

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

SUELI APARECIDA LODDI

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO SUPORTE PARA A
COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO NO SETOR DE SEGUROS**

**São Caetano do Sul
2006**

SUELI APARECIDA LODDI

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO SUPORTE PARA A
COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO NO SETOR DE SEGUROS**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da Universidade
Municipal de São Caetano do Sul como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre em
Administração.**

**Área de Concentração: Gestão e Inovação
Organizacional**

Orientador: Professor Doutor Sérgio F. Crispim

**São Caetano do Sul
2006**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES

Campus II – Rua Santo Antônio n.º 50, São Caetano do Sul – SP

Reitor

Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva

Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa

Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação defendida e aprovada em 06/06/ 2006, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Sérgio F. Crispim

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

Prof. Dra. Ana Akemi Ikeda

*Dedico este trabalho a minha família. Meu porto seguro.
Em especial ao Avó Alfredo, ao Tio Tico e a Josy (IN MEMORIAN).*

*Saber a gente aprende com os mestres e os livros.
A sabedoria se aprende é com a vida e com os humildes.
Cora Coralina*

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que auxiliaram na execução dessa dissertação, em especial:

Ao Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim, orientador deste trabalho que participou desde a sua fase inicial, durante suas aulas de Administração Estratégica. Sua orientação objetiva, bem como o apoio e amizade foram fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação.

A direção da ACE Seguradora S.A. pela oportunidade de realizar o estudo, cedendo material, dados e o precioso tempo de seus Diretores, Gerente e funcionários.

A TODOS os colegas do Programa de Mestrado em Administração do IMES, pelo apoio, incentivo e o privilégio do convívio.

À Equipe de Professores do Programa de Mestrado em Administração do IMES, pelo conhecimento e orientações.

À Equipe Administrativa do Programa de Mestrado em Administração do IMES, em especial a Marlene, Ana Maria e Neuzinha, pela ajuda, paciência e amizade.

Aos funcionários das Bibliotecas do IMES, cuja ajuda e amizade, muito contribuíram para a execução deste trabalho.

A minha filha Laura, minha fonte de inesgotável de força, amor e inspiração.

As minhas irmãs Sandra e Silvana, pela ajuda e amizade sempre que precisei.

Aos meus pais, Pedro e Neuza, que apesar da pouca escolaridade, são donos de uma sabedoria sem limites, e formaram uma Matemática, uma Advogada e uma Enfermeira.

Ao meu marido Valmir, pelo incondicional apoio e a compreensão de minhas ausências. Sem o seu amor a sua ajuda este trabalho não teria sido concluído.

E finalmente a Deus, que me tanto tem abençoado a minha vida, meu lar e minha família.

RESUMO

Nas últimas décadas, o advento da economia globalizada e o acirramento da concorrência tornaram as fontes tradicionais de vantagens competitivas das empresas obsoletas. Na busca de maior competitividade as empresas vêm investindo massivamente nos constantes avanços da Tecnologia da Informação (TI). Dentre os setores da economia mundial que mais investem em TI, encontra-se o setor de Seguros.

O setor de seguros nacional tem assistido nos últimos anos um grande aumento na concorrência, derivada da abertura do mercado de seguros ao capital estrangeiro em 1996 e o aumento do poder aquisitivo da população, decorrente da estabilidade econômica proporcionada pelo plano Real, de 1994. Neste contexto a ACE se instalou no País em 1999, proveniente de um grande grupo segurador mundial, sediado em Bermudas, sem vínculos com os grandes bancos aqui instalados. Após um detalhado estudo mercado nacional e sua segmentação, a companhia traçou sua estratégia competitiva, aliando TI e estratégias de negócios, visando obter crescimento e rentabilidade, oferecendo seguros para as classes sociais de baixa renda, normalmente deixadas de lado no portfólio das grandes seguradoras. Como resultado a companhia conquistou uma posição de destaque entre as seguradoras que atuam no País, obtendo altos índices de lucratividade e crescimento anual, sendo reconhecida com uma empresa competitiva.

Este estudo tem como objetivo discutir e caracterizar como a TI melhorou a competitividade da ACE, a partir da análise suas estratégias de negócios com relação ao setor, sua estrutura de TI e o alinhamento estratégico entre a TI e o negócio.

Palavras chave: Tecnologia da Informação (TI), Competitividade, Estratégias Competitivas, Alinhamento entre TI e Negócios.

ABSTRACT

Over the last decades, the advent of the global economy and the increase in competition have made obsolete the traditional sources of competitive advantages of the companies. In the search of greater competitiveness, the companies are investing massively in the constant advances of the Information Technology (IT). The sector of Insurance is found amongst the sectors of the worldwide economy that invest the most in IT.

The national sector of insurances has seen in the last years a great increase in competition due to the opening of the insurance market to the foreign capital in 1996, and the growth of purchasing power of the population, owed to the economic stability provided by Plano Real of 1994. In this context the ACE was established in Brazil in 1999, proceeding from a great worldwide insurer group, headquartered in Bermuda, without bonds to the great banks established here. After a detailed study of the national market and its segmentation, the company traced its competitive strategy, uniting IT and business-oriented strategies aiming at growth and yield, offering insurance for the low income social class, normally ignored on the portfolio of large insurance companies. As a result, the company conquered a position of prominence among the others in the country, got high indices of profitability and annual growth and was recognized as a competitive company.

The objective of this study is to discuss and characterize as IT improved the competitiveness of the ACE from the analysis of its business-oriented strategies related to the sector, its structure of IT and the strategic alignment between IT and business.

Keywords: Information Technology (IT), Competitiveness, Competitive Strategies, Alignment between IT and Business.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	XVI
LISTA DE TABELAS.....	XIX
LISTA DE GRÁFICOS.....	XXI
LISTA DE QUADROS	XXIII
LISTA DE ABREVIATURAS	XXIV
1. INTRODUÇÃO.....	026
<i>1.1 Origem do estudo</i>	<i>026</i>
<i>1.2 Questão de estudo</i>	<i>027</i>
<i>1.3 Objetivo</i>	<i>027</i>
<i>1.4 Justificativa do estudo</i>	<i>027</i>
<i>1.5 Delimitação do estudo</i>	<i>028</i>
<i>1.6 Vinculação à linha de pesquisa</i>	<i>028</i>
2. REFERENCIAL CONCEITUAL.....	029
<i>2.1 Administração Estratégica (ADE)</i>	<i>030</i>
<i>2.1.1 A Migração de Valor entre modelos de negócios</i>	<i>036</i>
<i>2.1.2 Definição do Negócio.....</i>	<i>039</i>
<i>2.1.3 Desenvolvendo o modelo de negócio</i>	<i>041</i>
<i>2.1.3.1 Valor para o Cliente</i>	<i>041</i>
<i>2.1.3.2 Segmentação</i>	<i>045</i>
<i>2.1.3.3 Posicionamento.....</i>	<i>049</i>
<i>2.1.3.4 Competências Essenciais</i>	<i>057</i>
<i>2.2 Tecnologia da Informação</i>	<i>064</i>

2.2.1 Principais Conceito de TI	064
2.2.1.1 Conceito de TI	064
2.2.1.2 O Computador	065
2.2.1.3 As Telecomunicações	067
2.2.1.3.1 A Internet	067
2.2.1.3.2 As Intranets	069
2.2.1.3.3 As Extranets	069
2.2.1.3.4 Correio eletrônico (ou e-mail)	069
2.2.1.3.5 EDI – Eletronic Data Inbterchage.....	070
2.2.1.4 Bancos de Dados	070
2.2.1.5 ERP	071
2.2.1.6 CRM	072
2.2.1.7 WorkFlows	073
2.2.1.8 BI	077
2.2.2 Evolução da Administração da TI	077
2.2.2.1 Fase I – Década de 1960	077
2.2.2.2 Fase II – Década de 1970	078
2.2.2.3 Fase III – Década de 1980.....	078
2.2.2.4 Fase IV – Década de 1990	079
2.2.3 O Alinhamento entre a TI e a Estratégia de Negócio	080
2.2.3.1 Grid Estratégico	080
2.2.3.2 A Matriz de Intensidade da Informação	083
2.2.3.1.1 Passo 1: Avaliar a intensidade das informações	084

2.2.3.2.2	<i>Passo 2: Determinar o papel da TI na estrutura do setor.....</i>	084
2.2.3.2.3	<i>Passo 3: Identificar as formas por meio das quais a TI pode criar vantagem competitiva</i>	085
2.2.3.2.4	<i>Passo 4: Investigar como a TI poderá gerar novos negócios</i>	086
2.2.3.2.5	<i>Passo 5: Desenvolver um plano para tirar vantagem da TI</i>	086
2.2.3.3	<i>Modelo do Alinhamento Estratégico</i>	087
<u>2.2.3.3.1</u>	<i>Perspectiva Um – Execução da Estratégia</i>	090
<u>2.2.3.3.2</u>	<i>Perspectiva Dois – Transformação Tecnológica</i>	091
<u>2.2.3.3.3</u>	<i>Perspectiva Três – Potencial Competitivo</i>	091
2.2.3.3.4	<i>Perspectiva Quatro – Nível de Serviço</i>	092
2.2.3.3.5	<i>Síntese do Modelo do Alinhamento Estratégico</i>	093
2.3	<i>Setor de Seguros</i>	094
2.3.1	<i>Principais conceitos de Seguros</i>	094
2.3.1.1	<i>Mutualismo</i>	094
2.3.1.2	<i>Segurado.....</i>	095
2.3.1.3	<i>O Risco</i>	095
2.3.1.4	<i>Prêmio</i>	096
2.3.1.5	<i>Sinistro</i>	096
2.3.1.6	<i>Contrato de seguro.....</i>	097
2.3.1.7	<i>Indenização.....</i>	097
2.3.1.8	<i>Franquia</i>	098
2.3.1.9	<i>Gerenciamento de Risco</i>	098
2.4.1.10	<i>Pulverização do Risco</i>	098
2.3.1.11	<i>Ramos de Seguros</i>	099

2.4.2 <i>Evolução Histórica do seguro</i>	099
2.4.2.1 <i>História do Seguro no Mundo</i>	100
2.4.2.2 <i>História do Seguro no Brasil</i>	103
2.4.3 <i>A Estrutura do Sistema Nacional de Seguros</i>	106
2.4.3.1 <i>O Sistema Nacional de Seguros</i>	107
2.4.3.2 <i>O Conselho Nacional de Seguros Privados(CSNP)</i>	107
2.4.3.3 <i>A Superintendência de Seguros Privados (SUSEP)</i>	108
2.4.3.4 <i>Instituto de Resseguro do Brasil (IRB)</i>	110
2.4.3.5 <i>As Seguradoras</i>	111
2.4.3.6 <i>Corretores</i>	112
2.4.3.7 <i>Outras entidades do Setor</i>	113
2.4.3.7.1 <i>FENASEG</i>	113
2.4.3.7.2 <i>FENACOR</i>	114
2.4.3.7.3 <i>FUNENSEG</i>	115
2.4.4 <i>Panorama do setor de Seguros Mundial e Brasileiro</i>	116
3. METODOLOGIA	125
3.1 <i>Tipo de Pesquisa</i>	125
3.1.1 <i>Unidade de Análise</i>	126
3.1.1.1 <i>Selecionando a Unidade de Análise - Passo 1: Selecionando Concorrentes</i>	127
3.1.1.2 <i>Selecionando a Unidade de Análise - Passo 2: Aplicando os Critérios</i>	128
3.1.1.3 <i>Selecionando a Unidade de Análise - Passo 3: Classificação Geral</i>	130
3.1.2 <i>Lógica que une dados às proposições</i>	130
3.1.3 <i>Protocolo de estudo de caso</i>	131
3.2 <i>Instrumentos de Pesquisa e Procedimentos para Coleta de Dados</i>	132

3.3 <i>Análise dos Resultados</i>	135
4. ESTUDO DE CASO	136
4.1 <i>A ACE</i>	136
4.1.1 <i>Grupo ACE no Mundo</i>	136
4.1.2 <i>Grupo ACE no Brasil</i>	139
4.2 <i>ACE comparada as principais seguradoras do Brasil</i>	143
4.2.1 <i>As Seguradoras</i>	144
4.2.2 <i>Análise do Resultado da Atividade de Seguros</i>	145
4.2.3 <i>Análise da Rentabilidade do Patrimônio Líquido</i>	146
4.2.4 <i>Análise da Liquidez Corrente</i>	147
4.2.5 <i>Análise da Independência Financeira</i>	147
4.2.6 <i>Análise da Margem Operacional</i>	148
4.2.7 <i>Análise do Índice Combinado Simples</i>	149
4.2.8 <i>Análise da Sinistralidade</i>	149
4.2.9 <i>Crescimento dos Prêmios Ganhos</i>	150
4.2.10 <i>Destaques dos Últimos Três Anos</i>	150
4.2.11 <i>Conclusões da comparação dentre ACE e as principais seguradoras do Brasil</i>	151
4.3 <i>Análise dos Tópicos de ADE em relação a ACE</i>	152
4.3.1 <i>A Migração de Valor no Mercado de Seguros</i>	152
4.3.1.1 <i>Fases da Migração de Valor no Setor de Seguros</i>	155
4.3.1.2 <i>Monitorando a Migração de Valor</i>	159
4.3.2 <i>A Definição do Negócio</i>	160
4.3.3 <i>A Concepção de Negócio</i>	164

4.3.3.1	<i>O Valor para o Cliente</i>	164
4.3.3.2	<i>Segmentação de Mercado</i>	167
4.3.3.3	<i>O Posicionamento</i>	172
4.3.3.3.1	<i>O posicionamento Operacional</i>	172
4.3.3.3.2	<i>Posicionamento Estratégico</i>	174
4.3.3.4	<i>As Competências Essenciais</i>	176
4.3.4	<i>Conclusões dos Tópicos de ADE</i>	181
4.4	<i>Análise dos Tópicos de TI</i>	183
4.4.1	<i>A Estrutura do Departamento de TI</i>	183
4.4.2	<i>As Ferramentas de TI utilizadas pela ACE Brasil</i>	185
4.4.3	<i>Alinhamento de TI e Negócios</i>	193
4.4.3.1	<i>Grid Estratégico</i>	193
4.4.3.2	<i>Matriz de Intensidade da Informação</i>	195
4.4.3.2.1	<i>Passo 1: Avaliar a intensidade das informações</i>	195
4.4.3.2.2	<i>Passo 2: Determinar o papel da TI na estrutura do setor</i>	196
4.4.3.2.3	<i>Passo 3: Identificar as formas por meio das quais a TI pode criar vantagem competitiva</i>	198
4.4.3.2.4	<i>Passo 4: Investigar como a TI poderá gerar novos negócios</i>	199
4.4.3.2.5	<i>Passo 5: Desenvolver um plano para tirar vantagem da TI</i>	200
4.4.3.3	<i>Modelo do Alinhamento Estratégico</i>	200
4.4.4	<i>Conclusões da Análise dos Tópicos de TI</i>	201
4.5	<i>Considerações Finais</i>	204
4.6	<i>Recomendações para Próximos Estudos</i>	210
5.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	212
6.	ANEXOS	223

<i>6.1 Anexo I - Ramos e Modalidades de Seguros</i>	223
<i>6.2 Anexo II - Fórmulas</i>	224
<i>6.3 Anexo III - Roteiro das Entrevistas</i>	226

Lista de Figuras

Figura 2:1	<i>Temas para a Revisão Bibliográfica: Relacionamento entre Administração Estratégica e Tecnologia da Informação</i>	029
Figura 2:2	<i>Temas para a Revisão Bibliográfica do Setor de Seguros.....</i>	030
Figura 2.1:1	<i>Estratégia Competitiva no Nível da Firma.....</i>	034
Figura 2.1:2	<i>Triângulo da Competitividade Estrutural.....</i>	035
Figura 2.1:3	<i>Fatores Determinantes da Competitividade.....</i>	035
Figura: 2.1:4	<i>Fatores determinantes da competitividade para uma companhia seguradora.....</i>	036
Figura: 2.1.1:1	<i>Fórmula para o coeficiente da Migração de Valor.....</i>	037
Figura: 2.1.1:2	<i>As Três Fases da Migração de Valor.....</i>	038
Figura 2.1.2:1	<i>Modelo Gráfico para a Definição do Negócio.....</i>	041
Figura 2.1.3.1:1	<i>Equação de Valor.....</i>	042
Figura 2.1.3.1:2	<i>Componentes da Equação de Valor.....</i>	044
Figura 2.1.3.1:3	<i>Equação de Valor Detalhada.....</i>	045
Figura 2.1.3.2:1	<i>Efeitos da Segmentação de Mercado.....</i>	046
Figura 2.1.3.2:2	<i>Modelos para a Seleção de Mercados.....</i>	048
Figura 2.1.3.3:1	<i>Efeitos do Posicionamento.....</i>	050
Figura 2.1.3.3:2	<i>Síntese do Modelo de Posicionamento de Treacy e Wiersema.....</i>	053
Figura 2.1.3.3:3	<i>Modelo Delta.....</i>	054
Figura 2.1.3.3:4	<i>Características das Três Opções do Modelo Delta.....</i>	057
Figura 2.1.3.4:1	<i>Competências: As Raízes da Competitividade.....</i>	060
Figura 2.1.3.4:2	<i>Competição em Três Níveis.....</i>	061
Figura 2.1.3.4:3	<i>O Ciclo da estratégia: Competência.....</i>	062
Figura 2.1.3.4:4	<i>Tipos de Estratégia e Competências Essenciais.....</i>	063
Figura 2.2.1.7:1	<i>Evolução Histórica dos Sistemas Colaborativos WorkFlows.....</i>	073

Figura 2.2.1.7:2	<i>Workflow Para Aprovação de Empréstimo.....</i>	075
Figura 2.2.3.1:1	<i>Grid Estratégico.....</i>	081
Figura 2.2.3.1:2	<i>Interpretação do Grid Estratégico.....</i>	082
Figura 2.2.3.2.1:1	<i>Matriz de Intensidade de Informações.....</i>	084
Figura 2.2.3.2.2:1	<i>Perguntas Para Avaliar a Importância da TI na Empresas.....</i>	085
Figura 2.2.3.3:1	<i>Modelo de Alinhamento Estratégico da TI.....</i>	087
Figura 2.2.3.3:2	<i>Modelo do Alinhamento Estratégico de Henderson e Venkatraman.....</i>	088
Figura 2.2.3.3.1:1	<i>Perspectiva Um do Alinhamento Estratégico.....</i>	091
Figura 2.2.3.3.2:1	<i>Perspectiva Dois do Alinhamento Estratégico.....</i>	091
Figura 2.2.3.3.3:1	<i>Perspectiva Três do Alinhamento Estratégico.....</i>	092
Figura 2.2.3.3.4:1	<i>Perspectiva Quatro do Alinhamento Estratégico.....</i>	093
Figura 2.4.3.1:1	<i>Estrutura do Sistema Nacional de Seguros.....</i>	107
Figura 3.1.3:1	<i>Protocolo do Estudo de Caso.....</i>	131
Figura 3.2:1	<i>Fontes de Dados Secundários do Estudo de Caso.....</i>	132
Figura 3.2:2	<i>Fontes de Dados Primários do Estudo de Caso.....</i>	133
Figura 3.2:3	<i>Cronograma de Execução da Pesquisa.....</i>	134
Figura 3.3:1	<i>Proposta para a adequação ao padrão do projeto de pesquisa.....</i>	135
Figura 4.1.1:1	<i>Distribuição Mundial de Prêmios Emitidos pela ACE INA.....</i>	136
Figura 4.1.1:2	<i>Empresas que compões a ACE INA.....</i>	138
Figura 4.1.1:3	<i>Distribuição de Prêmios por Categorias de Seguros.....</i>	138
Figura 4.1.2:1	<i>Organograma ACE Brasil.....</i>	143
Figura 4.3.1.1:1	<i>Representação Gráfica da Migração de Valores do Grupo ACE Mundial.....</i>	157
Figura 4.3.2:1	<i>Definição de Negócios da ACE: Massificados e Transportes.....</i>	164
Figura 4.3.3.1:1	<i>Equação de Valor para os Massificados da ACE.....</i>	166

Figura 4.3.3.1:2	<i>Componentes da Equação de Valor da ACE.....</i>	166
Figura 4.3.3.4:1	<i>Competências Essenciais, Produtos Essenciais e Produtos Finais da ACE.....</i>	180
Figura 4.4.1:1	<i>Organograma do Departamento de TI da ACE Brasil.....</i>	184
Figura 4.4.2:1	<i>Estrutura Macro das Ferramentas de TI Utilizadas pela ACE Brasil.....</i>	186
Figura 4.4.2:2	<i>Acesso ao Workflow corporativo da ACE.....</i>	189
Figura 4.4.2:3	<i>Fluxo de Indenização dos Seguros Massificados.....</i>	191
Figura 4.4.3.1:1	<i>Classificação da ACE no Grid Estratégico.....</i>	194
Figura 4.4.3.2.1:1	<i>A Intensidade de Informações presentes nos Produtos e Processos da ACE.....</i>	196
Figura 4.4.3.2.2:1	<i>Questões de McFarlan para Avaliar a Importância da TI na ACE</i>	197

Lista de Tabelas

Tabela 2.4.3.4:1	<i>Números do IRB de 2001 a 2004.....</i>	<i>111</i>
Tabela 2.4.4:1	<i>Distribuição Mundial de Prêmios 2004.....</i>	<i>116</i>
Tabela 2.4.4:2	<i>Ranking dos 15 Maiores Consumidores Mundiais de Seguros + Brasil em 2004.....</i>	<i>117</i>
Tabela 2.4.4:3	<i>Ranking América Latina de Seguros 2004.....</i>	<i>118</i>
Tabela 2.4.4:4	<i>Evolução do Faturamento de Seguros e Capitalização entre 1993 e 2004.....</i>	<i>119</i>
Tabela 2.4.4:5	<i>Evolução do Mercado Nacional de Seguros.....</i>	<i>119</i>
Tabela 2.4.4:6	<i>Evolução dos Prêmios Emitidos por Agrupamento de Seguros – 2003/2004.....</i>	<i>120</i>
Tabela 2.4.4:7	<i>Distribuição de Corretores Ativos no Brasil.....</i>	<i>121</i>
Tabela 3.1.1.1:1	<i>Ranking de 2004 das 8 Maiores Seguradoras Brasileiras + ACE.....</i>	<i>128</i>
Tabela 4.1.1:1	<i>Evolução do Grupo Internacional ACE</i>	<i>137</i>
Tabela 4.1.2:1	<i>Evolução da Participação da ACE no Mercado Segurados Nacional.....</i>	<i>139</i>
Tabela 4.1.2:2	<i>Evolução da ACE em seus Três Principais Ramos de Atuação.</i>	<i>140</i>
Tabela 4.1.2:3	<i>Lucratividade dos Principais Grupos Seguradores Brasileiros em 2004.....</i>	<i>140</i>

Tabela 4.2.1:1	<i>Amostra de Seguradoras para comparação com a ACE.....</i>	<i>144</i>
Tabela 4.2.9:1	<i>Crescimento dos Prêmios Ganhos.....</i>	<i>150</i>
Tabela 4.2.1.1:1	<i>Resumo da posição da ACE</i>	<i>151</i>
Tabela 4.3.1:1	<i>Participação (%) das Atividades no Valor Adicionado do PIB – 1995 a 2004</i>	<i>154</i>
Tabela 4.3.1.1:1	<i>Controle Acionário das Principais Seguradoras Brasileiras.....</i>	<i>156</i>
Tabela 4.3.1.1:2	<i>Coefficiente da Fase de Migração de Valor da ACE Mundial.....</i>	<i>157</i>
Tabela 4.3.1.1:3	<i>As principais Seguradoras do Ramo Responsabilidade Cível e Patrimoniais – América do Norte.....</i>	<i>158</i>
Tabela 4.3.2:1	<i>Panorama do Setor de Seguros Brasileiro em 1999.....</i>	<i>161</i>
Tabela 4.3.2:2	<i>Participação de Mercado dos Principais Ramos de Seguros – 1995 a 1999.....</i>	<i>162</i>
Tabela 4.3.3.2:1	<i>Crescimento da Margem de Contribuição da ACE – 2001/2004.....</i>	<i>168</i>
Tabela 4.3.3.2:2	<i>Evolução Detalhada das Classes Sociais de 2001 a 2004.....</i>	<i>170</i>
Tabela 4.4.3.2.2:1	<i>Tabulação das Questões de McFarlan aplicadas na ACE.....</i>	<i>197</i>

Lista de Gráficos

Gráfico 2.4.4:1	<i>Consumo de seguros no Brasil em 2004 por regiões.....</i>	121
Gráfico 2.4.4:2	<i>Comparativo entre a participação dos principais ramos de seguros por Região.....</i>	122
Gráfico 2.4.4:3	<i>Distribuição da Arrecadação de Seguros pelos Estados Brasileiros.....</i>	123
Gráfico 2.4.4:4	<i>Participação do Capital Estrangeiro no País – Base 2003.....</i>	124
Gráfico 3.1.1.2:1	<i>Ranking de Liquidez.....</i>	128
Gráfico 3.1.1.2:2	<i>Ranking de Rentabilidade.....</i>	129
Gráfico 3.1.1.2:3	<i>Ranking de Sinistralidade.....</i>	129
Gráfico 3.1.1.3:1	<i>Ranking Geral.....</i>	130
Gráfico 4.1.2:1	<i>Trajatória da Lucratividade da ACE.....</i>	141
Gráfico 4.2.2:1	<i>Resultado da Atividade de Seguros.....</i>	145
Gráfico 4.2.3:1	<i>Rentabilidade do Patrimônio Líquido.....</i>	146
Gráfico 4.2.4:1	<i>Liquidez Corrente.....</i>	147
Gráfico 4.2.5:1	<i>Independência Financeira.....</i>	148
Gráfico 4.2.6:1	<i>Margem Operacional.....</i>	148
Gráfico 4.2.7:1	<i>Índice Combinado Simples.....</i>	149

Gráfico 4.2.8:1	<i>Índice Sinistralidade das Principais seguradoras do Brasil.....</i>	<i>150</i>
Gráfico 4.2.10:1	<i>Rentabilidade Média.....</i>	<i>151</i>
Gráfico 4.3.1:1	<i>Participação do Setor de Seguros no PIB - 1995-2004.....</i>	<i>154</i>
Gráfico 4.3.1.1:1	<i>Representação Gráfica do Coeficiente de Migração de Valor das Principais Seguradoras do Ramo Responsabilidade Cível e Patrimoniais –América do Norte.....</i>	<i>159</i>
Gráfico 4.3.3.2:1	<i>Comparativo Rendimento Médio Mensal Familiar entre 1992 e 1997.....</i>	<i>169</i>
Gráfico 4.3.3.2:2	<i>Evolução Percentual das Classes Sociais de 2001 a 2004.....</i>	<i>170</i>
Gráfico 4.3.3.2:3	<i>Participação da ACE no Mercado Nacional por Ramos.....</i>	<i>172</i>

Lista de Quadros

Quadro 2.2.2.3:1	<i>Comparativo entre a Era do Computador e a Era da Informação.....</i>	079
Quadro 2.2.3.3.5:1	<i>Características das Perspectivas de Alinhamento Estratégico.....</i>	093
Quadro 2.3.1.5:1	<i>Classificação de Sinistros.....</i>	097
Quadro 4.1.2:1	<i>Destaques da Revista Conjuntura Econômica.....</i>	142
Quadro 4.1.2:2	<i>Premiações recebidas pela ACE.....</i>	142
Quadro 4.2:1	<i>Critério de Avaliação das Seguradoras no Ranking Conjuntura Econômica.....</i>	144
Quadro 4.3.3.4:1	<i>Competências/Atitudes Incentivadas pela ACE.....</i>	178
Quadro 4.3.4:1	<i>Tópicos de ADE estudados na ACE.....</i>	182
Quadro 4.4.2.1	<i>Lógica de funcionamento do Negócio de Seguros Mundial x Massificados.....</i>	186
Quadro 4.4.2:2	<i>Características do Workflow da ACE.....</i>	188
Quadro 4.4.3.1:1	<i>Avaliação das dimensões do Grid Estratégico.....</i>	193
Quadro 4.4.3.1:2	<i>Interpretação dos Aspectos Grid Estratégico.....</i>	195
Quadro 4.4.3.2.1:1	<i>Avaliação das dimensões da intensidade da informação.....</i>	195
Quadro 4.4.3.2.4:1	<i>Síntese das Respostas sobre a possibilidade de a TI gerar novos negócios.....</i>	199
Quadro 4.4.4:1	<i>Análise da Estrutura de TI Pessoas, Equipamentos e Aplicativos.....</i>	202
Quadro 4.4.4:2	<i>Análise do Alinhamento de TI e Negócio.....</i>	203

Lista de Abreviaturas

ADE	Administração Estratégica
AICPCU	<i>American Institute for Chartered Property Casualty Underwriters</i>
ANS	Agencia Nacional de Saúde
ARPANET	<i>Advanced Research Project Agency</i>
BI	<i>Business Intelligence</i> (Inteligência competitiva)
BSP	<i>Business System Planning</i>
B2B	<i>Business-to-business</i>
B2C	<i>Business-to-consumers</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CERN	<i>Centre European Research Nucleare</i>
CFO	<i>Cheif Financial Officer</i>
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão de Relacionamento com Clientes)
CNC	Confederação Nacional do Comércio
CNSP	Conselho Nacional de Seguros Privados
C2B	<i>Consumers-to-business</i>
C2C	<i>Consumers-to-Consumers'</i>
DPVAT	Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Vias Terrestres
DRH	Diretor de Recursos Humanos
DS	Diretor de Sistemas
DW	Data Warehouse
EDI	<i>Eletronic Data Interchange</i> ou <i>Eletronic Document Interchange</i> - (Intercâmbio Eletrônico de Dados)
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> (Sistema integrado de gestão empresarial)
FENACOR	Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados, de Capitalização, de Previdência Privada e das Empresas Corretoras de Seguros
FENASEG	Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização
FSC	Fatores Críticos de Sucesso
FUNENSEG	Fundação Escola Nacional de Seguros
G2C	<i>Governement-to-citizen</i>

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM	<i>International Business Machines</i>
IBRE/FGV	Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getulio Vargas
IIA	<i>Insurance Institute of America</i>
INA	<i>Insurance Company of North America</i>
IRB	Instituto de Resseguros do Brasil
LOMA	<i>Life Office Management Association</i>
MIT	<i>Micro Instrumentation Technology Systems</i>
MRP	<i>Material Requirements Planning</i>
NSF	<i>National Science Foundation</i>
OLAP	<i>On-line Analytical Processing</i>
PC	<i>Personal Computer</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional de Amostras de Domicílio
P&C	<i>Pesquisa e Desenvolvimento</i>
RCF-DC	Responsabilidade Civil do Transportador Rodoviário por Desaparecimento de Carga
RCTR-C	Responsabilidade Civil do Transportador Rodoviário de Carga
RH	Recursos Humanos
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SES	Sistema Gerador de Estatísticas da SUSEP
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
SwissRe	<i>Swiss Reinsurance Institute</i>
TCP/IP	<i>Transfer Control Protocol/Internet Protocol</i>
TI	Tecnologia da Informação
VPO	Vice Presidente Operacional
WF	<i>Workflow</i>
WWW	<i>World Wide Web</i>

1. INTRODUÇÃO

1.1. Origem do estudo

O desenvolvimento das economias globalizadas e o ciclo extremamente rápido das inovações tecnológicas das últimas décadas contribuíram para a hiperconcorrência no cenário empresarial e, nesse ambiente, as antigas fontes de vantagem competitiva não são mais eficazes (HITT *et al.*, 2002; TAPSCOTT, 1997).

Na busca contínua de novas fontes de vantagens competitivas, as organizações recorreram a diversas técnicas, tais como reengenharia, *downsizing* e reestruturação, entre outras. Tais técnicas focavam a empresa em uma perspectiva, alterando suas estruturas e processos, na busca de mais eficiência. O resultado dessas práticas não conseguiram assegurar maior competitividade à medida que a maioria das empresas adotou iniciativa semelhante. A forma das organizações mudou, houve aumento de produtividade, mas o impacto na *performance* não foi o esperado. Neste sentido, torna-se necessário aprender sobre os mercados e clientes da empresa, reorientando assim a estratégia para a entrega superior de valor ao consumidor, buscando maiores índices de eficácia e efetivos ganhos de competitividade (WOODRUFF, 1997).

Para responder a tais desafios, as empresas mudaram o enfoque dado à Tecnologia da Informação (TI). No passado, a TI era vista como um departamento de suporte administrativo, que operava de forma centralizada e distante do usuário final, apenas com o objetivo de processar dados. Gradualmente, a TI vem assumindo um papel estratégico e descentralizado, atuando como suporte ao usuário final, com o objetivo de gerenciar os recursos de informação (ALBERTIN, MOURA, 2001; LAURINDO, 2000; LAURINDO, 2002; TAPSCOTT, CASTON, 1995; OLIVEIRA, 2004). Nesse contexto, a TI assume o papel de auxiliar o crescimento da competitividade das empresas quando contribui para alcançar os objetivos estratégicos das organizações (PORTER, MILLAR, 1998; TURBAN *et al.*, 2004; McFARLAN, 1998; REZENDE, ABREU, 2003; BOAR, 2002; LAURINDO, 2000; LAURINDO, 2002).

1.2 *Questão de Estudo*

Diante do exposto, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

Como os recursos de tecnologia da informação podem melhorar a competitividade das empresas no setor de seguros?

1.3 *Objetivo*

Identificar como os recursos de TI estão sendo utilizados estrategicamente em uma empresa do setor de seguros e como influenciam a sua competitividade das empresas.

1.4 *Justificativa do Estudo*

É inegável a importância da TI no cotidiano das organizações e das pessoas em todas as suas atividades. Ela está presente em lavouras, supermercados, hospitais, aeroportos e em nossos lares, das mais diversas formas, implícita ou explicitamente, integrando e facilitando tarefas. Dentre os diversos setores cujas operações têm por base a TI, destaca-se o de seguros. Setor de grande importância para a economia mundial, foi responsável, em 2004 pela geração de 8% do PIB mundial, segundo dados do *Swiss Reinsurance Institute* (SwissRE). Do ponto de vista das economias locais, constitui-se em grande gerador de divisas/poupança interna, na medida em que sua arrecadação é reinvestida, além da segurança financeira proporcionada para a população usuária.

No Brasil, o setor está em desenvolvimento. Em 2004, foi responsável por 3,38% do PIB nacional, com grande potencial de atingir a marca de 5% de participação até 2008. As grandes companhias que operam no País são geridas por bancos ou por grandes grupos financeiros, cenário em que identificamos a ACE Seguros S.A. (ACE), companhia de capital norte-americano baseada nas Bermudas, que começou a operar no País em 1999, por meio da aquisição do grupo mundial Cigna. Em 2003, a ACE registrou o quarto maior lucro líquido entre as seguradoras brasileiras. A partir de clara orientação estratégica na busca de oportunidades lucrativas no

mercado, a empresa, em cinco anos, não só atingiu suas metas iniciais, como também o reconhecimento do setor e do consumidor de seguros. Em um estudo preliminar, identificamos que ela é grande investidora e usuária de TI, tanto em suas operações internas como em seus produtos e serviços.

O presente estudo justifica-se, portanto, pelos seguintes fatores:

- Importância do setor de seguros;
- Utilização crescente da TI como suporte às estratégias competitivas;
- Alta competitividade da ACE, que opera à luz de estratégias bem delineadas e suportadas pela TI.

1.5 Delimitação do estudo

O estudo será realizado em uma única empresa do setor de seguros, atuando no mercado brasileiro.

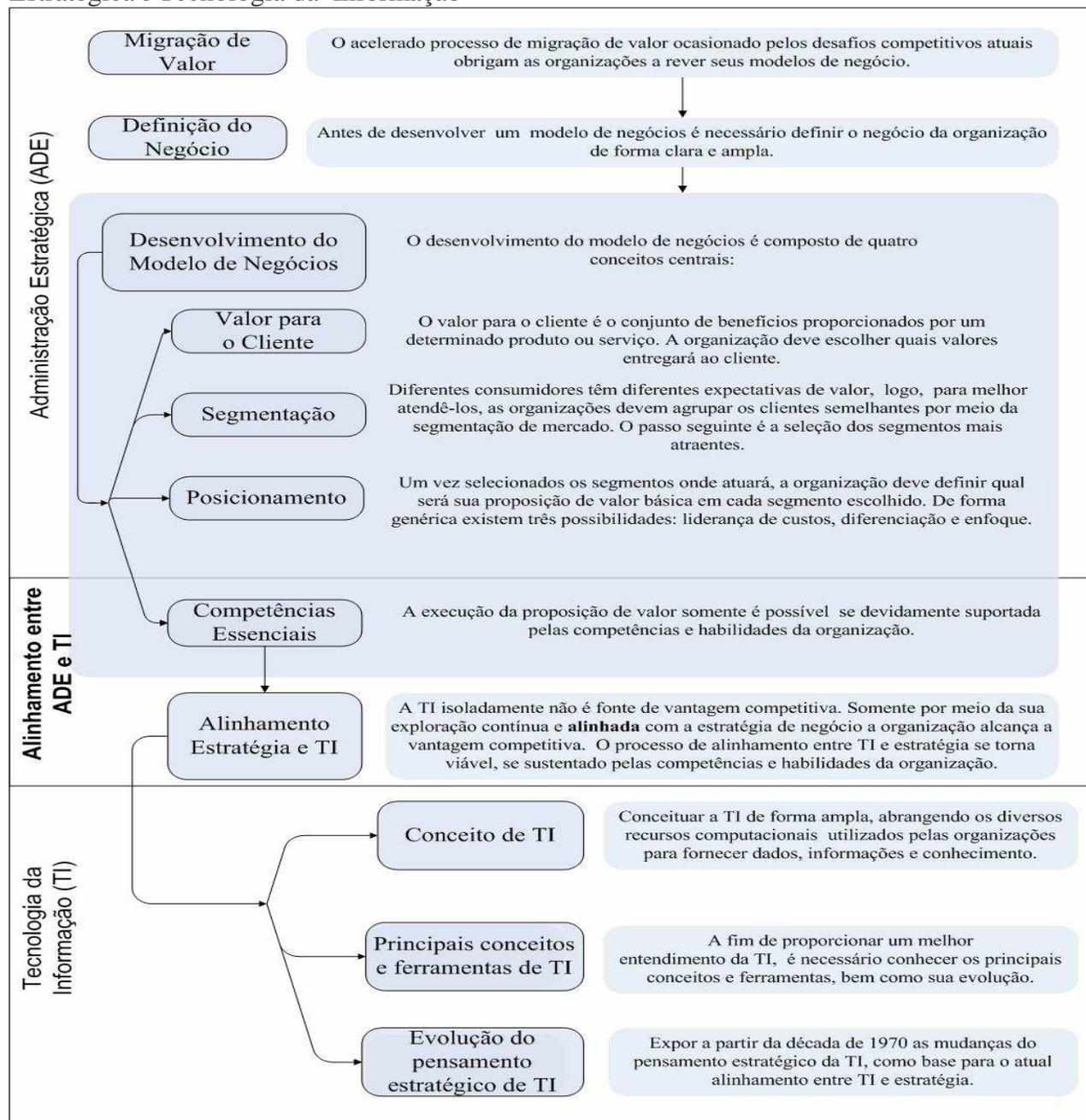
1.6 Vinculação à linha de pesquisa

A linha de pesquisa da dissertação será “Gestão e Inovação Organizacional”, por tratar dos temas competitividade, estratégia e TI.

