

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

EDUARDO SATURNO DO NASCIMENTO

**ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO PARA UMA EMPRESA DE
SEGUROS FUNERÁRIOS**

Porto Alegre
2020

EDUARDO SATURNO DO NASCIMENTO

**ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO PARA UMA EMPRESA DE
SEGUROS FUNERÁRIOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Fernanda Maciel Reichert

**Porto Alegre
2020**

EDUARDO SATURNO DO NASCIMENTO

**ELABORAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO PARA UMA EMPRESA DE
SEGUROS FUNERÁRIOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 14 de maio de 2021.

Banca examinadora:

Prof.^a Dr.^a Fernanda Maciel Reichert
Orientador
UFRGS

Vitória Maria Serafim da Silva
Doutoranda do PPGA
UFRGS

*Dedico este trabalho às mulheres que
fizeram de mim o homem que sou:*

Minha vó Santa,

Minha mãe Claudete,

Minha tia Anadir,

Minha “boadrasta” Márcia,

Minha irmã Débora,

Minha “mamadi” Rosana,

Minha eterna colega Inajara,

E, especialmente,

Minha esposa Eliane e

Minha filha Laurinha.

AGRADECIMENTOS

Por onde começar? São tantos...

Que tal, Deus? É importante ter em mente que “O Cara Lá de Cima” está nos olhando, mesmo que os tempos atuais sugiram que não. Mas ele está e nos quer bem!

Em seguida, a minha esposa Eliane, que segurou as pontas enquanto eu estudava à noite. Foram dias complicados cuidando de nossa filha pequena e tendo minha companhia por poucos minutos depois que eu chegava em casa tarde da noite. Ter um marido do lado fez falta, eu sei. Mas nós sabíamos que era por uma boa causa. Esse esforço não será em vão. Te amo!!!

Não posso esquecer os meus professores pelos quais passei no Curso de Administração. Foram boas as lições que tive com vocês. Em especial à Professora Carla, que foi minha primeira orientadora na minha primeira tentativa de fazer um TCC. O trabalho não vingou, mas o aprendizado ficou e foi valoroso. E ela ainda me apresentaria minha orientadora deste trabalho.

Meu mais profundo agradecimento à minha orientadora, Prof^a Fernanda, por ter pegado este *angu de carço* que parecia que não iria vingar... Vingou!!! E a Sra. ajudou enormemente, acredite.

Agradeço aos meus colegas de curso que me ajudaram muito nas situações mais diversas e adversas. Em especial ao Herman, à Esther, ao Cristian e à Lauren... Éramos um grupo e tanto!!!

Agradeço aos meus pais e irmãos por sempre acreditar nas minhas capacidades, mesmo quando eu não acreditava. Aos meus amigos que sempre torceram pelo meu sucesso, em especial àqueles que estenderam a mão para mim quando eu estava no fundo do poço em 2010: Zé e Rô!!! E aos meus colegas de trabalho, tanto os da CEEE quanto os do TJRS, que muito me impulsionaram pra eu cumprir esta jornada (às vezes, de relho).

Um agradecimento especial para minha tia Anadir, que proveu meus estudos quando eu era jovem e abriu um caminho imenso para chegar até aqui. Seu toque de Midas nunca falha.

Acho que me esqueci de mais gente, me desculpem... Mas sintam-se agradecidos, um dia hei de me lembrar e agradecer.

“Nunca seja cruel, nunca seja covarde – e nunca coma peras! Lembre-se: o ódio é sempre uma tolice e o amor é sempre sábio. Sempre tente ser bom, mas nunca falhe em ser gentil.”

“Ria alto, corra rápido, seja gentil... Doutor, eu deixo você ir.”

*12º Doutor
(Interpretado por Peter Capaldi na série britânica “Doctor Who”)*

RESUMO

Este trabalho consiste na elaboração do modelo de negócio de uma empresa de seguros funerários a partir da proposta da Modelagem *Canvas*, proposta por Osterwalder e Pigneur (2011). A empresa Clube KSA apresenta uma proposta de valor diferenciada para o ramo: a comercialização dos seguros funerários atrelada a uma rede de parcerias para que o segurado possa usufruir de benefícios ainda em vida. O objetivo do trabalho é averiguar qual modelo de negócio permitirá o melhor desenvolvimento da empresa no mercado a partir dessa proposição diferenciada. Foram elaborados o Mapa de Empatia e o *Canvas* do negócio e, a partir destes, analisadas as potencialidades e/ou problemáticas que podem ser encontradas no curso de sua operação. Além disto, foi feita uma análise do ambiente de negócios. Constatou-se que a empresa funciona no modelo *freemium* de negócios, porém absorvendo características de outros modelos para montar o seu próprio. Isto levou à conclusão de que as empresas se comportam de maneira singular no mercado em que estão inseridas, não necessitando seguir modelos rígidos de operação.

Palavras-Chave: Seguros funerários. Modelagem de Negócio. Estratégia, Empreendedorismo. *Canvas*.

ABSTRACT

This study consists in the elaboration of the business model of a funeral insurance company based on the proposal of Modeling Canvas, proposed by Osterwalder & Pigneur (2011). Clube KSA presents a differentiated value proposition: the sale of funeral insurance linked to a network of partnerships so that the customer can enjoy benefits while still alive. The objective of the study is to find out which business model will allow the best development of the company in the market based on this different proposition. The Empathy Map and the Business Canvas were elaborated and, based on these, the potentialities and / or the problematics that can be found in the course of its operation were analyzed. In addition, an analysis of the business environment was carried out. It was found that the company works on the freemium business model, but absorbing the characteristics of other models to build its own. This led to the conclusion that companies behave in a unique way in the market in which they operate, not needing to follow rigid operating models.

Keywords: *Funeral insurance. Business Modeling. Strategy. Entrepreneurship. Canvas.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Abordagem cíclica do processo empreendedor	20
Figura 2 – Quadro em branco do Modelo Canvas.....	24
Figura 3 – Relações dos blocos do Modelo Canvas	25
Figura 4 – Mapa de Empatia do público do Mercado Funerário.....	38
Figura 5 – Quadro de Modelo Canvas de Negócios do Clube KSA	39
Figura 6 – Planos de Cobertura do Clube KSA	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Três tipos básicos de negócios e seus imperativos.....	27
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMÁTICA.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 EMPREENDEDORISMO	18
2.2 OS COMPONENTES DO NEGÓCIO SEGUNDO O BUSINESS MODEL GENERATION	21
2.3 OS PADRÕES DE MODELOS DE NEGÓCIOS	26
2.3.1 Modelo de Negócios Desagregados	26
2.3.2 Modelo de Negócios de Cauda Longa	27
2.3.3 Modelo de Negócios de Plataformas Multilaterais.....	28
2.3.4 Modelo de Negócios Grátis	29
2.3.5 Modelo de Negócios Abertos	30
2.4 REGULAÇÃO DO SETOR DE SEGUROS	31
2.4.1 Seguros Funerários.....	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1 TÉCNICAS DE DESIGN	37
4.1.1 Mapa de Empatia	37
4.2 O QUADRO	39
4.2.1 Segmento de Cliente.....	40
4.2.2 Proposta de Valor.....	41
4.2.3 Canais	41
4.2.4 Relacionamento com Clientes.....	42
4.2.5 Fontes de Receita	42
4.2.6 Recursos Principais.....	43
4.2.7 Atividades Chave	43
4.2.8 Parcerias Principais.....	43
4.2.9 Estrutura de Custo	43
4.3 ESTRATÉGIAS.....	44
4.3.1 O Ambiente do Modelo de Negócios.....	44
4.3.1.1 Forças do Mercado.....	44
4.3.1.2 Forças da Indústria	45

4.3.1.3 Tendências Principais.....	45
4.3.1.4 Forças Macroeconômicas.....	46
4.3.2 Avaliando o Modelo de Negócios.....	46
4.3.2.1 Analisando as forças e fraquezas.....	47
4.3.2.2 Analisando as Oportunidades.....	49
4.3.2.3 Analisando as Ameaças.....	52
4.4 ANÁLISES DOS RESULTADOS.....	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

A vida moderna em sociedade, principalmente nos centros urbanos, tem levado as pessoas a buscarem cada vez mais prevenir-se de eventuais prejuízos decorrentes de perda, roubo ou acidentes de seus bens. Neste cenário, as seguradoras têm por desafio atingir um mercado ainda não afeito à cultura dos serviços securitários. Entre os diversos produtos oferecidos existem aqueles aplicados a bens materiais, como residências e veículos. Da mesma forma, há também aqueles que resguardam bens mais intangíveis. Neste ramo os seguros de vida são os mais comuns, pois asseguram à família do contratante uma situação confortável diante da perda do ente querido.

Entretanto, existe um ramo pouco explorado pelas seguradoras. Levando-se em conta que o momento da morte traz consigo uma série de necessidades que nem sempre os familiares estão em condições de realizar, o mercado de serviços funerários traz em si um potencial interessante. Neste ambiente que surge a figura do seguro funerário.

Num setor da economia que movimenta cerca de R\$ 7 bilhões por ano, segundo dados da FECOMERCIO de 2015, desafio das seguradoras na captação de clientela choca-se com a realidade de que este consumidor está mais habituado a comprar planos funerários. Ainda que os seguros funerários promovam um gama mais abrangente de atendimentos do que os planos funerários, o entrave fica na questão da abordagem dos vendedores de planos (sendo mais proativos que os proponentes de seguros).

Esse é o nicho de mercado que a empresa objeto desta pesquisa pretende explorar, de forma diferenciada. O objetivo é oferecer diversas vantagens ao contratante de seguros funerários de forma que este possa usufruir de descontos e benefícios em outras empresas parceiras. O entendimento é que o segurado deve usufruir de alguns benefícios ainda em vida, além de ter assegurado todo atendimento para sua morte.

Como se trata de uma abordagem diferenciada do ramo de seguros é de vital importância para o negócio que seus proprietários saibam em que universo estão inseridos, quais parceiros irão contar e como levá-los a encontrar seus clientes. Nesse interesse, é importante a formulação do modelo de negócio, definindo as estratégias a serem adotadas para geração de valor ao cliente, a fim de criar o

diferencial almejado. Para tanto, foi utilizado o método *Business Model Canvas* para a elaboração e estudo do modelo pretendido e as estratégias que dele foram geradas.

O *Business Model Canvas* funciona como um mapa visual no qual seja possível a visualização, de forma gráfica, das diversas variáveis que podem influenciar o sucesso do empreendimento. A construção do *Canvas* incluiu pesquisar sobre o cenário atual e montar um quadro no qual as perspectivas fossem identificadas e, assim, permitir a avaliação da viabilidade do negócio nos moldes idealizados pelos donos da empresa.

Nesta intenção e para fins deste trabalho, foram realizadas reuniões com o dono da empresa e com seus diretores com o objetivo de conhecer a empresa, como funciona o negócio, seu produto e sua abordagem com o público. Com estas informações, foi proposta a elaboração de um Mapa de Empatia e de um *Canvas*. Tendo estes recursos prontos, foi feita a análise destes materiais com o objetivo de compreender o modelo de negócio estruturado para a empresa. Também foi feita uma análise do ambiente no qual a empresa está atuando e se este modelo traria condições de uma atuação próspera neste ambiente.

Com estas análises, foi possível averiguar que a empresa atua de forma adequada com a natureza do seu produto principal, que são os seguros funerários. Entretanto, para atingir a diferenciação que a empresa almeja, não basta seguir apenas o modelo de negócios que são percebidos no mercado de seguros, sendo necessária a associação de outros modelos de negócio. Com isto, foi possível concluir que algumas empresas se comportam de forma particular em seu mercado, elaborando seu próprio modelo de negócio.

Este trabalho teve a seguinte estruturação: a introdução, na qual se discute a problemática, a justificativa e os objetivos; o referencial teórico, no qual se apresentou as teorias sobre empreendedorismo, modelagem de negócios, além de uma apresentação sobre a regulação do setor de seguros; os procedimentos metodológicos; a apresentação da pesquisa e a análise dos resultados; e as considerações finais.

1.1 PROBLEMÁTICA

Os históricos do mercado brasileiro de seguros apresentam crescimento até o ano de 2015, quando a recessão econômica afetou os resultados naquele ano e no seguinte (SUSEP, 2009a). Atualmente, o ramo de seguros vem apresentando ligeiros crescimentos, sendo que no primeiro quadrimestre de 2019 apresentou um crescimento de 4,9% (GANDRA, 2019). Esse indicativo demonstra que o mercado de seguros ainda se mostra um campo próspero para empreendimentos.

