

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ**  
**Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial**

**JULIO CEZAR DA SILVA PAUZEIRO**

**As estratégias adotadas pelos corretores de seguros na gestão de seus negócios:  
Um estudo de múltiplos casos**

**Rio de Janeiro**

**2008**

**JULIO CEZAR DA SILVA PAUZEIRO**

**As estratégias adotadas pelos corretores de seguros na gestão de seus negócios:  
Um estudo de múltiplos casos**

**Dissertação apresentada à Universidade  
Estácio de Sá como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em  
Administração e Desenvolvimento  
Empresarial.**

**Orientador Prof. Dr. José Geraldo Pereira  
Barbosa.**

**Rio de Janeiro**

**2008**

P336

Pauzeiro, Júlio Cezar da Silva

As estratégias adotadas pelos corretores de seguros na gestão de seus negócios:  
um estudo de múltiplos casos. / Júlio Cezar da Silva. - Rio de Janeiro, 2008.

f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) –  
Universidade Estácio de Sá, 2008.

1. Corretores de seguros. 2. Estratégia. 3. Mercado segurador. 4. Pesquisa. 5.  
Seguro. I. Título.

CDD 368



UNIVERSIDADE  
**Estácio de Sá**

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

A dissertação

**AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS CORRETORES DE SEGUROS  
NA GESTÃO DE SEUS NEGÓCIOS : UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

elaborada por

**JULIO CESAR DA SILVA PAUZEIRO**

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

**MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

Rio de Janeiro, 12 de dezembro de 2008.

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa**  
Presidente

Universidade Estácio de Sá

**Prof. Dr. Antonio Carlos Magalhães da Silva**  
Universidade Estácio de Sá

**Prof. Dr. Gustavo Henrique Wanderley de Azevedo**  
lbme/RJ

*Dedico este trabalho minha  
querida esposa e filho a quem deixei de  
dar atenção e carinho, durante esta  
jornada.*

## **AGRADECIMENTO**

Ao meu orientador Professor Doutor José Geraldo Pereira Barbosa por seu apoio incondicional e paciência ao longo desta jornada. O seu admirável conhecimento, bem como sua criatividade, dedicação, orientação e confiança, me conduziram durante toda esta jornada. Não tenho como descrever o quanto sou grato ao senhor.

Aos Professores Doutores José Augusto de Sá Freitas, José Domech Moré, José Roberto Ribas, Paulo Roberto da Costa Vieira e Vera Maria Medina Simonetti, que sempre me dedicaram orientações precisas, críticas oportunas e acima de tudo ao incentivo constante. Aprendi muito com todos eles.

Aos meus colegas de turma e agora mestres, em especial a Rodolpho de Britto Silva e Antonio Carlos Capeletti Sarmiento, parceiros de todas as horas, sempre disponíveis, atenciosos, prestativos e colaboradores, durante as aulas e trabalhos do curso. Foi uma honra poder contar com vocês ao longo de todo o mestrado.

Ao amigo e mestre João Marcos Brito Martins pelas valiosas e pertinentes sugestões.

A minha querida esposa Elizabete, companheira inseparável de todas as horas e que sempre demonstrou apoio irrestrito aos meus passos em todas as etapas da vida, em especial pelos momentos de ausência ocasionados pelas intermináveis horas de estudo dedicadas ao mestrado.

Ao meu querido filho Thiago pelo apoio e compreensão do quão importante foi esta fase em minha vida.

Aos corretores de seguros que participaram desta pesquisa, toda a minha gratidão, sem os quais esta dissertação não seria possível, e

A Deus por nunca ter me abandonado, mesmo nos momentos mais difíceis de minha vida.

É justamente a possibilidade de  
realizar um sonho que torna a vida  
mais interessante.

(Paulo Coelho)

## RESUMO

O mercado segurador exerce papel fundamental no desempenho da economia brasileira, representando cerca de 3,3 % de participação no PIB Brasileiro. O presente estudo procurou investigar as estratégias adotadas por sete corretoras de seguros, em seu papel de intermediação de venda do seguro entre as seguradoras e os consumidores. Para isso foi conduzida uma pesquisa baseada no método do estudo de caso, de finalidade descritiva e de natureza qualitativa. Entrevistas semi-estruturadas, observação ativa e pesquisa documental foram os instrumentos utilizados para a coleta de dados. A partir da análise das transcrições das entrevistas, conduzida por meio de análise de conteúdo, chegou-se a um perfil de uma “empresa típica”, cujas respostas representassem adequadamente (tipicamente) as sete empresas analisadas, e que foi utilizado para comparar os resultados com a teoria estudada. Os resultados indicaram que a estratégia de penetração do mercado do tipo crescimento orgânico e a estratégia de estabilidade, foram as estratégias de crescimento mais utilizadas. Entre as estratégias de competição, destacou-se a estratégia de diferenciação de produto do tipo do produto ou serviço em preço, atividades de apoio e qualidade do serviço, e a estratégia de escopo do tipo segmentação. Como principais ações estratégicas foram encontradas alianças estratégicas do tipo não-proprietário entre corretoras de seguros e as seguradoras. Com relação às suposições iniciais da pesquisa, não ficou constatado que a decisão de compra do cliente é influenciada preponderantemente ora pelo preço do seguro ora pela marca da seguradora. Também não foi confirmada a suposição de que operar com um grande número de seguradoras é, na percepção das corretoras, um bom negócio. Por outro lado, verificou-se que a decisão de compra do produto seguro é diretamente influenciada pela confiança do cliente no corretor de seguros que lhe atende e conseqüentemente por sua indicação; que o relacionamento das corretoras de seguros com as seguradoras é considerado (pelas corretoras de seguros) um diferencial competitivo; e a especialização técnica da seguradora pesa a seu favor quando a corretora de seguros busca um parceiro comercial. Por fim, foi constatado que as corretoras de seguros pesquisadas não conferem importância a parcerias com capital estrangeiro e desconhecem os benefícios desse tipo de parceria.

**Palavras-chave:** Estratégia; Formulação de Estratégia, Mercado Segurador, Pesquisa; Seguro.



## **ABSTRAT**

The insurance market has a fundamental role in the Brazilian economy, having a share of about 3% of the Brazilian GDP. The present study sought to investigate the strategies adopted by 7 insurance brokerages, in their intermediation role of insurance sales among insurers and customers. Because of that, a research based on the method of study of cases was conducted, with descriptive purpose and qualitative nature. Semi-structured interviews, active observation and documental research were the instruments used for data gathering. From the analysis of the interviews, conducted by a content analysis, a profile of the "typical company", whose answers represented the seven analysed companies properly, and that profile was used to compare the results with the studied theory. The results indicated that the organic growth market penetration and the stability strategy were the most used growth strategies. Among the competition strategies, the service or type of product differentiation stood out in price, support activities and service quality, and the purpose of the segmentation types. As main action strategies, strategic non equity alliances were found among insurance brokerages and insurers. Related to the initial assumption of the research, it was found that the purchase decision is influenced by other factors that weren't made clear and weren't object of complementary investigation either. Concerning the second and third assumptions, these were confirmed. The fourth assumption sought to identify if it was clear to the insurance brokers that either it's a good deal to with a high number of insurance broke to operate with a high of insurance brokerages or not, but the results were not conclusive and/or clear. The fifth assumption aimed to investigate if the technical specialization of the insurance broker weighted on it's behalf when the insurance broker sought a commercial partner, and that was confirmed by the research. Finally, the last assumption aimed to find if the researched insurers care about the foreign capital and it's benefits or not. The conclusion and the answers of this assumption points to the absence of knowledge about the benefits from this participation.

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SIMBOLOS**

APP – Acidente Pessoal Por Passageiro

FENACOR – Federação Nacional dos Corretores de Seguros

FENASEG – Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização

FUNENSEG – Fundação Escola Nacional de Seguros

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística

IRB – INSTITUTO DE RESSEGUROS DO BRASIL

PIB – Produto Interno Bruto

RCF – Responsabilidade Civil Facultativa

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados

## **SUMÁRIO**

<b>1.0 – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 – DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2 – OBJETIVOS .....	17
1.2.1 – Objetivo Geral .....	17
1.2.2 – Objetivos Específicos.....	17
1.3 – SUPOSIÇÕES DO PROBLEMA .....	17
1.4 – DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	18
1.5 – RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	20
1.6 – ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO .....	23
1.7 – DEFINIÇÕES DE TERMOS.....	23
<b>2.0 – REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>29</b>
2.1 – SEGURO .....	<b>29</b>
2.1.1 – Relato Histórico .....	31
2.1.2 – Finalidade e Características do Seguro .....	33
2.1.3 – Sujeitos da Operação de Seguro .....	35
2.1.4 – Elementos Fundamentais na Operação de Seguro.....	36
2.1.5 – Importância do Corretor de Seguros na Operação.....	38
2.1.6 – Do processo de Comercialização e Oferta do Seguro.....	40
2.2 – ESTRATÉGIA .....	43
2.2.1 – Conceituação, Formulação e Implementação.....	43
2.2.2 – Estratégias Pesquisadas .....	63
2.2.3 – Estratégias de Crescimento do Negócio Principal.....	63
2.2.4 – Estratégias de Diversificação do Negócio.....	66
2.2.5 – Estratégias de Competição .....	68
2.2.6 – Ações Estratégicas.....	71
<b>3.0 – METODOLOGIA</b> .....	<b>76</b>
3.1 – TIPO DE PESQUISA.....	76
3.2 – SUJEITOS DA PESQUISA .....	79

3.3 – COLETA DE DADOS .....	79
3.4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	82
3.5 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	83
3.6 – LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	83
<b>4.0 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS E ANÁLISE DOS</b>	
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>84</b>
4.1 – DESCRIÇÃO DO SETOR .....	84
4.2 – DESCRIÇÃO DAS CORRETORAS ESTUDADAS .....	86
4.3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	89
4.3.1 – Estratégias de Crescimento do Negócio Principal da Empresa Típica (Perguntas 8 a 15 do Formulário de Pesquisa) .....	89
4.3.2 – Estratégias de Competição da Empresa Típica (Perguntas 16 a 20 do Formulário de Pesquisa).....	91
4.3.3 – Estratégias de Diversificação do Negócio (Perguntas 21 a 23 do Formulário de Pesquisa).....	94
4.3.4 – Ações Estratégias de Colaboração em Nível de Competição (Perguntas 24 a 26 do Formulário de Pesquisa).....	94
4.3.5 – Ações Estratégias de Colaboração de Cooperação em Nível de Diversificação (Pergunta 27 do Formulário de Pesquisa) .....	95
4.3.6 – Ações Estratégias de Cooperação em Nível Internacional (Perguntas 28 a 30 do Formulário de Pesquisa).....	95
<b>5.0 – CONCLUSÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>97</b>
5.1 – RESTRIÇÕES DA PESQUISA.....	99
5.2 – RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	100
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>128</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>173</b>

## 1.0 - INTRODUÇÃO

### 1.1 – DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Certamente existem fortes motivos para que todas as sociedades desenvolvidas tenham um setor de seguros forte, com uma expressiva participação no Produto Interno Bruto - PIB. No Brasil, com o fim do processo inflacionário a partir da implantação do Plano Real, o setor de seguros – que historicamente representava cerca de 1% do PIB, saltou para cerca de 3,3 %, e continua a “passos largos” a dar provas de sua capacidade de ajudar no desenvolvimento do País, não só pela sua capacidade de formar poupança, mas também através do pagamento de impostos e geração de empregos.

O negócio seguro, no mercado brasileiro, possui cerca de 80 ramos<sup>1</sup>, que estão agrupados em quatro grandes categorias. São elas: Seguros de Danos, o Seguro Saúde, os Seguros de Pessoas e também a Capitalização. Segundo projeções feitas pela Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização<sup>2</sup> – Fenaseg, para o ano de 2008<sup>3</sup> o Mercado de Seguros Brasileiro atingirá um faturamento da ordem de R\$ 96,3 bilhões, distribuídos da seguinte maneira e expectativa de faturamento: seguros gerais têm uma estimativa de faturar R\$ 34,3 bilhões em prêmios de seguros, o seguro Saúde uma estimativa de fatura da ordem de R\$ 10,8 bilhões em prêmios de seguro, os seguros de Pessoas uma estimativa em torno de R\$ 42,7 em prêmios de seguro e a Capitalização uma expectativa R\$ 8,5 bilhões de faturamento.

---

<sup>1</sup> Ramo: denominação dada às subdivisões do seguro e que visa a tratar os riscos para fins estatísticos e contábeis de forma homogênea.

<sup>2</sup> Disponível em <http://www.fenaseg.org.br>

<sup>3</sup> No seguro a capitalização é uma combinação de economia programada e sorteio, sendo que o conceito financeiro acima exposto aplica-se apenas ao componente “economia programada”, cabendo ao componente lotérico o papel de poder antecipar, a qualquer tempo, o recebimento da quantia que se pretende economizar ou de um múltiplo dela de conformidade com o plano.

É neste contexto, que surge a importante figura do intermediário legal da intermediação dos contratos de seguros: o corretor de seguros. Representante habilitado dos interesses dos clientes que compõem sua carteira de negócios cabe a eles a função de ir ao mercado em busca dos seguros que melhor atendam as necessidades e características daquele cliente (com aquele risco), naquele momento.

A profissão de corretor de seguros é de tamanha responsabilidade e tão importante para a operação de seguros que Silva (2007, p.23) complementa registrando que o Artigo 126 do Decreto-Lei 73/66 relata que: “o corretor de seguros responderá civilmente perante os segurados e as Sociedade Seguradoras pelos prejuízos que causar, por omissão, imperícia ou negligência no exercício da profissão”.

Atualmente, segundo dados da FENACOR (Federação Nacional dos Corretores de Seguros) existem em atividade no Brasil, cerca de 65.000 corretores de seguros (entre pessoas físicas e jurídicas) ativos, e que por algum motivo, segundo Silva (2007, p. 33): “encontraram nesta profissão uma forma de subsistência.”

Assim, é de se imaginar que em função dos volumes financeiros que compõem este segmento de negócio e também do número de corretores que estão na intermediação das operações de seguros, que as seguradoras insistam que tais corretores lhes sejam fiéis, em nome de uma “pseudo parceria”, o que provavelmente afrontará a autonomia do corretor de seguros. Desta forma, segundo Silva (2007) é perfeitamente previsível que neste contexto e diante de tais investidas que alguns corretores sucumbam ao “canto da sereia” por conta do simples medo de, eventualmente, não ter mais com quem fazer seus seguros.

Baseado no texto de Silva (2007) pode se dizer então, que nesta linha de atuação, aos corretores de seguros que não aderem a sua proposta de “fidelidade” de negócios, são impostas algumas sanções pelas seguradoras, tais como: descredenciamento por

sinistralidade<sup>4</sup> apresentada por sua carteira de negócios, redução das comissões dos negócios realizados e até mesmo a redução da aceitação de muitos de seus negócios, por não considerá-los como riscos seguráveis para tal corretor (posição essa adotada, geralmente em função do resultado financeiro apresentado na relação comercial entre prêmios recebidos e sinistros pagos, também chamada de sinistralidade).

O exercício da profissão de corretor de seguro depende da prévia obtenção do título de habilitação, o qual é concedido após a aprovação em exame específico aplicado pela Fundação Escola Nacional de Seguros – FUNENSEG, conforme legislação em vigor (Resolução CNSP nº 062/01).

Com o advento do Decreto-lei nº 73, de 21/11/1996, recepcionado com status de lei complementar pela atual Constituição Federal, o Corretor de Seguros, nos termos do art. 8º, do referido diploma legal, teve reconhecida a importância de sua participação no Sistema Nacional de Seguros Privados, perante o Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP, a Superintendência de Seguros Privados – SUSEP, o Instituto de Resseguros do Brasil IRB e as Sociedades Seguradoras.

Para se ter uma idéia da importância do corretor de seguros para o mercado segurador, cabe citar que Marcello Teixeira Bittencourt, Procurador Federal, quando Diretor da SUSEP em 2002 (apud em O corretor de seguros à Luz do Novo Código Civil, FENACOR, 2003) expressou seu respeito à atividade exercida pelo corretor de seguros, quando disse que:

“... a prática e a experiência diária fazem com que os corretores de seguros, de uma maneira geral, consigam constatar com antecedência as anomalias do mercado segurador como um todo...”

---

<sup>4</sup> Número de vezes que os sinistros ocorrem e seus valores. Mede a expectativa de perda, que é imprescindível para estabelecer o custo puro de proteção ou prêmio básico do seguro.

Ainda segundo o referido procurador alguns fatores circunstanciais podem revelar ao corretor de seguros, a existência de eventuais irregularidades em alguma Sociedade Seguradora, quando, por exemplo, há:

- 1) Elevada quantidade de indenizações não liquidadas durante um período regular;
- 2) Cotação dos prêmios muito abaixo da média de preços praticados no mercado nacional;
- 3) Decretação de direção fiscal, intervenção, ou de liquidação extrajudicial da sociedade seguradora;
- 4) Retenção dos repasses de comissão de corretagem, sem motivo, entre outros.

Não obstante a própria natureza da condição técnica das operações de seguro e conseqüentemente da necessidade das operações de intermediação ser igualmente técnica, os corretores de seguros enfrentam concorrências de todo o tipo, sejam com os bancos, sejam com os canais alternativos (vendas de seguro através de concessionárias de energia elétrica, gás, telefonia, etc.) e ainda com redes de varejo, como por exemplo, a C & A (que opera em suas lojas com sua a corretora do grupo a IBI corretora de seguros). Todos os três últimos exemplos duramente criticados pelos corretores de seguros em função destas instituições não aturarem em sua venda, atendimento e pós venda com corretores devidamente habilitados para tal, e sim pela figura de intermediários e ou agentes de venda pouco qualificados para representar os interesses destes clientes junto às seguradoras.

Considerando o ambiente extremamente competitivo do negócio seguro, e a importância do setor para o País, a presente pesquisa buscará responder a seguinte questão:

Quais são as estratégias adotadas pelos corretores de seguro para sobrevivência e crescimento de seu negócio?



## 1.2 – OBJETIVOS

### 1.2.1 – Objetivo Geral

Identificar as estratégias adotadas pelos corretores de seguro para sobrevivência e crescimento de seu negócio.

### 1.2.2 – Objetivos Específicos

1. Identificar as ações estratégicas utilizadas pelos corretores de seguros.
2. Avaliar o impacto destas ações estratégicas em seus negócios.

## 1.3 – SUPOSIÇÕES DO PROBLEMA

A partir das informações contidas no referencial bibliográfico pesquisado e na experiência profissional do pesquisador, supõe-se que:

- a) Em função de grande parte dos clientes do produto seguro desconhecer seu valor agregado, sua decisão de compra se alterna entre a opção ora pelo preço do seguro, ora pela marca da seguradora.
- b) A decisão de compra do produto seguro é diretamente influenciada pela confiança do cliente no corretor de seguros que lhe atende e conseqüentemente por sua indicação.

- c) O relacionamento das corretoras de seguros com as seguradoras é considerado (pelos corretores de seguros) um diferencial competitivo.
- d) Não está claro para os corretores de seguros se a opção de operar com um grande número de seguradoras (fornecedoras de produtos) é a decisão mais adequada.
- e) A especialização<sup>5</sup> técnica da seguradora em determinado produto de seguro, pesa a seu favor quando a corretora de seguros busca um parceiro comercial.
- f) Os corretores de seguros pesquisados não conferem importância a parcerias com capital estrangeiro e desconhecem seus benefícios.

#### 1.4 – DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

A delimitação do presente estudo de caso contemplará o porte das corretoras que comporão a pesquisa, bem como a delimitação de sua praça de atuação e as estratégias objeto de estudo.

Assim, o presente trabalho terá como objetivo identificar como os fatores relacionados a ações estratégicas adotadas pelos corretores de seguro que farão parte do presente estudo de caso e que operam no mercado de seguros da cidade do Rio de Janeiro, que tem faturamento em volume anual de comissões até quinhentos mil reais (R\$500 mil) ou que têm até dez (10) funcionários.

A escolha dos corretores que operam no mercado de seguros do Rio de Janeiro ocorreu em razão de ele apresentar uma série de características que favoreciam a realização deste trabalho. São elas:

---

<sup>5</sup> No sentido de habilidade técnica específica ou atuação em particular de cada seguradora no negócio.

- Trata-se da segunda praça em volume de negócios no mercado segurador brasileiro, só perdendo para a praça de São Paulo, a maior do Brasil.
- Aqui, se encontra a segunda maior população de corretores de seguros ativos no Brasil.
- Os corretores respondentes à pesquisa possuem longa experiência no negócio, certamente, cuja existência há muitos anos nos permite, concluir que de uma forma ou de outra eles se utilizaram de algum tipo de estratégia para manter e até mesmo crescer seus negócios.
- Além das características descritas no primeiro parágrafo os corretores de seguro que foram escolhidos para responder ao questionário objeto da pesquisa em questão, apresentam bom nível cultural (todos com superior em andamento, ou completo e alguns pós-graduados) e, portanto, com entendimento do quão importante é este estudo de múltiplos casos para o mercado segurador brasileiro.

Complementando este tópico deve-se registrar que o questionário, em questão, será aplicado através de entrevistas realizadas pelo próprio mestrando (Gil, 2007, p. 128), em corretores de seguros que estejam dentro do *target* do estudo, cuja amostra será escolhida segundo os seguintes critérios:

- i. - **Natureza:** tais empresas teriam de serem necessariamente corretoras de seguros, legalmente habilitadas para tal.
- ii. - **Localização:** deveriam estar localizados dentro da cidade do Rio de Janeiro.
- iii. - **Tamanho:** devem ter obtido como receita de corretagem de seguro, independente da quantidade de ramos e das seguradoras com tenham recebido um montante de faturamento de comissão de corretagem de

seguros até R\$ 500 mil ao final do exercício fiscal do ano de 2006. Estima-se que no caso da praça do Rio de Janeiro que cerca de 95 % dos corretores de seguros estejam situados até este valor de comissão anual.

- iv. - **Prazo:** os questionários foram aplicados no período compreendido entre 10/12/2007 a 25/02/2008. A tabulação dos resultados ocorreu em abril/maio de /2008.

Assim, não constitui objeto desta pesquisa estudar e tão pouco avaliar resultados do posicionamento adotado por qualquer outro canal de distribuição. Não foram considerados para o presente estudo, portanto, os seguintes canais de distribuição: venda de seguros em instituições bancárias; venda de seguros em canais de vendas, considerados, venda direta, tais como em redes de varejo (por exemplo: Ponto Frio, Casas Bahia, etc.); bem como através de *Call Centers*; e ou *sites* especializados; estipulantes<sup>6</sup> de seguros em grupo e Plataformas que congregam corretores de seguros autônomos e finalmente, os grupos considerados como grupos de afinidade.

As estratégias que serão objeto do presente estudo de caso serão as seguintes:

1. Estratégias de crescimento do negócio principal;
2. Estratégias de diversificação do negócio;
3. Estratégias de competição.

## 1.5 – RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A relevância desta pesquisa pode ser dividida em três dimensões. A primeira se refere à importância do segmento de seguros para a economia brasileira, em especial para o dia-a-dia das pessoas.

---

<sup>6</sup> O estipulante é a pessoa física ou jurídica que representa um grupo legalmente constituído, sendo investido dos poderes de representação dos segurados perante as sociedades seguradoras.

Em 1996 Sr. João Elísio Ferraz de Campos – Presidente da Federação Nacional das Seguradoras – FENASEG, escreveu para a ACREFI<sup>7</sup> um artigo, intitulado “Um Dia sem Seguro”, tentando mostrar o caos que aconteceria, não só no Brasil como também no mundo se, por um dia, os seguros não funcionassem. Era uma maneira de realçar a sua importância a partir de situações concretas. Ele citava, por exemplo, que no Brasil apenas no segmento dos seguros de veículos, o setor paga anualmente em indenizações o equivalente à metade do faturamento de uma montadora como a Volkswagen, que produz cerca de 570 mil veículos por ano e têm 24 mil empregados.

Dados como esse – e existem inúmeros outros – além do efeito direto na atividade econômica e no bem-estar das pessoas, provocam um importante impacto indireto no desenvolvimento do País.

Certamente não é sem razão que todas as sociedades desenvolvidas tem um setor de seguros forte, com uma expressiva participação no PIB, e no Brasil, o mercado segurador já deu provas de sua capacidade de trabalho e de sua competência para aproveitar as oportunidades que surgem.

Foi o que aconteceu quando o País conseguiu a estabilização da moeda com o Plano Real. Tendo por base o cenário favorável provocado pelo fim do processo inflacionário, onde as seguradoras criaram novos produtos, modificaram processos e deram um salto, jamais visto, em termos de volume de negócios.

De 1994 para cá, o setor de seguros, previdência privada e capitalização – que historicamente representava cerca de 1% do PIB, saltou para cerca de 3,3%.

Mas, apenas a estabilização econômica isoladamente já não é suficiente para sustentar o dinamismo do setor nem para permitir que se amplie a massa de pessoas que podem proteger-se, amparar sua família e garantir seu patrimônio através do seguro.

---

<sup>7</sup> Associação Nacional das Instituições de Crédito Financeiro e Investimento. Ano 3. Nº 27 agosto 2007.

Daqui para frente, para modernizar o setor e não deixar que ele fique apenas à mercê do comportamento da economia como aconteceu com o advento do Plano Real, quando o mercado de seguros teve considerável crescimento, será preciso insistir em substanciais mudanças institucionais, sejam elas no *modus operandi*, sejam nos modelos estratégicos em operação, sejam em ajustes na legislação em vigor.

A segunda dimensão se refere à relevância deste estudo para a literatura acadêmica. Aqui, deve-se registrar a carência de estudos que abordem o tema de forma científica. Neste caso, poucos são os trabalhos acadêmicos que se dispõem a tratar do assunto sob a ótica da ciência da administração. Em geral, a elaboração de tais trabalhos esbarra na inexistência de pesquisadores que se disponham a estudar e a tratar do tema, bem como do baixo número de profissionais do ramo com cabedal teórico para a elaboração de trabalhos científicos sobre este tema. Nesta segunda dimensão cabe, então, dizer que os estudos sobre o assunto seguro “carecem de estudos em campo” a exemplo do que se verifica com os trabalhos sobre aprendizado organizacional.

A terceira dimensão se refere à relevância desta pesquisa para a comunidade empresarial que opera neste segmento da economia no Brasil. Para estes atores, esta pesquisa representará uma contribuição, à medida que se propõe a estudar e explicar um fenômeno intrínseco a seu ambiente. Neste caso, seus participantes podem se beneficiar do acesso e leitura dos resultados da pesquisa, e assim, utilizá-los para crescimento e aprimoramento de seus negócios.

## 1.6 – ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Neste **Capítulo 1** foi realizado a apresentação do trabalho, enfatizando o problema pesquisado, ressaltando os objetivos, suposições, delimitação e relevância do estudo e a definição dos termos.

O **Capítulo 2** apresenta uma revisão do referencial teórico sobre estratégia e seguro, bem como as estratégias pesquisadas.

O **Capítulo 3** apresenta a Metodologia da Pesquisa, considerando como tal o tipo, os sujeitos da pesquisa, os procedimentos para a coleta de dados e as limitações da pesquisa e do método.

O **Capítulo 4** descreve o setor, as corretoras de seguro estudadas, e apresenta e analisa os resultados da pesquisa.

O **Capítulo 5** apresenta as conclusões da pesquisa, respondendo também as suposições feitas pelo mestrando.

## 1.7 – DEFINIÇÕES DE TERMOS

### **CORRETOR DE SEGUROS**

Perante a legislação brasileira (Lei nº 4.594 de 1964), o corretor de seguros é o intermediário, pessoa física ou jurídica, legalmente autorizado a angariar e promover contratos de seguros entre as sociedades seguradoras e as pessoas físicas ou jurídicas, de direito privado, podendo ser brasileiro ou estrangeiro, se pessoa física, mas com residência permanente no país.

Cabem ao corretor de seguro as seguintes funções: ser o intermediário legal do negócio, incluindo-se neste conceito fornecer subsídios técnicos e comerciais para que o cliente ampare sua decisão de compra, e prestar atendimento ao segurado, quando solicitado, nos casos de sinistro. (GALIZA, Francisco José dos Santos; DUARTE, Lídio; e HURTADO, Natalie Haanwinckel. *Dicionário de Seguros*. 2ª edição. Rio de Janeiro: FUNENSEG, 2000.)

### **CUSTO DO RISCO**

O custo do risco é a mensuração matemática do risco estudado em determinado período passado (geralmente um ano) e está diretamente associado à probabilidade de dano é à frequência relativa de perdas a longo prazo.

Embora possua alguma complexidade para resolução de sua equação, o custo do risco pode ser definido basicamente, de forma muito simples, por meio de três variáveis: frequência do risco; severidade (custo monetário); e dor e sofrimento humano (PAUZEIRO, Julio Cezar. *SEGURO: Conceitos, Definições e Princípios*. 2ª edição. Rio de Janeiro. VTN Comunicação. 2007.)

### **FRANQUIA**

Termo utilizado pelo segurador para definir o valor calculado matematicamente e estabelecido no contrato de seguro até o limite do qual ele não se responsabiliza a indenizar o segurado em caso de sinistro. Sua função é reduzir o custo dos baixos sinistros que ocorrem em grande quantidade (alta frequência), e geralmente tem custo pequeno (severidade). Portanto, sua aplicação altera substancialmente para mais ou para menos o prêmio do seguro. (SILVA, Edmilson Gama da. *Coletânea Comentada Seguros Previdência Privada Capitalização*. Brasília. CAIXA SEGUROS, 2007.)



## **IMPORTÂNCIA SEGURADA / LIMITE MÁXIMO DE GARANTIA**

A importância segurada é o valor monetário atribuído ao patrimônio ou às consequências econômicas do risco sob expectativa de prejuízos, para o qual o segurado deseja a cobertura de seguro, ou seja, é o limite de responsabilidade da seguradora. (SILVA, Edmilson Gama da. *Coletânea Comentada Seguros Previdência Privada Capitalização*. Brasília. CAIXA SEGUROS, 2007.)

## **PRÊMIO**

Prêmio é a contribuição pecuniária que se obriga o segurado a pagar ao segurador, a fim de que este suporte o risco previsto contratualmente. É, portanto, o custo do seguro, e está vinculado ao vocábulo latino *primum*, que significa primeiro, aludindo ao fato de que o prêmio de seguro deve ser pago previamente, antes da cobertura dos riscos.

O valor do prêmio deve ser proporcional à periculosidade do risco. Riscos diferentes devem ter prêmios distintos. O prêmio, portanto, será estipulado segundo fatores técnicos, levando em consideração a probabilidade de ocorrência de um sinistro e sua perda esperada. (OLIVEIRA, Celso Marcelo de. *Teoria Geral do Seguro*. Vol. 1. SP: LZN.2005.)

## **PRINCÍPIOS DE SELEÇÃO**

O princípio de seleção, na operação de seguros é o método por meio do qual o subscritor escolhe os riscos e/ou segurados que irá aceitar. Neste caso, o trabalho do subscritor é distribuir os custos equivalentemente entre os membros de um grupo a ser segurado. (GALIZA, Francisco José dos Santos; *et. al. Dicionário de Seguros*. 2ª edição. Rio de Janeiro: FUNENSEG, 2000.)

## **RISCO**

O risco é o elemento fundamental do contrato de seguro, e caracteriza cada uma das carteiras ou ramos e modalidades de seguro. É definido como um acontecimento possível, futuro e incerto, independente da vontade das partes contratantes, de cuja ocorrência decorram prejuízos de ordem econômica e que ameace por igual os integrantes de uma coletividade sem atingir simultaneamente a totalidade do grupo segurado. (GALIZA, Francisco José dos Santos; DUARTE, Lídio; e HURTADO, Natalie Haanwinckel. *Dicionário de Seguros*. 2ª edição. Rio de Janeiro: FUNENSEG, 2000.)

O estabelecimento de riscos homogêneos, da mesma natureza e com idêntico valor é condição essencial para garantir qualquer estatística sobre os seguros.

## **SEGURADO**

É a pessoa física ou jurídica em nome da qual o seguro é contratado. É de forma genérica quem economicamente tem interesse no bem exposto ao risco, e que transfere para a seguradora, mediante pagamento de uma certa importância (denominada prêmio), o risco de um determinado evento atingir o bem de seu interesse ou gerar-lhe uma responsabilidade qualquer. (SANTOS, Amílcar. *Dicionário de Seguros*. 2ª edição. Rio de Janeiro: INSTITUTO DE RESSEGUROS DO BRASIL, 1944.)

## **SEGURADORA**

É a pessoa jurídica que assume a responsabilidade de determinados riscos e que responde junto ao segurado pelas obrigações assumidas quando da aceitação do risco e conseqüente emissão da apólice de seguro.

A atividade seguradora tem por objetivo criar, a partir do princípio do mutualismo, condições financeiras para a proteção dos patrimônios e das rendas contra perdas

decorrentes dos infortúnios da vida, pela aplicação da lei dos grandes números e da teoria das probabilidades.

São também as empresas legalmente constituídas para assumir e gerir coletividade de riscos, obedecidos aos critérios técnicos e administrativos específicos. (MERH, Robert L. e CAMARCK, Camack, *Principles of Insurance*. 6ª edição. Capítulo 1, pgs. 1 e ss. 1976.)

## **SEGURO**

Segundo Martins (2005), seguro é vocábulo oriundo do latim *securus*, que significa livre de angústia, sem inquietação, sem aflição.

A finalidade do seguro é restabelecer o equilíbrio econômico perturbado pelo evento previsto no contrato de seguro.

É um mecanismo social que associa os riscos de indivíduos em um grupo, usando recursos acumulados por contribuições dos membros do grupo para pagar as perdas vinculadas a esses riscos. (ATHEARN, James L. *Risk and Insurance*. 4ª edição, s.d.)

## **SINISTRO**

Sinistro é a ocorrência de acontecimento previsto pelo contrato de seguro, de naturezas súbitas, involuntárias e imprevisíveis, que causa prejuízo pecuniário ao segurado coberto pelo seguro, devendo este, então, ser indenizado pela seguradora. (BULCÃO, Alberico Ravedutti. *SEGUROS: O que você deve fazer*. Paulista Seguros. São Paulo. 1989.)

Nos seguros de automóvel, os sinistros podem ser parciais (quando o valor dos prejuízos ficarem abaixo de 65 % do valor segurado) ou totais (quando o valor dos prejuízos atingirem ou ultrapassarem a 65 % do valor segurado) e podem contemplar uma simples cobertura ou a conjugação de uma ou mais coberturas em um único evento.

## **SINISTRALIDADE**

A sinistralidade de uma apólice indica o número de vezes que os sinistros e seus valores ocorrem em determinado intervalo de tempo, portanto ela mede a expectativa de perda, que é imprescindível para estabelecer o custo puro de proteção. (GALIZA, *et al. Dicionário de Seguros*. 2ª edição. Rio de Janeiro: FUNENSEG, 2000.)

## **TARIFICAÇÃO**

No seguro a tarifação trata da correta avaliação do risco que será objeto do seguro.

Teoricamente, na tarifação do risco ela deverá ser: suficiente para pagar os sinistros ocorridos e salvaguardar a capacidade de solvência da seguradora, razoável para que a seguradora possa auferir lucro justo para o risco que vai assumir e também não discriminador. (PAUZEIRO, Julio Cezar. *SEGURO: Conceitos, Definições e Princípios*. 2ª edição. Rio de Janeiro. VTN Comunicação. 2007.)