2. REFERENCIAL CONCEITUAL

O tema, do ponto de vista conceitual, está relacionado à Administração Estratégica (ADE) e à Tecnologia da Informação (TI), exigindo também a compreensão do setor de seguros. O relacionamento entre a TI e a ADE é proposto na figura 2:1.

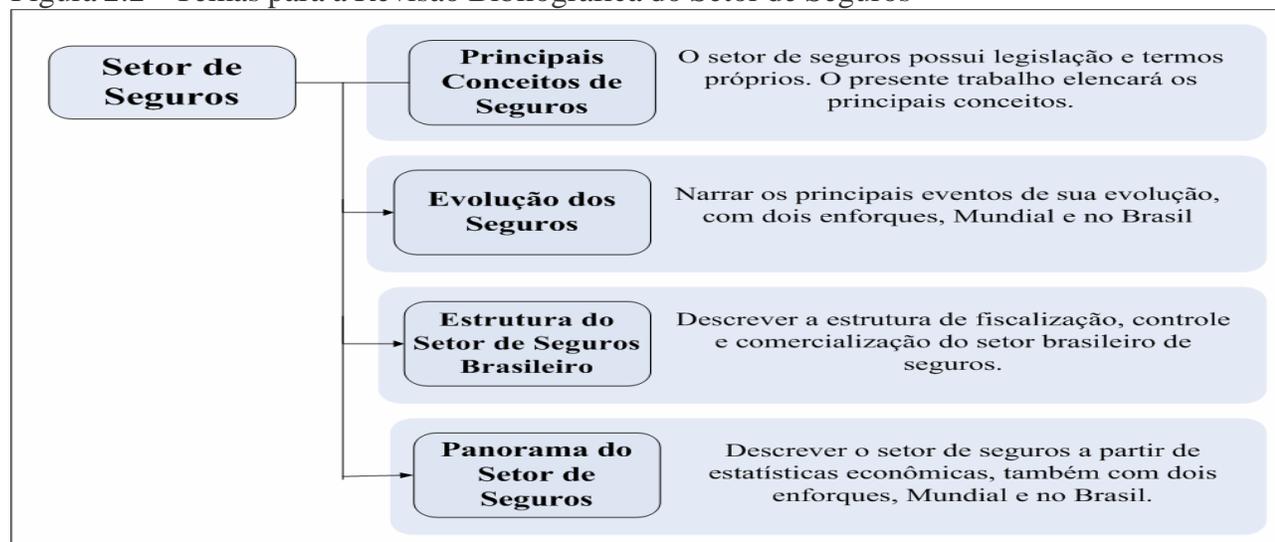
Figura 2:1 - Temas para a Revisão Bibliográfica: Relacionamento entre Administração Estratégica e Tecnologia da Informação



Fonte: Elaborado com base na revisão bibliográfica

Conforme ilustra a figura 2:1, há uma natural vinculação entre a ADE e a TI, que devem estar alinhadas para dar suporte à estratégia adotada por uma empresa; entretanto, para desenvolver o presente projeto, importa haver ainda, a compreensão do setor de seguros. Nesse sentido, a figura 2:2 sintetiza como o presente trabalho abordará o setor de seguros.

Figura 2:2 - Temas para a Revisão Bibliográfica do Setor de Seguros



Fonte: Elaborado com base na revisão bibliográfica.

Estes serão, portanto, os três tópicos abordados, conforme síntese a seguir.

2.1 Administração Estratégica (ADE)

Para Hitt *et al.* (2002), o objetivo da Administração estratégica é alcançar o objetivo primário das empresas – obter retornos acima da média – o que ocorre quando o rendimento do investidor no empreendimento supera o que auferiria com outros investimentos de igual taxa de risco. No intuito de atingir tal meta, as empresas formulam suas estratégias visando tornar-se mais competitivas que do que suas competidoras. Em seu estudo sobre os desafios competitivos das indústrias, Ferraz *et al.* (1995) argumentam que não há consenso quanto ao termo competitividade, à sua definição conceitual ou às metodologias para a sua mensuração, apesar de amplamente utilizado. Para os autores, os pesquisadores frequentemente associam o fenômeno da competitividade a duas famílias conceituais: o desempenho e a eficiência.

Na família do desempenho, a competitividade é obtida por meio da participação de mercado (*market-share*) de uma empresa em certo momento do tempo, no qual a posição competitiva das empresas é estabelecida pela demanda do mercado, na medida em que “*arbitra quais produtos de quais empresas serão adquiridos*”. Nessa vertente conceitual, a competitividade é uma variável que deve enfatizar os fatores *preço* e *não-preço* (qualidade de produtos e fabricação e outros similares), deixando outros fatores, tais como habilidade de servir ao mercado e capacidade de diferenciação em perspectiva parcial ou totalmente subjetiva. Outro fator de pouca relevância para a família do desempenho é a eficiência nos processos produtivos, vista como eventual fonte de competitividade, mas “*nunca a competitividade em si*” (FERRAZ *et al.*, 1995, p. 2).

Na visão da família da eficiência, uma empresa atinge a competitividade por meio do domínio de técnicas produtivas capazes de converter insumos em produtos, com o máximo de rendimento, sendo a competitividade de uma empresa definida pelo fabricante ao selecionar sua técnica de produção. Nessa família conceitual, a competitividade é tratada como um fenômeno que deve refletir “*o grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas*” (FERRAZ *et al.*, 1995, p. 2).

Ferraz *et al.* (1995, p. 2-3) enfatizam que ambos os conceitos são insuficientes em descrever o fenômeno competitividade, argumentando que tanto eficiência quanto desempenho são enfoques limitados, dada sua natureza estática de analisar o comportamento passado dos indicadores “*sem elucidar as relações causais que mantêm com a evolução da competitividade*”. Os autores sugerem uma perspectiva dinâmica para analisar a competitividade, que ultrapasse preços e custos, na qual desempenho de mercado e eficiência produtiva resultem da capacitação acumulada pelas empresas que, resultantes, por sua vez, das estratégias competitivas adotadas com base na percepção da empresa, a respeito do processo de concorrência e do ambiente econômico no qual está inserida, propondo a seguinte definição para competitividade “*(...) a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado*”.

Corroborando a definição de competitividade de Ferraz *et al.* (1995), Silva (2001, p. 47) acrescenta que a análise da competitividade, apesar de configurar em uma tarefa complexa, deve estar inserida na pauta diária da empresa, de forma a envolver “ *todos os fatores que influenciam na capacidade da firma competir*”. Outro trabalho que corrobora Ferraz *et al.* (1995) é o de Canongia *et al.* (2004, p. 232), segundo o qual o significado de competitividade vai além do desempenho e eficiência; deve compreender também a capacidade de inovação na medida em que as empresas desenvolvem a “ *capacidade de desenvolver processos sistemáticos de busca por novas oportunidades, e superação de obstáculos técnicos e organizacionais via produção e aplicação de conhecimento*”.

Para os autores, o processo da inovação tem dois níveis: (1) interno às empresas, relacionado aos processos de identificação e construção de competências essenciais, codificação e circulação do conhecimento, identificação de oportunidades e execução de uma estratégia adequada de integração desses processos com a pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a produção e (2) externo às empresas, ligado à capacidade de contratar e vender competências, captar recursos financeiros e interagir com organizações que possam contribuir para a produção interna de conhecimento na empresa, tais como universidades, institutos de pesquisa, fornecedores e mesmo empresas concorrentes.

Para Rodrigues Filho e Amigo (2000, p. 25), a competitividade resulta de um “ *conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais que permitem à empresa alcançar seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação nos mercados, por meio da conquista e da manutenção de clientes previamente selecionados*”. De acordo com essa visão, para ser competitiva, cumpre à empresa conhecer profundamente seu cliente e com ele estabelecer um estreito relacionamento.

Ao abordar os fatores que determinam a competitividade de uma empresa, Ferraz *et al.* (1995, p. 10) afirmam que eles constituem um “ *conjunto de fatores que, além de serem em grande número, transcendem o nível da firma, sendo também relacionados à estrutura da indústria e do mercado e ainda ao sistema produtivo como um todo*”. Os autores então sugerem classificá-los em três grupos: **empresariais**, **estruturais** e **sistêmicos**.

Os fatores **empresariais** dizem respeito ao repertório de competências e estratégias competitivas adotadas pela empresa, sobre o qual a empresa tem total poder de controle e decisão, compreendendo a estratégia competitiva em nível de empresa uma estruturada em torno das quatro competências descritas a seguir:

- ✓ Gestão: a eficácia da gestão em termos de posicionamento estratégico da empresa;
- ✓ Inovação: a capacitação tecnológica em processos e produtos;
- ✓ Produção: a capacitação produtiva;
- ✓ Recursos humanos: a produtividade e qualificação dos recursos humanos.

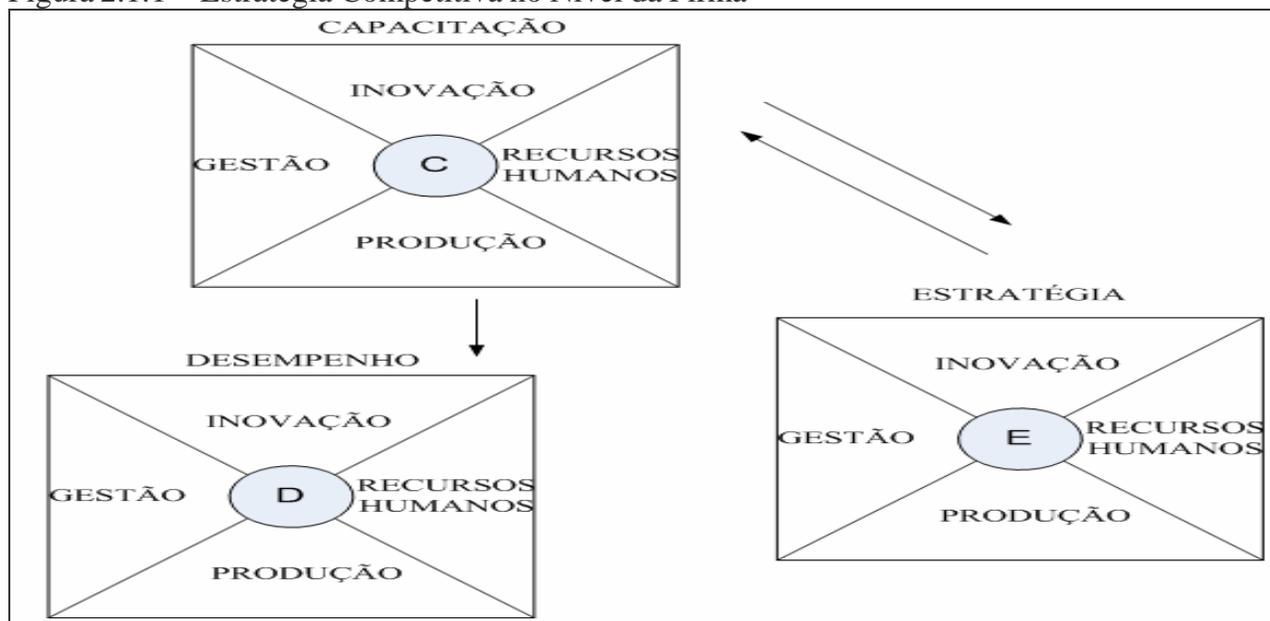
Partindo das quatro competências em torno das quais se estrutura a empresa e de sua perspectiva dinâmica de competitividade, Ferraz *et al.* (1995) sugerem que o desempenho de mercado de uma empresa é resultado da capacitação acumulada pelas empresas, que, por sua vez, resulta da estratégia competitiva adotada em função do processo concorrencial e no ambiente econômico no qual a empresa está inserida.

Por **capacitação** entendem os autores o estoque de todos os recursos, de qualquer natureza (tangíveis ou intangíveis), à disposição da empresa. Já a relação entre a estratégia competitiva da empresa e as capacitações é descrita como uma “*via de mão dupla*”, uma vez que cada elemento influencia e é influenciado pelo outro:

“ Se, por um lado, a empresa escolhe estratégias que lhe permitam ampliar suas capacitações em determinadas direções desejadas, a capacitação acumulada atua também como restrição à adoção de estratégias, de vez que uma firma somente pode adotar estratégias para as quais reúne as competências necessárias”
(FERRAZ *et al.* 1995, p. 5).

Dessa forma, Ferraz *et al.* (1995) concluem que o desempenho obtido pela empresa é resultado das capacitações que reúne, cabendo às estratégias competitivas aprimorar as capacitações da empresa a fim de obter as metas de desempenho desejadas. A dinâmica entre esses três elementos é chamada pelos autores de **estratégia competitiva no nível da firma** e a figura 2.1:1 a representa graficamente.

Figura 2.1:1 – Estratégia Competitiva no Nível da Firma

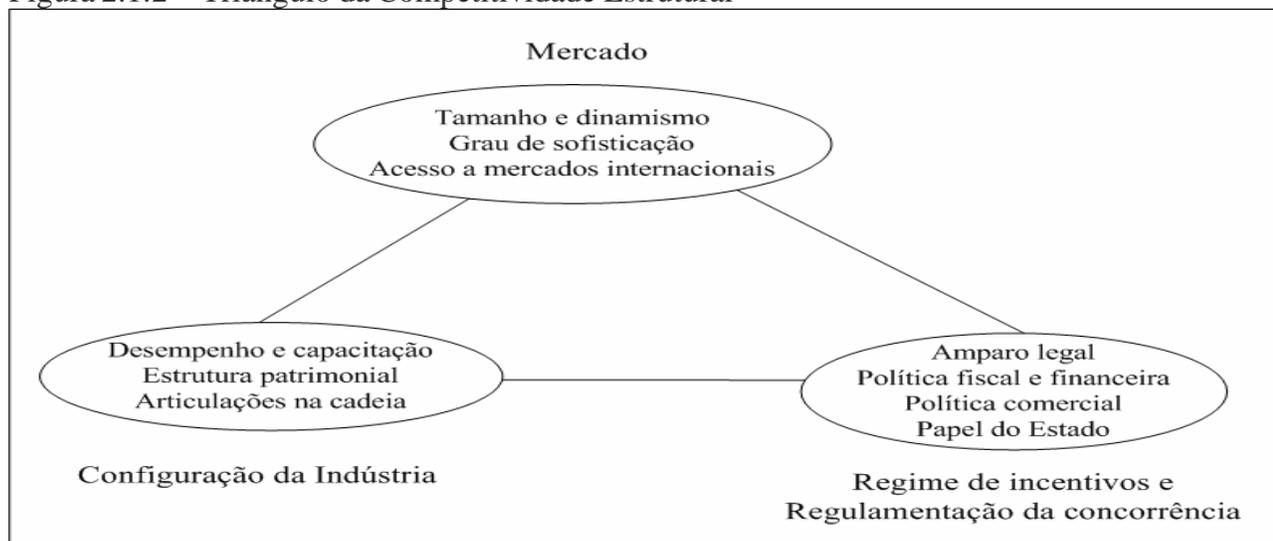


Fonte: Ferraz *et al.* (1995, p. 6)

Os fatores **estruturais** estão ligados ao ambiente competitivo no qual a empresa está inserida, abrangendo não só as características intrínsecas do mercado referentes à demanda e oferta, como também as instituições extramercado (públicas e privadas) que influenciam o regime de incentivos e a regulamentação da concorrência do setor. De acordo com Ferraz *et al.* (1995), é limitada a intervenção das empresas em tais fatores, uma vez que estão ligados ao processo de concorrência do setor. A Figura 2.1:2 representa a dinâmica dos fatores estruturais por meio do triângulo da competitividade estrutural.

Os fatores **sistêmicos** estão relacionados ao ambiente econômico da empresa bem como às informações sobre economia e política nacional, internacional e institucional. A possibilidade de intervir em tais fatores é praticamente nula, limitando a empresa a acompanhar suas tendências atentamente, avaliando os possíveis impactos de tais fatores em seus negócios, planejando e executando ações preventivas e corretivas em sua estrutura. Ferraz *et al.* (1995) classificam os fatores sistêmicos em seis categorias (macroeconômicos, político-institucionais, legal-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais).

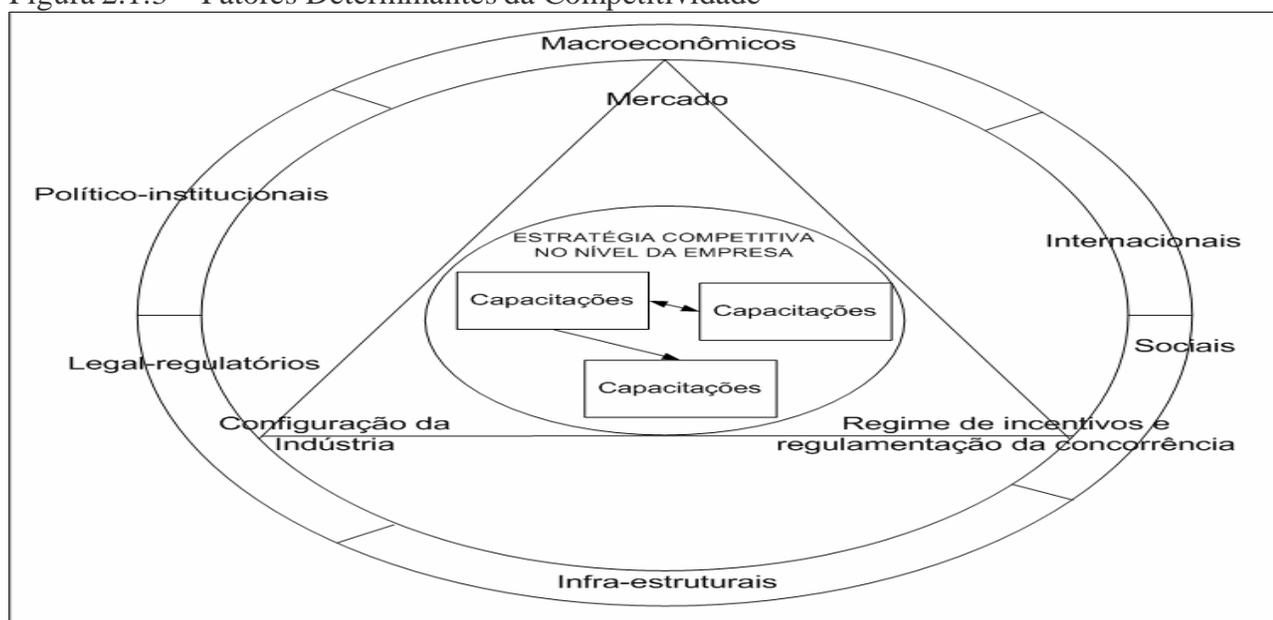
Figura 2.1:2 – Triângulo da Competitividade Estrutural



Fonte: Ferraz *et al.* (1995, p. 12)

De forma geral, Ferraz *et al.* (1995, p. 13) ressaltam que os fatores sistêmicos e empresariais têm impacto mais genérico no que tange à sua influência na competitividade nos diversos setores. De forma contrária, os fatores estruturais refletem de forma mais direta as particularidades e padrões da concorrência “ *em cada ramo produtivo ou em grupos de setores similares*”. Para Ferraz *et al.* (1995), os três fatores (Empresariais, Estruturais e Sistêmicos) não devem ser considerados isoladamente, mas sim em conjunto conforme ilustra a figura 2.1:3.

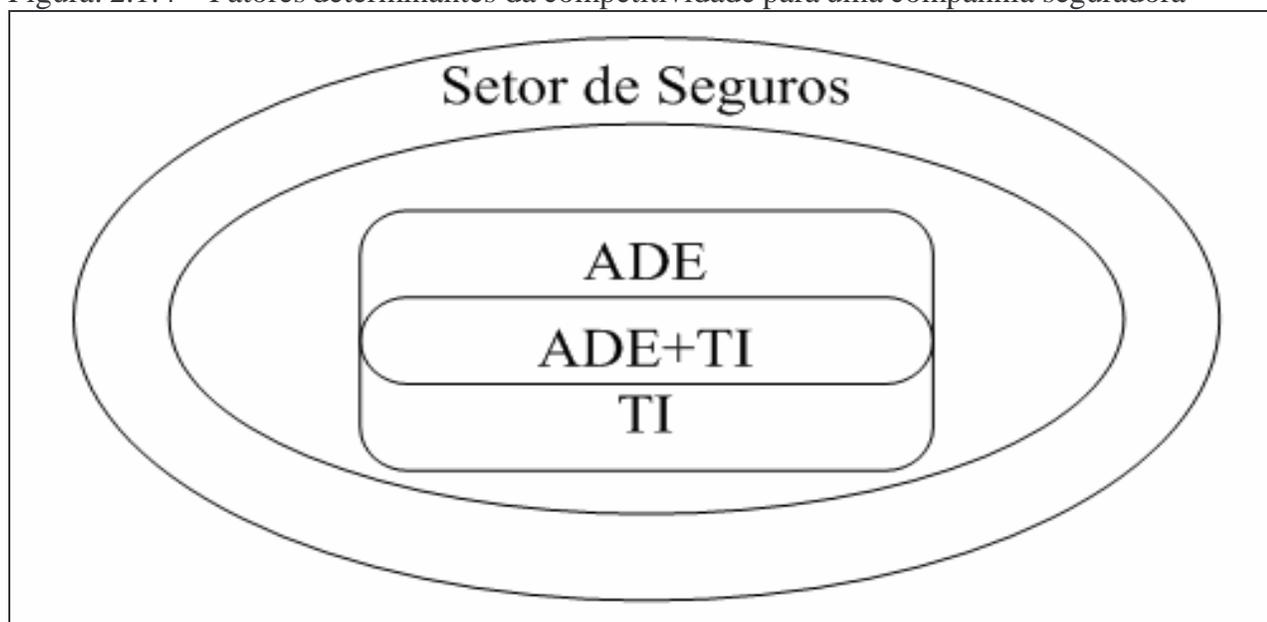
Figura 2.1:3 – Fatores Determinantes da Competitividade



Fonte: Ferraz *et al.* (1995, p. 14)

Como se pode observar na figura 2.1:3, os fatores sistêmicos e estruturais nos quais a empresa atua influenciam diretamente os fatores empresariais. No escopo dessa pesquisa – a competitividade de uma companhia seguradora –, os fatores empresariais compreendem a ADE e a TI, uma vez que constituem fatores sobre os quais a companhia, por meio de suas decisões planejamentos, exerce controle total. Já o setor de seguros como um todo representa os fatores sistêmicos e estruturais, uma vez que é pouco ou nenhum o controle das companhias sobre os acontecimentos. A figura 2.1:4 representa graficamente essa dinâmica.

Figura: 2.1:4 – Fatores determinantes da competitividade para uma companhia seguradora



Fonte: Elaborado com base no referencial bibliográfico.

A seguir, serão abordados os temas da ADE relevantes à pesquisa.

2.1.1 A Migração de Valor entre modelos de negócios

O acirramento da concorrência e a volatilidade da preferência dos consumidores implicam forte aceleração na migração de valor entre modelos de negócio, entendendo **valor** no conceito de valor **da empresa**, sob a ótica dos acionistas ou proprietários.

O modelo de negócio (*business design*) é a forma como uma organização define o mercado em que pretende atuar, seus futuros fornecedores, o perfil dos clientes a selecionar

e/ou conquistar, suas ofertas, as tarefas que vai realizar ou terceirizadas e a configuração de seus recursos. Sua entrada no mercado busca desenvolver e criar utilidades para os clientes com um objetivo central: gerar lucro (SLYWOTZKY, 1997).

A Migração do Valor diz respeito à movimentação da lucratividade e do valor de mercado quer entre empresas de um mesmo setor ou setores diferentes. À medida que o mecanismo que conecta o modelo de negócio da empresa com a estrutura de necessidades do consumidor se desfaz ou fica menos efetivo que o da concorrência, o processo de migração de valor se inicia (SLYWOTZKY, 1997).

O processo de Migração de Valor entre modelos de negócios sempre existiu, porém, no passado, ocorria de forma lenta e gradual. Atualmente, devido às tecnologias emergentes, à globalização e ao acirramento da concorrência, o processo acelerou-se espantosamente, reflexo da velocidade da mudança das necessidades e prioridades dos clientes (SLYWOTZKY, 1997).

Como ferramenta para testar a aderência dos modelos de negócios das empresas às prioridades dos clientes, Slywotzky (1997) propõe um método de mapeamento das fases do processo de Migração de Valor, que consiste em obter um coeficiente da relação entre o seu valor de mercado e a receita com vendas, cuja fórmula é representada na figura 2.1.1:1.

Figura: 2.1.1:1 – Fórmula para o coeficiente da Migração de Valor

$\text{Coeficiente} = \frac{\text{Valor de Mercado}}{\text{Receita com Vendas}}$
--

Fonte: Adaptado de Slywotzky (1997, p. 48)

Por meio do coeficiente obtido, pode-se classificar de forma simplificada o modelo de negócio da empresa em relação à Migração de Valor em três fases:

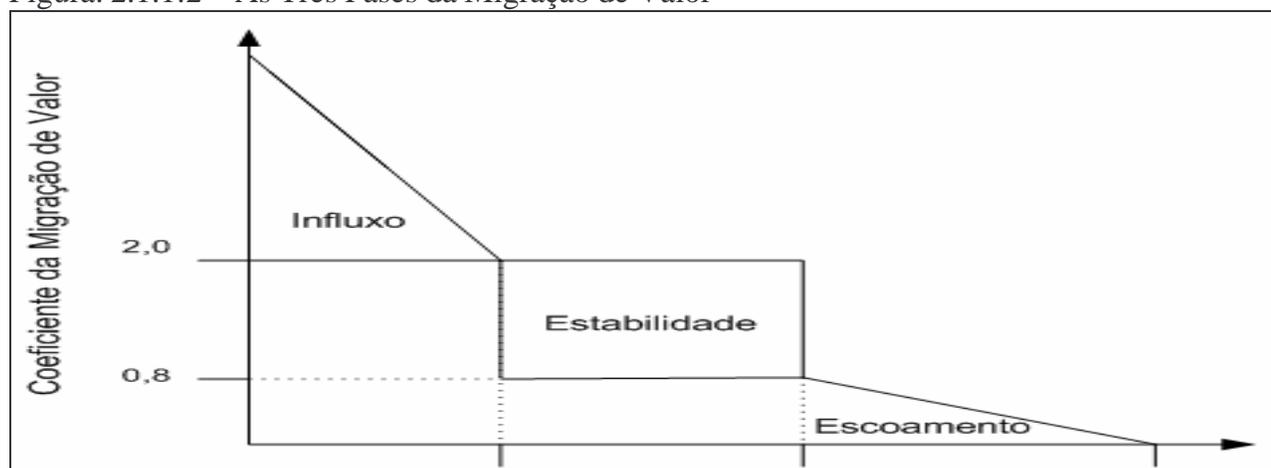
- ü **Fase I - Influxo (atração) de valor (coeficiente acima de 2,0)** – Na fase inicial, a empresa começa a capturar valor de outros setores, ou de seus concorrentes, em função de

uma concepção de negócio superior no atendimento das prioridades dos clientes. Geralmente a concorrência é limitada, o crescimento é acelerado e a lucratividade é alta;

- ü **Fase II - Estabilidade (coeficiente entre 0,8 e 2,0)** – A concepção de negócio está ajustada às prioridades dos clientes, havendo certa paridade com os concorrentes, e os lucros permanecem estáveis;
- ü **Fase III - Escoamento do valor (coeficiente abaixo de 0,8)** – A concepção do negócio já não atende às prioridades dos clientes e, conseqüentemente, o valor da empresa começa a deteriorar-se. Nesse momento, a concorrência é intensa, com queda na vendas e nos lucros. Os talentos, recursos e clientes deixam a empresa.

A figura 2.1.1:2 ilustra a representação gráfica das Três Fases da Migração de Valor.

Figura: 2.1.1:2 – As Três Fases da Migração de Valor



Fonte: Adaptado de Slywotzky (1997, p. 49)

À medida que a concepção de negócios transita entre cada fase, sua lucratividade aumenta e diminui, porém, conforme Slywotzky (1997), as fases não são necessariamente lineares. Por meio do monitoramento e ações corretivas, ou até eventos externos inesperados, uma empresa que se encontra na fase II pode retornar à fase I ou mesmo prolongar ao máximo a fase II. Nesse sentido, o autor recomenda duas ações: (1) combater a memória institucional e (2) manter uma tela de radar.

À medida que os clientes são conquistados e as empresas tornam-se bem-sucedidas, o foco distancia-se do cliente e passa para questões internas. Com o passar do tempo, normas, valores e comportamentos sedimentam-se na mentalidade e na cultura da empresa, formando a memória institucional e dificultando um diagnóstico realista dos acontecimentos no mercado, visto que, normalmente, a análise do setor tomará por base as normas e métricas que tornaram a empresa vitoriosa, mas que ficaram obsoletas. Assim, quando a empresa chega à fase de escoamento do valor, a memória institucional transforma-se na grande barreira da mudança, representando uma forte resistência ao *status quo* que a tornou bem-sucedida.

Normalmente, um setor passa por um período de estabilidade no qual as empresas mantêm monitoramento dos concorrentes tradicionais. Essa visão limitada da concorrência deve ser substituída por uma tela de radar ampla, capaz de identificar as empresas emergentes mais bem preparadas para servir o cliente e liderar o setor em eventuais mudanças de prioridades. Tal identificação deve compreender não apenas os atuais mas ainda os “futuros” concorrentes. Na medida em que a empresa se familiarizar com as condições que permitem novos entrantes em seu mercado, estará desenvolvendo vantagens críticas para identificá-los e, ao mesmo tempo, acompanhar seus movimentos antes que estes possam fortalecer-se.

2.1.2 Definição do Negócio

A definição do negócio da organização constitui o primeiro passo para a construção de um modelo de negócios eficiente, sendo considerado o conceito central de sua estratégia (ABELL, 1991; NARAYANAN, FAHAY, 1999; DAY, 1990; HOOLEY *et al.*, 2001; VASCONCELLOS FILHO, 1985), devendo descrever seu âmbito de atuação, tornando clara a sua função em relação aos clientes, fixando, assim, os limites para os seus esforços e metas de crescimento (DAY, 1990, p. 38).

Para Cobra (1995), a definição do negócio da organização não pode ser confundida com seus produtos e serviços. Ela deve ter um conceito amplo, flexível, abrangente e dinâmico, não se limitando às atividades atuais da empresa, respondendo a duas questões: (1) Qual é o nosso negócio? e (2) Em que negócio desejamos estar no futuro?.

Na visão de Vasconcellos Filho (1985, p. 37), a definição do negócio da organização é “*vital para a sobrevivência da empresa*”, pois define seu escopo de atuação, criando uma perspectiva mais clara das oportunidades e das ameaças que podem afetá-la. O autor sugere que tal definição deve estar fundamentada em três perguntas:

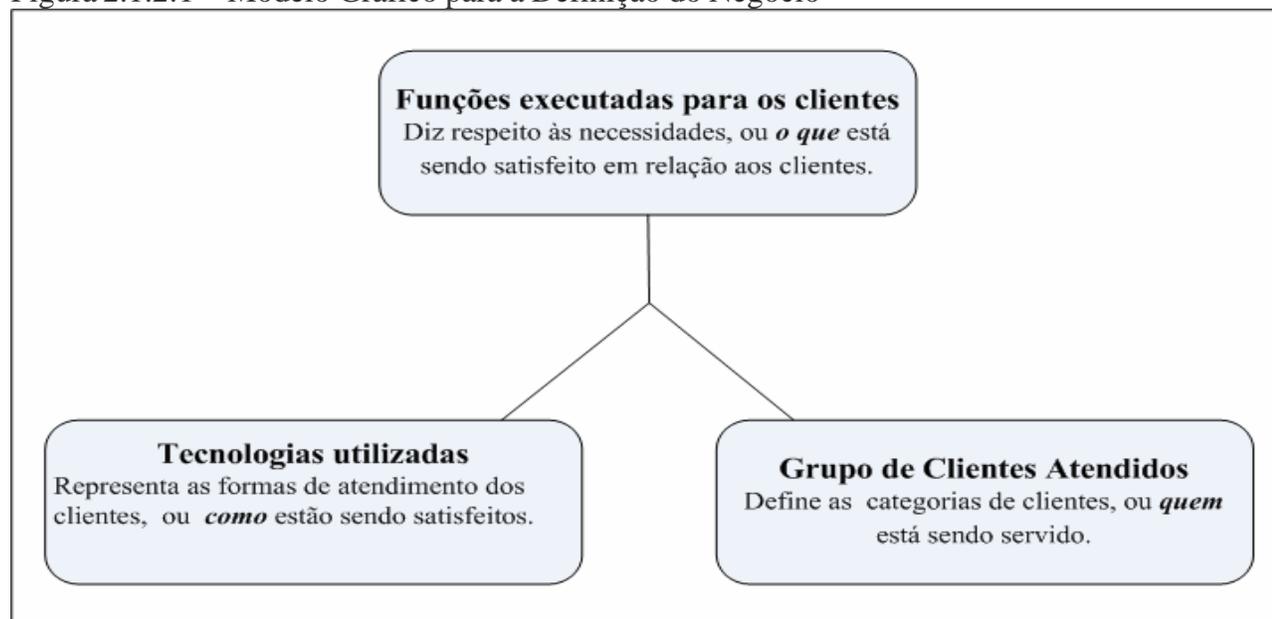
- ✓ Qual é o nosso negócio?
- ✓ Qual será o nosso negócio (se nenhum esforço de mudança for feito) ?
- ✓ Qual deveria ser o nosso negócio?

No que tange às dimensões para a definição de negócios, Abell (1991), após uma análise da teoria existente, discordou de que a definição de negócios estivesse descrita adequadamente na forma tradicional de duas dimensões: produtos e mercados. Ele concluiu que uma definição do negócio eficiente deve ser visualizada de forma tridimensional:

- Grupos de clientes atendidos: relacionando as categorias de clientes ou *quem* está sendo servido;
- Funções executadas para os clientes: diz respeito às necessidades, ou *o que* está sendo feito em relação à satisfação dos clientes;
- Tecnologias utilizadas: representam as formas de atendimento dos clientes ou *como* estão sendo satisfeitos.

Por se tratar de uma questão central da estratégia empresarial, a definição do negócio é responsabilidade da alta gerência, não devendo ficar confinada a esse escalão, mas amplamente divulgada, tornando-se explícita para todos os seus níveis hierárquicos a fim de “*canalizar o crescimento da organização para áreas de máxima oportunidade e vantagem competitiva, de um ponto de vista incremental e geral*” (ABELL, 1991, p. 272). O modelo gráfico proposto por Abell (1991) é ilustrado na figura 2.1.2:1.

Figura 2.1.2:1 – Modelo Gráfico para a Definição do Negócio



Fonte: Adaptado de Abell (1991, p. 49)

2.1.3 Desenvolvendo o modelo de negócio

A definição do modelo de negócio considerado mais competitivo no atual ambiente de mercado das empresas fundamenta-se em pelo menos quatro importantes componentes: valor, segmentação, posicionamento e competências essenciais.

2.1.3.1 Valor para o Cliente

Os clientes não compram produtos e serviços, “eles compram o que os produtos podem fazer por eles” (HOOLEY *et al.*, 2001, p. 23), ou seja, compram valores. O valor para o consumidor é o conjunto de benefícios proporcionados por determinado produto ou serviço, relativamente aos custos de aquisição, uso e manutenção. Cada produto ou serviço apresenta um determinado valor, que é percebido pelo cliente e utilizado para priorizar suas opções em satisfazer determinada necessidade. O cliente busca, por natureza, maximizar o valor do que consome, ou seja, busca o maior valor que lhe é possível obter (WOODDRUFF, 1997).

De acordo com Woodruff (1997), a entrega de mais valor para o consumidor exige respostas às seguintes perguntas: (1) O que exatamente é valor para o cliente?; (2) De todas as

coisas que o cliente considera valiosas, em quais deve-se focar a organização para obter vantagem competitiva?; (3) Qual a melhor forma de entregar o valor para os clientes?; (4) Como o valor para o cliente mudará no futuro?

Corroborando essa visão, Treacy e Wiersema (1995, p. 19-26) propõem que as empresas devem detectar um componente de valor apreciado pelos clientes e, em seguida, nele obter nível de excelência, ficando assim à frente da concorrência. Para os autores, os principais componentes de valor, de forma geral, se resumem em melhores produtos, melhor solução geral, ou melhor, custo total.

Sobre os componentes de valor, Day (1990, p. 157) argumenta que cada mercado possui componentes únicos, que os clientes utilizam para avaliar as ofertas. Logo, as empresas devem estudar em profundidade os clientes que desejam atender para conhecer suas demandas.

Na concepção de Ferrell e Hartline (2005, p. 136), “*o valor é crucial para manter relacionamentos a longo prazo com o consumidor*”, porém definir o termo *valor* se torna uma tarefa complexa, já que cada consumidor tem a sua própria concepção dos atributos que valoriza em produtos e serviços. Com base nesse fato, os autores definem **valor** “*como uma avaliação subjetiva, pelo consumidor, dos benefícios em relação aos custos, para determinar a importância da oferta de produtos de uma empresa relativa a outras ofertas de produtos*”, propondo uma equação de valor para melhor compreensão dos componentes da relação entre os benefícios e os custos, conforme ilustra a figura 2.1.3.1:1.

Figura 2.1.3.1:1 – Equação de Valor

$\text{Valor Percebido} = \frac{\text{Benefícios para o Consumidor}}{\text{Custos para o Consumidor}}$
--

Fonte: Ferrell e Hartline (2005, p. 136)

Os benefícios para o consumidor podem ser entendidos como qualquer produto, serviço ou experiência que lhe advém de relacionamento com a empresa, sendo divididos em três principais componentes:

- ✓ Produto central: o principal benefício ofertado ao consumidor;
- ✓ Produto suplementar: benefícios adicionais ao produto central que lhe conferem superioridade aos ofertados pela concorrência, mas sendo contudo fundamentais para o correto funcionamento do produto central;
- ✓ Qualidade experiencial: São os benefícios extraídos da experiência do relacionamento com a empresa fornecedora.

