

CARTA RESERVADA DE SEGUROS

ENSAIO CONCEITUAL — SÉRIE C

Do Mapa dos Canais à Geologia do Sistema

A distribuição de seguros no Brasil lida à luz das camadas funcionais que a condicionam

Manuel Matos

1. O TERRENO VISÍVEL E O SUBSOLO QUE O SUSTENTA

A distribuição de seguros no Brasil costuma ser descrita como disputa entre canais de venda. Bancos, corretores, plataformas híbridas e insurtechs aparecem, nessa leitura, como competidores que disputam o acesso ao cliente e, por consequência, o fluxo de prêmios do mercado. A descrição é correta na superfície. O problema é que ela se limita à superfície.

Uma análise que permanece no nível dos canais comerciais enxerga o terreno, mas não percebe o subsolo. Vê quem vende, mas não identifica quem define as condições sob as quais todos vendem. Mapeia a concorrência visível, mas não alcança a concentração funcional que opera nas camadas de infraestrutura, invisível ao segurado e frequentemente fora do alcance do regulador.

O que se propõe neste artigo é uma mudança de plano analítico. Em vez de organizar a distribuição por tipos de canal, organizá-la por camadas funcionais: quem controla a superfície de contato com o cliente, quem controla a infraestrutura operacional e de dados, e como a convergência entre essas duas camadas está redefinindo as condições de concorrência no mercado segurador brasileiro.

2. A CAMADA DE SUPERFÍCIE: O TERRENO DO RELACIONAMENTO

Na camada visível, a distribuição opera por meio de quatro arquiteturas de acesso ao cliente. A primeira é o bancassurance, que integra a oferta de seguros à jornada de crédito, financiamento e serviços financeiros. Instituições como Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Bradesco, Itaú Unibanco e Santander dispõem de base de clientes, infraestrutura de pagamento e recorrência de contato que lhes conferem escala estrutural na distribuição de seguros.

A segunda arquitetura é a rede de corretores de seguros, sustentada por seguradoras que operam fortemente com esse canal. Nesse modelo, a relação entre seguradora e rede de corretores cria capilaridade e proximidade com o segurado. A terceira é a das plataformas e redes estruturadas, como franquias de corretoras e grupos que integram seguros a consórcios e financiamento, ampliando presença territorial e criando canais híbridos entre varejo financeiro e corretagem. A quarta, emergente, é a das plataformas digitais e insurtechs que começam a capturar segmentos da jornada de contratação com modelos automatizados.

Essa descrição é funcional como ponto de partida. Mas ela contém uma premissa que precisa ser questionada: a de que a distribuição se organiza pela disputa de relacionamento com o cliente. A tese que o livro *Da Intermediação à Infraestrutura* desenvolve demonstra que essa premissa é insuficiente. O relacionamento com o cliente é a camada visível. Abaixo dela, uma segunda camada determina as condições de operação de todos esses canais.

3. A CAMADA DE INFRAESTRUTURA: O SUBSOLO QUE DEFINE AS REGRAS DO JOGO

A infraestrutura operacional privada da distribuição de seguros compreende os sistemas de gestão de corretoras, as plataformas de cotação e multicálculo, as integrações com seguradoras, os fluxos de comissão e, crescentemente, as funcionalidades de inteligência artificial embarcada. É a camada invisível da distribuição. O segurado não a percebe; o regulador frequentemente não a alcança; mas ela condiciona, de forma decisiva, como a distribuição opera na prática.

Os sistemas que uma corretora utiliza determinam quais seguradoras são cotadas com facilidade e quais exigem processos manuais, quais dados são capturados e em qual formato, como os fluxos de comissão são processados, qual padrão de integração é exigido e quais funcionalidades de Open Insurance e inteligência artificial ficam acessíveis ao intermediário. Quem controla essa infraestrutura condiciona o comportamento do mercado por via operacional, mesmo que as regras formais sejam definidas pelo regulador.

A consolidação dessa camada sob poucos grupos com escala e capacidade de padronização não é, em si, problemática. Pode aumentar eficiência e reduzir custos de transação. O ponto de atenção surge quando a concentração operacional ultrapassa o limiar da eficiência e atinge o limiar da dependência, quando deixa de ser opção competitiva e passa a ser condição estrutural de operação para a maioria do mercado. Nesse ponto, o agente que controla a infraestrutura exerce função materialmente equivalente à regulatória, sem mandato normativo, sem supervisão pública e sem prestação de contas. É o fenômeno que o livro denomina **regulação infraestrutural de fato**.

4. A CONVERGÊNCIA ENTRE AS CAMADAS E A COMPRESSÃO TRIDIMENSIONAL

A reorganização em curso não é apenas comercial. É infraestrutural. E opera simultaneamente em três direções, que o livro denomina **compressão institucional tridimensional** da distribuição de seguros.

A **pressão vertical descendente** vem de cima: a convergência entre Open Finance e Open Insurance projeta a governança bancária sobre o mercado de seguros. Quando a infraestrutura pública de dados abertos que disciplina o compartilhamento de informações financeiras se estende ao setor segurador, a lógica que prevalece nessa convergência tende a ser a do sistema que tem maior escala, maior base de dados e maior capacidade de investimento em tecnologia. O seguro passa a ser ofertado como componente da jornada bancária, não como decisão autônoma do segurado.

A **pressão vertical ascendente** vem de baixo: a concentração da infraestrutura operacional privada cria uma camada de governança paralela que escapa ao perímetro de supervisão da SUSEP. A entidade registradora que concentra o registro de operações, a plataforma que organiza o cotidiano de milhares de corretoras, o sistema de multicálculo que determina quais seguradoras são acessadas com prioridade —

todos esses agentes condicionam o mercado por via operacional, sem que o regulador setorial tenha visibilidade plena sobre suas decisões.