## **TAXA**

Elemento necessário à fixação das tarifas de prêmios. A taxa é uma percentagem fixa que se aplica a cada caso determinado estabelecendo a importância necessária ao fim visado.

Essa percentagem corresponde à probabilidade de realização do risco, quanto o qual o segurado deseja prevenir-se. Ela calculada em função das características do objeto do seguro, e de fatores tais como: número de objetos expostos, frequência, severidade e tempo de exposição do risco.

A taxa é, portanto, o elemento necessário à fixação das tarifas e prêmios e podem sofrer acréscimos ou deduções, dependendo da natureza do risco. (RUBIN, Harvey W., PhD. *Dictionary of Insurance Terms*. Barron's Educational Series, Inc. NY. 1995.)

## 2.0 – REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 – SEGURO

Marcel Mauss (1974, apud Verena Alberti *et al.* 1988) antropólogo francês faz uma avaliação das trocas e dos contratos sob a forma de presentes nas sociedades arcaicas pode ser aplicada, *mutatis mutandis*, ao universo do seguro nas sociedades modernas. O seguro envolve um enorme conjunto de fatos muito complexos relacionados à vida social. Assim, pode-se dizer que ele também é um “fato social” fundamentalmente pelos próprios princípios que estão em jogo.

Mauss também argumenta que na “filosofia do seguro” há uma convergência entre interesses individuais e interesses coletivos, ou seja, importa a todos individualmente e à sociedade como um todo (ao país, por exemplo) que os possíveis infortúnios não se transformem em prejuízos irreparáveis. A lógica do seguro é de uma racionalidade cristalina e se move, em especial, com base no cálculo de probabilidades. O mercado de seguros funciona apenas em função dos acontecimentos “virtuais”, os chamados “riscos previsíveis” – e quanto mais riscos forem previstos, mais a sociedade estará segurada.

Segundo Michel Albert (1991, apud Verena Alberti *et al.* 1988):

Há duas concepções de seguro que se opõem. A primeira, anglo-saxã, vê o seguro como simples atividade de mercado. A segunda sublima a importância do quadro institucional para garantir a segurança das empresas e dos particulares. (...).

Assim, dois paradigmas fundadores do seguro se contrapõem: um pertence ao mundo dos jogos do dinheiro, do risco individual, da aventura comercial e da navegação de longo curso; o outro se funda na tradição dos Alpes e compartilha os riscos, através de sociedades mútuas. Dessa tradição descende toda uma filiação de organismos comunitários de seguro e de previdência. Ela compartilha os riscos numa busca de segurança comunitária ou solidária, apoiando-se nesse filão de seguridade para melhor explorar o futuro.

No sistema “alpino” o seguro constitui uma forma de organização da solidariedade; no modelo “marítimo” ele tende a diluir a solidariedade pela precariedade dos contratos e, sobretudo, pela hipersegmentação das tarifas. (...) No modelo alpino, o seguro é, antes de mais nada, uma instituição que, para funcionar, necessita que a lei do mercado seja estritamente regulamentada. No modelo anglo-saxão, o seguro é, antes de tudo um mercado, submetido às leis gerais da concorrência, e onde a competência das seguradoras não se limita apenas à aplicação de regras de cautela, ela vai muito além.

Entre tantas definições existentes, descreve-se a seguir a utilizada por Entre tantas definições existentes, descreve-se a seguir a utilizada por Fernandes (1984, apud ROSA, 1998, p.4) que define seguro como: “um bem (produto ou serviço) adquirido por pessoas (físicas ou jurídicas) que sentem a necessidade de segurança para poderem enfrentar os infortúnios dos riscos de existir”.

Já Joseph Hemard (1924 apud PINHO, Francisco de Barros, 1995, p.8), disse que o seguro é uma:

Operação pela qual, mediante o pagamento de uma pequena remuneração, uma pessoa, o segurado, se faz prometer, para si ou para outrem, no caso da efetivação de um evento determinado, a que se dá o nome de risco, uma prestação de uma terceira pessoa, o segurador, que assumindo um conjunto de eventos determinados, os compensa de acordo com as leis da estatística e o princípio do mutualismo<sup>8</sup>.

Oliveira (2002, p.4-5) em relação o seguro afirma que:

É a proteção econômica que o indivíduo busca para prevenir-se contra necessidade aleatória<sup>9</sup>. É uma operação pela qual, mediante o pagamento da remuneração adequada uma pessoa se faz prometer para si ou para outrem, no caso da efetivação de um evento determinado, uma prestação de uma terceira pessoa, o segurador, que, assumindo o conjunto de eventos determinados, os compensa de acordo com as leis da estatística e o princípio do mutualismo.

---

<sup>8</sup> O mutualismo é um dos princípios fundamentais que constitui a base de toda a operação de seguros e será visto em detalhes mais a frente no item 2.1.2.

<sup>9</sup> Embora os resultados do seguro sejam aleatórios, as seguradoras utilizam-se de modelos matemáticos para conhecer a frequência que os riscos ocorrem e a severidade dos danos, tendo assim condições técnicas de fazer um estudo de probabilidade para o risco que será objeto do seguro.

### 2.1.1 – Relato Histórico

Segundo Paulo Ribeiro (1994, p. 7-12) a história do seguro acompanha a humanidade desde os tempos remotos nascendo da necessidade que o homem tem de se proteger contra o perigo, do medo dos acontecimentos imprevisíveis e perda dos bens. Assim, na antiguidade, conscientes dos riscos envolvidos, os povos, preveniam-se contra maiores perdas em decorrência de naufrágios em rios caudalosos, distribuindo as mercadorias em várias embarcações; desta maneira evitavam prejuízos totais. Já os trabalhadores das grandes obras, como, por exemplo, as pirâmides, se uniram constituindo **Caixas de Auxílio Mutuo** para socorrer a seus familiares em caso de acidentes.

Por outro lado, cruzando os desertos conduziam seus bens em caravanas e em diversos camelos, pois se perdessem um camelo ou caravana, não perderiam tudo. Pode-se observar, nos exemplos acima citados, a presença do **princípio do mutualismo**, no qual um grande número de pessoas expostas aos riscos e às mesmas probabilidades de danos decide contribuir para a formação de um fundo capaz de fazer frente aos prejuízos sofridos pelo grupo.

O Código Civil Brasileiro dispõe que pelo contrato de seguro<sup>10</sup>, o segurador se obriga, mediante o recebimento de prêmio, a garantir interesse legítimo do segurado, relativo à pessoa ou coisa, contra riscos predeterminados e acordados entre as partes. Portanto, o seguro não tem a finalidade de evitar o dano, e sim permitir que suas conseqüências sejam transferidas pelos sujeitos passivos, ameaçados por um evento economicamente desfavorável, para o segurador que irá estabelecer uma mutualidade<sup>11</sup>,

---

<sup>10</sup> O Contrato de Seguro é denominado de Apólice de Seguro, e deve conter os direitos e obrigações de ambas as partes, neste caso a seguradora e o segurado.

<sup>11</sup> A palavra mutualidade foi usada no sentido de que a partir da contribuição dos membros do grupo há benefícios para uns e outros pertencentes ao mesmo grupo.

com base em dados estatísticos, para absorver o risco da indenização. Segundo Chaufront (1884) este acontecimento: “é a compensação dos efeitos do acaso pela mutualidade organizada segundo as leis da estatística.”

Alberti, Leopoldi, Motta, Sarmento e Costa (1998) registram que o seguro no Brasil só teve expressão a partir de 1808 com a transferência da Corte Imperial portuguesa e a fundação da primeira seguradora na capitania da Bahia, chamada de Companhia de Seguros Boa Fé.

O seguro então praticado era regido pelas Regulações da Casa de Seguros de Lisboa, baixadas em 1791 e reformuladas em 1820. (RIBEIRO, 1994)

Segundo Galiza, Duarte e Hurtado (2000) as primeiras referências à regulamentação dos seguros na legislação brasileira datam de 1860. Porém, a primeira regulamentação abrangente veio apenas em 10 de dezembro de 1901 pelo Decreto-Lei nº 4.270, conhecido como Regulamento Murtinho, que regulamentava as operações de seguros e criava a Superintendência Geral de Seguros. Em 1902 o Decreto-Lei nº 5.072 reduziu consideravelmente as disposições contidas no Decreto-Lei 4.270 e criou a Superintendência Geral de Seguros.

Oliveira (2005) registra que no dia 1º de janeiro de 1916, foi promulgado o Código Civil Brasileiro, apresentando uma seção que regulava os seguros em geral, exceto os Marítimos, já então regulado pelo Código Comercial.

Já o Anuário Estatístico da SUSEP, publicado em 1997, registra que em 1939 após a promulgação do Decreto-Lei nº 1.805 (27/11/1939), houve a criação de um efetivo Mercado Segurador Nacional, o que fez surgir um grande número de Seguradoras Nacionais e obrigou as estrangeiras já instaladas a se organizarem em empresas brasileiras e constituírem reservas técnicas no país<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Reserva Técnica: são as reservas financeiras obrigatórias do seguro. São constituídas mensalmente independentes da existência ou não de lucro.



Em 21/11/1966, foi editado o Decreto-Lei nº 73, que dispôs sobre o Sistema Nacional de Seguros Privados e passou a regular as operações de seguros e resseguros. Além este decreto também criou o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). (MAGALHÃES, 1977)

É neste período que se amplia o poder regulador do Estado, com a tendência à dispersão do período anterior, convertida em crescente concentração, com a presença ascendente dos bancos como captadores de seguro.

Segundo a Federação Nacional das Seguradoras – FENASEG, no final de 2006 o mercado brasileiro de seguros, dispunha de mais de 100 seguradoras e 60.000 corretores de seguros, fechando o ano com faturamento próximo a 4 % do Produto Interno Bruto, e reservas técnicas da ordem de 131,3 bilhões de reais<sup>13</sup>.

### **2.1.2 – Finalidade e Características do Seguro**

O objeto do seguro é o risco, considerado com tal o evento causador de danos decorrentes de coisas, pessoas, bens, responsabilidades, obrigações e direitos (como, por exemplo, a colisão entre dois carros, sendo um deles culpado do acidente, e por conta disso responsável pelo ressarcimento do prejuízo causado ao terceiro no sinistro<sup>14</sup>), e sua finalidade é restabelecer o equilíbrio econômico previsto no contrato de seguro e que foi atingido por um evento desfavorável causando assim um dano ou prejuízo. (BULCÃO, 1989)

Segundo Pinho (2004), o seguro, ao estender a proteção ao patrimônio individual e coletivo, pratica uma divisão social dos riscos que, ao serem minimizados, tendem a

---

<sup>13</sup> Disponível em <http://www.fenaseg.org.br>

<sup>14</sup> Sinistro é a ocorrência de acontecimento previsto pelo contrato de seguro, de naturezas súbitas, involuntárias e imprevisíveis, que causa prejuízo pecuniário ao segurado coberto pelo seguro, devendo este, então, ser indenizado pela seguradora.

maximizar o processo de crescimento econômico. Logo, o seguro é um ato de previdência, que se destina a incentivar a aplicação de recursos econômicos em aplicações produtivas e, ao mesmo tempo, promover a formação de poupança interna.

Para Viola (1983) o seguro lida com quatro importantes conceitos: previdência, incerteza, mutualismo e boa-fé.

**Previdência** é à busca de proteção contra efeitos danosos de eventos futuros. Neste caso o ato de prevenir esbarra no estudo de quando o evento previsto no contrato pode acontecer.

A **incerteza** no seguro consiste no aspecto aleatório quanto à ocorrência de determinado evento<sup>15</sup> ou quanto à época em que este virá a ocorrer. Embora o acontecimento do risco seja de data incerta, ele deverá sempre ser passível de mensuração estatística seja na quantidade ou no valor dos acontecimentos. Neste caso, a mensuração do grau de incerteza, no seguro, é objeto da aplicação de sofisticados mecanismos matemáticos e expressa através dos dados de frequência e de severidade dos acontecimentos ocorridos com o risco em questão.

O **mutualismo**, por definição, é a associação entre membros de um grupo no qual às contribuições dos membros deste grupo são utilizadas para propor benefícios para os membros do referido grupo. No seguro, pode ser definido, então, como a reunião de um grande número de expostos aos mesmos riscos e que utilizam as contribuições acumuladas pelos membros do grupo, para pagar as perdas vinculadas a eles. Em sua concepção histórica segundo Francisco de Barros Pinho (1995) também podemos dizer que o mutualismo reduz o risco, e advém de definição bíblica, contida em “*O Novo Testamento*” (Gálatas, 6:2), que diz: “*Levai as cargas uns dos outros*”.

---

<sup>15</sup> O autor considera o termo evento, em substituição ao termo risco.

Para João Marcos (2005) também é elemento essencial do seguro a **boa-fé**. Se cada parte da relação contratual não usar de veracidade, o seguro se torna inviável, pois, neste caso, as informações omitidas podem alterar significativamente ou a frequência ou a severidade dos acontecimentos, gerando assim desequilíbrio atuarial nas contas do seguro.

Assim, o princípio da máxima boa-fé, obriga as partes a atuar com a máxima honestidade na interpretação dos termos do contrato e na determinação dos compromissos assumidos. A boa-fé é tão importante na operação do seguro que consta do texto do artigo 765 do Código Civil Brasileiro.

### **2.1.3 – Sujeitos da Operação de Seguro**

Os sujeitos da operação do seguro, ou seja, as partes interessadas na operação de seguros e em seu resultado, são o segurado (em nosso caso representado pelo corretor de seguros legalmente habilitado para tal) e a seguradora e embora não figurem obrigatoriamente na operação de seguros, salvo se em decorrência da necessidade do grupo segurado ou do contrato de seguros, podem ser também considerado como sujeitos da operação do seguro o beneficiário e o estipulante. Em nosso caso, como já registrado no item 1.4 referente à delimitação do estudo, esses dois últimos sujeitos da operação do seguro não serão considerados no trabalho.

Viola (1983) define o **Segurado** como sendo toda pessoa física ou jurídica em nome do qual o seguro é contratado e que economicamente tem interesse no bem exposto ao risco, transferindo para a seguradora, mediante pagamento de uma certa importância denominada prêmio, o risco de um determinado evento atingir o bem de seu interesse, na presente pesquisa o seguro de automóvel, RCF e APP, ou gerar um

prejuízo ou uma responsabilidade sua qualquer, em decorrência do acontecimento previsto no contrato e que atinja ou seja provocado pelo veículo segurado em uma ou mais das coberturas contratadas para o seguro.

Para Martins (2004), **Segurador ou seguradora** é a pessoa jurídica que assume a responsabilidade de determinados riscos e que responde junto ao segurado pelas obrigações assumidas quando da aceitação do risco e emissão da apólice de seguro. A principal obrigação da seguradora é gerenciar, a partir dos fundamentos técnicos da operação do seguro, os riscos que lhe são confiados e pagar os prejuízos resultantes de risco assumido, ou seja, indenizar o segurado de acordo com as condições estabelecidas no contrato de seguro.

**Beneficiário** é a pessoa física ou jurídica a favor da qual é devida a indenização em caso de sinistro. O beneficiário pode ser certo ou incerto. (MARTINS 2005)

#### **2.1.4 – Elementos Fundamentais na Operação de Seguro**

Viola (1983, apud ROSA, 1998) registra que são cinco os principais componentes da operação de seguros: o segurador, o segurado, o risco, o prêmio e a apólice.

O segurador é toda a pessoa jurídica, legalmente constituída para tal fim e que irá suportar o risco, que é o acontecimento futuro e incerto, mediante o pagamento do prêmio, ou seja, a importância pecuniária paga pelo segurado ao segurador em troca da transferência do risco a que o segurado está exposto.

A principal obrigação da seguradora é gerenciar, a partir dos fundamentos técnicos da operação do seguro, os riscos que lhe são confiados e pagar os prejuízos resultantes de risco assumido, ou seja, indenizar o segurado de acordo com as condições estabelecidas e aceitas a partir da emissão da apólice de seguro.

Já o segurado é a pessoa física ou jurídica que, tendo interesse segurável, contrata o seguro, em seu benefício pessoal ou de terceiros, como já citado no item 1.6.

Risco, segundo Bulcão (1989), é o evento futuro e incerto quanto à sua realização, ou quanto ao momento que ocorrerá previsto no contrato de seguro, e suscetível de causar dano à pessoa do segurado, ao seu patrimônio ou a outrem que tenha que repará-lo. Os riscos relacionados à cobertura de objetos ilícitos devem ser excluídos do âmbito do contrato de seguro. O Código Civil Brasileiro, artigo 762, dispõe que nulo será este contrato, quando o risco, de que se ocupa se filiar a atos ilícitos do segurado, do beneficiado pelo seguro, ou dos representantes e prepostos, quer de um, quer de outro. Consoante ao artigo 768 do Código Civil Brasileiro, o segurado perderá o direito à garantia, se agravar intencionalmente o risco objeto do contrato.

Prêmio é o pagamento efetuado pelo segurado ao segurador para que este assumira o risco, objeto do seguro, ou como bem afirma Celso Marcelo de Oliveira:

Prêmio é a contribuição pecuniária que se obriga o segurado a pagar ao segurador, a fim de que este suporte o risco previsto contratualmente. É no ensinamento de Silvio Rodrigues: O prêmio é a contraprestação devida pelo segurado, ao segurador, em troca do risco por aquele assumido. Seu valor varia de acordo com a maior ou menor possibilidade de vir a ocorrer o risco e a partir da arrecadação total dos prêmios é que as seguradoras formam o fundo que utilizarão para cobrir as despesas de administração, os pagamentos das reparações dos sinistros, além do lucro operacional e das reservas técnicas exigidas por lei.<sup>16</sup>

Bulcão (1989) afirma com muita propriedade que o valor do prêmio não é fixado aleatoriamente pelas seguradoras. Ele é determinado, através de modelos matemáticos utilizados em cálculos sofisticados e com o apoio de ferramentas tecnológicas. O prêmio deve ser proporcional à periculosidade do risco. Riscos diferentes devem ter prêmios distintos, e necessariamente suficientes para honrar as perdas vinculadas a eles,

---

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 73.

pagar as despesas com a operação de seguros, o lucro da seguradora e também a comissão da operação de seguros ao seu intermediário.

Já em relação à Apólice, Galiza, Duarte e Hurtado (1996), a definem como sendo o instrumento do contrato de seguro pelo qual o segurado repassa à seguradora a responsabilidade sobre os riscos, estabelecidos na mesma, que possam advir. A apólice contém as cláusulas e condições gerais, especiais e particulares dos contratos e às coberturas especiais e anexas. Normalmente a apólice é precedida pelo preenchimento da proposta pelo corretor ou pelo segurado, podendo ser assinada por qualquer um dos dois. No conteúdo da apólice deve constar o objeto segurado, a natureza dos riscos, prazo do contrato, valor segurado, etc. Preenchida a proposta e entregue ao segurador, este tem quinze dias para analisar e recusar o risco e após este prazo, esta obriga o segurador a honrar os riscos ali expressamente contidos emitindo a apólice de seguro.

### **2.1.5 – Importância do Corretor de Seguros na Operação**

Segundo João Marcos Martins (2004) a intermediação, em qualquer tipo de negócio, geralmente é vista como fator de encarecimento do produto ou do serviço a ser prestado. Em geral, não se tem o exato entendimento do papel de quem faz a intermediação. No contrato de seguro, pela própria natureza do negócio, a intermediação é fundamental. Em primeiro lugar, o contrato é extremamente complexo, necessitando o comprador do seguro de esclarecimentos sobre a sua natureza e adequação desta natureza às suas necessidades, tarefa essa que exige conhecimento das nuances do mercado e do negócio, e conseqüentemente de certa perícia.

O autor supracitado também afirma que por outro lado, o seguro não é um produto que a pessoa adquira tendo a mesma sensação que se tem ao adquirir um bem tangível,

uma mercadoria qualquer. O seguro demanda esforço para a explicação dos custos, deveres e obrigações, vantagens e desvantagens que terá o futuro segurado. Em geral, ninguém se anima a adquirir um produto que está relacionado diretamente a um evento que lhe traga tristeza e/ou uma perda financeira, daí a necessidade de intermediação.

A lei brasileira faculta ao cliente que vai comprar um seguro o direito de escolha do intermediário para a contratação do seguro. Ele pode utilizar-se da intermediação de um corretor de seguros ou assinar o contrato diretamente com a seguradora. Entretanto, ainda que exista a possibilidade legal de contratação do seguro diretamente com a seguradora, tal prática é incomum no mercado brasileiro., razão pela qual doravante estaremos nos referindo ao corretor de seguros, como sendo o único intermediário ou “*player*” a operar nos negócios com envolvem, de uma forma ou de outra o, seguro.

Assim, ainda segundo Martins (2004, p. 136 e 137):

... quando o segurado efetua o contrato de seguro através de um corretor, este fica na posição de mandatário do segurado. Ele será o representante legal do segurado para todas e quaisquer tratativas que se relacionem com o bom fechamento do contrato. Em havendo falha na prestação do serviço por parte do corretor, este responderá seja perante a seguradora, seja perante o segurado pelos prejuízos que vier a dar causa.

Bulcão (1989) e Martins (2004) registram, que na intermediação do contrato de seguro o cliente, em geral, se baseia nas informações fornecidas pelo corretor que esta intermediando o negócio. Neste caso o “conselho” não se restringe apenas à informação pura e simples. Ele é obrigatório e faz parte da prestação de serviços do corretor de seguros, razão pela qual esta pesquisa busca estudar ações estratégicas adotadas pelos corretores de seguros na gestão de seu negócio.

### **2.1.6 – Do processo de Comercialização e Oferta do Seguro**

Toda vez que existe a possibilidade de que o cliente deseje transferir seu risco a uma seguradora, perante a legislação brasileira, este precisa procurar um corretor de seguros para solicitar que ele lhe forneça uma cotação contendo o preço do seguro ora ofertado. Quando este cliente conhece um pouco mais da operação de seguros também pede que o corretor informe quais as coberturas e os limites de responsabilidade, ofertadas pela(s) seguradora(s) ora consultada(s) e/ou recomendado(s) pelo corretor de seguros. Começa aí o processo que chamamos de cotação ou elaboração da proposta de seguros para o cliente.

Tarefa de razoável complexidade, e muitas variáveis a elaboração de uma cotação/proposta de seguro, envolve em sua composição inúmeras variáveis e um grande investimento em tecnologia, processos, gestão e marketing, tanto das seguradoras quanto dos corretores de seguros. Fica claro, portanto, que o valor do prêmio do seguro já não pode ser considerado a única variável a influenciar a decisão de oferta do corretor de seguros e tão pouco o único motivo para fundamentar a decisão do cliente que solicitou tal proposta, o que nos leva a crer que por trás desta oferta existe algum tipo de posicionamento estratégico adotado pelo corretor de seguros (seja ela deliberada ou emergente). Daí o porquê esta pesquisa buscará as estratégias utilizadas pelos corretores de seguros para sustentar a adoção de seu posicionamento.

Assim, quando um cliente solicita ao corretor de seguros um cálculo ou proposta para contratação de um determinado tipo de seguro, em geral, ele não tem a menor idéia do que acontece antes e nos “bastidores” desta tarefa, dado que na prática a construção de alternativas para a apresentação de propostas é apenas uma das etapas que acontecem “nos bastidores” (da formulação da proposta) e, que, portanto, não são de conhecimento do consumidor.



Para que este cálculo e sua proposta sejam apresentados ao seu consumidor final, é necessário que uma série de outras etapas sejam previamente cumpridas.

Primeiro, a seguradora precisa constituir ou já ter acesso a um banco de dados (próprio ou terceirizado) com as informações que influenciam o comportamento<sup>17</sup> do risco que estará sendo objeto de precificação e conseqüente oferta do seguro ao consumidor. Desta forma, quanto maior a quantidade de informações (contidas e) a serem analisadas no banco de dados, maior será a complexidade da análise necessária para uma adequada seleção de riscos e para a correta escolha da estratégia que será adotada pela seguradora e conseqüentemente refletida ou não no posicionamento adotado pelo corretor de seguros em sua estratégia.

Neste caso a seguradora estará definindo quais serão riscos que deverá aceitar e/ou quais riscos que deverão ser recusados. Este posicionamento da seguradora estará sendo refletido na mensuração de qual a taxa (considerando ainda os eventuais descontos e ou agravamentos aplicados ao caso específico) ela estará aplicando ao risco objeto de cotação. Riscos com menor sinistralidade tendem a ter a menor taxa e conseqüentemente o menor prêmio de seguro. Do mesmo modo que os riscos com maior sinistralidade tendem a ter a maior taxa e conseqüentemente o maior prêmio de seguro. É o processo de seleção do risco, em função da experiência adquirida pela seguradora com ele ao longo do tempo.

Para exemplificar vamos supor que o cliente deseje contratar através de um corretor de seguros um seguro para seu veículo.

Imaginemos neste caso, por exemplo, uma seguradora que trabalha “apenas” com 10 marcas de veículos, com fabricação (modelo/ano) igual ou menor que 10 anos (idade do veículo menor ou igual a 10, 9, 8 anos, etc.) e em “apenas” 100 cidades brasileiras.

---

<sup>17</sup> Este comportamento do risco é reflexo do estudo que a seguradora faz do risco através do estudo do comportamento da severidade e da freqüência dos riscos.

Neste caso a seguradora teria para atualizar periodicamente “apenas” 10.000 taxas (10 x 10 x 100). Em algumas seguradoras esta quantidade passa facilmente da casa de mais de um milhão de taxas atualizadas em intervalos de tempo cada vez menores. No seguro de automóveis essa atualização das taxas ocorre na grande maioria das seguradoras todo mês.

Esta “simples” operação reflete a interpretação, e conseqüentemente a estratégia que a seguradora adota em relação ao comportamento dos riscos analisados em sua carteira pelo período de um ano (considerando o risco decorrido).

Uma vez encontrada a nova taxa “ideal” para cobrir os custos de sinistro, comissão de corretagem, despesas administrativas e lucro da seguradora, para o veículo e ou cobertura, esta informação, então, será analisada pela seguradora, que ao implementar sua estratégia estará se posicionando em relação a tal risco. Uma vez definida sua estratégia ela será refletida em seus sistemas de cálculo que são fornecidos mensalmente para os corretores que com ela operam, a partir daí é que o corretor de seguros traçará para o risco e seguradora em questão seu posicionamento estratégico.

A atualização das taxas, a inclusão de novos modelos de veículos e de novos diferenciais no produto automóvel, bem como as atualizações provenientes de uma ou outra mudança na legislação do seguro de Automóvel, RCF e APP acontece na grande maioria das vezes mensalmente, quando muito em no máximo dois ou três meses. É nesta ocasião que, em geral, a seguradora opta por rever sua estratégia em relação a uma provável alteração no rumo de seu negócio, seja ela qual for. Este exemplo se aplica também as reavaliações periódicas que os corretores de seguros fazem de suas estratégias, pois o que poderia ser um bom negócio em determinada seguradora em um determinado mês, pode se mostrar, para o referido corretor de seguros, péssimo negócio na mesma seguradora no mês seguinte.

Assim, ou o corretor de seguros reavalia periodicamente seu posicionamento estratégico em função deste novo cenário apresentado pelas seguradoras, ou corre o risco de sucumbir.

## 2.2 – ESTRATÉGIA

### 2.2.1 – Conceituação, Formulação e Implementação

#### 2.2.1.1 – Conceituação

Estratégia é a definição de como recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo. Usada originalmente na área militar, esta palavra hoje é bastante usada na área de negócios. A palavra vem do grego *estratègós*, tendo significado inicialmente “a arte do general”.

Bracker (1980, apud WHITTINGTON, Richard, 2001: p.16) traça o conceito de estratégia como: “derivado da palavra grega *strategos* “um general”, que por sua vez vem de raízes que significam “exército” e “liderar””. Aparentemente, a ligação entre as práticas militares e de negócios surgiu muito cedo, quando Sócrates consolou Nichomachides, um soldado grego que perdera a eleição para o cargo de general para um simples homem de negócios. De acordo com Bracker (1980) Sócrates explicou a Nichomachides que os deveres de um general e de um homem de negócios eram equivalentes: ambos envolvem o planejamento do uso de seus recursos para alcançarem objetivos.

Não há certeza de que esse ponto de vista tenha consolado Nichomachides, mas o conceito militar de estratégia de negócios perdeu-se durante a queda das cidades gregas.

Não existe, portanto, uma linha direta vinculada às empresas modernas: Hoskin (1990, apud WHITTINGTON, Richard, 2001) enfatiza a separação entre a teoria militar grega (e tática) e a estratégia empresarial moderna, de longo prazo e abrangente em aspiração. De acordo com o próprio Hoskin (1990), contudo, muitos dos primeiros sistematizadores gerenciais das empresas americanas compartilhavam origens militares, oriundos que eram da escola de cadetes-oficiais de West Point, na primeira metade do século XIX.

Ansoff (1965) liga suas noções sobre estratégia diretamente à prática militar e aos estudos acadêmicos de economia. Desde então, as idéias econômicas sobre otimização racional e as expectativas militares sobre comando hierárquico continuaram a ressoar no pensamento clássico sobre a formulação e implementação da estratégia.

Pode-se dizer, então, que a estratégia começa com uma visão de futuro para a empresa e implica na definição clara de seu campo de atuação, na habilidade de previsão de possíveis reações às ações empreendidas e no direcionamento que a levará ao crescimento, ou a outra direção, como por exemplo: o aumento do lucro. A definição de objetivos, em si, não implica em uma estratégia. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins.

Assim, é coerente a afirmação de Wrapp (1967) que diz ser a estratégia a maneira de se conduzir às ações estabelecidas pela empresa, tal como um maestro rege sua orquestra.

Mintzberg, (1983) afirma que a estratégia é a “forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulado de resultados e em uma programação”. Nota-se aqui uma nítida semelhança com os procedimentos relativos a uma operação militar.

Já Andrews (1971, apud MINTZBERG *et al.* 2006, p. 77) argumenta que a estratégia é o: “conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Segundo Chandler (1962, apud WHITTINGTON, 2001, p.15), a estratégia é: “a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”.

Wright, Peter; Kroll, Mark J e Parnell, John (2000), definem a palavra estratégia referindo-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Neste contexto, segundo os autores, pode-se encarar estratégia sob três abordagens: (1) a **formulação da estratégia** (desenvolvimento da estratégia); (2) **implementação da estratégia** (colocar a estratégia em ação); e (3) **controle estratégico** (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados). Wright (1998, p.24) também diz que: “a administração estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinada missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno”. Desse modo, a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as análises de ambiente externo, ambiente interno, e também qual será o seu posicionamento, em termos de formas de competição e mercados, a partir de tais análises.

Em relação à estratégia Quinn (1980, apud MINTZBERG *et al.* 2006, p.29) afirma que:

uma **estratégia** é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem-formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas

no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Segundo Mintzberg (2000) a literatura de administração estratégica é vasta – o número de itens que foram revisados ao longo dos anos chega perto de 2.000 – e cresce a cada dia. É claro que nem tudo isso vem do campo da Administração. Todas as demais áreas de conhecimento fazem contribuições importantes para nossa compreensão do processo de estratégia.

Ainda segundo Mintzberg a palavra *estratégia* é muito influente e a maioria dos livros-texto sobre estratégia a define normalmente em capítulos introdutórios, mas ou menos assim: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização” (apud WRIGHT *et al.*, 1992: p.3). Sem dúvida, tais definições têm sido memorizadas por gerações de estudantes, e utilizadas posteriormente em milhares de relatórios corporativos. Aqui, segundo Mintzberg, não há oferta de nenhuma definição fácil. Ao contrário, o autor pondera que a estratégia pode ser abordada de cinco formas diferentes, ou seja como: **plano, truque, padrão, posição ou perspectiva.**

Se pedirmos a alguém uma definição de estratégia, ela a definirá como **um plano**, ou algo equivalente - uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. Se pedirmos, a seguir, para a mesma pessoa descrever a estratégia que sua organização seguiu *realmente* ao longo dos últimos cinco anos – não o que ela pretendia fazer, mas o que fez de fato, será constatado que as pessoas, em sua grande maioria ficam satisfeitas em responder a essa pergunta, ignorando o fato de que, ao respondê-la, elas fogem à sua própria definição de termo.

Como planos, as estratégias podem ser gerais ou específicas. Há o uso da palavra no sentido específico que deve ser identificado aqui. Como plano, uma **estratégia** também **pode ser um truque** (ou pretexto), realmente apenas uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente.

Por outro lado, **Estratégia também pode ser vista como um padrão** - especificamente, um padrão que emerge de ações (MINTZBERG e WALTERS, 1985) resultantes de uma consistência de comportamento ao longo do tempo. Por essa definição foi uma estratégia o comportamento da Ford Motor Company quando Henry Ford oferecia o modelo “T” apenas na cor preta. Em outras palavras, por essa definição, estratégia *É consistência* no comportamento, *pretendido ou não*.

Na verdade, uma das razões pelas quais Henry Ford perdeu a guerra contra a General Motors foi por ter se recusado a pintar seus carros de outras cores além do preto.

A quarta abordagem vê a estratégia como **uma questão de posicionamento** – especificamente, um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de “ambiente”. Por essa definição, estratégia torna-se a força mediadora – ou a “combinação”, segundo Hofer e Schendel (1978: p.4) – entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo. Em termos ecológicos, estratégia torna-se um “nicho”; em termos econômicos, um local que gera “renda” (ou seja: retorno por [estar] em local “único” (BOWMAN, 1974: p.47)); em termos administrativos, um “domínio” de produto-mercado (THOMPSON, 1967), o local no ambiente onde os recursos estão concentrados.

Enquanto a quarta abordagem de estratégia olha para fora, buscando localizar a organização no ambiente externo, e para baixo, para posições concretas, a quinta abordagem olha para dentro da organização. Aqui a **estratégia é uma perspectiva**, seu

conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo, o “jeito de fazer negócio da empresa”. Neste aspecto, estratégia é para a organização aquilo que a personagem é para o indivíduo.

Assim, segundo Philip Selnick (1957:p.47)

Esta quinta definição sugere acima de tudo que estratégia é um conceito e o que é de fundamental importância é de que a perspectiva é compartilhada. Como indicado nas palavras *weltanschauung*, *cultura e ideologia* (em relação à sociedade), mas não a palavra personalidade, estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações. Na verdade, quando falamos sobre estratégia neste contexto, entramos na esfera da mente coletiva – pessoas unidas por pensamento e/ou comportamento comum. Dessa forma, uma questão importante no estudo da formação de estratégia é como ler essa mente coletiva – para entender como as intenções se espalham pelo sistema chamado organização para se tornarem compartilhadas e que ações devem ser praticadas em bases coletivas consistentes.

Finalizando, ainda segundo Wright (1998: p25), a administração estratégica, em sentido mais amplo, consiste em decisões administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e implementa ações adequadas ao seu ambiente. Desse modo, os administradores estratégicos avaliam suas empresas a partir de pontos fortes e pontos fracos. Manter um ajuste compatível entre o negócio e o seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva. Como tanto o ambiente quanto a organização modificam-se com a passagem do tempo, esses processos de ajuste constituem um interesse para a administração.