Os custos para o consumidor dizem respeito a qualquer coisa que ele tenha que abrir mão em troca dos benefícios, sendo classificados em monetários e não-monetários. Os custos monetários ocorrem em dois momentos:

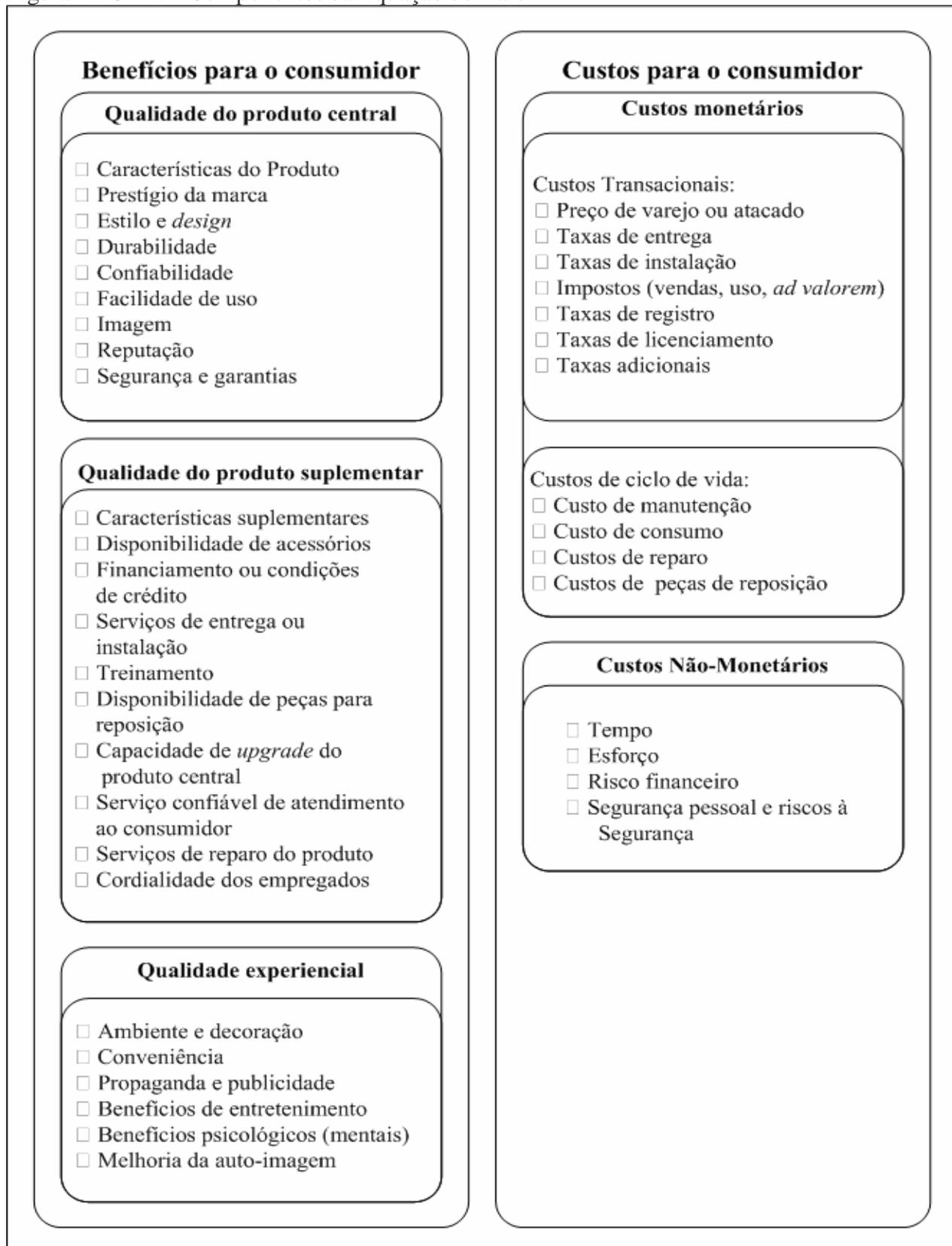
- ✓ Na aquisição do produto: representando o desembolso inicial pelo produto, também chamados de “custos transacionais”;
- ✓ Na manutenção do produto: quaisquer custos adicionais pagos pelo consumidor para a manutenção da funcionalidade do produto. Também são denominados “custos de ciclo de vida”.

Os custos não-monetários se referem às penalidades impostas aos consumidores, tais como:

- ✓ Distribuição: custos relacionados ao tempo e esforço que o consumidor gasta para encontrar e adquirir o produto;
- ✓ Risco: custos relativos à segurança pessoal e garantias dos produtos;
- ✓ Oportunidade: custos referentes à renúncia dos produtos alternativos da concorrência.

A seguir, a figura 2.1.3.1:2 descreve exemplos de benefícios e custos ao consumidor.

Figura 2.1.3.1:2 – Componentes da Equação de Valor



Fonte: Adaptado de Ferrell e Hartline (2005, p. 137)

A partir dessa decomposição de benefícios e custos, Ferrell e Hartline (2005) propõem uma equação de valor mais detalhada, conforme ilustra a figura 2.1.3.1:3.

Figura 2.1.3.1:3 – Equação de Valor Detalhada

$\text{Valor Percebido} = \frac{(\text{Qualidade do Produto Central} + \text{Qualidade do Produto Suplementar} + \text{Qualidade Experiência})}{(\text{Custos monetários e Custos não-monetários})}$
--

Fonte: Ferrell e Hartline (2005, p. 136)

2.1.3.2 Segmentação

Segundo Hooley *et al.* (2001), os mercados são heterogêneos, ou constituídos por diversos grupos de clientes com diferentes expectativas de benefícios. Nesse sentido, os mercados precisam ser segmentados de acordo com variáveis pertinentes e relevantes e as empresas precisam escolher o segmento, ou segmentos, para o qual vão direcionar seus esforços.

A segmentação de mercado é a decomposição do mercado total, em função de um produto ou categoria de produtos, em grupos relativamente homogêneos, devendo, para ser eficaz, agrupar indivíduos com gostos, necessidades e desejos ou preferências similares, o que só pode ser possível por meio de uma cuidadosa análise do ambiente do consumidor. Por tal análise, as empresas identificam e compreendem com maior precisão as necessidades dos consumidores, possibilitando a criação de produtos e serviços que melhor as atendam (FERRELL, HARTLINE, 2005; KOTLER, ARMSTRONG, 2003; SIMPSON, 2001). Ao abordar os efeitos da segmentação, Kotler e Bes (2004) enumeram alguns imediatos e outros a longo prazo, descritos na figura 2.1.3.2:1.

No que tange às variáveis de segmentação, Hitt *et al.* (2002, p.149) afirmam que “*praticamente, qualquer característica identificável, seja humana ou organizacional, pode ser utilizada para subdividir um mercado em segmentos diferentes uns dos outros em termos de uma determinada característica*”. Ferrell e Hartline (2005, p. 162), porém, ressaltam que a dificuldade de segmentação reside em isolar uma ou mais características dos consumidores que se alinhem

intimamente com suas necessidades e desejos. Os autores enunciam quatro categorias gerais de segmentação: comportamental, demográfica, geográfica e psicográfica, que podem ser usadas separadamente ou em conjunto, sendo a segmentação comportamental a mais “*poderosa*”, uma vez que os segmentos serão baseados nos benefícios específicos procurados pelos consumidores, além do modo e situação em que utilizam o produto. Contudo, sua execução é muito complexa.

Figura 2.1.3.2:1 – Efeitos da Segmentação de Mercado.

Imediatos	<ul style="list-style-type: none"> • Gera vantagens competitivas para qualquer novo concorrente que entra no mercado; • Permite ao líder de mercado levantar barreiras de entrada para a concorrência, desencorajando novos concorrentes; • Aumenta o tamanho do mercado, à medida que torna os produtos mais atraentes a certos grupos de consumidores, elevando a taxa de consumo e facilitando a conversão de consumidores em potência e consumidores atuais.
A Longo Prazo	<ul style="list-style-type: none"> • A segmentação repetida leva à hiperfragmentação dos mercados; • Segmentos passam a ser convertidos em nichos; • Em mercados hiperfragmentados e saturados, o percentual de sucesso de novos produtos e marcas fica reduzido;

Fonte: Adaptado de Kotler e Bes (2004, p. 42-44)

Kotler (2005) sugere que a melhor forma de segmentar um mercado é utilizar o processo de diversos estágios, combinando as diversas categorias de segmentação. Primeiramente valendo-se dos dados demográficos disponíveis, convém utilizar a segmentação demográfica. Nesse estágio, as empresas podem buscar diferentes padrões, de acordo com idade, profissão, renda e educação, por exemplo. Em um segundo estágio, adicionar a segmentação geográfica, acrescentando assim variáveis como local de residência dos clientes, tipo de moradia, tamanho das famílias, entre outros.

O autor ainda sugere um terceiro estágio, com ainda maior subdivisão e refinamento dos segmentos o que demanda outras categorias de segmentação, tais como a comportamental ou a psicográfica.

Tanto para Ferrell e Hartline (2005) como para Kotler (2000) nem todo segmento é viável, recomendando cinco critérios para avaliá-los, que são:

- ü Ser mensurável: as características do segmento devem ser facilmente identificáveis;
- ü Ser substancial: seu número de membros deve ser grande o suficiente para torná-lo atraente e lucrativo para a empresa;
- ü Ser acessível: ter fácil acesso em termos de comunicação e distribuição;
- ü Ser responsivo: deve responder aos esforços de marketing da empresa, de forma diferente da dos demais segmentos;
- ü Ser viável: deve estar disposto, pronto e capaz de desenvolver transações comerciais com a empresa. Cumpre observar que nem todo segmento viável deve ser explorado pela empresa: fatores como ética, especialização e missão da empresa devem ser avaliados na escolha dos segmentos.

Ao avaliar os diferentes segmentos disponíveis, Kotler (2000, p. 296) sugere cinco modelos para orientar a escolha, descritos na figura 2.1.3.2:2.

Na visão de Porter (1996, p. 235), a atratividade dos segmentos para uma empresa deve ser avaliada de acordo com sua atratividade estrutural, seu tamanho e crescimento, e sua posição em relação ao segmento. A atratividade estrutural, ou intrínseca ao setor, deve ser analisada sob a ótica do modelo das cinco forças – poder dos fornecedores, os possíveis produtos substitutos, o poder dos clientes, os potenciais concorrentes e a concorrência já instalada. Esse modelo foi concebido inicialmente para a análise da atratividade setorial, que mensura a interação entre as cinco forças. Quanto mais intensas as forças, menos atrativo o setor e, em contrapartida, quanto menos intensas, mais atrativo. Quando o modelo é aplicado em um segmento, é necessário compara-lo com outros segmentos.

Tamanho e índice de crescimento do segmento são fatores importantes na seleção dos segmentos-alvo, sendo também de grande influência na atratividade estrutural, segundo Porter (1996). Ressalte-se que a mensuração de tais variáveis constitui uma tarefa complexa, exigindo que empresas invistam em coletas de dados especiais e pesquisas de mercado para produzir relatórios detalhados e confiáveis.

Figura 2.1.3.2:2 - Modelos para a Seleção de Mercados.

Concentração em um Único Segmento	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa opta por um único segmento; • Empregado o marketing concentrado, a empresa ganha um conhecimento profundo das necessidades do segmento e consegue uma forte presença de mercado; • A empresa passa a desfrutar de economias operacionais, uma vez que obterá grande especialização de sua produção, distribuição e promoção; • Ao atingir liderança no segmento, a empresa pode ter alto retorno sobre o investimento (ROI).
Especialização Seletiva	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa seleciona um número de segmentos que sejam atraentes e apropriados a seus objetivos; • Não é necessário que haja sinergia entre os segmentos selecionados, porém estes devem ser rentáveis; • Este modelo é vantajoso, pois diversifica o risco para a empresa.
Especialização por Produto	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa se especializa em um único produto e o comercializa para diversos segmentos; • A partir desta estratégia, a empresa constrói uma sólida reputação em sua área; • O risco que deve ser observado é: o produto pode ser substituído por outra tecnologia.
Especialização por Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Nesta estratégia, a empresa procura atender diversas necessidades de um grupo particular de clientes; • A vantagem desta opção é que a empresa pode manter uma relação próxima com seus clientes e tornar-se um canal para promover produtos que este grupo necessite; • O risco que vem associado a esta opção é o corte orçamentário de seus clientes.
Cobertura Total de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Nesta abordagem, a empresa procura atender a todos os grupos de consumidores com todos os produtos de que ele possa necessitar; • Esta estratégia somente é viável para empresas de grande porte;

Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p. 297)

Quanto à posição perante o segmento, Porter (1996 a) refere-se à aderência do segmento ao tipo de vantagens competitivas que a empresa busca. De acordo com Porter (1996 a, p. 2), a vantagem competitiva:

“surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação”.

A vantagem competitiva caracteriza-se pelo desempenho acima da média, ou seja, a lucratividade acima da média do mercado. Hitt *et al.* (2002, p. 5) ressaltam que uma vantagem competitiva é perdida assim que os concorrentes conseguem imitar a sua estratégia, o que condiciona a sua duração ao tempo que a concorrência leva para “*adquirir as habilidades necessárias para duplicar os benefícios da estratégia geradora de valor de uma empresa*”. Uma empresa manterá vantagem competitiva sustentável, ou a longo prazo, quando os esforços da concorrência para imitar sua estratégia tiverem cessado ou fracassado.

Como cada segmento apresenta sensibilidade diferente em relação às estratégias competitivas, cabe à empresa avaliar a aderência daquelas estratégia à sua. Para Kotler (2005) o passo seguinte à segmentação de mercado é o posicionamento a adotar dentro de cada mercado.

2.1.3.3 Posicionamento

Alcaniz e López (*apud* Serralvo, 2004, p. 8) propõem uma distinção entre os dois conceitos de posicionamento encontrados na literatura administrativa: o posicionamento estratégico e o posicionamento operacional.

O posicionamento operacional, também chamado de posicionamento de oferta, é originário do trabalho de Ries e Trout (1996, p. 2), segundo o qual o posicionamento não está relacionado com o produto. Para os autores, “*posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva*”. A empresa, para tanto, deve achar formas de fixar-se na mente do cliente como a melhor ou a primeira em determinada categoria, sem a preocupação de criar produtos novos ou diferentes, bastando manipular o que já está na mente do cliente e “*realinhando*” as conexões lá existentes.

Kotler e Bes (2004, p. 44-45), também integrantes do posicionamento operacional, afirmam que sua função é selecionar uma “*característica*” pela qual a empresa deseja ser reconhecida, e ressaltá-la ao máximo, com o intuito de diferenciá-la da concorrência. Os autores enfatizam o vínculo entre o ato da segmentação e o posicionamento, uma vez que “*o posicionamento poderá cumprir a tarefa de definir um novo segmento e permitir a diferenciação*”

dentro de um determinado segmento”.

Para Kotler e Bes (2004, p. 27), o ato de posicionar-se no mercado é uma tarefa árdua, uma vez que os consumidores estão-se tornando cada vez mais seletivos quanto aos produtos e à propaganda, passando a ignorar anúncios e aprendendo a “*olhar sem ver e a ouvir sem escutar*”.

Ries e Trout (1996, p. 5-6) também afirmam que a sociedade atual está saturada de comunicação e que os consumidores, para se defenderem do grande volume de mensagens a que são expostos diariamente, rejeitam grande parte dessa informação, somente aceitando as mensagens que coincidem “*com seu conhecimento ou com a sua experiência*”. Os autores sugerem que, para conseguir “*atingir*” a mente do consumidor e permanecer nela, as mensagens devem ser o mais simples possível. Ao abordar os efeitos do posicionamento, Kotler e Bes (2004) enumeram alguns imediatos e outros a longo prazo, descritos na figura 2.1.3.3:1.

Figura 2.1.3.3:1 – Efeitos do Posicionamento.

Imediatos	<ul style="list-style-type: none"> • Uma estratégia de posicionamento cria personalidade de marcas diferenciadas dentro do mesmo mercado. Frequentemente, se consegue definir uma marca com uma única palavra; • O posicionamento permite que uma marca seja percebida de formas diferentes em diferentes mercados.
A Longo Prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Abre a possibilidade da criação de novas marcas, pois uma mesma marca pode ser vista de maneiras diferentes em diferentes mercados; • A empresa pode posicionar seus produtos selecionando aspectos lógicos, funcionais, simbólicos e experimentais, ignorando outras possibilidades.

Fonte: Adaptado de Kotler e Bes (2004, p. 45)

O posicionamento estratégico baseia-se no trabalho de Porter (1996), segundo o qual o posicionamento diz respeito à estratégia competitiva que uma empresa adota perante o seu setor ou a sua proposição de valor. Ao argumentar como o posicionamento influi no desempenho de uma empresa, Porter (1996a, p. 9) define que:

“ o posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. Uma empresa que pode posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retorno, mesmo que a

estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto, modesta”.

Conforme já abordado, o desempenho acima da média é o objetivo da estratégia competitiva, havendo dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação. De acordo com Porter (1996 a), esses dois tipos de vantagens competitivas, combinados ao escopo de atuação da empresa, produzem as três estratégias genéricas de posicionamento: **liderança de custo**, **diferenciação** e **enfoque**.

Na **liderança de custo**, a empresa busca realizar operações de modo a tornar-se o produtor de mais baixo custo, oferecendo produtos ou serviços a preços mais competitivos que a concorrência. Para praticá-la, a empresa deve investir em processos que tragam menores custos de produção e distribuição. Bem sucedida, essa estratégia leva à conquista de uma grande participação de mercado, atendendo a muitos segmentos.

Na **diferenciação**, buscando ser a única em seu setor, a empresa esforça-se para diferenciar seus produtos ou serviços por meio da exploração de uma ou mais características, valorizadas pelos clientes e ainda não exploradas por seus concorrentes. Como consequência de sua singularidade, uma empresa poderá ser “recompensada” mediante a cobrança de um preço adicional cobrado dos clientes (preço-prêmio).

Ao optar pelo **enfoque**, a empresa visa atender a um escopo estreito, ou nicho de mercado, tendo como base uma das estratégias anteriores, de forma mais efetiva ou eficiente do que seus concorrentes que atuam com escopo amplo.

O enfoque de custos buscará atender a comportamentos especiais de custos de alguns segmentos, enquanto o enfoque da diferenciação explorará necessidades específicas dos clientes em certos segmentos. A existência dessas diferenças implica que tais segmentos estão sendo atendidos de forma não satisfatória pela concorrência que utiliza escopos amplos.

Qualquer que seja a estratégia escolhida, ela deve ser implementada de forma clara. Empresas que optam pelo meio-termo das estratégias genéricas de posicionamento não obtêm nenhuma vantagem competitiva e, conseqüentemente, têm competitividade “medíocre”.

Confirmando os achados de Porter, Treacy e Wiersema (1995), após uma pesquisa de três anos com mais de 80 empresas líderes de mercado, identificaram algumas estratégias genéricas de posicionamento, que complementam as propostas de Porter.

Para Treacy e Wiersema (1995), as empresas deveriam adotar, com base nas experiências bem-sucedidas, uma das três estratégias seguintes para seus modelos operacionais, chamadas de “*disciplinas de valor*”: excelência operacional, intimidade com o cliente e liderança de produto.

A excelência operacional implica oferecer produtos a preços expressivamente baixos, atendimento rápido e confiável e produtos de alta qualidade. Essa disciplina de valor requer uma empresa com um rígido controle de custos e processos internos otimizados para a obtenção de custos baixos. O enfoque na gerência de pessoal é a formação de equipes de trabalho.

Na intimidade com o cliente, o foco da empresa é tornar-se especialista nos negócios de seus clientes para criar soluções, assim personalizando produtos e serviços básicos, atendendo às necessidades únicas dos clientes. O desafio da gestão de pessoal dessas empresas é criar/selecionar consultores altamente qualificados que provejam soluções aos problemas dos clientes.

Na liderança de produto, as empresas oferecem produtos e serviços reconhecidamente superiores, ou seja, com benefícios reais e de melhor desempenho. Essas empresas devem manter um fluxo contínuo de produtos de ponta, capazes de tornar obsoletos que oferece produtos como também os que a concorrência oferece. O enfoque na gerência de pessoal é identificar, cultivar e manter talentos, pessoas que possam gerar idéias inovadoras para seus produtos.

Para os autores, após a seleção da estratégia, a próxima etapa é a construção de um modelo operacional a ela correspondente, capaz de produzir o valor esperado pelos clientes

escolhidos, ou seja, processos, sistemas, atividades a terceirizar ou realizar, formas de relacionamento com fornecedores/distribuidores, entre outros.

Da mesma forma que Porter, Treacy e Wiersema (1995, p. 12) advertem que “*nenhuma empresa pode ter sucesso hoje tentando ser tudo para todos*”; as empresas líderes de mercado se focam em uma disciplina, entregando-lhes um valor notadamente superior. A figura 2.1.3.3:2 sintetiza o modelo de posicionamento de Treacy e Wiersema(1995).

Figura 2.1.3.3:2 – Síntese do Modelo de Posicionamento de Treacy e Wiersema

	Excelência Operacional	Intimidade com o Cliente	Liderança de Produto
Produtos e serviços são:	De alta qualidade com preços expressivamente baixos e um atendimento rápido e confiável.	Personalizados a fim de prover necessidades únicas dos clientes.	Possuem benefícios reais e melhor desempenho que a concorrência.
Foco:	Rígido controle de custos e processos internos otimizados para obtenção dos baixos custos.	Relacionamento estreito com o cliente visando tornar-se especialista nos negócios de seus clientes a fim de criar soluções.	Manter um fluxo contínuo de produtos de ponta, capazes de tornar os seus produtos e os da concorrência obsoletos.
Enfoque na gerência de pessoal:	Formação de Equipes de Trabalho.	Criar/selecionar consultores altamente qualificados que possam prover os clientes de soluções para seus problemas.	Identificar, cultivar e manter talentos, pessoas que possam gerar idéias inovadoras para seus produtos.

Fonte: Adaptado de Treacy e Wiersema (1995)

Outro trabalho no campo do posicionamento que merece destaque foi conduzido por Hax e Wilde II (1999), por meio de pesquisa de três anos junto a acadêmicos e mais de cem diretores de empresas, visando identificar estratégias para enfrentar os principais desafios competitivos das organizações.

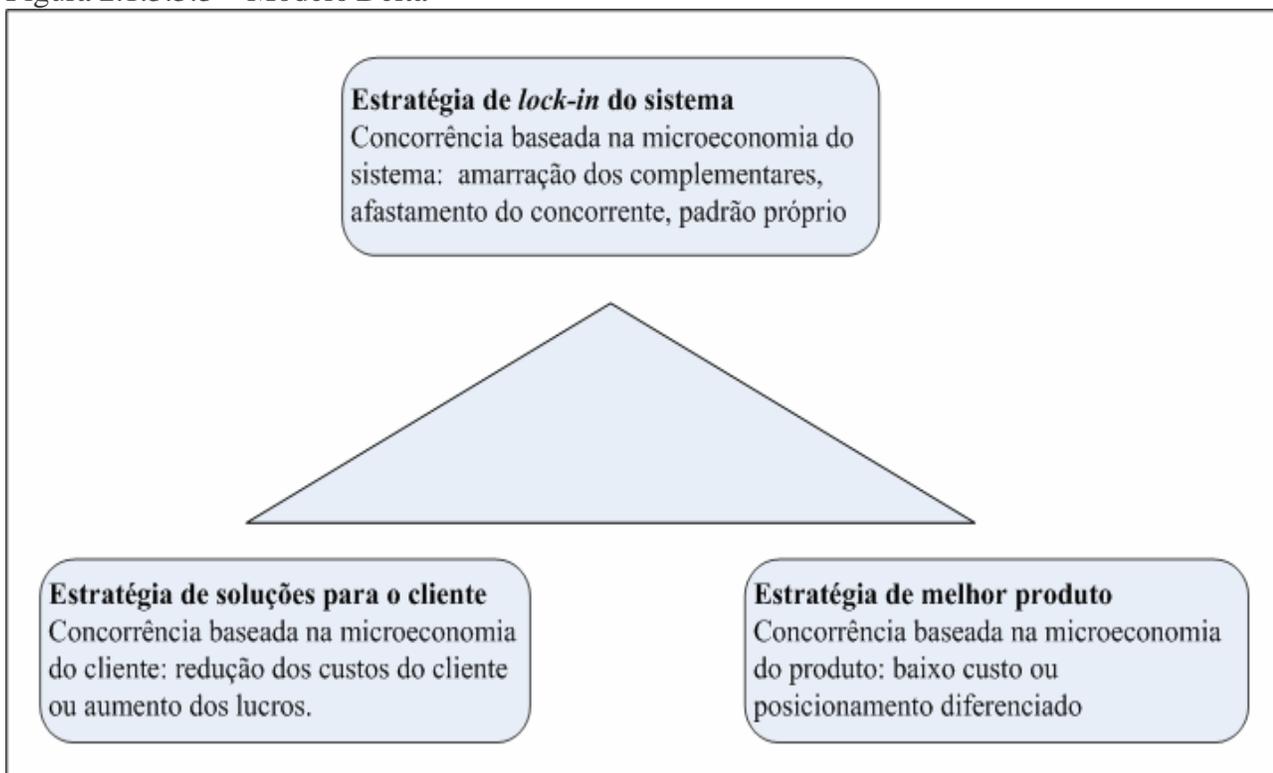
O resultado do trabalho foi o Modelo Delta (*Delta Model*), que, diferentemente dos modelos que o antecederam, procurava apresentar processos de adaptação para orientar a gerência das organizações a trabalhar com os novos desafios competitivos, tais como mudança, complexidade e incerteza. A base do Modelo Delta surgiu porque o ambiente de negócios estava se tornando cada vez mais complexo; logo, respostas simples a questões difíceis tornavam-se

restritivas e insuficientes nesse novo ambiente. Nesse sentido, as principais diferenças entre o Modelo Delta e os outros modelos foram:

- ✓ Definir posicionamentos estratégicos que refletem novas fontes de lucratividade;
- ✓ Alinhar as opções estratégicas às atividades/processos da empresa;
- ✓ Introduzir processos de adaptação capazes de responder continuamente a ambientes de incertezas;
- ✓ Demonstrar que novas métricas granulares, ou seja, avaliações sob medida para cada posicionamento estratégico de acordo com o processo de adaptação, são melhor resposta para melhorar o desempenho em ambientes complexos.

O Modelo Delta é representado por um triângulo, como ilustra a figura 2.1.3.3:3, oferecendo três propostas de posicionamento estratégico: melhor produto, soluções para o cliente e *lock-in* de sistema (HAX, WILDE II, 1999).

Figura 2.1.3.3:3 – Modelo Delta



Fonte: Hax e Wilde II (1999, p. 12)

A proposta de melhor produto (*best-product*) baseia-se nas clássicas formas de concorrência por meio de baixo custo ou diferenciação, cujo foco de estratégia são os serviços e produtos ofertados (HAX, WILDE II, 1999).

Para os autores, uma empresa pode obter baixo custo por meio das seguintes ações:

- ü Lançar-se em uma economia de escala;
- ü Simplificação de produtos e processos;
- ü Participação de mercado expressiva, que lhe permita explorar os benefícios da curva de aprendizado.

Para implementar a estratégia da diferenciação, os autores sugerem que a empresa aprimore as qualidades de seus produtos visando agregar valor para seus cliente. A diferenciação pode ser atingida por meio de: tecnologia; imagem da marca; características adicionais e serviços especiais.

Em ambas as estratégias – baixo custo e diferenciação –, o objetivo final é o estreitamento de laços com o cliente por meio da superioridade intrínseca de seus produtos e serviços ofertados, a ponto de tornar expressivo o custo de mudança (HAX, WILDE II, 1999).

Na proposta de soluções para o cliente (*customer solutions*), as empresas devem buscar ofertar uma ampla linha de produtos e serviços, de forma a satisfazer a maior parte ou todas as necessidades dos cliente. Nessa proposta, o foco está na economia do cliente e não no produto. Para implementá-la, a empresa deve oferecer uma ampla linha de produtos e serviços personalizados de acordo com as necessidades específicas dos clientes que deseja atender. Os laços com os clientes serão obtidos por meio da grande proximidade com eles, permitindo à empresa prever as futuras necessidades dos clientes e trabalhar com eles para desenvolver novos produtos (HAX, WILDE II, 1999).

Os autores ressaltam que o relacionamento com o cliente é aprimorado constantemente por meio do aprendizado e da personalização dos produtos, gerando tal aprendizado duas conseqüências:

- ü Custo de mudança: como o cliente deve investir para aprender a usar o produto ou serviço, a mudança de fornecedor implica custos de mudança;
- ü Melhor satisfação do cliente: o relacionamento próximo com o cliente proporciona maior conhecimento a respeito de suas necessidades, melhorando a capacidade da empresa em satisfazer seus desejos.

A opção pela proposta de soluções para o cliente implica freqüentemente desenvolver de parcerias e alianças estratégicas, que podem envolver outros fornecedores, concorrentes e clientes, os quais devem unir esforços em prol da melhoria de suas capacidades para complementar a oferta ao cliente (HAX, WILDE II, 1999).

Na proposta do *lock-in* de Sistema (*system lock-in*), a empresa procura atender a um escopo ainda mais amplo, não se concentrando no produto ou no cliente, mas em todos os participantes importantes que contribuem para criar valor econômico. Neste modelo, os laços entre empresa e cliente desempenham um papel fundamental. A empresa deve concentrar-se em estimular, atrair e manter os chamados “complementares”, assim como os participantes normais do setor. Lembremos os complementares não são concorrentes, mas fornecedores de produtos e serviços que aperfeiçoam a oferta da empresa (HAX, WILDE II, 1999).

Os autores ressaltam que o ponto crítico da proposta de *lock-in* de sistema é visualizar a estrutura geral do sistema e desvendar como a empresa pode ganhar ao se complementar a fim de manter afastados (*lock out*) os competidores e atrair (*lock in*) os clientes, consistindo o ponto máximo dessa proposição que a empresa detenha o padrão vigente no mercado.

A Figura 2.1.3.3:4 resume as principais características de cada uma das três opções do Modelo.

Figura 2.1.3.3:4 – Características das Três Opções do Modelo Delta

Características das Três Opções do Modelo Delta			
	Melhor Produto	Soluções para o Cliente	Lock-in de Sistema
Escopo	Descaracterizado \longleftrightarrow Completamente Personalizado Baixo Custo Diferenciação	Ampla linha de Produtos: ✓ Pacotes; ✓ Desenvolvimento em conjunto; ✓ Terceirização.	Estimular os Complementares: ✓ Variedade de número; ✓ Arquitetura aberta.
Escala	Produto: ✓ Participação de Mercado.	Cliente: ✓ Participação do cliente.	Sistema: ✓ Participação dos complementares.
Laços	Conexão com o Produto: ✓ Primeiro a entrar no mercado; ✓ Projeto dominante.	Conexão com os clientes: ✓ Proximidade com cliente; ✓ Aprendizado; ✓ Personalização.	Conexão com o Sistema: ✓ Afastamento do concorrente; ✓ Proprietário dos Padrões .

Fonte: Hax e Wilde II (1999, p. 13)

2.1.3.4 Competências Essenciais

Competências essenciais (*core competences*) foi o termo cunhado por Hamel e Prahalad, na década de 1990, para designar as atividades que uma empresa executa excepcionalmente bem em relação aos concorrentes, dispendiosos e difíceis de imitar, que adicionam um valor único a seus produtos e serviços. À medida que a empresa consegue atender seus clientes de forma mais eficiente que a concorrência, por meio dessas atividades, ela acumula vantagens competitivas. Tais atividades são desenvolvidas a partir “do aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes tecnológicas” (HAMEL, PRAHALAD, 1998, p. 298).

Na visão de Hamel e Prahalad (1998), uma empresa reúne competitividade de atributos com preço/desempenho de seus produtos a curto prazo, pois a economia globalizada promoveu uma padronização de custos de produtos e qualidade sem precedentes, eliminando a barreira que tais componentes à competição, como também deixaram de ser fontes de vantagens

diferenciadas. Logo, para manter-se competitiva a longo prazo, a empresa deve ser capaz de desenvolver, a menores custos e mais rápido que a concorrência, competências essenciais que lhe permitam formular produtos únicos e difíceis de copiar.

Citando Hitt *et al.* (2002, p. 113), para identificar suas competências essenciais, a empresa deve estudar em profundidade seus recursos e capacidades. Os recursos – os “*inputs*” no processo de produção da empresa – são de dois tipos:

- ✓ Tangíveis: que podem ser vistos e quantificados, tais como equipamentos fabris e estruturas formais de comunicação;
- ✓ Intangíveis: que não podem ser vistos ou quantificados, são adquiridos com o decorrer da história da empresa, tais como conhecimento, capacidade de inovação, confiança, entre outros.

As capacidades dizem respeito à habilidade das empresas em organizar seus recursos, sendo desenvolvidas por meio do aprendizado coletivo da organização, fundamentando-se na capacidade de coordenar as diversas habilidades fabris e a integração de diversas correntes tecnológicas (HAMEL, PRAHALAD, 1998).

Entende-se **aprendizagem** como o processo de “*compartilhar insights, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda*” (BITENCOURT, 2002, p. 4), transformando assim o conhecimento individual em coletivo e incorporando-o à organização. Conseqüentemente, por meio de posturas que privilegiem aspectos coletivos das interações entre os funcionários e o desenvolvimento contínuo das práticas de “*como*”, a empresa trabalha a valorização da experimentação, como forma de aprendizagem, e as organizações mantêm e aprimoram suas competências essenciais (BITENCOURT, 2001; FLEURY, FLEURY, 2001).

Hamel e Prahalad (1998) afirmam que uma competência essencial deve passar por três testes:

- ✓ Valor: deve permitir à empresa entregar um valor superior ao cliente, um benefício real;

- ✓ Diferenciação: tornar a empresa única em relação à concorrência e seus produtos e serviços difíceis de copiar;
- ✓ Crescimento: propiciar a expansão de mercado na medida em que viabiliza novos produtos e serviços.

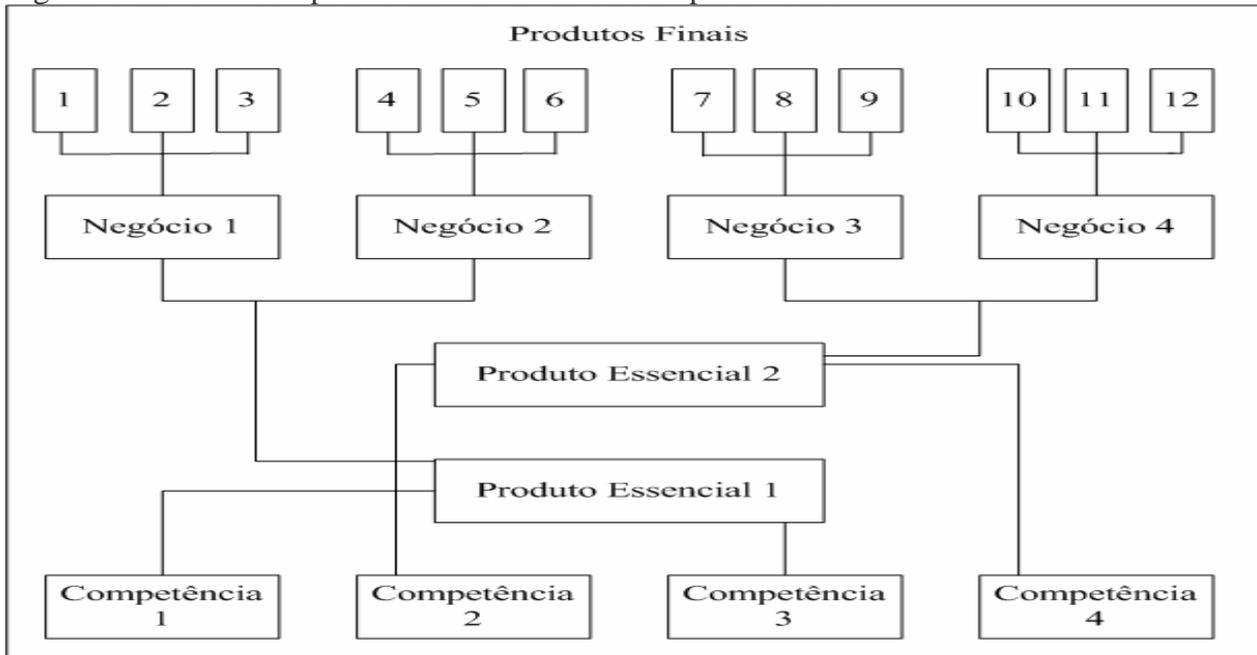
Barney (1995) alerta que nem todos os recursos e capacidades são fontes de vantagens competitivas, e, em certos casos, podem levar a empresa a uma posição de desvantagem competitiva perante os concorrentes. O autor propõe que se as empresas devam organizar seus recursos e capacidades em função das oportunidades e ameaças de seus ambientes competitivos, de acordo com quatro questões:

- ✓ Valor: os recursos e capacidades devem adicionar valor à empresa na medida em que lhe permitem explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças de seu ambiente competitivo. A empresa deve ficar alerta às mudanças de seu ambiente externo (prioridades dos clientes, estrutura do setor, tecnologia, entre outros), uma vez que elas podem tornar seus recursos e capacidades obsoletos no que tange à geração de vantagens competitivas. A fim de evitar esse fenômeno, a empresa deve constantemente analisar as mudanças e seus ambientes competitivos, buscando novas formas de adicionar valor a seus recursos e capacidades;
- ✓ Raridade: a empresa deve desenvolver recursos e capacidades raros em seu ambiente competitivo, ou seja, poucas ou nenhuma outra empresa deve possuí-los;
- ✓ Imitabilidade: os recursos e capacidades da empresa devem ser difíceis ou dispendiosos de imitar, a ponto de inibir a concorrência em tentar obtê-los, eles se tornam uma fonte de vantagem competitiva;
- ✓ Insubstituíveis: as três questões anteriores são fontes potenciais de vantagem competitiva, que uma estrutura organizacional capaz de explorá-las completamente, de forma única e sem equivalentes na concorrência.

Para enfatizar a importância das competências essenciais na organização, Hamel e Prahalad (1998, p. 297) se valem de uma metáfora, comparando a empresa a uma árvore, onde as competências essenciais são o equivalente às raízes, provendo “*nutrição, sustentação e*

estabilidade” da empresa. O tronco e os galhos principais são comparados aos produtos essenciais. Já os ganhos menores – as folhas, flores e frutos – são os produtos finais são os produtos finais. A figura 2.1.3.4:1 representa essa metáfora.

Figura 2.1.3.4:1 – Competências: As Raízes da Competitividade



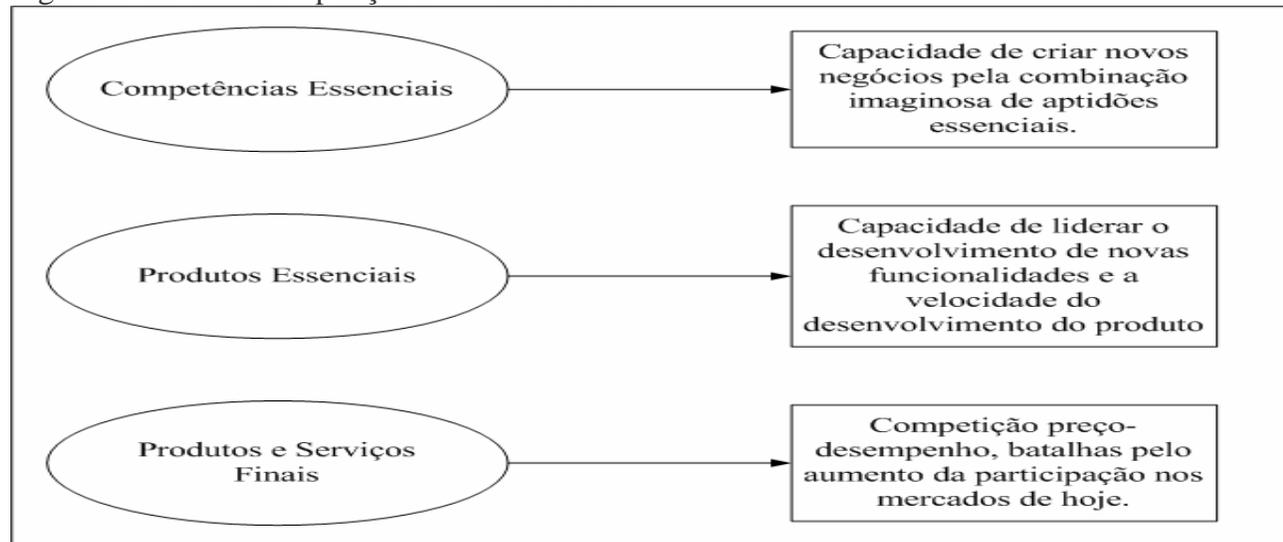
Fonte: Hamel e Prahalad (1998, p. 298)

Os produtos essenciais são descritos por Hamel e Prahalad (1998, p. 305) com a conexão tangível entre as competências essenciais e os produtos finais, ou a “ *materialização física de uma ou mais competências essenciais*”. Explorando mais o termo, os autores afirmam que os produtos essenciais são partes ou “*subunidades*” que realmente agregam valor aos produtos finais, citando como exemplo os motores da Honda, que “*formam um elo entre o projeto e as habilidades de desenvolvimento que finalmente conduz à proliferação de produtos finais*”.

