

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS EM EAD

DANIELLE BELLISSIMO WILK

**DIFERENCIAÇÃO E INOVAÇÃO NO MERCADO HOMOGÊNEO DE SEGURO DE
PESSOAS**

PORTO ALEGRE

2017

DANIELLE BELLISSIMO WILK

**DIFERENCIAÇÃO E INOVAÇÃO NO MERCADO HOMOGÊNEO DE SEGURO DE
PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade do Vale do Rio dos Sinos como
requisito para aprovação no MBA em Gestão
Estratégica de Negócios em EAD.

Orientadora: Prof^ª Ma. Juliana Wolfarth

PORTO ALEGRE

2017

RESUMO

Este trabalho objetiva estudar a unidade de análise e pesquisar o mercado brasileiro de Seguro de Pessoas, a fim de verificar as possibilidades de diferenciação neste segmento, tido como extremamente homogêneo. Através de levantamento das Condições Gerais dos produtos presentemente comercializados pelas empresas tidas como concorrentes pela unidade de análise, as quais são disponibilizadas pela Autarquia fiscalizadora do mercado, elaborou-se um estudo das coberturas securitárias e produtos atualmente oferecidos, visando buscar algum público, nicho ou segmento pouco ou não atendido pelas empresas participantes deste mercado. Realizou-se também uma pesquisa quantitativa de modo a posicionar a unidade de análise no mercado nos seus ramos de atuação, bem como expor seu crescimento e evolução observados nos últimos 3 anos, tanto em termos de participação do mercado como de resultados obtidos. Finalmente, o estudo produziu algumas recomendações à unidade de análise, tanto nos quesitos relacionados aos produtos propriamente ditos, como nos pertinentes à definição de estratégia, posicionamento, vantagem competitiva e controles a serem adotados para acompanhamento da concorrência.

Palavras-chave: Seguro de Pessoas. Vantagem Competitiva. Diferenciação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Arrecadação / PIB por segmento de seguros.....	7
Figura 2 – Estratégicas genéricas de Porter.....	12
Figura 3 – 7 P's do Mix de Marketing	15
Figura 4 – Organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada para o cliente	16
Figura 5 – Modelo do processo de planejamento estratégico.....	17
Figura 6 – Vantagem competitiva sustentável.....	18
Figura 7 – ciclos de vida de vendas e lucro	20
Figura 8 – Paradigmas Técnico-Econômicos	25
Figura 9 – Elementos explicativos do processo de geração de inovação na empresa.....	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Coleta de dados de acordo com cada objetivo.....	28
Quadro 2 – Ramos de seguros de pessoas	30
Quadro 3 – Comparativo Vida em Grupo (ramo 0993).....	37
Quadro 4 – Comparativo Acidentes Pessoais (ramo 0982).....	39
Quadro 5 – Comparativo Renda Hospitalar (ramo 0990).....	39
Quadro 6 – Comparativo Vida para Pequenas e Médias Empresas (ramo 0993).....	40
Quadro 7 – Comparativo Renda Temporária por Incapacidade (ramo 0990)	40
Quadro 8 – Comparativo Prestamista (ramo 0977)	40
Quadro 9 – Resumo dos comparativos realizados.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Prêmios Ganhos pelo mercado nos últimos 3 anos	31
Tabela 2 – Índice Combinado do mercado nos últimos 3 anos	32
Tabela 3 – Prêmios Ganhos pela XYZ Seguradora nos últimos 3 anos	33
Tabela 4 – Crescimento XYZ Seguradora x Crescimento do mercado.....	33
Tabela 5 – Índice Combinado da XYZ Seguradora nos últimos 3 anos.....	34
Tabela 6 – Marketshare XYZ Seguradora nos últimos 3 anos	34
Tabela 7 – Ranking XYZ Seguradora nos últimos 3 anos	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Definição do Problema	9
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Justificativa	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Gestão Estratégica	11
2.2 Orientação para o Cliente e Mix de Marketing.....	14
2.3 Marketing Estratégico.....	17
2.4 Inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços.....	22
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	27
3.1 Delineamento da Pesquisa	27
3.2 Definição da Unidade de Análise.....	27
3.3 Técnicas de Coleta de Dados	28
3.4 Técnicas de Análise de Dados.....	29
3.5 Limitação do Método	29
4 RESULTADOS	30
4.1 Analisar a Evolução nos Últimos 3 Anos do Mercado Brasileiro de Seguro de Pessoas	30
4.2 Apresentar a XYZ Seguradora e sua Evolução nos Últimos 3 Anos	32
4.3 Analisar o Portfólio de Produtos da Concorrência	35
5 DISCUSSÃO	45
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS	48

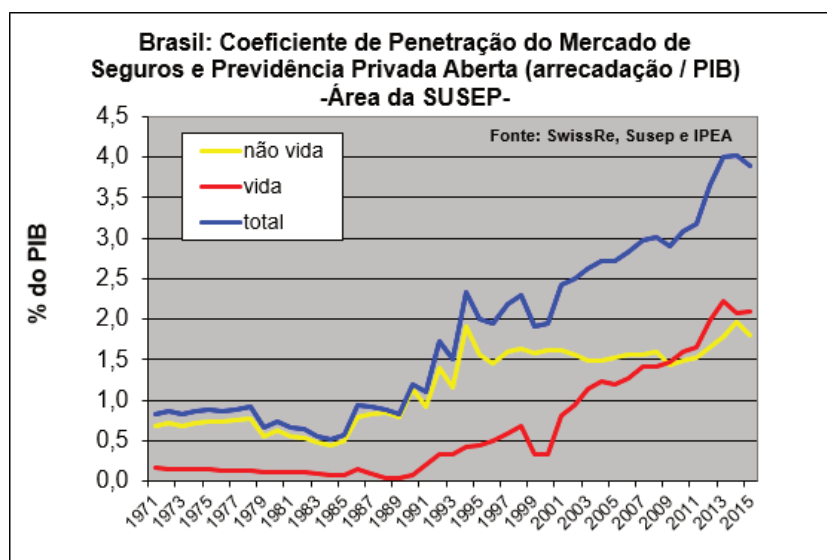
1 INTRODUÇÃO

O mercado segurador brasileiro ainda possui uma participação relativa pequena no PIB da nação, se comparado com outros países, embora em franca expansão e com crescimento consistente, sempre superior ao do PIB nos últimos 10 anos.

Segundo o *site* Monitor Digital (EVOLUÇÃO ..., 2015), que apresentou dados de estudo realizado pela KPMG em 2016, a participação no PIB de 1,2% ainda é tímida, pois economias como a do Chile, Portugal, Bélgica e Estados Unidos apresentam participação de 1,5%, 2,5,% e 3% (para os dois últimos) respectivamente. Isto indica que existe grande oportunidade de crescimento e fortalecimento deste mercado. De acordo com o mesmo levantamento, nos próximos cinco anos o setor de seguros gerais deve passar a representar 1,7% do PIB nacional.

Entretanto, ao considerar também os seguros de vida, acidentes pessoais e previdência complementar aberta, constata-se que a participação no PIB nacional aumenta em mais de 100% se comparada à participação apenas dos seguros gerais, conforme números da Superintendência de Seguros Privados (FATOS..., 2016). Como pode ser observado na Figura 1 abaixo, nos últimos anos foram os seguros de pessoas que puxaram o crescimento do mercado de seguros relativamente ao PIB, enquanto os seguros “não vida” ficaram relativamente estáveis proporcionalmente ao PIB.

Figura 1 – Arrecadação / PIB por segmento de seguros



Fonte: Fatos ... ([2016]).

Corroborando com a Figura 1 tem-se o Relatório de Sustentabilidade do Setor de Seguros divulgado pela Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização (CNSEG, 2015), que informa que o setor

securitário como um todo representa 6,2% do PIB do Brasil. Em 2011, a representatividade do setor na economia era de 4,98%.

O crescimento do setor de seguros em 2016 apurado pela CNSEG, (CRESCIMENTO..., 2017) foi de 9,2%, motivados principalmente pelos seguros de pessoas, com crescimento de 27,4% no seguro de vida individual e acidentes pessoais e de 21,9% da previdência privada.

Segundo a mesma matéria (CRESCIMENTO..., 2017), a expectativa de crescimento do setor de seguros para 2017 projetada pela CNSEG é entre 9% e 11%, mesmo patamar constante na Carta de Conjuntura do Setor de Seguros elaborada pelo Sindicato dos Corretores de Seguros de São Paulo (SINCOR-SP, 2017) e um dos principais trunfos para o atingimento desta meta é a criação de produtos mais adequados às demandas do mercado, como o seguro Auto Popular e o Universal Life, ambos em fase final de regulamentação.

E para isso, as Seguradoras que atuam no mercado precisam valer-se mais do que nunca de estratégias competitivas, seja para diferenciar-se ou inovar em seus produtos, ferramentas, processos e formas de atender aos corretores / clientes.

Porter (2009) afirma que o posicionamento não é mais o cerne da estratégia, uma vez que é excessivamente estático para os mercados dinâmicos e tecnologias atuais, de modo que os concorrentes copiam rapidamente qualquer posicionamento e logo acabam com a vantagem competitiva percebida inicialmente.

Porter (2009) ainda aborda a diferença entre eficácia operacional e posicionamento estratégico:

A eficácia operacional (EO) significa o desempenho de atividades melhor que os rivais. Abrange a eficiência mas não se limita apenas a este aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como, por exemplo, a redução dos efeitos nos produtos ou o desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez. Em contraste, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades *diferentes* das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira *diferente*. (PORTER, 2009, p. 38, grifo do autor).

Porter (2009) complementa ao definir três fontes distintas de origem do posicionamento estratégico:

- a) posicionamento baseado na variedade: se fundamenta na escolha de variedade de produtos ou serviços e não em segmento de clientes;
- b) posicionamento baseado nas necessidades: atender a maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes;
- c) posicionamento baseado no acesso: qualquer coisa que exija um diferente conjunto de atividades para alcançar o cliente.

Convém ressaltar a importância da clareza dos diferenciais competitivos, cujas empresas que trabalham seguindo esta linha, segundo reportagem da Revista Exame (LAM, 2014), tendem a crescer mais e durante mais tempo que as outras, pois estes diferenciais é que vão definir o vencedor dentre os concorrentes. A reportagem segue informando que um diferencial claro e sustentável deve ser capaz de responder a questão: o que o negócio faz, diferente da concorrência e que agrega valor muito grande para o cliente? (LAM, 2014).

Também cita Porter (2009, p. 43): “O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores”.

1.1 Definição do Problema

A pesquisadora trabalha com seguro de pessoas há 11 anos, período no qual foi colaboradora em três Seguradoras distintas. Atualmente é colaboradora da XYZ Seguradora, onde exerce o cargo de Gerente de Produtos. E foi neste desafio mais recente, por ser responsável pelo portfólio da Seguradora, que uma percepção advinda dos anos de trabalho, baseada no seu próprio entendimento e em conversas com colegas de trabalho, parceiros e prestadores de serviço (corretores), se consolidou: os produtos oferecidos no mercado de seguro de pessoas são extremamente similares. É um mercado muito homogêneo, seja nas coberturas oferecidas, público alvo e critérios de precificação.

Com isso, a elasticidade preço da demanda é muito sensível e negócios importantes são perdidos por centavos, afinal, se os produtos são idênticos, ou seja, apresentam substitutos, não há necessidade de pagar mais caro para obtê-lo.

Diante deste cenário, a pesquisadora propõe o desafio de inovar no mercado, criando produtos com diferenciais competitivos, valor agregado e benefícios capazes de encantar tanto os corretores de seguros, principais parceiros da empresa, como os consumidores finais, sejam os estipulantes (nos seguros coletivos) ou os segurados (nos seguros individuais).

Assim sendo, a seguir apresentam-se os objetivos deste estudo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a oferta atual de produtos no mercado de modo a encontrar públicos ou necessidades não atendidas para que a XYZ Seguradora possa se diferenciar e inovar num mercado tão homogêneo como o de Seguro de Pessoas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar a evolução nos últimos 3 anos do mercado brasileiro de seguro de pessoas;
- Apresentar a XYZ Seguradora e sua evolução nos últimos 3 anos;
- Analisar o portfólio de produtos da concorrência.

