os pilares do negócio e considerando, ainda, os *benchmarks* estudados, fica visível a oportunidade de exportar esse modelo de negócio para outros países, onde as dores dos clientes e do mercado sejam semelhantes ao cenário brasileiro. A percepção dessa afirmação ficará mais compreensível no tópico 4.2, a seguir, durante a análise das entrevistas realizadas.

#### 4.2. Estratégia da Winsocial para internacionalização

A primeira entrevista foi com o CEO da *insurtech*, que destacou o trabalho de *benchmark* realizado na fase inicial de desenho da estratégia do projeto, que mostra tendências que estão se tornando realidade em outros países e isso aproxima a estratégia do cliente global, ou seja, de uma necessidade de não é apenas do mercado interno. Parcerias com agentes externos também foi um fator

que contribuiu por trazer inteligência de fora para dentro. A inteligência de análise de risco digital utilizada pela *insurtech* está vindo da Holanda.

Em entrevista para dissertação, um dos sócios do grupo acionista da *insurtech* reforçou o fato da internacionalização estar presente desde o início do projeto: “A estratégia inicial previa a exploração de novos mercados a partir do momento em que a empresa estivesse com sua plataforma tecnológica pronta. Com a tecnologia pronta, seria possível oferecer serviço para outras seguradoras parceiras que operassem no exterior”.

O consultor de negócios do grupo acionista acrescentou que, além da intenção prévia, outro fator que contribui para um processo de internacionalização é o desenvolvimento de um modelo de distribuição que seja escalável, diferente do modelo tradicional de venda via corretores de seguros. O modelo atual, acaba distanciando as pessoas mais jovens do universo de seguros. Por outro lado, também não é fácil a distribuição 100% digital, sem interação humana. Sobre a forma de distribuição, o consultor disse na entrevista: “A *insurtech* começou com uma equipe própria de agentes de vendas, mas o objetivo final é chegar em um modelo exponencial de venda digital”.

Um ativo importante levantado durante a entrevista, ainda sobre a estratégia da empresa, foi o desenvolvimento de um modelo de precificação inovador, que consegue fazer uma precificação mais individualizada para o cliente, melhorando a experiência aumentando a fidelização. Esse modelo criado pode ser exportável e customizado para outros países. O CTO da *insurtech* reforçou essa questão do algoritmo de precificação: “O problema que estamos tentando solucionar no país é um problema mundial. O Algoritmo atuarial utilizado para inserir as pessoas no mercado de seguros gera uma estratégia global.”

O sócio holandês, que participou no capital da *insurtech*, através da sua resseguradora, também possui interesse em exportar esse modelo de negócio, porque as mudanças no ambiente de seguros e os problemas são os mesmos em diversos países. Esse foi um dos pontos destacados pelo cientista de dados da *insurtech*, que afirmou sobre a vantagem de ter um sócio estrangeiro: “Ter investidor de país estrangeiro ajudou na estratégia de internacionalização da Winsocial”. Os entrevistados também contaram que um dos motivos para o projeto ter iniciado no Brasil foi o custo de desenvolvimento menor quando comparado

com outros países, principalmente o mercado europeu. Assim, a ideia poderia ser testada quantas vezes fossem necessárias até o amadurecimento do modelo de negócios.

O líder de marketing da startup, que coordena a identificação de *cluster* para estudo, que faz parte do modelo de negócios, destacou a oportunidade do *cluster* estudado, das pessoas com diabetes, pode ser encontrado em outros países do mundo e essa é uma característica que será buscada nos futuros grupos.

Em relação à estratégia da *insurtech*, considerando a primeira etapa do *framework* sugerido, o fator primordial que justifica o movimento de internacionalização foram intenções prévias já concebidas desde a criação do modelo de negócios. Os acionistas previam o desenho de uma solução tecnológica que pudesse ser replicada para outros países. O potencial de internacionalização cresceu pela existência de um sócio estrangeiro que aceitou testar a ideia no Brasil e poderá contribuir para exportação do modelo. Além disso, os *clusters* encontrados no Brasil também podem ser encontrados em outros países.

#### 4.3. Recursos-Chave

O CTO da *insurtech* foi categórico em sua entrevista ao explicar os quatro pilares do modelo de negócios da empresa:

- Algoritmo atuarial: Possibilita a precificação do produto de forma personalizada, considerando as informações de saúde capturadas com uso da tecnologia;
- Processo de *underwriting*: Significa o processo de análise de risco de clientes no momento da contratação da apólice de seguro, podendo no limite ser um processo dinâmico e acompanhar a saúde do cliente;
- Conhecimento de clusterização populacional: A equipe desenvolveu *in house* um *framework* para estudo de *clusters*;

- Processo de captura e distribuição de leads: Ferramenta com foco em apoiar as equipes de vendas ou plataforma de distribuição digital para conversão em vendas;

Os quatro pilares do modelo de negócios, que não necessariamente significam ativos da *insurtech* foram citados pela maioria dos entrevistados, que também apontaram para tecnologia como principal ativo da *insurtech*. Dessa forma analisando os resultados das entrevistas, foi possível identificar que a tecnologia embarcada, e citada pelos executivos, na prática é representada por uma plataforma tecnológica que atende de forma transversal os quatro componentes do modelo de negócios. Essa plataforma captura informações essenciais que servirão para análise de risco, precificação do produto, acompanhamento dos *clusters* e, finalmente, o processo de conversão em vendas.

Sobre recursos-chave o CEO da *insurtech* afirmou que a empresa está testando novas tecnologias a cada dia, com um modelo ágil de testes rápidos. O consultor de negócios e conselheiro explica em sua fala: “ Estudos para *clusters* específicos demandam investimentos e a tecnologia embarcada possibilita conhecer informações de saúde dos a um custo mais acessível“. Além da tecnologia, outra estratégia utilizada para atingir os grupos de pessoas desejadas são influenciadores digitais, que facilitam a comunicação com o público de interesse.

A gerente de projetos explica em outras palavras o uso da plataforma em benefício dos clientes: “a plataforma criada consegue capturar informações importante dos *cluster* estudados e considerar esses dados no momento da precificação do seguro“. É possível mapear informações de saúde e melhorar o preço do seguro para os clientes“. Dessa forma, a tecnologia trabalha para dois fatores primordiais: Garantir para os clientes um preço justo pelo produto de seguros e desempenhar um papel social por incluir pessoas que antes eram excluídas do mercado por possuírem uma condição de saúde não aceitável pelas seguradoras.

Em síntese, considerando as respostas dos entrevistados, podemos concluir que os principais ativos da *insurtech*, que terão relevância para o processo de internalização, são o algoritmo atuarial utilizado na precificação e a tecnologia

desenvolvida para captura de informações e análise de comportamento de *clusters*.

#### 4.4. Potencial de Mercado

Sobre o potencial de mercado da *insurtech*, o diretor do grupo segurador iniciou a entrevista explicando primeiro da possibilidade de encontrar os mesmos *clusters* estudados no Brasil em outros países, considerando que, independentemente do local, as pessoas estão expostas ao mesmos riscos de saúde, como por exemplo a diabetes, foco do grupo estudado no Brasil. Essa questão foi corroborada em todas as entrevistas como um fator positivo para encontrar o público-alvo no país de destino. O diretor também citou a oportunidade de talvez encontrar em outros países condições regulatórias mais flexíveis, mas esse tópico será tratado mais adiante na parte de riscos e barreiras.

Outro ponto positivo explorado na entrevista pelo consultor de negócios foi o potencial devido ao movimento das seguradoras de muitos países também estarem procurando meios alternativos de precificação. Segundo o consultor, sobre o modelo tradicional de precificação: “O modelo tradicional não está preparado para a nova era digital.” Essa necessidade de outras seguradoras precificarem de forma alternativa, considerando dados de saúde e comportamento, se traduz em demanda e/ou parcerias com agentes externos do país de destino.

O CEO da *Insurtech* destacou o potencial da internacionalização citando o exemplo de um serviço que já foi alvo de sondagem por parte outras seguradoras em outros países, o fornecimento de API global (*Application Programming Interface*). As APIs são conexões realizadas entre empresas, para consumir um serviço (informação) diretamente do sistema da outra empresa. Nesse exemplo específico, uma seguradora estrangeira poderia consumir a API de avaliação de risco da *insurtech* e utilizá-la em seu modelo de precificação. Essa seria uma forma de exportação do modelo *underwriting* para avaliação do risco do indivíduo.