No que tange aos seguros com cobertura de risco, o crescimento no mesmo período foi de 11% (CONJUNTURA, 2019). Nesse grupo de coberturas estão englobados todos aqueles planos que prevê uma indenização aos segurados ou aos seus beneficiários segundo condições contratuais e garantias contratadas. Entre estes se enquadram os seguros de pessoas, (como vida, invalidez total ou parcial, permanente ou não, bem como de despesas médicas e hospitalares, doenças graves) cujo evento gerador seja, evidentemente, a morte, invalidez, acidentes e doenças dos participantes. Além destes, existem outros seguros de risco, como o prestamista, educacional, viagem e funerário.

O seguro funeral caracteriza-se por garantir uma indenização, na forma de reembolso ou prestação de serviços, relacionados à realização do funeral, no caso de falecimento do segurado (SUSEP, 2019b). Os serviços cobertos pelo seguro funeral estendem-se desde o atendimento e organização do funeral, sepultamento ou cremação, locação ou aquisição do jazigo, bem como os burocráticos, como liberação do corpo, registro do óbito em cartório e traslado do corpo (podendo este ser até em nível internacional, caso previsto em contrato). Neste ponto, o seguro funeral diferencia-se em relação aos planos funerários por prestar um atendimento mais completo ao beneficiário. Enquanto os planos funerários buscam atender essencialmente os serviços funerários em si (organização da cerimônia de despedida, sepultamento, jazigo), o seguro funerário preocupa-se em atender o beneficiário em uma gama muito mais abrangente de serviços.

Percebe-se, com isso, um mercado com potencial de sucesso. Contudo, por ser um produto relativamente novo (sua legislação regulatória é de 2016), o seguro funerário carece de divulgação mais apropriada. Em pesquisa encomendada pelos proprietários da empresa ora estudada, percebeu-se que, apesar do público reconhecer a solidez de uma seguradora por traz do serviço prestado, muitos optam pelos serviços dos planos funerários, pois estes são levados ao seu encontro pelos vendedores das empresas.

Com vistas neste potencial, a empresa em estudo está empreendendo na área de seguros funerários, trazendo consigo alguns diferenciais. Para além do produto principal, que somente poderá ser “usufruído” com a morte do contratante, a empresa pretende criar uma rede de benefícios para que este possa desfrutar ainda em vida. A ideia é criar uma rede de parcerias com outras empresas (farmácias, laboratórios e hospitais, por exemplo), nas quais o beneficiário possa receber descontos e vantagens. Ao mesmo tempo em que a empresa ajuda na promoção de seus parceiros, estes mesmos parceiros colaboraram na divulgação de seus produtos, trazendo uma legião de novos clientes para ambos.

Para que tal estratégia seja levada adiante, foi imprescindível dominar bem os componentes básicos do mercado que irá atuar, bem como definir uma estratégia de ação nesse ambiente. Geralmente, um plano de negócio atende os questionamentos provenientes desta pesquisa. Contudo, conforme sinaliza Benvenuti (2016), apesar da importância do plano de negócio como estruturador, a ferramenta pode mostrar-se cansativa e arriscada, visto que os mercados mudam rapidamente, tornando-a obsoleta. Neste cenário, é interessante lançar mão de técnicas e ferramentas mais dinâmicas para a visualização do negócio. Nesse contexto, o *Business Model Canvas* surge como alternativa mais simples, ágil e arrojada.

O *Business Model Canvas* é um método de modelagem de negócios desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011) que consiste na criação de um mapa visual da empresa, dividido em blocos correspondendo aos componentes do mercado, buscando identificar a lógica de como a organização pretende criar valor. O objetivo deste exercício é identificar os pontos positivos e negativos do negócio, bem como as possíveis ameaças e oportunidades. Com tais informações em mãos, é possível traçar uma estratégia de atuação que permita que o negócio tenha, ao menos, capacidade de se manter no mercado e, futuramente crescer no cenário em que atua.

A modelagem do negócio pode auxiliar o empreendedor a “elaborar inovações estratégicas que vão aumentar a competitividade da empresa” (COMO, 2015). Essa abordagem pode auxiliar na gestão da empresa, levando a melhores resultados. O que se pretendeu, em resumo, foi traçar uma forma de atuação no mercado para que a empresa, com a abordagem diferenciada a qual se propõe, pudesse ter resultados positivos não só para si como também para os parceiros envolvidos.

Ao longo do trabalho, buscou-se responder a seguinte questão: **qual modelo de negócio irá permitir melhor desenvolvimento de uma empresa de seguros funerários?** Ou seja, que tipo de atuação no mercado poderá trazer mais lucratividade e permitirá que a empresa atue com solidez e segurança? A partir disso, foi possível propor uma estratégia de ação de forma a garantir o estabelecimento do negócio com garantias de rendimento positivo.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo o relatório do IBGE sobre demografia de empresas, em 2015, 60% das empresas com menos de 5 anos fecharam suas portas (DEMOGRAFIA, 2010). Mais recentemente, a Boa Vista SCPS apontou que, em 2019, dos pedidos de falência e recuperação judicial, mais de 90% eram de pequenas empresas (PEDIDOS, 2020). Estes números acentuados geralmente estão relacionados com a falta de planejamento dos gestores do negócio (ENTENDA, 2017).

Ao se fazer uso de ferramentas como o *Canvas*, o empreendedor previne-se destes insucessos, ou ao menos tem a capacidade de identificar os aspectos de risco do negócio, podendo atuar preventivamente a estes, permitindo que a organização consiga permanecer no mercado pretendido e ir corrigindo suas deficiências com o passar do tempo. O estudo deste método e de suas ferramentas visou salientar a importância do planejamento prévio de um empreendimento e da utilização de um instrumental adequado para as análises do mercado.

O ramo de seguros exige de seus empreendedores aportes iniciais mais robustos a fim de garantir o atendimento de seus clientes em conformidade com o que foi contratado. Por esta razão, é importante que o empreendedor trace suas estratégias de forma a garantir o retorno financeiro do investimento realizado no tempo planejado. Sem um plano de ação adequadamente elaborado, a empresa sofrerá prejuízos, pois a concorrência com outros produtos mais acessíveis é uma dificuldade a ser enfrentada. A diferenciação almejada, com a rede de parcerias, deve ser modelada previamente a fim de compreender quais os parceiros mais promissores para que o sucesso do negócio chegue no tempo pretendido.

1.3 OBJETIVOS

Serão apresentados a seguir os objetivos deste estudo que serviram como diretrizes para a realização da pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho teve por objetivo geral, a partir da aplicação do Canvas, identificar um modelo de negócios que fosse adequado aos objetivos da empresa de seguros funerários para atuar no mercado com solidez e segurança.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, delineararam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os segmentos de clientes e as propostas de valor da empresa;
- Estabelecer os canais e a forma de relacionamento da empresa com os clientes;
- Apontar as fontes de receita, as atividades-chave e os recursos principais da empresa;
- Definir as parcerias principais e a estrutura de custos do negócio;
- Analisar o ambiente do modelo de negócio;
- Avaliar a viabilidade do modelo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para realizar esta pesquisa foi necessário aprofundar o conhecimento na área técnico-científica e analisar estudos já realizados que se referem ao tema escolhido. A fim de obter um melhor entendimento, o referencial teórico foi dividido em quatro itens: empreendedorismo, os componentes do negócio segundo o *Business Model Canvas*, Padrões de Modelos de Negócio e Regulação do Setor de Seguros. Com base nessas divisões foi possível obter um maior embasamento para a realização do estudo. Estes itens foram propostos dessa forma para permitir um maior conhecimento sobre esses assuntos chaves que sustentaram esta pesquisa.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo tem sua origem na palavra empreender, que por sua vez tem raiz no latim *imprendere*, que segundo o Dicionário Houaiss significa “decidir, realizar tarefa difícil e laboriosa”. De fato, as definições acadêmicas de empreendedor e de empreendedorismo tem uma relação forte com o ato de realizar algo que demanda esforço e risco. Um dos primeiros conceitos surgiu na economia, do qual podemos citar a do economista Jean Baptiste Say, que definiu como “aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais alta e de maior rendimento”. Para Schumpeter (1934),

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.”

Nos conceitos direcionados para a área da Administração, Kirzner (2012) esclarece que o empreendedor é o indivíduo que busca criar equilíbrio, posicionando-se clara e positivamente em um ambiente de caos e turbulência. Já para Hirsch e Peters (1992),

“Empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.”

Referenciando autores nacionais, podemos destacar Dolabela (2003) entendeu o conceito de empreendedorismo como a arte de “buscar e transformar os

sonhos em realidade”, na qual se compreende que a “arte de buscar” estaria diretamente relacionada com a obtenção de recursos e “a transformação de sonhos em realidade”, relacionada à vontade e ao comportamento empreendedor. Já Fialho (2006) afirma que

“O empreendedorismo nada mais é do que a capacidade de criação, por meio do estabelecimento de objetivos e obtenção de resultados positivos. É a materialização de um sonho, de uma imagem mental. O objetivo a ser atingido origina-se na visão sistêmica que se destrincha na intenção dos atos do empreendedor. E os resultados surgem a partir da ação criativa, persistente focada nos objetivos.”

Para Dornelas (2016) o movimento empreendedor conduz o envolvimento de pessoas e processos, levando à transformação de ideias em oportunidades. Em vias gerais, o entendimento é que o empreendedor tem por característica a alteração do *status quo* de algum setor da sociedade ou até, eventualmente, de toda ela. Para o autor, qualquer definição de empreendedorismo compreende, ao menos, os seguintes aspectos:

- A realização de algo novo com dedicação;
- A mobilização de recursos, de forma criativa e transformadora;
- A assunção dos riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Todas as definições, entretanto, carregam a ideia de que o empreendedor é o indivíduo que vislumbra as oportunidades de negócios para capitalizar sobre eles, assumindo os riscos. Todo o movimento disruptivo tem por objetivo a captação de um valor que apenas o empreendedor observa ou, pelo menos, tem interesse de investir recursos para captá-lo. Para tanto, é importante atentar às informações do ambiente, atizar a curiosidade para identificar as melhores oportunidades que surgirem, pois o empreendedor *“sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta”* (DORNELAS, 2016).

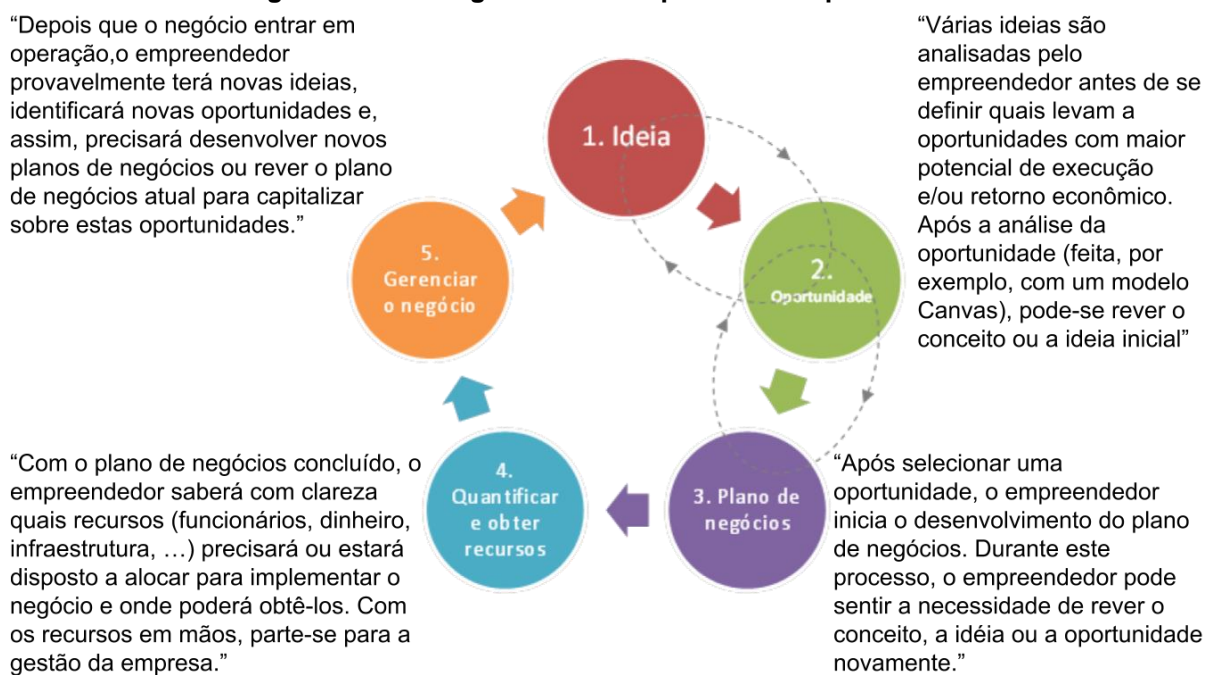
Neste sentido, estruturar as ações que levem a identificar as melhores oportunidades é imprescindível no momento de lançar um novo empreendimento. Conforme destaca Dornelas et al (2018), o processo empreendedor compõe-se de cinco etapas, conforme Figura 1.