1.3 Justificativa

Conforme exposto na definição do problema, a elasticidade preço da demanda nos seguros de pessoas é muito sensível e negócios importantes são perdidos por centavos.

Em todas as Seguradoras onde a pesquisadora trabalhou existia uma reivindicação recorrente da área comercial ao não fechar algum negócio: preço. E não é diferente na XYZ Seguradora.

Segundo dados da XYZ Seguradora (XYZ, 2015), 66,5% dos negócios que não foram fechados apresentaram o motivo “preço”, seguido de longe pelos motivos “prazo” e “comissão”, com cerca de 17,4% e 13,7% das ocorrências respectivamente. Todos os demais motivos (produto, outro corretor, sistema, canal de distribuição, etc.) somados representam o resíduo de 2,4%.

Aparentemente então o que deve ser revisado não é o produto e meios de deixá-lo mais atrativo, mas sim o preço. Entretanto, a mesma análise interna demonstrou que mais de 55% dos negócios que foram perdidos pelo motivo de “preço”, o foram por uma diferença inferior a R\$ 50,00 ao ano. Para seguros individuais seria um valor considerável. Mas para seguros coletivos, foco da XYZ Seguradora, ao estimar-se este valor por vida, percebe-se o quão é insignificante (as apólices da XYZ Seguradora possuem uma média de 300 vidas).

Por este motivo a pesquisadora entende que o principal diferencial competitivo não está no preço em si, mas sim em produtos diferenciados e/ou com maior valor agregado, capazes de encantar o corretor de seguros e os clientes finais, de modo a compensar esta pequena diferença de preço ocorrida em algumas cotações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo corresponde ao referencial teórico deste estudo, onde serão abordados temas fundamentais para o desenvolvimento e pesquisa dos objetivos anteriormente definidos.

O objetivo geral deste estudo envolve diferenciação e inovação em produtos de seguro de pessoas, mercado este extremamente homogêneo. Para verificação da viabilidade de tal fim, entende-se como necessário estudar o que abordam os teóricos da Gestão Estratégica, Marketing (mix e estratégico) e Inovação.

2.1 Gestão Estratégica

Conforme Bignetti e Radaelli (2015), pode-se afirmar que desde os grandes Impérios da antiguidade a estratégia é utilizada para alcance dos objetivos definidos. Na Revolução Industrial, principalmente a partir da segunda metade do séc. XIX, as estratégias empresariais ganharam força, com as indústrias desenvolvendo o seu processo produtivo de forma cada vez mais organizada.

Alfred Chandler Jr., um dos pais do estudo da estratégia, apud Bignetti e Radaelli (2015), define a mesma como a determinação de metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, além de cursos de ação e a alocação de recursos necessários à consecução dessas metas.

Para Porter (2004), estratégia é a criação de uma posição unívoca e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades.

Entretanto, Magretta (2012) destaca que ao se prestar atenção no uso da palavra por algumas pessoas, ela pode representar qualquer coisa, como “ser o número 1 no seu ramo de atuação”, “crescer por meio de aquisições”, ou ainda “fazer aquisições chave”. Todavia, nenhuma destas expressões realmente coloca a principal tarefa da estratégia, que é o desempenho diante da concorrência.

Magretta (2012) afirma ainda que para Porter estratégia é o conjunto de escolhas que define como uma organização alcançará desempenho superior em relação aos seus concorrentes. Não se trata de uma meta ou ação específica, mas sim do posicionamento escolhido que resultará no cumprimento de um objetivo.

Mintzberg (2004), crítico da Escola do Planejamento Estratégico, na sua obra “Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico” afirma que a estratégia deve ser vista como

um processo complexo, pois somente assim ela agregará vantagem competitiva à organização. Esta obra traz ainda o conceito dos 5 Ps da estratégia, resumidos abaixo:

- a) a estratégia como plano: A estratégia é percebida como um objetivo, uma diretriz ou um plano para lidar com uma determinada situação. São elaboradas previamente a colocação das ações em prática e são desenvolvidas de forma consciente, intencional, sem seguir impulsos;
- b) a estratégia como pretexto (ploy): É uma manobra para enganar um concorrente, um blefe, a fim de levar um concorrente para um caminho distinto do que efetivamente será seguido pela organização;
- c) a estratégia como padrão: Trata-se do planejamento estratégico das organizações, o qual normalmente é realizado de forma padrão, sem alterações significativas ao longo dos anos.
- d) a estratégia como posição: localização da empresa em relação ao ambiente em que está inserida, escolha de nichos e relacionamento com seus públicos;
- e) a estratégia como perspectiva: análise do ambiente interno da organização, das pessoas envolvidas no planejamento.

Considerando o objetivo deste estudo, entende-se como fundamental direcionar o referencial para um dos focos da estratégia: a vantagem competitiva.

A estratégia como vantagem competitiva nada mais é que o esforço da empresa para se destacar da concorrência e se estabelecer em posição de liderança no mercado de atuação.

Segundo Porter (2004), o desempenho de uma empresa depende fundamentalmente de dois aspectos: o desempenho médio dos concorrentes no seu mercado de atuação e o desempenho da própria empresa relativamente à média citada anteriormente.

Porter (2004, p. 36) ainda afirma que “[...] existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas [...]: liderança no custo total, diferenciação e enfoque”. Estas são as chamadas estratégias genéricas de Porter e estão demonstradas na Figura 2 a seguir:

Figura 2 – Estratégias genéricas de Porter

		Vantagem competitiva	
		Menor custo	Diferenciação
Âmbito competitivo	Alvo amplo	LIDERANÇA EM CUSTOS	DIFERENCIAÇÃO
	Alvo limitado	ENFOQUE EM CUSTOS	ENFOQUE EM DIFERENCIAÇÃO

Fonte: Bignetti e Radaelli (2015, p. 45).

Segundo Marioto (1991), a partir da análise de cada uma das dimensões propostas por Porter, é possível avaliar a atratividade de uma organização e traçar um plano de ação que inclua seu posicionamento, de forma que as suas capacitações forneçam as melhores defesas contra as forças competitivas e/ou a influência sobre o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos, a fim de melhorar a posição competitiva da empresa e/ou ainda, antecipar mudanças.

De acordo com a justificativa apresentada para este estudo, a pesquisadora entende que o principal diferencial competitivo no seu mercado de atuação não está no preço em si, mas sim em produtos diferenciados e/ou com maior valor agregado. Este entendimento se enquadra no segundo tipo de estratégia para obtenção de vantagem competitiva proposto por Porter: diferenciação obtida através de qualidade nos produtos, inovação e serviços prestados. Some-se à definição de Porter, a percepção da pesquisadora que a diferenciação no mercado de seguros pode vir a encantar o corretor de seguros e os clientes finais.

Uma visão mais recente de estratégia dispõe sobre a busca de “Oceanos Azuis”, que são espaços de mercado inexplorados, onde não existe concorrência.

Segundo Chan e Mauborgne (2005, p. 12) “[...] para vencer no futuro, as empresas devem parar de competir umas com as outras. A única maneira de superar os concorrentes é não mais tentar superar os concorrentes”

Chan e Mauborgne (2005) explicam que a lógica da estratégia do Oceano Azul é denominada “Inovação de Valor”, onde são oferecidos saldos de valor para os clientes e as próprias empresas, com o desbravamento de novos espaços de mercado até então inexplorados, onde, portanto, não se faz necessário um esforço para superar os concorrentes, visto que a concorrência é irrelevante. Tal inovação ocorre não necessariamente com ineditismo tecnológico ou rapidez de entrada no mercado, mas sim com o alinhamento de inovação com utilidade, preço e ganhos de custo. “Se não conseguirem associar inovação e valor dessa maneira, os inovadores de tecnologia e pioneiros de mercado geralmente põem ovos que acabam sendo chocados por outras empresas”. (CHAN; MAUBORGNE, 2005, p. 13).

Chan e Mauborgne (2005) ainda afirmam que as empresas que buscam a criação de Oceanos Azuis não seguem a lógica tradicional de escolher a estratégia entre diferenciação ou liderança em custos. Elas perseguem a diferenciação e a liderança em custos concomitantemente.

2.2 Orientação para o Cliente e Mix de Marketing

Embora as entidades do mercado de atuação da pesquisadora, Seguradoras, comercializem produtos de seguro, é importante mencionar a intangibilidade deste tipo de produto. O único objeto entregue ao cliente é apólice de seguro ou o certificado individual, documentos nos quais são firmadas todas as coberturas, serviços, limites e demais condições do seguro contratado. A efetiva entrega do produto se dá através de uma prestação de serviço, seja no momento do sinistro (acionamento da cobertura securitária contratada) ou na utilização de algum dos serviços de assistência contratados na apólice. Diante do exposto, a pesquisadora entende como adequado o estudo tanto do Marketing de Produtos como de Serviços.

Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 10) afirmam que:

o sucesso de marketing a longo prazo fundamenta-se em proporcionar satisfação aos clientes que se pretende atingir. A satisfação do cliente pode ser definida como a diferença entre as expectativas do cliente, em relação ao um serviço, comparadas ao serviço que o cliente na verdade recebeu.

Kotler, Hayes e Bloom (2002) finalizam ainda afirmando que, mesmo clientes satisfeitos muitas vezes procuram outro profissional.

Keller e Kotler (2006, p. 4) dizem que “marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”.

Segundo a American Marketing Association, “marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, comunicação e entrega de valor para os clientes [...]”. (KELLER; KOTLER, 2006, p. 4).

Segundo Cobra (2007), quando um gerente de produtos desenvolve algo sem ouvir o cliente ele está negligenciando uma parceria interessante, pois “ouvir o mercado nunca e demais”. (COBRA, 2007, p. 68).

Kotler, Hayes e Bloom (2002) colocam que é fundamental para lucratividade no longo prazo que seja criado um serviço que atenda às necessidades e aos desejos dos clientes, bem como facilitação de acesso ao serviço de modo que o mesmo proporcione valor e satisfação para o cliente.

Para tanto, utiliza-se do chamado mix de marketing, cujas variáveis controláveis são conhecidas como tradicionalmente como os 4 Ps. Entretanto, quando estuda-se marketing de serviços, o mix de marketing é expandido para 7 P's conforme Figura 3:

Figura 3 – 7 P's do Mix de Marketing

PRODUTO <i>(Product)**</i> Qualidade Características Opções Estilo Embalagem Tamanhos Serviços Garantias Devoluções Marca	PREÇO <i>(Price)</i> Preços de tabela Descontos Margens Prazos de pagamento Condições de crédito	DISTRIBUIÇÃO <i>(Place)</i> Canais Cobertura Localização Estoques Transporte	COMUNICAÇÃO <i>(Promotion)</i> Propaganda Venda pessoal Promoção de vendas Publicidade
EVIDÊNCIAS FÍSICAS <i>(Physical Evidence)</i> Disposição de objetos Materiais utilizados Formas/linhas Luzes e sombras Cor Temperatura Ruído	PROCESSOS <i>(Processes)</i> Políticas e procedimentos Duração do ciclo de fabricação/entrega Sistemas de treinamento e remuneração	PESSOAS <i>(People)</i> Fornecedores de serviços Atendimento ao cliente Outros funcionários e outros clientes	

Fonte: Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 11).

Cobra (2007) expõe a visão de Lauternborn, onde os 4 Ps do mix de marketing, quando aplicados a empresas financeiras, são os 4 Cs do consumidor, quais sejam, Cliente, Conveniência, Comunicação e Custo, onde cada ferramenta de marketing é planejada para atender as necessidades dos clientes e entregar a eles um benefício, ou seja, produtos com valor agregado.

Segundo o Professor Raimar Richers citado por Cobra (2007), o composto de marketing pode ser descrito por 4 As: análise de mercado, adaptação do produto às necessidades e expectativas do mercado, ativação do mercado (venda, propaganda, promoção) e avaliação.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 25) colocam que “a noção de mix significa que todas as variáveis estão relacionadas e dependem umas das outras, até certo ponto.”

Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 24) afirmam que “independentemente de como a empresa oferece seus serviços, o sucesso do marketing estará diretamente relacionado ao grau de orientação para o cliente”.