O cientista de dados da *insurtech*, que participa do projeto há três anos, desde o seu início, focou em destacar o potencial maior em mercados onde a penetração de seguros ainda é baixa, como no Brasil. Isso determinaria os países prioritários para internacionalização. O time da *insurtech* entende que o aumento

da penetração de seguros na sociedade é um processo de amadurecimento. Ainda neste tópico, o cientista de dados comentou que os próximos *clusters* estudados também serão na área da saúde, como HIV positivo e hipertensos. Interessante perceber durante a entrevista que esses públicos estudados hoje eram excluídos do mercado de seguros, não recebiam oferta devido à condição de saúde.

Sobre a baixa penetração de mercado dos produtos de seguros de vida, o CTO da *insurtech* explicou de forma clara em sua entrevista: “ a dificuldade de distribuição de seguros de vida no Brasil e no mundo e que temos que vender seguros para pessoas que acham que não vão morrer”. Para resolver esse problema, aumentando o potencial da *insurtech*, o entrevistado complementa: “a tecnologia utilizada pela *insurtech* é um diferencial que pode facilitar esse problema”. Em resumo, o CTO projeta grande potencial de mercado no exterior por resolver um problema que é global na distribuição de seguros.

O diretor de marketing, que coordena as ações junto aos grupos estudados, explicou em sua entrevista que as pesquisas em saúde mostram que existe uma tendência da população mundial, devido a maus hábitos de saúde, de desenvolver doenças crônicas como a diabetes. Dessa forma, o desenvolvimento de produtos que resolve esse problema social gera um grande potencial a nível mundial. O Brasil, com 170 milhões de pessoas, é um grande laboratório, onde a *insurtech* está testando e validando alguns modelos, sejam eles de pesquisa, marketing, promoção e distribuição. Todo esse aprendizado será aplicado em outros países. O diretor de marketing ainda reforça que o potencial da *insurtech* pode ser ainda maior em países onde o nível de digitalização esteja mais avançado que no Brasil.

A gerente de projetos destacou que a forma de estruturação da plataforma da Winsocial tem o potencial de distribuir serviços com e sem intermediação, o que facilita a exponencialização do modelo para atingir grandes grupos de pessoas. A plataforma possibilita auto serviço e dá acesso a uma serie de conteúdos de interesse dos usuários, o que os aproxima do mundo de seguros. A gerente de projetos corrobora com os demais entrevistados que a metodologia de precificação também influencia no potencial de mercado, reduzindo preços e trazendo novos públicos para o universo de seguros.

Em resumo, pontos de consenso sobre o potencial de mercado na internacionalização da *insurtech* são a possibilidade de encontrar os mesmos *clusters* em países vizinhos, com menor distância cultural, onde possivelmente as mesmas dores dos clientes seriam resolvidas. Outros pontos destacados pelos entrevistados em relação ao potencial da internacionalização foram a plataforma tecnológica com venda digital desenvolvida *in house* e o seu modelo inovador de precificação e análise de risco. Ficou claro nas entrevistas que, quanto menor a distância cultural, menor será a necessidade de adaptação do modelo de negócios.

#### 4.5. Modelos de Internacionalização

Em relação aos modelos de internacionalização, considerando que o foco deste trabalho é estudar a linha de pesquisa comportamental, nas entrevistas foram explorados aspectos ligados às teorias de Uppsala, Empreendedorismo e Networks. Por isso, na análise abaixo serão agrupadas as respostas dos entrevistados acerca dessas teorias.

Em relação à distância cultural, o diretor de grupo segurador iniciou sua entrevista destacando que essa distância interfere no processo de aplicação do modelo em outros países e que por esse motivo parceiros locais são bem vindos para amenizar esse distanciamento. O líder de tecnologia da *insurtech* concordou que mercados parecidos podem ser mais fáceis para aplicação do mesmo modelo de negócios. Segundo o entrevistado, uma parceria na América Latina poderia facilitar o processo de adaptação. Em suma, todos entrevistados concordaram que a distância cultura é um tema importante a ser considerado na escolha do país de destino.

Ficou claro durante as entrevistas que a busca de parceiros locais ameniza a distância cultural e é importante notar a relação de encontrar esse parceiro no exterior com a necessidade de desenvolver uma rede de relacionamento que promova os negócios com agentes externos, em linha com as teorias de Uppsala e Networks.

Além disso, as redes de relacionamento contribuem para a identificação de oportunidades em outros países. O diretor destacou a parceria que a

seguradora possui com um grupo segurador holandês desde 2009, o que ajuda muito na “abertura de porta” em outros países.

O consultor de negócios do grupo segurador, que também contribui no projeto da *insurtech*, falou da importância do empreendedorismo dos sócios e patrocinadores do projeto que querem sempre encontrar novas soluções no mercado. Além disso, o consultor disse em sua entrevista da oportunidade sobre a exploração de novos mercados na América Latina: “Também existe o desejo nos sócios estrangeiros de replicar o modelo e o grupo segurador brasileiro possui o mandato do sócio para expandir operação na América Latina”.

O CEO da *insurtech* reforçou a informação do consultor, falando da importância do empreendedorismo forte dos sócios e acesso a capital para investimento. Sobre as redes de relacionamento, o CEO disse que pode acelerar o desenvolvimento de soluções tecnológicas.

O cientista de dados da *insurtech* destacou a importância das redes de relacionamento sob um ponto de vista comercial, que pode ser replicado no país de destino em um processo de internacionalização: “Redes de relacionamento tem se mostrado muito forte para que as pessoas conheçam mais a winsocial. O trabalho com influenciadores digitais tornou a Winsocial conhecida dentro de grupos específicos que são escolhidos e estudados”. O líder de tecnologia da informação em sua entrevista também apresentou como case de sucesso o trabalho com influenciadores em um modelo de parceria virtuosa: -“parte do pilar de captura de leads é realizado por meio de influenciadores digitais”.

Sobre o empreendedorismo dos sócios, o cientista disse da importância de os sócios darem o tempo necessário para que a startup tenha folego de testar diferentes modelos. Foi possível perceber nas entrevistas o consenso de que os sócios são empreendedores e nunca pressionaram para atingir resultados financeiros rápidos. A pressão sempre foi para a *insurtech* mostrar coisas novas e realizar testes rápidos.

Do ponto de vista de tecnologia e validação da usabilidade, levar para um mercado mais consolidado digitalmente seria mais fácil, porém do ponto de vista de pesquisa e marketing a proximidade cultural pode facilitar e ter maior influência. Do ponto de vista de marketing e escalabilidade comercial em uma cultura

próxima pode ajudar, os problemas a serem resolvidos são mais parecidos, o que gera uma necessidade de adaptação menor.

Em resumo, sobre os modelos de internacionalização, redes de relacionamento são altamente estratégicas para o desenvolvimento do negócio. Os influenciadores digitais sabem falar melhor com o seu público e essa parceria com influenciadores é algo que deve ser repetido em outros países para atingir o público desejado. O empreendedorismo dos sócios é relevante dado estão apostando em um produto diferente que não existia no mercado, ou seja, o risco é maior e precisa de um tempo para se calcular o real risco do negócio e das coberturas que estão sendo vendidos.

Em relação ao estágio de maturidade, o modelo ainda não foi totalmente validado, é necessário esperar o final do ciclo de um ano do produto no mercado brasileiro. Isso porque ao final do primeiro ano, haverá um processo de renovação do contrato de seguros (apólices) com os clientes, momento em que será testada a persistência da base de clientes, ponto fundamental para uma projeção do plano de negócios.

Por fim, quando questionados sobre o estágio de maturidade no negócio, a maioria dos entrevistados entende que a Winsocial precisa amadurecer um pouco mais, precisa fortalecer o *track record* e girar ao menos um ciclo de um ano do produto vendido, pois a renovação anual das apólices é um indicador importante para validação do negócio.

Por outro lado, o consultor de negócios apresentou um ponto de vista diferente, explicando que a velocidade da internacionalização das empresas atualmente é muito maior do que no passado e para negócios digitais a maturidade do negócio passa a ter um peso menor para decisão de um processo de internacionalização.

#### 4.6. Vantagem Comparativa

Os entrevistados também foram questionados sobre as vantagens comparativas que a *insurtech* possui frente aos seus concorrentes. A seguir, serão

apresentadas as principais vantagens comparativas capturadas nas entrevistas, não necessariamente na ordem de relevância.