#### 2.2.1.2 – Formulação da Estratégia

Mintzberg (1978, apud WHITTINGTON 2006: p.67) afirma que:

As estratégias formam-se de uma mistura de análise, e instinto, de rotina e espontaneidade, da direção e da base, da sorte e do erro (...) e que depender apenas de análises formais financeiras e do planejamento corporativo é desligar-se das operações do dia-a-dia da



organização como um todo, que é onde as estratégias são realmente elaboradas.

A formulação da estratégia começa com uma visão de futuro para a empresa e implica na definição clara de seu campo de atuação, na habilidade de previsão de possíveis reações de concorrentes às ações empreendidas e na direção estratégica que a levará ao crescimento. Como vimos anteriormente, a definição de objetivos, em si, não implica em uma estratégia. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto que a estratégia é o meio para alcançar este fim.

Já a formulação do desenvolvimento de estratégias tem sido tradicionalmente abordada como um processo formal de planejamento, envolvendo, em geral, duas etapas. A primeira engloba a definição do negócio bem como a explicitação da missão da organização e seus princípios.

A segunda é constituída das análises dos ambientes interno e externo à empresa, a determinação de objetivos com seus respectivos indicadores de acompanhamento e a formulação das estratégias correspondentes para alcançá-los.

O aspecto de análise e interpretação da influência que o meio ambiente exerce é tão importante na formulação da estratégia que Porter (1980, p.22) diz que:

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim com das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.

Kenneth R. Andrews (1980 apud MINTZBERG *et al.* 2006: p.79) reitera a importância da influência do meio ambiente na formulação da estratégia quando diz que:

As principais sub-atividades da formulação da estratégia como uma atividade lógica incluem a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da companhia e inclusão de algumas estimativas ou riscos para as alternativas discerníveis.

Schnaars (1991 apud BORGES e LUCE, 2000, p. 38) relatam que o conceito formal de estratégia está vinculado à idéia de antecipação de cenários e planos de ação a serem desencadeados neles que, neste caso, pode ser chamada de estratégia pretendida.

Entende-se que as intenções estratégicas plenamente realizadas são **estratégias deliberadas**. No entanto, há uma parcela considerável de situações que podem inviabilizar a plena implementação da estratégia pretendida, transformando-as no que podemos chamar de **estratégias não-realizadas ou irrealizadas**.

Há ainda um terceiro caso, que chamamos de **estratégia emergente** – em que uma estratégia realizada não era originalmente pretendida. Assim, segundo Mariotto (2003,) uma estratégia emergente é, essencialmente, uma “estratégia não planejada”, no sentido de uma linha de ação que só é percebida posteriormente pela organização. Por exemplo: ao invés de perseguir uma estratégia (leia-se plano) de diversificação, uma empresa toma decisões de diversificação, uma por vez, testando o mercado. Primeiro, ela compra um hotel urbano; a seguir, um restaurante; depois, um terceiro, e assim por diante, até que tenha emergido uma estratégia (padrão) de diversificar para hotéis urbanos com restaurantes.

Entretanto, Mintzberg (2000: p.18) afirma que poucas – ou nenhuma – estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Segundo ele a primeira situação significa aprendizado zero, a outra significa controle zero. Para ele

todas as estratégias da vida real precisam incorporar estas duas dimensões de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado. Em outras palavras, significa considerar capacidades de previsão e de reação a eventos inesperados.

William Starbuck (1965:468 apud MINTZBERG, 2000, p.15) escreveu que “discutir todos os aspectos da organização que são relevantes para adaptação... isto significa... que é possível discutir tudo que foi escrito a respeito de organizações”. Na verdade isto, segundo Mintzberg, está incompleto, porque a última palavra na citação deveria ser “sistemas coletivos de todas as espécies”.

Portanto, aquilo que os biólogos escrevem a respeito da adaptação das espécies (por exemplo. “equilíbrio interrompido”) pode ter relevância para a compreensão da estratégia como posição (“nicho”). Aquilo que os historiadores concluem a respeito de períodos no desenvolvimento das sociedades (tais como “revolução”) pode ajudar a explicar diferentes estágios no desenvolvimento de estratégias organizacionais (por exemplo. “reformulação” como forma de “revolução cultural”). As descrições que os físicos fazem da mecânica quântica e as teorias do caos dos matemáticos podem dar uma idéia a respeito de como as organizações mudam. E assim por diante. Acrescente a isso toda a literatura comumente reconhecida como relevante para o estudo das organizações – psicologia da cognição humana bem como carisma de liderança, antropologia de culturas nas sociedades, economia na organização industrial, planejamento urbano em processos formais de planejamento, ciência política na elaboração de políticas públicas, história militar de estratégias de conflito, e assim por diante – e o resultado é uma enorme e dispersa literatura, capaz de produzir todos os tipos de idéias. No limite, a formulação de estratégias não trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também de militares e de religiosos, de

crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido, de organização industrial e de revolução social. (MINTZBERG, 2000, p. 15-16)

#### 2.2.1.3 – Implementação da Estratégia

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) a implementação estratégica eficaz requer que os administradores considerem varias questões importantes. As principais delas são **como a organização deve ser estruturada** para colocar em prática sua estratégia, e de que modo variáveis como **liderança** (considerados como tal: os cargos de liderança, o estilo do líder e os estilos transformacionais e transacionais de liderança), **empreendedorismo** (considerando como tal: a capacidade de empreendedorismo do líder e da empresa, bem como a forma que ambos lidam com questões empreendedoras, como por exemplo, a inovação) e **cultura organizacional** (neste último considerando como tais: características da cultura e o impacto da cultura sobre a estratégia) devem ser administradas para possibilitar que os funcionários da organização trabalhem juntos para realizar os planos estratégicos da empresa.

A seguir veremos em detalhes a importância tais fatores.

Em relação à implementação da estratégia Hitt, Ireland e Hoskisson (2001:p5) argumentam que:

Uma **vantagem competitiva sustentável** é alcançada quando a empresa é bem sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la.

Portanto, segundo os autores, as estratégias de sucesso não só devem ser bem formuladas, mas também ser implementadas com eficácia.

A implementação de estratégias, sejam elas deliberadas ou emergentes, exige que a administração considere **como a organização deve ser estruturada**. Em empresas

pequenas e novas, a estrutura é fluida, com cada funcionário sabendo como desempenhar mais de uma tarefa e o proprietário estando envolvido em todos os aspectos da empresa. O sucesso, entretanto, leva ao crescimento – tanto horizontal quanto vertical.

Mintzberg (2006, *et al.* p. 185) afirma que:

A estrutura organizacional segue tanto a estratégia como o pé esquerdo segue o direito no ato de andar. As duas existem, mas uma influencia a outra. Certamente, existem momentos em que a estrutura é re-projetada para se adaptar a uma nova estratégia. Mas a escolha de qualquer nova estratégia é de certa forma influenciada pelas realidades e potenciais da estrutura existente (...) considerando como tal, os pontos fortes e os pontos fracos da organização que de alguma forma estão profundamente enraizados na estrutura existente, e que portanto, são uma parte dela.

S. E. Human & K. Provan (apud HITT *et al.* 2001, p.443) registram que: “a estrutura organizacional sozinha não cria uma vantagem competitiva, e que só quando ocorre um casamento apropriado entre a estratégia e a estrutura é que a vantagem competitiva é criada.”

Já A. Y. Ilinitch (apud HITT *et al.* 2001. p. 443) alertam para o fato de que: “por outro lado, combinações ineficientes entre estratégia e estrutura podem, resultar em rigidez e fracasso dado à necessidade de rápidas mudanças no competitivo cenário do século XXI.”

L. Donaldson (apud HITT *et al.* 2001, p. 443) ressalta que a competitividade estratégica só pode ser obtida quando a estrutura escolhida de uma companhia é congruente com sua estratégia formulada. Neste caso, o autor afirma que:

conseqüentemente, o potencial de uma estratégia para criar valor é alcançado somente quando a empresa se configura de maneira que permita que a estratégia seja implementada de forma eficiente. À medida que as empresas evoluem e modificam suas estratégias, novas disposições estruturais são necessárias. Além disso, segundo

Donaldson as estruturas existentes influenciam a escolha de futuras estratégias.

Portanto, segundo Hitt, os processos de formulação e implementação da estratégia interagem continuamente, influenciando e sendo influenciados, por escolhas administrativas relacionadas à estrutura.

Segundo Hagel (1977, apud WRIGHT *et al.* 2000. p. 265) a estrutura organizacional refere-se aos modos pelos quais as tarefas e responsabilidades são alocadas aos indivíduos e também à maneira como os indivíduos são agrupados em escritórios, departamentos e divisões. A estrutura se refere em um organograma, designa relações formais de autoridade (quem se reporta a quem) e define o número de níveis na hierarquia.

Já Wright, Kroll e Parnell (2000; p. 272) esclarecem que:

À medida que uma empresa cresce para se transformar em uma organização estabelecida, ela adota uma entre várias estruturas organizacionais diferentes para implementar sua estratégia. ao longo do tempo, à medida que muda sua situação, a empresa pode passar de uma estrutura para outra. Muitas empresas grandes e bem conhecidas mudam de estrutura várias vezes em uma década, no intuito de implementar sua estratégia com mais eficácia.

Ainda segundo os autores, são sete os principais tipos de estruturas que estão disponíveis para as organizações: a funcional, a divisional por produto, a divisional geográfica, a multidivisional, a de unidade estratégica de negócio, a matricial e a horizontal.

Wright *et al.* (2002) concluem afirmando que quando uma organização começa a expandir suas linhas de produto de forma significativa ou cresce geograficamente, uma estrutura organizacional do tipo simples poderá perder sua utilidade estratégica necessitando, portanto, ser redimensionada (por ex.; funcional, divisional etc.).

Mintzberg *et al.* (2003) finaliza afirmando que algumas estratégias se mostram mais bem-sucedidas que outras. Isto ocorre porque, segundo Mintzberg, as evidências

mostram que, qualquer que seja a estratégia, o melhor desempenho organizacional decorre de um melhor ajuste entre a estratégia e a organização, representada aqui pela soma de sua cultura, estrutura, sistemas e pessoas.

Em relação à implementação da estratégia, pode-se concluir, portanto, que a implementação de estratégias exige que a administração considere fundamentalmente, como a organização deve ser estruturada.

Assim, para determinar a adequação de uma estrutura organizacional, em relação à estratégia pretendida, Wright, Kroll e Parnell (2000) argumentam que é preciso mensurar até que ponto uma estrutura é – e, continuará a ser – eficaz no sentido de ajudar a organização a implementar sua estratégia. Neste contexto, segundo os autores, os pontos que precisam ser respondidos para determinar a adequação de uma estrutura organizacional são:

1. A estrutura é compatível com o perfil empresarial e com a estratégia empresarial ?
2. No nível empresarial, a estrutura é compatível com os resultados das unidades de negócio ?
3. Há níveis hierárquicos em número reduzido ou demasiado, tanto na análise empresarial quando na de unidade de negócios ?
4. A estrutura promove a coordenação das partes ?
5. A estrutura permite a centralização ou descentralização de autoridade adequada ?
6. A estrutura permite o agrupamento adequado de atividades ?

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) a **liderança estratégica**, o segundo fator, é a capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade; e delegar poderes para promover a mudança estratégica quando necessário.

Ireland e Hitt (apud HITT *et al.* 2001) afirmam que: “verbalmente ou através do exemplo pessoal e de sua capacidade de vislumbrar o futuro os líderes estratégicos eficientes influenciam de maneira significativa os comportamentos, pensamentos e sentimentos daqueles com quem trabalham”. Neste sentido, segundo os autores, a capacidade de gerenciar o capital humano pode ser a mais crítica das habilidades do líder estratégico. Eles igualmente ressaltam que líderes estratégicos competentes também estabelecem o contexto pelo qual os interessados (por exemplo: empregados, clientes e fornecedores) são capazes de obter um desempenho em seu máximo de eficiência.

Mintzberg *et al.* (2006, p.257) ressalta que: ”a liderança estabelece metas, e que ao fazê-lo, leva em conta as condições que já determinaram o que a organização pode fazer certo e até certo ponto o que ela deve fazer”.

Neste caso, segundo Mintzberg *et al.* (2006, p. 257):

a liderança cria e molda uma organização que incorpora em pensamentos, sentimentos e hábitos – as premissas de valor da política<sup>18</sup>. Assim, a liderança reconcilia rivalidades internas e pressões ambientais, levando em consideração como seu estilo de liderança pode trazer mudanças ao caráter organizacional.

Mintzberg conclui afirmando que quando falta liderança em uma organização, a incorporação acima mencionada se faz de forma inadequada, não importa quão padronizado sejam os trabalhos e resultados, e quão homogêneo sejam os canais de comunicação e comando.

---

<sup>18</sup> O autor utiliza a expressão política no sentido de que certas áreas de atividade organizacional são particularmente sensíveis a questões políticas. Como essas áreas existem, são necessários homens criativos – mais em algumas circunstâncias do que em outras – que saibam como transformar um grupo neutro de homens em uma comunidade comprometida.



Wright *et al.* (1998, p.305), enfatiza que cada líder tem: “seu estilo de liderança – entendido como tal, o padrão característico de comportamento que ele exibe no processo de exercer autoridade e tomada de decisão”. Segundo estes autores, alguns líderes são personalidades marcantes; outros são quietos e contemplativos. Alguns buscam ampla participação nos processos decisórios; outros tomam decisões de forma solitária. Assim, independentemente do estilo, o líder da organização dita o tom para os membros da empresa.

Rowe (2002) ressalta que a liderança estratégica é a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo. Ele conclui que em seu entendimento existem três tipos de liderança: a estratégica a visionária e também a gerencial.

Para Hambrick (1989 apud WRIGHT, KROLL e PARNELLI 2000, p.302) a **liderança estratégica** refere-se:

Tanto ao ambiente externo quanto às operações internas da empresa. (e não como se poderia pensar, apenas e principalmente a estas últimas). O processo é caracterizado por uma maior complexidade, ambigüidade e sobrecarga de informações; envolve a complicada tarefa de integrar várias áreas funcionais e não apenas a administração de uma ou algumas funções; e exige a administração por intermédio de outras pessoas, e não a supervisão direta das operações.

Em relação ao tema Daellenbach, McCarthy e Schonecker (apud HITT *et al.* 2001, p.489) relatam que:

Líderes estratégicos eficientes estão dispostos a tomar decisões sinceras e corajosas ainda que pragmáticas – decisões que podem ser difíceis, mas necessárias, levando-se em conta as condições internas e externas com que se defronta a firma.

Para Tichy (apud WRIGHT , KROLL e PARNELL, 2000) a **liderança visionária** (também chamada de liderança transformacional), deriva da criação de uma visão compartilhada. Neste sentido, uma vez reconhecida a necessidade de mudança, o líder deve inspirar nos colaboradores da organização uma “visão” do que a organização pode se tornar.

Rowe, em seu artigo intitulado “Liderança Estratégica e Criação de Valor” (2002, RAE. v.42, n.1) ressalta que o estilo de **liderança gerencial**, entre outras características, é conservador e adota atitudes passivas em relação às metas, bem como, segundo Rowe, este estilo surge da necessidade e não do desejo e sonho.

Rowe (2002) também registra que os líderes que adotam este estilo concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação, bem como que eles se valem do pensamento linear.

O **terceiro fator** que influencia a implementação da estratégia trata do **empreendedorismo**.

Lopes e Souza (2005, p.7) definem empreendedorismo como:

o resultado tangível e intangível de uma pessoa com habilidades criativas, sendo uma complexa função de experiências de vida, oportunidades, habilidades e capacidades individuais formada por quatro conjuntos de comportamento denominados de: planejamento, realização, poder e inovação.

Sharma & Chrisman (apud HITT *et al.* 2001, p. 528) afirmam que: “o empreendedorismo corporativo é um processo em que um indivíduo ou grupo de uma organização existente cria um novo empreendimento ou desenvolve uma inovação para atender a uma oportunidade de mercado.”

Para o empreendedor, construir uma base inicial de recursos é um grande desafio (BRUSH, GREENE e HART, 2002). Assim, o processo pelo qual uma idéia

empreendida se torna uma realidade tangível caracteriza-se pela existência de barreiras e múltiplas tentativas de superá-las. (KATZ, e GARTENER, 1988 Katz, 1993)

G. T. Lumpkin & G. G. Dess (apud HITT *et al.* 2001) ressaltam que cinco dimensões caracterizam uma maior predisposição ao empreendedorismo. São elas: autonomia, capacidade de inovação, avocação (assunção) de riscos, pró-atividade e agressividade competitiva.

Em relação à **autonomia**, entende-se como parte da cultura de uma empresa, a “autoridade” que esta confere aos seus empregados para que eles pratiquem ações que são isentas de sufocantes restrições organizacionais permitindo que tais indivíduos sejam auto-dirigidos.

Como **capacidade de inovação** Lumpkin e Dess (2001), argumentam que esta reflete a tendência de uma empresa para envolver-se e apoiar novas idéias, novidades, experimentação e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços, ou processos tecnológicos.

Já a **avocação de riscos**, segundo os autores reflete a disposição dos empregados e suas empresas para aceitar riscos na busca de oportunidades de mercado. Esses riscos podem incluir assumir significativos níveis de dúvida e muitas vezes, uma empresa aceita riscos a fim de agarrar oportunidades de mercado, que podem aumentar substancialmente a competitividade de uma empresa e seus retornos.

A quarta dimensão – a **pró-atividade** – descreve a capacidade da empresa para ser uma líder de mercado em vez de uma seguidora. Neste sentido, os autores argumentam que culturas organizacionais pró-ativas utilizam constantemente processos para antecipar necessidades futuras e satisfazê-las antes que a concorrência aprenda como fazê-lo.

Finalmente, **agressividade competitiva** é a propensão que a empresa tem para praticar ações que permitam que ela supere suas rivais de maneira consistente e substancial.

Mintzberg, *et al.* (2000) mencionam (e em certa medida, criticam) o fato de a escola empreendedora abordar o processo de formação estratégica como algo centrado exclusivamente no líder único, enfatizando também características tais como: intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isto, segundo, os autores, promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é visão.

Mintzberg *et al.* enfatiza que essa visão serve como inspiração e também para fornecer sentido àquilo que precisa ser feito (uma idéia por exemplo) ... isso deixa o líder flexível, de tal forma que ele pode adaptar a visão às suas experiências e conseqüentemente, às suas ações. Isto sugere que o empreendedor ao mesmo tempo se utiliza de estratégias deliberadas e estratégias emergentes.

Schumpeter (1928, apud FILION, p.3) associa empreendedorismo com inovação quando diz que:

A essência do empreendedorismo permanece na percepção e exploração de novas oportunidades no domínio dos negócios ... sempre fazendo algum uso diferente dos recursos nacionais dos quais eles estão extraindo de seus empregos tradicionais e submetendo a novas combinações.

Para Peter Drucker (apud HITT *et al.* 2001, p. 523), "... inovação é a função específica do empreendedorismo, seja em um negócio existente, em uma instituição pública de serviços, ou em um novo empreendimento iniciado por um único indivíduo na cozinha da família".

Além disso, Drucker sugere que inovação é “... o meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos produtores de riqueza ou dota recursos existentes com um maior potencial para criar riqueza.”

S. A. Zahra (apud HITT *et al.* 2001, p. 528) registra que: “uma outra perspectiva importante no empreendimento corporativo é a soma dos esforços de inovação, renovação e empreendimento de uma empresa, confirmando assim o empreendedor como importante agente de crescimento econômico.”

O **quarto fator** que influência a implantação da estratégia trata **Cultura Organizacional**.

Hitt *et al.* (1998, p. 505) afirmam que: “Uma cultura organizacional muitas vezes encoraja (ou desencoraja) a busca de oportunidades empreendedoras, especialmente em grandes empresas.”

Segundo Pringue, Jennis e Longenecker (apud WRIGHT *et al.* 1998. p.322), a cultura organizacional refere-se “aos valores, crenças e comportamentos que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização.”

Uma cultura organizacional consiste num complexo conjunto de ideologias, símbolos e valores centrais, que é compartilhado em toda a empresa e que influencia a maneira pela qual ela realiza negócios, em complemento Hitt *et al.* (1998, p. 504) acrescenta que:

as provas sugerem que uma companhia pode desenvolver competências essenciais tanto em termos da capacidade que ela possui como da maneira segundo a qual esta capacidade é utilizada para produzir ações estratégicas. Em outras palavras, uma vez que ela influencia como a empresa realiza seus negócios e ajuda a regular e a controlar o comportamento dos empregados, a estrutura organizacional pode ser, em alguns casos ser uma fonte de vantagem competitiva. (C. M. FIOL, 1991, apud HITT *et al.* 1998, p. 505).

Já para Lorsch, Jay W. (1985) a cultura não só afeta o modo como os gerentes atuam na organização, mas também como eles reagem às mudanças ambientais.

Hitt *et al.* (1998, p. 507) registra que: “mudar a cultura organizacional é mais difícil do que mantê-la, mas, segundo ele, líderes estratégicos eficientes reconhecem quando a mudança é necessária.” Assim, mudanças incrementais à cultura da empresa são utilizadas como uma forma de implementar a estratégia.

Pode se dizer também que, mudanças significativas e, às vezes, até mesmo radicais na cultura organizacional da empresa são projetadas para sustentar a escolha de estratégias que difiram daquelas que historicamente a companhia implementou. (HITT *et al.* 2001)

Ireland & Hitt (apud HITT *et al.* 2001, p. 507) afirmam que:

independente das razões para mudança, modelar e reforçar uma nova cultura requer uma eficiente comunicação e resolução de problemas além da escolha das pessoas certas (aquelas que tenham os valores desejados pela organização), eficientes avaliações de desempenho (estabelecidas com metas e medição do desempenho individual rumo a metas que se enquadrem nos novos valores centrais) e sistemas apropriados de recompensas.

Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000, p. 194–207) ressaltam de tal forma a importância da cultura, a ponto de tratá-la como uma das escolas (a de número nove) em seu livro “Safári de Estratégias”. Eles registram que: “a cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem as mesmas.”

Por outro lado, Schwartz e Davis (apud MINTZBERG *et al.* 2000) relatam que para adequar a cultura corporativa à estratégia de negócios, algumas questões devem ser consideradas no processo de formulação de estratégias da corporação. São elas: como a cultura influencia o estilo de tomada de decisão, como ela resiste a mudanças estratégicas, como ela ajuda a superar a resistência às mudanças estratégicas e os valores dominantes da empresa.

Lorsch, Jay W. (1985, p.2) complementa afirmando que:

em face às pressões para mudanças estratégicas, uma preocupação principal para os gerentes deve ser evitar um passo errado, que ocorre comumente quando os gerentes tentam encurtar o tempo necessário para desenvolver novas estratégias efetivas. Segundo ele, infelizmente, o reposicionamento estratégico é um processo complexo e de longo prazo que é influenciado pesadamente pela cultura da companhia.

Conclui-se, portanto, que a cultura organizacional é de tal forma importante que pode facilitar, dificultar e até mesmo impedir a implementação de uma estratégia.

### **2.2.2 – Estratégias Pesquisadas**

Para efeito deste trabalho abordaremos as seguintes estratégias: de Crescimento do Negócio Principal, de Diversificação do Negócio, de Competição e de Cooperação.

### **2.2.3 – Estratégias de Crescimento do Negócio Principal**

As estratégias de crescimento do negócio principal podem ser de quatro tipos. A saber: (i) estratégia de penetração, (ii) de desenvolvimento de mercado, (iii) de desenvolvimento de novos produtos para mercados existentes e (iv) estratégias de estabilidade.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p.132) afirmam que: “idealmente, uma empresa deve selecionar uma estratégia de crescimento que resulte em aumento das vendas ou da participação do mercado e se espera que esse crescimento possibilite um aumento do valor da empresa.”.

Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) consideram como **estratégias de penetração** (entendidas como o aumento do *market-share* em mercado existente a partir

de uma base de produtos também já existentes): (i) Estratégia de crescimento orgânico, também chamado de estratégia de crescimento interno e a (ii) Estratégia de integração horizontal que pode ser realizada através de uma aquisição total, *Takeover* (assunção parcial de uma empresa) ou também uma Fusão ou *merger*.

A partir do que consideram uma das estratégias de crescimento do negócio principal Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) relatam que:

As estratégias de penetração atuam a partir de uma base de produtos e mercados já existentes, tentando penetrar no mercado ao aumentar a participação da organização nesse mercado.

Segundo Wright *et al.* (2000, p.132-132):

O crescimento interno (também chamado de crescimento orgânico) é conseguido pelo aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho. Algumas empresas buscam deliberadamente esse caminho para o crescimento, em vez de adotar os rumos alternativos da aquisição de outras empresas. Eles acreditam que o crescimento interno preserva melhor sua cultura organizacional, eficiência, qualidade, imagem, bem como proporcionam maior economia de escala.

Para Mintzberg *et al.* (2006) a **integração horizontal**, é uma forma de ganhar participação no mercado. Wright também afirma que algumas empresas expandem-se adquirindo outras na mesma linha de negócios, processo esse denominado de integração horizontal.

Therriem (1991, apud WRIGHT 1998, p.134-138) registra que: “há vários motivos para a realização da integração horizontal.” O referido autor relata que um dos principais motivos é aumentar a participação de mercado. Segundo ele, o aumento da participação de mercado também diminui os custos da empresa por meio de economias de escala e, por conseqüência, o maior porte possibilita que a empresa promova seus produtos e serviços com mais eficiência para um público maior, atingido pelo acesso da



empresa a vários canais de distribuição. Deve-se registrar que o nível de envolvimento da empresa e seus colaboradores com a empresa integrada, divergirão em função da forma como foi formalizada a integração (aquisição total, *takeover* ou fusão).

Mintzberg (2006) considera também como estratégia de crescimento do negócio principal a **estratégia que promove produtos existentes em novos mercados** – segundo ele, na verdade, expandir em novos mercados significa expandir o escopo da empresa encontrando novos segmentos de mercados, talvez atendidos por novos canais.

Uma outra forma importante de desenvolvimento de mercado pode ser a **expansão geográfica** – levar a oferta de produtos existentes para novas áreas geográficas – que segundo Mintzberg (2006) pode ser entendido como: “tal qualquer lugar, desde o próximo quarteirão até ao redor do mundo”.

As estratégias de crescimento empresarial podem ser adotadas por determinado período, entretanto, em determinada fase de seu ciclo de vida uma organização pode optar pela adoção de uma **estratégia de estabilidade** (WRIGHT *et al.* 2000). Segundo esses autores, para uma empresa que atua em um único setor, a estratégia de estabilidade é aquela em que a empresa mantém quase as mesmas operações sem buscar um crescimento significativo, seja nas receitas, seja no tamanho da empresa. Os autores afirmam que empresas menores que se concentram em produtos ou serviços especializados podem escolher a estabilidade por temer que o crescimento resulte na redução da qualidade e em um pior atendimento ao cliente.

## 2.2.4 – Estratégias de Diversificação do Negócio

Segundo Wright, Kroll e Parnell (1998, p.130): “a maioria das empresas começa a existir como organização com apenas um único negócio. Algumas continuam a prosperar embora ainda atuem principalmente em um único negócio.”

Neste sentido, os autores complementam registrando que:

... operar em um único setor pode aumentar a vulnerabilidade da empresa aos ciclos de negócio. Além disso, registram que; se o poder de atração da empresa declina, em virtude de uma administração permanente da demanda de seus produtos por parte do consumidor ou de um ataque violento de concorrentes novos ou já existentes (no mesmo setor ou em setores substitutos), o desempenho da empresa provavelmente irá piorar.

Os autores (1998, p.131) concluem que essas desvantagens podem ser superadas pela operação em diferentes setores, ou seja, pela diversificação, explicando que:

Na realidade, os altos executivos muitas vezes justificam a diversificação de suas empresas (ter presença empresarial em mais de um setor) argumentando que essa atitude reduz as incertezas enfrentadas pela empresa que atua em um único setor.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) registram que a maioria das empresas implementa uma estratégia de diversificação para melhorar a competitividade estratégica da companhia inteira (...), ele também afirma que outra razão para a diversificação é ganhar poder de mercado em relação aos competidores.

Em sua explanação sobre o tema, Hitt *et al.* (2002) também afirma que existem outras razões para implementar uma **estratégia de diversificação**, que embora possam não melhorar a competitividade estratégica, são utilizadas para ter efeitos de neutralizar o poder de um concorrente ou para ampliar o portfólio de uma empresa a fim de reduzir o risco de emprego administrativo (de seus executivos).

Wright, Kroll e Parnell (1998); Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) teorizam que a diversificação de uma empresa pode relacionada ou não relacionada.

Capron, L. (1999, apud HITT *et al.* 2002 p.239) conceitua que a **diversificação relacionada**:

ocorre quando a companhia pretende construir ou ampliar os seus recursos, capacidades e competências essenciais existentes na busca de competitividade estratégica. Neste caso, segundo o autor, as empresas que escolheram uma diversificação relacionada como sua estratégia de nível corporativo procuram explorar economias de escopo<sup>19</sup> entre as suas unidades de negócio.

Já Wright *et al.* (1998, p; 131) registram que: “a diversificação relacionada implica em atuar em outros negócios que têm semelhanças ou complementaridades em importantes dimensões estratégicas.”

Em relação à diversificação **não-relacionada** Wright *et al.* (1998, p. 131) afirmam que:

ela é movida pelo desejo de capitalizar as oportunidades de lucro em qualquer setor. Neste caso, segundo Wright muitas vezes este tipo de diversificação vezes envolve a empresa em negócios que tipicamente não têm semelhança ou complementaridades entre si.

Hitt (2002), considera que uma estratégia de diversificação não-relacionada pode criar valor mediante dois tipos de economias financeiras<sup>20</sup>, que são economias de custo realizadas por meio de melhores alocações de recursos financeiros com base em investimentos dentro ou fora da empresa.

O primeiro tipo de economia financeira envolve alocações de capital interno, e procura reduzir os riscos entre as unidades de negócio da companhia. Já o segundo tipo, preocupa-se com a compra de outras corporações e a reestruturação de seus ativos,

---

<sup>19</sup> Economias de escopo, segundo o autor, são economias de custo atribuídas à transferência das capacidades e competências desenvolvidas em um negócio para novos negócios.

<sup>20</sup> Economias financeiras, segundo Hitt, são economias de custo realizadas através de melhores alocações de recursos financeiros baseados em investimentos dentro ou fora da empresa.

permitindo que uma firma compre e venda negócios no mercado com a intenção de aumentar de valor total.

### 2.2.5 – Estratégias de Competição

Segundo Rumelt, Schendel e Teece (1994, apud MELLO e MARCON, 2004, p. 28):

Frequentes debates na literatura sobre estratégia competitiva visam explicar por quais motivos certas firmas conseguem, ao longo do tempo, vantagens competitivas sobre seus concorrentes, o que resulta na geração de retornos superiores, significativamente maiores que a média do setor no qual operam.

Holm e Eriksson (1999, apud HITT *et al.*, 2002, p.190), em relação ao tema, registram que:

Ao longo do tempo, empresas que competem numa determinada indústria empregam uma série de ações competitivas. Assim, existe rivalidade competitiva quando duas ou mais delas contrapõem-se na busca de uma posição de mercado vantajosa. Desenvolve-se rivalidade competitiva entre elas porque um ou mais competidores sentem-se pressionados ou vêem oportunidades de melhorar suas posições de mercado.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 189) referem-se à dinâmica competitiva como: “o resultado de uma série de ações e respostas competitivas entre firmas que concorrem dentro de uma indústria, em particular.” Ainda segundo os autores, muitas dessas decisões serão exigidas pela mudança dinâmica competitiva que afeta as operações da empresa, naquele ambiente e naquele contexto, gerando assim a necessidade da formulação, criação e implementação das estratégias de competição.

As estratégias de competição (em nível do negócio) podem ser: **Estratégias de diferenciação do produto/serviço** e **Estratégias de escopo** (que tratam da abrangência do mercado).

Segundo Wright, Kroll e Parnell (1998, p. 197): “as empresas que utilizam a estratégia de diferenciação oferecem produtos ou serviços diferenciados para todo o seu setor. Ou seja, elas atendem a um grande mercado que tem uma demanda relativamente constante.”

Em relação à diferenciação Mintzberg (2003, *et al.* p. 116) afirma que: “uma organização distingue-se em um mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas de alguma maneira, atuando para distinguir seus produtos e serviços dos produtos e serviços dos concorrentes.”

Neste caso, segundo Mintzberg as estratégias de competição através da diferenciação do produto/serviço, contemplam os seguintes tópicos: preço, imagem, atividades de apoio, qualidade e projeto.

Em relação à **diferenciação por preço**, os autores afirmam que a maneira mais básica de diferenciar um produto (ou serviço) é simplesmente cobrar um preço mais baixo por todo ele. Neste caso, todo o resto permanecendo igual, ou não tão desigual, as pessoas vão sempre abrir caminho até a porta onde está o produto mais barato.

Como **estratégia de diferenciação de imagem** Mintzberg *et al.* (2003), afirmam que o marketing, algumas vezes é usado para aparentar diferenciação onde ela não existe. Neste caso, afirmam os autores, cria-se uma imagem para o produto, e isto pode incluir também diferenças cosméticas neste produto, tais como, por exemplo colocar o produto em uma embalagem mais caprichada.

As atividades de apoio são chamadas por Mintzberg de **estratégias de diferenciação de suporte**. Esta ação deriva da diferenciação com base em algo que siga

junto com o produto, e que seja percebido pelo cliente, como algum tipo de suporte, como por exemplo: entrega de um produto no menor tempo possível, atendimento de pós-venda domiciliar, etc.

Como **estratégia de diferenciação por qualidade**, os autores supra citados, entendem que ela está relacionada às características do produto que o tornam melhor – não fundamentalmente diferente, apenas melhor. Neste caso, o produto pode, por exemplo, possuir maior confiabilidade inicial, maior durabilidade em longo prazo e/ou ter um desempenho superior.

A última porém não menos importante, diferenciação está baseada em *design* (também conhecida como **estratégia de diferenciação do projeto**) e segundo Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2003), esta diferenciação busca oferecer algo que seja realmente diferente, que se destaque do “design dominante” se houver um, oferecendo características únicas.

A segunda dimensão para diferenciar o negócio da empresa é o escopo dos produtos e serviços oferecidos, na verdade, a extensão dos mercados para os quais eles são vendidos. Mintzberg (2006), afirma que o escopo é essencialmente um conceito conduzido pela demanda, assumindo a direção a partir do mercado para o que já existe lá.

Segundo Mintzberg (2006) as estratégias de escopo contemplam os seguintes tópicos: massa, segmentação, nicho e customização.

A **estratégia de escopo** chamada de **massa** (também conhecida como estratégia de não-segmentação) tem como premissa capturar uma grande parcela do mercado com uma configuração básica de produto. (MINTZBERG *et al* 2006, p. 118-119).

Já a **estratégia de segmentação** segundo Mintzberg (2006), consiste na identificação de um ou mais grupos, que serão segmentados a partir de suas

preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compras similares, etc. Ainda segundo relato de Mintzberg (2006), as possibilidades de segmentação são infinitas.

Em relação à **estratégia de nicho** Wright *et al.* (1998, p. 189) afirmam que: “é adequada para unidades de negócio que produzem bens ou serviços altamente diferenciados que suprem as necessidades especializadas de uma estreita faixa de clientes ou um nicho de mercado”. Este tipo de estratégia também pode ser chamado de estratégia de nicho-diferenciação.