Sobre a construção de valor, satisfação e fidelidade do cliente, é importante destacar o entendimento de Keller e Kotler (2006, p. 138), ilustrado na Figura 4 a seguir:

Administradores que acreditam que o cliente é o único verdadeiro ‘centro de lucro’ da empresa consideram obsoleto o organograma tradicional [...]. Empresas que dominam bem o marketing invertem o organograma [...]. No topo estão os clientes;

em seguida, em grau de importância, vem o pessoal da linha de frente, que tem contato com os clientes, atende e os satisfaz; abaixo deles estão os gerentes [...], na base está a alta administração [...].

Figura 4 – Organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada para o cliente



Fonte: Keller e Kotler (2006, p. 139).

Keller e Kotler (2006) definem também os determinantes do valor entregue ao cliente, que são:

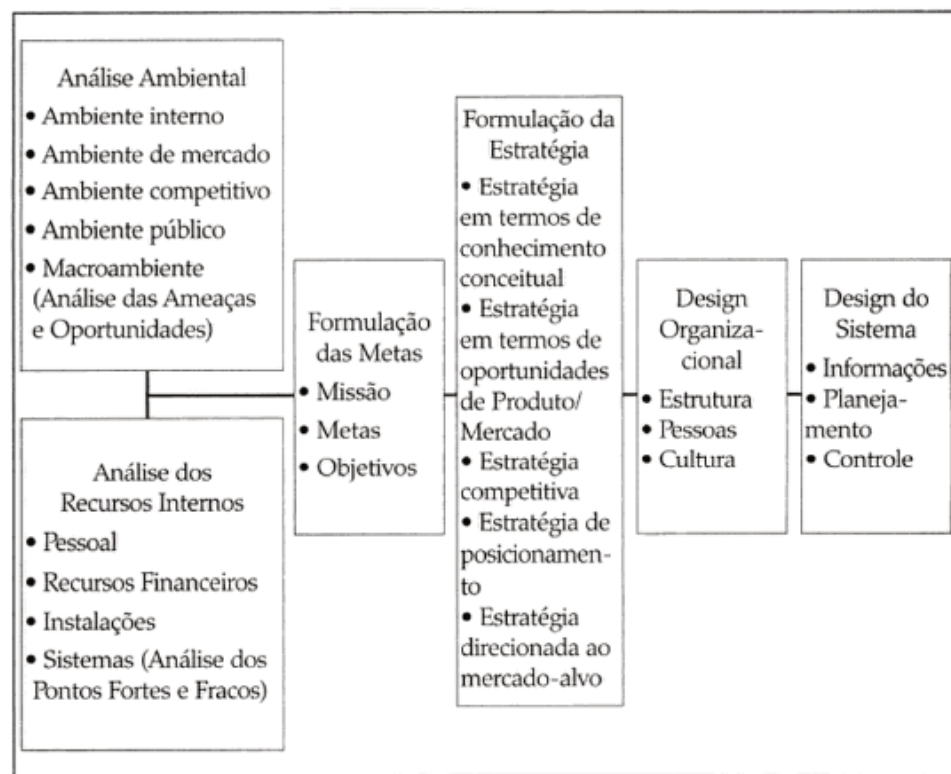
- a) valor percebido pelo cliente (VPC): avaliação do cliente entre os custos e benefícios oferecidos por um produto / serviço e as alternativas;
- b) valor total para o cliente: corresponde ao valor monetário do conjunto de benefícios que os clientes esperam de um produto / serviço; e
- c) custo total para o cliente: o conjunto de custos monetários, de tempo, energia e psíquicos que os consumidores esperam para avaliar a obtenção, utilização ou descarte de um produto / serviço.

Por fim, concluem que se o cliente estiver analisando dois produtos, ele examinará a razão entre os dois e normalmente optará pelo que obtiver uma razão maior que 1, sendo indiferente se a razão entre ambos for igual a 1.

2.3 Marketing Estratégico

Kotler, Hayes e Bloom (2002) colocam que o planejamento estratégico de marketing de serviços (Figura 5) se divide em 3 estágios: análise do ambiente atual e ambiente futuro, determinação das metas, objetivos e estratégia (mercados alvo e mix) e, por último, elaboração e execução do plano.

Figura 5 – Modelo do processo de planejamento estratégico



Fonte: Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 148).

Em relação à análise dos recursos internos, Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 154) destacam que a empresa deve “dar atenção às suas competências mais destacadas: os recursos e as habilidades em que a organização é especialmente forte”. Se os principais concorrentes tiverem a mesma competência destacada, deve-se dar atenção à competência que pode possuir uma vantagem diferencial, ou seja, onde poderá superá-los.

Kotler, Hayes e Bloom (2002) complementam ainda informando que um dos instrumentos mais úteis para realização desta análise é a Matriz de Importância x Desempenho, onde identifica-se os atributos importantes para os clientes quanto à prestação do serviço. Importante destacar que deve ser elaborada uma matriz para cada segmento de mercado.

Em relação à estratégia de marketing, a mesma “consiste na escolha de mercados-alvo e da posição competitiva, bem como no desenvolvimento de um mix de marketing eficaz, que permita atingir e atender aos clientes escolhidos” (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002, p. 177).

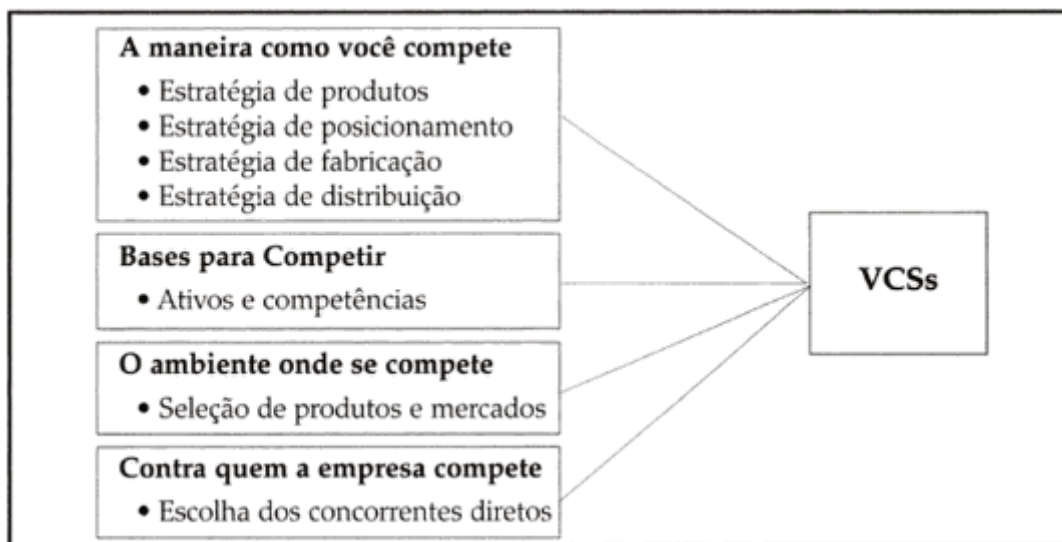
Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 178) “a segmentação de mercado pode ser realizada com base no setor, tamanho, localização, necessidades de serviços ou outras características dos clientes em potencial.”

Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 181) afirmam ainda que “o posicionamento competitivo consiste na arte de desenvolver e comunicar as diferenças entre os serviços prestados pela empresa e os oferecidos pelos concorrentes que atuam no mesmo mercado” e tem como segredo identificar os principais atributos valorizados pelo mercado alvo.

Para finalizar, Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 187) afirmam que a “organização deve elaborar em seguida um mix de marketing que apoie e sustente a posição competitiva que escolheu”.

Para Kotler, Hayes e Bloom (2002) o objetivo da estratégia de marketing é obter uma vantagem competitiva sustentável (VCS), a qual necessita de quatro fatores para criação, conforme Figura 6 abaixo:

Figura 6 – Vantagem competitiva sustentável



Fonte: Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 189).

Cobra (1992) corrobora este entendimento, pois entende que uma vez identificados os fatores diferenciadores para vantagem competitiva, “eles podem tornar-se uma grande alavanca para enfrentar a concorrência com vantagem. Isto é, obtendo-se desempenhos que a concorrência não possa obter a curto prazo”. (COBRA, 1992, p. 58)

Keller e Kotler (2006) mencionam que existem 5 orientações possíveis para que as organizações estruturarem suas ações de marketing, sendo:

- a) Orientação de produção: entende que os consumidores buscam facilidade e preço. Estas empresas buscam eficiência de produção, reduzindo custos e com distribuição em massa;
- b) Orientação de produto: sustenta que os consumidores buscam produtos de qualidade e desempenho superiores, ou ainda, que possuem alguma inovação. Os gerentes de produto buscam oferecer produtos de qualidade e evoluir constantemente;
- c) Orientação de vendas: supõe que a relação de compra e venda nunca é em quantidade suficiente e adota estratégias de venda e promoção agressivas;
- d) Orientação de marketing: entendimento de que o foco não está mais no produto e sim no cliente;
- e) Orientação de marketing holístico: abordagem completa, que transcende o conceito de orientação de marketing

Cobra (1992) afirma que na era do marketing, a partir da década de 70, passa-se a ter uma orientação para o produto e não mais para a produção, com as organizações buscando oferecer produtos de melhor qualidade, desempenho e concepção. As gerências de produto são cada vez mais focadas pela administração e direcionam esforços para continuamente fazer e desenvolver bons produtos.

Keller e Kotler (2006, p. 366) definem produto como “tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo”.

Keller e Kotler (2006) alertam que os produtos precisam ser diferenciados para que a marca tenha uma identidade e que mesmo para produtos homogêneos é possível alguma diferenciação, seja na forma, características, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo ou estilo) e fazem ainda uma importante observação:

Quando o produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da qualidade com que são prestados. Em termos de serviços, os grandes diferenciais são facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente, manutenção e reparo. (KELLER; KOTLER, 2006, p. 372).

Keller e Kotler (2006) afirmam que cada produto, individualmente, deve possuir um plano de marketing, sendo este plano um resumo sobre o mercado e meios para a empresa alcançar seus objetivos. Cada vez mais os planos de marketing estão voltados para clientes e concorrência.

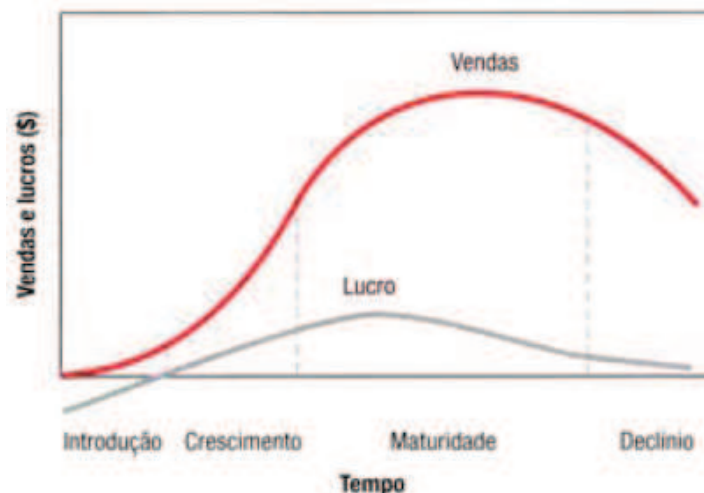
Keller e Kotler (2006) dizem que as marcas podem se diferenciar em diversas variáveis, mas as que são mais atraentes aos olhos dos consumidores normalmente estão relacionadas aos aspectos do produto ou serviço.

As marcas podem ser diferenciadas de acordo com diversas dimensões do produto (formato, características, desempenho, durabilidade, confiabilidade, conservação, estilo e design) ou do serviço (atendimento ao cliente, facilidade do pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, consultoria ao cliente, manutenção e reparos). (KELLER; KOTLER, 2006, p. 313).

Keller e Kotler (2006) colocam o ciclo de vida do produto como de fundamental importância para as estratégias de diferenciação e posicionamento, uma vez que o próprio produto, o mercado e os concorrentes mudam ao longo do tempo. O ciclo de vida do produto se divide em quatro fases, conforme descrito abaixo e demonstrado na Figura 7:

- a) Introdução: baixo crescimento nas vendas devido a introdução do novo produto. Não há lucros devido às despesas com o lançamento;
- b) Crescimento: aceitação do mercado e aumento dos lucros;
- c) Maturidade: crescimento baixo nas vendas, pois já foi aceito pela maioria dos clientes em potencial. Lucros estabilizados ou em queda, devido ao aumento da concorrência;
- d) Declínio: queda vertiginosa nas vendas e desaparecimento do lucro

Figura 7 – ciclos de vida de vendas e lucro



Fonte: Keller e Kotler (2006, p. 317).

