

**MICROSSEGUROS OU NEGÓCIOS TRADICIONAIS? OS DILEMAS  
ESTRATÉGICOS DE UMA SEGURADORA START UP BRASILEIRA NA BUSCA  
POR SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E IMPACTO SOCIAL**

*MICROINSURANCE OR TRADITIONAL LINES? THE STRATEGIC DILEMMAS OF A  
BRAZILIAN INSURANCE STARTUP IN OURSUIT OF FINANCIAL SUSTAINABILITY AND  
SOCIAL IMPACT*

**ED DE ALMEIDA CARLOS**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC

**Comunicação:**

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

## **MICROSSEGUROS OU NEGÓCIOS TRADICIONAIS? OS DILEMAS ESTRATÉGICOS DE UMA SEGURADORA START UP BRASILEIRA NA BUSCA POR SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E IMPACTO SOCIAL**

### **Objetivo do estudo**

Investigar, no estágio inicial de uma seguradora startup brasileira orientada a microsseguros e seguros corporativos, o tensionamento entre metas financeiras e missão social, analisando governança, tecnologia e parcerias.

### **Relevância/originalidade**

Originalidade reside em expor lacunas operacionais e estratégicas de uma seguradora nascente que tenta alinhar ESG, tecnologia e inclusão financeira, fornecendo evidências empíricas sobre hibridização de modelos de negócio no setor segurador.

### **Metodologia/abordagem**

Pesquisa qualitativa, exploratória, com procedimento de estudo de caso. Coleta incluiu observação participante, análise documental e entrevista semiestruturada; dados triangulados passaram por análise de conteúdo, elucidando tensões entre desempenho financeiro e missão social.

### **Principais resultados**

Infraestrutura digital, parcerias corporativas rentáveis e cultura empreendedora avançaram; porém subsistência em linhas tradicionais, processos manuais e incentivos sociais tímidos revelam tensão entre metas financeiras e propósito inclusivo, exigindo governança, investimento tecnológico e comunicação interna alinhados à ambição social.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Utiliza modelo integrador que explica o conflito entre concentração de receitas e missão inclusiva em seguradoras nascentes, avançando a teoria de microsseguros. Demonstra rigor ao combinar observação participante e análise documental, reforçando a confiabilidade em pesquisas sobre insurtechs emergentes.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Revela lacunas que, se corrigidas, reduzem riscos regulatórios e operacionais, auxiliando formuladores de políticas no desenho de incentivos para microsseguros e gestores na adoção de métricas híbridas que valorizem retorno financeiro e benefício social.

**Palavras-chave:** Microsseguros, Insurtech, Inclusão Financeira, Sustentabilidade Financeira, Negócios Inclusivos

**MICROINSURANCE OR TRADICIONAL LINES? THE STRATEGIC DILEMMAS OF A BRAZILIAN INSURANCE STARTUP IN OURSUIT OF FINANCIAL SUSTAINABILITY AND SOCIAL IMPACT**

**Study purpose**

Investigate, at the early stage of a Brazilian insurance startup focused on microinsurance and corporate lines, the tension between financial goals and social mission by analysing governance, technology, and partnerships.

**Relevance / originality**

Originality lies in exposing the operational and strategic gaps of an emerging insurer striving to align ESG, technology, and financial inclusion, offering empirical evidence on business model hybridisation within the insurance sector.

**Methodology / approach**

Qualitative, exploratory research using a single case study design. Data were collected through participant observation, document analysis, and a semi structured interview; triangulated data underwent content analysis to elucidate tensions between financial performance and social mission.

**Main results**

Advanced digital infrastructure, profitable corporate partnerships, and an entrepreneurial culture coexist with traditional lines, manual processes, and limited social incentives, revealing tension between financial targets and inclusive purpose, and requiring governance, technological investment, and internal communication aligned with the declared social ambition.

**Theoretical / methodological contributions**

Applies an integrative model explaining the conflict between revenue concentration and inclusive mission in nascent insurers, advancing microinsurance theory. Demonstrates rigour by combining participant observation and multi source document analysis, enhancing reliability in studies of emerging insurtechs.

**Social / management contributions**

Identifies gaps which, if addressed, can reduce regulatory and operational risks, guiding policymakers in designing microinsurance incentives and helping managers adopt hybrid metrics that value both financial return and social benefit.

**Keywords:** Microinsurance, Insurtech, Financial Inclusion, Financial Sustainability, Inclusive Business

## MICROSSEGUROS OU NEGÓCIOS TRADICIONAIS? OS DILEMAS ESTRATÉGICOS DE UMA SEGURADORA START UP BRASILEIRA NA BUSCA POR SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E IMPACTO SOCIAL

### 1 Introdução

Historicamente, a missão do setor segurador é oferecer proteção financeira e suporte à sociedade em situações adversas ou imprevistas. No Brasil, entretanto, o mercado enfrenta desafios para ampliar sua contribuição socioeconômica e reconhecimento público. Para isso, tem adotado estratégias como a incorporação de tecnologias para eficiência operacional e redução de custos, além do investimento na qualificação dos profissionais. Destacam-se também o gerenciamento de riscos e a promoção da harmonia social, alinhados a práticas ESG (Environmental, Social and Governance – em português: ambientais, sociais e de governança), fundamentais ao desenvolvimento sustentável e fortalecimento da reputação institucional do setor (CNSEG, 2023, 2025).