Para Prahalad *et al.* (1999, p. 289-290), a competição entre as empresas se desenvolve em três níveis: (1) produtos finais, (2) produtos essenciais e (3) competências essenciais, conforme ilustra a figura 2.1.3.4:2. No nível dos produtos finais, a competição se dá na área do preço-desempenho e da participação de mercado. No nível dos produtos essenciais, existe uma competição nos mesmos termos dos produtos finais, porém de forma menos “*visível*”. Esses dois níveis formam a base para “*criar a capacidade de liderança no desenvolvimento de novos*

produtos com novas funcionalidades”. Já no nível das competências essenciais, a competição se dá no campo da criação de *“novos negócios ou campos competitivos”*.

Figura 2.1.3.4:2 – Competição em Três Níveis



Fonte: Prahalad *et al.* (1999, p. 290)

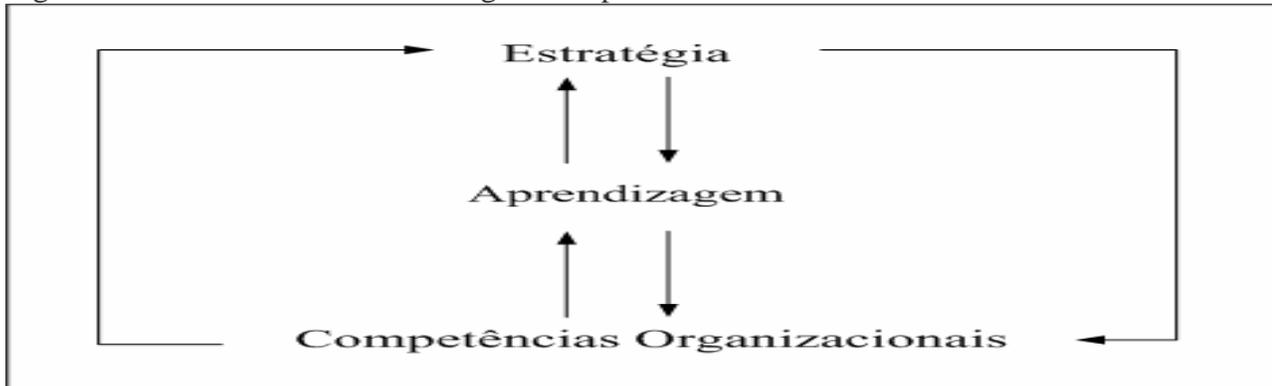
O termo **competência essencial** é *“freqüentemente mal compreendido”*. Segundo Prahalad *et al.* (1999, p. 285), um dos mal entendidos é interpretar uma tecnologia essencial como um sinônimo de competência essencial, e não como componente da mesma. Para os autores, as empresas têm de aprender a *“harmonizar múltiplas tecnologias”* em prol do desenvolvimento de novas competências essenciais. Exemplificando tal afirmação, citam o exemplo da competência essencial de miniaturização da Sony, capaz de criar miniaturas de um grande gama de produtos, envolvendo diversas tecnologias.

Outra fonte de mal entendidos citada por Prahalad *et al.* (1999, p. 285-286) são as capacidades essenciais, também vistas como sinônimos de competências essenciais. Os autores argumentam que as capacidades são atividades vitais para o funcionamento de uma empresa, mas, diferentemente de uma competência essencial, conferem ao *“detentor qualquer vantagem específica diferencial em relação aos concorrentes do mesmo setor”*.

Ao estudar a relação entre as competências essenciais e as estratégias de posicionamento das empresas, Fleury e Fleury (2003, p. 133) criaram uma abordagem analítica que combina

estratégia, aprendizagem e formação de competências de forma dinâmica, ilustrada na figura 2.1.3.4:3.

Figura 2.1.3.4:3 – O Ciclo da estratégia: Competência



Fonte: Fleury e Fleury (2003, p. 133)

De acordo com o Ciclo da Estratégia, cabe à empresa formular sua estratégia tendo como objetivo “*potencializar sua competência mais forte*”. Como as competências da empresa estão em constante processo de evolução, o mesmo se passa com as estratégias da empresa, que devem ser refinadas e reformuladas de acordo com as novas competências, buscando assim novas oportunidades de negócios. Os processos de aprendizagem são responsáveis pela relação dinâmica entre a estratégia e as competências (FLEURY, FLEURY, 2001, p. 132-133).

Buscando criar uma relação mais refinada entre formulação das estratégias e construção de competências, Fleury e Fleury (2003) recorrem ao trabalho da pesquisadora J. Woodward, autora de *Industrial Organization: theory and practice*. De acordo com esse trabalho, toda empresa possui competências relacionadas a três diferentes funções: (1) Operações (Produção e Logística), (2) Desenvolvimento de Produto e (3) Comercialização (Vendas e Marketing). Cada empresa, dependendo do tipo de produto/mercado em que atua, desenvolverá com mais ênfase uma dessas funções em relação a outras, na medida em que ela exercer um papel de coordenação geral entre as três funções.

Com base nesse conceito, Fleury e Fleury (2003, p.134) constroem uma abordagem no qual, “*para a realização da estratégia da empresa, as competências acumuladas nessa função*

crítica constituem a competência essencial da empresa”. As outras duas funções passam a ter um papel de apoio em relação à estratégia.

Fleury e Fleury (2003, p.134) ressaltam que a empresa não deve concentrar-se em apenas uma das três competências, deixando as outras de lado, pois deve ter domínio sobre todas as três. Porém, com relação ao desempenho competitivo da empresa, uma das competências será mais relevante que as outras, devendo aquelas ser desenvolvidas para reforçar a competência principal. Dessa forma, uma empresa, para ser competitiva, deve aprender a articular a relação de alinhamento entre competência essencial e estratégia competitiva.

Os autores recorrem à tipologia de estratégia competitiva de Treacy e Wierseman (1995) e Porter (1996a), já abordadas no tópico de posicionamento, associadas às Funções de J. Woodward, para montar um quadro, ilustrado pela figura 2.1.3.4:4, que relaciona para cada estratégia sua competência (função) principal e as de apoio, de forma genérica.

Figura 2.1.3.4:4 – Tipos de Estratégia e Competências Essenciais

Estratégia Competitiva	Função		
	Operações	Desenvolvimento de Produto	Vendas/Marketing
Excelência Operacional	<u>Manufatura classe mundial/ Produção enxuta</u>	Operações	Convencer o mercado de que a relação qualidade preço dos produtos/serviços oferecidos é ótima
Inovação em Produto	<i>Scale up</i> e produção primária	<u>Inovações radicais (breakthrough)</u>	Prepara o mercado e educar os clientes potenciais para a adoção da inovação
Orientação para o Cliente	Manufatura ágil	Desenvolvimento de sistema (produtos e serviços Específicos)	<u>Desenvolver relações com clientes específicos para compreender necessidades e vender soluções</u>

Observação: Foram sublinhadas as competências essenciais para cada estratégia

Fonte: Fleury e Fleury (2003, p.136)

2.2 *Tecnologia da Informação (TI)*

2.2.1 *Principais Conceitos de TI*

Para melhor entendimento do trabalho, faz-se necessário abordar os principais conceitos e ferramentas oferecidas pela TI, descritos a seguir:

2.2.1.1 *Conceito de TI*

O termo **TI** surgiu na década de 1990, juntamente com o início da Era da Informação, substituindo o termo **Informática**. De acordo com Albertin (2001), o termo **Informática** é muito genérico, englobando diversos componentes para o tratamento da informação. Já Dias (1985, p. 25), define **Informática** como “ *um esforço organizado para prover informações que permitam à empresa decidir e operar*”.

A partir do início da década de 1990, o termo **TI** é cunhado por diversos estudiosos, tais como Weil (1992) e Luftman *et al.* (1993) *apud* Laurindo (2001), abrangendo “*sistemas de informação, uso de hardware e software, telecomunicações, automação e recursos multimídia, utilizados pelas organizações para fornecer dados, informações e conhecimento*” (p.161). Sistemas de Informação, cabe observar, diz respeito ao conjunto de procedimentos organizados que, quando executados, provêm informação para suportar a tomada de decisão e o controle de uma organização (O'BRIEN, 2002).

Nas abordagens mais contemporâneas do termo **TI** Rezende e Pereira (2002, p. 2) a conceituam “ *como recursos tecnológicos e computacionais para guarda, geração e uso da informação e está fundamentada nos seguintes componentes: hardware e seus dispositivos e periféricos; softwares e seus recursos; sistemas de telecomunicações; gestão de dados e informações*”.

Para Cruz (2003, p. 26), a **TI** “*é todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar e ou processar dados e ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer*

esteja aplicada no produto, quer esteja aplicada no processo”.

De acordo com a definição de Boar (2002, p. 13), a **TI** pode ser entendida como:

“a preparação, coleta, transporte, recuperação, armazenamento, acesso, apresentação e transformação de informações em todas as suas formas: voz, gráficos, texto, vídeo e imagem. A movimentação de informação pode ocorrer entre seres humanos, entre seres humanos e máquinas e/ou entre máquinas. O gerenciamento da informação garante seleção, distribuição, administração, operação, manutenção e evolução dos bens de TI de forma coerente com as metas e objetivos da organização”.

Ao discorrer sobre o termo **TI**, Laurindo (2002, p. 15) afirma que “à *TI é mais abrangente do que os processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou o conjunto de hardware e software, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais*”. Esse conceito foi corroborado por Murakami (2003) em sua pesquisa a respeito das “Decisões Estratégicas em TI”, cujo estudo principal foi processo decisório no Banco do Brasil.

Para efeito dessa pesquisa, será adotado o conceito de **TI** de Laurindo(2002), que a interpreta como um conceito mais amplo, englobando o uso de hardware, software, telecomunicações e pessoas envolvidas no processo.

2.2.1.2 O Computador

O fato mais marcante na história da TI, no século XX, foi o início da Era do Computador, com o advento dos primeiros computadores, no período de 1945 a 1951, em diferentes universidades inglesas e americanas, com 1951 servindo de marco para o primeiro funcionamento comercial dessa invenção. As primeiras utilizações dos computadores foram militares, uma vez que sua invenção coincidiu com o término da Segunda Guerra Mundial e o início da Guerra

Fria. Outra explicação para o seu uso militar, era a pouca demanda de capacidade de processamento nas aplicações comerciais da época (BRETON, 1991).

O primeiro uso civil de um computador se deu em 1952, nas eleições presidenciais norte-americanas. A rede de televisão CBS-TV utilizou três computadores UNIVAC para prever o resultado da eleição, servindo-se dos resultados das eleições de 1944 e 1948; os computadores acertaram e Eisenhower foi eleito com uma proporção de votos muito próxima da previsão. Esse evento impulsionou o crescimento das aplicações não militares dos computadores (BRETON, 1991).

As décadas de 1950 e 1960 foram marcadas pela evolução do computador, tanto que, em 1967, o mundo ocidental contabilizava cerca de 50.000 computadores em funcionamento, estimados em um valor total de US\$ 20 bilhões (BRETON, 1991). Destaque-se que foi muito expressivos nesse período o avanço dos microprocessadores do que os programas (*softwares*) para computadores. Em 1965, Gordon Moore, que no futuro seria um dos sócios da Intel, previu que a capacidade de um microprocessador dobraria anualmente, baseado na projeção da relação preço/desempenho dos microprocessadores dos três anos anteriores. Passados dez anos, a previsão continuou verdadeira Moore então voltou a prever que a capacidade dobraria a cada dois anos. Essa previsão é chamada de **Lei de Moore**, e continua a se mostrar verdadeira. Até os presentes dias, a cada dezoito meses ocorre uma duplicação da capacidade dos microprocessadores (GATES, 1995).

O surgimento do primeiro microcomputador aconteceu na edição de julho de 1974 da revista norte-americana *Radio Electronics*, no qual um artigo apresentava o projeto de computador caseiro baseado no microprocessador INTEL 8008, porém a complexidade do projeto e a dificuldade em encontrar os componentes inviabilizaram a montagem do modelo. Na edição de janeiro de 1975, a revista *Popular Eletronics* apresentou o Altair 8800, outro microcomputador caseiro, agora baseado no microprocessador Intel 8800. A empresa *Micro Instrumentation Technology Systems* (MITS) passou a oferecer um *kit* completo para a montagem do Altair 8800 por US\$ 397 (trinta a mais que o custo do microprocessador), mais despesas de envio. Em 1975, as vendas da MITS somaram US\$ 1 milhão, em 1976, US\$ 3 milhões e

atingindo em 1977 o faturamento recorde de US\$ 20 milhões. O sucesso da MITS incentivou dezenas de outras companhias a entrar no mercado. Entre elas, a recém-formada *MicroSoft Corporation*, que desenvolveu a linguagem-interpretador *BASIC*, vendida para a MITS, e integrou o *kit* do micro Altair 8800 (MICROSISTEMAS, 1995).

Entretanto, o grande impulso para a popularização dos microcomputadores veio com a fundação da empresa *Apple*, em 1976. Seu primeiro modelo, o *Apple I*, o microcomputador mais simples até então construído, teve uma performance de vendas modesta, porém expressiva para o porte da empresa. No ano seguinte, a empresa lançou o *desktop Apple II*, que incluía o *BASIC* e uma planilha de cálculo chamada *VisiCalc*; o modelo foi um estrondoso sucesso de vendas, tendo incentivando ainda mais empresas a entrar no mercado (MICROSISTEMAS, 1995).

Com grande atraso em relação aos concorrentes, a *International Business Machines* (IBM) entrou no mercado de computadores pessoais em 1981, lançando o seu *Personal Computer* (IBM-PC), baseado num processador INTEL 8088, de 16 bits. O sistema operacional que escolheu como padrão foi o DOS 1.0 da *MicroSoft Corporation*. Sua entrada no mercado consolidou definitivamente a importância do microcomputador (MICROSISTEMAS, 1995).

Hoje, o mercado de computadores pessoais está plenamente consolidado e em franco crescimento, sendo suas duas principais empresas pioneiras a Microsoft e a Intel, entre as mais valorizadas do mundo, com valores de mercado, respectivamente, de cerca de US\$ 260 e US\$140 bilhões, enquanto a IBM, pioneira dos computadores de grande porte, vale US\$130 bilhões.

2.2.1.3 As Telecomunicações

Citando O'Brien (2002, p.104), "*Telecomunicações é toda forma de troca de informações (por exemplo, voz, dados, textos e imagens) por meio de redes computadorizadas*". Para o autor, as soluções de telecomunicações disponíveis fornecem às organizações importantes capacidades estratégicas à medida que permitem superar quatro tipos de barreiras contra o sucesso: geográficas, de tempo, de custos e estruturais da organização. A seguir, examinaremos suas principais aplicações.

2.2.1.3.1 A Internet

A *Internet* é uma rede composta por outras de redes, em escala mundial, de milhões de computadores, baseada na arquitetura de protocolos de comunicação *Transfer Control Protocol/Internet Protocol* (TCP/IP). Originalmente, a *Internet* surgiu da rede *Advanced Research Project Agency* (ARPANET), do Departamento de Defesa Americano, criada em 1969, na época de Guerra Fria, visando ao desenvolvimento de uma rede de computadores para comunicação entre os principais centros militares de comando e controle, em caso de um possível ataque nuclear. Ao longo da década 1970 e 1980, muitas universidades se conectaram a essa rede, mudando do enfoque militar para o cultural e acadêmico (GATES, 1995).

Em meados da década de 1980, a *National Science Foundation*, dos Estados Unidos (NSF), constitui uma rede de fibra ótica de alta velocidade conectando os principais centros de supercomputadores localizados em pontos-chave dos Estados Unidos. A rede da NSF teve papel fundamental no desenvolvimento da *Internet*, reduzindo substancialmente os custos da comunicação de dados para as redes de computadores existentes. A rede da NSF foi desativada em abril de 1995, passando em sua grande totalidade para o controle privado (GATES, 1995).

A rede é aperfeiçoada entre a década de 1980 e o início da década 1990, com o surgimento dos serviços que conferem o formato atual. O principal deles é a *Worldwide Web* (WWW), criada na Suíça por um grupo de cientistas do *Centre Européen de Recherche Nucleaire* (CERN), com a finalidade de facilitar a comunicação interna e externa, centralizando, em uma única ferramenta, as diversas tarefas necessárias para obter as informações disponíveis na *Internet*. A WWW também possibilitava a transmissão de imagens, som e vídeo pela rede, visto que, até então, por ela circulavam, quase que exclusivamente textos. Como resultado da implantação da WWW, a *Internet* se popularizou entre os usuários comuns de computador (GATES, 1995).

Atualmente, a *Internet* promove a conexão entre organizações e pessoas, otimizando a comunicação e o estabelecimento de interação. Seus principais canais de comunicação são *websites*, *e-mails*, *chats*, listas de discussão, teletrabalho, acesso a bancos de dados, comércio eletrônico, entre outros (TURBAN *et al.*, 2004).

2.2.1.3.2 *As Intranets*

As *Intranets* são redes internas de computadores que utilizam, com segurança, os serviços da *Internet*, tendo como principal objetivo a disseminação rápida e eficiente de informações entre usuários de uma organização. Elas viabilizam a colaboração e o compartilhamento de informações de forma mais eficaz entre seus colaboradores, uma vez que todas as informações são organizadas em um único ponto, visando permitir o acesso de qualquer usuário, onde quer que esteja. Entre os benefícios de sua implantação, conta-se a diminuição sensível do fluxo de papéis, além da racionalização de rotinas e processos. Nesse sentido, a organização tem ganhos de produtividade e de eficiência na comunicação interna e externa, reduzindo custos e preservando a maioria dos investimentos já realizados em informática (O'BRIEN, 2002; TURBAN *et al.*, 2004).

2.2.1.3.3 *As Extranets*

As *Extranets* interligam diversas empresas de forma segura, utilizando a *Internet* para conectar suas *Intranets*. O objetivo desse tipo de rede é o compartilhamento de informações privadas entre empresas parceiras para benefícios mútuos (O'BRIEN, 2002; TURBAN *et al.*, 2004).

2.2.1.3.4 *Correio eletrônico (ou e-mail)*

Os *softwares* de correio eletrônico permitem a troca de mensagens produzidas, armazenadas e transmitidas por computadores por meio de redes locais, *Intranets* ou *Internet* como meio de comunicação. Atualmente, o correio eletrônico constitui o serviço mais utilizado na *Internet* (TURBAN *et al.*, 2004).

Sua utilização proporciona aos usuários uma comunicação rápida a baixo custo, o que, na visão de O'Brien (2002, p. 82), “*mudou o modo como as pessoas trabalham e se comunicam*”. O autor argumenta que, além da troca de mensagens, os *softwares* de correio eletrônico constituem um forma eficaz de troca eletrônica de documentos, arquivos de dados e conteúdos multimídia.

2.2.1.3.5 EDI - *Electronic Data Interchange* ou *Electronic Document Interchange* - *(Intercâmbio Eletrônico de Dados)*

O EDI consiste na troca eletrônica e automatizada, computador a computador, de informações de negócios entre organizações, de acordo com um padrão reconhecido internacionalmente. O EDI é uma das principais técnicas de viabilizar as transações eletrônicas entre as empresas (LAUDON, LAUDON, 2004; TURBAN *et al.*, 2004).

2.2.1.4 Bancos de Dados

Um banco de dados é um conjunto “*lógico e organizado de arquivos inter-relacionados*”, com o objetivo de tornar simples o armazenamento e a recuperação dos dados, de forma íntegra e segura, além de minimizar a sua redundância, isolamento e inconsistência (TURBAN *et al.*, 2004, p. 591).

Os avanços da TI e o uso contínuo dos sistemas de informações resultaram na evolução dos bancos de dados em tipos, cada qual com categorias diferentes de dados (O'BRIEN, 2002). Os principais tipos destacados neste trabalho serão os **bancos de dados operacionais** e os *data warehouses* (DW).

Os **bancos de dados operacionais** armazenam os dados detalhados das operações transacionais diárias da organização como um todo. São acessados pelos funcionários, por meio de sistemas de informação, para registrar e executar operações predefinidas, por isso, seus dados podem sofrer constantes mudanças (LAUDON, LAUDON, 2004; O'BRIEN, 2002).

Um *data warehouse* é um conjunto de técnicas e bancos de dados integrados, projetados para dar suporte à decisão de usuários finais. Para compor um *data warehouse* são extraídos dados de múltiplos bancos de dados operacionais de sistemas de informação, normalmente utilizados há vários anos e que continuam em operação, ou de fontes externas da empresa. Sua estrutura não sumarizada permite a pesquisa de informações menos consolidadas e mais

analíticas, “*revelando fatos e comportamentos para subsidiar importantes tomadas de decisão*” (SERRA, 2002, p. 142).

Os *data marts* também constituem um forma de *data warehouse* departamental, porém menores, de gerenciamento mais simples e mais próximos dos usuários finais. Os *Data Minings* são ferramentas de exploração/mineração de dados em grandes quantidades, ideais para um *data warehouse*. Tais ferramentas permitem às organizações identificar padrões das atividades de negócio até então desconhecidas, já que “descobrem” relacionamentos escondidos nos bancos de dados (SERRA, 2002).

Outra ferramenta de análise de dados extraídos de um *data warehouse* é o *on-line analytical processing* (OLAP), que permite efetuar análises de dados com uma visão multidimensional do negócio, sob diversos ângulos (SERRA, 2002).

2.2.1.5 ERP – Enterprise Resource Planning (Sistema integrado de gestão empresarial)

Um sistema ERP é um pacote de *softwares* de uso comercial com a finalidade de organizar, padronizar e integrar as informações transacionais que trafegam pelas organizações em um banco de dados central. Sua organização modular integra os principais processos de negócios das organizações, tais como contabilidade, financeiro, compras, vendas, distribuição, planejamento e controle de produção, recursos humanos, processos fiscais e outros, possibilitando o acesso a informações confiáveis em tempo real (DAVENPORT, 1998).

Os sistemas ERPs surgiram após a segunda metade da década de 1990, a partir da evolução dos sistemas de planejamento de requisições de materiais (*Material Requirements Planning* - MRP), tendo passado a atender, além dos processos produtivos, os processos administrativos e financeiros da organização (CORREA *et al.*, 1999).

Norris *et al.* (2001) destacam que os sistemas ERP não são intrinsecamente sistemas estratégicos, mas uma tecnologia de suporte, com a finalidade de integrar e controlar toda a informação trocada dentro das empresas. Gambôa *et al.* (2004) contestam tal afirmação,

argumentando que tem havido alterações no atual cenário de negócios e que o ERP está deixando de ser somente transacional para tornar-se um sistema de gestão e suporte às decisões, através da integração com os sistemas de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management – CRM*), Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores (*Supply Chain Management – SCM*) e Inteligência Competitiva (*Business Intelligence – BI*). Outra modificação observada pelos autores diz respeito à necessidade das empresas aumentarem a troca de informações e colaborarem mais entre si, buscando reduções de custos e aumento de produtividade nas cadeias de fornecimento, área em que o papel do ERP é viabilizar e tornar mais eficiente tal colaboração.

2.2.1.6 CRM - Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com Clientes)

O CRM diz respeito ao modelo de negócios centrado nos clientes, com a priorização do processo de aquisição, retenção e evolução de clientes lucrativos (BRETZKE, 2000). Para dar suporte a esse modelo, a TI fornece soluções de CRM capazes de “capturar” dados dos clientes ao longo da organização, consolidando-os em um banco de dados central, possibilitando a extração de informações sobre os contatos anteriores dos clientes com a organização e melhor interação entre ambos no futuro (SERRA, 2002).

Para Serra (2002), uma solução completa de CRM envolve três estratégias:

- ✓ CRM Operacional: consiste na utilização da tecnologia existente de forma integrada (força de vendas, automação de canais de venda, *call center*, ERP, cadeia de abastecimento, dentre outros) com a finalidade de fornecer melhor atendimento ao cliente;
- ✓ CRM Colaborativo: nessa estratégia, a TI é utilizada para integrar todos os pontos de contato entre organização e cliente, transmitindo as informações para o CRM Operacional;
- ✓ CRM Analítico: permite a identificação e classificação dos clientes de diversas categorias (por rentabilidade, potencial, fidelidade, entre outros) para posterior

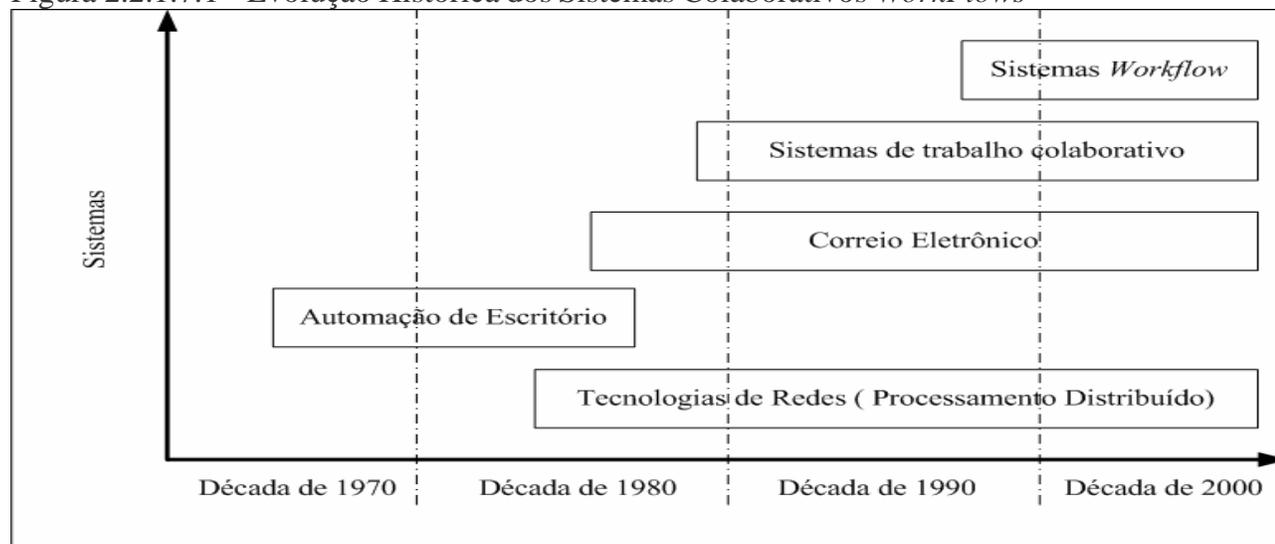
acompanhamento. Tais informações dão suporte para a organização traçar estratégias focadas nos clientes que deseja atender.

2.2.1.7 Workflows (WF)

Os *Workflows* (WF), de acordo com Cruz (2000, p. 75), são “ferramentas que têm por finalidade automatizar processos, racionalizando-os e, conseqüentemente, aumentando sua produtividade por meio de dois componentes implícitos: organização e tecnologia”.

Os *Workflows* são resultado da evolução das tecnologias de automação de escritório da década de 1970, cujo principal objetivo era reduzir custos por meio da diminuição de papéis a manipular. Tais pesquisas não foram bem sucedidas pela falta, na época de tecnologias de redes de computadores e de profissionais qualificados para operar tais sistemas (ARAÚJO, 2002; NICOLAO, 1998). A figura 2.2.1.7:1 ilustra a cronologia do desenvolvimento da tecnologia WF.

Figura 2.2.1.7:1 - Evolução Histórica dos Sistemas Colaborativos *WorkFlows*



Fonte: Usirono (2003, p. 50)

Para Sharp e McDermott (2001), os *Workflows* são ferramentas que automatizam procedimentos e fluxo de serviços nos quais documentos, informações ou tarefas são passados de uma pessoa para outra por meio de uma via controlada por regras e procedimentos.

Na visão de Araújo (2000), um *Workflow* é a automação de processos de negócios, de forma parcial ou total, onde documentos, informações e tarefas são passadas de um participante a outro de acordo com um conjunto de regras prédefinidas.

Ao estudar o impacto da tecnologia de *Workflows* nas empresas, Usirono (2003, p. 148-149) concluiu que as empresas que passaram a utilizá-la tiveram os seguintes ganhos:

- ✓ Redução no tempo do ciclo do processo por meio da eliminação de atividades que não agregavam valor ao produto final, tais como conferências, retrabalho, controles paralelos e cobranças de pendências;
- ✓ Padronização do processo, tendo como consequência a redução significativa da quantidade de erros, principalmente na entrada de dados, na preparação do ambiente para uma certificação de qualidade e retenção de conhecimento, eliminando o risco causado pela possível saída de um funcionário;
- ✓ Ganhos na segurança do processo no que refere ao acesso a funções e documentos;
- ✓ Maior controle das atividades do processo, uma vez que as atividades são monitoradas de forma constante e apoiadas por processos de cobrança automáticos;
- ✓ Redução significativa de esforço de consulta ao histórico de operações e posterior compilação de informações;
- ✓ Aumento no índice de eficácia dos casos estudados.

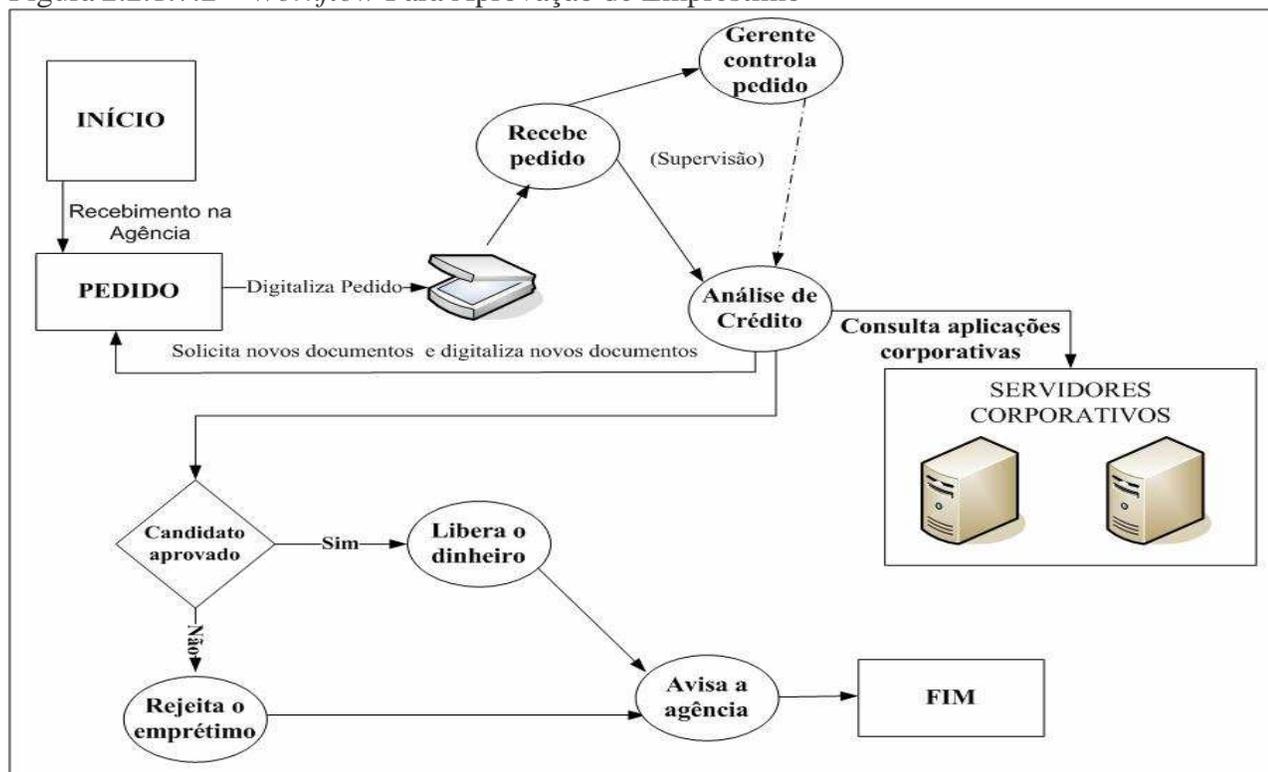
Cruz (2000) classifica as ferramentas de *Workflows* em cinco categorias: *Ad hoc*, Produção ou Transação, Administrativo, Orientado a Objeto e Baseado no Conhecimento. O autor ressalta que, apesar da diversidade de categorias de *Workflows*, as empresas muitas vezes mesclam sua funcionalidade para obter a aplicação adequada às suas necessidades.

Os *Ad hoc*, o tipo mais elementar de *Workflows*, são normalmente indicados para ser dinamizar o grupo de trabalho, quando os participantes têm necessidade de executar tarefas individualizadas para cada tipo de documento processado em seu fluxo de trabalho. Um exemplo de aplicações *Ad hoc* são os *Workflows* orientados para *e-mail*, nos quais o fluxo de trabalho flui por meio de um aplicativo de e-mail previamente programado. Ressalte-se que esse tipo de

Workflow, apesar de eficiente, não suporta aplicações baseadas em grandes volumes de dados (CRUZ, 2000).

Os *Workflows* de Produção e os Transacionais são classificados por muitos autores como dois tipos distintos. Adotaremos aqui a classificação de Cruz (2000), pela qual ambos são colocados na mesma categoria. Para o autor, esse tipo de *Workflow* destina-se ao processamento de grandes quantidades de dados, envolvendo muitas regras de negócios e recursos financeiros vultosos. Tal magnitude de elementos envolvidos faz com que seu desenvolvimento e auditoria passem por um rigoroso trabalho de desenvolvimento e implantação. Para sua aplicação, a empresa deve orientar sua operação para processos, o que, segundo Cruz (2000), não acontece porque em geral, as empresas estão estruturadas para trabalhar por funções, o que pode gerar um impacto cultural muito grande de implantação. Esse tipo de *Workflow* normalmente envolve vários departamentos dentro da empresa, dada a natureza multifuncional dos processos, o que merece grande atenção no momento de elaboração dos fluxos de trabalho. A figura 2.2.1.7:2 ilustra um fluxo de trabalho de um *Workflow* desse tipo.

Figura 2.2.1.7:2 – *Workflow* Para Aprovação de Empréstimo



Fonte: Cruz (2000, p. 89)

Os *Workflows* administrativos são destinados a rotinas administrativas mais complexas que as suportadas por um *Ad hoc*, porém mais simples que as atendidas por um Transacional/Produção. O tipo administrativo é muito semelhante ao *Ad hoc*, no que tange à sua orientação aos correios eletrônicos, porém com capacidade mais elevada, o que o torna ideal para trabalhar com formulários e documentos que operacionalizam rotinas de trabalho que, embora simples e repetitivas, devem ser executadas corretamente (CRUZ, 2000).

Para Cruz (2000, p. 91-92), os *Workflows* orientados a objetos constituem uma versão mais sofisticada dos orientados a transações. O autor ressalta que a teoria da Orientação a Objetos (OO) não surgiu com a tecnologia *Workflow*, mas sim na década de 1980, com uma “*evolução da tecnologia relacional*” destinada a bancos de dados. Para a tecnologia *Workflow*, um objeto é definido como “*um conjunto de atributos, ou dados, e instruções sobre como os dados devem ser processados, estocados, recuperados e visualizados pelo usuários*”.

Por meio de um *Workflow*, é possível desenvolver aplicações complexas que possibilitam tanto para o programador quanto para o usuário da aplicação grandes facilidades, não disponíveis na tecnologia tradicional. Entre elas a flexibilidade de um fluxo, a existência de várias versões de fluxos de trabalho e regras diferenciadas para um mesmo objeto (CRUZ, 2000).

Os *Workflows* baseados no conhecimento são *softwares* que aprendem a partir de seus erros e acertos, indo além da execução de regras preestabelecidas e incorporando novas exceções a seus procedimentos. A tecnologia que viabiliza este tipo de funcionalidade é a Inteligência Artificial (AI), que permite ao sistema *Workflow* aprender com seus próprios erros. Outra tecnologia que dá suporte a esse tipo de *Workflow* são os sistemas especialistas, desenvolvidos especialmente para inferir soluções a partir de experiências passadas no cotidiano das empresas. Esse tipo de *Workflow* ainda não está disponível para comercialização, existindo apenas como protótipos (CRUZ, 2000).

2.2.1.8 BI - Business Intelligence (Inteligência competitiva)

Para Serra (2002), um BI não se trata de uma ferramenta isolada, mas de um processo que começa com a coleta e organização de dados, transformados em informações, para posterior análise e contextualização, a fim de embasar os processos de decisão da organização.

Seus principais componentes são ERP, CRM e o DW e suas ferramentas. Entre os principais benefícios de um BI, o autor cita:

- ✓ Antecipar mudanças no mercado;
- ✓ Antecipar ações da concorrência;
- ✓ Descobrir concorrentes novos ou potenciais;
- ✓ Aprender com os sucessos e as falhas dos outros;
- ✓ Conhecer melhor suas possíveis aquisições ou parceiros;
- ✓ Simular novas tecnologias, produtos ou processos que tenham impacto no seu negócio;
- ✓ Entrar em novos negócios;
- ✓ Rever práticas de negócios;
- ✓ Auxiliar na implementação de novas ferramentas gerenciais.

2.2.2 Evolução da Administração da TI

A seguir, exporemos brevemente a evolução da TI nas empresas, com enfoque nos conceitos de função e operação de TI propostos por Grajew e Oliveira (1987), onde a função diz respeito ao aspecto geral da TI na empresa, tais como padrões, arquitetura e diretrizes, enquanto a operação está relacionada com a sua implementação e utilização pelos usuários.

2.2.2.1 Fase I – Década de 1960: Função e Operação são centralizadas

Nessa fase inicial, aos recursos de TI, tanto materiais como humanos, eram limitados e muito dispendiosos, levando as empresas a centralizá-los, buscando melhor controle e

aproveitamento de suas funcionalidades. Em virtude da centralização, a TI era tida como um “corpo estranho” dentro das empresas, formada por técnicos especializados cuja principal preocupação era o correto funcionamento dos equipamentos e não as necessidades dos usuários. Conseqüentemente, as aplicações desenvolvidas não atendiam de forma satisfatória os usuários (GRAJEW, OLIVEIRA, 1987).

2.2.2.2 Fase II – Década de 1970: A Função é descentralizada e a Operação é centralizada

Decorrente da redução nos preços dos equipamentos, os usuários passam a contar com mais terminais e com os primeiros e rudimentares microcomputadores, aproximando-os da TI. Como conseqüência, a comunicação entre usuários e especialistas de TI torna-se mais fácil, resultando na proliferação de aplicações que interligavam os departamentos, porém, com baixa qualidade técnica (GRAJEW, OLIVEIRA, 1987).

2.2.2.3 Fase III – Década de 1980: Função e Operação são descentralizadas

Nessa fase, é ainda mais drástica a redução de preços dos equipamentos com a popularização dos microcomputadores, que, aliados aos avanços tecnológicos na área de *software* tornaram as aplicações mais amigáveis aos usuários. Para dar suporte à nova situação, a área TI foi reorganizada para apoio e gestão dos dados. Na nova configuração de TI, muitas aplicações eram escritas pelos próprios usuários, que, aliadas à operação de microcomputadores de forma isolada, ocasionaram diversas falhas de comunicação entre departamentos e redundância de dados (GRAJEW, OLIVEIRA, 1987).