No que tange ao marketing estratégico, não pode-se deixar de abordar o conceitos de inteligência competitiva.

Hilsdorf (2010) conceitua inteligência competitiva como:

[...] uma forma proativa de captar e organizar informações relevantes sobre o comportamento da concorrência, mas também dos clientes e do mercado como um todo, analisado tendências e cenários, e permitindo um melhor processo de tomada de decisão no curto e longo prazo. (HILSDORF, 2010).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (SEBRAE, 2017), inteligência competitiva é se antecipar às exigências do mercado, o que é possível ao adotar uma administração estratégica. É saber utilizar as informações sobre o mercado (cliente, concorrentes, fornecedores) de forma estratégica.

Conforme Kahaner apud Starec (2013), “Inteligência Competitiva pode ser entendida como um programa sistemático de reunião e análise de informações sobre as atividades de seus concorrentes e tendências gerais dos negócios para apoiar a definição das metas da sua empresa” (KAHANER apud STAREC, 2013, p. 145).

Starec (2013) traz ainda o objetivo da inteligência competitiva, segundo Cook e Cook:

A Inteligência Competitiva tem como objetivo apoiar a tomada de decisão estratégica. É utilizada para que a empresa obtenha um desempenho melhor que o de seus concorrentes por meio do aprendizado do comportamento dos fornecedores, clientes, reguladores e, naturalmente, concorrentes, e também por meio da antecipação de movimentos no ambiente competitivo e no macro ambiente. (Cook e Cook apud STAREC, 2013, p. 145).

Hilsdorf (2010) complementa que com inteligência competitiva as empresas podem ser proativas, pois aprendem e implementam inovações com mais eficácia e mais rápido que seus concorrentes. Muitas vezes são percebidas como visionárias, visto que os clientes percebem que elas os entendem e se antecipam aos seus desejos, apresentando algo que os surpreende e encanta.

Importante trazer o conceito de Valentim apud Cazella:

A inteligência competitiva é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando ao estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazos. (VALENTIM *apud* CAZELLA, 2011, p. 7)

Cazella (2011) cita também a definição de Inteligência Competitiva da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC), que é um processo pró-ativo

para levar à melhor tomada de decisão, seja de cunho operacional ou estratégico, visando descobrir as forças que regem os negócios, reduzir riscos, possibilitar ação antecipada ao tomador de decisão e ainda proteger o conhecimento obtido.

Rezende vai além do conceito de inteligência competitiva e cita a importância da inteligência organizacional:

inteligência organizacional é o somatório dos conceitos de inovação, criatividade, qualidade, produtividade, efetividade, perenidade, rentabilidade, modernidade, inteligência competitiva e gestão do conhecimento. Assim, as organizações são inteligentes quando aplicam esses conceitos de forma participativa, efetiva e integrada, adicionados de respectivos planejamentos de estratégias, informações, conhecimentos, sistemas de informações, tecnologia da informação, recursos humanos e processos organizacionais. (REZENDE, 2015, p.25).

2.4 Inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços

Inovação é o meio pelo qual as empresas diferenciam-se para crescer e manter-se no mercado, bem como países são capazes de gerar mais riqueza. Pode-se citar ainda diversas definições para inovação, tais como:

“As inovações são meios para se obter vantagens competitivas sustentáveis para as empresas, num mundo cada vez mais globalizado”. (BARBIERI; ÁLVAREZ, 2003, p. 155).

“Empresas inovadoras – aquelas que são capazes de usar a inovação para melhorar os seus processos ou para diferenciar seus produtos e serviços – superam os seus concorrentes, medindo-se em termos de fatia de mercado, rentabilidade, e crescimento.” (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, p. xi.).

“A inovação está associada à mudança e a economia em constante evolução induz à mudança, especialmente ao impor a necessidade de que as grandes empresas sejam inovadoras e empreendedoras” (DRUCKER, 1997, p. 11)

Logo, a inovação é uma invenção economicamente viável e deve ser entendida como algo que quando implementado gera aumento de valor agregado, com ganhos para a empresa e a sociedade.

Segundo Thomas, Faggion e Trez (2012, p. 7), “os primeiros estudos destinados a identificar as causas do crescimento econômico incluíam somente dois fatores principais: o capital e o trabalho.”

Os estudos a respeito da geração e da dinâmica da inovação passam a ganhar destaque principalmente a partir dos anos 1950, quando se identificou que o progresso tecnológico era a principal variável capaz de explicar o processo de crescimento econômico dos países. [...] Foi com os estudos de Robert Solow (1956 e 1957) para a

economia norte-americana que se verificou que apenas 1/8 dos acréscimos de produtividade poderia ser explicado pela relação entre capital e trabalho; o restante, 7/8, passou a ser explicado pelo que Solow denominou de progresso técnico. (THOMAS; FAGGION; TREZ, 2012, p. 7).

Para Schumpeter (1982) o progresso técnico é representado pela introdução de inovações e é o fator dinâmico na economia capitalista. As inovações podem ser de 5 diferentes tipos:

- a) novo bem ou nova qualidade de um bem;
- b) novo método de produção;
- c) abertura de um novo mercado;
- d) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados;
- e) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Segundo Schumpeter (1982) a introdução de inovações causa a *destruição criadora*, que nada mais é que destruição do antigo para implantação do novo. Segundo o autor, esse processo só ocorre por meio da ação do empresário inovador que, com crédito bancário, introduz inovações tecnológicas. E isto é o que acarreta desenvolvimento econômico. Sem isso temos apenas crescimento econômico.

Segundo Drucker (2001, p. 25), a inovação é “um instrumento utilizado pelos empreendedores para explorar a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.”

Drucker (2001, p. 74) destaca ainda que “inovação não é um lampejo de genialidade, é trabalho duro, que deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial”.

O Manual de Oslo (OCDE, 1997) cita os diferentes tipos de inovação propostos por Schumpeter:

- a) introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em produto existente;
- b) inovação de processo que seja novidade para uma indústria;
- c) abertura de um novo mercado;
- d) desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou
- e) outros insumos;
- f) Mudanças na organização industrial.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) destacam que existem quatro categorias de inovação:

- a) produto: mudanças nos produtos e serviços que uma empresa oferece;

- b) processo: a alterações na forma em que os produtos e serviços são criados, produzidos e entregues;
- c) posição: às mudanças no contexto em que os produtos e serviços são oferecidos; e
- d) paradigma: “mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz” (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, p. 30).

Cabe destacar que os tipos de inovação não são excludentes, sendo inclusive muito comum serem dependentes. “Manter a distinção entre inovação tecnológica e organizacional frequentemente resulta em classificações fragmentadas do processo de inovação, pois a maioria das inovações envolve componentes de ambos os tipos” (BARBIERI; ALVAREZ, 2003, p. 54).

Thomas, Faggion e Trez destacam os graus de impacto da inovação:

A inovação pode ocorrer em diversos setores produtivos, na indústria, na agricultura e na atividade de serviços, e causar diferentes graus de impacto: incremental e radical. O que diferencia o grau de impacto é o quanto de novidade está presente na inovação gerada. [...] A introdução e a difusão de uma inovação radical representam a mudança do paradigma tecnológico vigente. Enquanto que a novidade imposta por uma inovação incremental tem um impacto menor nos mercados, inovações radicais são capazes de mudar a base econômica e tecnológica presente na sociedade, como foi o caso da máquina a vapor na Revolução Industrial da Inglaterra (THOMAS; FAGGION; TREZ, 2012, p. 9).

Tigre (2006) corrobora este entendimento, ao afirmar que a inovação incremental foca no desenvolvimento de melhorias em produtos e serviços já existentes, enquanto que a inovação radical altera significativamente a maneira como um serviço ou produto deve ser pensado e consumido, ou seja, acarreta algo totalmente novo.

Thomas, Faggion e Trez (2012) recorrem aos autores Freeman e Perez para apresentar o conceito de paradigma técnico-econômico, cujos cinco grande exemplos estão expostos na Figura 8 que se segue à definição:

É uma combinação de produtos e processos interrelacionados, de inovações tecnológicas, organizacionais e gerenciais que apresentam um grande potencial de ganho de produtividade para toda ou grande parte da economia, além de novas possibilidades de investimentos e oportunidades de lucros (THOMAS; FAGGION; TREZ, 2012, p. 9).

Figura 8 – Paradigmas Técnico-Econômicos

Períodos	Descrição	Indústrias-Chave	Fatores-chave
1770-1840	Mecanização	Têxtil, química, metalmeccânica, cerâmica	Algodão e ferro
1840-1890	Máquinas a vapor e ferrovias	Motores a vapor, máquinas-ferramenta, máquinas para ferrovias	Carvão e sistema de transporte
1890-1940	Engenharia pesada e elétrica	Estaleiros, aço, produtos químicos, armas, máquinas elétricas	Aço
1940-1980	Fordista	Automobilística, armas, aeronáutica, bens de consumo duráveis, petroquímica	
1980 – período atual	Tecnologias de informação e comunicação	Computadores, produtos eletrônicos, telecomunicações, novos materiais, serviços de informação	Microprocessadores

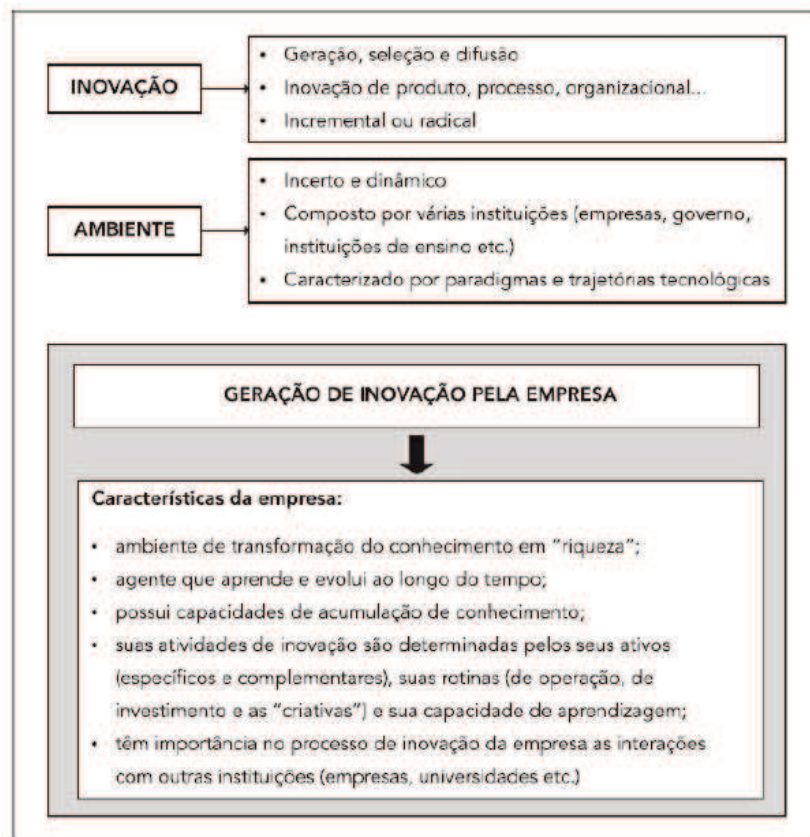
Fonte: Thomas; Faggion; Trez (2012, p. 10), adaptado de Freeman e Perez (1988).

Segundo Baptista (1997), a geração da inovação pelas empresas dependem de seus recursos bem como da forma que eles são organizados. Assim sendo, pode-se afirmar que o processo de inovação nas empresas pode ser explicado por seus ativos (recursos, conhecimento e tecnologia), a forma de organização destes ativos e a capacidade de aprendizagem da organização.