O mercado segurador brasileiro exerce papel estratégico no desenvolvimento econômico e social do país, com crescimento contínuo e significativo potencial de expansão. Em 2024, o setor cresceu 12,2%, arrecadando o equivalente a 6,4% do PIB e desembolsando cerca de R\$ 504,2 bilhões em benefícios, indenizações, resgates e despesas médicas e odontológicas — dos quais R\$ 261,2 bilhões foram destinados à Saúde Suplementar (CNSEG, 2025). Apesar da relevância desses números, o Brasil ocupa apenas a 13<sup>a</sup> posição no ranking global de seguros, embora figure como o oitavo país com maior potencial de crescimento (Mapfre Economics, 2021), o que destaca a importância de estratégias voltadas à ampliação da cobertura securitária e do impacto social do setor.

Avançando na análise da atuação do mercado segurador brasileiro, com um recorte sobre a ótica de inclusão financeira e social, estão os microseguros - proteção securitária destinada à população de baixa renda ou aos microempreendedores individuais (SUSEP, 2021). Em 2024, a rubrica “Outros”, onde estão os microseguros, arrecadaram cerca de R\$ 8,7 bilhões em prêmios (R\$ 1,64 bilhão nos seguros de danos e R\$ 7,04 bilhões nos seguros de pessoas), crescendo 57,7 % e 10,7 %, respectivamente, em relação a 2023. Ainda assim, esse montante representou apenas cerca de 2 % do total de prêmios de seguros no Brasil, sinalizando ser esse um segmento de rápido avanço, porém subexplorado, cuja expansão constitui lacuna e oportunidade relevantes para os próximos anos (Susep, 2024).

### 1.1 Situação Problema

Apesar do crescimento constante e do elevado potencial a ser explorado pelo mercado segurador brasileiro, os microseguros ainda recebem atenção limitada do setor, permanecendo à margem das estratégias centrais das seguradoras. Essa lacuna pode indicar um desalinhamento entre a busca por resultados financeiros sustentáveis e a necessária geração de impacto social positivo, especialmente em um país em que boa parte da população possui renda reduzida e tende a contratar seguros apenas quando percebe soluções claramente aderentes às suas demandas socioeconômicas (Carlos & Iizuka, 2023).

Um exemplo desse tipo de iniciativa que visa conciliar resultados econômicos e sociais é a Favela Seguros (F Seguros), primeira seguradora voltada exclusivamente a famílias de favelas e periferias, que surgiu em 2024, da parceria entre Favela Holding, CUFA e Grupo MAG. Seu modelo combina o conhecimento local e o empreendedorismo dessas comunidades com os recursos tecnológicos, financeiros e de governança do Grupo MAG. Com portfólio ajustado às necessidades desse público, a seguradora visa à expansão comercial e ao desenvolvimento socioeconômico, incluindo a meta de formar até 50 mil vendedores locais até

2025. Reforça seu compromisso social por meio do apoio a eventos culturais e esportivos, como a Taça das Favelas e à capacitação profissional de moradores, promovendo empreendedorismo local (MAG SEGUROS, 2025).

Neste contexto, extrapolando ao exemplo dessa recente iniciativa da F Seguros torna-se relevante compreender como os microsseguros poderiam ocupar um papel mais efetivo nas estratégias das seguradoras brasileiras, ampliando sua contribuição à inclusão financeira e social, o que norteia a questão central do estudo de caso a ser desenvolvido nesse trabalho.

Os principais indicadores de sucesso organizacional em microsseguros, em estudos de casos internacionais, incluem: (i) uso intensivo de tecnologia digital; (ii) modelo de negócio que alie sustentabilidade financeira à missão social; (iii) operação especializada apoiada em parcerias de distribuição de confiança do público-alvo; e (iv) equipes com competências empreendedoras e orientação social (Carlos & Iizuka, 2023). Com base nesses critérios, este estudo de caso examina uma seguradora, fundada em 2024, que incorpora microsseguros em seu portfólio, sem se dedicar exclusivamente a esse segmento, investigando de que forma sua governança, estrutura operacional e alianças estratégicas refletem tais indicadores.

Assim, o estudo divide-se em: (1) introdução, (2) referencial teórico, (3) metodologia, (4) análise e discussão dos resultados e (5) considerações finais e contribuições.

## 2 Referencial Teórico

Serão apresentados os conceitos de: Microfinanças e *Insurtechs*, Negócios Inclusivos e Empreendedorismo e Empreendedorismo Social.