A **pressão lateral** vem da inteligência artificial. Diferentemente das pressões verticais, que operam por concentração de governança ou de infraestrutura, a pressão lateral opera por substituição funcional direta. A inteligência artificial torna dispensável o intermediário nos segmentos onde a atuação se reduziu a processamento de cotação e comparação de preço. Não porque o algoritmo seja melhor conselheiro, mas porque no segmento padronizado não se pede conselho — pede-se preço, e preço é problema computacional.

A convergência desses três vetores comprime simultaneamente o espaço de atuação da distribuição e o espaço de supervisão do regulador. A SUSEP é pressionada por cima, por baixo e pelas laterais. Mantém competência normativa plena, mas opera num ecossistema cujo comportamento efetivo é crescentemente condicionado por infraestruturas que escapam, em graus diferentes, ao seu alcance supervisorio.

5. A BIFURCAÇÃO FUNCIONAL: DOIS FUTUROS PARA O INTERMEDIÁRIO

A compressão tridimensional não elimina o corretor de seguros. Mas separa, de forma irreversível, duas funções que até agora coexistiam na mesma figura profissional.

O **corretor-canal de cotação** é o que opera na distribuição padronizada: cotação, comparação de preço, emissão. Sua função é transacional. É o segmento onde a inteligência artificial compete diretamente e onde, a médio prazo, prevalece. O **corretor-arquiteto de risco** é o que opera na construção de soluções complexas: análise de exposição, desenho de programa, negociação de condições, gestão de sinistros, planejamento patrimonial. Sua função é relacional e cognitiva. É o segmento onde a inteligência artificial não substitui — potencializa. O arquiteto de risco que utiliza inteligência artificial para modelar cenários, analisar dados e otimizar coberturas entrega mais valor, não menos.

Os dados das grandes corretoras globais confirmam essa bifurcação: entre 65% e 85% das receitas provêm de riscos complexos que exigem negociação estratégica e relações construídas ao longo de décadas. A receita de intermediação padronizada encolhe ou estagna. No Brasil, os mais de 127 mil corretores registrados na SUSEP não constituem bloco homogêneo. A maioria opera como canal. Uma minoria opera como arquiteto de risco. A compressão tridimensional acelera essa diferenciação.

6. A TRANSFORMAÇÃO DO OBJETO: A COMPRESSÃO DA ÁLEA

Há uma dimensão adicional que a análise por canais comerciais não alcança: a transformação do próprio objeto econômico que está sendo distribuído. A inteligência artificial não altera apenas o modo de distribuir seguros — altera a natureza da incerteza sobre a qual o contrato de seguro se fundamenta.

A precificação algorítmica em tempo real, os modelos preditivos baseados em dados comportamentais e a hiper-segmentação de risco comprimem progressivamente o espaço da álea, a incerteza que historicamente justificou a mutualização. Modelos contemporâneos de precificação ajustam o prêmio a comportamentos monitorados continuamente, individualizando o perfil de risco a um grau que tensiona a lógica de compartilhamento coletivo.

Essa compressão não significa que a incerteza desaparece. Significa que se desloca: do risco individual para a complexidade sistêmica, do segurado para quem controla a infraestrutura de dados e modelos de precificação. A mutualização não se dissolve por força da tecnologia — dissolve-se por ausência de governança sobre a tecnologia. E é precisamente nesse cenário que o corretor-arquiteto de risco encontra sua função mais relevante: não como canal de cotação, mas como intérprete humano que traduz o que o algoritmo produziu em termos que o segurado compreende, questiona e sobre os quais decide.

7. DA DESCRIÇÃO DO MAPA À COMPREENSÃO DA GEOLOGIA

A conclusão de que o mercado se organiza por arquiteturas de acesso ao cliente é verdadeira, mas insuficiente. Ela descreve o mapa dos canais. O que falta é a geologia do terreno: as camadas tectônicas que estão movendo esse mapa.

Quem controla a infraestrutura de dados e interoperabilidade define as condições sob as quais todos os canais operam, incluindo aqueles que aparentam controlar o relacionamento com o cliente. A concentração relevante não é societária — é informacional. O poder estrutural não está na propriedade das seguradoras ou das corretoras, mas no controle dos trilhos por onde transitam dados, consentimento e operações de todo o sistema.

A Lei Complementar 213/2025 ampliou o perímetro supervisorio da SUSEP para incluir entidades registradoras e SPOCs, inaugurando uma terceira dimensão da supervisão regulatória: a supervisão infraestrutural. Os instrumentos legais existem. O que se exige agora é capacidade institucional para exercê-los — e padrões públicos de interoperabilidade que assegurem que o dado não fique preso em um único operador.

A distribuição de seguros na era dos dados não é questão de canais. É questão de infraestrutura. E é no subsolo — onde se definem as condições de acesso ao mercado, os limites da concorrência e o futuro da atividade de intermediação — que o debate relevante para o setor precisa acontecer.

Manuel Matos

*Manuel Matos é autor de **Da Intermediação à Infraestrutura** (Editora Roncarati, 2026). Quatro décadas dedicadas a organizar o mercado de seguros por tecnologia e articulação institucional.*

Este texto é de autoria própria e não representa posições de entidades ou instituições.

A Carta Reservada de Seguros é inteligência prospectiva de circulação exclusiva para assinantes. Produzida no referencial do Sistema Nacional de Seguros Privados, opera no binômio confiança e concorrência e se dirige a legisladores, reguladores, formuladores de políticas públicas e investidores.

Para quem decide antes dos números

www.manuelmatos.com.br · www.cartareservada.com.br