Thomas, Faggion e Trez (2012) colocam que a organização e coordenação dos ativos deve ser realizada pela empresa através de suas rotinas, as quais podem ser de operação (capacidade tecnológica das empresas), de Investimento (relacionadas à expansão da atividade) e de mutações (rotinas orientadas para melhoria das demais rotinas, seja pela imitação ou inovação). Complementam ainda ao afirmar que “a empresa é compreendida como um agente que aprende e evolui ao longo do Tempo. [...] As inovações são fruto do ambiente e dos ativos, rotinas e capacidades das instituições” (THOMAS; FAGGION; TREZ, 2012, p. 11).

O processo de geração de inovação na empresa está sintetizado na figura 9, a seguir:

Figura 9 – Elementos explicativos do processo de geração de inovação na empresa



Fonte: Thomas; Faggion; Trez (2012, p. 12).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo serão abordados os métodos e procedimentos adotados na pesquisa realizada para o desenvolvimento dos objetivos deste estudo.

Inicialmente abordar-se-á a metodologia de pesquisa que entende-se como mais adequada e será apresentada a unidade de análise do estudo. A seguir serão definidas as técnicas de coleta e análise de dados para cada um dos objetivos específicos anteriormente definidos. Por fim, serão mencionadas eventuais limitações das técnicas escolhidas.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Considerando o objetivo geral do trabalho e as percepções da pesquisadora acerca do tema proposto, entende-se que a pesquisa mais adequada para o estudo em questão é a exploratória.

Segundo Gil (2002, p. 41), “as pesquisas exploratórias tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses.”

Gil (2002) ainda complementa que o objetivo principal destas pesquisas é o aprimoramento de ideias ou confirmação de intuições e, embora tenha formato flexível, normalmente envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas com experiência prática sobre o tema e/ou análise de exemplos relacionados, que estimulem a compreensão do tema.

3.2 Definição da Unidade de Análise

A unidade de análise será a XYZ Seguradora, empresa de atuação da pesquisadora, com Matriz em Porto Alegre/RS, há mais de 100 anos no mercado e com autorização para operar em todo o território nacional.

A Seguradora possui escritórios em 10 estados brasileiros e, atualmente, comercializa exclusivamente seguro de Pessoas.

A evolução da XYZ Seguradora nos últimos anos será abordada no item 4.2 deste trabalho.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

As pesquisas serão documentais e se valerão principalmente de dados disponibilizados pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), que é a Autarquia Federal responsável pelo mercado de Seguros.

Nos objetivos 1 e 2, os números que demonstrarão a evolução do mercado e da XYZ Seguradora são os oficiais, que todas as supervisionadas são obrigadas a enviar à Autarquia mensalmente.

O objetivo 3, portfólio da concorrência, também será obtido na SUSEP, onde está disponível para o público em geral a consulta de todos os produtos de seguro passíveis de comercialização, bastando para tanto inserir o nº do processo de aprovação do produto na Autarquia, o que pode ser obtido no *site* de cada seguradora.

Quadro 1 – Coleta de dados de acordo com cada objetivo

Objetivo	Técnica de Coleta	Fonte / Info	Envolvidos
1. Analisar a evolução nos últimos 3 anos do mercado brasileiro de seguro de pessoas	Pesquisa documental	- SUSEP (Fonte Primária)	Pesquisadora
2. Apresentar a XYZ Seguradora e sua evolução nos últimos 3 anos	Pesquisa documental	- SUSEP (Fonte Primária) - <i>Site</i> da XYZ Seguradora (Fonte Secundária) - Documentos Internos da XYZ Seguradora (Fonte Secundária)	Pesquisadora
3. Analisar o portfólio de produtos da concorrência	Pesquisa documental	- SUSEP (Fonte Primária) - <i>Site</i> das concorrentes (Fontes Secundárias);	Pesquisadora

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Técnicas de Análise de Dados

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), os procedimentos adotados para análise dos dados podem ser quantitativos ou qualitativos.

A análise quantitativa “tem como objetivo organizar os dados de forma que fique possível o fornecimento de respostas para o problema proposto” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 81) e para isso utiliza-se do estabelecimento de categorias, codificação e tabulação e análise estatística dos dados.

Já análise qualitativa subdivide-se em análise de conteúdo e análise do discurso. A primeira corresponde a um conjunto de técnicas de análise das comunicações para obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que possibilitem a aquisição de conhecimentos relativos a essas mensagens. Já a segunda tem como objetivo refletir “sobre as condições de produção e apreensão do significado de textos produzidos em diferentes campos, como, por exemplo, o religioso, o filosófico, o jurídico e o sociopolítico” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 85).

Assim sendo, uma vez que o objetivo geral e o objetivo específico 3 deste trabalho tendem a acarretar diversas análises e comparativos textuais, entende-se que a técnica de análise de dados mais adequada para os mesmos é a qualitativa com enfoque na análise de conteúdo.

Para os objetivos específicos 1 e 2 será utilizada a análise quantitativa.

3.5 Limitação do Método

A técnica qualitativa para análise de dados possui alguns limites, principalmente relacionados com a veracidade e precisão das informações analisadas.

Cabe destacar ainda a subjetividade do método, mesmo quando adotado o enfoque na análise do conteúdo.

É muito comum ainda as pesquisas, tanto qualitativas como quantitativas, apresentarem limitações quanto à coleta dos dados, com dificuldade para obtenção dos mesmos de forma fidedigna.

Entretanto, considerando que para esta pesquisa tanto os dados numéricos como os textuais serão obtidos principalmente através de uma Autarquia Federal (SUSEP) e que os objetivos que envolverão a análise qualitativa dependem de uma análise comparativa de regulamentos, não havendo espaço para subjetividade, entende-se que, na medida do possível, os impactos das limitações foram mitigados.

4 RESULTADOS

A seguir apresenta-se os resultados obtidos através das pesquisas e análises realizadas neste estudo, com a exposição de tabelas discriminando a evolução da unidade de análise bem como do mercado onde está inserida, além do resultado do comparativo realizado entre os produtos da empresa pesquisada e os oferecidos pelos seus concorrentes.

4.1 Analisar a Evolução nos Últimos 3 Anos do Mercado Brasileiro de Seguro de Pessoas

A legislação SUSEP define como seguro de Pessoas todos os ramos de seguro pertencentes aos agrupamentos 09 e 13, sendo 09 pessoas coletivo e 13 pessoas individual, conforme abaixo:

Quadro 2 – Ramos de seguros de pessoas

Grupo	Nome do Grupo	Identificador do Ramo	Nome do Ramo
09	Pessoas Coletivo	29	Funeral
09	Pessoas Coletivo	36	Perda do Certificado de Habilitação de Voo – PCHV
09	Pessoas Coletivo	69	Viagem
09	Pessoas Coletivo	77	Prestamista
09	Pessoas Coletivo	80	Educacional
09	Pessoas Coletivo	82	Acidentes Pessoais
09	Pessoas Coletivo	83	Dotal Misto
09	Pessoas Coletivo	84	Doenças Graves ou Doença Terminal
09	Pessoas Coletivo	86	Dotal Puro
09	Pessoas Coletivo	87	Desemprego/Perda de Renda
09	Pessoas Coletivo	90	Eventos Aleatórios
09	Pessoas Coletivo	93	Vida
09	Pessoas Coletivo	94	VGBL
13	Pessoas Individual	29	Funeral
13	Pessoas Individual	36	Perda do Certificado de Habilitação de Voo – PCHV
13	Pessoas Individual	69	Viagem
13	Pessoas Individual	77	Prestamista
13	Pessoas Individual	80	Educacional
13	Pessoas Individual	81	Acidentes Pessoais
13	Pessoas Individual	83	Dotal Misto
13	Pessoas Individual	84	Doenças Graves ou Doença Terminal
13	Pessoas Individual	86	Dotal Puro
13	Pessoas Individual	87	Desemprego/Perda de Renda
13	Pessoas Individual	90	Eventos Aleatórios
13	Pessoas Individual	91	Vida
13	Pessoas Individual	92	VGBL

Fonte: SUSEP (2017), adaptado pela autora.

Para permitir, posteriormente no objetivo 2, um comparativo da evolução da XYZ Seguradora com o mercado, serão considerados nesta análise os mesmos ramos de atuação da primeira, quais sejam:

- a) 0929 – Funeral
- b) 0977 - Prestamista
- c) 0982 - Acidentes Pessoais
- d) 0990 - Eventos Aleatórios
- e) 0993 – Vida

Assim como o será para o exame da unidade de análise, os números relativos ao mercado foram extraídos da SUSEP.

Abaixo, evolução dos prêmios ganhos nos últimos 3 anos:

Tabela 1 – Prêmios Ganhos pelo mercado nos últimos 3 anos

Prêmios Ganhos	2014	2015	2016
0929 - Funeral	274.640.449,00	306.266.512,00	374.562.187,00
0977 - Prestamista	6.550.580.149,00	7.065.387.859,00	7.190.134.451,00
0982 - Acidentes Pessoais	4.454.097.215,00	4.348.585.562,00	4.515.882.215,00
0990 - Eventos Aleatórios	550.170.481,00	605.499.501,00	645.318.220,00
0993 - Vida	9.332.227.052,00	10.206.495.351,00	10.088.913.826,00
Total Geral	21.195.715.952,00	22.570.494.794,00	22.856.573.223,00
% Crescimento	-	6,49%	1,47%

Fonte: SUSEP (2017).

É possível observar que, embora tenha ocorrido crescimento ao analisarmos o total dos últimos 2 anos, o maior dos ramos (0993) apresentou declínio em 2016 na ordem de 1,15%.

Cabe destacar também que elevação na receita não é sinônimo de melhores resultados. Para mensurar a rentabilidade das Sociedades Seguradoras, um indicador muito utilizado no mercado é o Índice Combinado (IC), que é dado pela seguinte fórmula:

$$IC = \frac{\text{Sinistros} + \text{Despesas Comerciais} + \text{Despesas Administrativas}}{\text{Prêmios Ganhos}}$$

Ou seja, é o quociente entre a soma de todas as despesas inerentes à operação securitária e os prêmios ganhos em cada período de análise, sendo sua interpretação:

- a) quanto menor, melhor;
- b) acima de 100%: despesas superando receitas.

Para o cálculo deste índice as despesas com sinistros e comerciais foram extraídas dos números disponíveis na SUSEP. As despesas administrativas corresponderam a 15% dos prêmios ganhos para seguir o mesmo critério que será adotado no exame da unidade de análise, visando possibilitar uma análise comparativa.

O índice combinado do mercado de Seguro de Pessoas nos últimos 3 anos e nos ramos analisados foi o seguinte:

Tabela 2 – Índice Combinado do mercado nos últimos 3 anos

Índice Combinado	2014	2015	2016
0929 - Funeral	82,39%	69,84%	65,70%
0977 - Prestamista	69,17%	67,14%	70,69%
0982 - Acidentes Pessoais	67,17%	68,43%	70,23%
0990 - Eventos Aleatórios	69,59%	69,67%	73,31%
0993 - Vida	93,14%	89,72%	92,02%
Total Geral	79,45%	77,69%	80,00%
% Variação	-	-2,22%	2,98%

Fonte: SUSEP (2017).

Ao analisar este índice fica evidente tratar-se de um mercado que tende a proporcionar bons resultados para as empresas participantes pois, embora tenha ocorrido um leve aumento do índice em 2016 o mesmo ainda encontra-se em um patamar considerado ótimo, com 20% das receitas disponíveis para as demais despesas das empresas e, claro, lucro aos acionistas.

4.2 Apresentar a XYZ Seguradora e sua Evolução nos Últimos 3 Anos

Como citado anteriormente, a XYZ Seguradora está há mais de 100 anos no mercado e possui autorização para operar em todo o território nacional, comercializando atualmente seguros de Pessoas.

Os produtos oferecidos são:

- a) Vida em Grupo (ramo 0993);
- b) Vida Para Pequenas e Médias Empresas (ramo 0993);
- c) Acidentes Pessoais (ramo 0982);
- d) Renda Hospitalar (ramo 0990);
- e) Renda Temporária por Incapacidade (ramo 0990);
- f) Seguro Funeral (ramo 0929);
- g) Prestamista (ramo 0977); e

h) AP Eventos (ramo 0982).