Até o final da década de 1970, as empresas vivenciavam a chamada **Era do Computador**, com enfoque nos computadores e no processamento de dados. A partir dos primeiros anos da década de 1980, dadas as mudanças na economia e na sociedade, a ênfase recai sobre a informação, iniciando-se então a **Era da Informação**. No Brasil, essa mudança teve início por volta da metade da década de 1980 (ALBERTIN, MOURA, 2001).

O quadro 2.2.2.3.1 compara as diferenças entre as duas Eras.

Quadro 2.2.2.3:1 - Comparativo entre a Era do Computador e a Era da Informação

	Era do Computador	Era da Informação
Responsável pela TI	Gerente de processamento de dados e de sistemas de informações gerenciais	<i>Chief Information Officer</i> (CIO)- gerencia a TI e o fluxo de informação.
Superior do responsável de TI	À gerência financeira	Ao <i>Chief Executive Officer</i> (CEO)
Tendência da organização	Centralizada	Descentralizada
Nível de Envolvimento da Gerência com relação à TI	Médio	Alto
Enfoque do gerente responsável	Processamento de dados	Recursos da informação
Foco nos recursos de TI	Computador	Dados e comunicação
Competência necessária	Técnica	Gerência de negócios
Foco da tecnologia	Produtividade	Planejamento estratégico
Enfoque da administração	Controle	Vantagem competitiva
Investimento em TI	Conservador	Agressivo
Arquitetura da TI	Processamento de dados	Gerência de recursos da informação
Estilo gerencial	Controle	Influência
Missão	--	Inovação tecnológica

Fonte: adaptado de Albertin e Moura (2001, p. 21).

Nessa nova era a TI passa a ter um novo papel, passando do enfoque técnico para o estratégico. Tal pensamento continuou a amadurecer no decorrer da década de 1980 (BRETON, 1991).

2.2.2.4 Fase IV – Década de 1990: Função e Operação são descentralizadas

Com o desenvolvimento das tecnologias de redes e bancos de dados, são sanados os problemas de conectividade e compatibilidade entre equipamentos e sistemas. Nesse cenário a área de TI volta a assumir o controle e a definição de seus recursos, visando à integração, à não-redundância de dados e aplicações e ao controle dos custos que cresciam desordenadamente. Nessa fase, surgem novas tecnologias, tais como a *Internet* e o processamento de imagens e sons, entre outras, oferecendo nova gama de opções para as empresas e tornando a questão da estratégia em relação à TI mais relevante (GRAJEW, OLIVEIRA, 1987).

Em meados da década de 1990, Tapscott e Caston (1995) constataram outra mudança de paradigma enfrentada pelas empresas, pois a ordem mundial econômica e política havia mudado, tornando o mundo mais aberto e volátil, abolindo as antigas regras e barreiras à competição. Para acompanhar o processo foi preciso que a natureza das organizações se alterasse, uma vez que o modelo anterior não funcionava mais.

As organizações passaram a se valer da informação para evoluir e obter sucesso no novo ambiente, tornando-se dinâmicas e capazes de responder rapidamente às mudanças exigidas pelo mercado. Uma nova estrutura hierárquica foi criada, mais achatada e com base em equipes, sem lugar para a burocracia e baseada em compromissos ao invés de controle. Os processos empresariais foram simplificados em favor da produtividade e da qualidade. A estrutura da nova empresa era aberta e operava em rede (TAPSCOTT, CASTON, 1995, p. 10).

Para os autores, nessa segunda fase da **Era da Informação**, da mesma forma que com as novas organizações, a TI passa a ser aberta e trabalhando em rede, de maneira modular e dinâmica, baseada em componentes intercambiáveis, realizando o *empowerment* por meio da distribuição da informação e do poder decisório aos usuários.

2.2.3 O Alinhamento entre a TI e a Estratégia de Negócio

Diante de tantas novas atribuições dentro das organizações e da constante evolução da TI, as empresas passaram a criar suas estratégias considerando a TI como uma de suas bases (ALBERTIN, MOURA, 2001). A seguir, serão examinados três modelos conceituais para o alinhamento entre TI e a estratégia de negócios: o *Grid* Estratégico, a Matriz de Intensidade da Informação e o Alinhamento Estratégico.

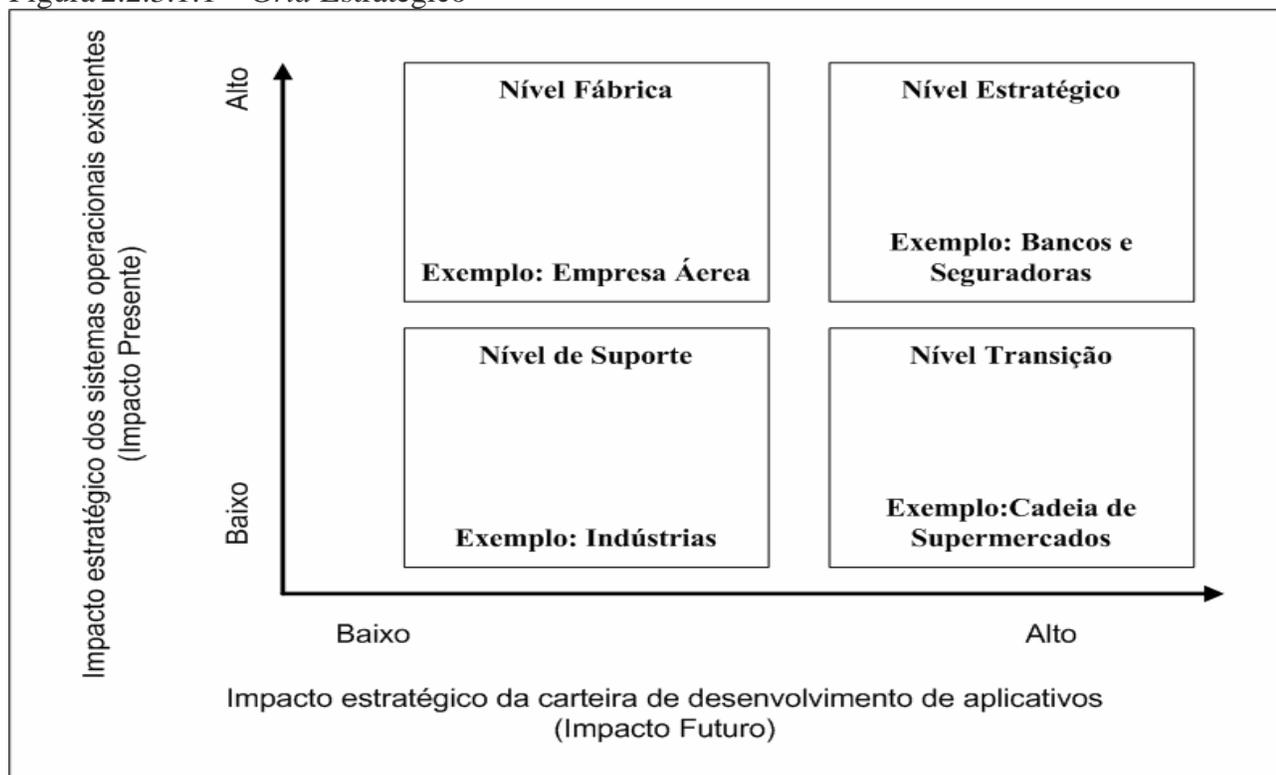
2.2.3.1 Grid Estratégico

De acordo com McFarlan (1998, p. 92), a mensuração dos benefícios dos produtos das aplicações de TI é subjetiva e de difícil verificação, fato que frequentemente leva a direção das empresas a adotar métodos rígidos de avaliação focados no retorno do investimento (ROI –

Return on Investments). Tal método conduz a empresa a concentrar sua atenção em “*alvos estreitos e bem-definidos*”, descartando as “*oportunidades mais amplas*” e possivelmente mais rentáveis, cuja análise é mais complexa.

O *Grid Estratégico* foi desenvolvido por McFarlan (1998) como uma ferramenta alternativa para analisar o impacto das aplicações de TI, presentes e futuras, na estratégia de negócios da empresa de forma mais ampla. A figura 2.2.3.1:1 representa o modelo, bem como os exemplos citados pelo autor.

Figura 2.2.3.1:1 – *Grid Estratégico*



Fonte: McFarlan (1998, p. 93) e Laurindo (2000, p. 15)

A análise da posição da TI de uma empresa que utiliza o *Grid Estratégico* possibilita à alta gerência o diagnóstico atual do conjunto de aplicações de TI, bem como dá embasamento para planejamentos futuros e descoberta de potenciais. A classificação é feita com base nas possibilidades presentes e futuras a respeito das aplicações de TI na empresa, fundamentada na percepção da administração. A partir da compreensão dos resultados, a alta gerência pode

direcionar de forma mais efetiva seus esforços de TI em prol de sua estratégia de negócios (TURBAN *et al.*, 2004).

Para Laurindo (2000), o *Grid* Estratégico permite diagnosticar o posicionamento da TI na estrutura da empresa e na forma como ela é gerenciada, com destaque para os seguintes aspectos:

- ✓ Posição hierárquica da gerência de TI na empresa, sendo que quanto mais alta for a importância da TI na estratégia da empresa;
- ✓ O enfoque dado à TI pela empresa diz respeito ao conceito da eficiência e eficácia no âmbito da TI. Segundo autor, a eficiência está relacionada com aspectos internos da TI, enquanto a eficácia diz respeito ao relacionamento entre a TI e a empresa e seus possíveis impactos na operação e estrutura empresarial.

A figura 2.2.3.1:2 ilustra a interpretação do *Grid* Estratégico, com base em Laurindo (2000) e Turban *et al.* (2004).

Figura 2.2.3.1:2 – Interpretação do *Grid* Estratégico

Nível	Descrição	Enfoque da TI	Nível Hierárquico da Gerência de TI na Empresa
Suporte	A TI tem pequena influência nas estratégias.	Eficiência	Nível intermediário
Fábrica	As aplicações de TI existentes contribuem decisivamente para o sucesso <i>presente</i> da empresa, mas não estão previstas novas aplicações que tenham impacto estratégico.	Eficiência	Alto Nível
Transição	A TI passa de uma posição mais discreta ("suporte") para outras de maior destaque na estratégia da empresa. As aplicações passam a ser vistas como bons negócios <i>futuros</i> .	Eficácia	Alto Nível
Estratégico	A TI tem grande importância na estratégia geral da empresa. Tanto as aplicações <i>atuais</i> como as <i>futuras</i> são estratégicas e afetam diretamente o negócio da empresa	Eficiência e Eficácia	Alto Nível

Fonte: Laurindo (2000, p. 14-15) e Turban *et al.* (2004, p. 104)

2.2.3.2 A *Matriz de Intensidade da Informação*

Após um levantamento em diversos setores da economia a respeito da influência da TI sobre as regras da competição entre as empresas, Porter e Millar (1998) concluíram que a TI estava:

- ✓ Mudando a estrutura dos setores e, conseqüentemente, as regras da competição;
- ✓ Criando vantagens competitivas por meio de novas formas de superar a competição;
- ✓ Originando negócios novos, normalmente derivados de operações já existentes nas empresas.

Para justificar suas conclusões, os autores argumentaram que, na medida em que a TI evoluiu, passou a permear a cadeia de valor das empresas e transformou-a por completo. Os autores salientam três reflexos principais da TI na cadeia de valor:

- ✓ Atividades de Valor: A evolução da TI proporcionou às empresas novas formas de executar suas atividades de valor, de maneira mais rápida e eficaz, como também criou novas interligações entre elas, possibilitando coordenação mais efetiva;
- ✓ Escopo competitivo: As novas tecnologias tiveram um grande efeito no escopo competitivo, permitindo a coordenação de atividades de valor sem os limites de barreiras geográficas, além de criar novas possibilidades de parcerias com outras empresas;
- ✓ Produtos: Os produtos apresentam dois tipos de componentes: **físicos** e **informacionais** (o que o consumidor precisa saber para obter o resultado desejado). Tradicionalmente, o componente físico era mais valorizado que o informacional, porém os avanços da TI inverteram a situação, possibilitando oferecer muito mais informações aos produtos e, muitas vezes, produtos sem componentes físicos, apenas informacionais.

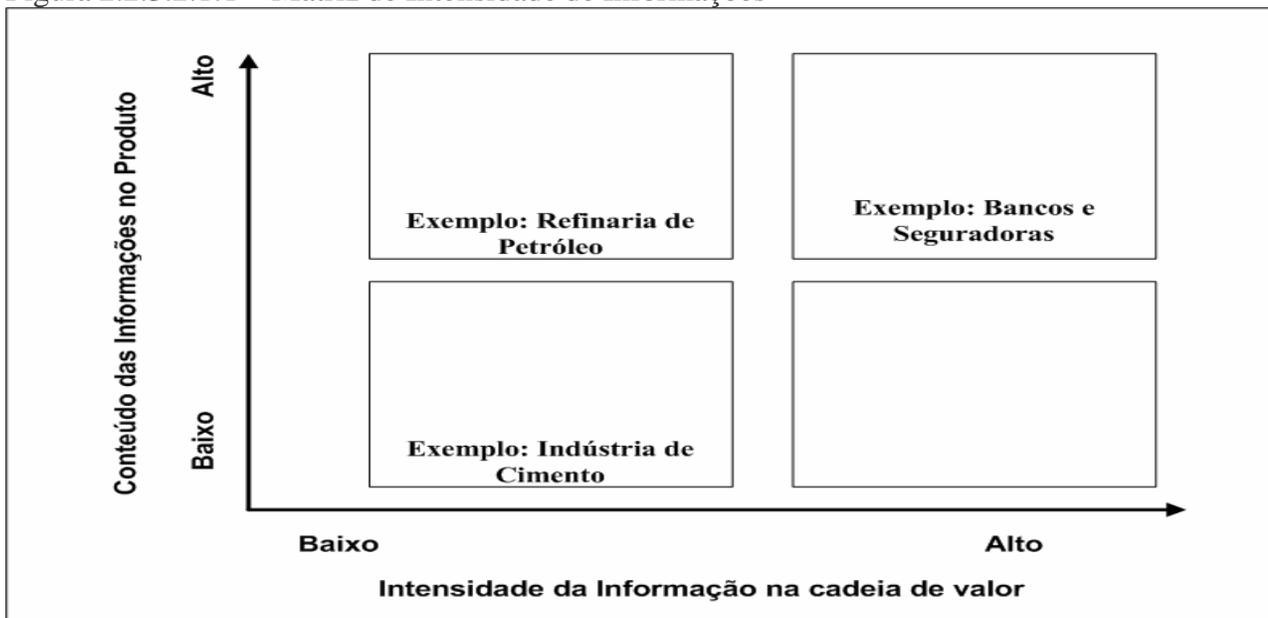
No sentido de orientar as empresas a melhor aproveitar as oportunidades oferecidas pela TI, Porter e Millar (1998) propuseram um método composto de cinco passos:

2.2.3.2.1 Passo 1: Avaliar a intensidade das informações

De acordo com Porter e Millar (1998), apesar da tendência de aumento de demanda por mais informação, tanto em processos como em produtos, a importância do fator tecnológico varia entre setores. Como forma de avaliar essa necessidade, os autores propuseram a Matriz de Intensidade de Informações, que mensura a “intensidade” de informação contida no processo e no produto, em relação a todos os pontos da cadeia de valor. Na medida em que produtos e processos demandam mais informação, a TI tem maior importância estratégica.

Corroborando essa visão, Turban *et al.* (2004) acrescentam que a alta intensidade de informação na relação entre clientes e fornecedores indica a provável existência de oportunidades estratégicas nesse relacionamento. A figura 2.2.3.2.1:1 ilustra esse método, bem como os exemplos citados pelos autores.

Figura 2.2.3.2.1:1 – Matriz de Intensidade de Informações



Fonte: Porter e Millar (1998, p. 72-73).

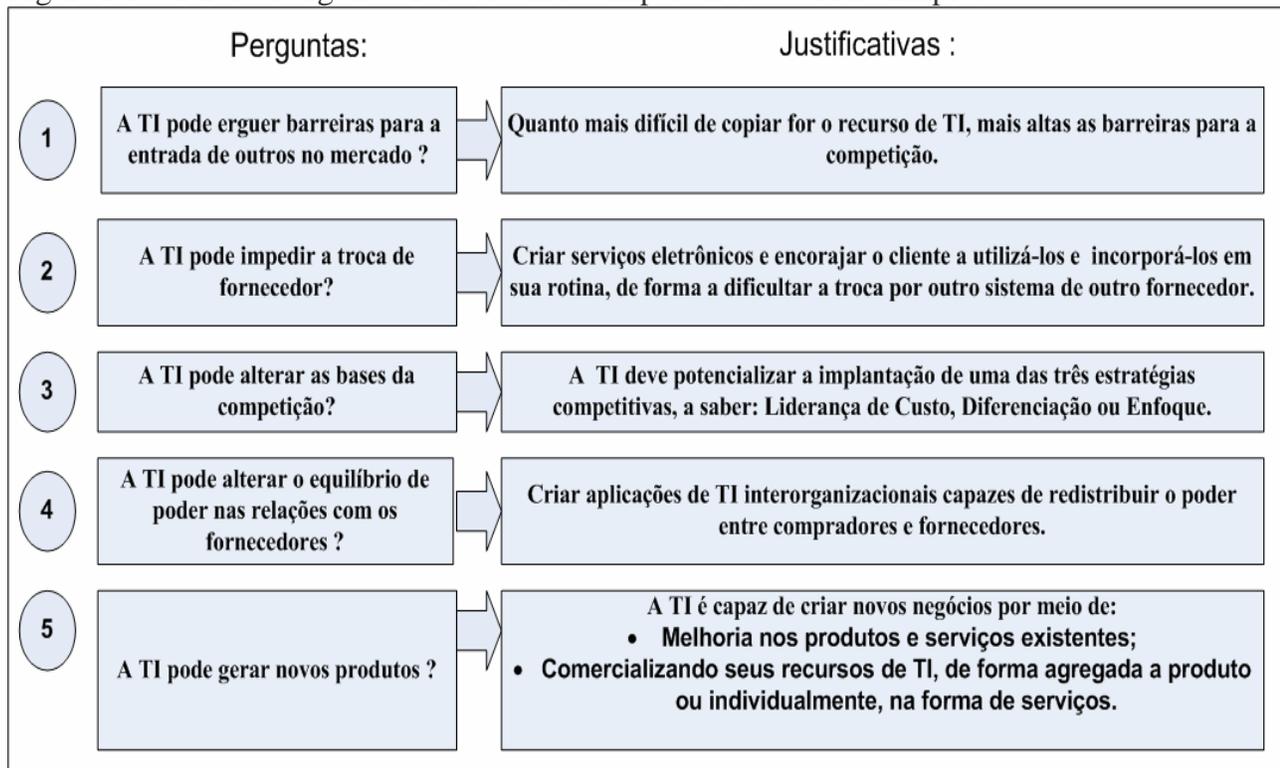
2.2.3.2.2 Passo 2: Determinar o papel da TI na estrutura do setor

A fim de descrever um setor, Porter e Millar (1998) utilizam o modelo das cinco forças proposto por Porter (1996). Para os autores, a TI pode atuar em cada uma das cinco forças

alterando a atratividade do setor, sendo capaz de “descongelar” a estrutura estabelecida dos setores, uma vez que é capaz de criar necessidades e oportunidades de mudanças.

Como forma de analisar a influência da TI sobre as cinco forças competitivas, McFarlan (1998) sugere uma lista de cinco perguntas, conforme a figura 2.2.3.2.2:1, pela qual quanto maior o número de respostas “Sim”, maior a importância estratégica da TI para a empresa.

Figura 2.2.3.2.2:1 – Perguntas Para Avaliar a Importância da TI na Empresas.



Fonte: Adpatado de McFarlan (1998, p. 87-92)

2.2.3.2.3 Passo 3: Identificar as formas por meio das quais a TI pode criar vantagem competitiva

Assumindo que a constante evolução da TI afetará todas as atividades da cadeia de valor da empresa, Porter e Millar (1998) sugerem que a gerência fique atenta aos seus possíveis reflexos em:

- ✓ Atividades de valor: Surgimento de novas interligações entre atividades de valor já existentes na cadeia de valor;
- ✓ Escopo competitivo: Analisar, atentamente, tanto a possibilidade de entrar em novos

segmentos de mercado quanto a de novos concorrentes entrarem nos segmentos em que já atua;

- ✓ Produto: Verificar a possibilidade de entregar um nível maior de informação e TI agregada ao seu produto.

2.2.3.2.4 Passo 4: Investigar como a TI poderá gerar novos negócios

No que tange à criação de novos negócios, Porter e Millar (1998) afirmam que a evolução da TI ocasiona o surgimento de negócios totalmente novos de três formas distintas:

- ✓ Criando novos negócios a partir dos avanços tecnológicos;
- ✓ Criando novos negócios a partir de demandas derivadas de novos produtos;
- ✓ Criando novos negócios a partir de negócios já existentes.

No que se refere à criação de negócios a partir de outros já existentes, os autores ressaltam que a alta gerência deve ficar atenta a possíveis excedentes computacionais e ao conteúdo de seus bancos de dados corporativos, dado que tais ativos constituem oportunidades de novos negócios. Nesse sentido, recomendam-se para análise as seguintes questões para:

- ✓ Quais informações geradas (ou potencialmente geradas) pelo negócio poderiam ser vendidas pela empresa?
- ✓ Quais capacidades de processamento de informações existem internamente para começar um novo negócio?
- ✓ A TI torna possível a produção de novos itens relacionados ao produto da empresa?

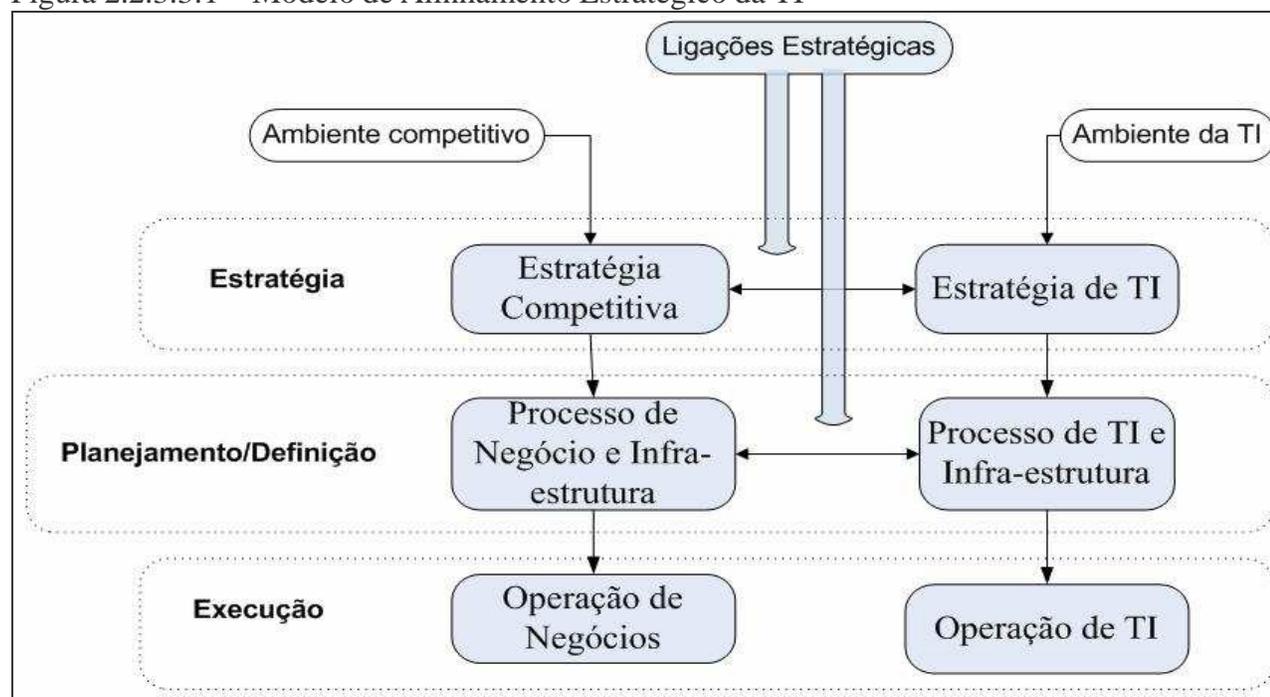
2.2.3.2.5 Passo 5: Desenvolver um plano para tirar vantagem da TI

Os passos anteriores visam orientar a empresa na elaboração de um plano de ação para tirar o maior proveito possível das oportunidades que a TI pode oferecer, em termos de lucratividade. Para tanto, a gerência de TI não deve restringir-se apenas à área de processamento de dados, mas cabe aos gerentes de linha ter um conhecimento amplo das possibilidades de TI, viabilizando assim um intercâmbio entre a área de TI e de negócio.

2.2.3.3 Modelo do Alinhamento Estratégico

De acordo com McGee e Prusak (1994), o alinhamento estratégico entre o negócio e a TI relaciona-se à manutenção de um processo em que as decisões de negócio são alicerçadas pelas estratégias e alternativas de TI, conforme ilustra a figura 2.2.3.3:1.

Figura 2.2.3.3:1 – Modelo de Alinhamento Estratégico da TI



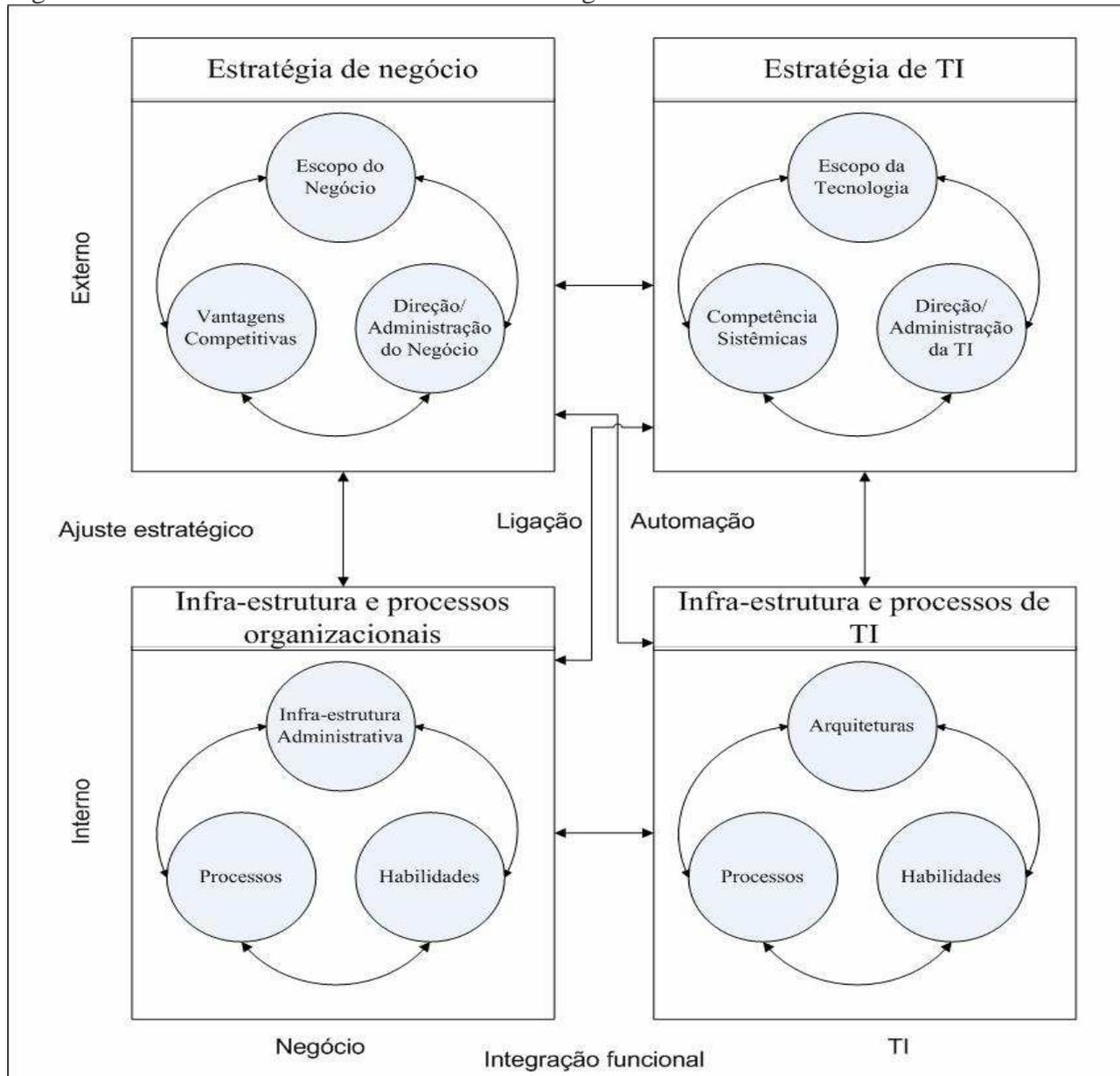
Fonte: McGee e Prusak (1994, p. 36)

Corroborando essa visão, Albertin e Moura (2001) afirmam que as estratégias de TI devem ser elaboradas de forma simultânea com as estratégias de negócio nos casos em que a TI é um dos fatores condutores para a vantagem competitiva.

Para Laurindo (2002), a TI é uma ferramenta que as organizações utilizam para a concretização de suas metas e objetivos e para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e, se analisada de forma isolada, nenhuma aplicação de TI é fonte de vantagem competitiva, o que se alcança exclusivamente pela exploração contínua da TI e seu perfeito alinhamento com a estratégia do negócio da empresa. Para tal propósito, o autor propõe o uso do Modelo do Alinhamento Estratégico de Henderson e Venkatraman (1993).

Outro pesquisador que utilizou o mesmo modelo foi Murakami (2003). Em pesquisa a respeito das decisões estratégicas de TI nas empresas, concluiu que tais decisões devem ser tomadas de forma alinhada com os objetivos de negócios para maximizar sua eficiência. A figura 2.2.3.3:2 ilustra a dinâmica do modelo.

Figura 2.2.3.3:2 - Modelo do Alinhamento Estratégico de Henderson e Venkatraman



Fonte: Henderson e Venkatraman (1993), *apud* Laurindo (2002, p. 44).

O modelo de Henderson e Venkatraman (1993) sugere dois conceitos quanto ao alinhamento: o ajuste estratégico (*strategic fit*) e a integração funcional (*functional integration*).

O ajuste estratégico trata do relacionamento entre negócios e TI em dois domínios:

- ü Interno, relacionado com a estrutura administrativa da empresa e sua relação com os processos de negócio;
- ü Externo, representa o mercado de atuação (*business arena*) no qual a empresa concentra suas decisões de negócio.

O posicionamento do domínio externo e o arranjo organizacional do domínio interno devem ser ajustados de forma a maximizar os retornos financeiros da empresa. Para os autores, as estratégias de TI devem ser articuladas visando gerenciar e configurar ambos os domínios. O domínio interno de TI envolve três grupos de decisões:

- ✓ Escopo (*Scope*): São os recursos específicos de TI, tais como equipamentos e técnicas, que dão suporte ou podem moldar as iniciativas estratégicas de negócios da empresa;
- ✓ Competências sistêmicas (*systemic competencies*): São os atributos da estratégia de TI, tais como rentabilidade dos sistemas, custos de performance, entre outros, que podem contribuir para a criação ou suporte de estratégias de negócios;
- ✓ Direção de TI (*IT Governance*): Este conceito diz respeito à gerência da TI em prol das competências sistêmicas necessárias para a execução das estratégias.

Quanto ao domínio interno, os autores propõem outros três grupos de decisões:

- ✓ Arquitetura (*Architecture*): Consiste na escolha das aplicações a utilizar, configurações de equipamentos e comunicações e a conectividade entre diversas bases de dados e infra-estruturas de TI da empresa;
- ✓ Processos (*Processes*): São as decisões pertinentes ao processo central de operação da infra-estrutura de TI, tais como desenvolvimento, manutenção, monitoramento e controle de sistemas;
- ✓ Habilidades (*Skills*): este grupo de decisões diz respeito ao conhecimento necessário à equipe de TI para efetivamente suportar seu funcionamento.

Cada um dos grupos de decisões, internas e externas, possui um grupo análogo entre as dimensões de TI e negócios, conforme ilustra a figura 2.2.2.4.3:2, o que justifica a posição de Henderson e Venkatraman (1993) quanto ao alinhamento de ambas as dimensões, concluindo que, para planejar a TI, quatro fatores devem ser considerados: (1) Estratégia de negócio, (2) Estratégia de TI, (3) Infra-estrutura organizacional e processos e (4) Infra-estrutura de sistemas e processos.

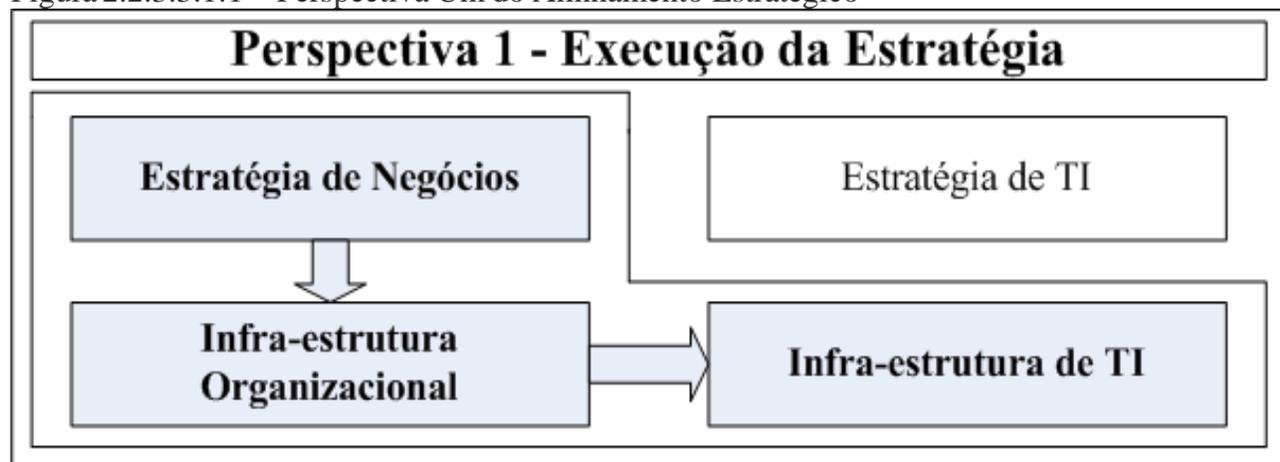
A integração funcional, de acordo com Henderson e Venkatraman (1993), trata do impacto das decisões de TI nos negócios e vice-versa. São possíveis dois tipos de integração: (1) Estratégica: que trata das ligações estratégicas entre TI e negócios, no qual a capacidade da TI suporta e molda as estratégias de negócios, e (2) Operacional: que diz respeito à ligação entre processos de negócios e a infra-estrutura de TI, bem como aos processos de TI e à infra-estrutura de negócios. A interação entre o ajuste estratégico e a integração funcional produz múltiplas perspectivas para o alinhamento estratégico, porém, em seu modelo, dão destaque os autores para quatro formas principais, descritas a seguir.

2.2.3.3.1 Perspectiva Um – Execução da Estratégia (Strategy Execution)

Nessa perspectiva, a estratégia de negócios articulada pela empresa é a impulsionadora direta tanto da infra-estrutura de negócios quanto da TI. Para os autores, essa perspectiva é a mais comum e amplamente compreendida, justificando-se a ampla gama de metodologias disponíveis para seu suporte, tais como: Fatores Críticos de Sucesso (FSC), *Business System Planning* (BSP), *Enterprise Modeling*, entre outros.

Nessa perspectiva, o critério de análise quanto à performance é baseado em parâmetros financeiros que reflitam um enfoque nos centros de custos (HENDERSON, VENKATRAMAN, 1993). A figura 2.2.3.3.1:1 ilustra a dinâmica dessa perspectiva.

Figura 2.2.3.3.1:1 – Perspectiva Um do Alinhamento Estratégico

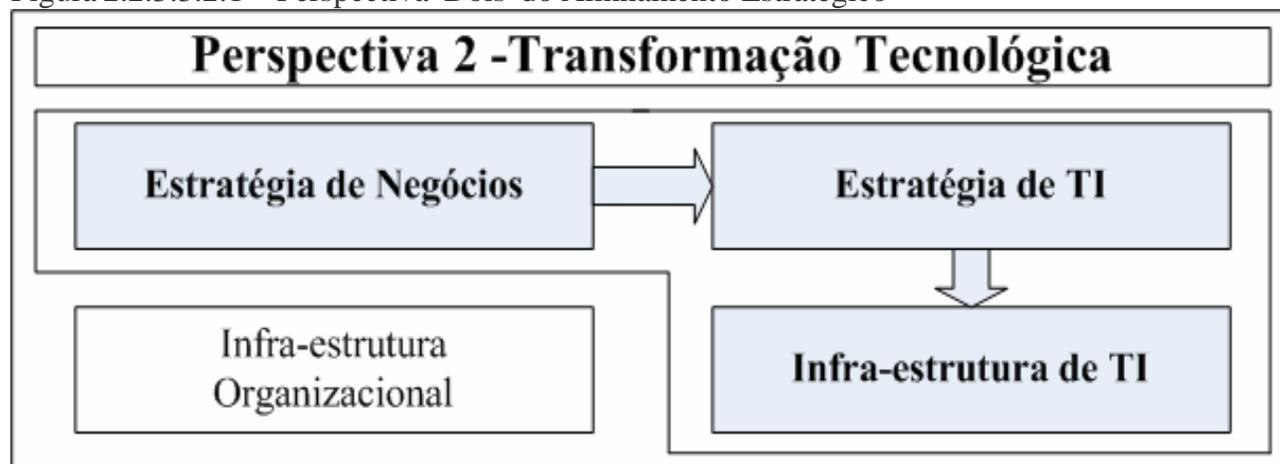


Fonte: Henderson e Venkatraman (1993), *apud* Laurindo (2002, p. 49).

2.2.3.3.2 Perspectiva Dois – Transformação Tecnológica (*Technology Transformation*)

Na transformação tecnológica, a estratégia de negócios também é o impulsionador do processo, porém agindo diretamente na estratégia e na infra-estrutura de TI. Nessa perspectiva a estratégia de negócios é realizada a partir da TI (estratégia e infra-estrutura), levando a empresa à liderança tecnológica, e, diferentemente da execução da estratégia (perspectiva um), não se limita à estrutura organizacional, buscando identificar competências e processos no mercado de TI que viabilizem suas estratégias (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993). A figura 2.2.3.3.2:1 ilustra a dinâmica dessa perspectiva.