Basicamente, o empreendedor deve analisar as suas ideias e, dentro daquelas mais promissoras, averiguar qual a que traz maior potencial de execução e retorno financeiro. Assim que selecionar a ideia, o empreendedor deve iniciar o

desenvolvimento do Plano de Negócios, o qual trará as informações sobre a estruturação do negócio, podendo rever suas ideias iniciais se achar conveniente.

Com o Plano de Negócios concluído, o empreendedor tem as informações necessárias para a estruturação de seu negócio. Nesse ponto do Processo Empreendedor, o autor esclarece que o empreendedor pode decidir por quais e quanto recurso irá dispor para montar seu empreendimento. Ao tomar esta decisão, devem-se gerir as operações a fim de que o negócio gere o valor idealizado. Mas se neste ponto o empreendedor for surpreendido por novas ideias ou pela necessidade de aprimorar aquela original, inicia-se o processo empreendedor novamente, seguindo os mesmos passos.

Figura 1 – Abordagem cíclica do processo empreendedor



Fonte: Adaptado de Dornelas et al (2018)

Conforme se observa, todo empreendimento inicia-se de uma ideia que deve ser estruturada pelo empreendedor. Para além da ideia, as informações sobre o ambiente no qual negócio irá se desenvolver tornam-se imprescindíveis para que a tomada de decisão possa ser tomada com segurança e minimizando os riscos. Por este motivo é que se toma o *Business Model Canvas* como ferramenta para auxiliar na estruturação do pensamento e na captação das informações. É esta ferramenta que trataremos de explicar a seguir.

2.2 OS COMPONENTES DO NEGÓCIO SEGUNDO O BUSINESS MODEL GENERATION

Antes de entrar no estudo da ferramenta, convém observar algumas conceituações sobre modelo de negócio. Um dos pioneiros em pesquisar sobre as relações entre os fatores de produção foi Schumpeter (1934). Nestes estudos, o que se considera como fatores são o que se interpreta hoje como os componentes do negócio. Gardner (1960), por sua vez, abordou o termo como a incorporação de todas as características de um negócio. Posteriormente, Stanford (1972), retomou o uso do termo ligando-o à modelagem de ambientes de negócio em simulações computacional.

O termo torna-se popular a partir da década de 1990, com a ascensão da tecnologia da informação (JOIA E FERREIRA, 2005), recebendo, assim, variadas conceituações. Hedman e Kalling (2003) afirmam que o modelo de negócio é um termo geralmente usado para descrever os principais componentes que constituem um determinado negócio, dos quais se pode citar estão os clientes, os concorrentes, as atividades desenvolvidas, os recursos envolvidos, dentre outros. Chesbrough (2006) acrescenta que o Modelo de Negócio gera valor pela determinação das atividades, desde a matéria prima até o consumidor, e capta parte deste valor pela criação de um recurso, ativo ou posição exclusiva na cadeia de processos na qual a organização possui vantagem competitiva. Essa cadeia lógica não pode ser pensada de forma estanque, com cada setor sendo agindo na sua individualidade. Pelo contrário, a relação desempenhada entre cada um destes setores é que irão criar o desenho e a identidade da empresa. A partir desta identidade é que o empreendimento vai buscar a captação de capital no mercado.

Dornelas et al (2018) esclarecem que o Modelo de Negócio é a explicação de como sua empresa “fará dinheiro, qual será ou é seu modelo de receita e como as várias áreas e processos de negócio se relacionam para atingir o objetivo de fazer com que a empresa funcione, gerando valor aos clientes.” Embora não desmereçam a importância da elaboração de um Plano de Negócios, os autores reconhecem que o resultado nem sempre é uma fotografia real do que é ou será o negócio.

Nesta perspectiva, faz sentido o estudo de uma ferramenta que possa mostrar um retrato mais fiel do momento atual do negócio. Por este motivo, Osterwalder e Pigneur (2011), propõe a construção do *Canvas*. Para eles, Modelo de Negócio é um

instrumento dinâmico e sistêmico de estratégia, adaptável à atual realidade das empresas, por descrever a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte da organização.

Para Osterwalder e Pigneur (2011) um negócio pode ser descrito a partir de nove componentes principais, que cobrem as quatro áreas principais: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. A relação entre estes componentes irão demonstrar a lógica da geração de valor. A seguir, serão relacionados e conceituados cada um destes componentes:

- **Segmentos de Clientes:** descreve o grupo de pessoas ou organizações, que possuem necessidades, comportamentos e/ou outros atributos comuns, que uma empresa pretende atender. É importante frisar que tal definição implica na determinação de uma fatia de mercado (PEREIRA, 2016) e que, dentro desta ideia, o negócio deve ser desenvolvido segundo a perspectiva do cliente. Um modelo de negócio pode definir um ou mais segmentos para servir.

- **Proposta de Valor:** descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para os clientes, resolvendo um problema ou satisfazendo uma necessidade. Em outros termos, são os *benefícios* que o cliente vai receber. “A Proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, p. 22).

- **Canais:** descreve como a organização alcança seus Segmentos de Clientes para entregar sua Proposta de Valor. Os canais são o ponto de contato dos clientes (interface) e desempenham um importante papel na sua experiência geral. Dentre as funções dos canais é possível citar a de ajudar o cliente a avaliar a proposta de valor, ampliar o conhecimento sobre produtos ou serviços da empresa e permitir que os clientes os adquiram de acordo com sua preferência. Pode-se dizer que pela perspectiva do marketing, equivalem aos “Ps” de Praça e de Promoção (PEREIRA, 2016)

- **Relacionamento com Clientes:** descreve os tipos de relação que uma organização estabelece com cada Segmento de Cliente, podendo ser pessoais ou automatizadas. Definir estratégias e relacionamento tem papel fundamental na

retenção de clientes. Podem ser guiadas por uma série de motivações, como a conquista e retenção do cliente e ampliação das vendas.

- **Fontes de Receita:** descreve a maneira pela qual a organização irá gerar dinheiro a partir de cada segmento de cliente. A avaliação correta do valor que cada Segmento de Cliente está disposto a pagar pode gerar várias Fontes de Receita, seja pelo pagamento único, seja pelo pagamento recorrente. Os mecanismos de precificação são cruciais nesse componente, bem como o fluxo de receitas, ou seja, como o cliente irá encaminhar seu dinheiro ao empreendedor. Esta tem sido uma das fontes de inovação dos negócios (PEREIRA, 2016)

- **Recursos Principais:** descreve os recursos fundamentais para que o negócio consiga criar sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha os Relacionamentos com os Clientes e obtenha receita. Podem ser necessários diversos tipos de recursos, cada um atendendo cada Segmento de Cliente específico.

- **Atividades-Chave:** descreve as ações mais importantes para que o negócio consiga criar sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha os Relacionamentos com os Clientes e obtenha receita. São as atividades que a empresa deve desempenhar de forma constante (PEREIRA, 2016). Da mesma forma que os Recursos Principais, podem ser necessários diversos tipos de atividades, cada uma atendendo cada Segmento de Cliente. Estes dois componentes são essenciais na constituição da proposta de valor, pois são estes que fazem a ideia virar realidade.

- **Parcerias Principais:** descreve a rede de parcerias que darão suporte para o negócio funcionar. Geralmente, estão relacionados com os Recursos Principais e/ou com as Atividades-Chave, não se restringindo a estes. Segundo Pereira (2016), são as empresas que ajudam seu negócio a entregar a Oferta de Valor. Qualquer tipo de tarefa ou matéria-prima essencial fornecida por outra empresa e que garante o funcionamento do empreendimento deve ser considerada como parceria.

- **Estrutura de Custo:** descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios. É importante salientar quais são os custos efetivamente despendidos na criação e oferta de valor ao cliente, bem como dos relacionamentos que advém do negócio. Por este motivo que estes custos geralmente serão oriundos dos blocos de recursos, atividades e parcerias-chave.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), estes nove elementos constituem um quadro gráfico, no qual o negócio será descrito nas suas particularidades. Com isso, é possível traçar as relações entre estes elementos e, a partir de então, constituir o modelo de negócio. Para Pereira (2016), o *Business Model Canvas* permite a visualização dos “encaixes estratégicos” existentes entre as áreas, coisa que documentos textuais não permitem fazê-lo com facilidade. O quadro gráfico proposto pelos autores é o constante na Figura 2.

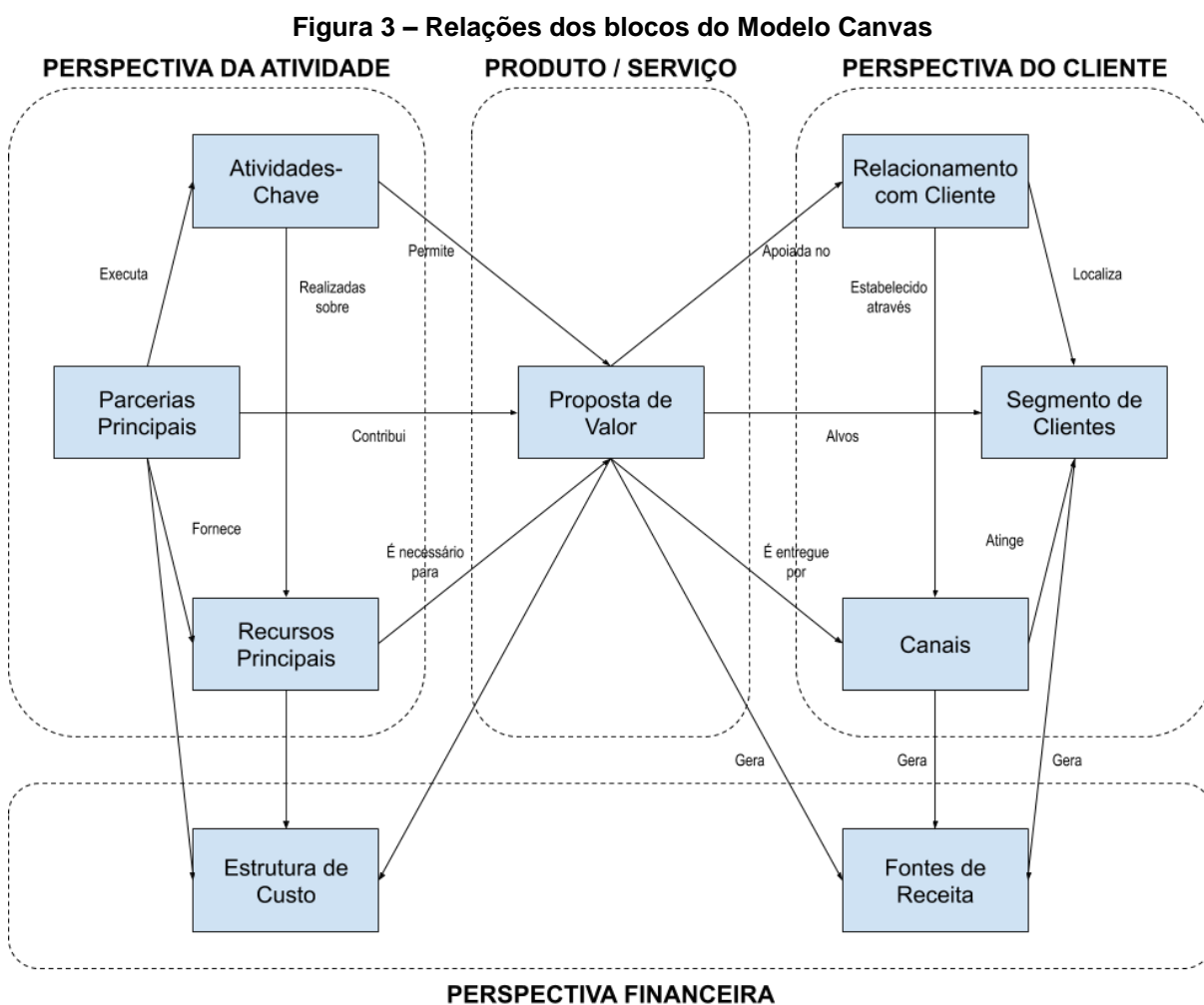
Figura 2 – Quadro em branco do Modelo Canvas

Parcerias Principais	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmento de Clientes
	Recursos Principais		Canais	
Estrutura de Custo			Fontes de Receita	

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

A intenção é justamente criar um quadro com descrições dos componentes a partir de sentenças simples e de fácil visualização, permitindo perspectivas mais amplas e o inter-relacionamento entre os elementos do modelo. Dornelas (2018) salienta a importância do brainstorming, no qual as ideias devem ser postas em tela para serem testadas e questionadas, para dar-lhes validade. Nesse intuito, a

visualização gráfica das inter-relações torna-se crucial para a definição do modelo de negócio. A Figura 3 apresenta um quadro com as relações entre os blocos.