- Criação de *clusters* e desenvolvimento de produtos para grupos que não participavam do mercado de seguros. Grupos que nem recebiam oferta do mercado de seguros;
- Atrair talentos para empresa. O fato de estar inovando faz com que outros jovens queiram se juntar a empresa. Esse fenômeno atrai os melhores talentos que são capazes a criar coisas novas e quebrar barreiras.
- A Empresa não nasceu para vender seguro (atividade fim). Nasceu para entender o comportamento de grupos de pessoas e a partir dessa análise conseguir identificar as necessidades desses futuros clientes;
- Modelo de risco relativo utilizado na precificação do produto também traz um diferencial do mercado. É necessário saber o que é e o que não é importante para cada perfil de grupos ou pessoas;
- A tecnologia também é um diferencial, pois a partir de dados de comportamento a plataforma consegue customizar a análise de risco e dar um preço diferenciado para o cliente. Esse modelo não existe no Brasil e poucas startups no mundo estão trabalhando no sentido de dados de comportamento influenciar no preço;

Destaco a fala do gerente de marketing digital do grupo segurador, sobre a inovação da *insurtech* para o mercado: “Normalmente os concorrentes criam uma experiência para o cliente, mas a Winsocial inovou no produto e no modelo de negócio baseado no comportamento. A Winsocial atende as dores do mercado”.

As vantagens comparativas apresentadas pelos entrevistados fizeram parte da etapa de exploração do potencial de mercado da *insurtech* em um processo de internacionalização.

#### 4.7. Riscos e Barreiras

Para análise das entrevistas neste tópico não serão diferenciados riscos de barreiras, por mais que possam ter significados diferentes. O objetivo será

identificar desafios de forma geral que a *insurtech* precisará superar no seu processo de internacionalização.

O Diretor de Risco e Compliance do grupo segurador, que também é sócio da seguradora e do projeto Winsocial, iniciou a entrevista explicando que risco é inerente ao negócio e que para ele o principal desafio em um processo de internacionalização é a adaptação a cultura local para entender o consumidor. O cientista de dados reforçou em sua entrevista: “Benchmarks já realizados com outros países com operação do grupo Aegon, como a Índia, mostra a barreira cultural modifica o modelo de negócios. O modelo precisa ser ajustado pela cultura.”

Uma barreira recorrentemente mencionada nas entrevistas foi a regulatória. No Brasil a atividade de seguros é regulada pela SUSEP – Superintendência de Seguros Privados, autarquia que é responsável pela autorização, controle e fiscalização dos mercados de seguros, previdência complementar aberta, capitalização e resseguros. Essa regulação é muitas vezes entendida como uma forma de barreira de entrada no mercado de seguros para novas e, principalmente, pequenas empresas que querem atuar no segmento. Essa breve introdução ao assunto foi para explicar o motivo da barreira regulatória ter sido mencionada pelos entrevistados.

O consultor de negócios do grupo segurador levantou a necessidade de adaptação da tecnologia para o local que se pretende internacionalizar: “O seguro é uma concessão do estado. Dessa forma é necessário entender quais são os benefícios que o estado dá como cobertura para complementar essa cobertura através da iniciativa privada.”

Uma novidade no mercado, que tem feito muitas empresas investirem em segurança e adaptarem seus modelos de negócios, foi a publicação da Lei 13.709 conhecida como LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados. Como *insurtech* está tentando trabalhar com grupos diferentes e acompanhar o comportamento dos integrantes dos grupos, talvez os outros países não permitam essa forma de acompanhamento.

O CEO da *insurtech* disse em sua entrevista que um risco a ser observado no processo de internacionalização, considerando ainda possíveis parcerias, é o

risco de entrega de *Know How* para agente externo, ou seja, compartilhar a inteligência do negócio no relacionamento com parceiros.

Além dos desafios mencionados, outros riscos e barreiras que também foram capturados foram o risco cambial, adaptação de produtos, modelo comercial e de marketing, formação de equipe de vendas. Parcerias locais foi a forma mais citada pelos entrevistados como facilitador para superar as barreiras.

#### 4.8. Modelos de Entrada

Na parte final das entrevistas foi explorada a melhor forma, na opinião dos entrevistados, para entrada no país de destino. Conforme apresentado no item 4.2.3 deste trabalho, os três modos mais comuns de estabelecer um projeto no exterior são: (1) *Greenfield*, (2) Aquisição e (3) *Joint Venture* – JV. Assim, buscando uma forma mais concreta de modelar os insumos das entrevistas para construção do *framework* de internacionalização, tentou-se limitar o diálogo em torno desses três principais modelos.

Os entrevistados foram unânimes de que o modelo de *Joint Venture* seria o modelo mais adequado para internacionalização da Winsocial. As seguir serão elencados os principais benefícios do modelo capturados nas entrevistas:

- Demanda menos capital para investimento na entrada, considerando a capacidade instalada do parceiro;
- Facilita a adaptação cultural no país de destino;
- Possibilita troca de *Know How*;
- Fornece informações importantes sobre o mercado local e de comportamento do público;
- Reduz risco regulatório;
- Auxilia parcerias e busca por fornecedores;

Além disso, o diretor do grupo segurador destacou outros fatores importantes sobre o modelo recomendado: “O melhor modelo é o de *Joint Venture* para ter um sócio local comprometido com o objetivo, com o negócio, colocando o capital dele em risco também”.

Importante destacar que a *insurtech* não é uma seguradora, ou seja, não possui autorização para segurar riscos de pessoas, motivo pelo qual mesmo que não seja *Joint Venture* o modelo escolhido, será necessário firmar uma parceria com seguradora local autorizada pelo órgão regulador.

O modelo de entrada *Greenfield* foi o menos recomendado pelos entrevistados. Entre os motivos estão a necessidade de investimento, riscos associados às questões regulatórias e barreira cultural nos processos de marketing e distribuição.

O modelo de entrada via aquisição, no caso específico da Winsocial, é o menos recomendado considerando que se trata de uma startup, onde o grande valor é a tecnologia, o modelo de negócios ainda está sendo validado, os recursos são limitados e a sua proposta de valor poderia ser diluída ou se dispersar após um processo de integração pós aquisição. Além disso, o consultor de negócios explicou que não há vantagem em comprar uma empresa já existente, porque não será aproveitada a sua melhor qualidade, que é a tecnologia.

#### 4.9. Parceiros Estratégicos

O tema de parceiros estratégicos é de grande relevância para o projeto considerando o modelo de entrada sugerido pelos entrevistados. Parcerias poder ser vistas por duas óticas diferentes: a primeira seria na estruturação da *Joint Venture*, buscando um parceiro para uma sociedade no negócio. A segunda, é o estabelecimento de uma rede de fornecedores locais que sejam indispensáveis para operação do negócio.

Os exemplos citados pelos entrevistados foram parcerias com:

- Resseguradoras: para segurar grandes riscos ou parte deles;
- Seguradora: para segurar risco, modelar produtos, acesso ao mercado de seguros (autorização para operar);
- Associações de grupos de interesses: para acesso aos *clusters*;

- Empresas de fornecimento e mineração de dados: para informações de perfil do público, tendências de consumo, geolocalização.

#### 4.10. Aplicação dos Resultados no Modelo

A seguir, para cada etapa do *framework* genérico, foram apresentadas as sínteses da teoria e das entrevistas realizadas e o resultado para cada etapa. Ao final dessa análise construiu-se um modelo aplicado ao caso da Winsocial.

Para facilitar entendimento, ao lado do título de cada etapa na tabela (linha 2) há uma letra maiúscula, que corresponde ao tópico do questionário abordado nas entrevistas, também identificado com a letra correspondente.

### Etapa I - Definição da Estratégia

A definição da estratégia é o primeiro passo e tem grande relevância para o modelo, considerando que influenciará nas escolhas e resultados das etapas seguintes. Serão identificados os pilares da estratégia e recursos-chave que sustentam o direcionamento estratégico.