### 2.1 Microfinanças e *Insurtechs*

As microfinanças datam do século XV, quando instituições de caridade inglesas ofereciam crédito a taxas reduzidas a comerciantes de baixa renda. Sua forma moderna surgiu na década de 1970, com Muhammad Yunus em Bangladesh, e consolidou-se em 1983 com a fundação do Grameen Bank. Laureado com o Nobel da Paz em 2006, o banco conta com mais de 2000 agências e 18 000 funcionários, taxa de inadimplência de 1,2 % (uma das menores do mundo) e mais de US \$ 6 bi emprestados a 7,5 milhões de clientes — sendo 97 % mulheres, das quais 67 % saíram da extrema pobreza — demonstrando seu impacto na inclusão social e financeira de seu público-alvo (Grameen Bank, 2021).

Avançando conceitualmente, os termos *fintech* e *insurtech*, podem ser definidos como: *Fintech* vem da contração das palavras finanças e tecnologia, indicando empresas que usam tecnologia para operar fora dos modelos de negócio financeiros tradicionais, com sua forma de oferta baseada no processamento automatizado de informações (Fortnum et al., 2017) e *Insurtech* seria uma “*fintech* de seguros”, como por exemplo, plataformas de comparação de cotações (Milian et al., 2019).

Carlos e Iizuka (2023), apresentam alguns destaques na análise de casos internacionais de operações de microsseguros, sinalizando maior aderência e capacidade de perenidade de tais iniciativas, especialmente no que se refere a: (1) operações dedicadas e parcerias de distribuição massificadas com canais “de confiança” da população de baixa renda, consumidora principal de tais soluções e (2) a partir do conhecimento das necessidades do público-alvo, um esforço contínuo em manter flexibilidade e adaptabilidade a tal realidade, especialmente em casos extremos (como catástrofes), agilizando indenizações e assistência aos segurados.

Adicionalmente aos pontos anteriormente listados, a literatura ressalta alguns pontos de atenção operacional para *fintechs* e *insurtechs*: (i) risco de má-gestão ou fraude associado à regulação fragilizada (Tsai, 2017); (ii) dificuldades na decisão de investimentos, devido à escassez de estudos sobre dimensões sociais, regulatórias e gerenciais (Lee & Shin, 2018); e

(iii) a recomendação de parceria com governos e instituições financeiras tradicionais para ampliar a inclusão de populações vulneráveis (Mhlanga, 2020).

Embora seja consenso de que um importante ponto de partida para novas soluções são as necessidades e preferências do mercado-alvo, não tem se mostrado raro que as seguradoras projetem produtos adequados apenas a si mesmas, em vez de desenvolver soluções pertinentes à população de baixa renda (Churchill et al., 2012).

## 2.2 Negócios Inclusivos

O conceito de Negócio Inclusivo possui diversas definições, mas a maioria delas parece caminhar no sentido de concordar com a possibilidade de se enfrentar problemas sociais a partir do uso de mecanismos de mercado (Licandro & Pardo, 2013).

Nota-se a predominância de duas linhas teóricas, a saber:

(1) negócios com fins lucrativos e foco no consumidor da base da pirâmide (Bastos et al., 2013; Heerikhuize, 2019; Prahalad & Hart, 2008; Shyam, 2017), com a atuação social desses negócios dando-se ao proporcionar o acesso dessa população a uma gama maior de produtos e serviços (Moura et al., 2015), e

(2) a inclusão das populações de baixa renda não só no consumo, mas ao longo da cadeia de valor, como na produção, fornecimento e distribuição (Golja & Požega, 2012; Petrini et al., 2016; Teodósio & Comini, 2012), com alguns indicativos de benefícios potencialmente maiores a tal público, como a possibilidade de ascensão social, ao acessar bens e serviços que melhoram sua qualidade de vida, bem como sua inclusão na cadeia produtiva (Licandro & Pardo, 2013).

Em linhas gerais, os negócios inclusivos tendem a gerar lucro não como um objetivo em si, mas como base para realização do valor social, sendo uma espécie de garantia de continuidade da empresa (Neessen et al., 2021). Assim, modelos de negócio apoiados em parcerias e cocriação com pessoas marginalizadas na criação de propostas de valor social (Zhu & Sun, 2020), aparecem ser um bom caminho a ser explorado em microseguros.

## 2.3 Empreendedorismo e Empreendedorismo Social

O perfil do empreendedor tem sido amplamente estudado, com vistas à identificação de características associadas a tal comportamento na literatura. A concentração dessas qualidades em certos indivíduos permite distinguir grupos com maior propensão empreendedora, como ilustrado no Quadro 1.

**Quadro 1. Características do Perfil do Empreendedor**

Características	Descrição
Auto eficaz	É a estimativa cognitiva que uma pessoa tem das suas capacidades de mobilizar motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercitar controle sobre eventos na sua vida.
Assume riscos calculados	Pessoa que, diante de um projeto pessoal, relaciona e analisa as variáveis que podem influenciar o seu resultado, decidindo, a partir disso, a continuidade do projeto.
Planejador	Pessoa que se prepara para o futuro.
Detecta oportunidades	Habilidade de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, implícitas e em constante mudança.
Persistente	Capacidade de trabalhar de forma intensiva, sujeitando-se até mesmo a privações sociais, em projetos de retorno incerto.
Sociável	Grau de utilização da rede social para suporte à atividade profissional.
Inovador	Pessoa que relaciona ideias, fatos, necessidades e demandas de mercado de forma criativa.
Liderança	Pessoa que, a partir de um objetivo próprio, influencia outras pessoas a adotarem voluntariamente esse objetivo.