Fonte: Adaptado de Fritscher e Pigneur (2010)

As relações entre os blocos revelam muito da estratégia que a empresa irá adotar em seu negócio. É possível traçar um caminho desde onde virão os recursos, que serão transformados em produtos ou serviços dotados de valor e que serão entregues aos clientes. Estes arranjos, por vezes, tornam-se comuns em diversas organizações, similares ou não quanto ao objeto de seu trabalho, mas que adotam práticas similares para atingir seus objetivos. Estas práticas regulares foram descritas por Osterwalder e Pigneur (2011) como Padrões de Modelos de Negócios. Em sua obra, os autores elencaram cinco padrões, os quais serão estudados a seguir.

2.3 OS PADRÕES DE MODELOS DE NEGÓCIOS

Osterwalder e Pigneur (2011) definem Padrões de Modelos de Negócios aqueles com características, arranjos dos componentes ou comportamentos similares. Estas similaridades servem para compreender as dinâmicas do Modelo de Negócio e como inspiração para o próprio trabalho.

Os autores compilaram cinco comportamentos distintos relacionados à criação de valor e à manutenção deste e traduziram tais comportamentos para a linguagem do Quadro de Modelo de Negócio, para tornar os padrões comparáveis. Contudo, é de consenso que esta lista não é estanque, podendo existir outros modelos e outros padrões, inclusive podendo existir mais de um padrão dentro de um Modelo de Negócio.

A seguir, serão descritos os Padrões de Modelos de Negócios.

2.3.1 Modelo de Negócios Desagregados

Este modelo de Negócio parte da compreensão de que uma empresa pode atuar no mercado a partir de três focos: relacionamento com clientes, inovação de produto e infraestrutura. Hagel e Singer (1999) *apud* Osterwalder e Pigneur (2011) descrevem os papéis de cada um destes focos. Enquanto o papel do relacionamento com o cliente é tido como “a descoberta e aquisição de clientes e a construção de um relacionamento com eles”, o da inovação de produtos seria “desenvolver produtos e serviços novos e atraentes”. Já o da infraestrutura seria “construir e gerenciar plataformas para tarefas repetitivas e de alto volume”.

Osterwalder e Pigneur (2011) salientam que os três tipos de negócio podem coexistir dentro da organização, devendo, contudo, estarem desagregados, sendo importante que a empresa se concentre num deles. Cada negócio possui imperativos econômicos, competitivos e culturais particulares, apresentados no Quadro 1. Pereira (2016) salienta que devido à complexidade das operações desenvolvidas na manutenção das três abordagens, uma grande quantidade de recursos é dispendida. Por este motivo, o autor esclarece que apenas grandes empresas podem desenvolver este modelo de negócio. Portanto, empresas menores e *startups* não deveriam recorrer a esse modelo.

Quadro 1 – Três tipos básicos de negócios e seus imperativos

	Inovação do Produto	Relacionamento com Clientes	Gerenciamento da Infraestrutura
Econômicos	A entrada antecipada no mercado permite cobrar preços de primeira linha e adquirir grande fatia do mercado; a velocidade é crucial.	Os altos custos para atrair clientes tornam imperativo fazer muito lucro; o escopo econômico é crucial.	Altos custos fixos tornam a produção de grandes volumes essencial para a obtenção de baixos custos unitários; a economia de escala é crucial.
Culturais	Luta por talento; barreiras baixas de entrada; muitos jogadores pequenos prosperam.	Luta por escopo; consolidação rápida; poucos jogadores grandes dominam.	Luta por escala; consolidação rápida; um reduzido número de jogadores grandes domina.
Competitivos	Centrada no funcionário; mamando as estrelas criativas.	Altamente orientada ao serviço; mentalidade de "cliente em primeiro lugar".	Focada no custo; reforça a padronização, previsibilidade e eficiência.

Fonte: Hagel e Singer (1999) *apud* Osterwalder e Pigneur (2011)

Como exemplos deste modelo são citados as instituições bancárias privadas, cujos negócios podem ser desagregados em gerir a riqueza dos clientes (consultoria e gerenciamento), introdução de produtos financeiros e gerenciamento das transações; e as empresas de telefonia móvel, cujos negócios podem ser desagregados em operação e manutenção da rede, assinaturas de planos de voz e dados e desenvolvimento de produtos de telefonia e conteúdos de mídia.

2.3.2 Modelo de Negócios de Cauda Longa

A tônica deste modelo de negócios consiste em oferecer uma grande variedade de produtos e não se especializar em apenas um segmento (ANDERSON, 2006). Como o volume de vendas é baixo para cada nicho, o modelo requer uma baixa demanda de estoque, reduzindo este custo cujos valores podem ser redirecionados no desenvolvimento da plataforma de vendas. O lema a ser seguido é "vender menos de mais" (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).

Ainda conforme Anderson (2006), a cultura e a economia estão se afastando do conceito de investir em poucos produtos de grande sucesso para um conceito de investir em um grande número de itens, direcionado a nichos, mesmo com volume

pequeno de vendas. Segundo o autor, três estímulos econômicos foram importantes para essa mudança de paradigma: a democratização das ferramentas de produção, causada pela queda nos custos da tecnologia; a democratização da distribuição, provocado pela internet; e queda nos custos de conexão entre oferta e demanda.

O modelo se mostra muito lucrativo quando se direciona para ofertas de produto de nicho, com vendas infrequentes. Neste modelo, o foco estrutural está na plataforma de disponibilização, uma vez que a democratização do uso da internet permitiu que consumidores e produtores de conteúdo pudessem se conectar com maior facilidade. Além disto, a tecnologia permite que fornecedores de conteúdo de nicho se tornem Principais Parceiros do negócio.

Osterwalder e Pigneur (2011) indicam como exemplos de seguidores desse modelo a companhia dinamarquesa LEGO, quando esta permite aos seus usuários criarem seus próprios kits de montagens, os quais também poderão ser adquiridos por outros usuários que se interessarem. Além da LEGO, a editora Lulu.com revolucionou ao abrir a possibilidade autores menos famosos ou amadores de lançarem suas obras, sendo que estas apenas são impressas sob demanda de pedidos.

2.3.3 Modelo de Negócios de Plataformas Multilaterais

A principal idéia do Modelo de Plataformas Multilaterais é que o negócio sirva como intermediário de dois ou mais grupos distintos de clientes. Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que a criação de valor acontece justamente pela facilitação desse contato. O dilema que as plataformas enfrentam é a atração destes grupos para dentro do negócio e demonstrar aos participantes a potencialidade destes parceiros. Neste sentido, as plataformas geralmente subsidiam um dos segmentos, tornando atrativo para os demais.

Para Pereira (2016), a principal dificuldade é decidir qual segmento de cliente subsidiar, a fim de atrair aquele que trará lucro expressivo para o negócio. Nesse sentido, o autor afirma que para obtenção do sucesso, faz-se necessário que a empresa consiga operar em modo unilateral no início de sua operação. Uma oferta de valor a preços menores ou gratuitos é compensada pela atração dos demais segmentos para a plataforma

Como exemplos, os autores apontam o caso da Google e seu serviço de AdWords, o qual ligam os anunciantes aos usuários das ferramentas de busca; os consoles de *videogame* da Sony Playstation, Microsoft Xbox e Nintendo Wii, que faz a conexão entre os desenvolvedores de jogos e os jogadores; e a Apple e suas plataformas de músicas e de aplicativos para o iPod e iPhone, respectivamente.

2.3.4 Modelo de Negócios Grátis

Este modelo de negócio caracteriza-se pelo fato de que pelo menos um dos segmentos de clientes recebe gratuitamente os benefícios da oferta de valor. A fonte de receita, neste caso, deriva de outros segmentos de clientes que acabam por financiar esta gratuidade. Este modelo pode se desdobrar em várias ramificações, podendo, inclusive, estar associado a outros modelos.

A plataforma multilateral da publicidade gratuita é uma das mais populares. O objetivo é levar os anunciantes ao encontro dos consumidores, de forma não onerosa a estes últimos. Tal prática é comum nos meios de comunicação de massa (televisão, rádio e, mais recentemente, internet), mas tem se tornado bastante popular nas publicações de jornais gratuitos. A fonte de receita advém do pagamento dos anunciantes pelos espaços disponibilizados por estes meios.

Além desta, a abordagem “*freemium*”, termo cunhado por Jarid Lukin, consiste em disponibilizar ao cliente serviços básicos do negócio, podendo acessar o serviço completo mediante o pagamento de um valor. Isso só é possível devido ao baixo custo em atender os usuários gratuitos (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011). Atualmente, diversos serviços de internet lançam mão deste expediente, sendo um dos mais notáveis o Spotify quanto a disponibilização de músicas.

Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam um caso particular dessa abordagem, denominado “*freemium* de cabeça para baixo”. É o caso dos seguros. Nesse modelo, diferente do conceito original, uma base grande de clientes financiam aqueles que efetivamente usam do serviço. Evidentemente que aqueles que pagam regularmente têm o direito de usufruir dos serviços da seguradora num eventual sinistro. Contudo, o objetivo é o resguardo de valores que possam subsidiar o ressarcimento de prejuízos nas situações previstas em contratos. Este conceito encontra muito sentido quando se pensa na expressão popular “paga-se na esperança de não usar”. Em realidade, os segurados nunca almejam fazer uso dos

seguros, mas buscam estar prevenidos nas situações calamitosas que os contratos dão cobertura.

Por fim, há o modelo chamado “Isca e Anzol”, que consiste em uma oferta inicial gratuita ou extremamente barata, mas que estão vinculadas a compras futuras, as quais são efetivamente a fonte de receita do negócio. Osterwalder e Pigneur (2011) argumenta que a perda inicial da oferta gratuita é compensada na sequência por estas comprar vinculadas, tornando o negócio viável. Neste tipo de negócio podemos encontrar as fabricantes de impressoras e cartuchos, as operadoras de telefonia celular e o tradicional exemplo das lâminas de barbear Gillete.

2.3.5 Modelo de Negócios Abertos

O Modelo de Negócios Abertos tem como característica marcante o intercâmbio de ideias. Segundo Chesbrough (2003), na era da informação democratizada, as organizações podem criar mais valor quando compartilham ideias entre si, integrando conhecimento, propriedade intelectual e produtos externos aos seus processos de inovação. O valor transita entre os Parceiros Principais e os Segmentos de Clientes, sendo capturado e disponibilizado para todos interessados.

Chesbrough (2003) esclarece que existem dois movimentos de inovações abertas: a inovação “de fora para dentro”, que ocorre quando as empresas buscam no ambiente externo as ideias, tecnologias e inovações de outras organizações, a fim de agregá-las aos seus processos; e a inovação “de dentro para fora” busca comercializar sua propriedade intelectual àqueles que se interessarem. Em ambas as situações, a proposta de valor é solucionar problemas que os recursos intelectuais, por vezes, não conseguem resolvê-los.

Osterwalder e Pigneur (2011) apontam como exemplos a Procter & Gamble, cuja estratégia é criar 50% das inovações através de parcerias externas; a farmacêutica GlaxoSmithKline, que objetivando tornar os medicamentos mais acessíveis nos países mais pobres e facilitar a pesquisa de doenças pouco estudadas, abriu a patente de medicamentos para tais doenças a fim ser explorada por pesquisadores externos; e a plataforma InnoCentive, cujo proposta de valor é a de conectar organizações com problemas para resolver com pesquisadores ávidos

para resolver problemas (este modelo vem conjugado com o modelo de multiplataformas).

2.4 REGULAÇÃO DO SETOR DE SEGUROS

O mercado de seguros é regulado pelo Decreto-Lei nº 73/1966, o qual instituiu o Sistema Nacional de Seguros Privados, constituído pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), pelos resseguradores, pelas sociedades autorizadas a operar em seguros privados e pelos corretores habilitados. O CNSP, órgão responsável por fixar as diretrizes e normas da política de seguros privados, é composto pelo Ministro da Economia (Presidente), pelo Superintendente da SUSEP (Presidente Substituto) e por um representante dos Ministérios da Justiça, da Previdência e Assistência Social, do Banco Central do Brasil e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). O CNSP também tem como atribuição regular a constituição, organização, funcionamento e fiscalização dos que exercem atividades subordinadas ao Sistema Nacional de Seguros Privados, bem como a aplicação das penalidades previstas; fixar as características gerais dos contratos de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro; estabelecer as diretrizes gerais das operações de resseguro; conhecer dos recursos de decisão da SUSEP e do IRB; prescrever os critérios de constituição das Sociedades Seguradoras, de Capitalização, Entidades de Previdência Privada Aberta e Resseguradores, com fixação dos limites legais e técnicos das respectivas operações; e disciplinar a corretagem do mercado e a profissão de corretor.