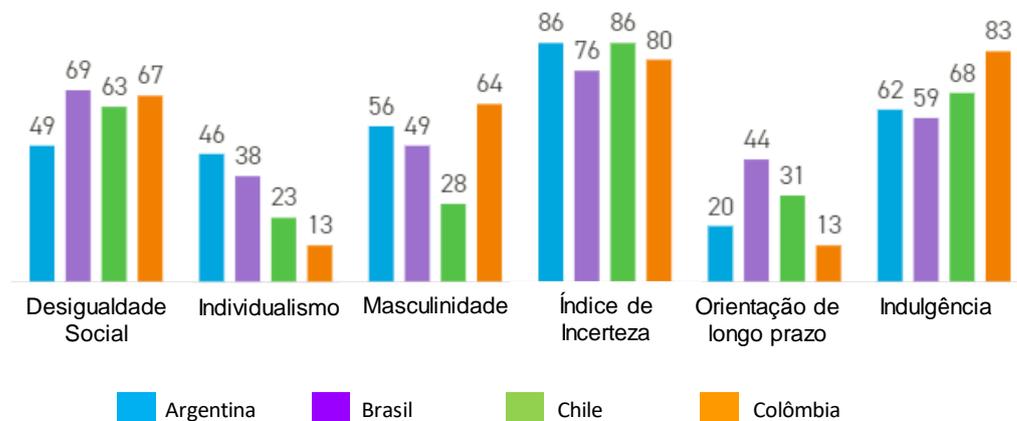
Tabela 10. Etapa I – Definição de Estratégia

Etapa I		
Definição da Estratégia (A)		
O que dizem as Teorias:	O que disseram os entrevistados e relatórios:	Estratégia Resultante:
Tipos de Estratégia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejada;</li> <li>• Empreendedora;</li> <li>• Ideológica;</li> <li>• Guarda-chuva;</li> <li>• Processual;</li> <li>• Desconectada;</li> <li>• Consensada;</li> <li>• Imposta</li> </ul>	A estratégia de internacionalização da Empresa estava presente desde a criação do modelo de negócios, em 2017. Pode-se dizer que foi uma estratégia planejada. Contudo, a velocidade e disrupção do modelo de negócios possui um componente empreendedor dos sócios. A estrutura processual e modelo de operação também se destacam na estratégia da Winsocial.	A estratégia possui os seguintes componentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento;</li> <li>• Empreendedorismo;</li> <li>• Processual.</li> </ul>
A exploração <u>dos conceitos chaves</u> das teorias dominantes de internacionalização ajudam na identificação	Identificação de recursos-chave da Empresa:  Localização: Considerando o modelo de negócios digital, a	Resultados das vantagens e recursos-chave:

<p>dos <u>objetivos centrais</u> da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização;</li> <li>• Recursos tangíveis e intangíveis;</li> <li>• Escolhas gerenciais;</li> <li>• Aprendizagem;</li> <li>• Agente Externo.</li> </ul>	<p>localização não possui grande influência. Contudo, os entrevistados entendem fazer sentido iniciar a internacionalização por países com menor distância cultural;</p> <p>Recursos tangíveis e intangíveis: Como recursos intangíveis, a empresa possui uma rede de relacionamento a nível mundial, expertise no estudo de comportamento de grupos e metodologia de precificação diferenciada. Em relação aos tangíveis, destaca-se a plataforma tecnológica desenvolvida internamente.</p> <p>Escolhas gerenciais: Modelo de distribuição escalável com precificação que considera condições de saúde e comportamento.</p> <p>Aprendizagem: Busca de consolidação do modelo de negócios ao mesmo tempo que a evolução da aprendizagem desperta o desejo de conquistar novos mercados utilizando como base a sua plataforma tecnológica para prestação de serviços</p> <p>Agente Externo: Parcerias com agentes externos já foram testadas, utilizando meios contratuais para controle dos riscos e nível de comprometimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalizar o modelo de negócios de forma gradual, considerando o tempo necessário para consolidar o negócio no mercado brasileiro e adquirir conhecimento. Processo estruturado em estágios crescentes de comprometimento;</li> <li>• Utilizar a sua plataforma de tecnologia para criar um modelo distribuição de serviços escalável;</li> <li>• Exportar modelo de precificação que considera condições de saúde e comportamento como diferencial;</li> <li>• Iniciar internacionalização por países com menor distância cultural e utilizar redes de relacionamento para contribuir na operacionalização do negócio e minimizar riscos.</li> </ul>
--	---	---

Como sugestão, para identificar os países com menor distância cultural, com objetivo de complementar a formação da estratégia, pode-se utilizar o índice de Hofstede (1991), em suas seis dimensões. A aplicação desta ferramenta é usada em todo o mundo em ambientes de gerenciamento acadêmico e profissional. A seguir, na Figura 18, apresenta-se uma comparação entre os principais países da América Latina.

Figura 18. Comparação Principais Países da América Latina



Fonte: Hofstede Insights (2020).

A seguir, uma breve descrição do significado de cada dimensão proposta por Hofstede (1991).

- *Power Distance* – Desigualdade Social: Essa dimensão expressa o grau de aceitabilidade da parte menos favorecida da sociedade em relação às desigualdades. Como a sociedade lida com o poder seja distribuído de maneira desigual. Nas sociedades com baixa distância do poder, as exigem mais justificativa para as desigualdades de poder.
- Individualismo x Coletivismo: Essa dimensão indica a posição da sociedade em relação a lealdade e união dos seus membros *versus* a preferência por uma estrutura social pouco unida, na qual se espera que os indivíduos cuidem apenas de si mesmos.
- Masculinidade x Feminilidade: O lado da masculinidade, nessa dimensão, representa uma sociedade, em geral é mais competitiva por conquista, heroísmo. A Feminilidade, seu oposto, representa uma sociedade com mais cooperação, consenso, cuidados entre membros.
- Índice de Incerteza: Expressa o quanto os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis com um ambiente de incerteza.

- **Orientação de Longo Prazo:** Essa dimensão expressa o quanto as sociedades priorizam objetivos de longo prazo em detrimento de questões do momento, não estruturantes.
- **Indulgência:** Apresenta o quanto uma sociedade é mais ou menos tolerante às normas sociais. Um índice baixo representa uma sociedade que regula as necessidades dos membros por normas sociais estritas.

## Etapa II - Avaliação do Potencial de Mercado

Essa etapa tem o objetivo de propor os principais itens que precisam ser levantados para avaliação do potencial de mercado da empresa no em um novo mercado. No caso específico, foi estudado o mercado de seguros da América Latina e explorado os diferenciais competitivos da *insurtech* frente ao mercado.

Tabela 11. Etapa II – Avaliação do Potencial de Mercado

<b>Etapa II</b>		
<b>Avaliação do Potencial de Mercado (B)</b>		
O que dizem as Teorias: Modelo das seis dimensões de Cavusgil et al. (2010).	O que disseram os entrevistados e relatórios:	Resultado do Potencial de Mercado:
<b>Características dos consumidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho do mercado (2018): US\$150.600 milhões;</li> <li>• O mercado potencial de seguros na América Latina (2018): US\$404.900 milhões;</li> <li>• Brecha de Proteção do Seguro (BPS) = US\$254.300 milhões;</li> <li>• Penetração de seguros na sociedade se posicionou em 2,9% (2018);</li> <li>• Gasto médio per capita: US\$246,6 dólares em seguros durante 2018 (Não Vida US\$ 136,7 dólares);</li> <li>• População jovem com 30 anos em média;</li> <li>• A oportunidade de encontrar em outros países os mesmos grupos estudados no Brasil, com por exemplo o grupo de diabéticos;</li> <li>• A crescente tendência da população mundial de desenvolver doenças crônicas e aumentar a demanda por produtos ajudem na solução do problema;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado potencial de US\$ 254.300 milhões na América Latina;</li> <li>• Para estimar real potencial de cada país, ainda é necessário avaliar o nível de benefícios sociais entregue pelo governo local aos seus cidadãos;</li> <li>• Foco em encontrar os mesmos grupos estudados no Brasil;</li> <li>• O estudo de potencial deve considerar as projeções de doenças crônicas do país de destino, pois apresenta uma demanda instalada e crescente.</li> </ul>
<b>Posicionamento competitivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de clusters e desenvolvimento de produtos customizados;</li> <li>• Atrair os melhores talentos que são capazes a criar coisas novas e quebrar barreiras;</li> </ul>	Forças que distinguem a Winsocial dos seus concorrentes e geram diferencial competitivo no