Fonte: Schmidt e Bohnenberger (2009), p. 453.

Ao incorporar a criação de valor social e seu vínculo com a atuação dos novos empreendimentos institucionais, ganhou relevância a compreensão das diferenças e semelhanças entre empreendedores sociais e “tradicionais” (Bacq & Alt, 2018; Brieger & De Clercq, 2019; Levie & Hart, 2011; Stephan & Drencheva, 2017), tornando o Empreendedorismo Social um campo de pesquisa de crescente destaque acadêmico.

Empreendedores sociais combinam lógicas de mercado e sociais para perseguir sua missão, sendo que a predominância de cada lógica varia conforme o contexto (Odor, 2019). Esse contraste revela uma oportunidade valiosa de investigação — especialmente em ambientes específicos, como o cenário brasileiro de microseguros (Montes-Martínez & Ramírez-Montoya, 2021), que será objeto de estudo deste trabalho.

A seguir, apresenta-se a metodologia adotada neste estudo.

### 3 Metodologia

Este relato técnico foi estruturado conforme o protocolo de Biancolino, Kniess, Maccari e Rabequini Jr. (2012), combinando objetivos profissionais com rigor científico e metodológico. O foco deste trabalho recai sobre a aplicação prática da solução proposta para o problema analisado (Martens et al., 2021).

A pesquisa segue abordagem qualitativa (Godoi et al., 2010) e caráter exploratório, adequado para investigar e compreender questões complexas (Creswell, 2014). Quanto ao procedimento, trata-se de um estudo de caso (Yin, 2010).

Para a coleta de dados, foram examinados documentos internos da empresa — como atas de reunião, registros da intranet e manuais de procedimento — selecionados com base em sua disponibilidade e relevância para o tema: (i) uso intensivo de tecnologia digital; (ii) modelo de negócio que alie sustentabilidade financeira à missão social; (iii) operação especializada apoiada em parcerias de distribuição de confiança; e (iv) equipes com competências empreendedoras e orientação social.

A pesquisa também se valeu do uso de observação participante na sede da empresa — em que o autor, na condição de colaborador da empresa, atuou e refletiu sobre os processos internos — além de uma entrevista semiestruturada com um colaborador-chave, para triangular dados obtidos a partir de fontes primárias (experiência direta, documentos internos) e secundárias.

Por fim, os dados foram submetidos à análise qualitativa por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016).

### 4 Análise e discussão dos resultados

A seguradora estudada neste relato técnico foi fundada em 2024, tendo diversificado seu portfólio, combinando soluções de microseguros, com vistas à inclusão financeira e soluções de seguros corporativos, para médias e grandes empresas. Segundo relatos internos, tanto do executivo entrevistado, quanto de declarações à imprensa especializada em seguros, “o propósito central tem sido aproximar o seguro das pessoas, tornando-o mais justo e humano.”

Em seu primeiro ano de atuação, a organização firmou alianças estratégicas para ampliar sua capilaridade nacional e reforçar sua capacidade técnica, reforçando seu dinamismo e foco na experiência do cliente. Quando da elaboração desta pesquisa, em julho de 2025, a empresa contava com 15 colaboradores diretos e 20 terceirizados (contabilidade, TI, atuarial, subscrição etc.), tendo contabilizado cerca de R\$40 milhões em prêmios de seguros, dos quais apenas 20% oriundos de microseguros (de pessoas, sem atuação em microseguros de danos), sendo a maior parte da operação focada em seguros corporativos e de frotas.

A seguir, a análise e discussão dos resultados da atuação da empresa em estudo se dará à luz dos indicadores de sucesso organizacional para operações de microsseguros identificados por Carlos e Iizuka (2023).

#### 4.1 Uso intensivo de tecnologia digital

A proposta da empresa, que teve sua concepção inicial de atuação em diversos aspectos como sendo uma *insurtech*, passa pela oferta de integração aos parceiros de negócios dos processos de cotação, emissão, assistência e aviso de sinistro em um fluxo único e 100% *on-line*. Com isso, o relacionamento pretende ser feito em ambiente digital, eliminando etapas manuais e reduzindo o tempo de resposta aos parceiros de negócios e/ou clientes.

Os esforços para sustentação dessa jornada plena, passa pelo uso de APIs (do inglês, *Application Programming Interface* – em português, Interface de Programação de Aplicações - conjunto de regras e especificações que permitem que diferentes *softwares* se comuniquem e interajam entre si, compartilhando funcionalidades e dados de forma padronizada.) e arquitetura em nuvem, facilitando integrações rápidas com assistências e distribuidores, por exemplo. Essa escolha busca dar escalabilidade e possibilidade de observação em tempo real dos indicadores de serviço, suportando picos de demanda sem perda de performance.