Chamadas por Mintzberg (2003) de estratégias de personalização, as **estratégias de customização** representam o caso limite da segmentação: ou seja, da desagregação do mercado até o ponto em que cada cliente constitui um segmento único. Neste caso, a personalização é algo feito em especial e sob-medida para aquele cliente, produto ou serviço.

### **2.2.6 – Ações Estratégicas**

Como ações estratégicas, podem ser mencionadas três linhas de atuação macro tipos. São elas: (i) as ações estratégicas de aquisição e fusão, (ii) as ações estratégicas de internacionalização e finalmente, (iii) as ações estratégicas consideradas de colaboração.

A literatura é consensual em reconhecer que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum (e.g. JOHANSON e MATTSON, 1988; AAKER, 1995). Assim, segundo Eiriz (2001), os parceiros procuram desenvolver uma vantagem cooperativa que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo.

Bleeke e Ernest (1994, apud MINTZBERG 2003, p. 221) enfatizam que um elevado grau de comprometimento dos parceiros com as respectivas alianças estratégicas é o melhor previsor de sucesso do empreendimento conjunto. Ainda segundo os autores, quanto mais paritária for a parceria, mais brilhante o seu futuro. Isso significa que os dois parceiros devem ser fortes financeiramente, e em termos de produtos ou funções que trouxeram para o empreendimento.

J.H. Dyer & H. Singh (1998, apud HITT 2002, p.361) argumentam que: “ uma empresa ganha vantagem competitiva quando consegue encontrar outra empresa onde possa encontrar uma maneira de combinar seus recursos e capacidades únicas para criar competências essenciais que os competidores consideram difíceis de imitar.

Combs & Ketchen (apud HITT *et al.* 2002, p.362) afirmam que: “as alianças estratégicas são parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinadas para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços.”

Já Jr. Harbison & Parker (1988, apud HITT *et al.* 2002) afirmam que grande parte das alianças estratégicas ocorre, geralmente, entre competidores, ação essa chamada de coopetição.

Segundo Hitt (2002) **as alianças estratégicas podem ser de três tipos básicos**, assim definidos: *joint venture*, **aliança estratégica proprietária** (também conhecida como aquisição parcial ou *equity*) e **aliança estratégica sem participação proprietária** (*non equity*, *outsourcing*, acordos de licenciamento, acordos de distribuição etc.).

Como *joint venture* Hitt *et al.* (2002) explicam que ela ocorre quando duas ou mais empresas criam uma companhia independente combinando partes de seus ativos. As *joint ventures* são eficientes para estabelecer relações de longo prazo e transferir conhecimento tácito, sendo, portanto, uma importante fonte de vantagem competitiva.

Bierle e Kessler (apud HITT *et al.*, 2002)



Já como uma **aliança estratégica proprietária** (*equity*) Hitt *et al.*(2002) afirmam que ela consiste na junção de sócios que possuem diferentes porcentagens de capital social num novo empreendimento. Este tipo de aliança é considerado mais eficiente para transferir *know-how* entre empresas, porque são mais próximas do controle hierárquico do que as alianças sem participação acionária. D.C. Mowery, J. E. Oxley & B.B. Silverman (apud HITT *et al.*, 2002)

Finalizando, segundo Hitt *et al.*(2002), uma **aliança sem participação proprietária**, ocorre quando são formados acordos contratuais realizados para que uma companhia forneça, produza ou distribua os bens e serviços de uma empresa, em haver compartilhamento do capital social, de qualquer uma delas. De acordo com S. Das, P.K.Sen (apud HITT, *et al.* 2002, p. 363):

Uma vez que não envolvem a formação de uma empresa separada ou de investimentos no capital social, as alianças estratégicas sem participação acionária são menos formais e exigem menos compromissos da parte dos sócios do que as *joint ventures* e as alianças estratégicas acionárias. Os atributos das alianças sem participação acionária às tornam inadequadas para projetos complexos em que o sucesso deve ser influenciado pela transferência eficiente de conhecimento tácito entre os sócios.

Morh, e Spekman (1994, aapud WRIGHT *et al.*, 1998, p.145) afirmam que: “as alianças estratégicas são parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio”.

Assim segundo Morh e Spekman:

As empresas que fazem aliança partilham custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios. Esses arranjos incluem *joint-ventures*, **acordos de franquia/licenciamento**, P & D conjuntos, **operações conjuntas**, acordos conjuntos para fornecimento a longo prazo, acordos de marketing conjuntos e consórcios. As alianças estratégicas podem ser temporárias, desfazendo-se após o término do projeto, ou a longo prazo.

Em relação às estratégias de cooperação em nível de competição elas podem ser: alianças estratégicas complementares (horizontal ou vertical), estratégias de respostas à competição, estratégias de redução de incerteza e as estratégias de redução de competição, sendo que estas duas últimas não serão tratadas neste trabalho.

Therriem (1991, apud WRIGHT 1998, p.134-138) registra que há vários motivos para a realização de uma **aliança estratégica complementar** através da integração horizontal. Um dos principais motivos é aumentar a participação de mercado. Segundo ele o aumento da participação de mercado também diminui os custos da empresa por meio de economias de escala e, por consequência, o maior porte possibilita que a empresa promova seus produtos e serviços com mais eficiência para um público maior, atingido pelo acesso da empresa a vários canais de distribuição.

Segundo o autor, a integração horizontal pode resultar em uma maior flexibilidade operacional. Neste caso este tipo de integração pode ser relacionada (quando a empresa adquirida tem competências essenciais semelhantes ou complementares) e não-relacionada (também chamada de diversificação por conglomerado, e que ocorre quando a empresa tem interesses meramente financeiros diversificando).

Já em relação à integração vertical, Pray (1992, apud WRIGHT 1998) afirma que acontecerá uma integração vertical relacionada na empresa, quando ela fundir em um todo vários estágios de atividades regressivamente, na direção das fontes de suprimento, ou progressivamente, na direção dos consumidores finais. Ele também afirma que a empresa também pode utilizar-se de uma estratégia de crescimento vertical. Neste caso, ela pode ser uma integração vertical de empresas não relacionadas, e ocorrerá com possibilidades limitadas de transferência ou partilha de competências essenciais complementares ou semelhantes.

Como **aliança estratégica de cooperação em nível internacional**, Preece (1995 apud MINTZBERG, 2006, p. 225), ao comentar sobre as funções envolvidas neste tipo de aliança, afirma que: “as atividades específicas a serem desempenhadas pela aliança podem incluir acesso aos mercados, desenvolvimento de tecnologia, compartilhamento de produção, acessos financeiros, compartilhamento de riscos, entre outros.” Neste caso Preece (1995, apud MINTZBERG, 2006, p. 225), afirma que:

As principais áreas visadas pela formulação são sempre divididas em quatro categorias primárias. São elas: tecnologia, finanças, mercados e produção.... Alianças conduzidas pela tecnologia incluem atividades como desenvolvimento, comercialização, compartilhamento ou licenciamento de tecnologia. Alianças conduzidas por finanças concentram-se em obter acesso a mercados financeiros ao menor custo e compartilhamento de risco quando o período de gestação do produto for longo. Alianças conduzidas pelo mercado enfatizam a penetração de novos mercados, compartilhamento de canais de distribuição ou extensão de um nome de marca. Já as alianças conduzidas por produção incluem o compartilhamento de instalações de produção, racionalização ou integração de relações com fornecedores.

Wiley (1995, apud MINTZBERG *et al.* 2006, p.225) afirma que: “em resposta às forças competitivas globais, os líderes empresariais estão se voltando cada vez mais para acordos cooperativos para avançar internacionalmente em suas margens competitivas.”

### 3 – METODOLOGIA

#### 3.1 – TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é classificada, quanto aos meios, como um estudo de múltiplos casos, de natureza qualitativa e de finalidade descritiva.

Assim, Yin (2001, apud MELLO, 2007, p. 76) registra que: “o estudo de caso consiste em uma estratégia de pesquisa baseada na investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real.”

Para Tull (1976, apud BRESSAN, 2000, p.2) “o método de estudo de caso, muitas vezes, é colocado como sendo mais adequado para pesquisas exploratórias e particularmente úteis para a geração de hipóteses.”

Já de acordo com Stake (1995, apud MELLO, 2007) com sua amplitude de análise variando desde um indivíduo até a uma ou mais organizações, o estudo de caso pode ser único ou múltiplo.

Como definição, Tull (1976, apud BRESSAN, 2000, p.2) afirma que “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular” e Bonoma (1985, apud Bressan, 2000, p.2) entende que o “estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial.”

Para Merriam (1988, apud GODOI *et al.* 2006, p.119): “ os pesquisadores geralmente utilizam o estudo de caso quando desejam compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para vários envolvidos”.

Para Schramm (1971, apud YIN, 2005, p. 31):

a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de um estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Fauze Najib Mattar em seu livro *Pesquisa de Marketing* (2007) segue na mesma linha de raciocínio descrita por Yin (2005) e Stoecker (1991, apud YIN, 2005), quando descreve graficamente a diferenciação entre Estudos de Caso, Estudos de Campo e Levantamentos de Campo (Survey), segundo a profundidade e a amplitude da pesquisa, conforme veremos a seguir:

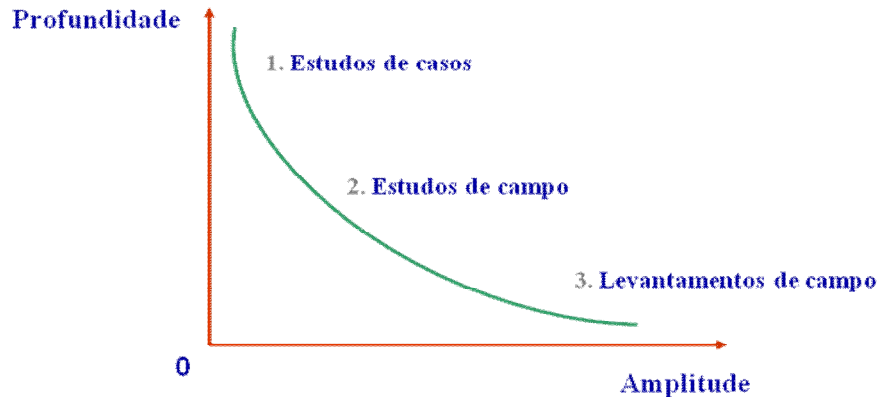


Fig.1: Diferença entre estudo de caso e estudo de campo. MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. 2007.

Assim, para Mattar (2007) as pesquisas realizadas a partir de estudos de casos, possuem pequena amplitude (poucos respondentes), mas, em compensação apresentam uma maior profundidade, permitindo assim um estudo mais amplo do tema que se propõem estudar ante ao estudo de campo e a levantamentos de campo (Survey).

Em relação à investigação a que se propõe este estudo de múltiplos casos, Yin (2005) registra que ela pode beneficiar-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas (traduzidas nas perguntas que compõem o questionário aplicado a amostra que compõem o público alvo) para conduzir a coleta e a análise de dados.

Esse estudo de múltiplos casos utilizará uma abordagem qualitativa e argumento dedutivo. Considera-se que a dedução é uma constatação de um fato que nos leva a concluir sobre alguma coisa e, portanto, nos permite, a partir dos estudos efetuados a ultimar alguma coisa sobre o assunto ora objeto de estudo e pesquisa. (COOPER e SCHINDLER, 2003)

Demo (2000, apud MELLO, 2007) relata que o interesse da pesquisa qualitativa esta em permitir a busca do lado subjetivo de um fenômeno, admitindo a complexidade de sua análise, evitando assim o reducionismo e primando pela intensidade.

Assim, pode se dizer que esta pesquisa será qualitativa pelo desejo de que, neste trabalho, possa ser realizado um estudo de multiplos casos com profundidade, a partir da melhor visão e compreensão do contexto do problema (MALHORTRA, 2006) e que, portanto, possa explorar as subjetividades do fenômeno e dos dados captados sob a consistência da complexidade da realidade da pesquisa e seus participantes.

Finalizando esta pesquisa qualitativa será classificada como direta, em relação aos seus procedimentos, pois o objetivo de sua realização e, portanto, do projeto do estudo será divulgado aos respondentes. (MALHORTRA, 2006).

Com relação aos meios utilizados para a investigação, a pesquisa pode ser também classificada como bibliográfica e de campo.

- a) bibliográfica – porque foram utilizados livros, periódicos, revistas especializadas, dissertações, teses e páginas da internet referente aos dois temas propostos (estratégia e seguro) para desenvolvimento e sustentação do referencial teórico.
- b) de campo – porque utilizou, para investigação empírica, o próprio local, onde ocorre o fenômeno sob pesquisa ou seja, o interior das corretoras de seguro que foram objeto do estudo dos múltiplos casos, suas dependências de acesso, suas dependências de operação e salas de reunião.

### 3.2 – SUJEITOS DA PESQUISA

As unidades de análise são 7 empresas do setor de corretagem de seguros, estabelecidas na cidade do Rio de Janeiro, e que operam com produtos do segmento de seguros gerais<sup>21</sup>, vida e previdência privada, e com qualquer uma das seguradoras que compõem o ranking divulgado periodicamente pela Superintendência de Seguros Privados – SUSEP.

Como sujeitos da pesquisa foram eleitos os proprietários e ou dirigentes das corretoras que serão objeto do referido estudo de múltiplos casos, em função de seu envolvimento natural com as ações estratégicas de suas respectivas empresas, a quem coube responder ao questionário.

### 3.3 – COLETA DE DADOS

A pesquisa envolveu a aplicação de um questionário que foi elaborado a partir das premissas descritas abaixo e será sustentada pelos resultados apurados pela aplicação de tal instrumento (questionário) específico sobre o tema, aplicados através de uma entrevista, que segundo Gil (2007) é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade a cerca do assunto pesquisado. Para esta pesquisa, considerar-se-á:

- A utilização de questões abertas (GIL, 2007, p. 31), cuja principal vantagem segundo Gil (2007) é a de não forçar o respondente a enquadrar sua percepção em alternativas preestabelecidas.

---

<sup>21</sup> Constituem os chamados seguros gerais os seguintes ramos de seguros: seguros de automóvel, RCF e APP, seguros de patrimônio, transportes, riscos financeiros, responsabilidades cascos, entre outros de menor importância.

- Um número de questões dentro do limite máximo sugerido de 30 questões por Gil (2007, p. 134).
- Que as respostas também serão abertas, pois segundo Cooper e Schindler (2003, p. 285) as perguntas que oferecem a opção de respostas não-estruturadas (também chamadas pelos autores de respostas abertas) permitem que o entrevistado possa se expressar extensivamente, sem qualquer restrição.
- Que o conteúdo das questões também se refere aos que as pessoas sabem, neste caso perguntas sobre o dia-a-dia dos negócios com seguro. (GIL, 2007, p. 132)

O questionário terá início com perguntas específicas e com as mais amplas sendo colocadas na parte final.

Uma prévia do questionário foi enviada a um corretor de seguros para que este tecesse seus comentários, a título de colaboração, atribuindo-se a ele o que pode se chamar de pré-teste. (GIL, 2007, p. 137)

O questionário foi aplicado através de entrevistas estruturadas, aplicadas em formulário próprio e gravadas em mídia digital, com os diretores/proprietários das corretoras de seguros que comporam a amostra em questão.

Para a realização das entrevistas, um roteiro estruturado foi preparado e apresentado com o propósito de servir como norteador inicial para abordagem das questões fundamentais a serem exploradas com o grupo de entrevistados descritos no parágrafo anterior.

Visando a confidencialidade das informações obtidas com os respondentes da pesquisa, antes de seu início o pesquisador esclareceu a finalidade do trabalho



acadêmico assegurando tratamento confidencial das informações coletadas e a preservação do nome da empresa e dos seus respondentes.

Para o melhor desenvolvimento do trabalho as entrevistas foram previamente agendadas, com dia e hora com o principal executivo ou com o próprio dono das corretoras de seguros que, gentilmente, concordaram em participar da pesquisa.

Assim, as entrevistas foram realizadas *in-loco* na sede de tais corretoras de seguros através da aplicação de questionário próprio e também, como dito anteriormente, gravadas, com a permissão dos executivos entrevistados.

Após o término das entrevistas procedeu-se à etapa das transcrições. Desta forma, as entrevistas, gravadas, foram, todas, por sua vez, transcritas na íntegra e digitadas no editor de texto *Word* 2007, naturalmente obedecendo à ordem de realização das gravações. Tais transcrições encontram-se, na íntegra, dispostas no Apêndice 1 do presente trabalho.

Já os participantes terão sua razão social substituída em seqüência pelas letras de nosso alfabeto, em ordem até o limite de participantes da referida pesquisa, considerando como tal 7 (sete) respondentes (participantes), ou seja, eles doravante serão tratados de empresa “A”, empresa “B” e assim sucessivamente até a letra G.

Para facilitar a interpretação das respostas em relação à teoria estudada, o referido questionário foi construído a partir de sete grandes grupos de perguntas, assim dispostos:

- Grupo 1: Perguntas relacionadas às características gerais da corretora de seguros respondente. Elas eram as perguntas de número 1 ao número 7 do referido questionário.
- Grupo 2: Perguntas relacionadas às estratégias de crescimento do negócio principal da corretora de seguros objeto de estudo. Tais perguntas

compreendiam o intervalo das perguntas de número 8 a pergunta de número 15.

- Grupo 3: Perguntas relacionadas às estratégias de competição (em nível do negócio). Podem ser encontradas das perguntas 16 a pergunta 20.
- Grupo 4: Perguntas relacionadas às estratégias de diversificação do negócio. São as perguntas de números 21 a 23,
- Grupo 5: Perguntas relacionadas às estratégias de colaboração (com outras empresas), compreendidas a partir da questão de número 24 e até a questão de número 26.
- Grupo 6: Pergunta relacionada às estratégias de cooperação em nível de diversificação.
- Grupo 7: Perguntas relacionadas às estratégias de cooperação em nível internacional. Fecham a entrevista com as perguntas de números 28 a 30.

### 3.4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Partindo do conteúdo das entrevistas já transcritas, optou-se por iniciar uma análise de seu teor, a partir da categorização por grupo, feita de modo a agrupar originalmente no questionário, e conseqüentemente facilitar sua tabulação, todas as perguntas inerentes ao mesmo “bloco de conteúdo” cuja junção, não só facilitou a aplicação dos questionários, mas também a seqüência lógica de raciocínio em determinado conteúdo.

A partir deste trabalho, buscou-se então identificar o que passamos a chamar de “perfil médio” da pesquisa, através da busca por elementos encontrados de forma repetida nas respectivas respostas a cada pergunta.

Neste contexto, foram considerados para tal os elementos que apareceram em maior quantidade de repetições dentro de uma mesma pergunta, considerando-se como unidade de análise palavras, expressões, frases e mesmo parágrafos inteiros obtidos a partir de tais respostas dos respondentes aos questionários.

Ao final da transcrição das referidas entrevistas, as respostas de todas as empresas pesquisadas foram consolidadas, e passaram a representar assim um “perfil” mediano de todas as empresas o qual foi utilizado na análise dos resultados.

### 3.5 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os resultados derivados da pesquisa podem, em função da regionalização do estudo, estarem sujeitos a algum tipo de influência da cultura local e também do porte dos corretores que estarão respondendo aos questionários.

Desta forma, para restringir a influência destes agentes na pesquisa, ela será aplicada apenas aos seus diretores e ou proprietários, por estes estarem diretamente envolvidos com as questões estratégicas e suas implicações na sua operação nas respectivas corretoras de seguros pesquisadas.

Naturalmente, uma pesquisa complementar envolvendo outras corretoras de seguros que operem em outros estados, poderá permitir uma generalização dos resultados para o tema em questão.

### 3.6 – LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A principal limitação do método escolhido para este estudo de múltiplos casos, consiste no caráter qualitativo da investigação, fato esse que impossibilita a apresentação de resultados, segundo Yin (2001) passíveis de generalização estatística.

## **4 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 - DESCRIÇÃO DO SETOR**

Segundo informações da FENASEG - Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização<sup>22</sup>, o mercado brasileiro de seguro findou o ano de 2007 com um faturamento na ordem de 84.853 bilhões de reais,

O segmento de Seguros de Pessoas (Vida e Acidente pessoal por Passageiro e Previdência Aberta) representa 43,4 % do volume total de faturamento do setor, sendo seguido pelo segmento de Seguros Gerais (todos os ramos não vida) que aparece com uma participação de 34,6%. Em seguida observa-se uma participação do segmento de Seguro Saúde da ordem de 12,4% ou cerca de 10.00 bilhões de faturamento em 2007, seguido por último pela capitalização com um total de faturamento de 9,7% do volume total de receitas do setor.

Atuam neste mercado, segundo dados da Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados e de Capitalização – FENACOR 67.678 corretores de seguros, distribuídos em 44.104 corretores atuando na condição de pessoa física e 23.574 operando como pessoa jurídica<sup>23</sup>.

Estima-se ainda que cerca de 300 mil profissionais (entre funcionários de seguradoras, corretoras de seguro e prestadora de serviço) trabalhando de uma forma ou de outra neste segmento no Brasil.

---

<sup>22</sup> Fonte: FENASEG, disponível em <http://www.fenaseg.org.br>

<sup>23</sup> Dados de 12 de maio de 2008. Disponível em <http://fenacor.org.br>

Assim, considerando o Produto Interno Bruto – PIB brasileiro em 2007 da ordem de R\$ 2.574,64 bilhões, o mercado segurador atingiu uma participação de 3,30%, mostrando com estes números sua importância para a economia brasileira.

Tradicionalmente em qualquer lugar no mundo o seguro pode ser considerado um bom indicador do estágio de desenvolvimento de um país e do bem-estar de seu povo. A Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização - FENASEG também afirma que tanto os países economicamente mais fortes quanto os socialmente mais justos, apresentam uma característica comum: todos têm um mercado de seguros desenvolvido com uma expressiva participação na formação de riqueza nacional.

Ainda, segundo informações da FENASEG, os números da participação do seguro no PIB em alguns países são: 9,5 % do PIB nos Estados Unidos, no Japão 10,5 %, na Inglaterra 12,6 %, na Suécia 7 %, na Dinamarca 8 %, no Canadá 7 %, na França 9,5 % e na Suíça 12 %, para citar, apenas a importância do negócio seguro para a economia destes países.

João Elísio Ferraz de Campos – Presidente da Fenaseg e membro do Conselho de Desenvolvimento Econômico Social – CDES, complementa esta informação afirmando que:

... estes são países também com população de alto nível de escolaridade num sistema de ensino de qualidade, índices de criminalidade baixos, condições de vida elevadas e boa distribuição de renda. Fica, claro, portanto, que é em ambientes assim que o seguro mais prospera em todo o mundo na sua função de proteger as pessoas e preservar patrimônios. Ao contrário, sua presença é quase sempre relativamente menor em economias menos prósperas, de renda concentrada e onde os indicadores sociais apontam graves deficiências em segmentos como a educação, saúde e segurança<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Texto extraído em parte, do artigo do Dr. João Elísio Ferraz Campos – Presidente da FENASEG, intitulado: Seguro desenvolvido, economia forte e justiça social. Disponível em <http://www.fenaseg.org.br>

Assim, para que a participação do setor de seguros, previdência privada e capitalização no Brasil, no PIB brasileiro, cerca de 3,3% presentemente - se aproxime dos países economicamente mais fortes ou socialmente mais justos, seria necessário dobrar o volume da produção atual. E isso só vai acontecer se um contingente de pessoas, igual ou maior que o total dos segurados existentes, ingressarem no mercado, uma vez que os que já se encontram no mercado em princípio, dispõem da cobertura que precisam.

#### 4.2 - DESCRIÇÃO DAS CORRETORAS ESTUDADAS

O presente tópico descreve, em detalhes, as corretoras de seguros que participaram do presente estudo de casos. Assim, foram levantadas para cada empresa informações como: tempo de existência no mercado, localização geográfica do escritório, faturamento, especialização da referida corretora em algum ramo de seguro, produtos mais importantes de seu portfólio e por último inclui-se uma breve explicação sobre a escolha dos produtos que compõem tal portfólio.

##### **Empresa A**

A entrevista na empresa “A” ocorreu no dia 14 de dezembro de 2007, onde o questionário foi aplicado a um de seus sócios.

Trata-se de uma corretora de seguros estabelecida no mercado segurador há 4 anos, com sede na cidade do Rio de Janeiro, e segundo informações do entrevistado (seu principal sócio), com faturamento situado abaixo dos quinhentos mil reais.

A corretora em questão atua de forma especializada nos seguros de saúde e vida, sendo o produto saúde seu “carro-chefe”. A razão para a escolha desse portfólio teve como premissa a especialidade do sócio, que respondeu a pesquisa, e possui vinte anos

de experiência neste ramo, bem como, em função da escassez de profissionais especialistas que atuem neste ramo.

### **Empresa B**

Trata-se de corretora de seguros que está atuando no mercado segurador desde 1998, com sede na cidade do Rio de Janeiro e faturamento situado abaixo de quinhentos mil reais, conforme estabelece o limite para compor a amostra da pesquisa.

Segundo consta de suas informações o entrevistado (seu proprietário) trata-se de uma empresa especializada nos ramos de vida e previdência e que têm como seu “carro-chefe” os seguros de vida em grupo e previdência. Neste sentido, a escolha destes produtos para compor seu portfólio é explicada pela maior facilidade de administração da carteira que estes ramos permitem, pela escassez de especialistas na área e pelo nível de rentabilidade desses segmentos.

### **Empresa C**

Estabelecida há 4 anos, e com faturamento inferior ao valor de quinhentos mil reais, a empresa é especializada em seguro de Fiança Locatícia, e possui como principais integrantes de seu portfólio os produtos de Saúde, Automóvel e Fiança Locatícia.

A escolha de tais produtos, de acordo com seu proprietário, foi devida às seguintes características: seguro Saúde, por conta do retorno financeiro; seguro de Automóvel, por conta da maior demanda e seguro de Fiança por conta do retorno financeiro e também pela exigência de pequena quantidade de tarefas no atendimento pós-vendas.

### **Empresa D**

Há 7 anos no mercado a referida corretora faturou valor inferior a quinhentos mil reais, estando, portanto, enquadrada dentro do limite de receita estabelecido para a pesquisa.

Tal empresa é especializada nos seguros de Transporte e Garantia de Obrigações Contratuais, com os produtos de seguro de Transportes, Garantia de Obrigações Contratuais e o de Seguro de Automóveis compondo seu portfólio.

### **Empresa E**

A referida corretora de seguros esta no mercado há 13 anos e tem faturamento inferior a quinhentos mil reais estando, portanto, se enquadrada dentro do limite de comissões estabelecido para a pesquisa.

Tal empresa, segundo seu proprietário, não é especializada em nenhum ramo e os produtos que compõem seu portfólio são os seguros de Automóveis, Vida, Condomínio e Empresariais.

### **Empresa F**

Estabelecida há 17 anos, a empresa tem seu faturamento no limite de quinhentos mil reais estando, portanto, se enquadra dentro do limite de comissões estabelecido para a pesquisa.

Segundo resposta de seu sócio, a empresa, a exemplo da empresa anterior, também não é especializada em nenhum ramo de seguro. Os seguros de Automóvel e os Seguros Empresariais compõem o “carro-chefe” de seu portfólio.

### **Empresa G**

Tal empresa esta no mercado há 16 anos e teve, segundo relato de seu proprietário, faturamento acima de quinhentos mil reais não estando, portanto, enquadrada dentro do limite de comissões estabelecido para a pesquisa.

A corretora “G” é especializada em seguros de condomínios e em seguros de Incêndio, sendo a escolha de tais produtos justificada pela sinergia gerada pela oportunidade de negócios oriundos da administradora de imóveis do grupo.



## 4.3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da análise de conteúdo das falas dos sujeitos da pesquisa, foi montado, para cada grupo de perguntas, o perfil de uma empresa típica, cujas respostas representassem adequadamente (tipicamente) as sete empresas analisadas.

Por fim, as características do perfil da empresa típica foram comparadas com as afirmativas de autores visitados na revisão de literatura.

### 4.3.1 – Estratégias de Crescimento do Negócio Principal da Empresa Típica ( Perguntas 8 a 15 do Formulário de Pesquisa)

Consultada sobre quais são as ações realizadas para buscar o crescimento de seu negócio, a empresa típica relatou que isto ocorre através da indicação (induzida pela empresa) de clientes por meio de *network*<sup>25</sup>. Isto corresponde a tentativas de aumento do *market share* de um mercado já existente a partir de uma base de produtos também já existentes, e que configuram ações alinhadas com uma estratégia de penetração de mercado através de crescimento orgânico conforme definida por Mintzberg *et. al.* (2003) e Wright *et al.* (2000). Isto pode ser exemplificado pela resposta da empresa “E” quando esta afirma que: “para buscar o crescimento da corretora seus gestores se utilizam, apenas, da indicação de clientes e amigos”.

Com relação às ações alinhadas com uma estratégia de crescimento do tipo desenvolvimento de mercado para produtos já existentes, a resposta da empresa típica aponta para o *Cross Sell*<sup>26</sup> e a indicação de clientes e amigos (*network*). De acordo com Mintzberg, *et al.* (2003) estas ações não correspondem estritamente à estratégia acima

---

<sup>25</sup> Considerado como tal a rede de relacionamentos (amigos) de clientes da corretora.

<sup>26</sup> Considerado como tal a venda cruzada, ou venda de mais de um produto para o mesmo cliente.

mencionada, a qual é realizada usualmente por meio da criação de novos canais. Conforme mencionado no parágrafo anterior, tanto o *Cross Sell* quanto o *network* são ações de crescimento orgânico, pois, conforme explicado pelos entrevistados, essas ações envolvem basicamente os mesmos clientes e produtos já existentes.

No que concerne à existência de planejamento de curto, médio e longo prazo para expansão geográfica de suas operações, a empresa típica demonstrou unicamente a presença de intenções de expandir suas operações. Ou seja, não foram verificadas de fato ações alinhadas com a estratégia de desenvolvimento de mercado do tipo expansão geográfica conforme definida por Mintzberg *et al.* (2006). Esses autores registram que ofertar produtos existentes em novas áreas geográficas – qualquer lugar, desde o próximo quarteirão até o redor do mundo é uma forma importante de desenvolvimento de mercado. A empresa típica entendeu, erroneamente, como ações nesse sentido a realização de pesquisas de mercado em novas praças o que de fato não configura ações estratégicas e sim a utilização de uma ferramenta para prospecção de mercado. Exemplo dessa interpretação incorreta pode ser vista na empresa “A” quando o entrevistado cita estudos para avaliar condições do mercado local e a procura por pessoal capacitado, como ações destinadas a suportar a ampliação geográfica de suas operações.

Indagada sobre a existência de estratégias de estabilidade, entendidas como tal a manutenção dos presentes clientes e dos produtos já existentes, a empresa típica informou que ela adota ações de retenção de seus clientes. Essas ações estão alinhadas com a afirmativa de Wright, Parnell e Kroll (2000) que relatam que a estratégia de estabilidade é aquela que mantém praticamente as mesmas operações sem buscar um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa. Segundo os autores um dos principais motivos para uma empresa adotar este tipo de estratégia, é a existência de mercados que crescem pouco, como é o caso, apenas para citar um

exemplo, do mercado segurador. Ilustra este posicionamento a resposta da empresa “D” quando cita que as atividades de pós-venda, em apoio aos clientes, são as ações adotadas por seus profissionais para retenção do número de clientes e manutenção de seu faturamento. Tais ações coincidem com o pensamento de Wright *et al.* (2000) quando eles relatam que empresas de menor porte que se concentram em produtos ou serviços usualmente escolhem a estabilidade por temerem que o crescimento resulte na redução da qualidade e em um pior atendimento ao cliente. Ações coerentes com estratégia de estabilidade podem ser vistas na empresa “A” sob a forma de ligações telefônicas periódicas aos clientes e visitas e reuniões com o intuito de manutenção do relacionamento.

Não foram observadas nas entrevistas, qualquer menção a ações relacionadas com estratégias de penetração de mercado por meio de integração horizontal (aquisição de empresas no mesmo negócio) e estratégias de *dowsizing* (venda de ativos, dispensa de pessoal etc.).

#### **4.3.2 – Estratégias de Competição da Empresa Típica (Perguntas 16 a 20 do Formulário de Pesquisa)**

Na primeira pergunta deste bloco, que buscava investigar as estratégias de competição (em nível de negócio), a empresa típica foi questionada sobre as ações empreendidas para a diferenciação de seus produtos (bens e serviços) da concorrência. Para essa finalidade, a empresa típica busca trabalhar com poucas seguradoras e mostrar (aprimorar-se) conhecimento técnico sobre seus produtos. Mintzberg *et al.* (2006, p. 116) afirmam que: “uma organização distingue-se em um mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas de alguma maneira, atuando para distinguir seus produtos e

serviços dos produtos e serviços dos concorrentes.” Para esses autores a diferenciação do produto/serviço, contempla cinco modalidades: preço, imagem, atividades de apoio, qualidade e projeto. Assim, o posicionamento adotado pela empresa “B” exemplifica bem uma ação empreendida para se diferenciar da concorrência quando ela afirma que sua iniciativa de trabalhar apenas com duas seguradoras, concentrando seus negócios em poucos fornecedores para poder pleitear melhores condições comerciais lhes concede, ao mesmo tempo, flexibilidade técnica (no sentido de poder aceitar riscos que outras corretoras não podem) e custos menores, diferenciando-a assim das demais empresas. Os entrevistados também mencionaram que a especialização que cada seguradora procura ter em determinado tipo de negócio ou atuação, converge com o conceito de diferenciação de produtos como estratégia de competição.

Perguntada sobre quais seriam seus parceiros comerciais (seguradoras) e o porque de tais escolhas, cerca de 16 seguradoras foram citadas, sendo que as que mais apareceram em ordem crescente de número de citações foram: Sul América (6), Porto Seguros (5), Bradesco Seguros (4) Unibanco Seguros, Marítima, Royal Sun Alliance, Nobre e Azul Seguros (2).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 189) referem-se à dinâmica competitiva como: “o resultado de uma série de ações e respostas competitivas entre firmas que concorrem dentro de uma indústria, em particular.” Ainda segundo os autores muitas dessas decisões serão exigidas pela mudança dinâmica competitiva que afeta as operações da empresa, naquele ambiente e naquele contexto, gerando assim a necessidade da formulação e implementação de ações estratégicas de competição, caso esse bastante presente na operação de seguros, onde a opção pela quantidade de seguradores com que operar (parceiros comerciais) é uma escolha estratégica de cada gestor.

O conhecimento técnico sobre os produtos oferecidos e o atendimento ao cliente, atributos considerados pela empresa típica como os mais valorizados por seus clientes (pergunta de número dezoito do questionário), alinham-se com a estratégia de diferenciação do produto/serviço em atividades de apoio, conforme Mintzberg *et al.* (2006, p. 116).

Em termos de abrangência do mercado servido, a forma de atuação da empresa típica é a segmentada com ênfase no segmento de pessoas físicas em maior escala e no de pessoas jurídicas em menor escala tal qual exemplificado pela corretora “G” quando ela responde de forma clara ser essa sua forma de atuação. Entre as estratégias de diferenciação em escopo Mintzberg *et al.* (2006) relata que a **estratégia de segmentação** consiste na identificação de um ou mais grupos de clientes que serão segmentados a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compras similares etc. Ainda, segundo relato de Mintzberg, as possibilidades de segmentação são infinitas.