A SUSEP, autarquia vinculada ao Ministério da Economia, é o órgão responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro. Entre suas atribuições encontra-se: fiscalizar a constituição, organização, funcionamento e operação das Sociedades Seguradoras, de Capitalização, Entidades de Previdência Privada Aberta e Resseguradores, na qualidade de executora da política traçada pelo CNSP; atuar no sentido de proteger a captação de poupança popular que se efetua através das operações de seguro, previdência privada aberta, de capitalização e resseguro; zelar pela defesa dos interesses dos consumidores dos mercados supervisionados; promover o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos operacionais a eles

vinculados, com vistas à maior eficiência do Sistema Nacional de Seguros Privados e do Sistema Nacional de Capitalização; promover a estabilidade dos mercados sob sua jurisdição, assegurando sua expansão e o funcionamento das entidades que neles operem; zelar pela liquidez e solvência das sociedades que integram o mercado; disciplinar e acompanhar os investimentos daquelas entidades, em especial os efetuados em bens garantidores de provisões técnicas; cumprir e fazer cumprir as deliberações do CNSP e exercer as atividades que por este forem delegadas; prover os serviços de Secretaria Executiva do CNSP.

No que tange a política de seguros privados, o Decreto-Lei nº 73/1966 define que objetivará promover a expansão do mercado de seguros e propiciar condições operacionais necessárias para sua integração no processo econômico e social do País; evitar evasão de divisas, pelo equilíbrio do balanço dos resultados do intercâmbio, de negócios com o exterior; promover o aperfeiçoamento das Sociedades Seguradoras; preservar a liquidez e a solvência das Sociedades Seguradoras; e coordenar a política de seguros com a política de investimentos do Governo Federal, observados os critérios estabelecidos para as políticas monetária, creditícia e fiscal. Para atingir tais objetivos, os artigos 72 a 107 do referido decreto-lei tratam de implementar normas de funcionamento das operações das Sociedades Seguradoras. Tais regulações servem para que estas organizações possam operar com garantias a atender os segurados de formas adequada e satisfatória numa eventual ocorrência de sinistros.

Nesse sentido, exige o Decreto-Lei nº 73/1966, em seu art. 73, que as Sociedades Seguradoras não exerçam quaisquer atividades de comércio ou indústria, bem como, de acordo com o art. 78, somente podem operar em seguros para os quais tenham “a necessária autorização, segundo os planos, tarifas e normas aprovadas pelo CNSP.” Além disto, a solvência da Sociedade Seguradora é tratada com bastante rigor, uma vez que o art. 84 determina que estas constituam reservas técnicas, fundos especiais e provisões para garantirem o cumprimento de suas obrigações. Estas reservas técnicas são definidas em conformidade com critérios fixados pelo CNSP. Caso as Seguradoras não consigam manter suas reservas técnicas ou passem por situações financeiras precárias, a SUSEP pode intervir nessas primeiras, nomeando gestores financeiros ou, em casos mais problemáticos, sugerindo a cassação da autorização para o seu funcionamento (Art. 89 e 90).

2.4.1 Seguros Funerários

O Seguro Funerário é uma modalidade de seguro, regida pela Resolução CNSP 352/2017, que tem por objetivo garantir aos beneficiários uma indenização, na forma de reembolso de despesas ou de prestação de serviços, relacionados à realização de funeral. O reembolso se dá no limite do valor contratado e os serviços devem estar em conformidade com o que for descrito em contrato de seguro.

As coberturas dos seguros podem compreender um ou mais dos seguintes serviços: tratamento das formalidades para liberação do corpo; registro do óbito em cartório; traslado do corpo; organização do funeral; sepultamento; cremação; jazigo; e demais serviços pertinentes. A Resolução 352/2017, em seu art. 5º, salienta que estas coberturas podem ocorrer em forma de reembolso de despesas ou de prestação de serviços, desde que relacionados ao funeral do segurado. Estes últimos podem ser executados por empresas contratadas pela seguradora que prestem serviços funerários, sendo estas denominadas prestadoras de serviço à seguradora. Contudo, estas prestadoras de serviço não podem comercializar os produtos de seguro funerário, podendo apenas agir como representantes da seguradora que for devidamente registrada a operar em seguro de pessoas no Brasil.

Neste ponto, cabe diferenciar os seguros funerários dos planos de assistência funerária. Muito embora ambos existam para cobrir despesas e custos relacionados ao velório e sepultamento do segurado e, eventualmente, seus familiares, os planos funerários são oferecidos por funerárias ou por cemitérios, enquanto o seguro funerário é oferecido por uma seguradora devidamente registrada na SUSEP. Isso implica diretamente na prestação do serviço: enquanto os planos funerários devem ter seus serviços cobertos pela funerária/cemitério contratado, o seguro funerário permite que o segurado, ou sua família, escolha com maior liberdade quem vai prestar os serviços, apenas sendo necessária a apresentação dos comprovantes dos custos para reembolso.

Evidentemente que as agências funerárias podem contratar terceiros para cumprir as obrigações contratuais, mas estes devem ser custeados pela própria empresa. Por outro lado, as seguradoras também podem dispor de um telefone de contato para que a família do segurado possa contatá-la para tratar dos

preparativos, sendo que esta deve terceirizar os serviços. Contudo, a escolha passa diretamente pelas mãos dos interessados, reservando-se o direito de discordar de qualquer serviço e contratando, por sua conta, outra empresa mais conveniente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste trabalho é identificar o modelo de negócios que seja adequado aos objetivos da empresa de seguros funerários Clube KSA. Para tanto, será aplicado o Modelo *Canvas* de Negócios, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011). A construção do modelo segue a metodologia proposta na obra *Business Model Canvas*, dos referidos autores. Segundo a metodologia, a elaboração do modelo de negócio compreende cinco etapas: Mobilização, Compreensão, *Design*, Implementação e Gerenciamento.

Na etapa de Mobilização se buscou levar à empresa a proposta de montar o *Canvas* como ferramenta de desenvolvimento do modelo de negócio e sobre a importância de se analisa-lo, a fim de averiguar suas viabilidades. Neste estágio, buscou-se conhecer o negócio, quais seus objetivos, o produto principal e como atua no mercado. Essa etapa foi realizada em três reuniões com o proprietário do negócio, Sr. Jean Figueiró, e o Diretor Comercial, Sr. Eraldo Coradin, a fim de compreender a proposta do empreendimento, a maneira pela qual a eles pretendiam alcançar seus objetivos, além de visitas a sede da empresa.

A etapa de Compreensão ocorreu em concomitância com a fase de Mobilização, a partir de pesquisas sobre o ramo dos seguros, com foco no segmento dos Seguros Funerários, e do entendimento do Mercado Funerário. Estas pesquisas foram realizadas na internet, em artigos jornalísticos e sites especializados no assunto, funerárias e de planos funerários. Os termos utilizados foram “Seguros funerários”, “Planos funerários”, “Mercado funerário” e “Diferenças entre seguro e plano funerário”. Contou-se também com as orientações do Sr. Jean, que relatou muito sobre o funcionamento deste mercado. A pesquisa sobre a legislação dos seguros, e especificamente dos seguros funerários, foi feita diretamente no sítio eletrônico da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP).

As etapas de Mobilização e Compreensão foram executadas durante os meses de setembro de 2019 e março de 2020. Ainda em março de 2020, iniciou-se a etapa do *Design*, com o desenvolvimento do Mapa de Empatia, através de pesquisa qualitativa. Foi realizada uma entrevista com os Srs. Jean e Eraldo, na qual foram seguidas as instruções sugeridas pelo *Business Model Canvas*. Na entrevista foi relatado que a empresa realizou uma pesquisa de perfil do cliente antes do início de

suas atividades. Os relatos dos gestores sobre os resultados da pesquisa colaboraram para a construção do Mapa de Empatia.

Os trabalhos precisaram ser suspensos em razão da pandemia da Covid-19 e foram retomados em setembro do mesmo ano com o desenvolvido do *Canvas*. O quadro foi elaborado juntamente com o Sr. Jean, num encontro virtual, em outubro de 2020, no qual se buscou identificar e compreender os componentes do negócio. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, cuja entrevista não seguiu um roteiro pré-determinado, tendo sido seguido novamente as instruções do *Business Model Canvas*.

Completado o Mapa de Empatia e o *Canvas*, foi realizada a análise de ambiente de mercado e a análise SWOT, segundo as proposições de Osterwalder e Pigneur (2011). Estas análises foram realizadas pelo autor com a finalidade de retratar o cenário no qual a empresa atua, bem como de identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na execução do negócio. Ao final destas análises, foi possível realizar uma descrição do modelo de negócio desempenhado pela empresa e compreender se este modelo a beneficiaria.

Importante esclarecer que todo o material produzido para este trabalho foi submetido à apreciação e crítica do Sr. Jean e do Sr. Eraldo, com a finalidade de aperfeiçoá-lo. As sugestões foram encaminhadas por e-mail e por aplicativo de mensagens, durante o tempo da pesquisa, dispensando o encontro presencial que, em dado momento, foi desaconselhado.

Considerando o prazo exíguo, as etapas de implantação e gerenciamento não serão descritas neste trabalho, pois não serão executadas em tempo hábil para apresentação. Contudo, as propostas serão entregues aos gestores da empresa para que estes possam usufruir das informações e direcionar seu próprio trabalho, se este assim lhes for útil.

4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Seguindo as fases propostas por Osterwalder e Pigneur (2011), a pesquisa iniciou-se com a etapa de Mobilização, na qual foram realizadas reuniões de conscientização da importância da elaboração análise do modelo de negocio. A Compreensão ocorreu em concomitância com esta, a partir de pesquisas sobre o Mercado de Seguros e o Mercado Funerário.

Após as fases de mobilização e compreensão este autor, com o conhecimento adquirido ao longo do trabalho e a partir de experiências bem sucedidas observadas em outras monografias, escolheu iniciar a construção do quadro a partir da aplicação das técnicas de Design, baseado nas informações obtidas nas reuniões com a gerência e proprietário do negócio.

4.1 TÉCNICAS DE DESIGN

Os autores Osterwalder e Pigneur (2011) propõem seis técnicas de design para ajudar a projetar um modelo de negócio melhor e mais inovador. Dentre estas técnicas, este autor escolheu utilizar o Insight de Clientes, a partir da elaboração do Mapa de Empatia.

4.1.1 Mapa de Empatia

Através da construção do Mapa de Empatia, serão apresentadas as principais aspirações, desejos e sentimentos dos clientes sobre o Mercado Funerário. Para isto, foram respondidas as seis questões a seguir:

- O que ele vê: O cliente vê que a vida em sociedade, nos dias atuais, trazem diversas inseguranças, desde a violência urbana até as doenças mais inesperadas. Apesar disto, ele vê familiares e amigos despendendo vultosos valores nos funerais de seus entes próximos, pois não houve um planejamento familiar prévio para este momento.

- O que ele fala e faz: Por tratar-se de um assunto tão funesto, organizar a própria morte é algo que evitamos ao máximo. Neste sentido, o cliente sempre argumenta que “ainda é jovem” para pensar neste assunto (muito embora jovens

também morram). Outro argumento, neste caso num tom mais jocoso, é de que o cliente pagaria por um produto que não aproveitaria em vida.

- O que ele escuta: O cliente ouve de seus familiares próximos o questionamento sobre o que estes irão fazer no caso de sua morte. Como darão conta dos custos do funeral e enterro? Se não houver um planejamento, terão que apelar às contribuições de familiares e amigos presentes no evento, como deve ter acontecido no enterro de algum outro parente (a bem conhecida “vaquinha”).

- O que ele pensa e sente: O cliente pensa que, ao menos no momento de despedida deste mundo, suas exéquias devem proceder-se com o mínimo de organização e capricho. A família estará abalada e não deveria ter muitos percalços para organizar seu velório e enterro. Além disto, ele preocupa-se com o fato de não deixar herança para seus familiares. Pelo menos não deixará dívidas póstumas.