Através de números disponibilizados pela SUSEP, foi possível verificar o grande crescimento no volume de prêmios ganhos pela XYZ Seguradora nos últimos anos:

Tabela 3 – Prêmios Ganhos pela XYZ Seguradora nos últimos 3 anos

Prêmios Ganhos	2014	2015	2016
0929 - Funeral	2.627.318,00	2.537.565,00	2.264.124,00
0977 - Prestamista	10.592.912,00	65.536.662,00	70.853.332,00
0982 - Acidentes Pessoais	19.159.635,00	32.605.801,00	40.118.643,00
0990 - Eventos Aleatórios	14.141.364,00	18.443.258,00	14.657.677,00
0993 - Vida	56.301.297,00	66.307.836,00	67.666.247,00
Total Geral	102.822.526,00	185.431.122,00	195.560.023,00
% Crescimento	-	80,34%	5,46%

Fonte: SUSEP (2017).

O amplo crescimento ocorrido em 2015 deu-se principalmente no ramo 0977 Prestamista, que teve sua receita mais que sextuplicada. Além disso é importante destacar que observa-se aumento nas receitas de praticamente todos os ramos de operação tanto em 2015 como 2016 e que o crescimento foi muito superior ao do mercado, conforme tabela abaixo:

Tabela 4 – Crescimento XYZ Seguradora x Crescimento do mercado

Ano	2015	2016
Crescimento do mercado	6,49%	1,47%
Crescimento XYZ Seguradora	80,34%	5,46%
Crescimento XYZ x mercado	1237,90%	271,43%

Fonte: SUSEP (2017).

Salienta-se também que, ao contrário do mercado, a XYZ cresceu em 2016 no ramo considerado como o “carro chefe” dos Seguros de Pessoas, que é o 0993 - Vida.

O índice combinado da XYZ Seguradora encontra-se, desde 2015, em patamar ainda melhor que o do mercado.

Para o cálculo deste índice as despesas com sinistros e comerciais foram extraídas dos números disponíveis na SUSEP. As despesas administrativas foram de 15% dos prêmios ganhos, conforme normas internas da unidade de análise.

O índice combinado da XYZ Seguradora nos últimos 3 exercícios foi o seguinte:

Tabela 5 – Índice Combinado da XYZ Seguradora nos últimos 3 anos

Índice Combinado	2014	2015	2016
0929 - Funeral	87,72%	100,90%	98,80%
0977 - Prestamista	81,54%	56,31%	67,88%
0982 - Acidentes Pessoais	95,62%	75,60%	69,39%
0990 - Eventos Aleatórios	27,24%	25,45%	22,35%
0993 - Vida	109,44%	105,71%	106,00%
Total Geral	92,13%	74,91%	78,33%
% Variação	-	-18,69%	4,56%

Fonte: SUSEP (2017).

É possível observar a significativa melhora ocorrida no ano de 2015 e, embora tenha ocorrido um leve aumento do índice no ano de 2016, ainda está num patamar excelente e inferior ao apresentado pelo mercado. Entretanto observa-se que alguns ramos apresentaram o IC próximo ou acima de 100%, o que indica uma carteira potencialmente deficitária. É importante que seja feita uma gestão mais incisiva nestes ramos, priorizando a venda para pessoas mais jovens (para reduzir a sinistralidade) ou renegociando as despesas de comercialização.

A participação de mercado da XYZ Seguradora também vem aumentando ano a ano, conforme demonstrado na próxima tabela:

Tabela 6 – Marketshare XYZ Seguradora nos últimos 3 anos

Marketshare	2014	2015	2016
0929 - Funeral	0,96%	0,83%	0,60%
0977 - Prestamista	0,16%	0,93%	0,99%
0982 - Acidentes Pessoais	0,43%	0,75%	0,89%
0990 - Eventos Aleatórios	2,57%	3,05%	2,27%
0993 - Vida	0,60%	0,65%	0,67%
Total Geral	0,49%	0,82%	0,86%
% Aumento	-	69,36%	4,14%

Fonte: SUSEP (2017).

Importante destacar que o aumento se deu inclusive em um dos produtos cuja receita total do mercado decresceu, o 0993 – Vida.

Outro indicador muito utilizado pela XYZ Seguradora corresponde ao seu posicionamento no ranking das Seguradoras dos ramos onde atua. O critério adotado para construção do ranking foi o Prêmio Ganho nos últimos 3 anos.

Tabela 7 – Ranking XYZ Seguradora nos últimos 3 anos

Ranking	2014	2015	2016
0929 - Funeral	18	18	20
0977 - Prestamista	29	14	15
0982 - Acidentes Pessoais	29	24	22
0990 - Eventos Aleatórios	9	9	10
0993 - VIDA EM GRUPO	24	23	24

Fonte: SUSEP (2017).

A tabela acima apenas corrobora o crescimento já demonstrado da XYZ Seguradora nos últimos anos.

Conforme mencionado no início da exposição deste objetivo, a XYZ Seguradora opera hoje em dia exclusivamente com Seguros de Pessoas. Entretanto, alguns produtos relacionados a bens, responsabilidades e riscos financeiros serão incluídos no portfólio até 2018, quais sejam:

- a) Compreensivo Residencial;
- b) Compreensivo Empresarial;
- c) Seguro Viagem;
- d) Fiança Locatícia;
- e) Perda e Roubo de Bens;
- f) Responsabilidade Civil Profissional;
- g) Garantia de Obrigações Contratuais; e
- h) Garantia Estendida.

Não foi realizada uma pesquisa de mercado a fim de verificar a aceitação pelos corretores, necessidade de mais *players* e eventuais barreiras à entrada nestes mercados. Foi realizada apenas uma análise do Índice Combinado destes produtos no mercado nos últimos 12 e 24 meses.

Por fim, cabe ressaltar que o produto mais recente da XYZ Seguradora foi aprovado em 2009, o que, mesmo sem a análise do objetivo 3, indica uma necessidade premente de modernização para, pelo menos, igualar o que o mercado vem oferecendo aos clientes.

4.3 Analisar o Portfólio de Produtos da Concorrência

O primeiro ponto a ser mencionado antes da exposição do resultado desta análise é que os levantamentos internos e entrevistas realizadas pela pesquisadora levaram à conclusão de que a XYZ Seguradora não possui de forma clara um mapeamento dos concorrentes. Em outras

palavras, a XYZ Seguradora não sabe quem são os seus concorrentes, sejam diretos ou indiretos, tampouco segmentados por posicionamento, produto ou preço.

E isso decorre também do fato de a XYZ Seguradora ainda não ter definido de forma objetiva e estratégica o seu posicionamento e públicos alvo, visto que atualmente a “estratégia” adotada é a de “fechar negócios”.

Hoje em dia as empresas congêneres acompanhadas pela área de gestão da Unidade de Análise são aquelas consideradas como concorrentes pela área comercial, embora sem uma análise mais aprofundada (pelo menos que seja de conhecimento da área de gestão). As empresas são as seguintes:

- a) Metropolitan Life Seguros e Previdência Privada S.A.;
- b) Mongeral Aegon Seguros e Previdência S.A.;
- c) Unimed Seguradora S.A.;
- d) Icatu Seguros S.A.; e
- e) Capemisa Seguradora de Vida e Previdência S.A.

A seguir, passa-se à análise comparativa entre as coberturas oferecidas pelos produtos da XYZ Seguradora e das empresas anteriormente citadas.

Os produtos AP Eventos e Funeral não foram estudados, tendo em vista o seu objetivo restrito bem como a pequena receita advinda dos mesmos se comparada aos demais.

Quadro 3 – Comparativo Vida em Grupo (ramo 0993)

(continua)

Seguradora	XYZ	Metlife	Icatu	Unimed	Mongeral	Capemisa
Coberturas						
Morte	x	x	x	x	x	x
Morte Acidental	x	x	x	x	x	x
Indenização Especial por Acidente (IEA)	x	x	x	x	x	x
Invalidez Permanente Total ou Parcial por Acidente (IPA)	x	x	x	x	x	x
Invalidez Funcional Permanente Total por Doença (IFPD)	x	x	x	x	x	x
Invalidez Laborativa Permanente Total por Doença (ILPD)	x	-	-	-	-	x
Doenças Graves (DG)	x	x	x	-	x	x
Doenças Graves Ampliada (DGA)	-	-	-	-	-	x
Assistência Funeral (AF)	x	x	-	-	-	x
Auxílio Funeral (AUX)	x	x	x	x	x	x
Morte por Acidente Aéreo (MAA)	-	x	-	-	-	-
Morte por Acidente Automobilístico (MAAUT)	-	x	-	-	-	-
Morte por demais Acidentes (MAD)	-	x	-	-	-	-
Invalidez Permanente Total por Acidente (IPTA)	-	x	-	-	-	x
Invalidez Permanente Total por Acidente Aéreo (IPTAA)	-	x	-	-	-	-
IPA Automobilístico (IPTAAUT)	-	x	-	-	-	-
IPT por demais Acidentes (IPTADA)	-	x	-	-	-	-
IPA Majorada (IPAM)	-	x	-	x	x	-
IPA Vítima de Crime (IPAVC)	-	-	-	-	x	-
Diárias de Incapac. Temp. Acidente ou Doença (DITAD)	-	x	x	-	x	x
Diárias de Incapacidade Temporária por Acidente (DITA)	-	x	-	-	x	x
Despesas Médico-Hosp. e Odont. por Acidente (DMHO)	-	x	-	-	x	x
Verbas Rescisórias (VR)	-	x	-	x	x	-
Verbas Rescisórias por Acidente(VRA)	-	x	-	-	-	-
Doença Congênita de Filhos (DCF)	-	x	-	x	x	x
Auxílio Medicamento (AUXM)	-	x	-	-	-	-
Auxílio Medicamento por Acidente (AMA)	-	x	-	-	-	-
Auxílio Natalidade (AN)	-	-	-	-	x	-
Despesas Diversas (DD)	-	x	-	x	-	x
Despesas Diversas por Acidente (DDA)	-	x	-	-	-	-
Despesas Diversas por Acidente de Trabalho (DDAT)	-	-	-	-	-	x
Despesas Diversas por Natalidade (DDN)	-	-	-	-	-	x
Adiantamento por Doença Terminal (ADT)	-	-	-	-	x	-
Auxílio Funeral por Acidente (AUXFA)	-	x	-	-	-	-
Assistência Funeral por Acidente (AFA)	-	x	-	-	-	-
Cesta Básica (CB)	-	x	x	x	-	-
Cesta Básica por Acidente (CBA)	-	x	-	-	-	-
Desemprego Involuntário (DI)	-	x	x	-	-	x
Incapacidade Física Total e Temporária (ITT)	-	x	x	-	-	x
Diária por Internação Hospitalar (DIH)	-	x	x	-	x	x
Diária de Internação Hospitalar por Acidente (DIHA)	-	x	-	-	x	-
Auxílio por Internação Hospitalar	-	x	-	-	-	-
Traslado de Corpo (TC)	-	-	-	-	-	x
Diagnóstico de Câncer– (DC)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Câncer Feminino– (DCF)	-	x	-	-	-	x
Diagnóstico de Câncer Masculino– (DCM1)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Câncer Masculino– (DCM2)	-	x	-	-	-	-

(conclusão)