Sobre as ações tomadas para o atendimento ao mercado abrangido, a oferta de produtos de poucas seguradoras apareceu como resposta principal, seguida de um atendimento diferencial, isso segundo relato da empresa típica por conta da provável sinergia conseguida com o parceiro. Em relação a trabalhar com poucos fornecedores (no caso as seguradoras), isto significa delimitar sua atuação à oferta de produtos demandados especificamente pelos segmentos visados. Já o atendimento diferenciado implica, de acordo com os entrevistados, em realizar atividades de apoio requisitadas pelos clientes dos segmentos. Isto fica patente na empresa “G” quando seu gestor cita: “que eles são percebidos como diferentes no atendimento, e em especial no atendimento da regulação de sinistros”.

#### **4.3.3 – Estratégias de Diversificação do Negócio (Perguntas 21 a 23 do Formulário de Pesquisa)**

Questionados sobre eventuais tentativas de diversificação de sua atuação para outras áreas (negócios que não seguros), os entrevistados responderam que a operação de seguros é praticamente seu único negócio. Tal decisão não está alinhada com o pensamento de Hitt, Ireland e Hoskissom (2002) quando estes registram que a maioria das empresas implementa uma estratégia de diversificação para melhorar a competitividade estratégica da companhia como um todo (...) eles também afirmam que outra razão para a diversificação é ganhar poder de mercado em relação aos concorrentes.

#### **4.3.4 – Ações Estratégicas de Colaboração em Nível de Competição (Perguntas 24 a 26 do Formulário de Pesquisa)**

Com relação à existência de ações de colaboração com outras empresas do setor, buscou-se verificar na empresa típica se diante da acirrada competição entre corretoras de seguro e seguradoras, ela participa de algum tipo de aliança estratégica. Constatou-se a presença de alianças estratégicas do tipo não-proprietário - parcerias sem envolvimento monetário com seguradoras, por meio de acordos de distribuição.

Tais acordos convergem com a literatura que reconhece que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum (e.g. JOHANSON e MATTSSON, 1988; AAKER, 1995). Assim, segundo Eiriz (2001), os parceiros procuram desenvolver uma

cooperação que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho competitivo em nível individual e coletivo.

Não se observou entre as respostas da empresa típica qualquer menção a aliança do tipo proprietária ou *joint venture*. Provavelmente isso se deve ao tamanho das empresas pesquisadas e pela própria característica do mercado local, ainda insipiente quando comparado aos mercados mais desenvolvidos.

#### **4.3.5 – Ações Estratégias de Colaboração de Cooperação em Nível de Diversificação (Pergunta 27 do Formulário de Pesquisa)**

Sobre ações de cooperação com a finalidade de diversificação do negócio, como por exemplo, tornar-se franqueado de alguma seguradora, as respostas da empresa típica mostram que tais ações não ocorrem contrariando, portanto, a afirmação de Morh e Spekman (1994) que relatam que as empresas procuram construir alianças estratégicas, sejam elas *joint-ventures*, acordos de franquia/licenciamento, entre outras ações, para partilhar custos, riscos e os benefícios de novas oportunidades de negócios.

#### **4.3.6 – Ações Estratégias de Cooperação em Nível Internacional (Perguntas 28 a 30 do Formulário de Pesquisa)**

Com relação a ações de cooperação em nível internacional, verifica-se que não há na composição do capital social da empresa típica qualquer participação de sócios estrangeiros e que também não existe desejo de tê-los. Portanto, os benefícios da internacionalização descritos por Preece (1995, apud MINTZBERG, 2006, p. 225), como acesso aos mercados internacionais, a obtenção de tecnologias, o

compartilhamento de produção, o acesso a recursos financeiros, o compartilhamento de riscos, não são vistos como tal pela empresa típica.

Nessa mesma direção, a afirmação de Willey (apud MINTBERG *et al.* 2003, p.225) de que: “em resposta às forças competitivas globais, os líderes empresariais estão se voltando cada vez mais para acordos cooperativos para avançar internacionalmente suas margens competitivas.” ou não se apresenta verdadeira para o grupo de executivos respondentes da pesquisa, ou tem seus benefícios desconhecidos pela empresa típica.

Perguntados sobre os motivos da falta de interesse por sócios estrangeiros em seu empreendimento, os entrevistados responderam que isso se deve: (i) à falta de conhecimento de nosso mercado por parte de eventuais sócios estrangeiros; (ii) à provável perda de controle; e (iii) a provável falta de agilidade nas decisões do dia-a-dia decorrente da presença de sócios estrangeiros, este último motivo aparecendo como fator crucial para o sucesso da operação.



## 5.0 – CONCLUSÕES DA PESQUISA

A pesquisa constatou que embora a palavra estratégia seja utilizada pelos entrevistados, ela ainda é na grande maioria das vezes entendida como mero instinto de sobrevivência no mercado. O pouco conhecimento de conceitos formais da área de conhecimento estratégia acaba por dificultar o enquadramento na teoria, das ações estratégicas e estratégias praticadas.

Em parte isso se justifica pela escolaridade média dos corretores de seguros, cuja exigência mínima para certificação é a de ser possuidor de diploma de segundo grau e também da aprovação em exame específico, aplicado pela Fundação Escola Nacional de Seguros, conforme norma vigente no país.

Neste sentido, notadamente, os respondentes com maior escolaridade apresentaram maior compreensão em relação ao contexto da pesquisa e também ao tema.

Foram também verificadas grandes diferenças entre as corretoras de seguros pesquisadas em termos de atendimento, tecnologia utilizada, espaço físico e conhecimento técnico de seus funcionários. Percebeu-se, inclusive, que aquelas que apresentaram melhor desempenho nos indicadores anteriores também foram as que apresentaram melhor performance em seus negócios.

Outra observação, minimamente curiosa, diz respeito aos negócios com o seguro de automóveis, cujo produto aparece no portfólio da empresa típica; mas não é citado como foco estratégico e tão pouco tem sua importância ressaltada na pesquisa, mesmo com sua significativa capacidade de geração de negócios e conseqüentemente de receitas.

Com relação às ações estratégicas mais utilizadas, objetivo intermediário da pesquisa, a mais utilizada foi a ação estratégica de colaboração (com outras empresas) onde corretores de seguros e seguradoras colaboram entre si através de acordos de serviços (*non equity*) que podem contemplar preços diferentes, processos diferentes, e até mesmo produtos e condições técnicas de seguros diferentes.

A suposição inicial da pesquisa de que grande parte dos clientes do produto seguro, por desconhecerem seu valor agregado (o conjunto de benefícios agregado ao produto), acaba optando ora pelo preço do seguro, ora pela marca da seguradora, não foi totalmente verificada. A pesquisa indicou que a decisão de compra é influenciada por outros fatores que não ficaram claros e que podem ser para citar algum exemplo, o relacionamento que o cliente tem com a corretora.

A segunda suposição afirma que a decisão de compra do produto seguro é diretamente influenciada pela confiança existente entre o cliente e o corretor de seguros que lhe atende e conseqüentemente por sua indicação, na maioria das vezes. Tal fato foi comprovado a partir do momento em que várias respostas apresentaram o fator credibilidade no corretor de seguros como fator determinante para a venda. Em outras palavras, o relacionamento das corretoras de seguros com as seguradoras foi considerado (pelos corretores de seguros) como um diferencial ou variável impactante nos negócios, objeto da terceira suposição.

Já a quarta suposição buscava investigar se estava claro para os corretores de seguros se é um bom negócio operar com um grande número de seguradoras (fornecedoras de produtos), não teve na pesquisa seus resultados claros.

A quinta suposição tinha a finalidade de investigar se a especialização técnica da seguradora em determinado produto de seguro, pesa a seu favor quando a corretora de seguros busca um parceiro comercial. Praticamente todos os respondentes afirmaram

que a especialização técnica da seguradora em determinado produto é fator determinante na parceria de negócios.

Por fim, a última suposição buscava investigar se os corretores de seguros pesquisados dão ou não importância ao capital estrangeiro e seus benefícios. Esta resposta evidenciou que, minimamente, os benefícios de se ter um sócio estrangeiro são desconhecidos ou estão muito fora da realidade pesquisada, uma vez que todos os entrevistados responderam que não desejam ter a participação de um sócio estrangeiro em seu negócio.

Como resposta à pergunta principal, que buscava investigar identificar as estratégias adotadas pelos corretores de seguro para sobrevivência e crescimento de seu negócio, as estratégias utilizadas foram a estratégia de penetração do mercado (do tipo orgânico) e, a estratégia de estabilidade (não perder mercado para os entrevistados é tão importante quanto conquista-lo, dado que o ciclo de contato com o cliente ocorre apenas anualmente), a estratégia de competição do tipo diferenciação do produto ou serviço e em menor escala a estratégia de escopo do tipo segmentada. Por fim a ação estratégica mais utilizada foi a do tipo alianças estratégicas do tipo não-proprietário, onde seguradoras e corretoras de seguros procuram cooperar entre si como forma de sobreviver neste competitivo mercado.

## **5.1 – RESTRIÇÕES DA PESQUISA**

Os temas Estratégia e Seguro são bastante complexos, e não podem e não devem ser tratados sob a forma de um pacote pronto que possibilite ser trabalhado como modelo único e ideal, para toda e qualquer organização. Sendo assim, ao definir as minhas conclusões, evidencio que o estudo não tem a pretensão de generalizar ou

denegrir quaisquer procedimentos ou ações estratégicas e setoriais das empresas pesquisadas, uma vez que o meu propósito foi identificar as estratégias adotadas pelos corretores de seguro para sobrevivência e crescimento de seu negócio, em especial, para a amostra pesquisada.

É imperativo salientar que a escolha da opção por uma pesquisa do tipo Estudo de Múltiplos Casos em função de sua menor abrangência e maior profundidade, impossibilita a aplicação do questionário em uma escala maior (elevada quantidade) de respondentes, fato esse que impede a generalização dos resultados da pesquisa.

## **5.2 – RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

A presente pesquisa revela que há ainda muito espaço para futuros estudos que busquem desenvolver o tema abordado, especialmente em função do pequeno número de dissertações de mestrado e teses de doutorado na área de seguro. Assim, sugere-se que futuros trabalhos de conclusão de curso procurem observar como as corretoras de seguros percebem as estratégias adotadas pelas seguradoras com as quais trabalham.

Outro tema sugerido para pesquisas futuras seria a investigação de como as estratégias utilizadas pelos corretores de seguros são percebidas pelas seguradoras.

**APÊNDICE A**

**FORMULÁRIO DA PESQUISA  
APLICADA NO ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS COM AS  
CORRETORAS DE SEGUROS – PJ**

## **APÊNDICE A**

### **PESQUISA COM CORRETORAS DE SEGUROS - PJ ESTUDO DE MULTIPLOS CASOS**

Este questionário é peça fundamental na realização de uma pesquisa que servirá de base para defesa de uma dissertação de Mestrado de Administração e Desenvolvimento Empresarial na Universidade Estácio de Sá.

Seu objetivo é estudar o posicionamento estratégico adotado por corretores de seguros com relação à sua operação de intermediação e comercialização dos produtos de seguro.

Nesse sentido, sua participação é de extrema importância, já que, além de permitir a produção de dissertação de Mestrado em Administração, será parte significativa da amostra que representará, por meio dos resultados da pesquisa, uma contribuição ao mercado segurador à medida que esta pesquisa se propõe a estudar um fenômeno intrínseco a seu ambiente.

Por tratar-se de um trabalho com finalidade meramente acadêmica, fica aqui registrado e garantido que não haverá divulgação pública de qualquer informação que possa identificar as empresas que gentilmente participaram da referida pesquisa.

Para que o estudo que foi mencionado atinja seu objetivo, é muito importante que você, por gentileza, responda a todas as perguntas. Se houver dúvida com relação a qualquer pergunta não hesite em esclarecê-la junto ao entrevistador.

Caso seja de seu interesse receber os resultados da pesquisa, informe seu e-mail no final.

1. Há quanto tempo sua corretora está no mercado?
2. Em que cidade está o escritório de sua corretora de seguros?
3. Para que este estudo possa comparar empresas de uma mesma faixa de faturamento precisamos saber se seu faturamento de comissões no ano de 2006 foi superior ou inferior a R\$ 500 mil?
4. Sua corretora é especializada em algum ramo específico de seguro?
5. Em caso afirmativo, qual?

6. Quais os produtos de seguro que compõem o “carro-chefe” de seu portfólio?
  
7. Porque a escolha de produtos de seu portfólio foi essa?
  
8. Considerando sua base de clientes e o vínculo comercial existente com eles, através dos produtos de seguro intermediados por sua empresa, quais as ações realizadas por você e sua equipe para buscar o crescimento de sua corretora?
  
9. Quais são as ações para a busca para novas oportunidades em novos segmentos de negócio?
  
10. Neste caso, quais são os fatores que o levam a buscar tais segmentos?
  
11. Existe em seu planejamento a curto, médio ou longo prazo qualquer expectativa de expansão geográfica de suas operações?
  
12. Quais são as ações neste sentido?

13. Em caso afirmativo, o que o motivou a tomar tal decisão?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
14. Para manter o seu número de clientes e nível de faturamento, vossa corretora adota alguma ação, em especial, que vise à retenção de tais clientes?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
15. Em caso afirmativo, que ações são essas?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
16. Que ações sua corretora empreende para se diferenciar da concorrência?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
17. Que seguradoras são essas e o porquê das escolhas?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
18. O que você entende que o cliente deseja de sua corretora?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
19. Pode se dizer que em relação à sua corretora que sua abrangência de mercado é?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
20. Que ações são tomadas para o atendimento ao mercado de massa (segmentado) (nicho) (customizado) na pergunta anterior?



21. Além de sua corretora de seguros o senhor possui algum outro tipo de empresa?
22. Em caso afirmativo qual?
23. Ainda neste caso, qual o fator que o levou a atuar (ter) esta outra empresa?
24. Diante da acirrada competição existente no mercado segurador, onde corretores de seguros e seguradoras competem incansavelmente entre si, existe algum tipo de aliança estratégica de sua corretora de seguro?
25. Em caso afirmativo esta aliança foi realizada com quem? Com uma seguradora ou com um corretor de seguros?
26. Em caso afirmativo, de qual o tipo de aliança estamos falando?
27. Sua corretora representa alguma a franquia de alguma seguradora? Em caso afirmativo qual?
28. Considerando as atividades específicas a serem desempenhadas por alianças internacionais que podem entre outros fatores incluir acesso a mercados, desenvolvimentos a tecnologias, compartilhamento de negócios, acessos

financeiros e compartilhamento de riscos entre outros benefícios, buscamos saber se sua corretora tem em sua composição acionária um sócio internacional?

29. Em caso negativo, seria de seu desejo ter um sócio internacional?

30. Em caso negativo, porque não?

Muito obrigado pelo seu tempo e por sua participação!

Caso tenha interesse em receber a conclusão da pesquisa, favor informar abaixo o seu e-mail:

Julio Cezar Pauzeiro

## **APÊNDICE B**

## **TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS POR GRUPO**

## **APÊNDICE B**

### **TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS POR GRUPO**

#### **1 – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES SOBRE CARACTERÍSTICAS DAS CORRETORAS PESQUISADAS**

##### **1.1.1 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “A”**

A entrevista na empresa “A” ocorreu no dia 14 de dezembro de 2007, onde o questionário foi aplicado a um de seus sócios.

Trata-se de uma corretora de seguros estabelecida no mercado segurador a 4 anos, com sede na cidade do Rio de Janeiro, e segundo informações de seu principal sócio, com faturamento situado abaixo dos quinhentos mil reais.

A corretora em questão atua de forma especializada nos seguros de saúde e vida, sendo o produto saúde seu “carro-chefe.

A escolha de seu portfólio teve como premissa a especialidade do sócio, que respondeu a pesquisa, e possui vinte anos de experiência neste ramo, bem como, em função da escassez de profissionais especialistas que atuem neste ramo.

##### **1.1.2 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “B”**

A entrevista na empresa “B” ocorreu no dia 17 de dezembro de 2007, oportunidade em que seu proprietário respondeu ao questionário.

Trata-se de corretora de seguros que esta atuando no mercado segurador desde 1998, com sede na cidade do Rio de Janeiro e faturamento situado abaixo de quinhentos mil reais, conforme estabelece o limite para compor a amostra da pesquisa.

Segundo consta de suas informações trata-se de uma empresa especializada nos ramos de vida e previdência e que têm como seu “carro-chefe” os seguros de vida em grupo e previdência. Neste sentido, a escolha destes produtos para compor seu portfólio

esta fundamentada na maior facilidade de administração da carteira que estes ramos permitem, além, naturalmente, da escassez de especialistas na área e por seu nível de rentabilidade.

### **1.1.3 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “C”**

A entrevista na empresa “C” ocorreu no dia 23 de janeiro de 2008, em sua sede que fica situada na Avenida Presidente Vargas, centro da cidade do Rio de Janeiro oportunidade essa em que o questionário foi respondido por um dos proprietários da referida corretora de seguros.

Quatro anos são o prazo que a corretora “C” está no mercado. Ela é especializada em seguro de Fiança Locatícia, e possui como produtos de seu “carro-chefe” de seu portfólio os produtos de Saúde, Automóvel e Fiança Locatícia e seu faturamento foi inferior ao valor de quinhentos mil reais.

Neste sentido, a escolha de tais produtos se deu em função das seguintes características: seguro Saúde, por conta do retorno financeiro, no seguro de Automóvel por conta da maior demanda e no seguro de Fiança por conta do retorno financeiro e também dos baixo pós vendas.

### **1.1.4 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “D”**

A entrevista na empresa “D” ocorreu no dia 25 de janeiro de 2008, em seu escritório situado no centro da cidade do Rio de Janeiro, ocasião em que o questionário foi respondido por um de seus sócios.

Com 7 anos de mercado a referida corretora faturou valor inferior a quinhentos mil reais, estando, portanto, enquadrada dentro do limite de comissões estabelecido para a pesquisa.

Tal empresa é especializada nos seguros de Transporte e Garantia de Obrigações Contratuais, sendo o seu “carro-chefe” de seu portfólio os produtos de seguro de Transportes, Garantia de Obrigações Contratuais e o de Seguro de Automóveis.

#### **1.1.5 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “E”**

A entrevista na empresa “E” ocorreu no dia 25 de janeiro de 2008 na parte da tarde, em seu escritório situado no bairro do Meier na cidade do Rio de Janeiro, ocasião em que o questionário foi respondido pelo seu proprietário.

A referida corretora de seguros esta no mercado há 13 anos e tem faturamento inferior a quinhentos mil reais estando, portanto, se enquadrada dentro do limite de comissões estabelecido para a pesquisa.

Tal empresa, segundo resposta de seu proprietário a pesquisa, não é especializada especificamente em nenhum ramos nos seguros e os seguros que compõem o “carro-chefe” de seu portfólio são os produtos de seguro de de Seguro de Automóveis, Vida, Condomínio e Empresariais.

#### **1.1.6 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “F”**

Por conta da agenda de seus sócios a entrevista na empresa “F” ocorreu no dia 18 de fevereiro de 2008, já no início da noite, em seu escritório situado na Avenida Rio Branco na cidade do Rio de Janeiro, ocasião em que o questionário foi respondido por um de seus sócios.

17 anos é o tempo de existência da referida empresa que tem seu faturamento no limite de quinhentos mil reais estando, portanto, se enquadrada dentro do limite de comissões estabelecido para a pesquisa.

Segundo resposta de seu sócio sua empresa a pesquisa, não é especializada especificamente em nenhum ramos nos seguros e os seguros que compõem o “carro-chefe” de seu portfólio são os produtos de seguro de Seguro de Automóveis e os Seguros Empresariais.

Sua escolha por tais produtos de deve, segundo relato de seu sócio e respondente, ao fato deles poderem atender aos seus segurados em todos os ramos, gerando assim maior fidelidade.

#### **1.1.7 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “G”**

Em 25 de fevereiro foi realizada a entrevista com o proprietário da corretora de seguros “G”, que ocorreu na parte da manhã no seu escritório situado no Largo do Machado, na cidade do Rio de Janeiro.

Tal empresa esta no mercado a 16 anos e teve, segundo relato de seu proprietário, faturamento acima de quinhentos mil reais estando não estando, portanto, enquadrada dentro do limite de comissões estabelecido para a pesquisa.

A corretora “G” é especializada em seguros de condomínios e em seguros de Incêndio, sendo a escolha de tais produtos justificada pela sinergia gerada pela oportunidade de negócios oriundos da administradora de imóveis do grupo.

## **1.2 – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES SOBRE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DO NEGÓCIO PRINCIPAL (PERGUNTAS 8 À 15 DE FORMULÁRIO DE PESQUISA)**

### **1.2.1 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “A”**

O treinamento e a capacitação dos seus colaboradores diretos e indiretos, bem como o diferencial no atendimento são as ações realizadas para buscar o crescimento da corretora.

Já em relação as ações para a busca ou desenvolvimento de novos segmentos para produtos já existentes, eles consideram como tal a capacitação de seus funcionários para identificar novas oportunidades para a venda de produtos já existentes. Os motivos que o levaram a buscar tais segmentos estão ancorados na visão de que atendendo o cliente em uma amplitude maior de produtos, aumentarão seus lucros, e de certa forma criarão uma barreira de saída para tais clientes.

Para a corretora “A” existe no planejamento de curto, médio e longo prazo a expectativa de expansão geográfica de suas operações. A ação neste sentido contempla a abertura de uma filial em São Paulo. Para isso, eles já estão estudando as condições do mercado local, bem como procurando pessoal capacitado para tal.

Sua decisão foi motivada pelo alto potencial da praça em questão, aliada ao potencial da referida praça, que segundo o entrevistado, é muito promissora.

Seu sócio também confirmou que a corretora adota ações especiais para manter o nível de clientes e faturamento. Tais ações contemplam uma rotina de pós-vendas que passam por ligações periódicas aos clientes, visitas e reuniões com o intuito de manutenção do relacionamento.



### **1.2.2 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “B”**

As ações adotadas por seu sócio e sua equipe para buscar o crescimento da corretora contemplam a adoção de investimentos e aperfeiçoamento das ferramentas tecnológicas bem como investimentos no *network* criado através de seus clientes.

Já as novas oportunidades identificadas através de operações de *cross-selling* permitem a busca ou desenvolvimento de novos segmentos para produtos já existentes, sendo que os motivos que entre o levaram a buscar tais seguimentos estão a necessidade de melhoria da rentabilidade da operação, o atendimento pleno das necessidades dos seus clientes e conseqüentemente a manutenção de sua carteira de clientes.

No médio prazo seu proprietário confirma a expectativa de expansão geográfica de suas operações. Neste sentido, ele esta retomando contatos comerciais e discutindo as necessidades de seus clientes prospects bem como buscando novos parceiros e contatos.

O principal motivador desta decisão foi a necessidade de expansão e reconhecimento da sua marca e a ainda a busca por novos segmentos.

Ações especiais são adotadas no sentido de manter o número de clientes e faturamento da corretora. Tais ações são: investimento em tecnologia de parte da receita e maiores cuidados no pós-vendas.

### **1.2.3 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “C”**

A indicação de clientes, associada a campanha de vendas entre os funcionários e também ações de *cross-sell* com seus clientes norteiam a busca para crescimento da corretora em questão.

A pesquisa é o instrumento utilizado para a busca e desenvolvimento de novos segmentos já existentes.

Os motivos que os levam a buscar tais segmentos passam pela oportunidade de alavancar as vendas, aumentar sua rentabilidade e sua baixa sinistralidade.

Em seu planejamento a curto, médio ou longo prazo, existe claramente uma expectativa de expansão geográfica das suas operações e as ações neste sentido são: pesquisa de mercado para busca de um ponto adequado.

Sustenta essa decisão a premissa e necessidade de expansão da empresa em praças de menor concorrência, bem como a visão de que faz parte de sua missão dar maior oportunidade de trabalho às pessoas.

Ações especiais são adotadas em vista a retenção de seus clientes. Constituem o leque de ações a oferta de custos menores e ações de relacionamento.

#### **1.2.4 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “D”**

A utilização de *mailing* e atividades voltadas ao relacionamento com empresas de comércio exterior e instituição de ensino e seguradora são as ações realizadas para busca do crescimento da corretora de seguros “D”.

Como ações para a busca ou desenvolvimento de novos segmentos para produtos já existentes tal empresa busca a exploração de produtos disponíveis no mercado externo e que ainda não são comercializados no Brasil como por exemplo o seguro para *Non Vessem Operating Comom Carg* (MVOCC).

Essa ação é motivada pela inexistência do produto no país e por conta disso do imenso mercado a ser explorado.

Não existe qualquer expectativa a seja a curto, médio ou longo prazo de expansão geográfica de suas operações.

A ação adotada pelos profissionais da referida empresa para retenção do número de clientes e faturamento são: a qualidade na prestação do serviço, um atendimento ágil e também a pró atividade no entendimento das necessidades do cliente.

#### **1.2.5 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “E”**

Para a buscar o crescimento da corretora seus gestores se utilizam, apenas, da indicação de clientes e amigos. Essa posição explica sua única ação para a busca do crescimento da corretora seguir a mesma linha de atuação.

Para essa corretora de seguros não existem ações para a busca de novos segmentos estruturada. Tal ação apenas acontece quando eles identificam uma oportunidade oriunda dos clientes que abordam através de indicação, ação essa justificada pelo entrevistado pela redução da exposição da corretora a oportunistas ou fraudadores.

Para seu proprietário não existe qualquer expectativa a seja a curto, médio ou longo prazo de expansão geográfica de suas operações.

O contato, o pós-venda, a manutenção do negócio e do relacionamento com todos os clientes são as ações adotadas pelos profissionais da referida corretora para retenção do número de clientes e faturamento.

#### **1.2.6 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “F”**

O que eles chamaram de “marketing viral” e/ou indicações são as ações empreendidas para a buscar o crescimento da corretora.

Já para a busca ou desenvolvimento de produtos existentes, segundo o respondente, eles procuram identificar as oportunidades ou em sua carteira ou em indicações de clientes e amigos.

Neste sentido, a oportunidade de realização de um novo negócio é o principal motivador para a busca de tal segmento de negócios.

Em seu planejamento de curto, médio ou longo prazo, existe a expectativa de expansão geográfica de suas operações, porém o respondente não entrou em maiores detalhes sobre tal perspectiva e ou ações (pergunta de número 13 do questionário).

Foi relatado pelo respondente que eles tem ações para manter o número de negócios e o faturamento da empresa. Tais ações foram relatadas como sendo: Tratar prioritariamente das renovações de seus seguros, bem como ter um atendimento de forma diferenciada.

#### **1.2.7 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “G”**

O telemarketing ativo é a ação que os profissionais da corretora empreendem para buscar o crescimento da corretora. Essa ação se ampara no *mailing* que eles possuem e que é oriundo da Administradora de imóveis do grupo.

A busca ou desenvolvimento de produtos existentes é realizada através da mala direta para clientes prospects bem como também através de uma ação de *cross sell* para seus clientes atuais.

O principal motivo que os leva a tal ações é a oportunidade de realizar negócios através de outra empresa do grupo, como já citado, uma administradora de imóveis.

Não existe em seu planejamento de curto, médio ou longo prazo, existe a expectativa de expansão geográfica de suas operações.

Já para manter o número de negócios e o faturamento da empresa os profissionais da empresa “G” efetuam uma comunicação através do jornal da empresa e o envio de mala direta falando de seus produtos.

### **1.3 – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES SOBRE ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO (PERGUNTAS 16 À 20 DO FORMULÁRIO DE PESQUISA)**

#### **1.3.1 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “A”**

Para se diferenciar da concorrência a empresa “A” adota como ações um atendimento diferenciado, a oferta de produtos de poucas seguradoras, a oferta de um serviço de corretagem de seguros mais técnicos do que a média de mercado e, segundo informações do entrevistado, uma opinião a cerca da contratação do seguro mais técnica e, portanto, segura.

As poucas seguradoras escolhidas para fazer parte de seu portfólio são a Bradesco e a Sul América, em função da marca confiável e dos excelentes produtos.

Como atributos do serviço de intermediação prestados pela corretora e valorizados pelo cliente o referido sócio acha que o que mais se destaca é a precisão e confiabilidade nas informações prestadas.

Em relação à abrangência de mercado a corretora em questão é segmentada e possui certa de 90 % de seu público de pessoas jurídicas.

As ações tomadas para o atendimento ao mercado abrangido pela corretora participante da pesquisa e citada no parágrafo anterior, contemplam por conta da concentração de negócios em apenas duas seguradoras, uma excelente relação comercial e também uma melhor capacidade de conhecimento os seus produtos e aspectos técnicos.

#### **1.3.2 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “B”**

Para se diferenciar da concorrência esta corretora adota as seguintes ações: busca aproveitar melhor de “dois mundos” ao trabalhar com poucas seguradoras, eles obtêm

uma melhor condição comercial para seus clientes e ao mesmo tempo concedem para eles uma flexibilidade na escolha da melhor empresa. O conhecimento técnico também é citado como um diferencial da concorrência.

Em sua operação as seguradoras que fazem parte de seu portfólio são: Porto Seguro, Sul América, AIG-Unibanco, Bradesco, MAPFRE e Nobre Seguradora, que segundo o respondente foram selecionadas considerando a sua expressão e reconhecimento da marca pelos segurados e a expertise de cada companhia.

O diferencial do conhecimento técnico e o atendimento concedido ao cliente são atributos prestados pela corretora e, que segundo o respondente, são valorizados por seus clientes.

Em relação à abrangência de mercado a referida corretora atua de forma segmentada e possui como ações para o atendimento a tal segmento investimentos em tecnologia, para se especializar cada vez mais em seu segmento de negócios.

### **1.3.3– DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “C”**

Como diferencial da concorrência estão a honestidade, transparência, a oferta dos menores custos possíveis, o respeito e a confiança, bem como a oferta de várias seguradoras por conta da maior possibilidade de flexibilidade.

Constituem tais seguradoras as seguintes empresas: Porto Seguro, Nobre, HDI, MetLife, Bradesco, Sul América, Itaú, Azul, Real, e Marítima. Segundo seu sócio, elas foram escolhidas justamente para dar maior flexibilidade na hora da negociação.

Os atributos do serviço de intermediação prestado pela empresa e valorizados por seu cliente são: o relacionamento, o conhecimento técnico e a presteza no atendimento.

Tal empresa opera de forma segmentada e para atingir ao seu público toma as seguintes ações: faz anúncio específico em jornais e panfletagem.

#### **1.3.4– DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “D”**

O entrevistado entende que são diferenciais da concorrência em sua operação: a busca por um custo menor e o maior benefício possível do seguro, bem como a oferta de mais de uma proposta/seguradora como opção de negócio.

Assim, para poder ofertar o maior número de propostas possíveis eles operam com cerca de 17 seguradoras, das quais constituem seus “parceiros de negócio”: Royal Sun Alliance, ACE, Generali, Zurich, Porto Seguro, Azul Seguros e Berckey Seguradora. Tais seguradoras foram escolhidas em função de sua especialidade.

O atributo do serviço de intermediação prestado pela empresa e valorizados por seu cliente para ele é a agilidade.

A corretora “D” opera de forma segmentada e as vezes customizada e para atingir o mercado citado anteriormente trabalha com parceiras especializados e em determinado momento customizando o negócio na medida para cada cliente, em especial.

#### **1.3.5– DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “E”**

Atendimento e relacionamento diferenciados dos demais corretores de seguros bem como a oferta de produto de poucas seguradoras, formam as ações que a corretora empreende para se diferenciar da concorrência

Desta forma a empresa “E” opera com quatro seguradoras: Porto Seguro, Sul América, Hanover e Generali, que foram escolhidas por conta de sua especialidade em determinado tipos de negócios.

O atendimento e a cordialidade são os atributos do serviço de intermediação prestado pela corretora e valorizados por seus clientes.

Sua atuação é de forma massificada, e algumas vezes segmentada.

O atendimento sob medida, aliando a parte técnica com o atendimento personalizado são ações tomadas para atendimento ao mercado citado anteriormente.

### **1.3.6– DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “F”**

O respondente entende que mostrar conhecimento técnico e do produto que esta vendendo, bem como ser diferente no atendimento e ofertar produtos de poucas seguradoras constituem ações para se diferenciar da concorrência.

Para tal a empresa “F” opera com seis seguradoras a saber: Royal & Sun Aliance, Bradesco, Porto Seguro, Unibanco, Sul América e Azul Seguros. Tais empresas foram escolhidas por conta de sua especialização e do contato que os profissionais da corretora de seguros “F” têm com elas.

Seu atributo do serviço de intermediação prestado que é mais valorizado pelo cliente é, segundo resposta de seu sócio, o contato direto que eles (profissionais da corretora) mantêm com seus clientes.

Eles atuam de forma massificada e um “pouquinho” segmentada.

Para o atendimento abrangido pelo mercado e citado acima os gestores da corretora de seguros “F” procuram trabalhar com um número adequado de seguradoras, de tal forma que possam

### **1.3.7– DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “G”**

Ser diferente, e percebido como tal no atendimento, em especial no atendimento de regulação de sinistro e ofertar produtos de poucas seguradoras, constituem ações empreendidas pela empresa “G” para se diferenciar da concorrência.

Neste caso eles operam com apenas quatro seguradoras, a saber: Porto Seguro, Marítima, Sul América e AGF (hoje Allianz). Ainda segundo relato do respondente, tal



restrição na oferta das seguradoras lhes permite maior poder de barganha com as seguradoras que compõem seu quadro de fornecedores.

Para ele o atributo do serviço de intermediação prestado que é mais valorizado pelo cliente é um mix de: preço, condições técnicas e também relacionamento com o grupo segurado, pois ele se fortalece com a relação com o cliente.

Finalizando este bloco de respostas ele afirma que eles atuam de forma claramente segmentada, porém com grande escala.

#### **1.4 – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES SOBRE ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO DO NEGÓCIO (PERGUNTAS 21 À 23 DO FORMULÁRIO DE PESQUISA)**

##### **1.4.1 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “A”**

A corretora em questão é o único negócio dos sócios da empresa “A”, ou seja não existe qualquer outra atividade trabalhada por eles.

##### **1.4.2 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “B”**

Tal empresa também não tem ligação com nenhum outro tipo de negócio a não ser com sua operação principal a de corretagem de seguros.

##### **1.4.3 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “C”**

Como complemento a operação de corretagem de seguros possuem também uma Cooperativa de Trabalho, cuja característica da operação permite, segundo relato do respondente, maiores oportunidades de trabalho e dignidade as pessoas.

#### **1.4.4 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “D”**

Os proprietários da corretora informaram que não operam com outro tipo de negócio, a não ser o de corretagem de seguros.

#### **1.4.5 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “E”**

A corretagem de seguros é o único negócio da empresa “E”.

#### **1.4.6 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “F”**

Segundo relato do respondente a corretagem de seguros é o único negócio da empresa “F”.

#### **1.4.7 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “G”**

Além da corretora de seguros “G” eles possuem também uma administradora de imóveis. Na verdade, segundo o respondente, primeiro o grupo abriu a administradora de imóveis e depois, percebendo a sinergia nos negócios, eles abriram uma corretora de imóveis.