Figura 2.2.3.3.2:1 – Perspectiva Dois do Alinhamento Estratégico

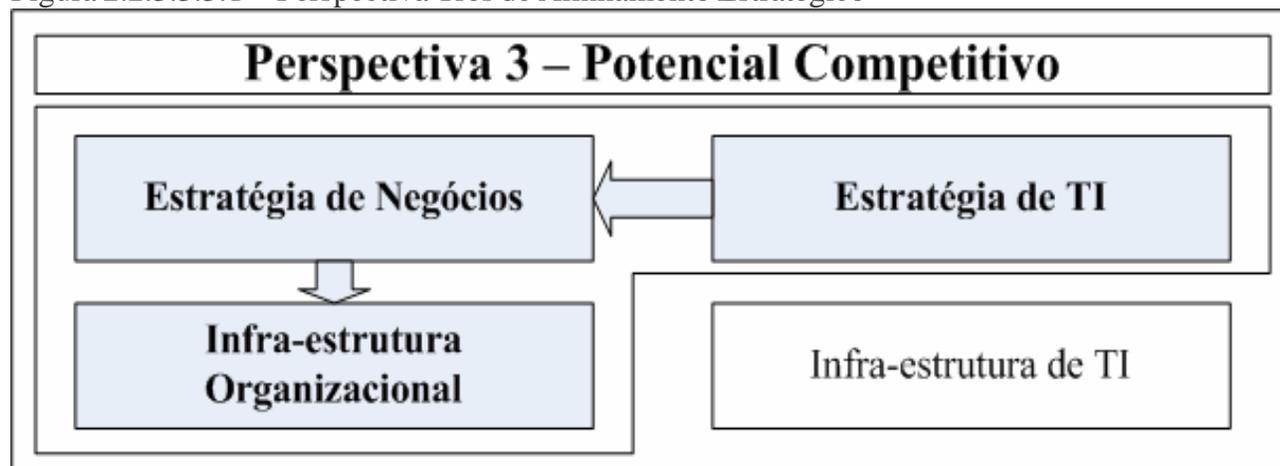


Fonte: Henderson e Venkatraman (1993), *apud* Laurindo (2002, p. 49).

2.2.3.3.3 *Perspectiva Três – Potencial Competitivo (Competitive Potential)*

Diferentemente das perspectivas anteriores, no potencial competitivo a estratégia de TI é a impulsionadora do processo de alinhamento, baseando-se na exploração dos recursos de TI para desenvolver novos produtos e serviços, novas competências distintivas e novas formas de relacionamento. A figura 2.2.3.3.3:1 ilustra a dinâmica dessa opção.

Figura 2.2.3.3.3:1 – Perspectiva Três de Alinhamento Estratégico



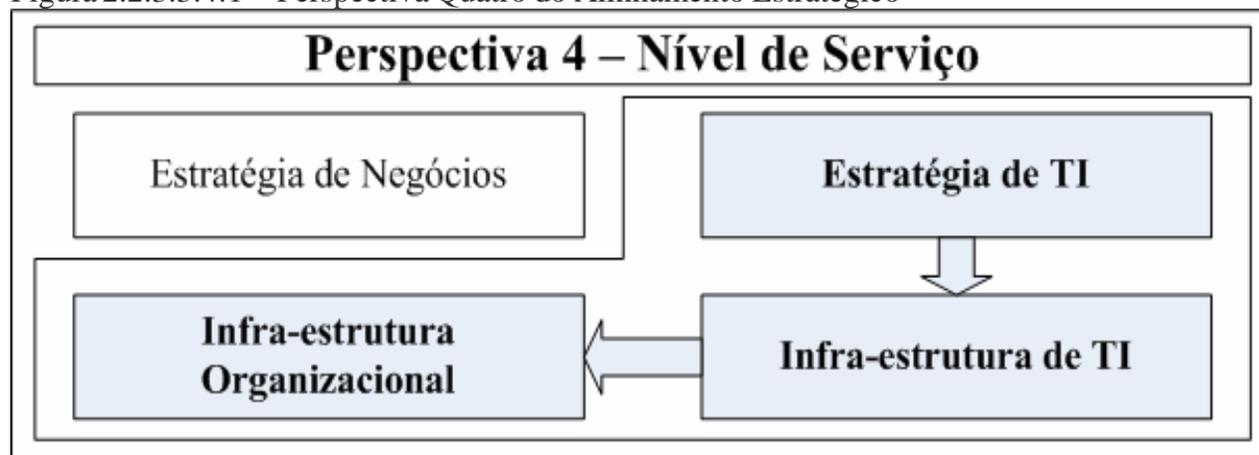
Fonte: Henderson e Venkatraman (1993), *apud* Laurindo (2002, p. 49).

Conforme ilustra a figura 2.2.3.3.3:1, o processo inicia-se com as estratégias de TI, que fornecem opções para a estratégia de negócios a qual, por sua vez, será fomentada pela infraestrutura organizacional (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993).

2.2.3.3.4 *Perspectiva Quatro – Nível de serviço (Services Level)*

Assim como na perspectiva do potencial competitivo, o nível de serviço também é impulsionado pela estratégia de TI, onde o objetivo é construir uma empresa de classe mundial em serviços de sistemas de informação (*world-class information system services organization*), com o propósito de suprir as necessidades dos clientes em soluções de TI. Nessa perspectiva, o papel da estratégia de negócios é indireto, servindo para direcionar o uso efetivo da TI. As organizações que adotam tal perspectiva estratégica devem estar preparadas para responder prontamente a todas as mudanças de necessidades tecnológicas de seus clientes (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993). A Figura 2.2.3.3.4:1 ilustra a dinâmica dessa perspectiva.

Figura 2.2.3.3.4:1 – Perspectiva Quatro do Alinhamento Estratégico



Fonte: Henderson e Venkatraman (1993), *apud* Laurindo (2002, p. 49).

2.2.3.3.5 Síntese do Modelo de Alinhamento

Após uma análise do modelo de alinhamento de Henderson e Venkatraman, Laurindo (2002) elaborou um quadro com as principais características de cada perspectiva de alinhamento estratégico, conforme demonstra o quadro 2.2.3.3.5:1. A partir dele é possível visualizar de forma sintética cada uma das opções.

Quadro 2.2.3.3.5:1– Características das Perspectivas de Alinhamento Estratégico

Perspectiva	Impulsionadora	Papel da alta gerência	Papel da gerência de TI	Critério de desempenho
1 Execução de Estratégia	Estratégia de Negócios	Formulador de Estratégias	Implantador de Estratégias	Custos/Centro de Serviços
2 Transformação Tecnológica	Estratégia de Negócios	Fornecedor de Visão de Tecnologia	Arquiteto de Tecnologia	Liderança Tecnológica
3 Potencial Competitivo	Estratégia de TI	Visionário de Negócios	Catalisador	Liderança de Negócios
4 Nível de Serviço	Estratégia de TI	Priorizador	Liderança Estratégica	Satisfação do Cliente

Fonte: Laurindo (2002, p. 49)

2.3 *Setor de Seguros*

O presente estudo abordará o setor de seguros em quatro partes: conceitos de seguros, evolução histórica do seguro, panorama mundial do seguro e o setor de seguros no Brasil.

2.3.1 *Principais conceitos de Seguros*

O setor de seguros possui uma linguagem e termos próprios. Para melhor compreensão do trabalho e do setor, listaremos os conceitos e termos de seguros utilizados.

2.3.1.1 *Mutualismo*

O **mutualismo** é um dos principais fundamentos do seguro (FREIRE,1969; AMADOR,2003; FIGUEIREDO, 1997; LAS CASAS, 1988; SOUZA,2002). O glossário de seguros da SUSEP o define como o “*princípio fundamental que constitui a base de toda operação de seguro. É pela aplicação do princípio do mutualismo que as empresas de seguros conseguem repartir os riscos tomados, diminuindo, desse modo, os prejuízos que a realização de tais riscos lhes poderia trazer*”.

Para Amador (2003), o **mutualismo** “nasce” na convergência da boa-fé e da solidariedade humana, onde a boa-fé se manifesta na confiança entre segurador e segurado e a solidariedade na associação entre pessoas para a proteção de interesses comuns contra perdas.

Ao definir **mutualidade**, Freire (1969, p.37) a descreve como uma forma de “*estabelecer participação de cada um na responsabilidade conseqüente da realização do acontecimento previsto que atinge um elemento do grupo*”. Complementando a definição, Figueiredo (1997) resume o conceito em uma divisão do prejuízo entre os participantes de um grupo.

Isoladamente, porém, o **mutualismo** não é suficiente para atribuir estabilidade ao mecanismo do seguro; para tanto, são utilizados diversos conceitos matemáticos para o cálculo da

parcela financeira que cabe a cada segurado contribuir, de modo que o objeto do seguro possa ser indenizado pelo agente segurador (GUIMARÃES, 2004).

2.3.1.2 *Segurado*

De acordo com Souza (2003, p. 78), **segurado** é a “*pessoa física ou jurídica economicamente interessada no bem exposto a risco e que transfere à seguradora, mediante pagamento de uma certa importância, o risco de um determinado evento a atingir o bem de seu interesse. Segurado é a pessoa em nome de quem se faz o seguro*”. Para garantir o direito à indenização em caso de ocorrência de sinistro, o segurado deve cumprir alguns deveres, observa Figueiredo (1997), tais como:

- ✓ Pagar o prêmio estipulado;
- ✓ Por ocasião da contratação do seguro, fazer declarações verdadeiras, usando da boa-fé que o contrato exige;
- ✓ Enquanto o contrato de seguro estiver em vigor, não agravar intencionalmente o risco;
- ✓ Comunicar à seguradora qualquer fato que possa agravar o risco;
- ✓ Comunicar o sinistro logo que tenha conhecimento dele.

O não cumprimento desses deveres, alerta Figueiredo (1997), pode invalidar o contrato de seguro ou a perda de direito à indenização.

2.3.1.3 *O Risco*

Risco é a condição em que a perda é possível, estando presente na vida cotidiana das pessoas. No âmbito do seguro, o risco é um evento futuro, aleatório, e sem possibilidade de previsão e que causa prejuízos (LAS CASAS, 1988; SOUZA, 2003; FIGUEIREDO, 1997).

O seguro nasceu da necessidade humana de proteger-se contra o risco; logo, é a razão de sua existência. Porém, nem todos os tipos de risco podem ser cobertos por seguro (FREIRE, 1959; LAS CASAS, 1988). Os riscos ditos **especulatórios** não podem ser objeto de seguro, visto que existe possibilidade de ganho e perda. Neles o risco é criado por um indivíduo, como, por

exemplo, em um jogo. O risco puro é o risco segurável (FIGUEIREDO, 1997; LAS CASAS, 1988). Nessa modalidade de risco, o evento pode acontecer ou não, não havendo a possibilidade de ganho (LAS CASAS, 1988). As características de um risco segurável, de acordo com Las Casas (1988), são:

- ü Ser possível - Aquele que apresenta a possibilidade de ocorrer;
- ü Ser futuro - Ocorrer somente após a contratação do seguro;
- ü Ser incerto - Estar relacionado com eventos aleatórios;
- ü Ser independente - Nenhuma das partes pode influenciar a ocorrência do evento;
- ü Ser causador de prejuízos - Causar perdas de ordem econômica;
- ü Ser mensurável - Deve existir uma medida para os cálculos em bases atuais;
- ü Ser economicamente viável - O custo do seguro não deve ser proibitivo.

2.3.1.4 Prêmio

É o valor monetário pago pelo segurado ao segurador em troca da transferência do risco a que este está exposto. O valor do prêmio resulta da combinação do prazo de cobertura do seguro, do valor monetário do objeto do seguro de sua exposição do mesmo ao risco, além de despesas com administração, produção, impostos e lucro do segurador (SOUZA, 2002).

Os valores coletados com os prêmios formam uma reserva monetária, usada pelo segurador no pagamento de eventuais sinistros. O não-pagamento do prêmio desobriga o segurador a pagar a indenização (FREIRE, 1969; SOUZA, 2002). O cálculo do valor do prêmio é p de maior importância na operação de uma entidade seguradora (GALIZA, 1997). O cálculo é baseado nas **Leis das Probabilidades** e na **Lei dos Grandes Números** (LAS CASAS, 1988).

2.3.1.5 Sinistro

De acordo com Souza (2002), **sinistro** é a ocorrência do evento previsto na contratação do seguro, resultando em prejuízo para o segurado ou seus beneficiários. Os sinistros são classificados em duas categorias, descritas no quadro 2.3.1.5:1

Quadro 2.3.1.5:1 – Classificação de Sinistros

Classe	Tipo Seguro	Descrição
Totais	Não-vida	Ocasiona completa destruição ou perecimento do objeto segurado, ou o torna, de forma definitiva, impróprio para sua finalidade.
	Vida	Morte ou incapacidade permanente do indivíduo segurado
Parciais	Não-vida	Atinge somente parte do objeto segurado ou parte da garantia fixada nos seguros de responsabilidade civil.
	Vida	Não inutiliza o indivíduo segurado para atividades que atendam às suas necessidades de subsistência.

Fonte: Adaptado de Freire (1969) e Souza (2002)

2.3.1.6 Contrato de seguro

Segundo o Direito Romano, um contrato é um “*mútuo consenso de duas ou mais pessoas sobre o mesmo objeto*” (SOUZA, 2002; FIGUEIREDO, 1997). O Código Civil Brasileiro, em seu artigo 757, parágrafo único, define **contrato de seguros** como:

“Art. 757. Pelo contrato de seguro, o segurador se obriga, mediante o pagamento do prêmio, a garantir interesse legítimo do segurado, relativo a pessoa ou a coisa, contra riscos predeterminados.

Parágrafo único. Somente pode ser parte, no contrato de seguro, como segurador, entidade para tal fim legalmente autorizada”.

O contrato de seguro é a efetivação legal do seguro firmado entre o segurador e segurado, e nele constam as obrigações e direitos de ambas as partes (FIGUEIREDO, 1997). Por meio dele, o segurador obriga-se com o segurado, mediante o pagamento de um prêmio, a indenizá-lo do prejuízo de riscos futuros ali previstos (SOUZA, 2002).

2.3.1.7 Indenização

A **indenização** é o valor pago pela seguradora ao segurado pelos prejuízos causados por um sinistro. Seu valor nunca é maior do que a importância segurada (SOUZA, 2002; FIGUEIREDO, 1997).

2.3.1.8 Franquia

A **franquia** é a participação do segurado nos prejuízos causados pelo sinistro. Quanto maior a franquia, menor o valor do prêmio. A cada ocorrência de sinistro, o segurado arca com o valor da franquia. Esse mecanismo evita que o seguro seja acionado em casos em que o valor do sinistro é inferior ao da franquia (SOUZA, 2002).

Existem dois tipos de franquias: (1) a **Simples**, pela qual o segurador paga integralmente os prejuízos, desde que estes não ultrapassem a franquia estabelecida e (2) a **Dedutível**, pela qual o segurado se responsabiliza integralmente pelos prejuízos até a franquia e, para valores acima dela, a seguradora paga os prejuízos, mas deduz o valor da franquia (GALIZA, 1997).

2.3.1.9 Gerenciamento de Risco

O **gerenciamento de risco**, ou *Risk Management*, é definido por Head e Horn (1997, p. 35) como “*processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos e materiais de uma organização, no sentido de minimizar os riscos sobre essa organização, ao mínimo custo possível*”. De acordo com Guia (1993, p. 14), o objetivo fundamental do gerenciamento do risco é evitar a ocorrência de sinistros.

2.4.1.10 Pulverização do risco

A **pulverização** do risco consiste na distribuição da responsabilidade pelos negócios segurados. O objetivo dessa prática é manter a estabilidade entre as empresas do setor, evitando possíveis prejuízos decorrentes da retenção de riscos excessivos, resguardando assim não só os seguradores como também os segurados (FIGUEIREDO, 1997). As ferramentas para a pulverização de risco são os co-seguros e os resseguros.

O co-seguro consiste na divisão de um seguro entre dois ou mais seguradores, sendo que cada participante por uma cota determinada do valor segurado. O segurado negocia com um único segurador, chamado de **líder**, que efetua a gestão e operação da transação de co-seguro

entre os demais seguradores. Ao líder cabe receber o prêmio e distribuí-lo aos participantes do co-seguro, como também coordenar a indenização em caso de sinistro. Nesse tipo de operação, é emitida uma única apólice, pelo segurador líder, contendo o nome de todos os co-seguradores envolvidos bem como os valores assumidos por cada um. As condições dessa apólice passam a valer para todos os seguradores participantes do co-seguro (FIGUEIREDO, 1997).

As operações de resseguro são tão antigas quanto as de seguros, havendo registros de tal prática que datam de 1370. Essa operação de pulverização de risco consiste na cessão do risco assumido para outro segurador, tornando-se um seguro do seguro (FREIRE, 1969).

Esse tipo de transação, entre segurador e ressegurador, ocorre sem qualquer conhecimento ou interferência do segurado, sendo aconselhável sempre que a responsabilidade assumida pelo segurador ultrapasse sua capacidade de indenizar. O resseguro permite aos seguradores a aceitação de riscos maiores, ao mesmo tempo que lhes permite a estabilidade da divisão do risco (FIGUEIREDO, 1997).

2.3.1.11 Ramos e Modalidade de Seguros

Os **ramos de seguros** são conjuntos de riscos com características ou naturezas semelhantes e suas subdivisões são chamadas **modalidades** (FIGUEIREDO, 1997). A partir de 2003, a SUSEP reorganizou os agrupamentos dos ramos de seguros da seguinte forma: VGBL, Patrimoniais; Vida e Acidentes Pessoais, Automóveis, Transportes, Cascos, Créditos, Rural, Responsabilidades, Habitacional, Riscos Financeiros, Riscos Especiais e Outros. A distribuição das modalidades de seguros nos ramos encontra-se discriminada no Anexo II.

2.4.2 Evolução histórica do seguro

A seguir, abordaremos os principais eventos históricos da evolução dos seguros, com dois enfoques: Mundo e Brasil.

2.4.2.1 *História do Seguro no Mundo*

As primeiras formas rudimentares de seguros surgiram com o sentido de proteção da vida e bens do indivíduo (SANTOS, 1988; FREIRE, 1959). Contudo, não se deve atribuir aos povos da Antigüidade a concepção do seguro, pois a eles faltava o pensamento econômico do seguro (FREIRE, 1969).

A primeira lei de que se tem registro a regulamentar uma forma de seguro foi o *Código de Hamurabi*, da Babilônia, do século XXIII A.C. De acordo com ele, grupos de comerciantes distribuíam prejuízos comuns, decorridos de causas naturais ou assaltos, em suas longas viagens transportando mercadorias (FREIRE, 1969; LAS CASAS, 1988).

Com o desenvolvimento do comércio marítimo, ações visando à proteção contra riscos futuros foram sendo aperfeiçoadas. Na Grécia do século IX A.C., formas embrionárias de contratos de seguros foram registradas nas Leis Ródias ou *Lex Rhodia de Jactu*, que formavam o *Código Navale Rhodium*, utilizado por diversas potências marítimas. O Código perdurou por vários séculos, ditando regras de conduta, como no caso de ser indispensável atirar mercadorias ao mar para o bem de todos; o prejuízo resultante deveria ser reparado pela contribuição de todos os envolvidos (FREIRE, 1969; LOUREIRO, 2003). Tais leis foram tão importantes para os assuntos marítimos, que no século I, o Imperador romano Antonio Pio, reconhecendo sua importância, declarou: “*Sou o senhor do mundo, mas não do mar, porque a lei do mar é a Rhodia*” (FREIRE, 1969, p.15). Elas ainda foram melhoradas na Inglaterra do século XII pelo Rei Ricardo Coração de Leão (FREIRE, 1959; LOUREIRO, 2003).

O mutualismo, fundamento principal do seguro, surge por volta de 500 A.C., quando gregos e fenícios passam a formar grupos (grêmios) de muitos membros, para acumular recursos, de maneira que, no caso de infortúnios (navrágios, ataques de piratas, incêndios), ninguém arcasse sozinho com as despesas (LOUREIRO, 2003).

No século XII, os judeus expulsos da França pelo rei Felipe Augusto buscam refugio na Itália. Os italianos passaram então a adaptar suas transações comerciais às práticas dos judeus,

efetuando um pagamento pela proteção contra os perigos do mar no comércio marítimo entre os grandes centros comerciais, formando as bases para a instituição do seguro marítimo. Essa prática estendeu-se a várias cidades, como Florença, Pisa, Gênova, Veneza, Amsterdam, Hamburgo, entre outras (FREIRE, 1959).

Com a intensificação da atividade, em 1234, o Papa Gregório IX a proibiu por meio do Direito Canônico, por considera-la a prática de usura (cobrança exagerada de juros). Para burlar o decreto papal, os comerciantes marítimos mudaram o processo de empréstimos marítimos, servindo-se do método de separar durante a operação de garantia o capital dos juros, exigindo a devolução do capital emprestado, ficando os juros cobrados como preço do risco, caracterizando-se o **prêmio** (FREIRE, 1959). Os primeiros contratos de seguros ou apólices oficiais somente surgem a partir do século XIV, na Europa, sendo o mais antigo datado de 1347, na cidade de Gênova, referente ao transporte marítimo de mercadorias transportadas entre Gênova e a Ilha de Maiorca (FREIRE, 1969; SOUZA, 2003).

O embasamento científico do seguro nasceu em 1654, quando Pascal publicou seu trabalho “Geometria do Acaso”, referente ao cálculo de probabilidades. A partir desse momento, torna-se possível a elaboração de “tábuas de mortalidade”, base para o cálculo moderno de seguros de vida. Em 1671, com base no trabalho de Pascal, o holandês John de Witt calculou a probabilidade de uma pessoa, em cada ano de sua vida, morrer num determinado período de tempo (LOUREIRO, 2003).

Um incêndio de grandes proporções em Londres, em 1666, destruiu 13.200 casas e 89 igrejas, deixando 20 mil pessoas desabrigadas. Tal fato despertou o interesse da população pelo seguro de proteção contra riscos de incêndio, estimulando a criação das primeiras seguradoras destinadas à sua cobertura: a *Fire Office*, em 1680; a *Friendly Society*, em 1684; e a *Hand in Hand*, em 1696. O advento dessas empresas marcou o início de uma nova etapa na evolução dos seguros, porque com elas se desenvolveram os seguros terrestres (SOUZA, 2003).

Com a crescente expansão do transporte de mercadorias, era crescente a necessidade de informações que permitissem o cálculo do tempo de viagem entre portos de origem e destino,

condições meteorológicas e avaliações do risco de navegar em Países distantes. Dessa necessidade nasceu a “Lloyd’s of London” (SOUZA, 2003).

Por volta de 1665, Edward Lloyd abriu um café na *Tower Street*, em Londres, onde se reuniam mercadores, armadores e seguradores, um dos locais de negócios mais importantes na época (POVOAS, 1988; LOUREIRO, 2003). O Grande Incêndio de Londres, em 1666, poupou o *Lloyd’s*, porém destruiu a bolsa onde os subscritores de seguros se reuniam; estes passaram a utilizar o café como ponto de convergência para negócios e informações (FREIRE, 1969).

Para atender à demanda por mais espaço para seus clientes, em 1691 o café mudou para a *Lombard Street*, tornando-se o local de encontro habitual de seguradores e corretores. O proprietário lançou o jornal *Lloyd’s News* que embora desativado mais tarde, porém, serviu para difundir ainda mais o *Lloyd’s* nos meios comerciais da época. A casa tornou-se ponto de referência do mundo dos negócios, sendo um ponto de troca de informações marítimas (FREIRE, 1969; POVOAS, 1988; SOUZA, 2003).

Um vertiginoso desenvolvimento dos seguros aconteceu no século XIX. Nos Estados Unidos, depois de 1835, ano do Grande Incêndio de Nova York, surgiu o costume de exigir o seguro dos bens do devedor para efeito de crédito. Na Inglaterra, em 1855, as companhias seguradoras do País criaram a *Salvage Association of Lond*” para cuidar das liquidações dos sinistros. O intuito da instituição era evitar abusos tanto por parte dos proponentes como das companhias seguradoras. Atualmente, é um órgão particular encarregado da regulação de avarias e designação de perigos, entre outros (FREIRE, 1959).

No seguro marítimo, a partir da segunda metade do século XIX, os grêmios dão lugar às mútuas. Nessa nova organização, os associados, armadores e proprietários de mercadorias, de forma igualitária, se expõem aos riscos do mar. Eles assumiam o compromisso de arcar com os prejuízos sofridos por qualquer um dos participantes, indenizando o valor do bem perdido ou danificado (FREIRE, 1969). Em âmbito mundial, o seguro chega ao século XX como uma instituição consolidada, moderna e confiável, garantindo a segurança dos bens, tanto das organizações, como dos indivíduos (FREIRE, 1969).

2.4.2.2 História do Seguro no Brasil

Em janeiro de 1808, o príncipe regente, D. João VI, abre os portos brasileiros para o comércio com as nações amigas de Portugal, iniciando um intenso intercâmbio com países estrangeiros, trazendo benefícios econômicos e financeiros para o País. Para garantir o comércio marítimo entre negociantes instalados na Colônia e o restante do mundo, em fevereiro do mesmo ano, é autorizado o funcionamento da primeira companhia de seguros do Brasil, a Cia de Seguros Boa Fé, com sede na Bahia (FREIRE, 1969; LAS CASAS, 1988; FIGUEIREDO, 1997; CONTADOR, FERRAZ, 2002).

Em 7 de setembro de 1822, o País alcança a condição de nação livre, abrindo caminho para novas iniciativas comerciais, favorecendo o fortalecimento do seguro (FREIRE, 1969). Em 1828, D. Pedro I, Imperador do Brasil, autoriza a fundação da “Sociedade de Seguros Mútuos Brasileiros” destinada ao seguro marítimo, estabelecendo franquias e riscos a partir da assinatura das apólices, fixando em cada província uma provedoria de seguros para auxiliar a fiscalização (LAS CASAS, 1988). Entretanto, em 1831, o Governo extinguiu este órgão, com conseqüências desastrosas: o seguro ficou livre de qualquer imposto e fiscalização, passando as questões referentes a seguros ao arbítrio de juízes nomeados pela partes, perante qualquer juízo do foro comum (FREIRE, 1969).

Com a promulgação do Código Comercial Brasileiro, em 1850, os seguros, que até então eram regidos pelas leis portuguesas, ganharam uma legislação própria (FREIRE, 1969; LAS CASAS, 1988; FIGUEIREDO, 1997; CONTADOR, FERRAZ, 2002). Os artigos compreendidos entre 666 e 730, legislavam especificamente sobre os seguros marítimos, com disposições aplicáveis a outras modalidades. O Código também regulamentava o seguro terrestre, porém de forma pouco expressiva. Tais leis comerciais, como a maioria dos Códigos do século XIX, inspirava-se no “Código de Comércio Francês”, de 1808 (FREIRE, 1969).

Os seguros de vida ganharam regulamentação em 1855, com o decreto 1699, de 7 de setembro de 1855, que autorizava o funcionamento da “Tranqüilidade Cia. de Seguros de Vida”, cuja principal atividade era o seguro de pessoas livres e escravos (FREIRE, 1969). O período que

se segue é marcado pelo aparecimento de inúmeras seguradoras nacionais (CONTADOR, FERRAZ, 2002).

A promulgação do “Regulamento Murtinho”, pelo decreto-lei no. 4.270, de 10 de dezembro de 1901, estabeleceu o funcionamento das companhias de seguros nacionais e estrangeiras, que atuavam nos ramos vida, marítimo e terrestre de forma mais efetiva. O mesmo decreto criou o primeiro órgão de fiscalização do setor de seguros nacional, a "Superintendência Geral de Seguros", subordinada diretamente ao Ministério da Fazenda. Dessa forma, todas as questões relativas ao setor seriam tratadas por um único órgão especializado, atuando no momento da requisição de autorização para abertura das companhias e nelas efetuando auditorias periódicas. Em 1906, a "Superintendência Geral de Seguros" foi substituída por uma Inspeção de Seguros, também subordinada ao Ministério da Fazenda (CONTADOR, FERRAZ, 2002).

Entre 1910 e 1915, surgiram inúmeras caixas de pensões e sociedades mútuas de pecúlio, porém o resultado foi uma grande onda de fraudes que prejudicou a disseminação do seguro no País. Nas legislações que se seguiram, regulamentações passaram a inibir a repetição de fraudes (CONTADOR, FERRAZ, 2002).

A partir da necessidade de regulamentar e fiscalizar o resseguro no País, em 1939, o decreto-lei no. 1.186, de 03 de abril, criou o “Instituto de Resseguros do Brasil” (IRB) (FREIRE, 1969; CONTADOR, FERRAZ, 2002). O IRB foi criado com a finalidade de ser um órgão técnico, de economia mista, do qual participavam o Governo e as companhias seguradoras. Suas principais atribuições eram regulamentar e operar as operações de Resseguros no País e desenvolver operações de seguro em geral, sem perder sua função fiscalizadora e controladora (FREIRE 1969).

A criação do IRB foi marcante para o setor por três aspectos: (1) as divisas nacionais perdidas para as empresas estrangeiras de resseguros que aqui atuavam passaram a ficar no País; (2) as seguradoras estrangeiras passaram a se organizar como empresas brasileiras, deixando de se comportar como meras agências de captação de seguros para suas matrizes; (3) as empresas nacionais passaram a ter capacidade de competir com as estrangeiras, já que garantiam a mesma

qualidade de resseguro. Como consequência da criação do IRB o setor de seguros consolidou-se e expandiu-se (AMADOR, 2003).

No início dos anos 60, o mercado segurador brasileiro enfrentava os problemas causados pelo processo inflacionário: os bens segurados desvalorizavam-se porque não havia regras quanto à correção dos valores, nem tampouco índices oficiais para isso. O seguro passa a gerar insatisfação e perda de patrimônio dos segurados, levando as companhias seguradoras a perder clientes e capital. Outras dificuldades enfrentadas pelas companhias seguradoras foram o encolhimento do mercado financeiro e a quantificação com as perdas com sinistros e riscos futuros (CONTADOR, FERRAZ, 2002).

Em 1966, o decreto-lei no. 73 criou o Sistema Nacional de Seguros Privados, com dois órgãos: o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), com a finalidade de controlar e fiscalizar a constituição e o funcionamento das sociedades seguradoras e entidades abertas de previdência privada (AMADOR, 2003). Com esse ato o Governo refez o sistema de fiscalização e controle do mercado, destruído no início da década de 60 (CONTADOR, FERRAZ, 2002).

As décadas de 70 e 80 foram marcadas por choques na economia brasileira, com efeitos também no setor de seguros. A partir de 1985, a SUSEP iniciou um processo de reestruturação técnico-administrativa, quando começaram a informatização da SUSEP e o aperfeiçoamento da coleta de informações. Após 1987, por meio da resolução no. 9 da CNSP, de 26 de maio, os contratos de seguros passaram a ter correção monetária (CONTADOR, FERRAZ, 2002).

Um importante passo para a modernização do mercado brasileiro de produtos financeiros foi o parecer GO-104/96, da Advocacia-geral da União, emitido em virtude da consulta do Ministro da Fazenda, que questionava a “*inconstitucionalidade da Resolução CNSP nº 14/86, que impedia que o capital estrangeiro participasse com mais de 50% do capital ou um terço das ações de seguradora brasileira*” (AMADOR, 2001, p. 148). A Advocacia-geral da União concluiu que o veto à participação do capital estrangeiro no setor financeiro não se aplicava às seguradoras e às entidades de previdência privada aberta e capitalização, na medida em que não

se tratava de instituições financeiras, e liberou sua entrada no País. Desde então, o setor passou por um grande processo de aquisições e fusões com empresas estrangeiras (AMADOR, 2001; SOUZA, 2002). Em resposta, o então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, acatou o parecer dando respaldo legal para que, imediatamente, mais de 20 empresas estrangeiras entrassem no Brasil a partir de junho de 1996 (AMADOR, 2001).

Ainda na década de 1990, com a promulgação do Plano Real, o perfil do consumidor brasileiro mudou. Com a estabilidade econômica, o poder de compra do consumidor aumentou, sobretudo nas classes mais baixas. Como reflexo desse processo, o consumidor passou a buscar meios de proteção ao seu patrimônio, na forma de seguros, exigindo das companhias preços competitivos e garantias de cumprimento dos acordos de seguros (AMADOR, 2001; FENASEG, 2005).

A estabilidade econômica, aliada à abertura do setor de seguros ao capital estrangeiro, trouxe ao País diversas empresas estrangeiras que compravam ou se fundiam às empresas nacionais. Segundo pesquisa da FENASEG, 75% das aquisições e fusões do Setor de Seguros na década de 1990 tiveram o envolvimento de capital estrangeiro. As companhias estrangeiras traziam para o País novas tecnologias, produtos, formas de gerenciamento de precificação e comercialização, enquanto as empresas aqui instaladas conheciam muito bem o mercado. O resultado dessas associações dentro do panorama nacional foi a melhoria contínua do serviço oferecido e o aumento da credibilidade das companhias seguradoras junto ao consumidor (SOUZA, 2002).

Com o crescimento do setor, a concorrência – já por si acirrada – aumentou ainda mais, obrigando as companhias a buscar novos consumidores e a formular novos produtos e novos canais de vendas (SOUZA, 2002).

2.4.3 A estrutura do Sistema Nacional de Seguros

O setor de seguros no Brasil é estruturado de acordo com a legislação federal. Para melhor compreensão de seu funcionamento, segue a descrição de sua estrutura.

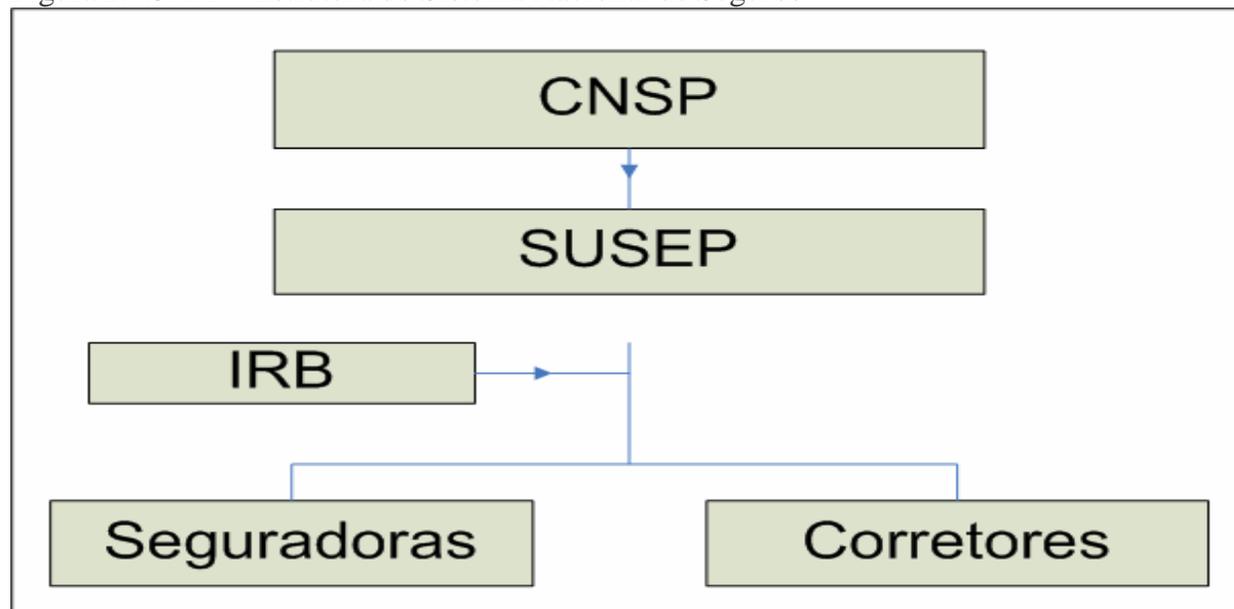
2.4.3.1 O Sistema Nacional de Seguros

Criado pelo decreto-lei n ° 73, de 21 de novembro de 1966, o Sistema Nacional de Seguros é constituído pelos seguintes membros:

- ü Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP);
- ü Superintendência de Seguros Privados (SUSEP);
- ü Instituto de Resseguros do Brasil (IRB);
- ü As sociedades seguradoras autorizadas a operar em seguros privados, capitalização e entidades de previdência aberta;
- ü Corretores habilitados.

A posição hierárquica desses membros está representada na figura 2.4.3.1:1.

Figura 2.4.3.1:1 – Estrutura do Sistema Nacional de Seguros



Fonte: Souza (2002, p. 42)

2.4.3.2. O Conselho Nacional de Seguros Privados (CSNP)

Criado pelo decreto-lei n ° 73, de 21 de novembro de 1966, o CNSP é o órgão máximo do setor de seguros no Brasil (SOUZA, 2002). São atribuições do CNSP:

- ✓ Fixar as políticas e as normas da atividade de seguros privados;

- ✓ Regular a constituição, a organização, o funcionamento e a fiscalização daqueles que exercem atividades subordinadas ao Sistema Nacional de Seguros Privados, bem como a aplicação das penalidades previstas;
- ✓ Fixar características gerais dos contratos de seguros, previdência privada aberta e de capitalização;
- ✓ Conhecer os recursos de decisão da SUSEP e do IRB;
- ✓ Prescrever os critérios de constituição das sociedades seguradoras, de previdência privada aberta e de capitalização, com fixação dos limites legais e técnicos das respectivas operações;
- ✓ Disciplinar a corretagem do mercado e a profissão de corretor.

De acordo com informações divulgadas pelo próprio CNSP, sua composição atual é:

- ✓ Ministro de Estado da Fazenda ou seu representante, na qualidade de Presidente;
- ✓ Superintendente da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), na qualidade de Vice-Presidente;
- ✓ Representante do Ministério da Justiça;
- ✓ Representante do Banco Central do Brasil;
- ✓ Representante do Ministério da Previdência e Assistência Social;
- ✓ Representante da Comissão de Valores Mobiliários.

2.4.3.3 A Superintendência de Seguros Privados (SUSEP)

A SUSEP é uma autarquia do Ministério da Fazenda, criada pelo decreto-lei n° 73, de 21 de novembro de 1966, juntamente com o CNSP, constituindo-se no órgão responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro (SOUZA, 2002). Segundo informações da própria SUSEP, sua missão é “*atuar na regulação, supervisão, fiscalização e incentivo das atividades de seguros, previdência complementar aberta e capitalização, de forma ágil, eficiente, ética e transparente, protegendo os direitos dos consumidores e os interesses da sociedade em geral*”.

De acordo com a SUSEP, são suas atribuições:

- ✓ Fiscalizar a constituição, organização, funcionamento e operação das sociedades seguradoras, de capitalização, entidades de previdência privada aberta e resseguradores, na qualidade de executora da política traçada pelo CNSP;
- ✓ Atuar no sentido de proteger a captação de poupança popular que se efetua através das operações de seguro, previdência privada aberta, de capitalização e resseguro;
- ✓ Zelar pela defesa dos interesses dos consumidores dos mercados supervisionados;
- ✓ Promover o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos operacionais a eles vinculados, com vistas à maior eficiência do Sistema Nacional de Seguros Privados e do Sistema Nacional de Capitalização;
- ✓ Promover a estabilidade dos mercados sob sua jurisdição, assegurando sua expansão e o funcionamento das entidades que neles operem;
- ✓ Zelar pela liquidez e solvência das sociedades que integram o mercado;
- ✓ Disciplinar e acompanhar os investimentos daquelas entidades, em especial os efetuados em bens garantidores de provisões técnicas;
- ✓ Cumprir e fazer cumprir as deliberações do CNSP e exercer as atividades que por este forem delegadas;
- ✓ Prover os serviços de Secretaria Executiva do CNSP.

A legislação básica de seguros utilizada pela SUSEP, conforme ressalta Figueiredo (1997), é:

- ✓ SEGUROS - decreto-lei n ° 73, de 21 de novembro de 1966, e Decreto-lei n ° 60.459, de 13 de março de 1967;
- ✓ CAPITALIZAÇÃO - decreto-lei n ° 73, de 21 de novembro de 1966, e Decreto-lei n ° 261, de 28 de fevereiro de 1967;
- ✓ PREVIDÊNCIA PRIVADA ABERTA - lei complementar n° 109, de 29 de maio de 2001.