- Quais são suas fraquezas: Ainda que as vantagens sejam percebidas, é de se considerar que tal planejamento incorrerá em mais um custo no orçamento familiar. Além disto, é um grande tabu pensar na própria morte como um evento a ser organizado,

- Quais são seus ganhos: O cliente ganha em tranquilidade, pois sabe que os trâmites legais relacionados a sua morte, bem como a organização da cerimônia de despedida e do enterro, serão conduzidos da forma que ele contratou, não precisando deixar para a família, abalada naquele momento, discorra e decida sobre tudo isto.

Na Figura 4 é apresentado o Mapa de Empatia montado a partir desta pesquisa.

Figura 4 – Mapa de Empatia do público do Mercado Funerário



Fonte: Autoria própria, baseado em Osterwalder e Pigneur (2011)

4.2 O QUADRO

A partir da análise do material de pesquisa, conjuntamente com a do Mapa de Empatia, foi construído o Quadro de Modelo *Canvas* de Negócios mostrado na Figura 5. O quadro foi construído a partir do sítio eletrônico Sebrae Canvas, disponível gratuitamente. Foi escolhida esta ferramenta por sua praticidade e pelo fato de os elementos estarem em português e numa linguagem mais próxima àquela da tradução da obra de Osterwalder e Pigneur (2011).

A seguir será descrito com maiores detalhes como se compõem cada elemento do Quadro de Modelo de Negócio.

Figura 5 – Quadro de Modelo Canvas de Negócios do Clube KSA

Clube KSA



Fonte: Autoria própria

4.2.1 Segmento de Cliente

O segmento de cliente compreende o público na faixa etária entre 50 a 70 anos, das classes C e D. A escolha desta faixa etária não exclui a probabilidade de abarcar clientes mais novos, pelo contrário, a intenção é que seja criada uma cultura de consumo de produtos securitários. Mas é nesta faixa de idade que as pessoas, já tendo uma vida profissional e financeira melhor estabelecida, preocupam-se com as questões de saúde mais atentamente. Nessa linha de pensamento, faz sentido que a preocupação com sua própria morte seja algo a levar a sério.

O Clube KSA limita a idade de aquisição até os 70 anos uma vez que a partir desta idade não seria vantajoso para a própria empresa (um cliente que pagará por pouco tempo) tampouco para o cliente (caso ele fosse admitido, teria de pagar uma quantia elevada de prestação para ser vantajoso para a empresa).

A faixa econômica escolhida se deve ao fato de que os prováveis consumidores das classes A e B não terem demonstrado a necessidade, nas pesquisas de mercado, na aquisição do produto. Com uma condição financeira mais

confortável, estes clientes já têm resolvidos, ou adequadamente encaminhados, os trâmites de uma eventual morte.

4.2.2 Proposta de Valor

A proposta de valor apresentada pela empresa é a participação num programa de benefícios e vantagens pelos clientes que adquirirem o seguro funerário. A ideia principal do Clube KSA é que o cliente, ao contratar os serviços da seguradora, possa usufruir destes benefícios ainda em vida. Para isto, a empresa conta com uma rede de parcerias que permitem receber descontos na aquisição de medicamentos e exames, assistência das mais diversas necessidades (residencial, automotiva, entre outras), além de outras vantagens como pagamentos de diárias hospitalares motivadas por acidentes e sorteios mensais de R\$ 10000,00 aos participantes.

O objetivo deste sistema é fazer com que os segurados aproveitem em vida os benefícios atrelados a um produto que, objetivamente, somente seria “desfrutado” quando de sua morte. Esse novo paradigma busca atrair mais clientes, principalmente naqueles grupos que não tem, por assim dizer, uma “cultura securitária”.

4.2.3 Canais

Uma das formas de contato com os clientes são as mídias sociais. A empresa organizou e mantém um blog, no qual publica notícias pertinentes ao assunto. Além disto, a seguradora mantém perfis no Facebook e Instagram, com postagens relacionadas. Por fim, para contato mais direto com os clientes, o site possui um canal de chat e um perfil de Whatsapp para dúvidas.

Entretanto, o canal mais efetivo são os Parceiros de Venda. Nestes podemos incluir os Corretores de Seguro, ou seja, pessoas legalmente habilitadas para a venda deste tipo de produto, bem como os parceiros de benefícios. Ressalve-se que estes últimos **não podem vender** o seguro funerário diretamente, mas podem realizar o contato com um corretor que poderá fazê-lo.

4.2.4 Relacionamento com Clientes

O relacionamento com os clientes dar-se-á, como já descrito no item anterior, pelos parceiros de benefícios, uma vez que estes poderão recomendar a aquisição do seguro pelos clientes a fim de usufruir dos benefícios que irão proporcionar. Na realidade, há uma aposta muito grande de que estes parceiros sejam os maiores promotores do Clube KSA uma vez que esta parceria aumentará o fluxo de clientes entre as empresas.

Entretanto, umas das parcerias sobre a qual se tem muita expectativa são as próprias Funerárias. Com a legislação dos Planos Funerários mais exigente na questão das responsabilidades contratuais, não serão todas as que poderão lançar seus próprios planos. Neste intervalo de possibilidade é que a venda dos Seguros Funerários, e principalmente deste com tantos atrativos, podem prosperar.

4.2.5 Fontes de Receita

A principal fonte de receita será a venda de seguros funerários. O proprietário da empresa entende que, de acordo com a legislação vigente, a única fonte de receita do negócio deverá ser esta. O Clube KSA formulou quatro planos de aquisição, com preços e benefícios diferenciados, conforme descrito na Figura 5.

Figura 6 – Planos de Cobertura do Clube KSA

COBERTURAS	PLATINUM	OURO	PRATA	BRONZE
Morte Acidental	✓	✓	✓	✓
Invalidez por Acidente	✓	✓	✓	✓
Seguro Assistência Funeral	✓	✓	✓	✓
Sorteio Mensal R\$20.000,00	✓	✓	✓	✓
Rede de Descontos	✓	✓	✓	✓
Assistência Funeral Pet	✓	✓	✓	✗
Diária por Internação Hospitalar por Acidente	✓	✓	✗	✗
Personal Care +	✓	✗	✓	✗

Fonte: Sítio Eletrônico do Clube KSA

Cabe salientar que, embora receba a nomenclatura de “Planos”, não se tratam de “Planos Funerários” propriamente ditos.

4.2.6 Recursos Principais

Os principais recursos virão da corretora de seguros. O Clube KSA é vinculado à KSA Seguros, da qual provem o produto principal (Seguro Funerário) e é a seguradora que dá suporte econômico para a sustentação do clube.

4.2.7 Atividades Chave

As atividades chave do Clube KSA são as vendas de benefícios e vantagens agregados ao seguro funeral.

4.2.8 Parcerias Principais

As principais parcerias do negócio estão nos pontos cruciais para o sucesso do empreendimento: inicialmente, a Corretora de Seguros como investidora do negócio; as seguradoras garantidoras, as quais proverão os produtos mote do negócio, os seguros funerários; as funerárias, que agindo como via de relacionamento com os clientes, também irão agregar ganhos; e os parceiros, os quais irão prover os benefícios e vantagens prometidos pelo clube.

4.2.9 Estrutura de Custo

A estrutura de custo do Clube KSA está relacionada à manutenção da proposta de valor aos clientes. Evidentemente que a empresa terá os custos operacionais básicos, dos quais podemos citar a sala onde funcionará o negócio, a organização de um Call Center para atendimento aos clientes, a equipe de trabalho e o material operacional.

Além disto, o Clube necessitará desenvolver e manter um sistema eletrônico para gerenciar as solicitações advindas dos clientes e dos parceiros. Esse sistema garantirá que os clientes recebam seus benefícios com maior agilidade, bem como que os parceiros recebam as compensações que, por contrato, tenham direito.

Esse último item também compõe a estrutura de custos. Algumas parcerias de descontos deverão ser compensadas pelo Clube KSA. Portanto, isso se torna uma despesa a ser considerada.

Por fim, os custos com publicidade serão importantes. Por tratar-se de uma proposta de valor diferenciada no ramo funerário, faz-se necessário informar e difundir esta ideia de forma bastante eficaz.

4.3 ESTRATÉGIAS

4.3.1 O Ambiente do Modelo de Negócios

Inicialmente, analisou-se o ambiente do Modelo de Negócios e os principais fatores que o envolvem que são as Forças do Mercado, as Forças da Indústria, as Tendências Principais e as Forças Macroeconômicas.

4.3.1.1 Forças do Mercado

Fatores de Mercado: O Mercado de Seguros no Brasil tem apresentado crescimento nos últimos anos uma vez que a culturalização dos produtos securitários vem aumentando.

Segmentos de Mercado: Os Segmentos de Mercado almejados são as pessoas de meia idade (acima de 50 anos), bem como aqueles das faixas de renda das classes C e D (cujos recursos dificultem a aquisição de exéquias de forma urgente).

Necessidades e Demandas: Os clientes necessitam compreender o valor do planejamento e da segurança, bem como vislumbrar os benefícios da aquisição dos Seguros Funerários ainda em vida, pois este valor só fica evidente aos familiares após a morte do segurado.

Custos de Mudança: A mudança para produtos similares incorre na perda dos benefícios oferecidos pelos parceiros da empresa. Nessa situação, o valor da aquisição do plano apenas ficará evidente no momento da morte do cliente.

Atratividade de Receita: Os clientes adquirem os planos impulsionados pelos benefícios que podem usufruir em vida, algo que ainda não é ofertado pelos concorrentes.

4.3.1.2 Forças da Indústria

Concorrentes: As demais Corretoras de Seguro e as empresas de Planos Funerários são vistos como possíveis concorrentes.

Novos Entrantes: não foram identificados novos entrantes no mercado.

Produtos e Serviços substitutos: os seguros funerários e os planos funerários, que oferecem apenas a cobertura das exéquias, são produtos substitutos relevantes, pois oferecem um serviço final idêntico a um custo menor.

Fornecedores e Outros Participantes da Cadeia de Valor: Os principais participantes da cadeia de valor são as seguradoras, que oferecem o produto principal a ser adquirido e executam o serviço quando demandados. Os demais participantes da cadeia de valor são os parceiros de vantagens e benefícios, tais como hospitais e lojas conveniadas.

Público de Interesse: Os *stakeholders* da empresa são os clientes, parceiros, funerárias e seguradoras.

4.3.1.3 Tendências Principais

Tendências Tecnológicas: A possibilidade da contratação *online*, bem como do acionamento dos serviços de forma remota são as tendências tecnológicas observadas.

Tendências Regulatórias: As principais tendências regulatórias são as regulações da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP).

Tendências Sociais e Culturais: As pessoas com algum poder aquisitivo têm respondido positivamente às tendências de planejamento das questões da vida pessoal. Nesse horizonte, o planejamento das exéquias tem ganhado importância, uma vez que há a preocupação de que a morte de um ente afete a família apenas no que tange a tristeza da perda.

Tendências Socioeconômicas: As tendências socioeconômicas observadas são: a Classe Média crescente; preocupação com o planejamento financeiro da vida familiar e a manutenção da saúde financeira familiar após a perda de um ente mantenedor.

4.3.1.4 Forças Macroeconômicas

Situação do Mercado Global: Tendência de recessão nacional e mundial devido à pandemia do novo Coronavírus.

Mercado de Capitais: Taxa dos juros brasileiros em queda, embora o PIB Brasileiro de 2020 demonstre tendência de queda. O Risco Brasil segue alto e a instabilidade política do país é grave, impedindo a atração de investimentos estrangeiros.

Commodities e outros recursos: Não aplicável.

Infraestrutura Econômica: A área de abrangência da empresa é no estado do Rio Grande do Sul, embora haja planos de expansão nacional. A infraestrutura de comunicações, importante para o contato com os clientes, necessita de melhorias, mas funciona bem. A Carga Tributária é alta e a Burocracia Estatal é problemática para o estabelecimento e funcionamento das empresas.

Uma vez finalizado esse detalhamento do ambiente, é possível afirmar que a inserção do Clube KSA no mercado tem condições favoráveis para sua operação. Existe uma oportunidade relevante no contexto pós-pandemia, no qual os clientes deverão preocupar-se com as eventualidades relacionadas à morte, tanto própria quanto dos familiares.

O valor proposto do negócio é o diferencial que pode atrair os clientes ao invés dos concorrentes, já que a percepção das vantagens ocorre ainda em vida. A preocupação que se coloca é a situação de recessão que pode impedir os clientes de investirem, nesse primeiro momento, uma vez que os orçamentos familiares passam por reduções.

4.3.2 Avaliando o Modelo de Negócios

A avaliação do modelo ocorre através da análise SWOT, que no caso deste trabalho seguirá uma adaptação ao que foi proposto por Osterwalder e Pigneur (2011). Foi elaborada análise das Oportunidades e Ameaças de acordo com o modelo proposto. As Forças e Fraquezas foram analisadas com base em estimativas a partir do Modelo de Negócio. Alguns quesitos não foram respondidos, pois só será possível em médio prazo de funcionamento do negócio.