Seguradora	XYZ	Metlife	Icatu	Unimed	Mongeral	Capemisa
Coberturas						
Indicação Cirurgia Revascularização do Miocárdio (ICRM)	-	x	-	-	-	-
Indicação de Cirurgia de Válvula do Coração (ICVC)	-	x	-	-	-	-
Indicação de Cirurgia da Aorta (ICA)	-	x	-	-	-	-
Implante de Marcapasso Cardíaco (IMC)	-	x	-	-	-	-
Angioplastia Coronária (uma ou mais artérias)(IAC1)	-	x	-	-	-	-
Cirurgia de Retirada de Apêndice (CRA)	-	x	-	-	-	-
Cirurgia de Retirada da Vesícula Biliar (CRVB)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Insuficiência Renal Crônica (DIRC)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Transplante de Órgãos (DTO)	-	x	-	-	x	-
Diagnóstico de Infarto Agudo do Miocárdio (DIAM)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Derrame (AVC) (DAVC)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Esclerose Múltipla (DEM)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Distrofia Muscular (DDM)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Danos Cerebrais Anatômicos (DDCA)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Paralisia de Membros (DPM)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Doença (ou Mal) de Parkinson (DDP)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Enfisema Pulmonar (DEP)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Tumor Cerebral Benigno (DTCB)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Cegueira (DCG)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Surdez (DS)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Perda de Membros (DPRM)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Perda da Fala (DPF)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Doença do Neurônio Motor (DDNM)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Grande Queimado (GQ)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Hepatite B ou C (DH)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Linfoma Hodgkin e não Hodgkin (DLIN)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Leucemia (DL)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Embolia Pulmonar (DEP)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Osteomielite (DO)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Insuficiência Hepática por Cirrose	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Tuberculose Pulmonar	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Trombose Venosa Profunda	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Lúpus Eritematoso Sistêmico	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de AIDS (DAIDS)	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Doença de Alzheimer	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Hanseníase	-	x	-	-	-	-
Diagnóstico de Doença de Paget	-	x	-	-	-	-
Fratura Óssea (FO1)	-	x	-	-	-	-
Fratura Óssea (FO2)	-	x	-	-	-	-
Luxação (L)	-	x	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 4 – Comparativo Acidentes Pessoais (ramo 0982)

Seguradora	XYZ	Metlife	Icatu	Unimed	Mongeral	Capemisa
Coberturas						
Morte Acidental	x	x	x	x	x	x
Invalidez Permanente Total ou Parcial por Acidente (IPA)	x	x	x	x	x	x
Invalidez Permanente Total por Acidente (IPTA)	x	x	x		-	x
Despesas Médico-Hosp. e Odont. por Acidente (DMHO)	x	x	x	x	x	x
Diárias de Incapacidade Temporária por Acidente (DITA)	x	x	x	x	x	x
IPA Majorada (IPA-Majorada)	x	x	-	x	x	-
Diárias de Internação Hospitalar por Acidente (DIHA)	x	-	x	-	x	-
Diárias por Internação em U.T.I por Acidente (DUTI-A)	-	-	-	x	-	-
Morte Acidental Decorrente de Acidente Aéreo (MQAA)	x	x	x	-	-	-
Morte por Acidente Automobilístico (MAAUT)	-	x	-	-	-	-
Morte por Acidente Vítima de Crime (MAVC)	-	-	x	-	-	-
Morte por demais Acidentes (MAD)	-	x	-	-	-	-
Invalidez Permanente Total por Acidente Aéreo (IPTAA)	-	x	-	-	-	-
IPA Automobilístico (IPTAAUT)	-	x	-	-	-	-
IPT por demais Acidentes (IPTADA)	-	x	-	-	-	-
Verbas Rescisórias por Acidente (VRA)	-	x	x	-	-	-
Auxílio Medicamento por Acidente (AMA)	-	x	-	-	-	-
Despesas Diversas por Acidente (DDA)	-	x	x	-	-	x
Auxílio Funeral por Acidente (AUXFA)	-	x	x	-	-	x
Assistência Funeral por Acidente (AFA)	-	x	x	x	-	x
Cesta Básica por Acidente (CBA)	-	x	x	-	-	-
IPA Vítima de Crime (IPAVC)	-	-	-	-	x	-
Queimadura Grave (QG)	-	-	x	-	-	-
Fratura Óssea (FO)	-	-	x	-	-	-
Cuidados Prolongados por Acidente (CPA)	-	-	x	-	-	-
Perda de Renda por Desemprego (PRD)	-	-	-	-	x	-
Traslado de Corpo em caso de Morte Acidental (TCMA)	-	-	-	-	-	x
Diárias por Internação em U.T.I (DUTI)	-	-	-	-	-	x
Diárias por Internação por Doenças Graves (DIDG)	-	-	-	-	-	x
Diárias de Internação Hospitalar (DIH)	-	-	-	-	-	x
Renda Temporária por Incapacidade (RTI)	-	-	-	-	-	x
Despesas Diversas por Natalidade (DDN)	-	-	-	-	-	x

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 5 – Comparativo Renda Hospitalar (ramo 0990)

Seguradora	XYZ	Metlife	Icatu	Unimed	Mongeral	Capemisa
Coberturas						
Diárias por Internação Hospitalar (DIH)	x	x	-	-	-	x
Diárias de Internação Hospitalar por Acidente (DIHA)	x	x	-	-	-	-
Diárias por Internação em U.T.I (DUTI)	x	-	-	-	-	x
Diárias por Internação por Doenças Graves (DIDG)	x	-	-	-	-	x
Diárias por Internação no Exterior (DIEX)	x	-	-	-	-	-
Diárias por Convalescença (DCON)	x	-	-	-	-	-
Auxílio por Internação Hospitalar (AUXH)	-	x	-	-	-	-
Auxílio Medicamento (AUXM)	-	x	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 6 – Comparativo Vida para Pequenas e Médias Empresas (ramo 0993)

Seguradora	XYZ	Metlife	Icatu	Unimed	Mongeral	Capemisa
Coberturas						
Morte	x	x	x	-	x	x
Morte Acidental	x	x	x	-	x	x
Indenização Especial por Acidente (IEA)	x	x	x	-	x	x
Invalidez Permanente Total ou Parcial por Acidente (IPA)	x	x	x	-	x	x
Invalidez Funcional Permanente Total por Doença (IFPD)	x	x	x	-	x	x
Invalidez Laborativa Permanente Total por Doença (ILPD)	x	-	-	-	-	-
Diárias por Incapacidade Temporária (DITA)	x	x	-	-	x	-
Assistência Funeral (AF)	x	x	-	-	x	-
Diárias de Internação Hospitalar (DIH)	x	-	-	-	-	-
Diárias de Internação Hospitalar por Acidente (DIHA)	x	-	-	-	-	-
Despesas Médico-Hosp. e Odont. por Acidente (DMHO)	x	x	x	-	x	x
Doenças Congênitas dos Filhos (DCF)	x	x	-	-	x	-
Rescisão Contratual por Morte (RCM)	x	x	x	-	x	x
Rescisão Contratual por Morte Acidental (RCMA)	x	-	-	-	-	-
Despesas Diversas (DD)	-	x	x	-	-	-
Auxílio Alimentação (AA)	-	-	x	-	x	x

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 7 – Comparativo Renda Temporária por Incapacidade (ramo 0990)

Seguradora	XYZ	Metlife	Icatu	Unimed	Mongeral	Capemisa
Coberturas						
Renda Temporária por Incapacidade (RTI)	x	x	-	-	x	x
Extensão de garantia por LER ou DORT	x	-	-	-	x	x
RTI decorrente de Acidente Pessoal (RTIA)	-	x	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 8 – Comparativo Prestamista (ramo 0977)

Seguradora	XYZ	Metlife	Icatu	Unimed	Mongeral	Capemisa
Coberturas						
Morte	x	x	x	x	x	x
Morte Acidental	x	x	-	x	x	x
Invalidez Permanente Total por Acidente (IPTA)	x	x	-	x	x	x
Invalidez Funcional Permanente Total por Doença (IFPD)	x	-	-	-	x	x
Invalidez Laborativa Permanente Total por Doença (ILPD)	x	-	-	-	-	-
Renda Temporária por Incapacidade (RTI)	x	x	-	x	-	x
RTI decorrente de Acidente Pessoal (RTIA)	x	-	-	-	-	x
Perda de Renda por Desemprego (PRD)	x	x	-	x	-	x

Fonte: Elaborado pela autora.

Os comparativos acima demonstram que a XYZ possui os produtos Vida – PME, Renda Hospitalar e Prestamista mais completos dentre as empresas analisadas. O Renda Temporária por Incapacidade é equivalente ao oferecido pelas congêneres estudadas. Entretanto o Vida em Grupo e Acidentes Pessoais Coletivos oferecidos pela XYZ Seguradora possuem coberturas

muito aquém do ofertado atualmente pelas seguradoras examinadas, necessitando de modernização para pelo menos acompanhar o mercado.

Com o objetivo de sintetizar o comparativo realizado, foi elaborado um pequeno resumo com a quantidade de coberturas oferecidas para cada tipo de evento (morte, invalidez, incapacidade, etc.), em cada produto e por cada uma das Seguradoras pesquisadas:

Quadro 9 – Resumo dos comparativos realizados

Seguradora	XYZ	Metlife	Icatu	Unimed	Mongeral	Capemisa
Natureza das coberturas - Vida em Grupo						
Desemprego	-	1	1	-	-	1
Despesas Médicas	-	1	-	-	1	1
Diagnóstico	1	43	1	1	4	4
Fratura	-	3	-	-	-	-
Incapacidade	-	3	2	-	2	3
Internação	-	3	1	-	2	1
Invalidez	3	7	2	3	4	4
Morte	5	18	5	7	5	8
Natalidade	-	-	-	-	1	1
Natureza das coberturas - Acidentes Pessoais Coletivos						
Desemprego	-	-	-	-	1	-
Despesas Médicas	1	1	2	1	1	1
Fratura	-	-	1	-	-	-
Incapacidade	1	1	1	1	1	2
Internação	1	-	1	1	1	3
Invalidez	3	6	2	2	3	2
Morte	2	1	8	2	1	5
Natalidade	-	-	-	-	-	1
Queimadura	-	-	1	-	-	-
Natureza das coberturas - Renda Hospitalar						
Internação	6	4	-	-	-	3
Natureza das coberturas - Vida para PMEs						
Despesas Médicas	1	1	1	-	1	1
Diagnóstico	1	1	-	-	1	-
Incapacidade	1	1	-	-	1	-
Internação	2	-	-	-	-	-
Invalidez	3	2	2	-	2	2
Morte	6	6	6	-	6	5
Natureza das coberturas - Renda Temp. Incapacidade						
Incapacidade	2	2	-	-	2	2
Natureza das coberturas - Prestamista						
Desemprego	1	1	-	1	-	1
Incapacidade	2	1	-	1	-	2
Invalidez	3	1	-	1	2	2
Morte	2	2	1	2	2	2
TOTAL DE COBERTURAS OFERECIDAS	47	110	38	23	44	57

Fonte: Elaborado pela autora.

O resumo acima evidencia a pluralidade de opções oferecidas pela multinacional Metlife, embora ela apresente grande concentração na quantidade de coberturas de diagnóstico

oferecidas no produto Vida em Grupo. A Capemisa pode ser classificada como a segunda empresa mais versátil dentre as analisadas. Cabe destacar ainda que a Mongeral e a Icatu, embora ofereçam menor quantidade de coberturas que a XYZ Seguradora, possuem maior quantidade de eventos cobertos.

Analisando o portfólio de produtos das empresas elencadas como concorrentes, independentemente se também oferecidos pela XYZ Seguradora, verificou-se os seguintes pontos que precisam ser destacados:

- a) As empresas estão direcionando seus produtos para o segmento individual e não mais coletivo. Todas as congêneres estudadas possuem, pelo menos, produtos de Vida Individual e Acidentes Pessoais Individual;
- b) Percebe-se também um direcionamento para determinados públicos alvo, sejam segmentados por gênero, idade ou profissão, conforme exemplos abaixo:

- Metlife:

- Proteção melhor idade: É importante cuidar da saúde em todas as fases da vida.
- Proteção Materna: Ser mãe é um grande aprendizado para qualquer mulher. Pensando neste momento, a MetLife desenvolveu o seguro Proteção Materna, que vai lhe garantir proteção e tranquilidade neste momento tão especial.
- Proteção Mulher Plus: Saúde e bem-estar são prioridades na vida de toda mulher. O seguro Proteção e Mulher Plus oferece coberturas e assistências voltadas às necessidades femininas e você ainda concorre à prêmios mensais.
- Proteção Mulher: A MetLife se preocupa com as necessidades, sonhos e perspectivas das mulheres. Presente no cotidiano, o seguro Proteção Mulher concede, facilidades para lhe ajudar a estar preparada para qualquer situação.
- Proteção Homem: Saber cuidar da sua saúde da forma correta é importante para atingir seus objetivos e manter uma boa qualidade de vida.
- Proteção Homem Plus: Além de oferecer força, facilidade e tranquilidade no seu dia-a-dia, a MetLife também o acompanha nas situações delicadas da vida. ;

- Proteção Pet: Proteção para você e cuidados para seu animal de estimação.
- Proteção e Lar Plus: Quem tem o Seguro Proteção e Lar Plus protege sua família e ainda fica livre de transtornos relacionados ao seu lar.