Para demonstrar a escala das atividades da SUSEP, destacaremos alguns números de seu Relatório de Gestão 2004, divulgados em seu site:

- ✓ 77 atos normativos;

- ✓ 62.132 atendimentos ao público;
- ✓ 242 fiscalizações, nas quais foram lavradas 78 infrações;
- ✓ 2.426 procedimentos de atendimento ao consumidor;
- ✓ 1.040 processos de denúncia/reclamações instaurados e 676 encerrados;
- ✓ 564 multas aplicadas;
- ✓ 572 novos produtos analisados;
- ✓ 2.342 processos julgados.

2.4.3.4 Instituto de Resseguros do Brasil (IRB)

Ao contrário da SUSEP e do CNSP, o IRB não foi criado pelo decreto-lei n.º 73, de 21 de novembro de 1966, mas em 1939, anexado depois ao Sistema Nacional de Seguros em 1966. O intuito de sua criação foi fortalecer e proteger o mercado nacional de seguros, uma vez que o resseguro, na época, era feito quase totalmente no exterior, de forma direta ou por intermédio de companhias estrangeiras que operavam no Brasil. O IRB entrou em operação em 03 de abril de 1940, monopolizando a atividade resseguradora no País (AMADOR, 2003; IRB, 2005).

O IRB é sociedade de economia mista, jurisdicionada ao Ministério do Trabalho, da Indústria e Comércio. Seus objetivos iniciais eram regular o co-seguro, o resseguro e a retrocessão e promover o desenvolvimento das operações de seguros no País (IRB, 2005).

Em 1996, o Congresso Nacional aprovou a quebra do monopólio da atividade resseguradora no País. Para adaptar-se à nova realidade, o Instituto de Resseguros do Brasil foi transformado em IRB-Brasil Resseguros, sob a forma de sociedade por ações, permanecendo como empresa estatal de economia mista, com controle acionário da União e a metade do capital com ações preferenciais para 127 seguradoras que atuavam no País. Atualmente, apenas a China, e Vietnã e a Índia mantêm monopólio sobre o resseguro (SOUZA, 2002).

Para demonstrar o volume de negócios do IRB, destacaremos, na tabela 2.4.3.4:1, alguns números dos seus Relatórios Anuais de 2001 e 2004.

Tabela 2.4.3.4:1 – Números do IRB de 2001 a 2004

	2001	2002	2003	2004
Prêmio Emitido	1.674.754	2.454.132	2.876.786	2.853.256
Prêmio Ganho	748.977	1.009.077	1.248.437	1.393.739
Lucro Líquido	170.431	336.767	327.986	432.655
Patrimônio Líquido	912.256	1.094.987	1.209.515	1.379.225

Fonte: IRB (2005)

Valores em milhares de R\$

2.4.3.5 As Seguradoras

As seguradoras são entidades jurídicas que têm por objetivo indenizar prejuízos involuntários verificados no patrimônio dos segurados ou eventos aleatórios que não trazem necessariamente prejuízos, mediante recebimento de prêmios (SANTOS, 1988).

De acordo com o decreto-lei n° 73, de 21 de novembro de 1966, no Brasil as seguradoras são organizadas sob a forma de sociedades anônimas, sempre por ações nominativas, não estando sujeitas a falência nem podendo impetrar concordata, embora possam ser liquidadas, voluntária ou compulsoriamente. As cooperativas também podem atuar como seguradoras, mas somente nos seguros agrícolas e de saúde.

Para atuar no País, as seguradoras devem ter autorização de funcionamento, concedida via Portaria do Ministério da Fazenda, obedecer à legislação vigente e submeter-se às fiscalizações dos órgãos competentes. Entre as exigências para uma seguradora operar no País, Figueiredo (1997) ressalta as seguintes:

- ü **Capital mínimo**, conforme Resolução CNSP n° 23/92. torna-se por parâmetro para o capital mínimo o Patrimônio Líquido Ajustado;
- ü **Margem de solvência**, índice que corresponde à capacidade econômica da seguradora em indenizar seus segurados, conforme Resolução CNSP n°. 08/89.

2.4.3.6 Corretores

A atividade de corretor de seguros foi regulamentada pelo decreto-lei no. 4.594, de 29 de dezembro de 1964, e pelo decreto-lei no. 73, de 21 de novembro de 1966, cabendo-lhe intermediar entre seguradoras e segurados, mediante recebimento de uma comissão obrigatória sobre o prêmio pago à seguradora, as que fazem jus somente os profissionais habilitados (SANTOS, 1988).

O decreto-lei n ° 73, de 21 de novembro de 1966, em seus artigos 122 e 123, define corretor de seguros e as necessidades para exercer a profissão:

“Art 122. O corretor de seguros, pessoa física ou jurídica, é o intermediário legalmente autorizado a angariar e promover contratos de seguro entre as Sociedades Seguradoras e as pessoas físicas ou jurídicas de Direito Privado.

Art 123. O exercício da profissão de corretor de seguros depende de prévia habilitação e registro.

§ 1º A habilitação será feita perante a SUSEP, mediante prova de capacidade técnico-profissional, na forma das instruções baixadas pelo CNSP.

§ 2º O corretor de seguros poderá ter prepostos de sua livre escolha e designará, dentre eles, o que o substituirá.

§ 3º Os corretores e prepostos serão registrados na SUSEP, com obediência aos requisitos estabelecidos pelo CNSP”.

O mesmo dispositivo legal, em seu artigo 125, proíbe o corretor de aceitar ou exercer cargo de pessoa jurídica de Direito Público ou de manter vínculo empregatício, societário ou de direção com sociedades seguradoras, sob pena de suspensão temporária ou definitiva do exercício da profissão.

Sobre as funções do corretor, Souza (2002) salienta não só a de vendedor de seguros, mas a de consultor, visto que opera com diversas seguradoras, importando orientar seu cliente a respeito das melhores opções de contrato de seguros e esclarecer eventuais dúvidas.

A habilitação técnica do corretor se dá por meio de um registro junto à SUSEP, obtido por meio de prova de capacidade técnico-profissional promovida pela Fundação Escola Nacional de Seguros (FUNENSEG) (SOUZA, 2002).

Sobre a comercialização dos seguros, Souza (2002) destaca que, além dos corretores há outros dois canais pelos quais a lei permite às seguradoras realizar essa operação. São eles:

- ✓ Agente de Seguros: O que diferencia o agente de seguros do corretor é o vínculo a somente uma seguradora, comercializando apenas os seus produtos; Tal vínculo não é empregatício, sendo o agente um intermediário, como o corretor;
- ✓ Venda direta: Operação comercial que ocorre diretamente entre o segurado e a seguradora, sem intermediários.

2.4.3.7 Outras entidades do Setor

Diversas entidades colaboram com o Sistema Nacional de Seguros Privados brasileiro no desenvolvimento e fortalecimento do mercado de seguros nacional. Seus trabalhos variam entre qualificação de mão-de-obra, estudo do setor, organizações de classe, entre outras (SOUZA, 2002). A seguir, enumeraremos as mais destacadas.

2.4.3.7.1 FENASEG - A Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização

Fundada em 25 de junho de 1951 e sediada na cidade do Rio de Janeiro, congrega as empresas do setor de seguros no Brasil, organizada por meio de oito sindicatos patronais regionais, que são: Bahia, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo (SOUZA, 2002).

Segundo dados da FENASEG, possui 130 empresas filiadas, 116 das quais operam em seguros. Dessas, 37 operam também em previdência complementar aberta e 14 em capitalização. As empresas afiliadas representam 98,6% do volume da arrecadação do mercado de seguros, previdência complementar aberta e capitalização. De acordo com a FENASEG, seus objetivos são:

- ✓ Divulgar e defender as instituições de seguros privados, capitalização e previdência privada aberta;
- ✓ Representar, perante os Poderes Públicos, os interesses das categorias econômicas das suas afiliadas;
- ✓ Colaborar com o Governo no estudo, elaboração de leis e soluções que se relacionem com as respectivas categorias econômicas;
- ✓ Promover a conciliação nos dissídios coletivos de trabalho e celebrar contratos e acordos;
- ✓ Indicar os representantes das categorias econômicas de suas afiliadas para participar de eventos que tratem de assuntos pertinentes a sua atividade;
- ✓ Manter serviços de consultoria e assessoria às suas afiliadas, desenvolver estudos técnicos e elaborar propostas concernentes ao interesse do mercado, notadamente no que se refere à desregulamentação do setor e à flexibilização dos monopólios;
- ✓ Manter a harmonia de funcionamento entre suas afiliadas, dirimindo as divergências eventualmente surgidas.

2.4.3.7.2 FENACOR - Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados, de Capitalização, de Previdência Privada e das Empresas Corretoras de Seguros

É uma entidade sindical, fundada em 25 de outubro de 1968, reconhecida como entidade coordenadora dos interesses da categoria econômica dos Corretores de Seguros e de Capitalização, conforme Carta Sindical de 21 de março de 1975, do Ministério do Trabalho e Emprego, estando filiada à Confederação Nacional do Comércio (CNC) (FENACOR, 2005).

A FENACOR representa judicial e extrajudicialmente os seus vinte e cinco sindicatos filiados, tendo por finalidade básica:

- ✓ Proteger e defender os interesses da categoria econômica que ela representa perante as entidades privadas e as autoridades públicas;
- ✓ Colaborar com os poderes públicos no estudo e na solução dos problemas relacionados à categoria;
- ✓ Prestar assistência técnica e jurídica aos seus sindicatos filiados, inclusive assessoria técnica e operacionalidade no atendimento aos segurados e beneficiários do Convênio do Seguro de danos pessoais causados por veículos automotores de vias terrestres (DPVAT) e, por delegação de atribuições da SUSEP.

2.4.3.7.3 FUNENSEG - Fundação Escola Nacional de Seguros

Fundada em 1971 pelas entidades IRB, SUSEP, FENASEG e FENACOR, é uma entidade mantida pelo Sistema Nacional de Seguros Privados. Seu objetivo é promover o ensino, a pesquisa e a divulgação do seguro, bem como o aperfeiçoamento do mercado e o esclarecimento ao consumidor (FENASEG). Seu modelo foi inspirado na escola de seguros que funciona na França (AMADOR, 2003).

A FUNENSEG é responsável pela habilitação de corretores de seguros por meio do “Exame para Corretores de Seguros”, conforme resolução CNSP nº 45/2000 e circulares SUSEP nº 127, 140 e 146, todas de 2000. Atualmente, a entidade promove cursos de iniciação em seguros, preparatórios para os exames, graduação e pós-graduação em seguros, além de palestras, seminários e estudos no setor de seguros (FUNENSEG, 2005).

No âmbito internacional, mantém parcerias com o *American Institute for Chartered Property Casualty Underwriters* (AICPCU) e com o *Insurance Institute of America* (IIA), organizações americanas que oferecem programas educacionais e certificação a profissionais de seguros dos ramos elementares. Para a área de seguros de vida, há um convênio com a *Life Office Management Association* (LOMA), que abrange desde cursos de especialização a pesquisas e intercâmbio de informações (FUNENSEG, 2005).

2.4.4 Panorama do setor de Seguros Mundial e Brasileiro

Na perspectiva mundial, de acordo com SwissRe (2005), o setor de seguros responde por 8% do total do PIB relativo a 2004, cerca de 3,2 trilhões de dólares.

A tabela 2.4.4:1 apresenta a distribuição mundial de prêmios em 2004 nos cinco continentes e aponta que o continente europeu e americano detêm porcentagens de mercado muito próximas, ao redor de 37%, e participação no PIB ao redor de 8%. Da mesma forma, a América do Norte representa para as Américas praticamente 36% do total, com parcela muito pouco significativa para a América Latina. No caso da Europa, praticamente ocorre o mesmo, com a participação pouco significativa de 1,28% do mercado para a Europa Central e Oriental.

Tabela 2.4.4:1 – Distribuição Mundial de Prêmios 2004

Continentes		Prêmios	% Mercado	% PIB	Prêmios per capita
América		1.216.900,00	37,51%	8,27%	1.404,30
	América do Norte	1.167.576,00	35,99%	9,17%	3.601,10
	América Latina	49.323,00	1,52%	2,47%	90,90
Europa		1.198.184,00	36,94%	7,89%	1.427,90
	Europa Ocidental	1.156.511	35,65%	8,41%	2.359,50
	Europa Central e Oriental	41.673,00	1,28%	2,97%	125,20
Ásia		736.036,00	22,69%	7,40%	194,30
	Japão	492.425,00	15,18%	10,51%	3.874,80
	Ásia Oriental e Sul	229.558,00	7,08%	5,19%	67,80
	Ásia Central	14.052,00	4,30%	1,65%	48,40
África		37.609,00	1,16%	4,89%	43,40
Oceania		55.177,00	1,70%	7,65%	1.736,90
TOTAIS		3.243.906,00	100,00%	7,99%	502,00

Fonte: SwissRe(2005)

Valores em milhões US\$.

Ao analisar o *ranking* dos países consumidores de seguros no mundo, conforme ilustra a tabela 2.4.4:2, observa-se que os primeiros seis países também correspondem às seis maiores economias mundiais, sendo responsáveis por 73,96% do faturamento de prêmios de seguros, cerca de US\$ 2,399 trilhões de dólares em 2004. Estados Unidos e Japão, respectivamente as

maiores economias, são responsáveis por 49,02% da arrecadação de prêmios, convindo lembrar, entretanto, que o mercado segurador dos Estados Unidos é 122% maior que o japonês.

A tabela 2.4.4:2 ilustra os números dos 15 maiores consumidores mundiais de seguros, mais o Brasil.

Tabela 2.4.4:2 – *Ranking* dos 15 Maiores Consumidores Mundiais de Seguros + Brasil em 2004

Países	Posição <i>Ranking</i>	2004	2003	% mundial em 2004	Acumulado % Mercado em 2004
Estados Unidos	1	1.097.836	1.057.162	33,84%	33,84%
Japão	2	492.425	472.820	15,18%	49,02%
Inglaterra	3	294.831	254.363	9,09%	58,11%
França	4	194.624	161.483	6,00%	64,11%
Alemanha	5	190.797	170.137	5,88%	69,99%
Itália	6	128.811	112.410	3,97%	73,96%
Canadá	7	69.741	59.735	2,15%	76,11%
Coréia do Sul	8	68.623	60.138	2,12%	78,23%
Países Baixos	9	59.577	52.037	1,81%	80,04%
Espanha	10	55.903	47.282	1,72%	81,76%
China	11	52.171	46.881	1,61%	83,37%
Austrália	12	49.404	41.190	1,52%	84,89%
Taiwan	13	43.236	36.147	1,33%	86,22%
Suíça	14	42.006	39.866	1,29%	87,51%
Bélgica	15	38.853	33.088	1,20%	88,71%
Brasil	21	18.042	14.519	0,56%	89,27%

Fonte: SwissRe(2005)

Valores em milhões de dólares.

A América Latina responde por 1,52% do faturamento mundial de seguros, sendo o Brasil seu principal mercado, com 36,58% do faturamento local. O México, segundo colocado no *ranking* latino americano, perdeu em 2003 o posto de mercado mais importante para o Brasil. A tabela 2.4.4:3 ilustra a arrecadação de Prêmios na América Latina em 2004.

No contexto mundial, o Brasil figura na 21ª posição do *ranking* 2004 do SwissRe, respondendo por 0,56% do mercado internacional de seguros, em contraponto com a América Latina, no qual figura como o maior mercado segurador desde 2003, o que corresponde a 36,58% do volume de prêmios arrecadados na região, conforme o quadro 2.4.4:1.

Conforme já exposto na abertura e na história do seguro no Brasil, o setor nacional de seguros vem crescendo nos últimos anos. De acordo com os dados da FENASEG, sua participação no PIB em 2004 foi de 3,38%, devendo chegar, até 2008 a 5%. Como reflexo do crescimento, a SUSEP apurou os seguintes números do mercado:

- ✓ 119 companhias seguradoras atuavam no País em 2004;
- ✓ Mantinham, direta e indiretamente, cerca de 210 mil, empregados em 2003;
- ✓ Recolheram R\$ 4 bilhões aos cofres públicos em tributos em 2003.

Tabela 2.4.4:3 - *Ranking América Latina de Seguros 2004*

	Ranking América Latina	Ranking Mundial	2004	% Part. Mercado AL 2004	% Mercado Mundial	% Seguros PIB Local
Brasil	1	21	18.042	36,58%	0,56%	2,98%
México	2	28	12.231	24,80%	0,38%	1,86%
Argentina	3	39	4.098	8,31%	0,13%	2,68%
Chile	4	40	4.026	8,16%	0,12%	3,93%
Venezuela	5	44	2.629	5,33%	0,08%	2,55%
Colômbia	6	45	2.336	4,74%	0,07%	2,28%
Peru	7	56	883	1,79%	0,03%	1,31%
Trinidad y Tobago	8	57	874	1,77%	0,03%	7,85%
Equador	9	64	491	1,00%	0,02%	1,68%
Jamaica	10	69	431	0,87%	0,01%	5,00%
Panamá	11	70	422	0,86%	0,01%	3,07%
Republica Dominicana	12	74	366	0,74%	0,01%	2,05%
El Salvador	13	75	351	0,71%	0,01%	2,28%
Costa Rica	14	76	348	0,71%	0,01%	1,87%
Guatemala	15	82	290	0,59%	0,01%	1,09%
Outros Países			1504	3,05%	0,05%	
			49.322		1,53%	

Fonte: Adaptado SwissRe(2005)

Outro indicador que comprova o crescimento do mercado nacional de seguros, previdência e capitalização é seu faturamento e representatividade perante o PIB; a tabela 2.4.4:4 ilustra essa evolução de 1993 a 2004.

Tabela 2.4.4:4 – Evolução do Faturamento de Seguros e Capitalização entre 1993 e 2004

Ano	Volume de Prêmios	% dos Seguros no PIB	PIB
1993	5.560	1,29%	430.266
1994	11.869	2,11%	561.305
1995	16.320	2,53%	646.192
1996	22.355	2,87%	778.887
1997	25.028	2,87%	870.743
1998	26.181	2,86%	914.188
1999	28.275	2,90%	973.846
2000	32.763	2,98%	1.101.255
2001	37.656	3,14%	1.198.736
2002	42.513	3,16%	1.346.028
2003	51.161	3,29%	1.514.924
2004	59.824	3,38%	1.769.202

Fonte: FENASEG(2005)

Valores em R\$ Milhões

Desde 1996, cresce o volume anual de prêmios emitidos e de prêmios ganhos, sinal de maior penetração dos seguros na sociedade brasileira. Sinistros retidos e a despesa de comercialização, continua, não crescem na mesma proporção, o que é positivo, uma vez que representam despesas para as seguradoras. A tabela 2.4.4:5 ilustra essa evolução.

Tabela 2.4.4:5 – Evolução do Mercado Nacional de Seguros

Ano	Prêmio Emitido		Prêmio Ganho		Sinistro Retido		Despesa Comercialização		% Sinistralidade
	Valor	% Crescimento Anual	Valor	% Crescimento Anual	Valor	% Crescimento Anual	Valor	% Crescimento Anual	
1996	15.309		14.049		8.908		2.719		63%
1997	18.348	19,85%	16.425	16,91%	10.907	22,45%	3.008	10,63%	66%
1998	19.466	6,09%	17.979	9,46%	11.977	9,80%	3.120	3,72%	67%
1999	20.358	4,59%	17.919	(0,34)%	12.363	3,23%	3.158	1,20%	69%
2000	22.899	12,48%	19.764	10,30%	13.300	7,58%	3.269	3,52%	67%
2001	24.212	5,73%	21.051	6,51%	13.825	3,94%	3.460	5,84%	66%
2002	23.911	(1,24)%	17.386	(17,41)%	10.724	(22,43)%	3.444	(0,44)%	62%
2003	30.710	57,70%	19.807	13,93%	12.375	15,40%	3.738	8,52%	62%
2004	37.488	22,07%	21.420	8,14%	12.825	3,63%	4.233	13,24%	60%

Fonte: Elaborado com base nos dados do SES/SUSEP

Valores em R\$ Milhões

Outro indicador que pode ser extraído da tabela 2.4.4:5 é a sinistralidade, que, a cada ano se torna mais baixa, em grande parte porque as seguradoras tornaram-se mais atentas ao gerenciamento de risco de seus produtos. Cumprindo observa que os resultados negativos de 2002, observados na tabela 2.4.4:5, foram reflexos do atentado terrorista de 11 de setembro de 2001 às Torres Gêmeas do *World Trade Center* nos Estados Unidos. Tais reflexos foram sentidos em todo o mercado de seguros ao redor do mundo durante todo 2002 (SWISSRE, 2003).

Ao estudar os agrupamentos de ramos de seguros em 2003 e 2004, ilustrados na tabela 2.4.4:6, observamos que, de forma geral, os seguros referentes a Pessoas (VGBL e Vida e Acidentes Pessoais) figuram entre os que mais crescem anualmente, acompanhando o padrão mundial de seguros. Outro ramo que demonstrou crescimento considerável 24,53% no período, refletindo uma melhora da atividade industrial no País. Já o ramo de Automóveis é o terceiro maior em termos de crescimento anual, com 17,66%, mantendo um índice de 25% da frota nacional de automóveis segurada. De acordo com dados da FENASEG, o ramo de Automóveis vem anualmente perdendo sua representatividade na carteira total de seguros brasileira.

Tabela 2.4.4:6 – Evolução dos Prêmios Emitidos por Agrupamento de Seguros – 2003/2004

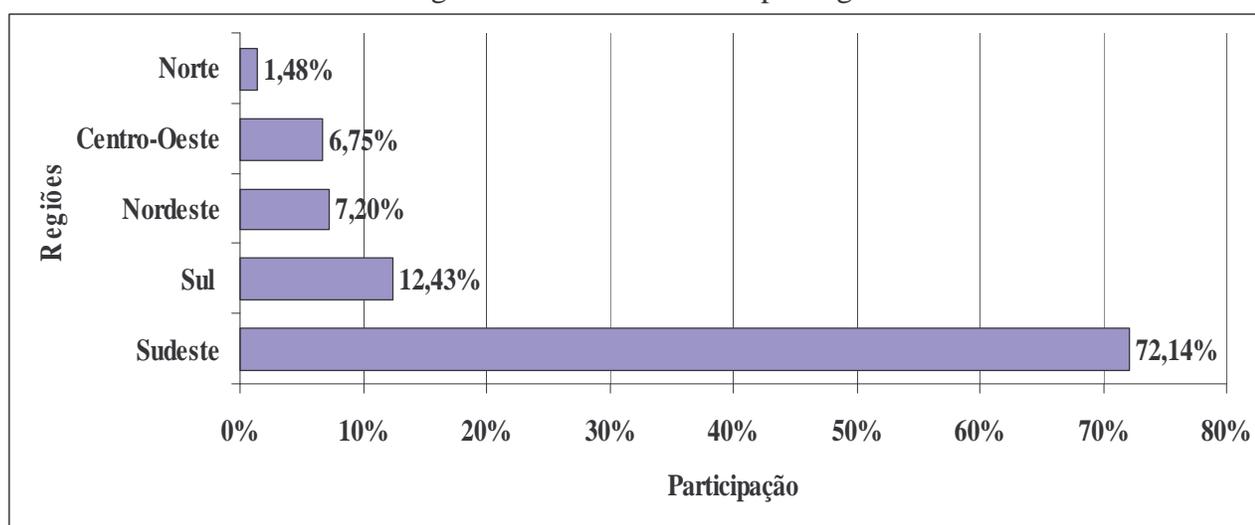
Agrupamento de Ramos	2004	% Participação 2004	2003	% Participação 2003	Crescimento 2004/2003
VGBL	10.566.278	28,19%	7.042.403	18,79%	50,04%
Automóveis	10.510.560	28,04%	8.940.534	29,11%	17,56%
Vida e AP	7.103.996	18,95%	6.148.699	20,02%	15,54%
Patrimoniais	3.562.969	9,50%	3.457.819	11,26%	3,04%
DPVAT	1.590.932	4,24%	1.469.618	4,79%	8,25%
Transportes	1.461.546	3,90%	1.176.636	3,83%	24,21%
Habitacional	758.536	2,02%	771.126	2,51%	-1,63%
Cascos	465.535	1,24%	543.231	1,77%	-14,30%
Responsabilidades	403.724	1,08%	412.777	1,34%	-2,19%
Créditos	387.459	1,03%	251.901	0,82%	53,81%
Rural	278.803	0,74%	192.066	0,63%	45,16%
Riscos Financ.	235.644	0,63%	163.718	0,53%	43,93%
Riscos Especiais	161.541	0,43%	139.536	0,45%	15,77%
TOTAL	37.487.523	100,00%	30.710.064	100,00%	22,07%

Fonte: Elaborado com base nos dados do SES/SUSEP

Valores em R\$ Mil

Analisando os dados de 2004 referentes a consumo de seguros, demonstrados no gráfico 2.4.4:1, constata-se que a Região Sudeste representa 72,14% de todo o seguro comercializado no País. A segunda colocada, a Região Sul responde apenas 12,43%, menos do que 20% do percentual da Região Sudeste. Segundo os especialistas consultados, tal diferença se deve à grande concentração de renda e à atividade industrial e financeira da Região. Mas esse quadro está mudando gradativamente, visto já ter a Região sido responsável por mais de 80% seguros comercializados no País.

Gráfico 2.4.4:1 – Consumo de seguros no Brasil em 2004 por regiões.



Fonte: Elaborado com base nos dados do SES/SUSEP

A concentração na arrecadação de seguros da Região Sudeste reflete-se no número de corretores de seguros da Região. De acordo com estatísticas da Federação Nacional de Corretores de Seguros Privados, de Capitalização, de Previdência Privada e das Empresas Corretoras de Seguros (FENACOR), em junho de 2005, havia 72.264 corretores de seguros ativos no País, e 64,85% concentrados na Região Sudeste. A tabela 2.4.4:7 ilustra a distribuição dos corretores de seguros pelas regiões brasileiras.

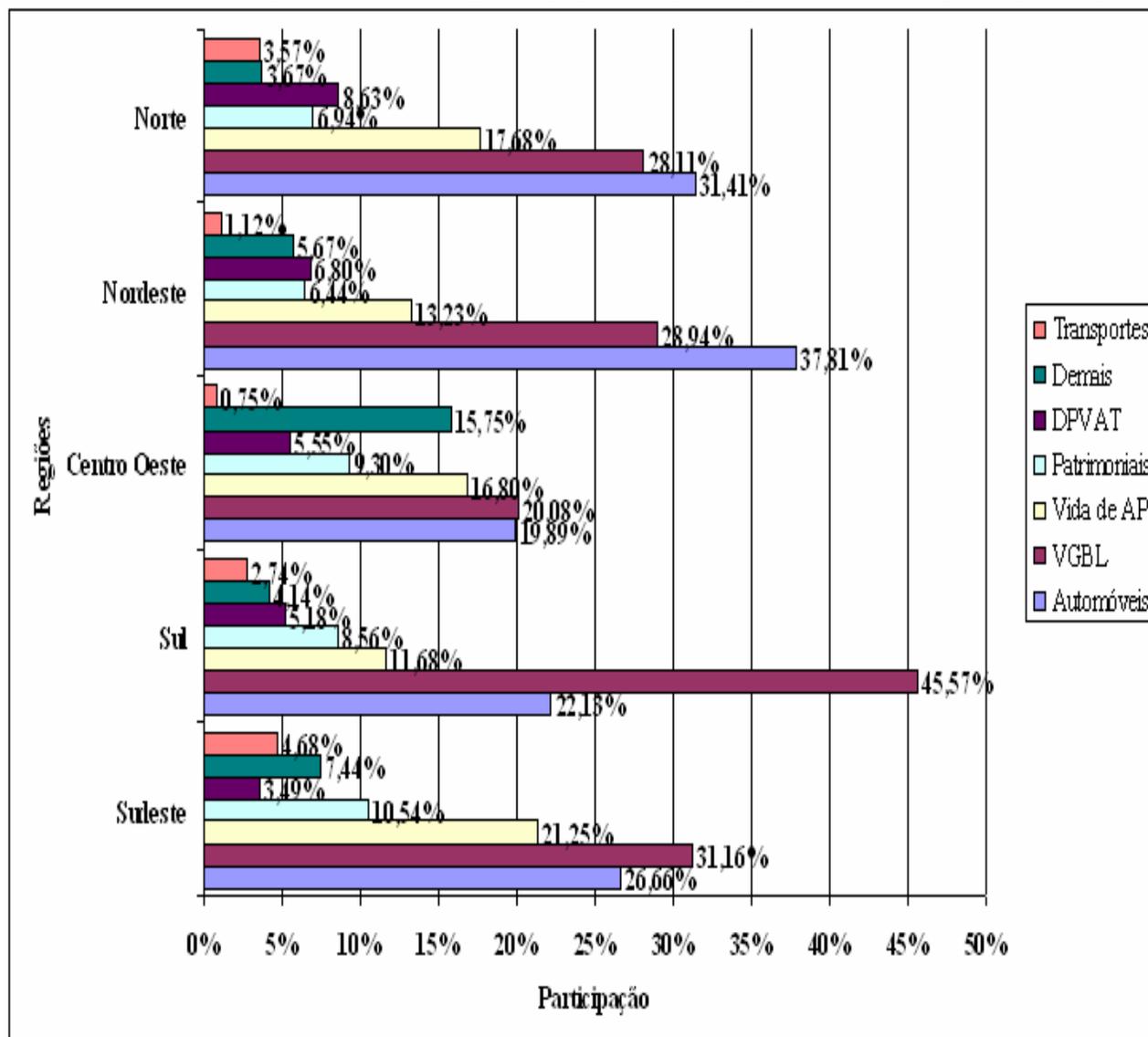
Tabela 2.4.4:7 – Distribuição de Corretores Ativos no Brasil

Região	Norte	Oeste	Nordeste	Sul	Sudeste	Total
Qtde Corretores	1.836	3.921	5,43%	12.166	12.166	72.264
% Total	2,54%	5,43%	10,35%	16,84%	64,85%	100%

Fonte: Elaborado com base nos dados da FENACOR

O gráfico 2.4.4:2 ilustra, por região do País, a emissão de prêmios de seguros distribuídos nos agrupamentos de ramos de seguros mais vendidos, em 2004.

Gráfico 2.4.4:2 – Comparativo entre a participação dos principais ramos de seguros por Região

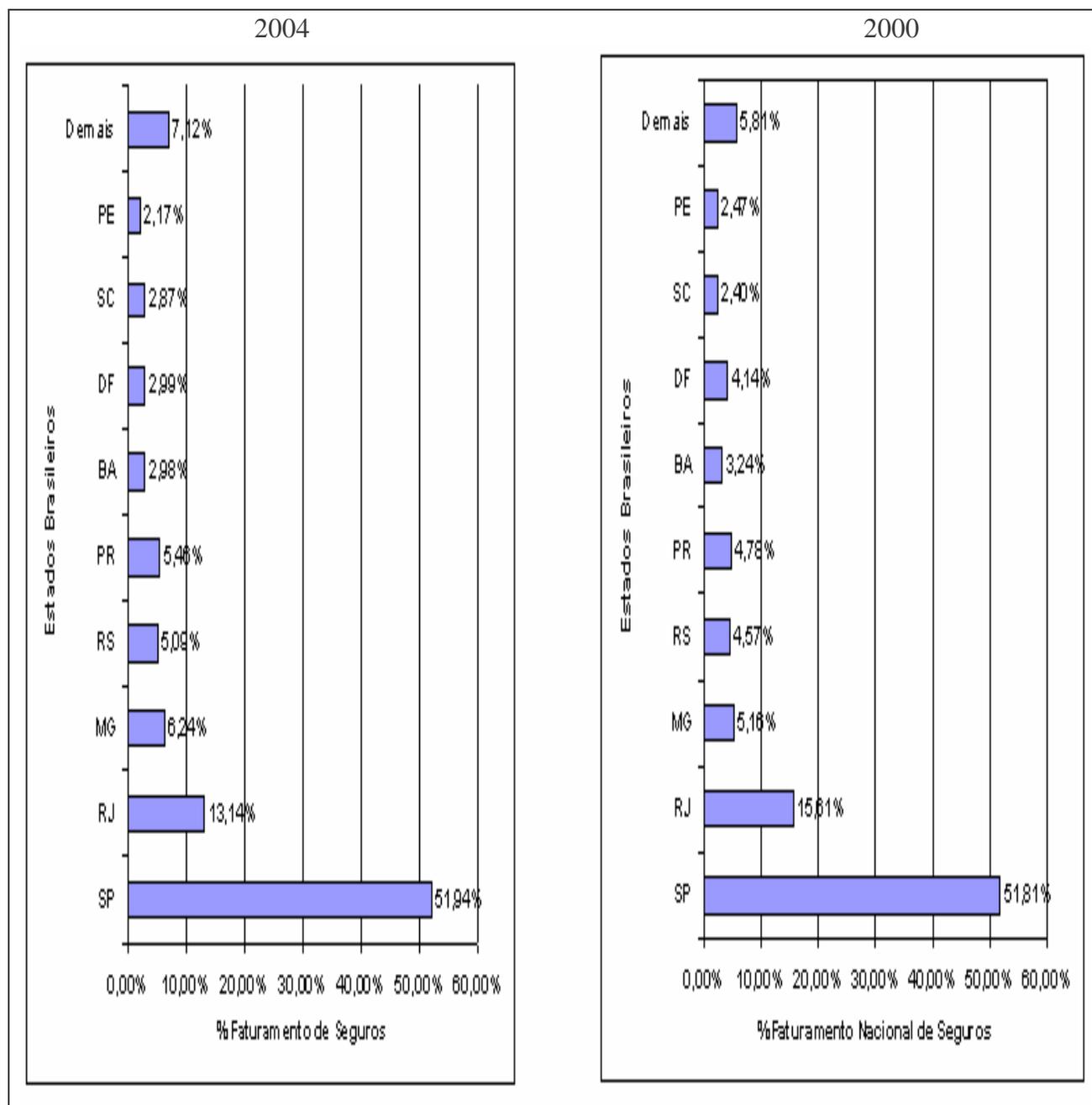


Fonte: Elaborado com base nos dados do SES/SUSEP

No gráfico 2.4.4:3, o agrupamento *Demais* é um agrupamento dos ramos Habitacional, Cascos, Rural, Riscos Especiais, Riscos Financeiros e Outros. Observa-se que, em todas as Regiões, os quatro agrupamentos mais vendidos são os mesmos: VGBL, Automóveis, Vida e Acidentes Pessoais e Patrimoniais, indo ao encontro da classificação geral do País (ver tabela 2.4.4:5).

Ao analisar a arrecadação de prêmios de seguros por Estados brasileiros, constata-se que mais que 50% do volume total se encontra no Estado de São Paulo. O gráfico 2.4.4:3 ilustra a arrecadação de seguros no País em dois momentos, em 2000 e em 2004, e, como pode-se observar em ambos os momentos São Paulo representa mais de metade do faturamento de seguros nacional, seguido pelo Rio de Janeiro e Minas Gerais.

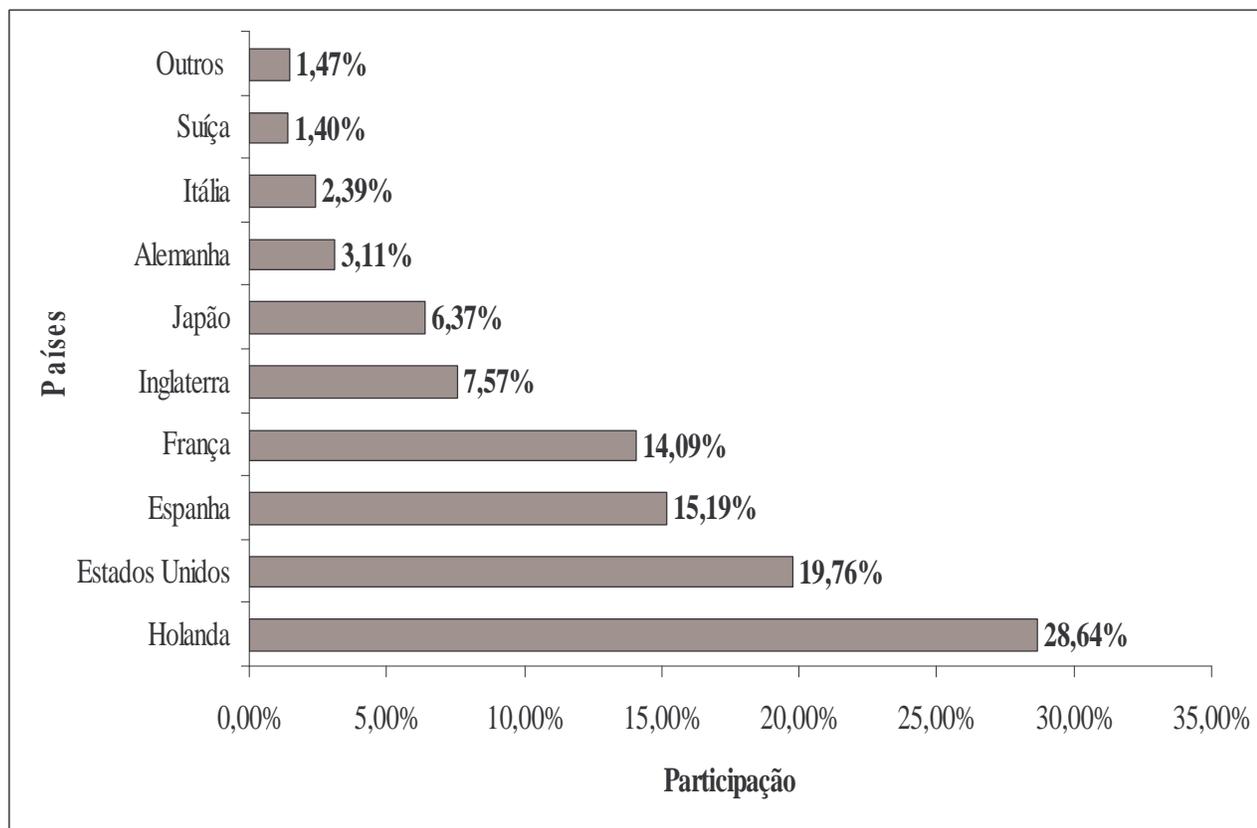
Gráfico 2.4.4:3 – Distribuição da Arrecadação de Seguros pelos Estados Brasileiros



Fonte: Elaborado com base em dados da SUSEP

Quanto à participação estrangeira no Setor de Seguros Nacional, Galiza (1997) constatou que, em 1992, era 8%, passando para 17,94% em 1997, um ano após a liberação de entrada no País. De acordo com a FENASEG, a participação chegou a 33,22% em 2003. O gráfico 2.4.4:4 ilustra a participação do capital estrangeiro em função do País de origem em 2003.

Gráfico 2.4.4:4 – Participação do Capital Estrangeiro no País – Base 2003



Fonte: Elaborado com base nos dados da FENASEG

3 *Metodologia*

3.1 *Tipo de Pesquisa*

Quanto aos fins, a presente pesquisa é classificada como **exploratória**, dado que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a construir hipóteses (GIL, 2002). O delineamento adotado foi o estudo de caso, por enquadrar-se nos seguintes requisitos propostos por Yin (2001):

- ü A pesquisa busca responder perguntas tais “como” e “por quê”;
- ü O fenômeno do estudo é contemporâneo, inserido no contexto da vida real;
- ü O pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre o fenômeno.