4.3.2.1 Analisando as forças e fraquezas

- Relacionadas à Proposta de Valor

Propostas de Valor alinhadas com as necessidades dos clientes: observando-se as necessidades verificadas no mapa de empatia, existe alinhamento da Proposta de Valor.

Proposta de Valor com efeito de rede: prevê-se um efeito de rede através da culturalização dos produtos securitários, bem como pela rede de parcerias que se formará.

Sinergia entre produtos e serviços: o produto “Seguro Funerário” está alinhados aos serviços que serão disponibilizados, atendimento ao funeral.

- Relacionadas às Receitas

Receitas previsíveis: as receitas podem não ser previsíveis, pois a proposta de valor é inovadora, podendo o mercado responder positivamente ou negativamente.

Fontes de Receita recorrentes e compras repetidas frequentes: os produtos securitários têm as receitas recorrentes como característica essencial.

Fontes de Receita diversificadas: embora o produto oferecido seja único (Seguros Funerários), a empresa apresenta quatro planos de aquisição, não ficando dependente de uma única fonte de renda.

Obtém-se receita antes de incorrer os custos: a receita é obtida antes dos custos.

- Relacionadas aos Custos:

Custos previsíveis: os custos previsíveis relevantes foram especificados na Estrutura de Custo.

Estrutura de Custos adequada ao modelo de negócios: a estrutura de custos atende à execução da Proposta de Valor, portanto, adequada ao modelo de negócios.

Tira-se proveito da economia em escala: não é aplicável ao caso.

- Relacionadas aos Recursos Principais:

Recursos principais difíceis de serem replicados pela concorrência: não há dificuldade na concorrência replicar os Recursos Principais em seus negócios, uma vez que as Seguradoras podem ofertar seus produtos a qualquer outra Corretora inserida no mercado.

Necessidades de recursos previsíveis: os recursos são previsíveis uma vez que as questões sazonais são previstas nos cálculos atuariais das Corretoras.

Recursos disponibilizados na quantidade e hora certas: os recursos são disponibilizados adequadamente.

- Relacionadas às Atividades-Chave:

Atividades-Chave executadas eficientemente: as Atividades-Chave são executadas de forma eficiente.

Atividades-Chave difíceis de copiar: não há dificuldade na concorrência replicar as Atividades-Chave em seus negócios, uma vez que as Corretoras podem agregar os benefícios e vantagens a seus produtos, mediante acordo com os mesmos parceiros ou com outros.

Qualidade de execução alta: o trabalho da Corretora ocorre com as Seguradoras mais conceituadas do mercado, porém a qualidade da execução depende dos fatores humanos envolvidos, o que torna essa característica difícil de prever.

Equilíbrio entre execução interna e terceirizada ideal: há um equilíbrio nas atividades executadas dentro e fora da organização, o que dispensa uma fiscalização mais estrita.

- Relacionadas às Parcerias Principais:

Há foco e trabalha-se com parceiro quando necessário: a relação com os parceiros está no cerne da Proposta de Valor, portanto há foco e trabalho com os parceiros.

Aproveitam-se boas relações de trabalho com Parceiros: é imprescindível haver boas relações com os parceiros, pois boa parte da entrega da Proposta de Valor está vinculada a eles.

- Relacionadas aos Segmentos de Clientes:

Base de clientes bem segmentada: existe alguma segmentação de clientes no tocante a divisão dos produtos em planos que atendam mais ou menos interesses dos clientes.

Continuamente conseguindo novos clientes: A empresa tem crescido a níveis satisfatórios.

- Relacionadas aos Canais:

Canais eficientes: Sim.

Canais eficazes: Sim.

Abrangência forte do canal: Por ainda estar no início das operações, os canais ainda vão levar algum tempo para atingir o ápice da abrangência.

Canais encontrados com facilidade pelos clientes: Sim.

Canais fortemente integrados: Sim, mas estão sendo feitas algumas integrações.

Canais bem adequados: Sim.

- Relacionadas ao Relacionamento com o Cliente:

Fortes relacionamentos com os clientes: Os clientes internos e externos ao negócio são tratados com a devida importância, independente do canal de acesso.

Qualidade da relação adequada aos segmentos de clientes: Sim.

A marca é forte: A marca do Clube KSA está sendo construída, mas está vinculada à KSA Corretora, empresa respeitada e premiada no segmento de seguros.

4.3.2.2 Analisando as Oportunidades

- Relacionadas à Proposta de Valor:

É possível gerar receitas recorrentes transformando produtos em serviços? O produto “Seguro”, numa análise mais detalhada, é basicamente a prestação de serviço paga adiantadamente, com pagamentos recorrentes.

É possível integrar melhor os produtos ou serviços? Sempre há a possibilidade de melhoria, mediante feedback dos clientes e avaliação sistemática do modelo de negócio.

Que complementos ou extensões da Proposta de Valor são possíveis? No momento, não há ideias que possam complementar a Proposta de Valor já que a empresa está no início de suas atividades, procurando difundir esta proposta inicial.

- Relacionadas às Receitas:

É possível substituir as receitas de transações únicas por receitas recorrentes? As receitas já são recorrentes.

Que outras Fontes de Receita é possível adicionar? No modelo de negócio que foi proposto, poderia haver outros planos de aquisição intermediários aos existentes.

É possível aumentar preços? O aumento de preços incumbiria aumento de benefícios.

- Relacionadas aos Recursos Principais:

É possível utilizar recursos de menor custo com os mesmos resultados? Não.

Que Recursos Principais podem funcionar melhor se terceirizados? Os Recursos Principais são da Corretora, que é a principal investidora da empresa.

- Relacionadas às Atividades Principais:

É possível padronizar algumas Atividades-Chave? As Atividades-Chave já são padronizadas.

É possível aprimorar a eficiência geral? Sim, é possível aprimorar eficiência permitindo a aquisição online do produto.

A TI suportaria essa eficiência geral? A TI já está desenvolvendo o sistema de vendas online, o qual funcionará em qualquer dispositivo eletrônico.

- Relacionadas às Parcerias Principais:

Há oportunidades de terceirização? Os benefícios e vantagens prestados pelos parceiros, bem como o serviço funerário são uma espécie de terceirização.

Uma colaboração maior com parceiros poderia ajudar a focar no negócio principal? O trabalho dos parceiros depende muito mais da boa realização das atividades da empresa do que o inverso.

Os parceiros de canais podem ajudar a atender melhor os clientes? Certamente, os trabalhos destes parceiros de vendas ajudam a aproximar o cliente do negócio.

Os parceiros podem complementar a Proposta de Valor? Faz-se necessária uma averiguação com algum tempo de atividade para observar melhor esta possibilidade para além do que os parceiros já são responsáveis.

- Relacionadas aos Segmentos de Clientes:

Como é possível beneficiar-se de um mercado crescente? Tornando os produtos securitários mais comuns e acessíveis às camadas da população que não compreendem o valor desse tipo de produto.

É possível atender novos segmentos de clientes? É possível incluir clientes das classes A e B, ainda que as condições financeiras destes não torne o produto essencial na organização do funeral.

É possível atender melhor os clientes segmentando mais? Existe certa segmentação quando se oferece planos diferenciados aos segmentos de clientes pretendidos. Isso permite que os clientes escolham as melhores opções para atender suas necessidades.

- Relacionadas aos Canais:

Como é possível aprimorar a eficiência ou eficácia dos canais? Investindo-se em publicidade, tanto nas redes sociais quanto junto aos parceiros de venda.

É possível integrar melhor os Canais? Tendo em vista que alguns dos canais são as redes sociais e o atendimento *online*, entende-se que estes canais já se encontram bem integrados.

É possível aumentar as margens atendendo diretamente os clientes? Embora exista o atendimento direto aos clientes, retirar essa possibilidade dos parceiros resultaria em concorrência com estes.

É possível alinhar melhor os Canais com os Segmentos de Clientes? Avalia-se que os Canais estão bem alinhados aos Segmentos de Clientes por ora.

- Relacionadas ao Relacionamento com o Cliente:

É possível aprimorar a personalização? No momento, não é possível.

É necessário automatizar alguma relação? Já está sendo desenvolvido um sistema de vendas *online*.

4.3.2.3 Analisando as Ameaças

- Relacionadas à Proposta de Valor:

Há substitutos disponíveis para produtos e serviços? Certamente há substitutos disponíveis, porém sem a entrega dos benefícios e vantagens propostos pela empresa.

A concorrência ameaça oferecer melhor preço ou valor? A depender do que vai se adquirir (se plano funerário ou seguro funerário), pode haver diferença de preço.

- Relacionadas às Receitas:

Depende-se excessivamente de um ou mais Fontes de Receitas? A única fonte de receitas da empresa é a venda de seguros funerários.

Que fontes de Receita podem desaparecer no futuro? Nenhuma, pois a venda do produto é a única fonte de renda.

- Relacionadas aos Custos:

Que custos ameaçam se tornar imprevisíveis? Em algum nível, os ressarcimentos feitos à rede de parceiros podem aumentar com o passar do tempo, podendo ser um custo a ser ajustado.

Que custos ameaçam crescer mais que as receitas a eles associadas? Nenhum.

- Relacionadas aos Recursos Principais:

É possível enfrentar uma interrupção no fornecimento de certos recursos? Não.

A qualidade dos recursos está ameaçada de alguma forma? Não.

- Relacionadas às Atividades Principais:

Que atividades-chave podem ser interrompidas? Considerando que a Atividade-Chave é importante para a manutenção da empresa, para atendimento dos clientes e para a entrega de valor, a atividade não pode ser interrompida.

- Relacionadas às Parcerias Principais:

Corre-se o risco de perder algum parceiro? Existe risco de perder algum parceiro de vantagem se houver falta de demanda para seus serviços.

Os parceiros podem acabar ajudando a concorrência? O processo de vendas expande o segmento e dá visibilidade à concorrência, podendo ocorrer situações que possam beneficiar a concorrência.

Existe muita dependência de certos parceiros? Os parceiros escolhidos foram diversificados. Entretanto, alguns parceiros podem oferecer produtos e serviços diferenciados, o que pode causar alguma dependência.

- Relacionadas aos Segmentos de Clientes:

O mercado pode ficar saturado? Com o funcionamento da empresa, sua proposta de valor começará a ser evidente, podendo acarretar em saturação do mercado no longo prazo.

Os concorrentes estão ameaçando a participação no mercado? Não.

A concorrência se intensificará muito rapidamente? A concorrência com os produtos substitutos já existe. Entretanto, concorrentes com entrega de valor semelhante necessitará de acordos com parceiros, o que pode demandar algum tempo para se estabelecer.

- Relacionadas aos Canais:

Os concorrentes ameaçam os Canais? Não se vislumbram ameaças aos canais pelos concorrentes.

Os Canais correm o risco de se tornar irrelevantes para os clientes? Dependendo de como as Redes Sociais se mostrem relevantes, faz-se necessário a mudança para aquela mais relevante no momento.

- Relacionadas ao Relacionamento com o Cliente:

O relacionamento com os clientes corre o risco de deteriorar? O Relacionamento com os clientes pode se deteriorar caso algum dos parceiros não entregue os produtos e serviços prometidos.

Observando-se as fraquezas do negócio, pode-se averiguar que as mais relevantes podem estar localizadas no aspecto da concorrência, uma vez que estes podem ofertar produtos similares a preços mais atrativos. Por outro lado, a força da marca e a solidez da Corretora Investidora no mercado de seguros figuram como as forças do negócio.

As ameaças que mais figuram nestas análises são as possibilidades dos concorrentes ofertarem a mesma proposta de valor a seus clientes, assim que as atividades do Clube KSA tornarem-se mais conhecidas. Entretanto, a proposta de valor, que versa sobre a diferenciação da abordagem de um produto funerário, e também a relação com os parceiros, que também deverão absorver sua parte de benefícios com essa associação, aparecem como as grandes oportunidades do negócio.

4.4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Concluídas as etapas de análises estratégicas do Modelo de Negócios, conforme a proposta do *Business Model Canvas*, iniciou-se as análises do modelo construído.

A classificação dos seguros como *freemium* “de cabeça para baixo” (ou invertido, como este autor prefere chamar) já é dada na obra de Osterwalder e Pigneur (2011). Entretanto, a proposta de valor apresentada pela empresa exige a criação de vínculo entre dois componentes do negócio, os Parceiros Principais, na figura dos Parceiros de Vantagens, e o Segmento de Clientes. O Padrão de Modelo de Negócio que o Clube KSA desempenha, portanto, pode ser definido como *freemium* invertido com desenvolvimento de fortes relações entre os parceiros de negócio e os clientes.