O uso de *analytics* está na proposta tecnológica da companhia: dados de perfil dos segurados, histórico de sinistros e fontes externas alimentando modelos preditivos para proporcionar ajustes de preço e coberturas quase que em tempo real, favorecendo personalização em massa.

A lógica digital também deve orientar a expansão de portfólio, como por exemplo, no recente lançamento de soluções de seguros para viagem (em junho de 2025) em parceria com uma operadora especializada que atua em assistência global, conectada por *web-services* que permitem cotação e emissão em menos de um minuto.

No entanto, tanto na observação da operação da empresa, quanto na entrevista com um dos executivos da empresa, foi possível verificar que a proposta ainda possui pontos de avanço para que seja entregue na prática, com lacunas e pontos de melhoria como: (1) as operações de seguros corporativos e de frotas seguem um modelo tradicional (trocas de *e-mails*, fluxos manuais, controles manuais em planilhas), (2) há lacuna tecnológica quando compara-se tais operações aos concorrentes que já fazem uso de Portal do Corretor e outras ferramentas de atendimento a clientes e corretores com uso de IA, por exemplo, (3) a ausência de equipe própria de tecnologia acaba constituindo-se um gargalo para expansão de novas operações com foco em massificação e (4) nas palavras do executivo entrevistado “ainda existem pontos relevantes para que os principais indicadores da operação sejam extraídos de forma automatizada e disponibilizados a todos na operação, para o efetivo direcionamento das atividades e melhoria na tomada de decisão executiva.”

#### 4.2 Modelo de negócio que alia sustentabilidade financeira à missão social

Desde o início de sua operação, a companhia se propôs a “levar o seguro a todos”, buscando combinar soluções com ticket médio acessível, subscrição simplificada e canais de venda digitais de baixo custo. No entanto, após um ano do início de suas atividades, mais de 80% das receitas são oriundas de negócios tradicionais, em grande parte por conta da pressão por resultados curto prazo. Esse contraste revela um tensionamento entre a estratégia de inclusão e a busca por retorno financeiro mais rápido por parte dos acionistas, cujo principal

motor de investimento ainda é o desempenho econômico (indicando características do “empreendedorismo tradicional”, sinalizadas por Schmidt e Bohnenberger (2009).

Verifica-se a presença de diretrizes ESG integrando metas de diversidade interna, seleção ética de fornecedores e controle de impactos ambientais, por exemplo. No entanto, o foco em soluções sociais — como coberturas inéditas para mulheres vítimas de violência e busca por oferta de cobertura de seguro de vida para base de clientes de faixa etária mais elevada — ainda é secundário na priorização orçamentária, em comparação à atração de grandes riscos corporativos, cujo *ticket* médio sustenta mais rapidamente o resultado operacional.

A abordagem híbrida que busca equilibrar margens saudáveis em linhas tradicionais com escala em microsseguros funcionaria como amortecedor contra a volatilidade de sinistralidade. No entanto, como verificado em observação na sede da empresa e reforçado em entrevista com o executivo, só a partir de junho de 2025, a empresa passou a investir de forma mais significativa na melhoria técnica e operacional de sua operação de seguros de pessoas e microsseguros. Até então, essa vertente não figurava entre as prioridades de alocação de recursos, o que se punha como um limitante do desenvolvimento de processos internos mais robustos e da consequente qualidade de atendimento.

Em resumo, fica indicado na empresa em estudo uma busca por conciliação de um modelo rentável, mas que também seja ancorado em propósito, o que acaba por explicitar conflitos internos: de um lado, o desejo de inclusão social; de outro, a cobrança dos acionistas por retorno financeiro. Como sinalização da manutenção da busca pelo atingimento de ambos os resultados (financeiros e sociais), tem-se os investimentos recentes em tecnologia e operação — ainda em fase inicial — que tendem a tornar possível ter bases operacionais para se avançar de fato na missão social (atendimento de qualidade, com produtos e soluções simples, a uma ampla gama de clientes), alinhada à solidez dos resultados financeiros.

### 4.3 Operação especializada e parcerias de distribuição de confiança

Para atuar com seguros corporativos mais complexos, a empresa recorreu a alianças estratégicas com gestores de riscos de renome, como um contrato de cinco anos com *hub* de subscrição especializado, que resultou em contrato automático de resseguro que em 4 meses de operação, já superou R\$ 5 milhões em prêmios emitidos, demonstrando tração imediata em linhas patrimoniais de grande porte.

O mesmo racional orienta a vertical de seguro-viagem: ao integrar-se a uma marca reconhecida no segmento, a seguradora ampliou seu alcance sem arcar com a construção de rede de assistência própria, reduzindo CAPEX (despesa de capital) e acelerando *time to market*.

Além de parcerias comerciais, a companhia mantém diálogo ativo com resseguradores globais, utilizando *roadshows* internacionais para garantir capacidade de subscrição e especificação competitiva. Essa governança partilhada mitiga riscos de concentração e sustenta sua ambição de escalar em mais linhas de seguros corporativos ao longo do próximo biênio.