- **Capemisa:**

- Siga Seguro: Segurança para os Caminhoneiros, confiança e prestígio para a sua Empresa.
- Seguro Escolar: Voltado para as Instituições de Ensino, o Seguro Escolar CAPEMISA dá uma aula de tranquilidade para os alunos, professores e demais funcionários, só se preocuparem com a educação.
- Vida Passageiro TOP: O Passageiro TOP é um Seguro de Vida disponível para contratação dos Clientes de empresas de ônibus parceiras.

- **Icatu:**

- Profissional Liberal: Quem é Profissional Liberal sabe perfeitamente o impacto na sua renda quando fica impossibilitado de trabalhar devido a uma doença ou a um acidente. Pensando nisso, desenvolvemos um seguro para protegê-los dos imprevistos.

- **Mongeral:**

- Familiar: Quando formamos uma família, as preocupações normalmente mudam. Se esse é o seu caso, seu seguro precisa mudar. O seguro de vida familiar é uma boa opção para quem não quer deixar os dependentes desamparados financeiramente caso venha a faltar.
- Invalidez Sênior: Se você tem mais de 60 anos e precisa de proteção financeira contra acidentes, esse é o seguro de vida indicado para você.
- Profissional de Segurança: Proteção 24 horas, dentro e fora do trabalho, para profissionais de segurança que precisam estar tranquilos em relação à proteção da renda pessoal e familiar.

- Unimed:

- Torcedor Premiável: O Torcedor Premiável é um seguro de acidentes pessoais para quem quer assistir aos melhores jogos da temporada com segurança e tranquilidade, e ainda contar com a possibilidade de concorrer a prêmios em dinheiro.
- Corredor Premiável: Corrida não é só um esporte, é um estilo de vida. O Corredor Premiável é um seguro de acidentes pessoais que oferece o suporte para você realizar suas provas e maratonas sem preocupação, assim você melhora sua técnica e atinge resultados com segurança.

É imprescindível salientar que os produtos acima na verdade tratam-se apenas de uma “roupagem”, onde as seguradoras se utilizam do produto completo aprovado na SUSEP e criam um “subproduto”, com coberturas, limites e, principalmente, serviços de assistência aderentes e atraentes a determinado nicho de mercado. Das analisadas, a única empresa que aprovou produtos distintos na SUSEP foi a Mongeral.

5 DISCUSSÃO

Neste capítulo serão abordados os aspectos mais relevantes percebidos no desenvolvimento dos objetivos deste estudo.

Conforme demonstrado na análise dos objetivos 1 e 2 a XYZ vem crescendo acima do mercado, tanto em termos de prêmios como de resultado. Considerando que os períodos analisados correspondem aos anos de 2014 a 2016, anos estes de crise e instabilidade político-econômica, pode-se concluir que existe muito apetite tanto da empresa como dos principais parceiros de negócio, os corretores de seguro.

Entretanto, entende-se que esta curva de crescimento tende a tornar-se menos acentuada com o passar do tempo, principalmente se levado em consideração o fato de que dois dos maiores produtos comercializados pela XYZ Seguradora necessitam de uma séria modernização e remodelagem nas coberturas disponibilizadas, visando, se não inovar, pelo menos se aproximar do que o mercado está oferecendo.

Ainda em relação aos produtos comercializados, entende-se como imprescindível que a XYZ passe a oferecer produtos individuais e, principalmente, direcionados para determinados públicos alvo, pois nos dias de hoje, com a rotina cada vez mais intensa e o tempo cada vez mais escasso, a sensação de ter um produto sob medida e com serviços que facilitem e agilizem o dia a dia pode vir a ser um grande diferencial, embora de curto prazo por ser de fácil reprodução pelo mercado.

Complementando o parágrafo anterior, recomenda-se que a XYZ invista em estudos de estratégia, tanto para definição do enfoque de vantagem competitiva como para seleção e consequente estudo dos concorrentes.

Quanto à definição dos concorrentes a serem acompanhados, aconselha-se a elaboração de estudos mercadológicos reconhecidamente aplicáveis a este objetivo, como a Análise das 5 Forças de Porter e Análise SWOT com definição das iniciativas a partir dos cruzamentos da matriz.

Além disso, durante a elaboração deste estudo foi constatado que o controle dos negócios que não foram fechados, o qual ajudou a justificar a necessidade desta pesquisa, foi descontinuado em 2016. Aconselha-se não apenas a retomada deste controle, mas também sua otimização, com inclusão de informações relativas ao concorrente que ganhou a conta e, caso o motivo seja preço, a diferença de valor.

Voltando ao conceito de vantagem competitiva, convém lembrar que a mesma pode se dar pela diferenciação, conforme recomendado pela pesquisadora anteriormente, ou pela

liderança em custos. Considerando os direcionamentos que vem sendo dados pelo corpo diretivo, com diversos projetos de tecnologia para facilitar a entrega dos produtos, bem como relacionamento com os corretores parceiros e cliente final, entende-se que realmente está sendo buscada uma vantagem através da diferenciação. Entretanto, recomenda-se verificar profundamente se com todos estes investimentos e direcionamento dado, a “estratégia” atual de “fechar negócios” continua sendo atraente ou ainda, necessária.

Por fim, se definida a estratégia de diferenciação, além da inovação tecnológica que já vem sendo trabalhada pelo corpo diretivo, a análise do objetivo específico 3 deste estudo sugere os seguintes caminhos para inovação em produtos:

- a) Utilização massiva de serviços de assistência que tragam facilidades ao dia a dia (a XYZ possui mais de 70 modalidades de assistência) e que podem contribuir extremamente com a formatação dos produtos sob medida;
- b) Produtos direcionados não apenas para o perfil, mas para a condição do cliente em dado momento de sua vida: estudante, solteiro, casado, gestante, aposentado, etc.;
- c) Produtos para públicos atualmente não atendidos pelo mercado segurador. Por exemplo, a pesquisa realizada não retornou nenhum produto sênior com cobertura para doenças, diagnósticos ou cirurgias. Geralmente o limite de idade adotado é de 65 a 70 anos. O risco é grande, mas não existe produto ruim, existe produto mal precificado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada acabou por ratificar a impressão da pesquisadora, de que é extremamente complexo diferenciar-se num mercado tão homogêneo, com produtos disponíveis para consulta pública e que, portanto, não permite muitos segredos entre os participantes do mercado.

Além disso, fica ainda mais difícil diferenciar-se e destacar-se caso a empresa não conheça seus concorrentes e não possua estratégias e enfoque de vantagem competitiva bem definidos.

O ponto acima foi uma das principais dificuldades enfrentadas pela pesquisadora para elaboração do trabalho, pois nas diversas análises internas, pesquisas e entrevistas realizadas, restou constatado que a XYZ desconhece quem são efetivamente seus concorrentes e conseqüentemente não acompanha sua evolução.

Outra dificuldade decorreu do fato de a XYZ Seguradora ainda não ter definido de forma objetiva e estratégica o seu posicionamento e públicos alvo, o que é fundamental numa tentativa de diferenciação. Além disso, como os controles relativos aos motivos de perda de negócios foram descontinuados em 2016, isto poderá acarretar uma certa “cegueira” quando (e se) a empresa seguir a recomendação de desenvolver estudos relacionados a definição de estratégia e vantagem competitiva.

Porém, entende-se que as dificuldades anteriormente relatadas podem ser revertidas e transformarem-se em oportunidades de desenvolvimento e evolução para a XYZ Seguradora.

Especificamente quanto aos comparativos dos produtos, a pesquisa evidenciou a necessidade de modernização por parte da XYZ Seguradora, pois a quantidade e, principalmente, variedade de coberturas e produtos oferecidos estão aquém dos disponibilizados pelas demais empresas analisadas, motivo pelo qual a XYZ Seguradora tende a atender em menor escala as necessidades dos consumidores, relativamente às congêneres estudadas.

Por fim, a pesquisa também permitiu concluir que existem sim públicos cujo mercado segurador atualmente não enxerga ou se enxerga, não direciona esforços para atender. Produtos configurados para atendimento destes públicos podem significar Oceanos Azuis a serem explorados, e talvez quebrar a homogeneidade do mercado seja a maneira mais eficaz de obter a desejada diferenciação.

REFERÊNCIAS

- BAPTISTA, Margarida Afonso Costa. O enfoque neo-schumpeteriano da firma. **Anais do XXV Encontro Nacional de Economia**. Recife, 1997.
- BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira. **Organizações inovadoras**. São Paulo: Ed. FGV, 2003.
- BIGNETTI, Luiz Paulo; REDAELLI, Emir José **Estratégia competitiva**. São Leopoldo: Unidade Acadêmica de Educação Continuada – UNISINOS, 2015
- CAZELLA, Sílvio Cesar; **Tecnologias para inteligência competitiva**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2011.
- CHAN, Kim W.; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CNSEG – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SEGUROS GERAIS, PREVIDÊNCIA PRIVADA E VIDA, SAÚDE SUPLEMENTAR E CAPITALIZAÇÃO. **Relatório de Sustentabilidade do Setor de Seguros**. Rio de Janeiro, 2015.
- COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro**. 3. ed. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2007.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- CRESCIMENTO do mercado foi de 9,2% em 2016. **CNSEG – Confederação Nacional Das Empresas De Seguros Gerais, Previdência Privada E Vida, Saúde Suplementar E Capitalização**, Rio de Janeiro, 08 fev. 2017. Disponível em: <<http://cnseg.org.br/fenseg/servicos-apoio/noticias/crescimento-do-mercado-foi-de-9-2-em-2016.html>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- DRUCKER, Peter. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997
- EVOLUÇÃO do mercado de seguros no Brasil. **Monitor digital**, Rio de Janeiro, 28 jan. 2015. Disponível em: <<https://monitordigital.com.br/evoluucuo-do-mercado-de-seguros-no-brasil>>. Acesso em: 19 mar. 2017.
- FATOS e indicadores do mercado. **Tudo sobre seguros**, [S.l., 2016]. Disponível em: <<http://www.tudosobreseguros.org.br/portal/pagina.php?l=267>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HILSDORF, Carlos. O que é Inteligência Competitiva? **Administradores – O Portal da Administração**, João Pessoa, 12 maio 2010. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-inteligencia-competitiva/44824/>>. Acesso em: 19 maio 2017.

KELLER, Kevin Lane. KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed. Barueri: Manole, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAM, Camila. 6 passos para estabelecer um diferencial para a sua empresa. **Revista Exame**, São Paulo, 06 ago. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/6-passos-para-estabelecer-um-diferencial-para-a-sua-empresa/>>. Acesso em: 19 maio 2017.

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia**. São Paulo: HSM Editora, 2012.

MARCIAL, Elaine. Capítulo 8 - Os Desafios do Profissional de Inteligência. In: STAREC, Claudio (Org.). **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2013. p. 141 a 163.

MARIOTTO, Fábio L. **O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica**. São Paulo: RAE, 1991.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OCDE - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 1997. Traduzido em 2006 pela FINEP. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REZENDE, Denis Alcides. **Inteligência organizacional como modelo de gestão em organizações privadas e públicas: guia para projetos de Organizational Business Intelligence - OBI**. São Paulo: Atlas, 2015

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultura, 1982.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-inteligencia-competitiva,a41d6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 19 maio 2017.

SINCOR-SP – Sindicato dos Corretores de Seguros de São Paulo. **Carta de Conjuntura do Setor de Seguros**. São Paulo, 2017.

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados. **Consulta de Produtos**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/menu/consulta-de-produtos-1>>. Acesso em: 20 maio 2017.

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados. **SES – Sistema de Estatísticas da SUSEP**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www2.susep.gov.br/menuestatistica/SES/principal.aspx>>. Acesso em: 20 maio 2017.

THOMAS, Elisa. FAGGION, Gilberto. TREZ, Janaína Ruffoni. **Inovação [Conceitos e Gestão]**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2012.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **A gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

XYZ Seguradora. **[Documentos internos]**. Porto Alegre, 2015.

ZEITHAML, Valarie A. BITNER, Mary Jo. GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços: - a empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH Ed., 2014.