Nesta análise buscou-se observar se a relação entre estes dois componentes ocorria em algum outro padrão de modelo de negócio dentre aqueles elencados no *Business Model Canvas*. A hipótese aventada seria de que o modelo desempenhado

pelo Clube KSA seria uma combinação do *freemium* invertido com algum outro ou com a agregação de pequenas características de algum outro padrão.

Os padrões de modelo de negócio que, de forma direcionada, pensam em algum vínculo entre dois componentes do negócio são o de Plataformas Multilaterais e o da Cauda Longa. Contudo, não é possível dizer que estes padrões estariam combinados com o *freemium* do Clube KSA, pois suas características diferem muito daquela desempenhada entre os dois componentes da empresa. Nas Plataformas Multilaterais, a relação teria que se dar entre componentes do Segmento de Clientes e na Cauda Longa, apesar de prever uma relação entre as Parcerias Principais e o Segmento de Clientes, o Clube KSA não empreende em nichos de mercado.

Discorre-se disto que, embora existam padrões de modelo de negócio com características regulares, cada empresa se coloca e se comporta no mercado com suas particularidades. Osterwalder e Pigneur (2011), na conceituação de Modelo de Negócios, apontam-no como instrumento dinâmico, adaptável à atual realidade das empresas. A lógica de criação e captura de valor deve pautar-se por práticas vantajosas à organização, podendo, neste sentido, valer-se de algumas descritas em outros padrões de modelos de negócio. Ainda que não se possa afirmar que a empresa atue naquele padrão, é valoroso observar o que pode ser benéfico e inovador, e incorporar ao seu empreendimento.

Importante lembrar Dornelas (2016) quando diz que as definições de empreendedorismo geralmente relatam como sendo a realização de algo novo, com mobilização de recursos e assunção dos riscos. No caso do Clube KSA, a proposta de valor e esta dinâmica de relações podem ser compreendidas como estas realizações novas e arriscadas. Poucas empresas de seguro têm por estratégia oferecer algo além do que o próprio seguro. Os seguros de automóveis, por exemplo, podem trabalhar com alguns benefícios além do ressarcimento por roubo ou perda. Entretanto, isso ainda figura como parte da cobertura do seguro. Já para o Clube KSA, os parceiros configuram realmente como parceiros e não como prestadores de serviço (embora estes últimos existam no escopo da empresa). Neste sentido, a vantagem estratégica do Clube KSA está em oferecer esse “algo a mais” num produto que, conforme foi vislumbrado no Mapa de Empatia, tem suas vantagens compreendidas pelo consumidor, mas não são palpáveis de imediato.

Joia e Ferreira (2005) investigam em seu trabalho se há distinção entre os conceitos de Modelo de Negócio e de Estratégia, uma vez que há evidências de que

suas definições eventualmente são similares. Efetivamente, no caso do Clube KSA, o modelo de negócio advém justamente da estratégia de diferenciação adotada pela empresa. Para o Segmento de Cliente, principalmente no tocante ao grupo econômico, carece de observar estas vantagens, sob o risco de apelarem às funerárias. Seus Planos Funerários competem com vantagem nesse mercado, pois são mais procuradas pelos consumidores no momento da morte de um familiar. Infelizmente, ainda não é habitual o planejamento da própria morte (por mais que isto soe macabro). Um plano de seguro funeral teria vantagem competitiva se tal cultura fosse mais difundida. Entretanto, o público em geral recorre às funerárias numa situação de urgência, pois estas disponibilizam soluções pré-definidas.

Neste sentido, trabalhar ativamente com os parceiros de vantagens pode ser o diferencial que faça a empresa se destacar. Não por acaso, os parceiros de vantagens são elencados também como componentes de relação com o cliente. Apesar de não venderem o produto (seguros só podem ser vendidos por corretores), podem indicar e realizar o contato entre os interessados e a empresa.

Diante disto tudo, a pergunta proposta na problemática deste trabalho pode ser respondida da seguinte forma: o modelo de negócio que permitirá melhor desenvolvimento da empresa é o modelo *freemium* invertido com fortes relações entre os parceiros de negócio e os clientes. Os clientes percebem o valor quando a aquisição do plano representa uma gama de vantagens junto aos parceiros do negócio até o derradeiro uso do serviço. Os parceiros de vantagem ganham clientes fieis e recorrentes e a empresa ganha em divulgação da sua proposta de valor, aumentando sua carteira de clientes. E o Clube KSA mantém e aumenta a sua carteira de clientes uma vez que tal proposta de valor torna-se mais popular e a efetividade do serviço se cumpre com o passar do tempo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho de Conclusão foi elaborado com o intuito de realizar a modelagem do negócio da empresa Clube KSA, através do Modelo *Canvas* de Negócios, visando compreender melhor sua estratégia de negócio e, se assim for possível, contribuir com suas atividades. O objetivo proposto no trabalho foi alcançado, conseguindo-se vislumbrar o modelo de negócio e como este poderia trazer maiores benefícios à empresa.

Entretanto, uma das conclusões que este estudo traz é de que o comportamento de um negócio no mercado no qual se insere acontece de modo muito particular, sem necessariamente seguir modelos rígidos. O Clube KSA busca realizar um trabalho de forma diferenciada num mercado que já tinha bases bem definidas, integrando dinâmicas bem sucedidas de outros negócios aos de seguros funerários. Com isto se observa que é possível mesclar características de modelos de negócios diferentes, produzindo um modelo novo de negócio ou, ao menos, revisando um modelo já consolidado. Isso permitiu a empresa se reinventar e promover um produto cujo apelo mercadológico é muito específico.

Ressalva-se que idealmente seria interessante acompanhar a empresa após estas conclusões, a fim de observar seu desenvolvimento e o efetivo sucesso desse modelo de negócio. Contudo, os gestores do empreendimento relatam que os resultados tem sido satisfatórios nesse início de empreendimento, mesmo em tempos de pandemia da Covid-19. Segundo eles, mesmo a legislação favorecendo o não cumprimento de suas obrigações contratuais em tempos excepcionais, a empresa se dispôs a atender seus clientes normalmente e não houve prejuízo com isto. Pelo contrário, houve uma procura maior em razão das incertezas da vida na situação que se vivencia na pandemia.

O material produzido neste trabalho foi apresentado aos gestores, os quais relataram estar satisfeitos com as informações, principalmente no que tange à compreensão mais apurada do segmento de clientes. Evidentemente que esta modelagem não dispensa a realização de um Plano de Negócios. Contudo pode servir de ferramenta para auxiliar em eventuais mudanças na estratégia de negócios.

Espera-se que este trabalho de conclusão possa trazer contribuições para outras empresas além desta que foi objeto deste estudo, bem como que possam surgir novos estudos, com contribuições mais amplas, sobre os seguintes assuntos:

a estruturação de negócios e inovações, a partir do ciclo empreendedor; o estudo do *Business Model Canvas* como ferramenta para o planejamento de um Plano de Negócios ou de uma inovação num negócio já estruturado; a combinação de elementos e/ou de características de padrões de modelos de negócio com a finalidade de estruturar novos modelos; e o estudo de novas propostas de negócio a partir da análise do *Business Model Canvas*. A expectativa também é de que outros segmentos da área de serviços sejam impactados por estas análises, podendo igualmente estender-se para a área dos pequenos empreendedores, que urgem de um planejamento prévio como prevenção para insucessos.

Da parte deste autor, foi interessante revisar os conhecimentos do período da graduação e aplicá-los na realidade do mercado de negócios. Além disto, adentrar num assunto incomum nas pesquisas acadêmicas, que é o mercado funerário, e observar a existência de oportunidades de negócios em áreas tão desconhecidas foi algo que enriqueceu e aprimorou a ideia de empreendedorismo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Chris. A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BENVENUTTI, Maurício. Incansáveis: como empreendedores de garagem engolem tradicionais corporações e criam oportunidades transformadoras. São Paulo: Gente, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/Incans%C3%A1veis.html?id=TAwKQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>.

BRASIL. Lei nº 13.261, de 22 de mar. de 2016. Dispõe sobre a normatização, a fiscalização e a comercialização de planos de assistência funerária. Brasília, DF, mar 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13261.htm>. Acesso em: 28 ago. 2019.

CHESBROUGH, Henry. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2003. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=4hTRWStFhVgC&lpg=PR9&ots=XtWGRMz5AC&dq=henry%20chesbrough%202003&lr&hl=pt-BR&pg=PR26#v=onepage&q=henry%20chesbrough%202003&f=false>>. Acesso em: 16 set. 2019.

CHESBROUGH, Henry. Open Business Models: How to thrive in the new innovation landscape. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2006. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=MWPILbULAmwC&lpg=PT94&hl=pt-BR&pg=PT12#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 16 set. 2019.

COMO construir um modelo de negócio para sua empresa. Sebrae Nacional, 14 maio 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/como-construir-um-modelo-de-negocio-para-sua-empresa,6054fd560530d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 16 set. 2019.

CONJUNTURA do Mercado. todosobreseguros, 29 de maio de 2019. Disponível em: <<https://www.todosobreseguros.org.br/conjuntura/>>. Acesso em: 28 ago. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE SEGUROS PRIVADOS (CNSP). Resolução CNSP nº 352, de 20 de dez de 2017 : Dispõe sobre as regras de funcionamento e os critérios para operação do seguro funeral por sociedades seguradoras. Rio de Janeiro, 20 dez 2017. Disponível em: <<http://www2.susep.gov.br/bibliotecaweb/docOriginal.aspx?tipo=1&codigo=41815>>. Acesso em: 28 ago. 2019.

DEMOGRAFIA das Empresas. IBGE, 2010. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9068-demografia-das-empresas.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 30 mar 2020.

DOLABELA, F. A pedagogia empreendedora. São Paulo: Cultura, 2003.

DORNELAS, J. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 6ª Edição. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

DORNELAS, J. et al. Plano de negócios com o modelo Canvas : guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos. 1ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2018.

ENTENDA o motivo do sucesso e do fracasso das empresas. SEBRAE, 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?codUf=26&origem=es-tadual>>. Acesso em: 30 mar 2020.

FIALHO, F. A. P. Empreendedorismo na era do conhecimento. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FRITSCHER, Boris; PIGNEUR, Yves. Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints. Task Models and Diagrams for User Interface Design, p. 28-43, 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/221105922_Supporting_Business_Model_Modelling_A_Compromise_between_Creativity_and_Constraints>. Acesso em 30 set. 2019.

GANDRA, Alana. Mercado segurador brasileiro cresce 4,9% no primeiro quadrimestre. Agência Brasil, Brasília, jun. 2019. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-06/mercado-segurador-brasileiro-cresce-49-no-primeiro-quadrimestre>>. Acesso em: 28 ago. 2019.

GARDNER, J. M. Educators, electrons and business models: a problem in synthesis. Accounting Review, v.35, n.4, 1960.

HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. European Journal of Information Systems, v.12, p.49-59, 2003.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 1992.

JOIA, L. A.; FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia?. Cadernos EBAPE.BR, v. 3, n. 4, p. 1-18, 2005.

KIRZNER, Israel M. Competição e Atividade Empresarial. 2º ed. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2012. Disponível em: <<http://www.mises.org.br/Ebook.aspx?id=67/>>. Acesso em: 19 maio 2021.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business model generation. Inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PEDIDOS de falência caem 0,3% em 2019, diz Boa Vista. Boa Vista, 2020. Disponível em: <<https://www.boavistaservicos.com.br/noticias/pedidos-de-falencia-caem-03-em-2019-diz-boa-vista/>>. Acesso em: 30 mar 2020.

PEREIRA, Daniel. O Analista de Modelos de Negócios, 2016. Disponível em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br>>. Acesso em: 14 abr. 2020.

SAY, Jean-Baptiste. Tratado de economia política. São Paulo: Abril Cultural, Coleção “Os economistas”, 1982 [1803].

SCHUMPETER, J. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982 [1934].

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS (SUSEP). 7º Relatório de Análise e Acompanhamento dos Mercados Supervisionados. Rio de Janeiro, maio 2019. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/menuestatistica/SES/Relat_Acomp_Mercado_2019.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2019.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS (SUSEP). Definições Básicas - Glossário. Rio de Janeiro, ago. 2019b. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/menu/informacoes-ao-publico/planos-e-produtos/seguros/seguro-de-pessoas#01_-_gloss_rio>. Acesso em: 28 ago. 2019.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS (SUSEP). Planos com cobertura de risco. Rio de Janeiro, ago. 2019. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/menu/informacoes-ao-publico/planos-e-produtos/seguros/seguro-de-pessoas#9_planos_com_cobertura>. Acesso em: 28 ago. 2019.