Vale, no entanto, indicar um *gap* na distribuição massificada, que a princípio é um dos pilares de operações com microsseguros: embora a seguradora atue com corretores de diversos portes, o que tende a reforçar a confiança e alimentar um ecossistema de parceiros evangelizadores da marca, a maior parte da produção oriunda dessas parcerias (cerca de 80% dos volumes de prêmios transacionados na empresa) é focada em negócios tradicionais e de maior *ticket*, indicando haver um descompasso entre o discurso de inclusão e a efetiva prática de mercado da seguradora, que tem sido mais orientada por resultados financeiros.

Por fim, um ponto de atenção é que, operações de microsseguros que se tornam viáveis, portanto com um resultado sustentável em termos de receitas *versus* despesas operacionais e sinistralidade, tendem a necessitar de maiores incentivos institucionais. Um exemplo disso, seria um projeto de cunho institucional mencionado por um dos executivos da empresa de

colocar o seguro no Bolsa Família: “Quando o provedor morre os familiares ficam desassistidos. É nosso papel atender também os excluídos”.

#### **4.4 Equipes com competências empreendedoras e orientação social**

O quadro funcional da empresa analisada vem sendo deliberadamente composto por profissionais com trajetória sólida no setor de seguros, selecionados não apenas pela competência técnica, mas também pela observância de um *mindset* empreendedor e de reputação junto a parceiros de negócios. Essa configuração favorece a lógica de “dono” do negócio, acelerando o ciclo decisório e fomentando metas ambiciosas de inovação contínua, aprendizado ágil e resiliência — atributos consagrados em seus valores corporativos, especialmente por tratar-se de uma nova entrante num mercado competitivo e com crescimento acima da média da economia brasileira.

Iniciativas internas de diversidade e inclusão, reforçam o desejo de criação e consolidação de uma cultura de reconhecimento, que tende a elevar o engajamento organizacional, o que é vital para um novo entrante num mercado competitivo e em franca expansão; uma força de trabalho motivada reduz o *turnover* e sustenta a curva de crescimento exponencial que caracteriza empresas de base tecnológica em estágio inicial.

A orientação social do time manifesta-se em processos de cocriação de produtos com corretores e entidades ligadas a públicos vulneráveis — como, por exemplo, a solução voltada à proteção de mulheres vítimas de violência. Essas iniciativas multidisciplinares, que reúnem equipes internas e parceiros externos, operam em ciclos curtos e iterativos, com vistas a manter o cliente no núcleo da proposta de valor, com vistas a ampliar o alcance social da companhia.

Muito embora esse arranjo demonstre resultados promissores, convém ressaltar que, por se tratar de uma organização em formação, o cascateamento das decisões e os redirecionamentos estratégicos ainda exigem forte monitoramento. O executivo entrevistado ressalta que “...caberá à alta liderança e aos acionistas intensificar a comunicação interna e criar mecanismos explícitos de incentivo a iniciativas empreendedoras de cunho social — dimensão que, até o momento, não recebe o mesmo peso que os indicadores financeiros nas discussões corporativas”.

#### **5 Considerações finais e contribuições**

Este relato técnico analisou a trajetória inicial de uma seguradora recém-criada, cuja proposta de valor ao mercado combina inclusão financeira via microseguros com a subscrição de riscos corporativos de maior valor. A investigação, ancorada nas quatro dimensões críticas de Carlos e Iizuka (2023), evidenciou avanços relevantes em infraestrutura digital, na formalização de diretrizes ESG e na construção de uma cultura empreendedora; contudo, também revelou um descompasso persistente entre o discurso de “seguro para todos” e a predominância de receitas provenientes de linhas tradicionais de maior ticket. A síntese desses achados foi organizada no Quadro 2, que explicita tanto as forças quanto as lacunas que ainda limitam o pleno alcance do propósito social declarado.