### **1.5 – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES SOBRE AÇÕES ESTRATÉGIAS DE COLABORAÇÃO EM NÍVEL DE COMPETIÇÃO (PERGUNTAS 24 À 26 DO FORMULÁRIO DE PESQUISA)**

#### **1.5.1 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “A”**

Para fazer frente à acirrada competição existente no mercado seguradora, onde corretores de seguros e seguradoras competem incansavelmente entre si, a referida corretora possui aliança estratégicas com empresas que trabalham na venda de planos de

saúde e que por questões legais não podem vendê-lo, bem como possuem alianças estratégicas com as seguradoras Bradesco e Sul América para acordo de distribuição de seus produtos.

#### **1.5.2 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “B”**

Segundo afirmação do respondente da pesquisa a empresa “B” possui alianças estratégicas formadas através de acordos de distribuição de produtos com seguradoras.

#### **1.5.3 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “C”**

O único tipo de aliança estratégia registrado pelo respondente da empresa “C” foi o com seguradoras através de acordo de distribuição de seus produtos.

#### **1.5.4 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “D”**

Diante da acirrada competição existente no mercado segurador, onde corretores de seguros e seguradoras competem incansavelmente entre si, a corretora “D” trabalha com alianças estratégicas com algumas seguradoras através de acordos de distribuição de produtos.

#### **1.5.5 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “E”**

A empresa tem como ação estratégica de colaboração alianças com seguradoras para acordos de distribuição de produtos.

### **1.5.6 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “F”**

A exemplo das demais empresas pesquisadas até aqui, o respondente pela empresa “F” registra que tem alianças estratégicas com seguradoras para acordos de distribuição de produtos.

### **1.5.7 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “G”**

Confirmando a tendência de algum tipo de aliança estratégica no setor, a empresa “G” também tem alianças estratégicas com seguradoras para acordos de distribuição de produtos.

## **1.6 – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES SOBRE AÇÕES ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO EM NÍVEL DE DIVERSIFICAÇÃO.**

**(PERGUNTA 27 DO FORMULÁRIO DE PESQUISA)**

### **1.6.1 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “A”**

Especificamente em relação à representação a algum tipo de franquia de alguma seguradora, eles não possuem este tipo de negócio, ou qualquer outro que fuja as especificações da operação de corretagem de seguros, pura e simples.

### **1.6.2 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “B”**

Para os gestores da empresa “B” não há porque ter uma franquia especificamente de uma seguradora, em detrimento aos demais parceiros.

### **1.6.3 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “C”**

A corretora “ C” não possui ou representa qualquer, especificamente, uma franquia de qualquer que seja a seguradora.

### **1.6.4 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “D”**

Segundo o respondente a corretora “ D” não possui qualquer tipo de franquia de qualquer seguradora.

### **1.6.5 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “E”**

A empresa “E” também não possui qualquer tipo de franquia de qualquer seguradora.

### **1.6.6 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “F”**

Em atenção a pergunta de número 27 o respondente, afirma que a empresa “F” não possui qualquer tipo de franquia de qualquer seguradora.

### **1.6.7 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “G”**

A exemplo das demais empresas pesquisadas a corretora de seguros “G” não representa nenhuma franquia de qualquer seguradora.

## **1.7 – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES SOBRE ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO EM NÍVEL INTERNACIONAL (PERGUNTAS 28 À 30 DO FORMULÁRIO DE PESQUISA)**

### **1.7.1 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “A”**

Considerando as atividades específicas a serem desempenhadas por alianças estratégicas internacionais apuramos que não há a participação de sócios estrangeiros na composição acionária ou quotista da referida empresa, bem como não é de desejo de seus sócios ter um parceiro estrangeiro, muito em função do patriotismo de seus donos e também deles entenderem que eventualmente os estrangeiros podem não conhecer nosso mercado para agregar valor.

### **1.7.2 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “B”**

Também não possuem qualquer tipo de parceiro estrangeiro em sua composição acionária/cotista, bem como não tem interesse em ter sócios internacionais principalmente por conta das diferenças culturais, provável distanciamento dos sócios o que, segundo relato do respondente, pode influenciar negativamente na flexibilidade ou agilidade nas negociações locais.

### **1.7.3 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “C”**

Esta corretora não possui sócio internacional em sua composição acionária/cotista, mas tem interesse por conta da possível estabilidade e segurança que este sócio poderá trazer para seu negócio.

### **1.7.4 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “D”**

Considerando as atividades específicas a serem desempenhadas por alianças internacionais que podem entre outros fatores incluir acesso a mercados, desenvolvimento a tecnologias, compartilhamento de negócios, acessos financeiros e compartilhamento de riscos entre outros benefícios, atualmente a referida empresa não

tem a participação estrangeira em sua composição acionária, mas é seu desejo no futuro.

#### **1.7.5 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “E”**

Não existe na composição acionária ou quotista da corretora de seguros “E “ a participação de qualquer sócio estrangeiro, mas ela não está descartada e é possível para o futuro principalmente por conta da abertura do mercado de resseguros.

#### **1.7.6 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “F”**

Em relação as perguntas relativas as estratégias de cooperação em nível internacional, o respondente afirma que não há em sua composição acionária a participação de qualquer sócio estrangeiro, não qualquer interesse em tê-los, isso em função da provável parte de perda do controle de parte da operação, a não ser que seja por muito dinheiro.

#### **1.7.7 – DAS RESPOSTAS DA EMPRESA “G”**

Finalizando a transcrição das respostas ao questionário, considerando as perguntas relativas as estratégias de cooperação em nível internacional, o respondente registra que afirma que não há em sua composição acionária a participação de qualquer sócio estrangeiro, bem como que não há qualquer interesse em tê-los, isso em função de não haver da parte deles (empresa “G”) qualquer expectativa sobre esse assunto.

**APÊNDICE C**

**TRANSCRIÇÃO INTEGRAL DA GRAVAÇÃO DOS DIÁLOGOS  
PROVENIENTES DAS ENTREVISTAS COM OS RESPONDENTES  
DA PESQUISA**



## **PESQUISA COM CORRETORAS DE SEGUROS - PJ**

### **ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

Empresa A

Este questionário é peça fundamental na realização de uma pesquisa que servirá de base para defesa de uma dissertação de Mestrado de Administração e Desenvolvimento Empresarial na Universidade Estácio de Sá.

Seu objetivo é estudar o posicionamento estratégico adotado por corretores de seguros com relação à sua operação de intermediação e comercialização dos produtos de seguro.

Nesse sentido, sua participação é de extrema importância, já que, além de permitir a produção de dissertação de Mestrado em Administração, será parte significativa da amostra que representará, por meio dos resultados da pesquisa, uma contribuição ao mercado segurador à medida que esta pesquisa se propõe a estudar um fenômeno intrínseco a seu ambiente.

Por tratar-se de um trabalho com finalidade meramente acadêmica, fica aqui registrado e garantido que não haverá divulgação pública de qualquer informação que possa identificar as empresas que gentilmente participaram da referida pesquisa.

Para que o estudo que foi mencionado atinja seu objetivo, é muito importante que você, por gentileza, responda a todas as perguntas. Se houver dúvida com relação a qualquer pergunta não hesite em esclarecê-la junto ao entrevistador.

Caso seja de seu interesse receber os resultados da pesquisa, informe seu e-mail no final.

#### **PERGUNTAS GENÉRICAS RELATIVAS AO ENQUADRAMENTO DA CORRETORA**

**Entrevistador:** Prezado Senhor, boa-noite. Hoje é sexta-feira, são 18h45 do dia 14 de dezembro de 2007. Muito obrigado pela sua participação.

**Entrevistador:** Uma vez feita a introdução acima, vamos iniciar com a primeira pergunta: Há quanto tempo sua corretora está no mercado?

**Entrevistado** — Quatro anos.

**Entrevistador:** Em que cidade está o escritório de sua corretora de seguros?

**Entrevistado** — No Rio de Janeiro.

**Entrevistador:** Para que o estudo possa comparar empresas em uma mesma faixa de faturamento nós precisamos saber sua faixa de faturamento... mas antes eu gostaria de explicar – nós fizemos uma pré-pesquisa perguntando a alguns corretores qual seria o corte ideal para os corretores de seguros. Assim, concluímos que a maioria está situada abaixo de R\$ 500 mil de faturamento

de comissão de corretagem. Nesse sentido, nós precisamos identificar a população que vai responder a pesquisa a enquadrando no contexto que está sendo abordado. Portanto, a terceira pergunta, por questões óbvias de delimitação do grupo estudado, busca saber se corretores entrevistados faturam abaixo ou acima de R\$ 500 mil de comissão de seguros por ano. Então, você só precisa responder se ganhou acima ou abaixo desse valor no ano de 2006. A pergunta é seu faturamento foi acima ou abaixo desse valor?

- Entrevistado** — Abaixo.
- Entrevistador:** Muito obrigado pela sua resposta.
- Entrevistador:** A quarta pergunta busca investigar se a corretora de vocês é especializada em algum ramo específico de seguro?
- Entrevistado** — Sim.
- Entrevistador:** Em caso afirmativo, qual? Ou quais?
- Entrevistado** — Nós somos especialistas em Seguro Saúde e de Vida.
- Entrevistador:** Quinta: Quais os produtos de seguro que compõem o “carro-chefe”?
- Entrevistado** — Nosso foco é no Seguro Saúde.
- Entrevistador:** E o porquê da escolha desse ramo de seguro?
- Entrevistado** — Bom... por conta de dois motivos. O primeiro em função da minha especialidade, já que tenho mais de 20 anos de experiência nesse segmento, como segurador. O segundo porque existem poucos especialistas nesse ramo no mercado. Assim, ele me proporciona melhor entrada no mercado.
- Entrevistador:** Nossa próxima pergunta investiga quais as ações que vocês realizaram para buscar o crescimento do seu negócio principal?
- Entrevistado** — Bem, procuro treinar e capacitar todos os meus colaboradores diretos e indiretos. Além de estar sempre buscando nos clientes atendidos novos clientes (por meio de indicações desses nossos clientes).
- Entrevistador:** Nona pergunta: Quais são as ações para a busca ou desenvolvimento de novos segmentos para produtos já existentes?
- Entrevistado** — Indicando e capacitando toda a equipe na busca e no aprendizado de novas oportunidades para a venda de produtos já existentes.
- Entrevistador:** Nesse caso, quais são os motivos que o levam a buscar tal

- segmento ou esses novos segmentos para produtos já existentes?
- Entrevistado** — Atendendo amplamente toda necessidade de seguro que o cliente venha a ter, garantindo, ainda, maior receita para a minha corretora.
- Entrevistador:** Décima primeira: Existe em seu planejamento a curto, médio ou longo prazos qualquer expectativa de expansão geográfica de suas operações geográficas?
- Entrevistado** — Sim.
- Entrevistador:** E quais seriam as ações neste sentido?
- Entrevistado** — Eu viso abrir uma filial em São Paulo, inclusive já estou estudando as condições mercadológicas, bem como pessoa a capacitada para isso.
- Entrevistador:** Em caso afirmativo, o que o motivou a tomar tal decisão?
- Entrevistado** — Acredito que o potencial daquela praça é promissor.
- Entrevistador:** Décima quarta pergunta: Para manter o seu número de clientes e nível de faturamento de sua corretora, vocês adotam alguma ação, em especial, que vise à retenção de tais clientes?
- Entrevistado** — Sim.
- Entrevistador:** Em caso afirmativo, que ações são essas?
- Entrevistado** — Mantemos uma rotina de pós-venda, que contempla ligações periódicas aos clientes, visitas rotineiras e sempre que possível reuniões com eles.
- Entrevistador:** Que ações sua corretora empreende para se diferenciar da concorrência?
- Entrevistado** — Atendimento diferenciado.  
Oferta de produtos de poucas seguradoras.  
Entendemos que em nosso trabalho o cliente busca opiniões mais técnicas.  
Essas ações nos proporcionam um diferencial mais competitivo.
- Entrevistador:** A décima sétima pergunta tem ligação direta com a décima sexta, e questiona a quantidade de seguradoras com que vocês trabalham e você de certa forma já a respondeu acima. Nesse caso você pode informar que seguradoras são essas e o porquê dessas escolhas?
- Entrevistado** — Bradesco e Sul América. Isso por conta de suas marcas sólidas e confiáveis e seus excelentes produtos.
- Entrevistador:** Que atributos do serviço de intermediação prestado por você são valorizados por seu cliente?

- Entrevistado** — Previsão e confiabilidade na informação.
- Entrevistador:** Pode-se dizer que com relação à sua corretora a abrangência de mercado é? Massificada, segmentada, por nicho ou ela é customizada?
- Entrevistado** — Bem segmentada, e 90% dos negócios que operamos são com pessoas jurídicas.
- Entrevistador:** E que ações são tomadas por vocês para o atendimento ao mercado abrangido por sua corretora e citado como resposta à pergunta anterior?
- Entrevistado** — Procuramos operar com poucas seguradoras. Desse modo, tenho capacidade de conhecer bem seus produtos e aspectos técnicos, assim como manter excelente relação comercial.
- Entrevistador:** Com relação à diversificação do negócio, que é a vigésima primeira pergunta, além de sua corretora de seguros, você possui algum outro tipo de empresa? Uma funerária, por exemplo?
- Entrevistado** — Não.
- Entrevistador:** Em caso afirmativo, qual?
- Entrevistado** — Não se aplica.
- Entrevistador:** Ainda nesse caso, qual o fator que o levou a atuar (ter) essa outra empresa?
- Entrevistado** — Não se aplica.
- Entrevistador:** A próxima pergunta, é a de número vinte e quatro e trata da acirrada competição existente no mercado segurador, em que corretores de seguros e seguradoras competem incansavelmente entre si, existe algum tipo de aliança estratégica de sua corretora de seguro? Por exemplo – vocês têm algumas alianças estratégicas com seguradoras?
- Entrevistado** — Temos.
- Entrevistador:** Em caso afirmativo, essa aliança foi realizada com quem? Com uma seguradora ou com um corretor de seguros?
- Entrevistado** — Com empresas que trabalham na venda de planos de saúde que não podem comercializar seguro saúde. São as concessionárias de plano de saúde e também as seguradoras.
- Entrevistador:** Vigésima sexta questão: Em caso afirmativo, de que tipo de aliança estamos falando? É uma *joint-venture*, uma aquisição parcial ou um acordo de distribuição (*Non Equity*)?
- Entrevistado** — Acordo comercial de distribuição de produtos.

**Entrevistador:** Vigésima sétima questão: Sua corretora representa a franquia de alguma seguradora? Em caso afirmativo, qual?

**Entrevistado** — Não.

**Entrevistador:** Estamos chegando ao final, Considerando as atividades específicas a serem desempenhadas por alianças internacionais que podem entre outros fatores incluir acesso a mercados, desenvolvimentos a tecnologias, compartilhamento de negócios, acessos financeiros e compartilhamento de riscos entre outros benefícios, buscamos saber se sua corretora tem em sua composição acionária um sócio internacional?

**Entrevistado** Não.

**Entrevistador:** Em caso negativo, seria de seu desejo ter um sócio internacional?

**Entrevistado** — Não.

**Entrevistador:** Em caso negativo, por que não?

**Entrevistado** — Sou 100% patriota e acho que no nosso mercado eles podem ser considerados uns “neófitos”.

**Entrevistador:** Bom, com isso nós concluímos a pesquisa. Assim que os resultados forem tabulados, enviarei para que o amigo tenha conhecimento deles devidamente consolidados.

Muito obrigado pelo seu tempo e pela sua participação!

Caso tenha interesse em receber a conclusão da pesquisa, por favor, informe abaixo seu e-mail:

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Julio Cezar Pauzeiro

**PESQUISA COM CORRETORAS DE SEGUROS - PJ**  
**ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

Corretora B

Este questionário é peça fundamental na realização de uma pesquisa que servirá de base para defesa de uma dissertação de Mestrado de Administração e Desenvolvimento Empresarial na Universidade Estácio de Sá.

Seu objetivo é estudar o posicionamento estratégico adotado por corretores de seguros com relação à sua operação de intermediação e comercialização dos produtos de seguro.

Nesse sentido, sua participação é de extrema importância, já que, além de permitir a produção de dissertação de Mestrado em Administração, será parte significativa da amostra que representará, por meio dos resultados da pesquisa, uma contribuição ao mercado segurador à medida que esta pesquisa se propõe a estudar um fenômeno intrínseco a seu ambiente.

Por tratar-se de um trabalho com finalidade meramente acadêmica, fica aqui registrado e garantido que não haverá divulgação pública de qualquer informação que possa identificar as empresas que gentilmente participaram da referida pesquisa.

Para que o estudo que foi mencionado atinja seu objetivo, é muito importante que você, por gentileza, responda a todas as perguntas. Se houver dúvida com relação a qualquer pergunta não hesite em esclarecê-la junto ao entrevistador.

Caso seja de seu interesse receber os resultados da pesquisa, informe seu e-mail no final.

## **PERGUNTAS GENÉRICAS RELATIVAS AO ENQUADRAMENTO DA CORRETORA**

**Entrevistador:** Senhor C., boa-tarde. Hoje é segunda-feira, são 15 horas do dia 17 de dezembro de 2007. Obrigado pela sua participação.

**Entrevistador:** Feita a introdução anterior, vamos iniciar com a primeira pergunta: Há quanto tempo sua corretora está no mercado?

**Entrevistado** – Estamos no mercado desde 1998, ou seja, há quase 10 anos.

**Entrevistador:** Em que cidade está o escritório de sua corretora de seguros?

**Entrevistado** – Rio de Janeiro.

**Entrevistador:** Para que o estudo possa comparar empresas em uma mesma faixa de faturamento nós precisamos saber sua faixa de faturamento... mas antes deixa eu explicar – nós fizemos uma pré-pesquisa perguntando a alguns corretores qual seria o corte ideal para os corretores de seguros. Ai chegamos à conclusão de que a maioria está situada abaixo de R\$ 500 mil de faturamento de comissão de corretagem. Assim, nós precisamos identificar a população que vai responder a pesquisa a enquadrando no contexto que está sendo abordado. Portanto, a terceira pergunta, por questões óbvias de delimitação do grupo estudado, busca saber se corretores entrevistados faturam abaixo ou acima de R\$

500 mil de comissão de seguros por ano. Então, você só precisa responder se ganhou acima ou abaixo desse valor no ano de 2006. A pergunta é seu faturamento foi acima ou abaixo desse valor?

**Entrevistado** – Abaixo.

**Entrevistador:** Obrigado pela sua resposta.

**Entrevistador:** A quarta pergunta busca investigar se a corretora de vocês é especializada em algum ramo específico de seguro?

**Entrevistado** – Sim.

**Entrevistador:** Em caso afirmativo, qual? Ou quais?

**Entrevistado** – Nos seguros de Vida e Previdência.

**Entrevistador:** Quinta pergunta: Quais os produtos de seguro que compõem o "carro-chefe"?

**Entrevistado** – O nosso negócio é, basicamente, sustentado pelos seguros de Vida e Previdência.

**Entrevistador:** E o porquê da escolha desses produtos?

**Entrevistado** – Por conta da maior facilidade de administração da carteira e também por conta da escassez de especialistas na área, bem como do seu nível de rentabilidade.

**Entrevistador:** A próxima pergunta trata da estratégia de crescimento do negócio principal. Nesse contexto, buscamos saber quais ações vocês realizaram para buscar o crescimento do seu negócio principal?

**Entrevistado** – Nós investimos no aperfeiçoamento das ferramentas tecnológicas e no *network* criado por intermédio de nossos clientes.

**Entrevistador:** Nona pergunta: Quais são as ações para a busca ou desenvolvimento de novos segmentos para produtos já existentes?

**Entrevistado** – Nós buscamos novas oportunidades que são identificadas por meio de operações de *cross-selling*.

**Entrevistador:** Nesse caso, quais são os motivos que o levam a buscar tal segmento ou esses novos segmentos para produtos já existentes?

**Entrevistado** – Os motivos são – a manutenção da carteira de clientes, o atendimento pleno das necessidades de nossos clientes e a melhora da rentabilidade da operação.

**Entrevistador:** Décima primeira: Existe em seu planejamento a curto, médio ou longo prazos qualquer expectativa de expansão geográfica de

suas operações geográficas?

**Entrevistado** – Em médio prazo, sim.

**Entrevistador:** Décima segunda pergunta: E quais seriam as ações neste sentido?

**Entrevistado** – Retomada dos contatos comerciais para discutir as necessidades de nossos *prospects* e ainda a busca por novos parceiros e/ou contatos.

**Entrevistador:** Em caso afirmativo, o que o motivou a tomar tal decisão?

**Entrevistado** – A necessidade de expansão e reconhecimento da marca no mercado, bem como a busca por novos segmentos.

**Entrevistador:** Décima quarta pergunta -- Para manter o seu número de clientes e nível de faturamento de sua corretora, vocês adotam alguma ação, em especial, que vise à retenção de tais clientes?

**Entrevistado** – Sim.

**Entrevistador:** E que ações são essas?

**Entrevistado** – O investimento em tecnologia e nas operações de pós-vendas.

**Entrevistador:** Que ações sua corretora empreende para se diferenciar da concorrência?

**Entrevistado** – Buscamos aproveitar de maneira mais perfeita os dois mundos, ao trabalhar com poucas seguradoras obtemos melhor condição comercial para nossos clientes e ao mesmo tempo concedemos a eles flexibilidade na escolha pela melhor empresa. Assim, nos diferenciamos no quesito conhecimento técnico.

**Entrevistador:** A décima sétima pergunta tem ligação direta com a décima sexta, e questiona a quantidade de seguradoras com que vocês trabalham e você de certa forma já a respondeu acima. Nesse caso você pode informar que seguradoras são essas e o porquê dessas escolhas?

**Entrevistado** – Porto Seguro, Sul América, AIG Unibanco, Bradesco, MAPFRE e Nobre. Tais empresas foram selecionadas considerando a expressão e reconhecimento da marca pelos segurados e a *expertise* de cada companhia. A *expertise* aqui é muito importante!

**Entrevistador:** Que atributos do serviço de intermediação prestado por você são valorizados por seu cliente?

**Entrevistado** – O diferencial no conhecimento técnico e o atendimento diferenciado que concedemos aos nossos clientes.

**Entrevistador:** Pode-se dizer que com relação à sua corretora a abrangência de mercado é? Massificada, segmentada, por nicho ou ela é customizada?



- Entrevistado** – Sem dúvida, segmentada.
- Entrevistador:** E que ações são tomadas por vocês para o atendimento ao mercado abrangido por sua corretora e citado como resposta à pergunta anterior?
- Entrevistado** – Nós investimos muito em ferramental tecnológico.
- Entrevistador:** Com relação à diversificação do negócio, que é a vigésima primeira pergunta, além de sua corretora de seguros, você possui algum outro tipo de empresa? Uma funerária, por exemplo?
- Entrevistado** – Não.
- Entrevistador:** Em caso afirmativo, qual?
- Entrevistado** – Não se aplica.
- Entrevistador:** Ainda nesse caso, qual o fator que o levou a atuar (ter) essa outra empresa?
- Entrevistado** – Não se aplica.
- Entrevistador:** A próxima pergunta, é a de número vinte e quatro e trata da acirrada competição existente no mercado segurador, em que corretores de seguros e seguradoras competem incansavelmente entre si, existe algum tipo de aliança estratégica de sua corretora de seguro? Por exemplo -- vocês têm algumas alianças estratégicas com seguradoras?
- Entrevistado** – Sim, temos.
- Entrevistador:** Em caso afirmativo, essa aliança foi realizada com quem? Com uma seguradora ou com um corretor de seguros?
- Entrevistado** – Com seguradoras.
- Entrevistador:** Vigésima sexta questão: Em caso afirmativo, de qual tipo de aliança estamos falando? É uma *joint-venture*, uma aquisição parcial, ou um acordo de distribuição (*Non Equity*)?
- Entrevistado** – Acordo comercial de distribuição de produtos.
- Entrevistador:** Vigésima sétima questão -- Sua corretora representa franquia de alguma seguradora? Em caso afirmativo, qual?
- Entrevistado** – Não.
- Entrevistador:** Estamos chegando ao final. Considerando as atividades específicas a serem desempenhadas por alianças internacionais que podem entre outros fatores incluir acesso a mercados, desenvolvimentos a tecnologias, compartilhamento de negócios, acessos financeiros e compartilhamento de riscos entre outros benefícios, buscamos saber se sua corretora tem em sua composição acionária um sócio internacional?

**Entrevistado** – Não.

**Entrevistador:** Em caso negativo, seria de seu desejo ter um sócio internacional?

**Entrevistado** – Não.

**Entrevistador:** Em caso negativo, por que não?

**Entrevistado** – Dificuldades culturais, provável distância entre os sócios, fator esse que certamente pode influenciar negativamente na flexibilidade ou agilidade das negociações.

**Entrevistador:** Bom, com isso concluímos a pesquisa. Assim que os resultados forem tabulados, enviarei para que o amigo tenha conhecimento consolidado dos respectivos.

Muito obrigado pelo seu tempo e pela sua participação!

Caso tenha interesse em receber a conclusão da pesquisa, por favor, informe abaixo seu e-mail:

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Julio Cezar Pauzeiro

**PESQUISA COM CORRETORAS DE SEGUROS - PJ**  
**ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

CORRETORA C

Este questionário é peça fundamental na realização de uma pesquisa que servirá de base para defesa de uma dissertação de Mestrado de Administração e Desenvolvimento Empresarial na Universidade Estácio de Sá.

Seu objetivo é estudar o posicionamento estratégico adotado por corretores de seguros com relação à sua operação de intermediação e comercialização dos produtos de seguro.

Neste sentido, sua participação é de extrema importância, já que, além de permitir a produção de dissertação de Mestrado em Administração, será parte significativa da amostra que representará, por meio dos resultados da pesquisa, uma contribuição ao mercado segurador à medida que esta pesquisa se propõe a estudar um fenômeno intrínseco a seu ambiente.

Por tratar-se de um trabalho com finalidade meramente acadêmica, fica aqui registrado e garantido que não haverá divulgação pública de qualquer informação que possa identificar as empresas que gentilmente participaram da referida pesquisa.

Para que o estudo que foi mencionado atinja seu objetivo, é muito importante que você, por gentileza, responda a todas as perguntas. Se houver dúvida com relação a qualquer pergunta não hesite em esclarecê-la junto ao entrevistador.

Caso seja de seu interesse receber os resultados da pesquisa, informe seu e-mail no final.

## PERGUNTAS GENÉRICAS RELATIVAS AO ENQUADRAMENTO DA CORRETORA

**Entrevistador:** D., boa-noite e obrigado pela atenção. Vamos começar a gravação de nossa entrevista. Hoje é 23 de janeiro de 2008. Eu começo pelas perguntas genéricas.

**Entrevistador:** Primeira pergunta: Há quanto tempo sua corretora está no mercado?

**Entrevistado** – 4 anos.

**Entrevistador:** Por gentileza, em que cidade está o escritório de sua corretora de seguros?

**Entrevistado** – Rio de Janeiro. Centro do Rio.

**Entrevistador:** A terceira pergunta tem o entendimento de que nós gostaríamos de realizar um corte no faturamento sem, entretanto, fazê-lo de forma constrangedora. Eu entendo que não seria coerente perguntar às pessoas quanto receberam ou tiveram de faturamento ao longo do ano passado. Então nós optamos por consultar algumas pessoas antes e aí entendemos que cerca de 95% das corretoras têm um faturamento inferior a R\$ 500 mil. Então eu pergunto: Para que esse estudo, possa comparar empresas de uma mesma faixa de faturamento precisamos saber se seu faturamento de comissões no ano de 2006 foi superior ou inferior a R\$ 500 mil?

**Entrevistado** – Abaixo.

**Entrevistador:** Eu torço para que você um dia chegue acima de R\$ 500 mil e possa lembrar dos amigos.

- Entrevistador:** Quarta pergunta: Sua corretora é especializada em algum ramo específico de seguro?
- Entrevistado** – Especificamente a gente trabalha mais com o Seguro de Automóvel, que sempre aparece, mas nós operamos mais com o Seguro de Fiança Locatícia.
- Entrevistador:** Mais Fiança Locatícia? Eu pensei que fosse o Seguro Saúde?
- Entrevistado** – Seguro Saúde é nosso carro-chefe, mas nós exploramos mais o Fiança Locatícia, porque ele é pouco explorado e dá mais retorno financeiro e o sinistro é zero.
- Entrevistador:** Que coisa interessante. É, você me surpreendeu nessa resposta.
- Entrevistador:** Em caso afirmativo, qual?
- Entrevistado** – Fiança Locatícia.
- Entrevistador:** Quinta pergunta: Quais os produtos de seguro que compõem o “carro-chefe” de seu portfólio?
- Entrevistado** – A gente já falou né? Saúde, Auto e Fiança Locatícia. Nós estamos partindo agora também para o seguro de aeronaves.
- Entrevistador:** Também?
- Entrevistado** – Também porque é um ramo que tem só dois gigantes nessa área. Entendeu? E que não tem sinistros nessa área também. Quantos helicópteros caem ou caíram nos últimos anos?
- Entrevistador:** Muito poucos. Graças a Deus, muito poucos. É o que vimos no estudo da frequência e da severidade.
- Entrevistado** – É isso.
- Entrevistador:** E por que a escolha de produtos de seu portfólio foi essa?
- Entrevistado** – Saúde, por quê? No seguro saúde o retorno financeiro é imediato.
- Entrevistador:** Vendeu, recebeu. Quem pegou o *boom* do saúde no começo ficou rico!
- Entrevistado** – Verdade. Muita gente ganhou muito dinheiro com esse produto!
- Entrevistador:** Automóvel?
- Entrevistado** – Todo mundo tem... a oferta é grande, e o Fiança pelo retorno financeiro e o sinistro é zero, ou seja, praticamente não tem pós-venda.
- Entrevistador:** Sinistro zero?
- Entrevistado** – Sinistro zero, porque só pode alugar imóvel quem tem fiador ou

um Seguro de Fiança Locatícia, entendeu? E é um grande negócio para o proprietário.

**Entrevistador:** Oitava pergunta: Quais as ações realizadas por você e sua equipe para buscar o crescimento de sua corretora? Deixa eu explicar: Vocês têm vários tipos de ação, podem, por exemplo, buscar saber se o cliente tem outros patrimônios, pedir que ele indique outros amigos, realizar campanhas de vendas com os funcionários, vocês podem fazer um monte de ações...

**Entrevistado** – Nós pedimos a indicação de cliente, campanhas entre os funcionários e buscar o que mais o nosso cliente tem para segurar.

**Entrevistador:** Nona pergunta: Quais são as ações para a busca ou desenvolvimento de novos segmentos para produtos já existentes? Ou seja, você tem por exemplo, o Seguro de Fiança Locatícia ou o Seguro Saúde, como é que você descobre uma nova oportunidade de negócio para esses produtos?

**Entrevistado** – Na realidade não seria um novo segmento? Seria um segmento que já está no mercado há muito tempo...

**Entrevistador:** Ele é novo para você!

**Entrevistado** – Isso! Ele é novo para mim... Mas só que ele é pouco explorado... por exemplo, administradoras de imóveis...

**Entrevistador:** Tá, mas qual ação que vocês fazem para chegar até ela?

**Entrevistado** – Eu vou pessoalmente, explico com funciona, falo...

**Entrevistador:** Mas como você chega ao nome e endereço das administradoras?

**Entrevistado** – Consultando as Páginas Amarelas, olhando na rua e pesquisando. Eu vejo na rua o nome de uma administradora de imóveis, anoto o nome, endereço e telefone e aí faço um contato para agendar uma visita, e aí vou lá pessoalmente.

**Entrevistador:** Então, como podemos sintetizar sua resposta? Vocês prospectam esses segmentos de produtos já existentes por meio de pesquisa. Pode ser isso?

**Entrevistado** – Pode. A gente faz esse tipo de trabalho. Entendeu? A gente liga e faz contato. Se preciso, leva um assistente da Porto Seguro e faz a visita, ele explica mais ainda... já dá mais um respaldo...

**Entrevistador:** E nesse caso, quais são os motivos que o levam a buscar tais segmentos? Por exemplo, nesse caso da administradora tem a ver com rentabilidade ou com o quê?

**Entrevistado** – Nesse caso, porque é um ramo pouco explorado e certamente porque o retorno financeiro não é imediato, mas é certo. Entendeu? A pessoa que quer alugar um imóvel ou precisa de um fiador ou de um seguro de Fiança Locatícia. Ou seja, se ela não tiver fiador ela tem de fazer o seguro, e aí ela não vai deixar

de pagá-lo, pois se o fizer, perde a cobertura da apólice e também terá problemas com o proprietário do imóvel, que pode, na maioria dos casos, pedir o cancelamento do contrato de locação. Pois nesse caso o proprietário não vai querer uma pessoa sem fiador ou sem o seguro ou que esteja devendo à seguradora.

**Entrevistador:** Nesse caso o que o levou a explorar tais segmentos foi a oportunidade, por exemplo, de alavancar seus negócios ou ganhar escala. Foi isso? De rentabilizar um pouco mais a corretora?

**Entrevistado** – Foi.

**Entrevistador:** Mas e o que o levou a explorar tais segmentos?

**Entrevistado** – A oportunidade de alavancar as vendas e obter rentabilidade certa e sinistralidade zero (pós-vendas próximo de zero).

**Entrevistador:** Existe em seu planejamento a curto, médio ou longo prazos qualquer expectativa de expansão geográfica de suas operações? Como expansão geográfica de suas operações, por exemplo, você pode abrir um escritório em São Paulo, Petrópolis... sim ou não?

**Entrevistado** – Sim, em Salvador. Lá não tem vendedor de planos de saúde. O seguro lá em geral, é feito em banco. Minha irmã mora lá há mais de 30 anos.

**Entrevistador:** Décima segunda pergunta: E quais são as ações nesse sentido?

**Entrevistado** – Fazer pesquisa de mercado para buscar um local (ponto) adequado.

**Entrevistador:** E o que mais?

**Entrevistado** – Fazer pesquisa de... ponto? Como é que chama??? Potencial da área.

**Entrevistador:** Em caso afirmativo, o que o motivou a tomar tal decisão?

**Entrevistado** – Abrir novos horizontes.

**Entrevistador:** Mas por que vocês querem abrir novos horizontes?

**Entrevistado** – Por conta da necessidade de expandir a empresa em praças de menor concorrência e dar oportunidade para outras pessoas trabalharem, em especial as de minha família. Não que eles não tenham oportunidade de emprego lá. É que, em geral, ou você é funcionário público ou ganha pouco.

**Entrevistador:** Décima quarta pergunta: Para manter o seu número de clientes e nível de faturamento, sua corretora adota alguma ação, em especial, que vise à retenção desses clientes?