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Know How de estudo de comportamento de grupos de pessoas e a partir dessa análise conseguir identificar as necessidades dos futuros clientes;</li> <li>• Modelo de risco relativo utilizado na precificação do produto;</li> <li>• Plataforma tecnológica que consegue analisar dados de risco e dar preço diferenciado para o cliente;</li> <li>• A necessidade de seguradoras ao redor do mundo encontrarem meios alternativos de distribuição e precificação;</li> </ul>	<p>processo de internacionalização:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise no estudo de comportamento de cluster;</li> <li>• Modelo de precificação dinâmico baseado em dados de saúde e comportamento;</li> <li>• Plataforma tecnológica para distribuição de serviços de forma digital com capacidade de escalabilidade.</li> </ul>
<b>Concorrência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuará o predomínio dos corretores de seguros na distribuição de seguros;</li> <li>• Haverá aumento da concorrência com outros canais intermediários/alternativos (por exemplo: internet), mas oferecerão um serviço menos especializado;</li> <li>• Bancos continuarão a crescer em seguros, porém com produtos mais simplificados e deficiências no atendimento aos segurados. Os varejistas seguirão a mesma tendência dos bancos;</li> <li>• Plataformas de investimento e educação financeira serão novos entrantes oferecendo serviços relacionados a planejamento financeiro;</li> </ul>	<p>Modelo de distribuição do Mercado LATAM de seguros de vida com pouca diferença para o brasileiro. Os concorrentes permanecerão os mesmos: Bancos, corretoras (pessoa física e pessoa jurídica), seguradoras.</p> <p>Foco em capturar fatia de mercado de canais alternativos, com objetivo de chegar nos clientes que a concorrência não alcança pela sua limitação de estrutura de distribuição.</p>
<b>Precificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A quantidade e a qualidade de dados disponíveis no processo de precificação podem determinar o sucesso na precificação do seguro de vida;</li> <li>• Utilização de software com inteligência analítica para refinar análises e gerar modelos de precificação;</li> <li>• Técnicas de otimização de preços podem contribuir para aumentar a rentabilidade, com precificação relativa de acordo com o canal de distribuição;</li> <li>• Precificação dinâmica com acompanhamento de dados analíticos e comportamento dos clientes podem aumentar a persistência nos produtos;</li> <li>• A escassez de plataformas digitais que consigam modelar meios alternativos de precificação, considerando condições de saúde.</li> </ul>	<p>A precificação do produto deve suportar a estratégia e posicionamento competitivo da empresa, contendo as seguintes premissas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração e análise de dados, que podem retroalimentar modelos de análise de risco;</li> <li>• Precificação dinâmica, tornando possível adequar o preço do produto pelo comportamento e risco do cliente;</li> <li>• Uso de inteligência artificial para técnica de otimização de preços e maximização de resultados.</li> </ul>
<b>Distribuição</b>	<p>A distribuição de seguros na América Latina está estruturada da seguinte forma:</p> <p><b>Canais tradicionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corretores de seguros (PF e PJ): cerca de 210 mil na América Latina;</li> <li>• Bancos de varejo;</li> </ul> <p><b>Canais alternativos ou complementares:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lojas de Varejo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco em distribuição digital. Não é objetivo concorrer com canal tradicional de corretores de seguros e canal bancário;</li> <li>• Criar sistema de geração e enriquecimento de leads;</li> <li>• Participar de grupos de interesse e trabalhar com</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lojas online na internet;</li> <li>• Comparadores de preço;</li> <li>• Plataformas de investimento e educação financeira;</li> <li>• Baixa penetração de seguros em nos países da América Latina (ENTREVISTA)</li> </ul>	influenciadores digitais “promotores da causa”; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover eventos com objetivo de disseminar a cultura de seguros junto ao público-alvo.</li> </ul>
--	---	---

### Etapa III - Identificação das razões e definição dos estágios de comprometimento

Para identificação das razões da internacionalização da *insurtech*, foram aplicadas as cinco dimensões ou “Porquês” do processo de internacionalização. Em seguida, foram cruzadas a análise das entrevistas com as três teorias da linha de evolução comportamental dos modelos de internacionalização: Uppsala, Empreendedorismo e *Networks*.

Tabela 12. Etapa III – Identificação das razões

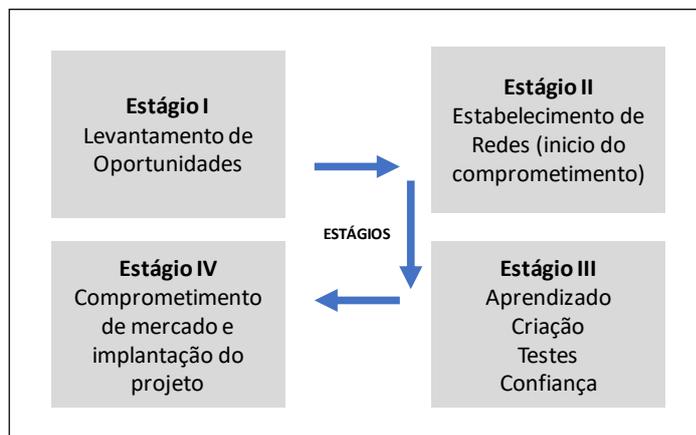
Etapa III			
Identificação das razões (C)			
	O que dizem as Teorias:	O que disseram os entrevistados e relatórios:	Resultado:
<b>Por quê?</b>	<p><b>Uppsala</b> Busca de novos mercados para expansão do negócio.</p> <p><b>Empreendedorismo</b> Oportunidade de atendimento de demanda específica.</p> <p><b>Networks</b> Desenvolver novas redes de relacionamento</p>	<p>Busca de novos mercados e desenvolver rede de relacionamentos que gerem sinergia com as tendências de mercado.</p>	<p>Os motivos podem ser sintetizados em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a necessidades de outros mercados similares a do mercado interno;</li> <li>• Desenvolver e fortalecer redes de relacionamento internacionais;</li> <li>• Atendimento de demandas específicas de grupos que hoje são excluídos do mercado de seguros pela sua condição de saúde.</li> </ul>
<b>O quê?</b>	<p><b>Uppsala</b> Não há restrições de tipos de produtos ou serviços, incluindo tecnologia.</p> <p><b>Empreendedorismo</b> Sem modelo definido, pode variar de acordo com o perfil do empreendedor.</p> <p><b>Networks</b></p>	<p>Sem restrições, iniciando com serviços nas categorias de seguros de vida e plataforma tecnológica.</p>	<p>Oferta inicial composta por seguros de vida e assistências.</p> <p>A plataforma tecnológica da empresa e sua expertise em estudo de comportamento permite a oferta de produtos e</p>

	Sem restrições desde que seja do interesse da rede de participantes.		serviços que não se limitam a seguros. A demanda é levantada pelo estudo das dores de grupos de interesse da <i>insurtech</i> .
<b>Quando?</b>	<p><b>Uppsala</b> Em fases sequenciais, com comprometimento gradual.</p> <p><b>Empreendedorismo</b> Quando o empreendedor entender que é o momento certo.</p> <p><b>Networks</b> Quando houver necessidade de criar redes de relacionamentos.</p>	Após consolidação do modelo de negócios no mercado brasileiro. A consolidação pode ser avaliada pela carteira de clientes, rentabilidade da operação, parcerias comerciais e índice de persistência de apólices.	O primeiro estágio pode iniciar quando a empresa completar o primeiro ciclo de produto (renovação da apólice anual do primeiro cliente) e o sócio empreendedor aceitar o risco da internacionalização.
<b>Onde?</b>	<p><b>Uppsala</b> Iniciar por países com “distância psíquica” (cultura e hábitos) menor.</p> <p><b>Empreendedorismo</b> Onde houver demanda.</p> <p><b>Networks</b> De acordo com as redes internacionais estabelecidas.</p>	Países com menor distanciamento cultural e comportamental. Exemplo: Países LatinoS	Iniciar internacionalização por países da América Latina.
<b>Como?</b>	<p><b>Uppsala</b> em fases onde com comprometimento gradual de recursos-chave.</p> <p><b>Empreendedorismo</b> busca de mercados para criação de novos canais de distribuição.</p> <p><b>Networks</b> Seguindo grau de internacionalização da própria empresa e de sua rede.</p>	Parceria estratégica no modelo <i>joint venture</i> com comprometimento gradual de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de parceria com propriedade parcial (<i>Joint Venture</i>);</li> <li>• Internacionalização em fases;</li> <li>• Utilizar força de rede de relacionamento internacional de sócios;</li> <li>• Foco em construção de canais alternativos de distribuição.</li> </ul>

No resultado ficou clara a existência de componentes da linha de pesquisa comportamental adotada no *framework* proposto. A internacionalização da *insurtech* ocorrerá em estágios, com nível de comprometimento crescente, primeiramente em países latinos com cultura próxima, buscando o apoio em redes de relacionamento que ofereçam acesso ao mercado de destino e minimizem barreiras de entrada. Tudo isso será possível pelo empreendedorismo dos sócios que buscam, antes de retorno econômico-financeiro, encontrar uma solução inovadora para as dores do mercado e seguros.

Para definição dos estágios de comprometimento, foi considerada a influência das redes de relacionamento (*Networks*) no modelo original de Uppsala, conforme Figura 19, a seguir:

Figura 19. Estágios do Processo de Internacionalização.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A seguir, cada estágio foi detalhado para melhor entendimento:

**Estágio I** – Levantamento de oportunidades: No primeiro estágio é o momento de estudo das oportunidades, seleção dos possíveis países para internacionalização e desenvolvimento de um plano de negócios estruturado.