## Quadro 2. – Síntese das dimensões analisadas

Dimensão	Pontos de destaque	Pontos de melhoria
<b>4.1 Uso intensivo de tecnologia digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arquitetura em nuvem e APIs abertas: escalabilidade e integração com parceiros, (p. ex. operação de seguro-viagem).</li> <li>Proposta de <i>analytics</i> preditivo para precificação dinâmica e personalização em massa (em desenvolvimento).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos manuais em seguros corporativos e frotas: uso de e-mails e planilhas.</li> <li>Ausência de portal comparável aos concorrentes para corretores e clientes.</li> <li>Falta de equipe interna de tecnologia: limita velocidade de <i>rollout</i> de massificados.</li> <li>Indicadores operacionais não são extraídos nem difundidos de forma automatizada.</li> </ul>
<b>4.2 Modelo de negócio que alia sustentabilidade financeira à missão social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propósito declarado de “levar o seguro a todos”, combinando tickets acessíveis e canais digitais de baixo custo.</li> <li>Diretrizes ESG formalizadas: diversidade (p. ex. produto que oferece proteção a mulheres vítimas de violência), fornecedores éticos, gestão ambiental.</li> <li>Modelo híbrido visa equilibrar margens de linhas tradicionais com escala em microseguros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 80 % das receitas provêm de negócios corporativos de maior ticket; baixa penetração dos microseguros.</li> <li>Pressão por retorno financeiro de curto prazo sobrepõe-se à agenda social.</li> <li>Investimentos em aprimorar operação de pessoas/microseguros só iniciaram pós 1 ano da operação.</li> <li>Conflito recorrente entre discurso inclusivo e alocação orçamentária.</li> </ul>
<b>4.3 Operação especializada e parcerias de distribuição de confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aliança com hub de subscrição especializado: R\$ 5 milhões em prêmios de seguros corporativos em 4 meses.</li> <li>Parceria seguro-viagem reduz CAPEX e acelera <i>time-to-market</i>.</li> <li>Roadshows internacionais de resseguro aumentam capacidade e competitividade de preço em seguros corporativos.</li> <li>Parcerias com corretores reforça a reputação da marca em grandes riscos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuição massificada ainda pouco expressiva: ~80 % dos prêmios concentram-se em linhas tradicionais.</li> <li>Descompasso entre proposta de inclusão e prática comercial dominante.</li> <li>Microseguros demandam incentivos institucionais mais robustos (ex.: iniciativa Bolsa Família ainda embrionária).</li> </ul>
<b>4.4 Equipes com competências empreendedoras e orientação social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quadro de profissionais sêniores com <i>mindset</i> empreendedor e senso de “dono”.</li> <li>Programas formais de diversidade elevam engajamento e reduzem <i>turnover</i>.</li> <li>Squads de cocriação para soluções para públicos vulneráveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cascadeamento de decisões e redirecionamentos estratégicos requerem monitoramento constante – desafio de comunicação interna para a alta liderança e acionistas</li> <li>Incentivos a iniciativas sociais permanecem menos valorizados que métricas financeiras.</li> </ul>

Fonte: Autor, com base nos dados da pesquisa (2025)

Os tópicos resumidos no Quadro 2, indicam avanços significativos na infraestrutura digital, na formação de alianças estratégicas e na construção de uma cultura empreendedora. Contudo, a tensão entre metas financeiras de curto prazo e o propósito inclusivo surgem como um grande desafio transversal para a seguradora em análise, demandando governança, investimentos e comunicação interna mais coerentes com a ambição social declarada.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui ao demonstrar que o modelo híbrido — margens de linhas corporativas subsidiando microseguros — pode ser viável, desde que haja governança e métricas específicas para as frentes inclusivas. Para a prática gerencial, destacam-se três implicações: (1) agilizar a automação de processos operacionais e de negócios nas operações de seguros tradicionais, de frotas e grandes riscos, liberando recursos para escalar produtos de baixo prêmio - microseguros; (2) institucionalizar indicadores de impacto social ao lado dos financeiros, ancorando bônus executivos em ambos; e (3) reforçar mecanismos de comunicação interna que cascadeiem decisões estratégicas e estimulem a cocriação de soluções de proteção de cunho social.

Embora promissora, a operação ainda enfrenta riscos típicos de empresas em formação. A ausência de equipe interna de tecnologia vem se mostrando como gargalo potencial para a expansão massificada; a dependência de receitas corporativas expõe o negócio à volatilidade de grandes riscos (mais sujeito a severidades – perdas individuais de maior monta); e o incentivo a projetos inclusivos permanece frágil, carecendo de patrocínio explícito da alta liderança. Para mitigar tais desafios, recomenda-se priorizar investimentos em aquisição de talentos de perfis digitais, ampliar parcerias de negócios, inclusive as público-privadas, que reduzam custo de distribuição de microsseguros e adotar políticas de intraempreendedorismo voltadas à experimentação socialmente orientada.

As limitações deste estudo residem na análise de um único caso em seu estágio inicial e na utilização de fonte primária restrita a observação participante e entrevista a um executivo — condições que restringem a generalização dos resultados. Pesquisas futuras podem adotar desenhos longitudinais para acompanhar a evolução do tensionamento entre metas financeiras e sociais, realizar estudos comparativos com outras *insurtechs* brasileiras e/ou latino-americanas e empregar métodos quantitativos que mensurem, em larga escala, a correlação entre investimentos tecnológicos, penetração de microsseguros e indicadores de impacto social. Esses caminhos podem ampliar a compreensão sobre como operações seguradoras emergentes efetivamente conciliam sustentabilidade financeira com missão social, respondendo a lacunas teóricas e práticas ainda pouco exploradas.