**Entrevistado** – Sim.

- Entrevistador:** E que ações são essas?
- Entrevistado** – Oferecemos custos bem menores... é... nós mandamos alguns presentes no final de ano (lembranças de Natal), todo mês fazemos ações de relacionamento, enviando, por exemplo, cartões de aniversário etc. Envio de panetone no Natal...
- Entrevistador:** Décima sexta pergunta: Que ações sua corretora empreende para se diferenciar da concorrência?
- Entrevistado** – Porque nós procuramos fazer a coisa 100% correta. O que é 100% correto? É como você viu... eu trabalhei no Bradesco Saúde e vi muita coisa errada, e aí o que é errado nós não fazemos. Lá eu aprendi muito.  
Na Mongeral idem. Eu aprendi muito.
- Entrevistador:** Então vocês se diferenciam no quesito honestidade? Mas e o critério preço? Ele não é fundamental? Ou seja, quando o cliente compra um seguro com vocês, ele pode estar certo de que não há nada ilegal... é isso?
- Entrevistado** – Isso. Por esse motivo, é que buscamos oferecer sempre o melhor custo possível para o seguro que está sendo contratado conosco.
- Entrevistador:** Vocês ofertam produtos de mais de uma seguradora?
- Entrevistado** – Nós trabalhamos praticamente com todas as seguradoras possíveis. Então ela quanto tem que fazer o cálculo do seguro de automóvel, por exemplo, para ter mais flexibilidade.
- Entrevistador:** E que seguradoras são essas e o porquê das escolhas?
- Entrevistado** – Porto Seguro, Nobre, HDI, MetLife, Bradesco, SulAmérica, Itaú, Azul, Real e Marítima.
- Entrevistador:** E o porquê dessas escolhas?
- Entrevistado** – Para dar maior flexibilidade de negociação.
- Entrevistador:** Que atributos do serviço de intermediação prestado por você são valorizados por seu cliente?
- Entrevistado** – Relacionamento, conhecimento técnico e presteza no atendimento.
- Entrevistador:** Décima nona pergunta: Pode-se dizer que com relação à sua corretora a sua abrangência de mercado é? Para ajudar: massificada, segmentada, por nicho...
- Entrevistado** – Segmentada.
- Entrevistador:** Que ações são tomadas para o atendimento ao mercado abrangido por sua corretora e citado como resposta à pergunta anterior?

- Entrevistado** – Anúncios específicos em jornais, panfletagem.
- Entrevistador:** Vigésima pergunta: Além de sua corretora de seguros você possui algum outro tipo de empresa? Sim ou não?
- Entrevistado** – Sim.
- Entrevistador:** Em caso afirmativo, qual?
- Entrevistado** – Cooperativa de Trabalho.
- Entrevistador:** Ainda nesse caso, qual fator o levou a atuar (ter) esta outra empresa?
- Entrevistado** – Um dos motivos principais na época que nós montamos a cooperativa foi dar dignidade para a pessoa desempregada, fazendo-a perceber salários maiores e com custos mais baixos para o empregador. Ainda que o ilustríssimo Fernando Henrique tenha feito no último dia de mandato... é, ele elevou o imposto para o trabalhador autônomo.
- Entrevistador:** Diante da acirrada competição existente no mercado segurador, em que corretores de seguros e seguradoras competem incansavelmente entre si, existe algum tipo de aliança estratégica de sua corretora de seguro?
- Entrevistado** – Sim.
- Entrevistador:** Em caso afirmativo, essa aliança foi realizada com quem? Com uma seguradora ou com um corretor de seguros?
- Entrevistado** – Com seguradoras.
- Entrevistador:** Vigésima sexta questão: Em caso afirmativo, de qual tipo de aliança estamos falando?
- Entrevistado** – Acordo de distribuição de produtos de seguradoras. Por exemplo, nós distribuimos produtos da Amil.
- Entrevistador:** Sua corretora representa alguma franquia de alguma seguradora? Em caso afirmativo, qual?
- Entrevistado** – Não.
- Entrevistador:** Considerando as atividades específicas a serem desempenhadas por alianças internacionais que podem, entre outros fatores, incluir acesso a mercados, desenvolvimentos a tecnologias, compartilhamento de negócios, acessos financeiros e compartilhamento de riscos entre outros benefícios, buscamos saber se sua corretora tem em sua composição acionária um sócio internacional?
- Entrevistado** – Não.
- Entrevistador:** Em caso negativo, seria de seu desejo ter um sócio internacional?



- Entrevistado** – Sim, se no caso viesse trazer mais segurança e rentabilidade.
- Entrevistador:** Em caso negativo, por que não?
- Entrevistado** – Não houve resposta do entrevistado diante do tipo de pergunta.
- Entrevistador:** Eu queria agradecer seu tempo e sua atenção e mais uma vez, agradecer o carinho com que fui recebido, e tão logo tenha os resultados aprovados pelo meu orientador farei com cheguem a você, para que você possa comparar suas respostas com o padrão encontrado pela pesquisa.

Muito obrigado pelo seu tempo e pela sua participação!

Caso tenha interesse em receber a conclusão da pesquisa, por favor, informe abaixo seu e-mail:

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Julio Cezar Pauzeiro

## **PESQUISA COM CORRETORAS DE SEGUROS - PJ**

### **ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

CORRETORA D

Este questionário é peça fundamental na realização de uma pesquisa que servirá de base para defesa de uma dissertação de Mestrado de Administração e Desenvolvimento Empresarial na Universidade Estácio de Sá.

Seu objetivo é estudar o posicionamento estratégico adotado por corretores de seguros com relação à sua operação de intermediação e comercialização dos produtos de seguro.

Nesse sentido, sua participação é de extrema importância, já que, além de permitir a produção de dissertação de Mestrado em Administração, será parte significativa da amostra

que representará, por meio dos resultados da pesquisa, uma contribuição ao mercado segurador à medida que esta pesquisa se propõe a estudar um fenômeno intrínseco a seu ambiente.

Por tratar-se de um trabalho com finalidade meramente acadêmica, fica aqui registrado e garantido que não haverá divulgação pública de qualquer informação que possa identificar as empresas que gentilmente participaram da referida pesquisa.

Para que o estudo que foi mencionado atinja seu objetivo, é muito importante que você, por gentileza, responda a todas as perguntas. Se houver dúvida com relação a qualquer pergunta não hesite em esclarecê-la junto ao entrevistador.

Caso seja de seu interesse receber os resultados da pesquisa, informe seu e-mail no final.

### **PERGUNTAS GENÉRICAS RELATIVAS AO ENQUADRAMENTO DA CORRETORA**

**Entrevistador:** Senhor A., bom-dia e obrigado pela atenção e gentileza de me receber hoje. Vamos começar a gravação de nossa entrevista. Hoje é 25 de janeiro de 2008. Eu começo pelas perguntas genéricas.

**Entrevistador:** Primeira pergunta: Há quanto tempo sua corretora está no mercado?

**Entrevistado** – Eu, como pessoa física, já tenho quase 40 anos.

**Entrevistador:** E a corretora especificamente?

**Entrevistado** – A corretora, desde 2000. Ou seja, sete anos.

**Entrevistador:** Por gentileza, em que cidade está o escritório de sua corretora de seguros?

**Entrevistado** – A operação no Rio de Janeiro, mas o registro em Saquarema, por uma questão tributária.

**Entrevistador:** A terceira pergunta parece de foro íntimo, mas não é. Para que a pesquisa seja feita com o mesmo público-alvo, o correto seria perguntar: Qual o faturamento de sua corretora, e a partir daí adotar um corte para o estudo. Mas, essa pergunta ficaria muito indelicada, portanto, o entendimento é de que nós gostaríamos de fazer um corte no faturamento sem, entretanto, fazê-lo de forma constrangedora. Eu entendo que não seria coerente perguntar às pessoas que nos receberam quanto receberam ou tiveram de faturamento ao longo do ano passado. Então, nós optamos por consultar algumas pessoas antes e aí entendemos que cerca de 95% das corretoras têm um faturamento inferior a R\$ 500 mil. Então eu pergunto: Para que esse estudo possa comparar empresas de uma mesma faixa de faturamento, precisamos saber se seu faturamento de comissões no ano de 2006 foi maior ou menor que R\$ 500 mil?

- Entrevistado** – Menos de R\$ 500 mil.
- Entrevistador:** Eu torço para que você um dia chegue R\$ 1 milhão...
- Entrevistado** – Se Deus quiser...
- Entrevistador:** Quarta pergunta: A sua corretora é especializada em algum ramo específico de seguro?
- Entrevistado** – Sim.
- Entrevistador:** Em caso afirmativo, qual? Ou quais?
- Entrevistado** – O forte da gente aqui é a especialização na área de transporte; e seguro de garantia de obrigação contratual.
- Entrevistador:** O famoso GOC?
- Entrevistado** – É.
- Entrevistador:** Quinta pergunta: Quais produtos de seguro compõem o “carro-chefe” do seu portfólio?
- Entrevistado** – Hoje o volume maior que eu tenho, e não tem como ser diferente... é o automóvel...
- Entrevistador:** Automóvel? A demanda é grande né?
- Entrevistado** – É. A demanda é a maior, apesar de eu não gostar.
- Entrevistador:** Acaba dando muito desgaste, muito trabalho... E por que a escolha de produtos de seu portfólio foi essa?
- Entrevistado** – Automóvel, por questões de sobrevivência, uma vez que ele faz caixa muito rápido, e os demais ramos em função de nossa especialização e em função da menor concorrência no mercado.
- Entrevistador:** Muito bem. Como estratégias de crescimento do negócio principal, a oitava pergunta busca saber: Quais as ações realizadas por você e sua equipe para buscar o crescimento do seu negócio? Eu vou dar algumas sugestões: primeiro, você pode pedir que o cliente indique outros amigos ou vocês podem realizar campanhas de vendas com os funcionários, vocês podem comprar *mailing*... O que vocês fazem efetivamente para buscar crescer o seu negócio?
- Entrevistado** – Na verdade, o que estamos olhando são as parcerias que fazemos com o pessoal de ensino, com algumas entidades que são específicas da área de comércio exterior, além de procurar uma parceria com uma seguradora que tenha interesse de trabalhar nessa carteira. Aí nós promovemos um evento em Vitória (Espírito Santo) com quase 90 importadores e exportadores, além de mala direta de contato que eu faço de revistas especializadas, com os despachantes aduaneiros também...

- Entrevistador:** Então, existe um *mix* de ações que vocês praticam... É isso?
- Entrevistado** – Sim, mas o meu foco maior tem sido para essa área de Comércio Exterior que tem menos concorrência.
- Entrevistador:** Nesse caso, vocês pensam em comprar alguma carteira?
- Entrevistado** – Não. Até porque não dispomos de recursos financeiros para a compra.
- Entrevistador:** Nona pergunta: Quais são as ações para a busca ou desenvolvimento de novos segmentos para produtos já existentes? Por exemplo: Você tem o GOC, o Seguro de Automóveis e o Seguro de Transportes. São segmentos que já existem, mas como é que você busca novos segmentos para esses produtos. Como é que vocês identificariam uma nova oportunidade?
- Entrevistado** – Na realidade o que eu tenho feito é conversado com os *Brokers* de resseguro tentando desenvolver determinados produtos que não existam no mercado hoje para determinados segmentos e/ou atividades. Por exemplo: Nós temos um produto chamado de NVOCC - *Non Vessem Operattin Comom Carg*. São os armadores que não têm navio. Eles seguram como se fossem proprietários de navio, mas não têm navio. Eles emitem o documento (a apólice), mas não têm o navio propriamente dito. Então, eles usam o navio de terceiros, mas este sujeito tem a responsabilidade perante o dono da carga. Assim, eu tenho conversado com *Brokers* parceiros para desenvolver esse segmento buscando atacar esta “figura” que não tem seguro disponível no mercado nacional.
- Entrevistador:** Entendi. Então o produto existe.
- Entrevistado** – ...lá fora e eu estou tentando adaptar e trazer para o mercado nacional. É mais ou menos como um Seguro de Operador Portuário que foi trazido por um *Broker* chamado Eduardo Matozo. Ele trouxe esse produto para o Brasil, e tem uma negociação com o IRB, e todo e qualquer corretor que procura para fazer esse seguro tem de passar no IRB e tem seu pró-labore envolvido nisso aí.
- Entrevistador:** Na verdade, você busca atuar em um segmento que não está explorado...
- Entrevistado** – Isso aí!
- Entrevistador:** Que é o segmento de?
- Entrevistado** – NVOCC.
- Entrevistador:** E nesse caso, quais são os motivos que o levam a buscar tal segmento?
- Entrevistado** – Nesse caso, inexistência do produto no Brasil e nicho totalmente

virgem.

**Entrevistador:** Muito bem.

**Entrevistado** – Existe em seu planejamento a curto, médio ou longo prazos qualquer expectativa de expansão geográfica de suas operações geográficas?

**Entrevistador:** Não penso. Não, até porque isso demanda custo.

**Entrevistado** – Décima segunda pergunta: Então, por favor, dê um traço na resposta.

**Entrevistador:** Em caso afirmativo, o que o motivou a tomar tal decisão?

**Entrevistado** – Não se aplica, em função da resposta anterior.

**Entrevistador:** Muito bem. Décima quarta pergunta: Para manter o seu número de clientes e nível de faturamento de sua corretora vocês adotam alguma ação, em especial, que vise à retenção de tais clientes?

**Entrevistado** – Sim.

**Entrevistador:** E que ações são essas?

**Entrevistado** – Ser proativo, ter qualidade na prestação de serviços e atendimento ágil.

**Entrevistador:** Décima sexta pergunta: Que ações sua corretora empreende para se diferenciar da concorrência? Por acaso, você colocou algumas aqui em cima... Você é proativo, se diferencia em atendimento, você é ágil... Além disso você, por exemplo, oferta muitas seguradoras? Poucas seguradoras? Você procura ter um custo sempre mais baixo, um custo médio? O que você faz para se diferenciar da concorrência?

**Entrevistado** – Na verdade, o meu operacional demanda para mim um certo trabalho, porque todo e qualquer seguro, qualquer modalidade que seja nós sempre fazemos a cotação com todas as seguradoras com quem nós trabalhamos. Então, se eu tenho a cotação de um carro para fazer, a Márcia, que é minha funcionária, faz a cotação com todas as seguradoras com quem eu trabalho. E a gente oferta ao segurado, uma ou duas dizendo ao segurado quais são as vantagens de cada uma delas. E a mesma coisa acontece com relação a qualquer outro seguro de multirrisco ou transporte. Eu sempre localizo as principais seguradoras daquele nicho, oferto aquele seguro a eles com o desenho que eu crio, e com o que chega aqui, então, eu vou ofertar ao segurado com as melhores condições. Então, eu sempre procuro o menor custo com o melhor benefício para o cliente.

**Entrevistador:** Ainda com relação à décima sexta pergunta, vocês trabalham com muitas ou poucas seguradoras?

**Entrevistado** – Todas as seguradoras em que nós somos cadastrados nós

oferecemos.

**Entrevistador:** Vocês ofertam produtos de mais de uma seguradora?

**Entrevistado** – No automóvel...

**Entrevistador:** Vocês têm relacionamento no mercado com quantas seguradoras?

**Entrevistado** – Quase 20 seguradoras.

**Entrevistador:** E que seguradoras são essas e o porquê das escolhas?

**Entrevistado** – Primeiro, eu vou te dar o motivo das escolhas: São as especialidades das seguradoras e a parceria com elas.

**Entrevistador:** Ou seja, você entende que é provável que cada uma delas seja especialista em um determinado tipo de negócio e você não quer perder essa oportunidade.

**Entrevistado** – É verdade. A gente tem algumas seguradoras que têm determinado perfil para trabalhar determinado produto e determinada atividade. Nós até consultamos as outras, mas damos ênfase às especialistas.  
Transporte é que é o meu forte. Os meus principais parceiros são a Royal Sun Alliance e a ACE com quem eu tenho uma relação mais estreita. Mas, eu não deixo de consultar a Generali, a Zurich, a Porto, mas o meu foco são essas duas seguradoras que são mais ágeis, rápidas em resolver eventuais problemas...

**Entrevistador:** E que seguradoras são essas?

**Entrevistado** – Então eu tenho: Royal Sun Alliance; no Seguro de Automóveis, a Márcia está fazendo muito na Azul Seguros, Berckey (no Seguro de Garantia) e no Seguro de Vida, a Vida Seguradora. Estas são as minhas principais parceiras.

**Entrevistador:** Que atributos do serviço de intermediação prestado por você são valorizados pelo seu cliente?

**Entrevistado** – Agilidade.

**Entrevistador:** Pode-se dizer que com relação à sua corretora a abrangência de mercado é? Ela pode ser de vários tipos: massificada, segmentada, por nicho ou ela é customizada?

**Entrevistado** – Segmentada e às vezes customizada.

**Entrevistador:** Que ações são tomadas para o atendimento ao mercado abrangido por sua corretora e citado como resposta à pergunta anterior? Ou seja, nesse caso, eu estou entendendo que você tem um mercado segmentado e aí quais são as ações que você faz para atuar nesse mercado? Você já me disse uma: você busca seguradoras especializadas. Certo?

**Entrevistado** – Trabalhar com parceiros especializados e, em determinados

momentos, eu tento fugir da mesmice. Ou seja, à medida que são colocadas necessidades dos clientes eu tento fazer a inserção desse seguro de uma forma diferenciada do que esse mercado faz. Então, eu identifico qual a necessidade do cliente e desenho um pacote diferente até para que eu ganhe concorrência e não seja igual.

**Entrevistador:** Vigésima primeira pergunta: Além de sua corretora de seguros você possui algum outro tipo de empresa?

**Entrevistado** – Não. Outra empresa não. Mas, eu dou aula.

**Entrevistador:** Em caso afirmativo, qual?

**Entrevistado** – Não se aplica.

**Entrevistador:** Ainda nesse caso, qual fator que o levou a atuar (ter) essa outra empresa?

**Entrevistado** – Não se aplica.

**Entrevistador:** Diante da acirrada competição existente no mercado segurador, onde corretores de seguros e seguradoras competem incansavelmente entre si, existe algum tipo de aliança estratégica de sua corretora de seguro?

**Entrevistado** – Sim.

**Entrevistador:** Em caso afirmativo, essa aliança foi realizada com quem? Com uma seguradora ou com um corretor de seguros? Sim ou não? Você por exemplo, tem alguma aliança com outro corretor?

**Entrevistado** – Não. Já tive, mas não deu certo com outro corretor.

**Entrevistador:** Parceria com seguradora?

**Entrevistado** – Parceria com o negócio.

**Entrevistador:** Parceria com o negócio? Então você tem...

**Entrevistado** – Com seguradoras.

**Entrevistador:** O.K.

**Entrevistador:** Vigésima sexta questão: Em caso afirmativo, de qual tipo de aliança estamos falando? Você tem algum tipo de acordo de distribuição?

**Entrevistado** – Não, na verdade o que eu fiz, especificamente com a Chub eu tenho um acordo. A gente vai falar sobre seguro internacional, em determinadas entidades até que eu dou aula, até mesmo fora do Rio de Janeiro e eles entram com o pessoal técnico, *coffee-break*, alguns custos etc.  
Ou seja, tenho acordo de distribuição com algumas seguradoras.

**Entrevistador:** Sua corretora representa franquia de alguma seguradora? Em

caso afirmativo qual?

**Entrevistado** – Não se aplica.

**Entrevistador:** Considerando as atividades específicas a serem desempenhadas por alianças internacionais que podem entre outros fatores incluir acesso a mercados, desenvolvimentos a tecnologias, compartilhamento de negócios, acessos financeiros e compartilhamento de riscos entre outros benefícios, buscamos saber se sua corretora tem em sua composição acionária um sócio internacional?

**Entrevistado** – Não se aplica.

**Entrevistador:** Considerando as atividades específicas a serem desempenhadas por alianças internacionais que podem entre outros fatores incluir acesso a mercados, desenvolvimentos a tecnologias, compartilhamento de negócios, acessos financeiros e compartilhamento de riscos entre outros benefícios, buscamos saber se sua corretora tem em sua composição acionária um sócio internacional?

**Entrevistado** – Não se aplica.

**Entrevistador:** Em caso negativo, seria de seu desejo ter um sócio internacional?

**Entrevistado** – Sim.

**Entrevistador:** Em caso negativo, por que não?

**Entrevistado** – Não se aplica.

**Entrevistador:** É isso. Muito obrigado por sua atenção e seu tempo, eu sei que não é fácil parar no meio da manhã para atender alguém que queira fazer uma pesquisa e tão logo os resultados da pesquisa forem devidamente homologados, eu os repasso para que você tenha conhecimento da tabulação das respostas para que você possa comparar suas respostas ao padrão encontrado pela pesquisa.

Muito obrigado pelo seu tempo e pela sua participação!

Caso tenha interesse em receber a conclusão da pesquisa, por favor, informe abaixo e-mail:

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Julio Cezar Pauzeiro



**PESQUISA COM CORRETORAS DE SEGUROS - PJ**  
**ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

CORRETORA E

Este questionário é peça fundamental na realização de uma pesquisa que servirá de base para defesa de uma dissertação de Mestrado de Administração e Desenvolvimento Empresarial na Universidade Estácio de Sá.

Seu objetivo é estudar o posicionamento estratégico adotado por corretores de seguros com relação à sua operação de intermediação e comercialização dos produtos de seguro.

Nesse sentido, sua participação é de extrema importância, já que, além de permitir a produção de dissertação de Mestrado em Administração, será parte significativa da amostra que representará, por meio dos resultados da pesquisa, uma contribuição ao mercado segurador à medida que esta pesquisa se propõe a estudar um fenômeno intrínseco a seu ambiente.

Por tratar-se de um trabalho com uma finalidade meramente acadêmica, fica aqui registrado e garantido que não haverá divulgação pública de qualquer informação que possa identificar as empresas que gentilmente participaram da referida pesquisa.

Para que o estudo que foi mencionado atinja seu objetivo, é muito importante que você, por gentileza, responda a todas as perguntas. Se houver dúvida com relação a qualquer pergunta não hesite em esclarecê-la junto ao entrevistador.

Caso seja de seu interesse receber os resultados da pesquisa, informe seu e-mail no final.

## PERGUNTAS GENÉRICAS RELATIVAS AO ENQUADRAMENTO DA CORRETORA

**Entrevistador:** Prezado senhor, boa tarde. Hoje é sexta-feira, são 15 horas do dia 25 de janeiro de 2008.  
Obrigado pela sua participação.

**Entrevistador:** Primeira pergunta: Há quanto tempo sua corretora está no mercado?

**Entrevistado** – Há 13 anos, desde 1995.

**Entrevistador:** Em que cidade está o escritório de sua corretora de seguros?

**Entrevistado** – Rio de Janeiro.

**Entrevistador:** Grande Rio de Janeiro!

**Entrevistador:** A terceira pergunta, por questões óbvias de restrição do grupo estudado, é importante que se faça a delimitação do estudo. Nesse caso, ficaria indelicado perguntar aos corretores quanto ganham. Então o que nós fizemos: nós partimos da premissa que 95% dos corretores que atuam no Brasil nesse segmento faturam abaixo de R\$ 500 mil de comissão de seguros por ano. Então, você só precisa responder se ganhou acima ou abaixo desse valor no ano de 2006. A pergunta é: Seu faturamento foi acima ou abaixo desse valor?

**Entrevistado** – Inferior a R\$ 500 mil.

**Entrevistador:** Eu torço para que você um dia ganhe mais de R\$ 1 milhão...

**Entrevistador:** Quarta pergunta: Sua corretora é especializada em algum ramo específico de seguro? Eu torço para que você um dia ganhe mais de R\$ 1 milhão...

**Entrevistado** – Não.

**Entrevistador:** Em caso afirmativo, qual? Ou quais?

**Entrevistado** – Não se aplica.

**Entrevistador:** Quinta pergunta: Quais os produtos de seguro que compõem o

“carro-chefe”?

**Entrevistado** – Bom, primeiro o automóvel ..., tem o seguro de vida, tem o seguro de condomínio, entre outros, mas na verdade são basicamente esses três. Aliás, os seguros empresariais, eu vou colocar aqui os compreensivos, por conta de sua natureza.

**Entrevistador:** E o porquê da escolha desses produtos?

**Entrevistado** – Eu vou te explicar. Primeiro porque a corretora surgiu com uma parceria que eu fiz com a Servenco e a partir daí ela foi direcionada para atender aos negócios de condomínio e depois, e logo depois para atender os funcionários passamos a fazer os seguros de funcionários dos funcionários e em seguida passamos a fazer os seguros de vida, para atender os funcionários dos condomínios que têm um seguro de vida obrigatório, por conta da legislação.

**Entrevistador:** Quais as ações realizadas por você e sua equipe para buscar o crescimento de seu negócio?

**Entrevistado** – Bem, a nossa corretora na verdade, pelo próprio perfil (ela é basicamente familiar, já que sou eu, meu filho e outro rapaz, são três pessoas) como é que a gente cresce a corretora: por indicação e contato com esse nicho de mercado que a gente já tem.

**Entrevistador:** Então, na verdade você pede indicação por meio de seus clientes...

**Entrevistado** – E eles mesmos já fazem a recomendação de nossa corretora. A maneira que você mostra a qualidade de seu trabalho e o contato fazem com que as pessoas te procurem. Então, o crescimento da gente é feito com frequência por meio de nosso relacionamento e das indicações de nossos clientes e amigos.

**Entrevistador:** Nona pergunta: Quais são as ações para a busca ou desenvolvimento de novos segmentos para produtos já existentes? Supondo que você queira, por exemplo, buscar novos negócios com os produtos que você tem de condomínio, residência, automóvel, vida... ou você, simplesmente, nesse momento, você não busca novos segmentos?

**Entrevistado** – Não, nesse momento a gente só... atua com os produtos novos, mas oferecendo para os mesmos clientes da mesma rede, ou seja, eu não estou ampliando esta rede. Então, é... eventualmente quando me pedem... por exemplo, recentemente me pediram um Seguro Garantia, aí eu tenho que “abrir o leque”. Mas no momento isso não é foco. Essa estratégia de só trabalhar com clientes indicados também “blinda” um pouco a corretora de eventuais oportunistas e fraudadores, evitando que seu nome fique exposto em demasia ou se “deteriore” no mercado.

**Entrevistador:** E nesse caso, quais são os motivos que o levam a buscar tal segmento? Você acabou respondendo à pergunta, sem querer,

na pergunta anterior.

**Entrevistado** – Na verdade a corretora existe há 13 anos, mas eu estou no mercado desde 1974, ou seja, há 33 anos, e aí quebrar o que eu conquistei com muito trabalho, pode acontecer em um minuto se não tivermos cuidado com a operação. Daí a opção de só trabalharmos com os clientes indicados, reduzindo ao máximo nossa exposição a eventuais desgastes ocorridos por conta de clientes mal-intencionados.

**Entrevistador:** Existe em seu planejamento a curto, médio ou longo prazos qualquer expectativa de expansão geográfica de suas operações geográficas?

**Entrevistado** – Não. Nossa intenção é manter a corretora onde ela está.

**Entrevistador:** Décima segunda pergunta: Então, por favor, dê um traço na resposta.

**Entrevistado** – Não se aplica.

**Entrevistador:** A décima terceira pergunta também não se aplica, em função da resposta... (Em caso afirmativo, o que o motivou a tomar tal decisão?)

**Entrevistado** – Não se aplica, em função da resposta anterior.

**Entrevistador:** Décima quarta pergunta: Para manter o seu número de clientes e nível de faturamento da corretora, vocês adotam alguma ação, em especial, que vise à retenção desses clientes?

**Entrevistado** – Sim.

**Entrevistador:** E que ações são essas?

**Entrevistado** – Aqui é sempre o contato. O pós-venda, a manutenção do negócio. Como você viu... o ingresso do cliente vem a partir de uma indicação ou um relacionamento... que é sempre o dia a dia. Então, sempre estamos cultivando um relacionamento saudável com essas pessoas. Quando tem sinistro é importante que nós façamos um acompanhamento e aí também a exigência é muito maior... então... hoje é difícil perdermos um cliente por conta do relacionamento.

**Entrevistador:** Décima sexta pergunta: Que ações sua corretora empreende para se diferenciar da concorrência?

**Entrevistado** – Ah! É o atendimento e o relacionamento. Basicamente a diferença é essa.

**Entrevistador:** Posso te fazer uma pergunta?

**Entrevistado** – Pode.

**Entrevistador:** Você não acha que o nome "XXXXXX" influencia?

- Entrevistado** – Também né... a idéia original era ter a corretora com esse nome, mas nós não conseguimos por conta de já existir uma corretora com esse nome...
- Entrevistador:** Com relação à décima sexta pergunta, ainda, vocês optaram por trabalhar com muitas ou poucas seguradoras?
- Entrevistado** – Poucas seguradoras. Eu optei por trabalhar com no máximo seis, sete seguradoras. Porque tem determinados segmentos em que você tem de trabalhar com determinadas seguradoras...
- Entrevistador:** Vamos lá... Que seguradoras são essas e o porquê das escolhas?
- Entrevistado** – São as que melhor atendem em preço por ramo de seguro. As seguradoras basicamente são: Porto Seguro, SulAmérica, Hanover, Generali.
- Entrevistador:** Que atributos do serviço de intermediação prestado por você são valorizados pelo seu cliente?
- Entrevistado** – Basicamente o atendimento, isso é fundamental. A cordialidade...
- Entrevistador:** Você não acha que o conhecimento técnico é um diferencial?
- Entrevistado** – Acho. Agora mesmo nós estamos resolvendo um problema de um cliente indicado lá pelo pessoal da Funenseg, relativo a um sinistro e que envolve a Tabela de Pró-Rata, mas que o corretor original do cliente não sabe resolver. Nesse caso, provavelmente ele vai ser nosso cliente em breve.
- Entrevistador:** Pode-se dizer que com relação à sua corretora a abrangência de mercado é? Massificada, segmentada, por nicho ou ela é customizada, como você acha que ela é?
- Entrevistado** – Hoje a gente é basicamente massificada. Um massificado mais seletivo, por conta de só trabalharmos com indicações e demanda de nossos clientes e, eventualmente, a partir da demanda dos nossos clientes alguma coisa customizada.
- Entrevistador:** Que ações são tomadas para o atendimento ao mercado abrangido pela sua corretora e citado como resposta à pergunta anterior?
- Entrevistado** – Que ações são tomadas para o mercado citado na pergunta anterior?
- Entrevistador:** Como você atende ao definido acima... Na verdade você já falou que atende de forma personalizada, "estratificada" dado que seu cliente vem por indicação de um cliente ou amigo... assim você age de acordo com sua percepção técnica, isso porque sua formação técnica é muito aguçada e aí ela acaba facilitando o entendimento da demanda do cliente... é isso?
- Entrevistado** – Você matou a charada... é isso mesmo: eu junto a parte técnica a um atendimento personalizado, ou "sob medida".

- Entrevistador:** Vigésima primeira pergunta: Além de sua corretora de seguros, você possui algum outro tipo de empresa? Uma padaria, uma floricultura, por exemplo?
- Entrevistado** – Não. Outra empresa não.
- Entrevistador:** Em caso afirmativo, qual?
- Entrevistado** – Não se aplica.
- Entrevistador:** Ainda nesse caso, qual o fator que o levou a atuar (ter) essa outra empresa?
- Entrevistado** – Não se aplica.
- Entrevistador:** Diante da acirrada competição existente no mercado segurador, onde corretores de seguros e seguradoras competem incansavelmente entre si, existe algum tipo de aliança estratégica de sua corretora de seguro?
- Entrevistado** – Sim, apenas uma parceria feita com a Generali com um seguro específico para surfistas.
- Entrevistador:** Em caso afirmativo, essa aliança foi realizada com quem? Com uma seguradora ou com um corretor de seguros?
- Entrevistado** – Com uma seguradora.
- Entrevistador:** Vigésima sexta questão: Em caso afirmativo, de que tipo de aliança estamos falando? No seu caso, é um acordo de licenciamento ou um acordo de distribuição?
- Entrevistado** – Acordo de distribuição. *Non Equity*.
- Entrevistador:** Sua corretora representa franquia de alguma seguradora? Em caso afirmativo, qual?
- Entrevistado** – Não.
- Entrevistador:** Muito bem, estamos chegando ao final. Considerando as atividades específicas a serem desempenhadas por alianças internacionais que podem entre outros fatores incluir acesso a mercados, desenvolvimentos a tecnologias, compartilhamento de negócios, acessos financeiros e compartilhamento de riscos entre outros benefícios, buscamos saber se sua corretora tem em sua composição acionária um sócio internacional?
- Entrevistado** – Por ora não, mas quem sabe... com a abertura do resseguro.
- Entrevistador:** Em caso negativo, seria de seu desejo ter um sócio internacional?
- Entrevistado** – No futuro é possível, justamente por causa do resseguro.
- Entrevistador:** Em caso negativo, por que não?

**Entrevistado** – Não se aplica.

**Entrevistador:** XXXXXX, muito obrigado pela sua atenção e pelo seu tempo. Assim que os resultados da pesquisa forem devidamente homologados, eu os repasso para que você tenha conhecimento da tabulação das respostas para que você possa comparar suas respostas ao padrão encontrado pela pesquisa.

Muito obrigado pelo seu tempo e pela sua participação!

Caso tenha interesse em receber a conclusão da pesquisa, por favor, informe abaixo seu e-mail:

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Julio Cezar Pauzeiro

## **PESQUISA COM CORRETORAS DE SEGUROS - PJ ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

CORRETORA F

Este questionário é peça fundamental na realização de uma pesquisa que servirá de base para defesa de uma dissertação de Mestrado de Administração e Desenvolvimento Empresarial na Universidade Estácio de Sá.

Seu objetivo é estudar o posicionamento estratégico adotado por corretores de seguros com relação à sua operação de intermediação e comercialização dos produtos de seguro.

Nesse sentido, sua participação é de extrema importância, já que, além de permitir a produção de dissertação de Mestrado em Administração, será parte significativa da amostra que representará, por meio dos resultados da pesquisa, uma contribuição ao mercado segurador à medida que esta pesquisa se propõe a estudar um fenômeno intrínseco a seu ambiente.

Por tratar-se de um trabalho com finalidade meramente acadêmica, fica aqui registrado e garantido que não haverá divulgação pública de qualquer informação que possa identificar as empresas que gentilmente participaram da referida pesquisa.

Para que o estudo que foi mencionado atinja seu objetivo, é muito importante que você, por gentileza, responda a todas as perguntas. Se houver dúvida com relação a qualquer pergunta não hesite em esclarecê-la junto ao entrevistador.

Caso seja de seu interesse receber os resultados da pesquisa, informe seu e-mail no final.

## PERGUNTAS GENÉRICAS RELATIVAS AO ENQUADRAMENTO DA CORRETORA

**Entrevistador:** Senhor N., boa-noite. Hoje é segunda-feira, são 18 horas do dia 18 de fevereiro de 2008. Obrigado pela sua participação.

**Entrevistador:** Feita a introdução anterior, vamos iniciar com primeira pergunta: Há quanto tempo sua corretora está no mercado?

**Entrevistado** – Fizemos agora, em dezembro, 17 anos.

**Entrevistador:** Em que cidade está o escritório de sua corretora de seguros?

**Entrevistado** – Rio de Janeiro.

**Entrevistador:** Para que o estudo possa comparar empresas em uma mesma faixa de faturamento, nós precisamos saber sua faixa de faturamento... mas antes deixa eu explicar: Nós fizemos uma pré-pesquisa perguntando a alguns corretores qual seria o corte ideal para os corretores de seguros. Aí chegamos à conclusão de que a maioria está situada abaixo de R\$ 500 mil de faturamento de comissão de corretagem, Assim, nós precisamos identificar a população que vai responder à pesquisa a enquadrando no contexto que está sendo abordado, Portanto, a terceira pergunta, por questões óbvias de delimitação do grupo estudado, busca saber se corretores entrevistados faturam abaixo ou acima de R\$ 500 mil de comissão de seguros por ano. Então, você só precisa responder se ganhou acima ou abaixo desse valor no ano de 2006. A pergunta é: Seu faturamento foi acima ou abaixo desse valor?