**Estágio II** – Estabelecimento de Redes: Com o plano de negócios estruturado, será possível iniciar o processo de construção de redes de relacionamento, com foco em parceiros e fornecedores que atendam às necessidades do desenvolvimento do projeto. Este trabalho sugere em seu referencial teórico uma metodologia de seleção de agentes externos.

**Estágio III** – Aprendizado: Esse é o estágio de início de testes, tanto comerciais quanto operacionais. Os testes nessa etapa vão gerar aprendizados necessários para a empresa escolher os melhores caminhos de implantação da sua estratégia no exterior. Os testes também geram segurança para empresa entrar no mercado exterior e desenvolvem relações de confiança com parceiros de negócios.

**Estágio IV** – Comprometimento de mercado: Estágio final de início da operação e estabelecimento dos primeiros contratos com fornecedores e clientes.

Não é objetivo do estudo estruturar cada estágio, mas fornecer insumos para o plano de ações da Winsocial em seu processo de internacionalização.

#### Etapa IV – Levantamento de Riscos e Barreiras

O objetivo da etapa IV é apresentar os principais riscos e barreiras que precisam ser mitigados ou sobrepostos no caminho de internacionalização da Winsocial.

Tabela 13. Etapa IV – Levantamento de Riscos e Barreiras

<b>Etapa IV</b>	
<b>Levantamento de Riscos e Barreiras (D)</b>	
O que dizem as Teorias:	Resultado do levantamento dos riscos após entrevistas:
Os quatro riscos de negócios internacionais (Cavusil et al.(2010):	
<b>Risco Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco de selecionar parceiro externo sem força comercial;</li> <li>• Risco de compartilhamento de know-how;</li> <li>Risco de adaptação operacional;</li> </ul>
<b>Risco Monetário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco inflacionário na precificação do produto;</li> <li>Risco tributário na atividade de seguros prestação de serviços em geral.</li> </ul>
<b>Risco-País</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco de legislação desfavorável no país de destino;</li> <li>Risco de intervenção governamental por se tratar de uma indústria regulada;</li> </ul>
<b>Risco Intercultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco de adaptação da oferta à cultura de consumo de seguros;</li> <li>A cultura pode modificar modelos de negócios.</li> </ul>
Barreiras Externas (Leonidou, 2004)	
<b>Comportamental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação da plataforma tecnológica ao comportamento do público local.</li> <li>LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados, no país de destino.</li> </ul>
<b>Ambiente Econômico</b>	Nível de benefícios sociais oferecidos pelo governo local (do exterior) aos seus cidadãos.
<b>Ambiente Político</b>	Barreira inexistente ou não mencionada pelos entrevistados.
<b>Governo / Regulatório</b>	Barreira regulatória por ser uma indústria normalmente regulada pelo governo.

#### Etapa V – Modelo de Entrada

Nesta última etapa, a partir da revisão de literatura, estratégia da empresa e entrevistas realizadas, o objetivo é identificar o melhor modelo de entrada da Winsocial no exterior.

Tabela 14. Etapa V – Modelo de Entrada

Etapa V		
Modelo de Entrada (E)		
O que dizem as Teorias:	O que disseram os entrevistados e relatórios:	Resultado do Modelo de Entrada;
<b>Greenfield</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O modelo de entrada <i>Greenfield</i> demanda alto investimento;</li> <li>• Riscos associados às questões regulatórias e barreiras de entrada;</li> <li>• Risco cultural nos processos de marketing e distribuição.</li> </ul>	O modelo de entrada <i>Greenfield</i> foi o menos recomendado pelos entrevistados
<b>Aquisição</b>	Não há vantagem em comprar uma empresa já existente, porque não será aproveitada a sua melhor qualidade, que é a tecnologia.	O modelo de entrada via aquisição, no caso específico da Winsocial, é o menos recomendado considerando que se trata de uma startup, onde o grande valor é a tecnologia;
<b>Joint Venture</b>	O melhor modelo é o de <i>Joint Venture</i> para ter um sócio local comprometido com o objetivo, com o negócio, colocando o capital dele em risco também	É o modelo mais adequado para o processo de internacionalização da Winsocial, pelos seguintes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda menos capital para investimento na entrada, considerando a capacidade instalada do parceiro;</li> <li>• Facilita a adaptação cultural no país de destino;</li> <li>• Possibilita troca de <i>Know How</i>;</li> <li>• Fornece informações importantes sobre o mercado local e de comportamento do público;</li> <li>• Reduz risco regulatório;</li> <li>• Auxilia parcerias e busca por fornecedores;</li> </ul>

Após a definição do modelo, será necessário um trabalho de pesquisa para seleção dos parceiros estratégicos, em cada estágio de comprometimento. Os parceiros poderão ser separados pelo objetivo-fim do contrato e obrigações das partes. O trabalho propõe a utilização do modelo sugerido por Andersen e Buvik (2002), conforme apresentado no item 2.6.6, com processo de prospecção e seleção em três estágios:

1. Conhecimento: Identificação dos potenciais parceiros. Avaliação sobre os objetivos, expertise e qualificação;
2. Exploração: Fase da atração. Negociações iniciais, conversas e barganhas. Consideração das obrigações, benefícios e encargos. Teste de compra. Estabelecimento de termos de conduta.

3. Escolha: Seleção de parceiros externos, baseado na compatibilidade de objetivos, confiança e performance.

#### 4.11. Visão geral da proposta

A seguir, na Tabela 15, como ponto final dessa análise, se expõe o modelo aplicado ao caso da Winsocial. Como se pode observar, estão reunidos em cada coluna da tabela as estratégias verificadas em cada etapa, após revisão da literatura, coleta de dados e entrevistas. A tabela facilita a visualização na forma de um macroprocesso e permite uma visão sistêmica da proposta.

Tabela 15. Framework de Internacionalização Winsocial:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1812846/CA