## 6 Referências

- Bacq, S., & Alt, E. (2018). Feeling capable and valued: A prosocial perspective on the link between empathy and social entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 33(3), 333–350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.004>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (Edições 70 (ed.)). Edições 70.
- Bastos, M. F., Vale, G. M. V., & Teodósio, A. dos S. de S. (2013). Redes, Empreendedorismo Social e Negócios Inclusivos: em busca de um modelo comprehensivo sobre inovação no combate à pobreza na América Latina. *INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH CONFERENCE*.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294–307. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>
- Brieger, S. A., & De Clercq, D. (2019). Entrepreneurs' individual-level resources and social value creation goals: The moderating role of cultural context. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(2), 193–216. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2017-0503>
- Carlos, E. de A., & Iizuka, E. S. (2023). *Os microsseguros podem tornar-se uma ferramenta de inclusão financeira e social no Brasil?* <https://doi.org/https://doi.org/10.21714/2177-2576EnANPAD2023>
- Churchill, C., Dalal, A., & Ling, J. (2012). *MICROINSURANCE PATHWAYS TOWARDS GREATER IMPACT: BETTER MICROINSURANCE MODELS , PRODUCTS AND PROCESSES FOR MFIS MICROINSURANCE PAPER No . 18* (Issue 18).
- CNSEG. (2023). *Plano de Desenvolvimento do Mercado de Seguros*.
- CNSEG. (2025). *Plano de Desenvolvimento do Mercado de Seguros - 2025 - Novas Iniciativas*.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. (3a. edição). Penso.
- Fortnum, D., Pollari, I., Mead, W., Hughes, B., & Speier, A. (2017). The Pulse of Fintech - Global analysis of investment in fintech, Q1 2017. In *The Pulse of Fintech* (Issue February).

- Godoi, C. K., Silva, A. B. ., & Melo, R. B. (2010). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos.* (2a. edição). Saraiva.
- Golja, T., & Požega, S. (2012). Inclusive Business – What It Is All About ? Managing Inclusive Companies. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 22–42.
- Grameen Bank. (2021). *Grameen Bank*. <http://www.grameen.com/>
- Heerikhuize, R. van. (2019). *Factors that contribute to scaling up an inclusive business: an exploratory comparative case study between two manufacturing businesses operating in the plastics industry in a BoP and developed context.* University of Twente.
- Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35–46. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>
- Levie, J., & Hart, M. (2011). What Distinguishes Social Entrepreneurs From Business Entrepreneurs? Insights From GEM. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 3(3), 200–217.
- Licandro, O. D., & Pardo, L. (2013). *Experiencias de Negocios Inclusivos en el Uruguay Oscar D. Licandro* (Fundación Avina (ed.); Primera ed). Fundación Avina.
- MAG SEGUROS. (2025). *MAG SEGUROS*. <https://mag.com.br/quem-somos/>
- Mapfre Economics. (2021). *GIP-MAPFRE 2021*.
- Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. de. (2021). Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação Projetos e Tecnologias*, 9(2), 143–147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>
- Mhlanga, D. (2020). Industry 4 . 0 in Finance : The Impact of Artificial Intelligence ( AI ) on Digital Financial Inclusion. *International Journal of Financial Studies*, 8(45), 1–14.
- Milian, E. Z., Spinola, M. D. M., & Carvalho, M. M. De. (2019). Fintechs : A literature review and research agenda. *Electronic Commerce Research and Applications*, 34. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100833>
- Montes-Martínez, R., & Ramírez-Montoya, M. S. (2021). Systematic mapping: educational and social entrepreneurship innovations (2015–2020). *Education and Training*. <https://doi.org/10.1108/ET-04-2021-0133>
- Moura, E. O. de, Machado, A. G. C., & Bispo, M. de S. (2015). O Microcrédito Como Fomentador De Uma Infraestrutura Comercial Voltada Para a Base Da Pirâmide : O Caso Do Programa Empreender Bananeiras. *Revista Gestão & Conexões*, 4(2), 84–104. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2015.4.2.9042>
- Neessen, P. C. M., Voinea, C. L., & Dobber, E. (2021). Business models of social enterprises: Insight into key components and value creation. *Sustainability (Switzerland)*, 13(22). <https://doi.org/10.3390/su132212750>
- Odor, J. C. (2019). “What influences social entrepreneurs to adopt particular social enterprise structures and why?” Sheffield Hallam University.
- PETRINI, M., SCHERER, P., & BACK, L. (2016). Modelo De Negócios Com Impacto Social. *Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209–225. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020160207>
- PRAHALAD, C. K., & HART, S. L. (2008). The fortune at the bottom of the pyramid. *Estratégia e Negócios*, 1(2).
- Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2009). Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. *RAC*, 13(3), 450–467.
- Shyam, R. (2017). Innovation and Sustainable Growth through Inclusive Business Models – A Few Illustrations. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 3(2), 1–20.

- Stephan, U., & Drencheva, A. (2017). The person in social entrepreneurship: A systematic review of research on the social entrepreneurial personality. In John Wiley (Ed.), *The Wiley Handbook of Entrepreneurship* (pp. 205–230). John Wiley.
- Susep. (2024). *Síntese Mensal - Dezembro de 2024. Dezembro*, 1–7.
- SUSEP. (2021). *SUSEP*. <http://novosite.susep.gov.br>
- Teodósio, A. dos S. de S., & Comini, G. (2012). Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. *Revista de Administração*, 47(3), 410–421. <https://doi.org/10.5700/rausp1047>
- Tsai, K. S. (2017). FinTech and Financial Inclusion in China. *Thought Leadership Brief*, 20, 1–4.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3a. edição). Bookman.
- Zhu, R., & Sun, S. L. (2020). Fostering generative partnerships in an inclusive business model. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8), 1–20. <https://doi.org/10.3390/SU12083230>