**Entrevistado** – No limite.

**Entrevistador:** Eu torço para que vocês um dia ganhem mais de R\$ 1 milhão e não se esqueçam deste amigo aqui...

**Entrevistador:** Muito bem. Quarta pergunta: A corretora de vocês é especializada em algum ramo específico de seguro?

**Entrevistado** – Hoje não. Mas já fomos 95% automóvel. Hoje a gente deve estar na faixa de 55%-57% da carteira concentrada no automóvel.

**Entrevistador:** Em caso afirmativo, qual? Ou quais?

**Entrevistado** – Não se aplica.

**Entrevistador:** Quinta pergunta: Quais os produtos de seguro que compõem o



“carro-chefe”?

**Entrevistado** – Basicamente o automóvel e o empresarial que é o *propert*.

**Entrevistador:** E o porquê da escolha desses produtos?

**Entrevistado** – No início, quando nasceu a corretora ela foi “firmada” na base do automóvel e por meio do automóvel nós começamos a “puxar” os outros ramos... por exemplo, quem trabalha com o varejo tem de diversificar, para não ficar vulnerável, e de certa forma limitado a uma única frente de atuação.

**Entrevistador:** A próxima pergunta... ela trata da estratégia de crescimento do negócio principal e aí a gente busca saber quais ações vocês realizaram para buscar o crescimento de seu negócio principal? Eu vou dar algumas idéias para você externar a sua opinião: Por exemplo: Primeiro vocês buscam saber se o cliente tem outros tipos de patrimônio (você, inclusive, já falou isso...); vocês fazem campanha de venda com os funcionários, vocês buscam aumentar a força de vendas através da tecnologia e infraestrutura? Eu sei que a infra-estrutura de vocês é muito boa... vocês compram carteira de outras corretoras?

**Entrevistado** – Compra de carteira a gente não faz. Já tivemos oportunidade de comprar, mas não o fizemos... No próprio ramo de automóvel, você tem que ter muita responsabilidade no negócio, fato esse que quase não existia antigamente. Se você contratar algum seguro errado, você perde o cliente e por contato deste cliente com outros, fica exposto a perder outros clientes também. Nós também trabalhamos com o que nós chamamos de *marketing* viral. Porque se um cliente já conhece nosso produto ele acaba apresentando a corretora a seus amigos etc. Mas, por exemplo, se ligar alguém para a corretora que não tiver sido indicado ele não será atendido, justamente para não termos problema de exposição em demasia desnecessariamente.

**Entrevistador:** Então, na verdade, sua ação principal é a indicação por intermédio de seus clientes... são ações pontuais junto ao *marketing* viral...

**Entrevistado** – Isso mesmo.

**Entrevistador:** Nona pergunta: Quais são as ações para a busca ou desenvolvimento de novos segmentos para produtos já existentes? Por exemplo, você tem um produto que já existe e como é que vocês descobrem um novo segmento para esse produto?

**Entrevistado** – Primeiro, identificamos a oportunidade e por meio de uma análise prévia, verificamos a possibilidade de esse estudo virar negócio. Eu costumo dizer que tecnicamente é viável fazer seguro de qualquer coisa... você trabalha com isso e sabe que é possível. Mas, temos de analisar antes, porque hoje em dia você tem de ter um pouco a cabeça de seguradora também... depende muito de onde vem a proposta/estudo.

**Entrevistador:** Nesse caso, quais são os motivos que o levam a buscar tal

segmento ou esses novos segmentos para produtos já existentes?

**Entrevistado** – Na realidade é mais uma questão de oportunidade. Porque a gente trabalha muito dentro das oportunidades que aparecem em nossa carteira. Assim, se a gente vê uma oportunidade, a gente pára, analisa e vê se trabalha ou não.

**Entrevistador:** Décima primeira: Existe em seu planejamento a curto, médio ou longo prazos qualquer expectativa de expansão geográfica de suas operações geográficas?

**Entrevistado** – Existe sim. Eu não quero entrar no mérito no momento, mas posso dizer que existe sim.

**Entrevistador:** Décima segunda pergunta: E quais seriam as ações neste sentido?

**Entrevistado** – É como eu falei, são projetos que estão em andamento sobre os quais eu preferia não falar agora.

**Entrevistador:** A décima terceira pergunta também não se aplica, em função da resposta... (Em caso afirmativo, o que o motivou a tomar tal decisão?)

**Entrevistado** – Não se aplica, em função da resposta anterior.

**Entrevistador:** Décima quarta pergunta: Para manter o seu número de clientes e nível de faturamento de sua corretora, vocês adotam alguma ação, em especial, que vise à retenção de tais clientes?

**Entrevistado** – Sim.

**Entrevistador:** E que ações são essas?

**Entrevistado** – A prioridade nesse caso é tratar das renovações de nossos seguros. Para mim, o bom atendimento também é diferencial. Eu também parto do princípio de que renovar um seguro é tão ou mais importante quanto trazer um seguro novo.

**Entrevistador:** A décima sexta questão busca saber que ações sua corretora empreende para se diferenciar da concorrência? Quais são efetivamente os diferenciais que a sua corretora de seguros utiliza para ser reconhecida como diferente no mercado?

**Entrevistado** – A gente percebe muitas vezes que o cliente não sabe o que está comprando, e quem está vendendo também não. Assim, nós entendemos que conhecer o produto e o que se está vendendo é uma coisa básica, bem como atender da melhor forma possível. A não ser quando você pega um projeto específico, e aí você se prepara para atender daquela forma.

**Entrevistador:** Engraçado que você não citou o preço como diferencial como seria "normal" estar...

**Entrevistado** – É verdade, mas a gente tem... Nós temos apenas cerca de 40%

de nossos clientes que procuram este diferencial; o restante percebe claramente em nosso atendimento um diferencial de mercado.

A gente também faz uma análise de preço para ofertar o produto ao cliente, e aí eventualmente a gente oferece outras opções e claro os diferenciais de produto. E quando você mostra o diferencial, na maioria das vezes a diferença de preço compensa, e aí você nem precisa oferecer todos os diferenciais, porque o cliente já está “convencido” de qual conjunto é melhor para ele.

**Entrevistador:** A décima sétima pergunta tem ligação direta com a décima sexta, e questiona a quantidade de seguradoras com que vocês trabalham?

**Entrevistado** – Pela quantidade de seguradoras que o mercado tem, eu considero que opero com poucas. Eu trabalho basicamente com sete.

**Entrevistador:** E que seguradoras são essas e o porquê dessas escolhas?

**Entrevistado** – Por exemplo: Você pega no segmento empresarial eu gosto muito do produto da Royal. Então você tem de ter: Bradesco, Porto Seguro, Unibanco...

**Entrevistador:** Que atributos do serviço de intermediação prestado por você são valorizados por seu cliente?

**Entrevistado** – Por mais incrível que pareça... é o contato direto...

**Entrevistador:** É mesmo?

**Entrevistado** – Eu até acho, porque você pode colocar seu e-mail para contato, mas nada substitui o contato pessoal. Existem clientes que a gente considera *VIP*, uns 50, que representam 30% do faturamento da empresa. Às vezes, você tem até um funcionário apto a atender, mas ele quer o contato com o *boss*. Por isso, outros canais como internet e venda por telefone, ainda não deslançaram em seguro.  
Outro ponto que eu gostaria de registrar: Eu atendo e retorno 100% de minhas ligações. Posso não conseguir fazê-lo no mesmo dia, mas em geral na primeira hora do dia seguinte eu faço contato retornando todas as ligações.

**Entrevistador:** Pode-se dizer que com relação à sua corretora a abrangência de mercado é? Massificada, segmentada, por nicho ou ela é customizada?

**Entrevistado** – Eu acho que ela ainda é massificada.

**Entrevistador:** Ainda?

**Entrevistado** – Ainda. Só que tem um pouquinho também de operações segmentadas.

**Entrevistador:** Muito bem. Que ações são tomadas para o atendimento ao mercado abrangido por sua corretora e citado como resposta à pergunta anterior?

- Entrevistado** – Nós procuramos trabalhar com um número adequado de seguradoras, de tal forma que possamos conjugar a melhor oferta, com o melhor atendimento.
- Entrevistador:** Com relação à diversificação do negócio, que é a vigésima primeira pergunta, além de sua corretora de seguros, você possui algum outro tipo de empresa? Uma funerária, por exemplo?
- Entrevistado** – Não. O Pedro (o outro sócio) é que costuma dizer que o nosso negócio é só seguro.
- Entrevistador:** Em caso afirmativo, qual?
- Entrevistado** – Não se aplica
- Entrevistador:** Ainda nesse caso, qual o fator que o levou a atuar (ter) essa outra empresa?
- Entrevistado** – Não se aplica.
- Entrevistador:** Vigésima quarta questão: Diante da acirrada competição existente no mercado segurador, em que corretores de seguros e seguradoras competem incansavelmente entre si, existe algum tipo de aliança estratégica de sua corretora de seguro? Por exemplo: Vocês têm algumas alianças estratégicas com seguradoras?
- Entrevistado** – Sim, temos.
- Entrevistador:** Em caso afirmativo, essa aliança foi realizada com quem? Com uma seguradora ou com um corretor de seguros?
- Entrevistado** – Sempre com seguradoras.
- Entrevistador:** Vigésima sexta questão: Em caso afirmativo, de qual tipo de aliança estamos falando? É uma *joint-venture*, uma aquisição parcial, ou um acordo de distribuição (*Non Equity*)?
- Entrevistado** – Acordo de distribuição. *Non Equity*.
- Entrevistador:** Vigésima sétima questão: Sua corretora representa alguma franquia de alguma seguradora? Em caso afirmativo qual?
- Entrevistado** – Não.
- Entrevistador:** Muito bem, estamos caminhando para o final. Considerando as atividades específicas a serem desempenhadas por alianças internacionais que podem entre outros fatores incluir acesso a mercados, desenvolvimentos a tecnologias, compartilhamento de negócios, acessos financeiros e compartilhamento de riscos entre outros benefícios, buscamos saber se sua corretora tem em sua composição acionária um sócio internacional?
- Entrevistado** – Não.

**Entrevistador:** Em caso negativo, seria de seu desejo ter um sócio internacional?

**Entrevistado** – Não. Hoje não.

**Entrevistador:** Engraçado, quase todos os entrevistados responderam não a essa pergunta.

**Entrevistador:** Em caso negativo, por que não?

**Entrevistado** – Eu e meu sócio estamos juntos (como sócios) há 18 anos, e eu acho que sociedade é que nem casamento. E, na minha concepção, normalmente o sócio internacional aporta dinheiro para “tomar conta da operação” e aí você vai perder sua operação por dinheiro!? Tem que ver se vale a pena. Hoje em dia, você tem de estar atento e aberto a novas oportunidades, quem sabe se for um bom negócio... mas, no momento, nós achamos que não vale a pena correr esse risco.

**Entrevistador:** Bom, com isso a gente conclui a pesquisa e a gentileza em ter me recebido. Eu sei quanto vocês trabalham e correm o dia inteiro, daí o meu especial agradecimento pela gentileza e atenção. Assim que os resultados da pesquisa forem devidamente homologados, eu os repasso para que você tenha conhecimento da tabulação das respostas e possa comparar suas respostas ao padrão encontrado pela pesquisa.

Muito obrigado pelo seu tempo e pela sua participação!

Caso tenha interesse em receber a conclusão da pesquisa, por favor, informe abaixo seu e-mail:

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Julio Cezar Pauzeiro

**PESQUISA COM CORRETORAS DE SEGUROS - PJ**  
**ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

CORRETORA G

Este questionário é peça fundamental na realização de uma pesquisa que servirá de base para defesa de uma dissertação de Mestrado de Administração e Desenvolvimento Empresarial na Universidade Estácio de Sá.

Seu objetivo é estudar o posicionamento estratégico adotado por corretores de seguros com relação à sua operação de intermediação e comercialização dos produtos de seguro.

Nesse sentido, sua participação é de extrema importância, já que, além de permitir a produção de dissertação de Mestrado em Administração, será parte significativa da amostra que representará, por meio dos resultados da pesquisa, uma contribuição ao mercado segurador à medida que esta pesquisa se propõe a estudar um fenômeno intrínseco a seu ambiente.

Por tratar-se de um trabalho com uma finalidade meramente acadêmica, fica aqui registrado e garantido que não haverá divulgação pública de qualquer informação que possa identificar as empresas que gentilmente participaram da referida pesquisa.

Para que o estudo que foi mencionado atinja seu objetivo é muito importante que você, por gentileza, responda a todas as perguntas. Se houver dúvida com relação a qualquer pergunta não hesite em esclarecê-la junto ao entrevistador.

Caso seja de seu interesse receber os resultados da pesquisa, informe seu e-mail no final.

## PERGUNTAS GENÉRICAS RELATIVAS AO ENQUADRAMENTO DA CORRETORA

**Entrevistador:** U., bom-dia. Hoje é segunda-feira, são 18 horas do dia 25 de fevereiro de 2008. Obrigado pela sua participação e pelo seu tempo, como eu tinha falado com você ao telefone, estou fazendo um estudo de caso para o Mestrado, que tem por objetivo estudar as estratégias, sob a ótica teórica, para que possamos, então, verificar sua aplicabilidade ao mercado de seguros, em especial aos corretores de seguros.

**Entrevistador:** Feita a introdução acima, vamos iniciar com primeira pergunta: Há quanto tempo sua corretora está no mercado?

**Entrevistado** – 16 anos .

**Entrevistador:** Em que cidade está o escritório de sua corretora de seguros?

**Entrevistado** – Rio de Janeiro

**Entrevistador:** Essa terceira pergunta que você está lendo, não tem o interesse em saber quanto vocês estão faturando, mas, para efeito acadêmico eu preciso limitar a pesquisa. Então ficaria indelicado perguntar aos corretores quanto eles faturam. Ouvindo algumas pessoas nós constatamos que a maioria situa-se abaixo de R\$ 500 mil de faturamento de comissão de corretagem. Assim, nós precisamos identificar a população que vai responder à pesquisa, a enquadrando no contexto que está sendo abordado, Portanto, a terceira pergunta, por questões óbvias de delimitação do grupo estudado, busca saber se os corretores entrevistados faturam abaixo ou acima de R\$ 500 mil de comissão de seguros por ano. Então, você só precisa responder se ganhou acima ou abaixo desse valor no ano de 2006. A pergunta é: Seu faturamento foi acima ou abaixo desse valor?

**Entrevistado** – Um pouco acima.

**Entrevistador:** Muito bem. Quarta pergunta: A sua corretora é especializada em algum ramo específico de seguro?

**Entrevistado** – Sim

**Entrevistador:** Em caso afirmativo, qual? Ou quais?

**Entrevistado** – Condomínios e incêndio.

**Entrevistador:** Sexta pergunta: Quais os produtos de seguro que compõem o "carro-chefe"?

**Entrevistado** – Condomínio e incêndio.

**Entrevistador:** E o porquê da escolha desses produtos?

**Entrevistado** – A questão é que a gente trabalha quase como uma corretora

cativa. A gente trabalha dentro de uma administradora de imóveis, então nada mais natural do que trabalhar esse nicho de atuação... ou a oportunidade de negócio (com seguro) dentro da administradora de imóveis.

**Entrevistador:** A próxima pergunta busca saber quais as ações que vocês realizaram para buscar o crescimento do seu negócio principal? Como é que você e/ou sua equipe... quais são as ações realizadas por você ou sua equipe para buscar o crescimento de sua corretora?

**Entrevistado** – Basicamente *mailing* e *telemarketing* ativo para os clientes da administradora.

**Entrevistador:** *Mailing* e *telemarketing* ativo?

**Entrevistado** – É.

**Entrevistador:** Mas e como você chega nesse *mailing*?

**Entrevistado** – Por intermédio da administradora do grupo e eventualmente conseguindo nomes e telefones em, por exemplo, listas telefônicas. Isso acontece... e aí nós oferecemos novos negócios...

**Entrevistador:** Nona pergunta: Quais são as ações para a busca ou o desenvolvimento de novos segmentos para produtos já existentes? Por exemplo: Você tem um condomínio e você tem o seguro incêndio. Esses produtos já existem e você buscaria uma nova oportunidade de colocá-los em um outro segmento. Você faz isso efetivamente ou não?

**Entrevistado** – É, o mesmo produto para novos segmentos?

**Entrevistador:** Isso.

**Entrevistado** – Bem na verdade, eu procuro oxigenar a carteira da administradora. Ela é uma carteira, ela não é uma carteira estática, né? Por conta disso, eventualmente a gente perde um cliente e, quando ele sai, a gente faz um trabalho de ofertar todos os produtos de nosso "elenco" por meio de mala direta para tentar, não só manter esse cliente conosco, como também apresentar a ele outros produtos. Já os segmentos novos estão dentro da carteira que acaba se alterando.

**Entrevistador:** Então nesse caso, você entende que a oxigenação da carteira proporciona, de certa forma, um novo segmento, ao qual você passa a ter acesso e, conseqüentemente, passa a oferecer seus produtos de seguro. É isso?

**Entrevistado** – É isso. Aproveitamento dos novos clientes da administradora, oferta para clientes potenciais de relacionamento da empresa e potencial e ofertas por meio de *telemarketing*.

**Entrevistador:** Nesse caso, quais são os motivos que o levam a buscar tal segmento ou esses novos segmentos para produtos já existentes?



- Entrevistado** – Motivos? A oportunidade de negócios do grupo.
- Entrevistador:** Décima primeira: Existe em seu planejamento a curto, médio ou longo prazos qualquer expectativa de expansão geográfica de suas operações geográficas?
- Entrevistado** – Não. Por enquanto, não.
- Entrevistador:** Décima segunda pergunta: E quais seriam as ações nesse sentido?
- Entrevistado** – Não se aplica.
- Entrevistador:** A décima terceira pergunta também não se aplica, em função da resposta... (Em caso afirmativo, o que o motivou a tomar tal decisão?)
- Entrevistado** – Não se aplica, em função da resposta anterior.
- Entrevistador:** Décima quarta pergunta: Para manter o número de clientes e nível de faturamento da corretora, vocês adotam alguma ação, em especial, que vise à retenção desses clientes?
- Entrevistado** – Sim.
- Entrevistador:** E que ações são essas?
- Entrevistado** – Por meio de mala direta, pelo nosso jornalzinho... Nós sempre estamos abordando em nosso jornalzinho algo ao respeito do seguro de cunho prático para ficar na cabeça do cliente, falando dos produtos.  
A gente divulga notícia, casos práticos, exemplos de sinistros e assim vamos dando ao cliente cenários que ele não conhece ou não lembra... E nosso papel é informar, isso faz com que sejamos diferentes e o cliente percebe.
- Entrevistador:** A décima sexta questão busca saber que ações sua corretora empreende para se diferenciar da concorrência? Como é que você se vê diferente da concorrência?
- Entrevistado** – Sinceramente? Olha, quem trabalha com seguro deve ter a mesma opinião. Você vende produtos que são pacotes, ou seja, são praticamente a mesma coisa para todos. Assim, o diferencial é o nosso atendimento, pois aí o cliente percebe, claramente, a diferença. Nosso atendimento pode não ser o melhor, mas é, no mínimo, igual ou melhor que o da maioria, basta ver na hora da regulação do sinistro. Então, a diferenciação está no atendimento.
- Entrevistador:** A décima sétima pergunta então não se aplica, porque você me disse que para se diferenciar do mercado, você trabalha com muitas ou poucas seguradoras, como um diferencial...
- Entrevistado** – Eu opero com poucas seguradoras... até porque se você divide muito a produção (quantidade de negócios) fica sem nenhum poder de barganha... e não é só isso, eu também gosto de trabalhar com as mais tradicionais... Marítima, Porto Seguro, SulAmérica...

- Entrevistador:** O.K. essa é a próxima pergunta: E que seguradoras são essas e o porquê dessas escolhas?
- Entrevistado** – Porto Seguro, Marítima, SulAmérica, AGF (Alianz)...
- Entrevistador:** Que atributos do serviço de intermediação prestado por você são valorizados pelo seu cliente?
- Entrevistado** – É... na ordem da negociação... aí não tem jeito... vai ser sempre... o cara vai olhar o preço, as condições técnicas... o que ele deve contratar, o que ele não deve contratar...
- Entrevistador:** Posso influenciar a sua resposta?
- Entrevistado** – Pode.
- Entrevistador:** E o relacionamento com o grupo não é um diferencial? Por exemplo: Se eu já tenho o meu condomínio na administradora, acho que é coerente fechar o meu seguro com ela também...
- Entrevistado** – É verdade. Inclusive a gente argumenta muito nessa linha para que o cliente tenha, dentro do possível, todos os negócios, com o mesmo grupo, pois isso de certa forma o "fortalece" em uma eventual demanda.
- Entrevistador:** Pode-se dizer que com relação à abrangência de mercado a sua corretora atua de que forma? Eu vou dar quatro sugestões: ela é massificada, segmentada, por nicho ou ela é customizada?
- Entrevistado** – Eu opero basicamente segmentado, por conta, em especial, dos seguros de condomínio e incêndio. Mas, nós também aproveitamos as oportunidades que temos de massificar (por conta do tamanho da carteira que eles têm).
- Entrevistador:** Muito bem. Que ações são tomadas para o atendimento ao mercado abrangido por sua corretora e citado como resposta à pergunta anterior?
- Entrevistado** – Eu trabalho com poucos fornecedores (seguradoras) justamente para ter "poder de fogo" junto a elas.
- Entrevistador:** Com relação à diversificação do negócio, que é a vigésima primeira pergunta, além de sua corretora de seguros você possui algum outro tipo de empresa?
- Entrevistado** – Sim.
- Entrevistador:** Em caso afirmativo, qual?
- Entrevistado** – Uma administradora de imóveis.
- Entrevistador:** Ainda nesse caso, qual o fator que o levou a atuar nessa outra empresa?
- Entrevistado** – Ao contrário, nós primeiro criamos a administradora e depois a

corretora. Nesse caso foi a oportunidade que vislumbramos de sinergia entre as duas.

**Entrevistador:** Vigésima quarta questão: Diante da acirrada competição existente no mercado segurador, em que corretores de seguros e seguradoras competem incansavelmente entre si, existe algum tipo de aliança estratégica de sua corretora de seguro? Por exemplo: vocês têm algum tipo de aliança estratégica com seguradoras?

**Entrevistado** – Sim.

**Entrevistador:** Em caso afirmativo, essa aliança foi realizada com quem? Com uma seguradora ou com um corretor de seguros?

**Entrevistado** – Com seguradoras.

**Entrevistador:** Vigésima sexta questão: Em caso afirmativo, de qual tipo de aliança estamos falando? Eu vou te dar alguns exemplos: É uma *joint-venture*, não deve ser... é uma aquisição parcial, ou um acordo de distribuição (*Non Equity*)?

**Entrevistado** – Acordo comercial. Acordo de distribuição.

**Entrevistador:** A definição técnica desse tipo de acordo é *Non Equity*.

**Entrevistador:** Vigésima sétima questão: Sua corretora representa alguma franquia de alguma seguradora? Por exemplo: Você tem um PAC do Unibanco?

**Entrevistado** – Não.

**Entrevistador:** Muito bem, estamos caminhando para o final. Considerando as atividades específicas a serem desempenhadas por alianças internacionais que podem entre outros fatores incluir acesso a mercados, desenvolvimentos a tecnologias, compartilhamento de negócios, acessos financeiros e compartilhamento de riscos entre outros benefícios, buscamos saber se sua corretora tem em sua composição acionária um sócio internacional?

**Entrevistado** – Não.

**Entrevistador:** Em caso negativo, seria de seu desejo ter um sócio internacional?

**Entrevistado** – Não. Aí depende... que tipo de sócio, de onde... na verdade, não. Hoje não.

**Entrevistador:** Em caso negativo, por que não?

**Entrevistado** – Porque é o tal negócio...no momento em que eu tiver oportunidade de negócio até posso estudar, mas no momento não tenho expectativa a esse respeito, e aí achar alguém que possa agregar a minha operação não é uma tarefa fácil... por esse motivo eu não penso nisso.

**Entrevistador:** Bom, obrigado, a gente termina aqui. Eu sei o quanto vocês trabalham e correm o dia inteiro, daí o meu especial agradecimento

pela gentileza e atenção. Assim que os resultados da pesquisa forem devidamente homologados, eu os repasso para que você tenha conhecimento da tabulação das respostas para que você possa comparar suas respostas ao padrão encontrado pela pesquisa.

Muito obrigado pelo seu tempo e pela sua participação!

Caso tenha interesse em receber a conclusão da pesquisa, por favor, informe abaixo seu e-mail:

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Julio Cezar Pauzeiro

## **BIBLIOGRAFIA**

AAKER, David A. *Strategic Market Management*. 4th. ed. New York: John Wiley e Sons, Inc, 1995.

ADAM, Joseph. *Elementos da Teoria Matemática de Seguros*. Rio de Janeiro: Edições Maphre do Brasil, 1987.

ALBERTI, Verena; LEOPOLDI, Maria Antonieta Parayba; MOTTA, Marly Silva da; SARMENTO, Carlos Eduardo; e COSTA, Ricardo Cesar Rocha da. *Entre a Solidariedade e o Risco: História do Seguro Privado no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas/Funenseg, 1998.

ANSOFF, H. I. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York : McGraw-Hill, 1965.

ARAGÃO, Mário Moniz de. *O Segurado: Uma Perspectiva*. São Paulo: Editora Manuais Técnicos de Seguros Ltda., 1983.

ATHEARN, James L. *Risk and Insurance*. 4ª edição, s.d.

BERNSTEIN, Peter L. *Desafio aos Deuses – A Fascinante História do Risco*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

BETHELEM, Agrícola. *Evolução do Pensamento Estratégico no Brasil – Textos e Casos*. São Paulo: Atlas, 2003.

BOAVENTURA, Edivaldo M. *Metodologia da Pesquisa – Monografia, Dissertação, Tese*. São Paulo: Atlas, 2004.

BORGES Jr., Adilson Adão, LUCE, Fernando Bins. *Estratégias Emergentes ou Deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing da ABDV”*. **RAE**. São Paulo: v. 40, nº3, Jul/Set 2000.

BRESSAN, Flávio. *O Método do Estudo de Caso*. **AOL**. São Paulo: v. 1 n. 1. Jan/Mar. 2000.

BROWN, Steve, LAMMING, Richard, BESSANT, John e JONES, Peter. *Administração da Produção e da Operação*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BRUSH, Cândida, GREENE, Patrícia G., e HART, Myra M. *Empreendedorismo e Construção da Base de Recursos*. **RAE**, São Paulo, v. 42 n.1. Jan/Mar. 2002: 20-35.

BULCÃO, Alberico Ravedutti. *SEGUROS: O que você deve fazer*. Paulista Seguros, livro publicado em homenagem ao sexto congresso nacional de corretores de seguros. São Paulo. 1989.

BYRNE, Greg. *A marca e os novos negócios*. **HSM Management** nº 43. mar/abr 2004.

CAMPOS, João Elísio Ferras de. *Seguro desenvolvido, economia forte e justiça social*. E-mail Seguros Fenaseg. Rio de Janeiro. 2006.

CAMPOS, João Elísio Ferras de. *Um dia sem seguro*. Revista ACREFI, São Paulo. Ano 3. nº 27 agosto. 2007: pág. 13.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry I. *Feitas para durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CONTADOR, Cláudio R. *Desafios e Oportunidades no Mercado de Seguros*. Uma coletânea de estudos. Rio de Janeiro: Funenseg. 1999.

COOPER, Donald R. e SCHINDLER, Pámela S. *Metodologia de Pesquisa em Administração*. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRÊA, Henrique L., CAON, Mauro. *Gestão de Serviços*. São Paulo: Atlas, 2002.

CORRÊA, Henrique L., Gianesi, Irineu G. N. *Administração Estratégica de Serviços*. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, Lenise Saraiva de Vasconcelos. *Estratégias Competitivas e Colaborativas: como influenciar o Ambiente e Melhorar o Desempenho de Empresas*. **Caderno de Seguros – teses**, v 11, nº 29, 2007.

DEMO, Pedro. *Introdução à Metodologia da Ciência*. São Paulo: Atlas, 2006.

DIBB, Sally e SIMKIN, Lydon. *Strategy and tactics: Marketing leisure facilities*. In: *The Service Industries Journal*, julho 1993. Vol. 13, nº. 3, p. 110-124.

EIRIZ, Vasco. *Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas*. **RAC**. São Paulo v. 5, n. 2, Maio/Ago. p. 65-90; 2001.

FENACOR. Estatísticas e Projeções para o ano de 2008. Disponível em: <<http://www.fenacor.org.br>>. Acessado em 12 de maio de 2008, às 14:17 hs

FENASEG. Estatísticas e Projeções para o ano de 2007. Disponível em: <http://www.fenaseg.org.br>>. Acessado em 06 de novembro de 2006 às 20:03 hs.

FERRELL, O. C., HARTLINE, Michael D., LUCAS, George H., LUCK, David. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1999.

FILION, Louis Jacques. Artigo: *Do empreendedorismo a empreendedorologia*. **HEC**, The University of Montreal Business School.

FLEURY, Afonso; e Maria Tereza Leme. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, Neival. *Cotação de Seguros: saiba como funciona*. Revista Seguros e Riscos. São Paulo. ed. 196; ano 21. 2007

- FUTRELL, Charles M. *Vendas Fundamentos e Novas Práticas de Gestão*. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.
- GALIZA, Francisco José dos Santos; DUARTE, Lídio; e HURTADO, Natalie Haanwinckel. *Dicionário de Seguros*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Funenseg, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GODOI, Christiane Kleinubing Godoi, MELLO, Rodrigo Bandeira-de-; SILVA, Anielson Barbosa. *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais – Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.
- HITT, Michael A. IRELAND, R. Duane. HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thompson Learning, 2005.
- HOFER, C.; SCHENDEL, D. *Strategy formulations: analytical concepts*. St. Paul; Wets Publish, 1978.
- JOHANSON, Jan; MATTSSON, Lars-Gunnar. *Intemationalization in industrial system: a network approach*. In: HOOD, Neil; VAHLNE, Jan-Enk (Orgs.). *Sfrategies in global compefifion*. New York: Croom Helm, 1988.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de Seguros*. 2ªed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.
- LOPES Jr., Gumercindo Sueiro, SOUZA, Eda Castro Lucas de. *Atitude Empreendedora em proprietários-gerentes de Pequenas Empresas. Construção de um Instrumento de Medida*. **RAEd**. São Paulo. ed. 48, v.11, nº6, Nov/Dez 2005.
- LORSCH, Jay W. *Managing Culture – The Invisible Barrier to Strategic Change*. p.1-2. 1985.
- MAGALHÃES, Raphael de Almeida. *O Mercado de Seguros no Brasil*. Rio de Janeiro: FUNENSEG, 1997.

- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: Uma orientação Aplicada*. 4ª ed, Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARIOTO, Fábio Luiz. *Mobilizando Estratégias Emergentes*. **RAE**. São Paulo. vol. 43/2003, n° 2, p. 78-93, abr, 2003.
- MARTINS, João Marcos Brito. *Dicionário de Seguros, Previdência Privada e Capitalização*. Rio de Janeiro: 1ª ed. Forense Universitária, 2005.
- MARTINS, João Marcos Brito. *Direito de Seguro*. Rio de Janeiro: 2ª ed. Forense Universitária, 2004.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MEHR, Robert e CAMMACK, Emerson. *Principles of Insurance*. 6ª Edição. Illinois: Homewood, 1976.
- MELLO, Rodrigo Bandeira e MARCON, Rosilene. *Avaliação da Eficácia das Estratégias de Posicionamento e do Nível de Atratividade Setorial, do Ponto de Vista do Acionista*. **RAC**, São Paulo, v.8 n° 2. Abr/Jun. 2004, p: 27-49.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; e LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian e GHOSHAL, Sumantra, *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: 4ª ed. Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H. and WALTERS, J. A. (1985) 'Of strategies, deliberate and emergent', *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-72.
- MOREIRA, Daniel. *Administração da Produção e Operações*. 7ª ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- MOTTA, Karolina. *Quanto custa ? Caderno de Seguros*. Ano XXIII n°120. set. de 2003.



NETO, Anníbal Afonso. *Gestão de Marketing*. Universidade Corporativa Banco do Brasil. Consórcio. INEPAUD-UnB-UFMT-UFBA-UFLA, Brasília: 2007, pg 57.

OLIVEIRA, Celso Marcelo de. *Contrato de Seguro*. 1<sup>a</sup>.ed. Campinas SP: Editora LZN, 2002

PINHO, Francisco de Barros, *Apostila do Curso de Pós-Graduação de Seguros – PUC-AIG*, Rio de Janeiro: 1995, p.8.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. 7<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.

PAUZEIRO, Julio Cezar. *SEGURO: Conceitos, Definições e Princípios*. Rio de Janeiro: VTN Comunicação, 2007.

RANDALL, Everett. *Introdução à Subscrição*. Rio de Janeiro: Funenseg, 2000.

RIBEIRO, Paulo Gomes. *História do Seguro: Um Resumo*. Rio de Janeiro: Funenseg, 1994

ROSA, Marília Mattos. *Adoção de Marketing de Serviços nas Seguradoras Brasileiras*. Tese de Mestrado. Rio de Janeiro: **Caderno de Seguros**: Funenseg, 1998.

ROWE, W. Glenn. *Liderança Estratégica e Criação de Valor*. **RAE**, São Paulo, v. 42, n° 1. Jan/Mar. 2002. p. 7-19.

RUBIN, Harvey W, PHD. *Dictionary of Insurance Terms*. Barron's Educational Series, Inc. New York. 1995.

SELZNICK, Philip. *Leadership in Administration: a sociological interpretation*. New York: Harper & Row, 1957.

SILVA, Edmilson Gama da. *Coletânea Comentada – Seguros, Previdência Privada e Capitalização*. Brasília. Edição especial – Caixa Seguros. 2007.

SILVA, Rita de Cássia da Costa. *Breve Histórico da Profissão de Corretor de Seguros no Brasil*. Rio de Janeiro: Estudos Funenseg. Funenseg, 2007.

- SINA, Amália, SOUZA, Paulo de. *Marketing versus Vendas*. São Paulo: Crescente Editorial, 2000.
- SMITH, Barry D. e Wiening Eric A. *How Insurance Works*. Malvern, Pennsylvania, 1994.
- SUSEP. *A História do Seguro*. site:<http://www.susep.gov.br>. Acessado em 14.07.2007 às 20.39hs.
- THOMPSON, J. D. *Organization in action*. New York: Mc Graw-Hill, 1967.
- TROUT, Jack. *Diferenciar ou Morrer*. **HSM Management**. São Paulo. Ano 4. n° 22. Set/Out.2000.
- VARANDA, José Antonio Menezes; PINHO, Francisco Antonio; e VIOLA, Sérgio. *Teoria Geral do Seguro II*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Funenseg, 2004.
- VIOLA, S. *Noções de Seguros*. Rio de Janeiro: IRB, 1983.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Ed. 3. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WRAPP, C. *Good Manegers Don ´t Make Policy Decisions*. *HBR*, Sept/Oct, 1967.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. São Paulo: Thompson Learning, 2006.