Etapa I Definição da Estratégia	Etapa II Avaliação do Potencial de Mercado	Etapa III Identificação das razões e definição dos estágios de comprometimento				Etapa IV Levantamento de Riscos e Barreiras	Etapa V Modo de entrada e seleção de parceiros externos	
<p><b>Pilares da Estratégia Winsocial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento contínuo;</li> <li>- Empreendedorismo;</li> <li>- Base de processos digitais e escaláveis.</li> </ul> <p><b>Estratégia:</b></p> <p>1) Internacionalizar o modelo de negócios de forma gradual, considerando o tempo necessário para consolidar o negócio no mercado brasileiro e adquirir conhecimento. Processo estruturado em estágios crescentes de comprometimento;</p> <p>2) Utilizar a sua plataforma de tecnologia para criar um modelo distribuição de serviços escalável;</p> <p>3) Exportar modelo de precificação que considera condições de saúde e comportamento como diferencial;</p> <p>4) Iniciar internacionalização por países com menor distância cultural e utilizar redes de relacionamento para contribuir na operacionalização do negócio e minimizar riscos.</p>	<p><b>Característica dos consumidores (estudo da demanda)</b></p> <p>Mercado potencial de US\$ 254.300 milhões na América Latina;</p> <p>Para estimar real potencial de cada país, ainda é necessário avaliar o nível de benefícios sociais entregue pelo governo local aos seus cidadãos;</p> <p>Foco em encontrar os mesmos grupos estudados no Brasil;</p> <p>O estudo de potencial deve considerar as projeções de doenças crônicas do país de destino, pois apresenta uma demanda instalada e crescente.</p> <p><b>Posicionamento Competitivo</b></p> <p>1) Expertise no estudo de comportamento de clusters (grupos);</p> <p>2) Modelo de precificação dinâmico baseado em dados de saúde e comportamento;</p> <p>3) Plataforma tecnológica para distribuição de serviços de forma digital com capacidade de escalabilidade.</p> <p><b>Concorrência</b></p> <p>1) Modelo de distribuição do Mercado LATAM de seguros de vida com pouca diferença para o brasileiro. Os concorrentes permanecerão os mesmos: Bancos, corretoras (pessoa física e pessoa jurídica), seguradoras.</p> <p>2) Foco em capturar fatia de mercado de canais alternativos, com objetivo de chegar nos clientes que a concorrência não alcança pela sua limitação de estrutura de distribuição.</p> <p><b>Precificação</b></p> <p>A precificação do produto deve suportar a estratégia e posicionamento competitivo da empresa, contendo as seguintes premissas:</p> <p>1) Geração e análise de dados, que podem retroalimentar modelos de análise de risco;</p> <p>2) Precificação dinâmica, tomando possível adequar o preço do produto pelo comportamento e risco do cliente;</p> <p>3) Uso de inteligência artificial para técnica de otimização de preços e maximização de resultados.</p> <p><b>Distribuição</b></p> <p>1) Foco em distribuição digital. Não é objetivo concorrer com canal tradicional de corretores de seguros e canal bancário;</p> <p>2) Criar sistema de geração e enriquecimento de leads;</p> <p>3) Participar de grupos de interesse e trabalhar com influenciadores digitais "promotores da causa";</p> <p>4) Promover eventos com objetivo de disseminar a cultura de seguros junto ao público-alvo.</p>	<p>Por quê?</p> <p>1) Atender a necessidades de outros mercados similares a do mercado interno;</p> <p>2) Desenvolver e fortalecer redes de relacionamento internacionais;</p> <p>3) Atendimento de demandas específicas de grupos que hoje são excluídos do mercado de seguros pela sua condição de saúde.</p>	<p>O quê?</p> <p>1) Sem restrições, iniciando com serviços nas categorias de seguros de vida e plataforma tecnológica</p>	<p>Quando?</p> <p>1) O primeiro estágio pode iniciar quando a empresa completar o primeiro ciclo de produto (renovação da apólice anual do primeiro cliente) e o sócio empreendedor aceitar o risco da internacionalização.</p>	<p>Onde?</p> <p>2) Iniciar internacionalização por países da América Latina.</p>	<p>Como?</p> <p>1) Modelo de parceria com propriedade parcial (Joint Venture);</p> <p>2) Internacionalização em fases;</p> <p>3) Utilizar força de rede de relacionamento internacional de sócios;</p> <p>4) Foco em construção de canais alternativos de distribuição.</p>	<p>Resultado do Levantamento de Riscos e Barreiras:</p> <p>1) Risco de selecionar parceiro externo sem força comercial</p> <p>2) Risco de compartilhamento de know-how;</p> <p>3) Risco de adaptação operacional;</p> <p>4) Risco inflacionário na precificação do produto</p> <p>5) Risco tributário na atividade de seguros prestação de serviços em geral.</p> <p>6) Risco de legislação desfavorável no país de destino;</p> <p>7) Risco de intervenção governamental por se tratar de uma indústria regulada;</p> <p>8) Risco de adaptação da oferta à cultura de consumo de seguros;</p> <p>9) Barreira cultural pode modificar modelos de negócios.</p> <p>10) Adaptação da plataforma tecnológica ao comportamento do público local. Considerar LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados, no país de destino.</p> <p>11) Nível de benefícios sociais oferecidos pelo governo local (do exterior) aos seus cidadãos.</p> <p>12) Barreira regulatória por ser uma indústria normalmente regulada pelo governo.</p>	<p>Modelo de Entrada: Joint Venture</p> <p>1) É o modelo mais adequado para o processo de internacionalização da Winsocial, pelos seguintes:</p> <p>2) Demanda menos capital para investimento na entrada, considerando a capacidade instalada do parceiro;</p> <p>3) Facilita a adaptação cultural no país de destino pela presença do parceiro;</p> <p>4) Possibilita troca de Know How;</p> <p>5) Fornece informações importantes sobre o mercado local e de comportamento do público;</p> <p>6) Reduz risco regulatório, entre outras barreiras de entrada;</p> <p>7) Auxilia parcerias e busca por fornecedores;</p>

## 5. Conclusão

O mercado de seguros está passando por uma transformação no modelo de distribuição e precificação das oferta de seguros. Entre os motivos dessa mudança está a necessidade de se reinventar frente a baixa penetração dos produtos de seguros na sociedade, que atinge 2,9% segundo estudos sobre o mercado na América Latina. Além disso, entendeu-se que o modelo de distribuição atual está saturado e é necessário o desenvolvimento de formas alternativas de distribuição. O modelo atual de distribuição, via corretores de seguros, não alcança as camadas da sociedade mais desprovidas de proteção contra os riscos sociais de morte, invalidez, principalmente.

Os processos de transformação nas indústrias geram oportunidade para o surgimento de novas empresas, que trazem uma proposta alternativa ao modelo de distribuição tradicional, com objetivo de ganhar uma “fatia” do mercado. O surgimento de *insurtechs*, no mercado de seguros, é um exemplo desse movimento. Essas empresas, com forte base tecnológica, conseguem chegar mais fácil ao cliente devido ao uso de inteligência de dados. Por esse mesmo motivo, essas startups de seguros não limitam seu potencial de distribuição ao mercado interno, pois com o uso de meios digitais é possível atender a demanda em outros mercados internacionais.

Revisões mais recentes da literatura de internacionalização de empresas separam as teorias por duas principais linhas de pesquisa: Critérios Econômicos e Evolução Comportamental. A escolha deste trabalho foi pelo estudo da internacionalização com base na evolução comportamental, considerando o perfil empreendedor dos sócios e os objetivos da *insurtech* utilizada como inspiração para desenho do *framework*, resultado fim do trabalho.

O presente trabalho foi elaborado com o objetivo principal de propor um modelo para a *insurtech* Winsocial aplicar na sua estratégia de internacionalização para a América Latina, o que foi possível a partir da revisão da literatura sobre o tema, buscando criar um encadeamento das etapas, desde a definição da estratégia até a definição do modelo de entrada no país de destino e seleção dos parceiros estratégicos.

Partindo das etapas de um *framework* genérico, criou-se um questionário, abordando os temas que contribuíssem para customização do modelo, adequando ao caso da *insurtech* WInsocial em seu processo de internacionalização.

A escassez de literatura sobre o tema, com modelos que possam ser utilizados por startups, pequenas e médias empresas no processo de internacionalização, reforça a utilidade do estudo e atende o objetivo secundário da presente pesquisa, uma vez que também pode servir de referência para essas empresas em geral. A ideia é que o *framework* contribua para estruturar as etapas de um modelo de internacionalização.

Na aplicação do modelo foi possível identificar a predominância da teoria de Uppsala, porém foi interessante notar o peso e importância a teoria de Networks na formação de redes de relacionamento, ferramenta importante para acelerar e facilitar o processo de entrada em outros países. As redes de relacionamento modificam as características dos estágios de comprometimento adicionando mais criação, aprendizado e construção de laços e confiança entre parceiros de negócio.

Sobre o potencial da *insurtech* no mercado internacional, neste trabalho foi aplicado o modelo das cinco forças com objetivo que apresentar a dimensão da oportunidade, utilizando como exemplo o mercado de seguros da América Latina que possui uma distância cultural menor em relação ao Brasil. Atualmente é um mercado de US\$ 150 bilhões de dólares e que possui um *gap* de cobertura securitária de mais de US\$ 250 bilhões. Sem dúvida trata-se de um mercado disputado por grandes seguradoras, mas considerando o modelo de negócios da Winsocial é possível perceber uma relação menos de competição e mais de parceria entre as duas pontas (clientes e seguradoras), onde as *insurtechs* trabalham nas “dores do mercado”, fazendo processos incrementais e ajudando na distribuição dos produtos de seguros.

Entre as barreiras que podem ser encontradas no país de destino, a cultural, regulatória e com relação ao ambiente econômico são as mais relevantes a serem observadas pelas *startups* e pequenas empresas segundo as entrevistas realizadas. A teoria estudada nos mostra que a forma de entrada no país de destino pode ajudar a mitigar parte desses riscos, como no modelo sugerido de *Joint Venture*, onde o parceiro irá compartilhar o risco e contribuir no conhecimento do mercado local, tanto comercial e cultural quanto regulatório.

Devido ao descasamento de tempo deste estudo e do processo de internacionalização da *insurtech* estudada, não foi possível capturar os reais resultados da aplicação do modelo de *framework* proposto. Em um futuro processo de internacionalização, a Winsocial poderá orientar o seu projeto nas etapas propostas,

considerando um aprofundamento no estudo de mercado do momento em questão, bem como seleção de parceiros estratégicos em cada estágio.

Entre as dificuldades encontradas no desenvolvimento do trabalho está a escolha de uma metodologia que atedesse os critérios científicos do estudo e ao mesmo tempo possibilitasse a aplicação de um caso prático aliando a teoria e a prática, a busca de teorias de internacionalização de startups recentes e de casos de internacionalização de empresas no ramo de seguros.

Como futuros estudos, que podem contribuir para o desenvolvimento do tema abordado neste trabalho, sugere-se a análise do impacto das incubadoras no processo de internacionalização das *insurtechs*. As incubadoras possuem o papel de acelerar etapas de desenvolvimento e viabilizar acesso à recursos estratégicos. Outra oportunidade de pesquisa que pode contribuir para essa área de estudo é entender e, se possível, estimar o impacto econômico no modelo de negócios de pequenas empresas gerado pelos órgãos reguladores. Essas instituições muitas vezes criam normas exigências que demandam capital e atrasam o desenvolvimento de etapas no modelo de negócios.

## 6. Referências Bibliográficas

- ANDERSSON, SVANTE. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization* 30 (1), 63-92 (2000).
- ANDERSEN, O. BUVIK, A. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review* 11 (2002) 347–363.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- BULÉ, Anieli, ALVES, Juliano, SOTO, Fábio. *Análise Do Processo De Internacionalização Do Modelo De Uppsala: Caminhos para as Empresas Brasileiras*. ESTUDO & DEBATE, Lajeado, v. 21, n. 1, p. 179-199, 2014. ISSN 1983-036X
- BUZZEL, Robert D., QUELCH, John A., BARTLETT, C.A. *Global Marketing Management, Cases and readings*. Adison – Wesley Publishing Company, U.S.A. 1995.
- CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. *Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas*. INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo (2007).
- COVIELLO, Nicole E & MUNRO, Hugh J. *Growing The Entrepreneurial Firm Networking for International Market Development*. *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 7, 1995, pp. 49-61
- CNSEG – Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização. *Propostas do Setor Segurador Brasileiro 2019-2020*.
- DUNNING, John H. *The Globalization of business: The Challenge of the 1990's*. London: Routledge, 1993.
- FINTECHLAB. *Relatório Radar Fintechlab 8º edição*. Disponível em: [www.fintechlab.com.br](http://www.fintechlab.com.br). 2019.
- GOODE, Willian J. HATT, Paul. *Métodos em Pesquisa Social*. 7ª ed. São Paulo: Editora Nacional, 1979.
- GRUNDY, S. J.; Kemmis, S. *Educational action research in Australia: the state of the art*. Geelong: Deakin University Press, 1982.
- HILAL, Adriana ; HEMAIS, Carlos. *O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras* (2002).
- HOFSTEDDE, Geert. *Cultural Roots of Economic Performance*. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 165-1 73 (1991).

- HOFSTEDE, Geert. Hofstede Insights 2020. Disponível em : <[www.hofstede-insights.com](http://www.hofstede-insights.com)>.
- IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas. Investimento Direto e Internacionalização de Empresas Brasileiras no Período Recente. Brasília, 2011)
- JOHANSON, J. ; Vahlne. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 2006 - Springer
- JOHANSON, J.; Vahlne, JE. *Journal of International Business Studies* (2009) 40: 1411.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L.G. Internationalization in industrial systems - A network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J.-E (Ed.). *Strategies in Global Competition*. London: Croon Helm, 1988. p. 287-314.
- MDIC - Ministério Da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Legislação – Barreiras ao Comércio de Serviços. Disponível em : <http://www.mdic.gov.br>. 2020.
- MEYER, K. E., ESTRIN, S., BHAUMIK, S. K., PENG, M. W. (2009). Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies. *Source: Strategic Management Journal*, 30(1), 61–80.
- MINTZBERG, HENRY & WATERS, JAMES - Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, vol. 6, 25 7-2 72 (1985).
- MIRANDA, MB & MALUF, CA – O contrato de Joint Venture como instrumento de internacionalização de empresas. *Buscalegis-Biblioteca jurídica virtual*, 2002 – ([direitobrasil.adv.br](http://direitobrasil.adv.br)).
- NEUPERT, K., BAUGHN, C. and THANH LAM DAO, T. (2006), "SME exporting challenges in transitional and developed economies", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13 No. 4, pp. 535-545.
- OVIATT, B. M., & MCDUGALL. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, (1994, 2005).
- PERDIGÃO, Luís Antônio. Uma Breve Análise do Ramo Vida. *Conjuntura Econômica* (Setembro/2001).
- PORTER, Michael E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. São Paulo: Campus, 1993.
- RATTI, Bruno. *Comércio Internacional e Câmbio*. 9a. edição. São Paulo : Edições Aduaneiras, 1997.
- SAPIENZA, J. Harry et al. A Capabilities Perspective On The Effects Of Early Internationalization On Firm Survival And Growth. *Academy of Management Review* 2006, Vol. 31, No. 4, 914–933.
- SINCOR SP – Sindicato das Empresas e Profissionais Autônomos da Corretagem e da Distribuição de Seguros do Estado de São Paulo. *Ranking das Seguradoras* 2018. Maio, 2019.
- STARTUPBASE. Estatísticas do Ecossistema de Startups. Disponível em (<https://startupbase.com.br/stats>), 2020.

SUSEP - Superintendência de Seguros Privados. 7º Relatório de Análise e Acompanhamento dos Mercados Supervisionados (2019).

THIOLLENT, Michel e SILVA, Generosa de Oliveira - Metodologia de pesquisa-ação na área de gestão de problemas ambientais, 2007.

TRIPP, David. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

UNCTAD – World Investment Report (p.14, 2019).

KOVACS, Érica Piros; MORAES, Walter; OLIVEIRA, Brigitte. O Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras: Proposição de um *Framework*. ENANPAD (2010).

## 7. Anexos

### Anexo 1. Questionário aplicado no trabalho de pesquisa.

Esse roteiro de questionário semiestruturado foi aplicado aos executivos do grupo econômico do qual a empresa-alvo faz parte e aos executivos e colaboradores da Winsocial. Também foi entrevistado o gestor de uma aceleradora de startups no Brasil. As respostas foram analisadas para aplicação do *framework* de internacionalização construído e proposto neste trabalho.

#### I. Início da entrevista

- a. Coletar dados dos entrevistados: nome, cargo, tempo de empresa/grupo;
- b. Apresentar os objetivos do trabalho e da entrevista;
  - i. Objetivo do trabalho: Propor um modelo de *framework* de internacionalização para *insurtech*;
  - ii. Objetivo da entrevista: Buscar insumos estratégicos para preenchimento do modelo de internacionalização criado a partir da revisão de literatura.
- c. Solicitar autorização para gravar a entrevista.

#### II. Estratégia da Empresa-Alvo (A)

- a. Orientação da estratégia
  - i. A orientação da estratégia da empresa-alvo foi influenciada mais fortemente por:
    - objetivos de internacionalização pré-concebidos;
    - intenções prévias de acionistas;
    - processos existentes na empresa;
    - interferências ambientais;
    - Perfil empreendedor do acionista;
    - Ideologia;
- b. Recursos-chave
  - i. Quais recursos-chave foram ou serão determinantes para internacionalização? Por quê?
    - Localização;

- Recursos tangíveis e intangíveis;
- Escolhas gerenciais na forma de atuação;
- Processos internos e curva de de aprendizagem
- Agentes externos (parceiros de negócios)

### III. Potencial de mercado (B)

- a. Fale sobre o potencial de mercado internacional da *insurtech*, considerando seus produtos, tecnologia, distribuição e serviços.

### IV. Modelos de internacionalização (com base na linha de estudo de evolução comportamental). (C) – *breve explicação da teoria.*

Uppsala – busca de novos mercados considerando a distância cultural.

Networks – busca desenvolver redes de relacionamentos e acordos comerciais.

Empreendedorismo - busca atender oportunidades específicas em novos mercados.

Estágios do processo de internacionalização:

1. Conhecimento de mercado/oportunidades;
2. Decisões de comprometimento;
3. Aprendizado, criação, construção de confiança;
4. Comprometimento de mercado (estágio mais avançado).

Quais serão os fatores que mais influenciarão na estratégia de internacionalização da *insurtech*:

- Distância cultural do país de origem (fator comportamental, associado à forma das relações entre fornecedores e compradores no comércio internacional);
- Estabelecimento de redes de relacionamento;
- Empreendedorismo dos sócios em busca de oportunidades;
- Estágio de maturidade da empresa.

### V. Vantagens Comparativas (B)

- a. Quais as vantagens comparativas da *insurtech* em relação aos seus concorrentes de mercado?

VI. Riscos e Barreiras (D)

- a. Identificar os principais riscos e barreiras na jornada de internacionalização.

VII. Modelo de entrada (E)

- a. Identificar melhor modelo de entrada:
  - i. Greenfield
  - ii. Aquisição
  - iii. *Joint Venture*/Parcerias
- b. Parceiros externos.