Segundo Yin (2001), o sucesso de uma pesquisa depende de um plano de ação, ou projeto de pesquisa, para orientar o trabalho de pesquisa. Em linhas gerais o autor ressalta que:

“ Colocionalmente, um projeto de pesquisa é um plano de ação para se sair daqui e chegar lá, onde aqui pode ser definido como o conjunto inicial de questões a serem respondidas, e lá é um conjunto de conclusões (respostas) sobre as questões” (YIN, 2001, p. 41).

Apesar de os projetos de estudo de caso não possuírem um padrão sistematizado, o autor sugere cinco importantes componentes: *as questões de estudo, suas proposições, sua unidade de análise, a lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretar as descobertas*. A questão de estudo diz respeito à forma da questão que a pesquisa pretende responder. Para um estudo de caso, o ideal são as questões do tipo “como” e “por quê”. Nesse trabalho, adotou-se o tipo “como”, conforme especificado no item 1.2 (Questão de Estudo).

Uma *proposição* é o que direciona o estudo a respeito do que será investigado dentro da limitação do estudo, é o objetivo da pesquisa Este componente é orientado pela questão de estudo e pela teoria abordada. A proposição da presente pesquisa encontra-se especificado no item 1.3 (Objetivo). A seguir serão descritos os demais componentes do estudo de caso.

3.1.1 *Unidade de Análise*

A *unidade de análise* é o caso que se deseja estudar, e pode ser um indivíduo, uma empresa, um programa, uma situação ou qualquer coisa ou fenômeno. Importa que a unidade de análise tenha alguma relação com os componentes iniciais (YIN, 2001). O estudo de caso será feito a partir de um caso único, dado que o caso selecionado representa um *caso decisivo*:

“A teoria especificou um conjunto claro de proposições, assim como as circunstâncias nas quais se acredita que as proposições sejam verdadeiras. Para confirmar, contestar ou estender a teoria deve existir um caso único, que satisfaça todas as condições para testar a teoria. O caso único pode, então, ser utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante” (YIN, 2001 p. 63).

Nesse sentido, um caso único representa uma grande contribuição para a base de conhecimento e construção da teoria (YIN, 2001). Apesar da argumentação de que um caso único fornece uma base frágil de generalização, Gil (2002) ressalta que a finalidade dos estudos de caso é proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou por ele são influenciados.

No que se refere às pesquisas qualitativas, Gil (2002), de modo geral, recomenda a utilização de amostra não probabilística, selecionada intencionalmente, e lembra que essas informações não são generalizáveis para a totalidade, mas podem proporcionar condições que identifiquem a dinâmica do movimento.

Nesse contexto, a presente pesquisa buscou, de forma intencional, uma empresa competitiva no mercado de seguros. Para tanto, adotou a metodologia de avaliação de companhias seguradoras, proposta por Galiza (1997), por meio da qual a competitividade da empresa é avaliada com base em três parâmetros:

- ü Sinistralidade baixa – indicando bom gerenciamento de risco;

- ü Rentabilidade alta – indicando bom desempenho no mercado financeiro e reservas para honrar os compromissos assumidos com os segurados;
- ü Liquidez alta – indicando que há caixa disponível para honrar compromissos assumidos com os segurados.

A empresa selecionada no setor foi a ACE Seguros S.A. (ACE). Para Justificar a escolha, analisaremos a empresa sob a ótica dos três parâmetros de Galiza (1997) em um processo de três passos, descrito a seguir.

3.1.1.1 Selecionando a Unidade de Análise - Passo 1 – Selecionando as Concorrentes

O primeiro passo da análise da ACE diante do mercado segurador, consistiu em selecionar as companhias seguradoras cujos resultados pudessem ser confrontados com os da ACE.

Para as companhias seguradoras concorrentes, foi utilizado o trabalho de estudo do mercado segurado em 2004 elaborado pela Divisão de Gestão de Dados do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getulio Vargas (IBRE/FGV), e publicado pela Revista Conjuntura Econômica “As Melhores Seguradoras do Brasil 2004”. Nesse estudo o desempenho de 93 companhias seguradoras foi analisado e os resultados dispostos numa classificação.

Para fins de comparação com a ACE foram descartadas as companhias seguradoras que operam com Seguro de Saúde, modalidade não explorada pela ACE, uma vez que a legislação obriga as seguradoras de saúde a concentrar-se exclusivamente nesse ramo.

Foram selecionadas as oito companhias de melhor desempenho, a que depois veio somar-se a ACE, vigésima quinta colocada, conforme ilustra a tabela 3.1.1.1:1.

Para comparar a ACE às demais seguradoras foram aplicados os três critérios de Galiza(1997), que estabelecem a competitividade de uma companhia seguradora. As fórmulas para o cálculo de cada um dos critérios utilizados encontram-se descritas no Anexo II. Os valores

utilizados foram coletados no Sistema Gerador de Estatísticas dos Mercados Supervisionados pela SUSEP (SES) referentes ao acumulado de 2004.

Tabela 3.1.1.1:1 – Ranking de 2004 das 8 Maiores Seguradoras Brasileiras + ACE

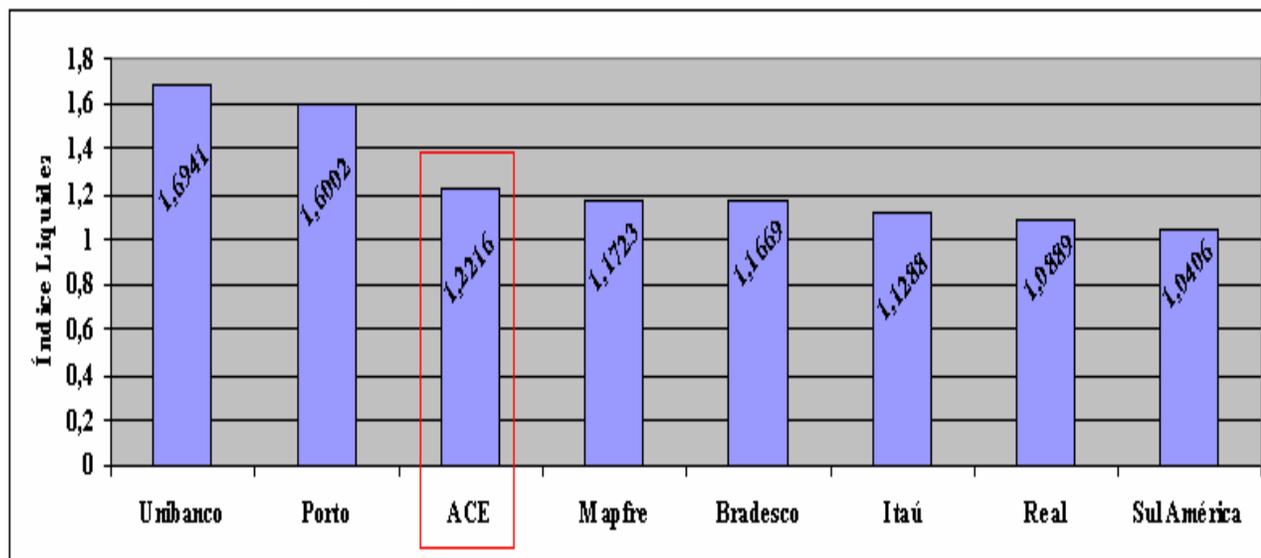
Posição	Razão Social	Nome Abrev	Arrecadação
2	Porto Seguro Cia de Seguros Gerais	Porto	1.853.825
3	Sul América Cia Nacional de Seguros	Sul América	1.452.128
4	Itaú Seguros S.A.	Itaú	1.432.510
6	Unibanco Seguros S.A.	Unibanco	1.428.819
8	Bradesco Auto/RE Cia de Seguros	Bradesco	1.034.541
9	Cia de Seguros Aliança do Brasil	Aliança	942.582
10	Real Seguros S.A.	Real	937.559
12	Mapfre Vera Cruz Seguradora	Mapfre	701.998
25	ACE Seguradora S.A.	ACE	308.381

Fonte: Revista *Conjuntura Econômica* (2005, p. 40-41)
Valores em R\$ (Mil)

3.1.1.2 Selecionando a Unidade de Análise – Passo 2 – Aplicação dos Critérios

No critério Liquidez, gráfico 3.1.1.2:1, a ACE encontra-se na terceira posição.

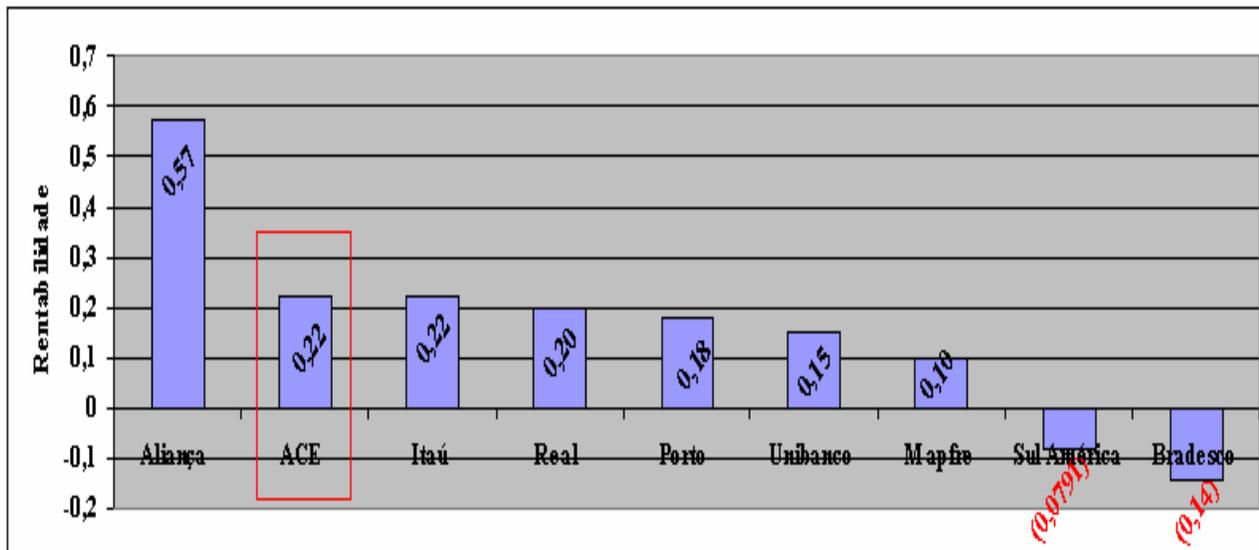
Gráfico 3.1.1.2:1 – Ranking de Liquidez



Fonte: Elaborado com base nos dados do SES/SUSEP

No critério Rentabilidade, gráfico 3.1.1.2:2, a ACE encontra-se na segunda posição.

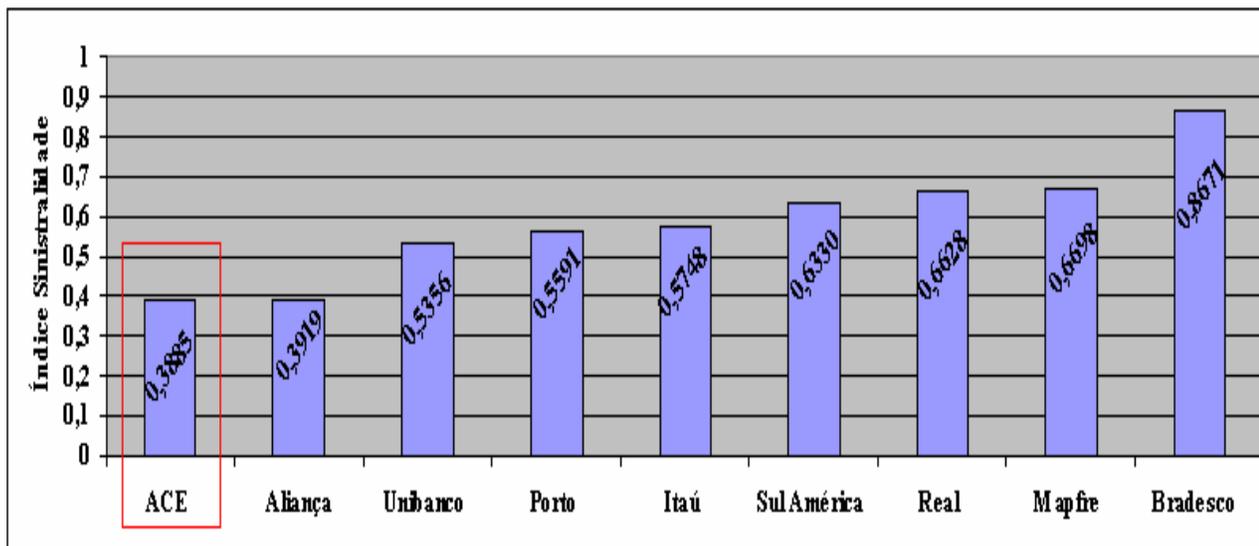
Gráfico 3.1.1.2:2 – Ranking de Rentabilidade



Fonte: Elaborado com base nos dados do SES/SUSEP

No critério Sinistralidade, gráfico 3.1.1.2:3, a ACE encontra-se na primeira posição.

Gráfico 3.1.1.2:3 – Ranking de Sinistralidade



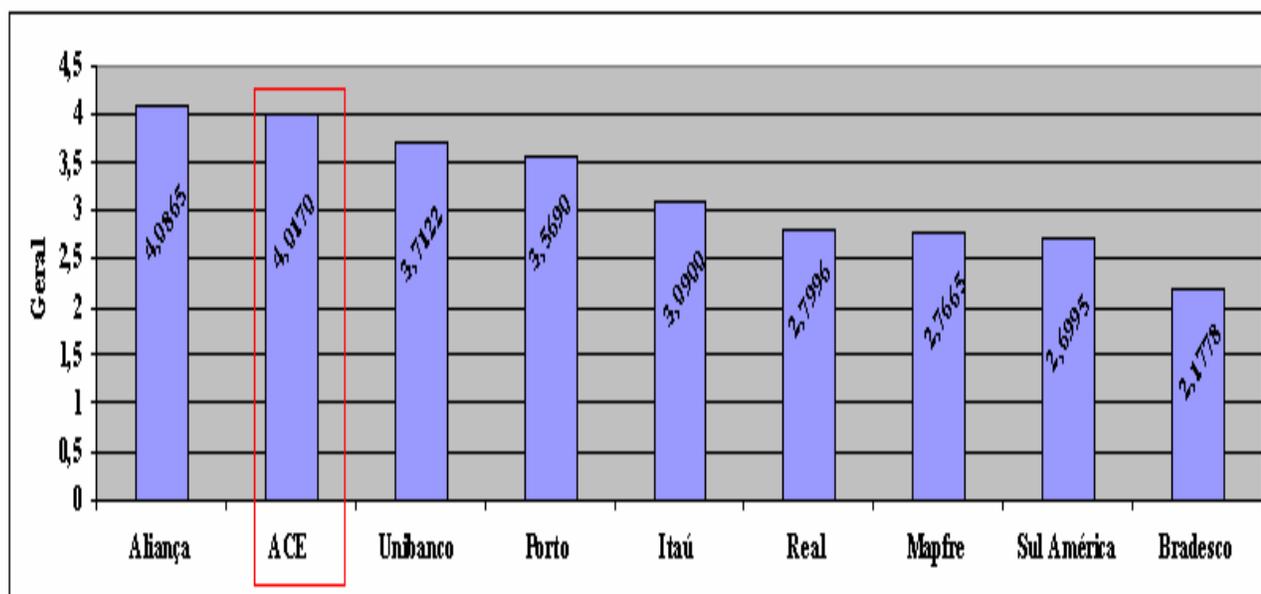
Fonte: Elaborado com base nos dados do SES/SUSEP

3.1.1.3 Selecionando a Unidade de Análise – Passo 3 – Ranking Geral

Tomando por base os números ilustrados nos gráficos 3.1.1.2:1, 3.1.1.2:2 e 3.1.1.2:3, calculou-se um *ranking* a partir da soma da pontuação obtida por cada empresa. Ressalte-se que devido à natureza do índice de sinistralidade, ele foi invertido, sendo utilizado como coeficiente na divisão por um, para constar na mesma base matemática dos demais.

O gráfico 3.1.1.3:1 aponta a ACE como a segunda colocada ao somar a pontuação obtida em cada um dos índices, provando sua posição com um empresa de destaque no mercado segurador brasileiro.

Gráfico 3.1.1.3:1 – *Ranking* Geral



Fonte: Elaborado com base nos dados do SES/SUSEP

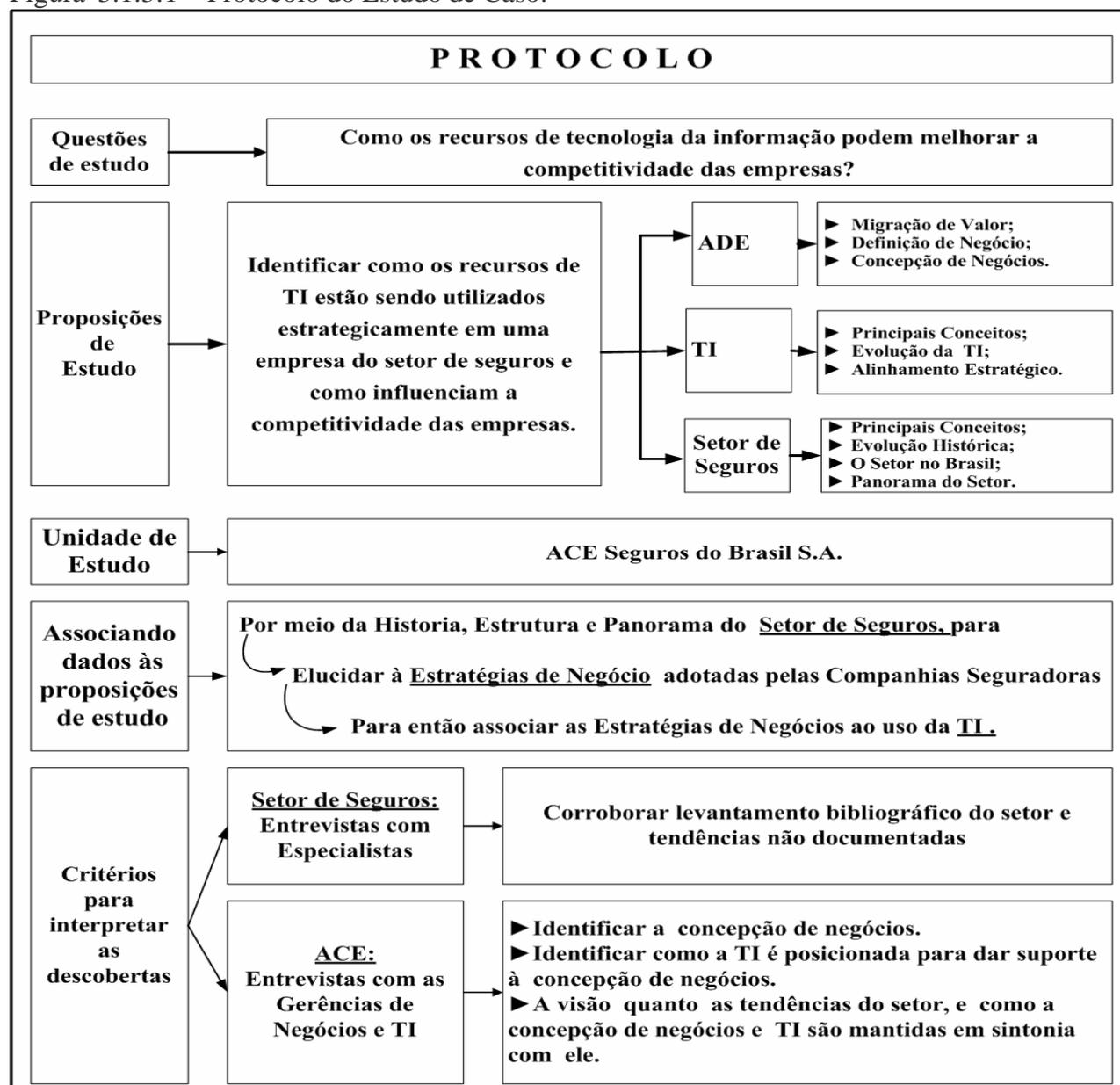
3.1.2 Lógica que une os dados às proposições

A ligação lógica entre os dados e as proposições é o componente menos desenvolvido nos estudos de caso e pode ser feito de diversas maneiras. Entretanto, Yin(2001) recomenda a abordagem da “adequação ao padrão” (*pattern-matching*), por meio da qual várias partes da mesma informação de um caso podem ser relacionadas às proposições teóricas. A presente pesquisa utilizará a adequação ao padrão.

3.1.3 Protocolo de Estudo de Caso

Para Yin (2001), o protocolo tem um papel fundamental no estudo de caso, uma vez que orienta o pesquisador durante o processo de pesquisa. Outro aspecto citado pelo autor é a função de obrigar o pesquisador a antecipar problemas que possam ocorrer durante a pesquisa. Com base nos cinco componentes estruturais do estudo de caso, a presente pesquisa utilizou o protocolo ilustrado pela figura 3.1.3:1, para orientar o trabalho de pesquisa.

Figura 3.1.3:1 – Protocolo do Estudo de Caso.

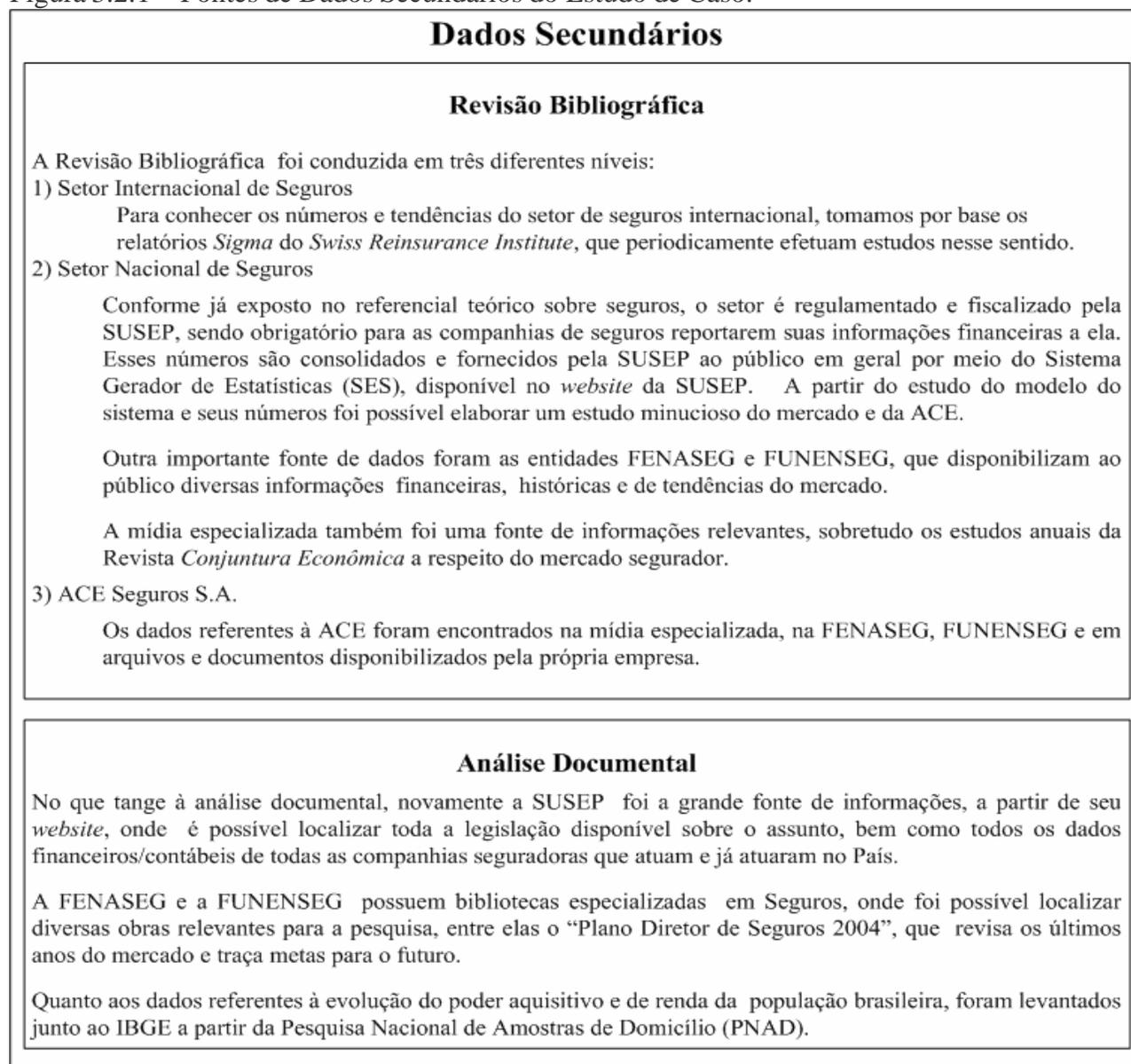


Fonte: Elaborado com base em de Yin(2001, p. 42-49) e nos pontos levantados para a análise.

3.2 Instrumento da Pesquisa e Procedimentos para a Coleta de Dados

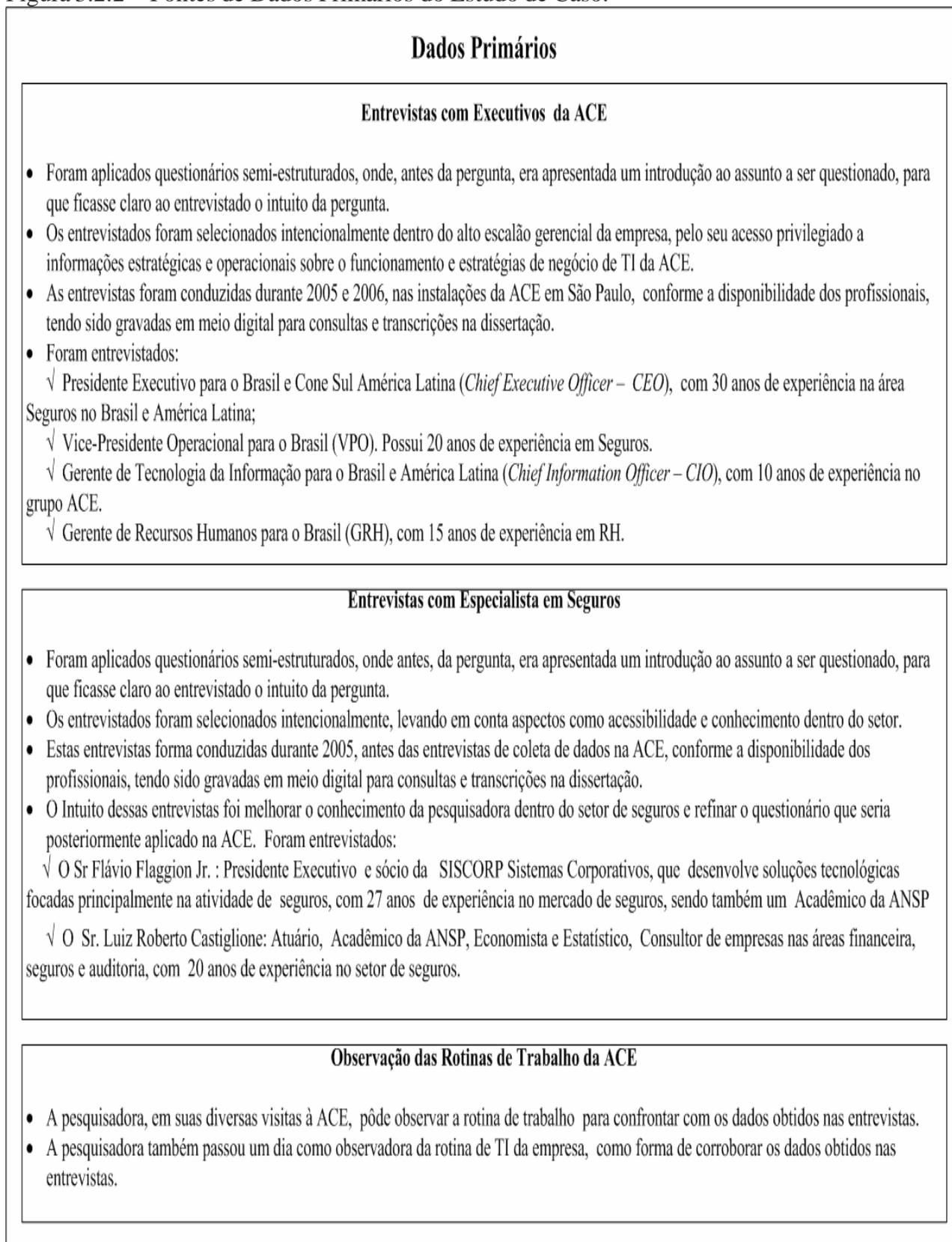
Conforme recomenda Gil (2002, p. 140-141), a coleta de dados e um estudo de caso deve se valer de varias técnicas de coleta de dados, podendo valer-se tanto de “*dados de gente quanto de dados de papel*”. O presente estudo de caso utilizou diversas fontes de evidências para o seu desenvolvimento. As figuras 3.2:1 e 3.2:2 detalham os procedimentos e instrumentos utilizados na coleta de dados secundários e primários.

Figura 3.2:1 – Fontes de Dados Secundários do Estudo de Caso.



Fonte: Elaborado com base nos procedimentos efetuados.

Figura 3.2:2 – Fontes de Dados Primários do Estudo de Caso.



Fonte: Elaborado com base nos procedimentos efetuados.

Ressalve-se que, por solicitação da companhia, os nomes dos entrevistados não serão divulgados, apenas o cargo ocupado na ocasião das entrevistas e a experiência profissional. A figura 3.2:3 ilustra o cronograma de execução do trabalho de pesquisa.

Figura 3.2:3 – Cronograma de Execução da Pesquisa.

2004	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
	<ul style="list-style-type: none"> Definição do Tema e Orientador 					<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa do Referencial Teórico; Seleção do Setor e Empresa a Estudar. 			<ul style="list-style-type: none"> Seleção do Setor de Seguros com centro da pesquisa; Identificação da ACE como uma empresa competitiva no setor; Primeiro contato com a ACE, por meio do Diretor de RH. 			
2005	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista com Diretoria para apresentar o projeto de pesquisa e solicitar autorização para início; Estudo do Setorial; Levantamento do referencial bibliográfico; 			<ul style="list-style-type: none"> Preparação do Referencial Teórico; Continuação do Estudo Setorial; Primeira Entrevista com o Diretor de RH para levantamento de dados da ACE no Brasil e no Mundo; Abr/05: Entrevista com Especialistas em Seguros; Mai/05: Entrevista com Diretor de RH; Jun/05: Qualificação Escrita. 			<ul style="list-style-type: none"> Jul/05: Entrevista com CEO; Jul/05: Entrevista com Especialista em Seguros; Ago/05: Entrevista com CEO; Aprofundamento estudo Setorial. 			<ul style="list-style-type: none"> Out/05: Primeira entrevista com Diretor de Sistemas; Nov/05: Segunda entrevista com Diretor de Sistemas; Nov/05: Qualificação Oral; Dez/05: Adequações sugeridas na qualificação Oral; Dez/05: Entrevista com Vice Presidente Operacional. 		
2006	JAN	FEV	MAR									
	<ul style="list-style-type: none"> Jan/06: Entrevista com Diretor de Sistemas; Fev/06: Entrevista com CEO; Fev/06: Entrevista com Vice Presidente Operacional. 		<ul style="list-style-type: none"> Elaboração do Relatório de Estudo de Caso. Depósito da dissertação 									

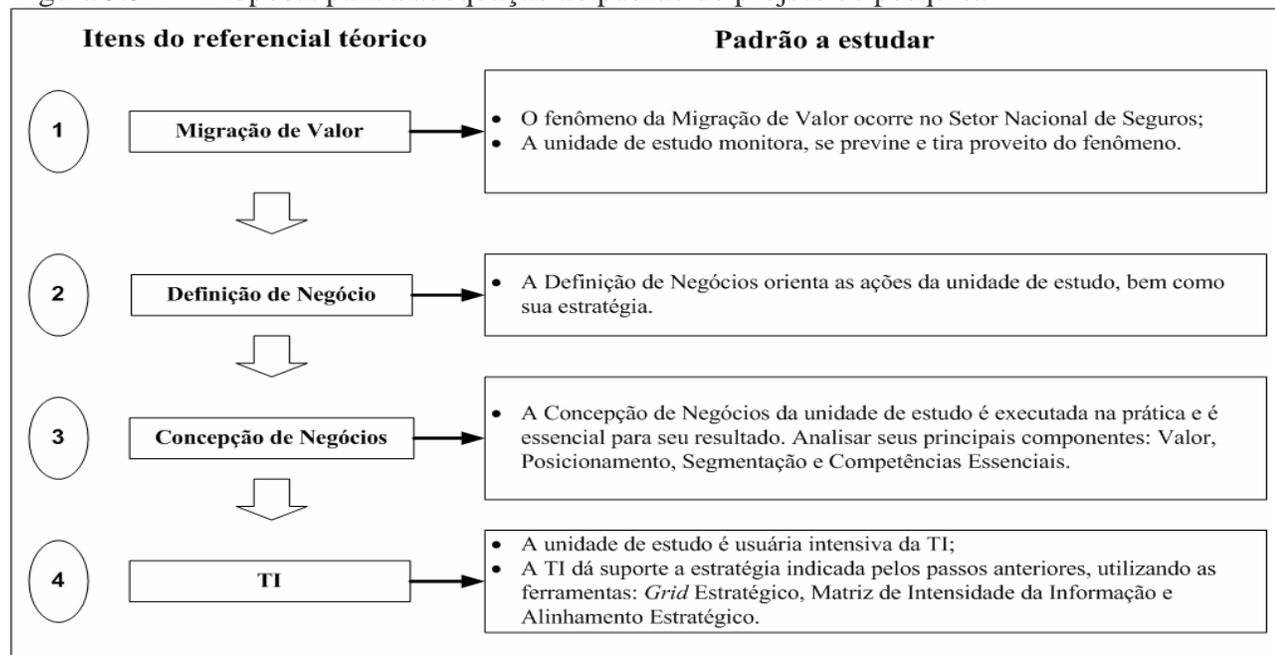
Fonte: elaborado com base no desenvolvimento do trabalho de pesquisa.

3.3 Análise dos Resultados

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar ou ainda, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais do estudo. Os critérios para interpretar as descobertas não segue uma forma preestabelecida. A opção dessa pesquisa foi comparar as descobertas com o referencial conceitual, buscando pontos de convergência e/ou divergência entre a prática da unidade de estudo e a teoria.

Conforme exposto (ver 3.1.2), essa pesquisa utilizou a abordagem qualitativa da adequação ao padrão. Segundo Yin (2001: p. 136), por meio dessa estratégia, compara-se um padrão fundamentalmente empírico com outro, de base prognostica (ou com várias outras previsões alternativas). O padrão utilizado foi o de *Variáveis dependentes não equivalentes*. O autor salienta que um projeto pode apresentar inúmeras variáveis dependentes, ou seja, uma variedade de resultados. Se os valores inicialmente previstos para cada resultado forem encontrados e, ao mesmo tempo, não se encontrarem padrões alternativos de valores previstos, pode-se fazer fortes inferências causais. A figura 3.3:1 ilustra, em nível macro, a abordagem utilizada na adequação ao padrão.

Figura 3.3:1 – Proposta para a adequação ao padrão do projeto de pesquisa



Fonte: Elaborado com base na metodologia e no referencial conceitual.

4. Estudo de Caso

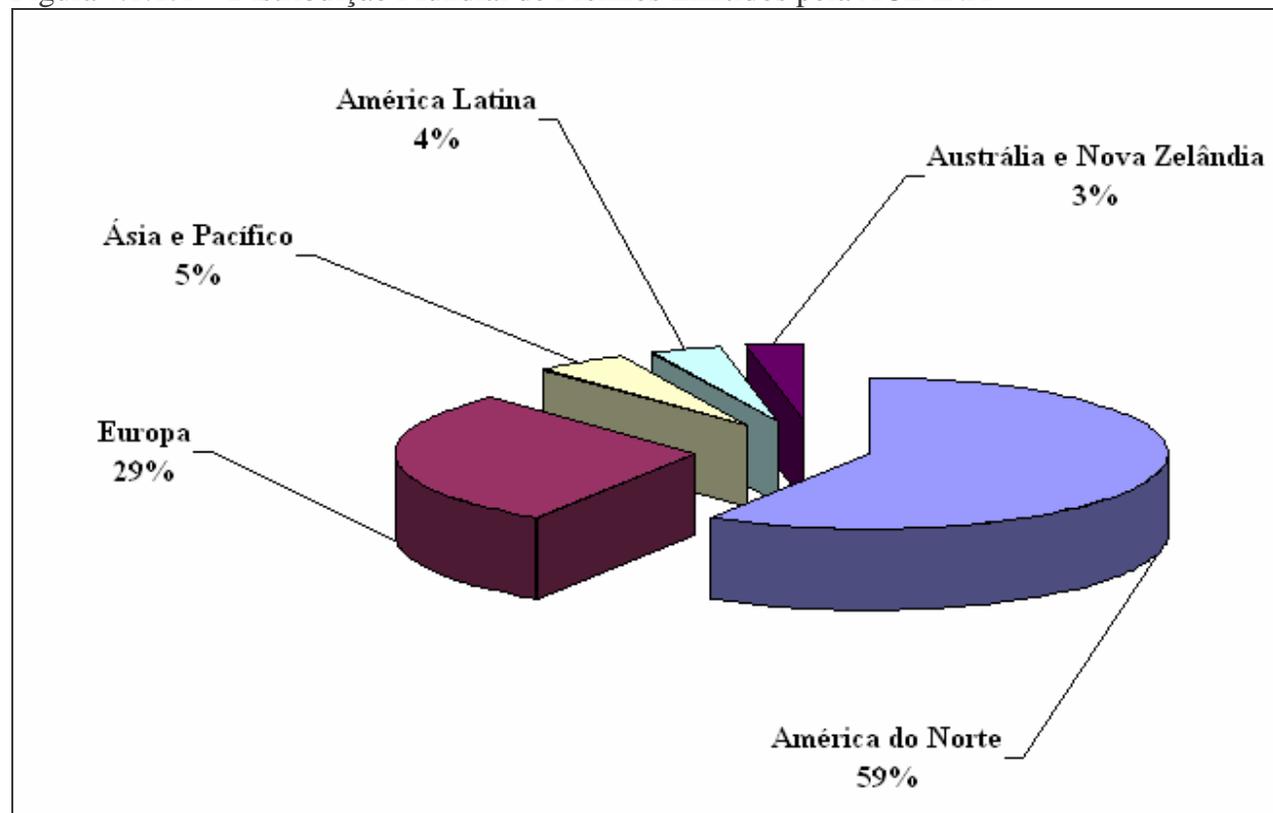
4.1 A ACE

Inicialmente, apresentaremos o Grupo ACE no mundo e a companhia no Brasil.

4.1.1 Grupo ACE no mundo

O grupo internacional ACE, ou ACE Limited, foi fundado em 1985 como resposta à demanda de grandes empresas internacionais por altas somas seguradas para coberturas de responsabilidade civil. Vinte anos depois, o grupo é um dos líderes mundiais em seguros, com escritórios em 53 Países e representantes em outros 140. A figura 4.1.1:1 ilustra o peso de cada região do mundo no volume de prêmios emitidos pelo grupo em 2003, e nela se pode observar que os maiores mercados de atuação são a América do Norte e Europa; porém, de acordo com o relatório corporativo de 2003, o grupo pretende aumentar sua presença nas demais regiões.

Figura 4.1.1:1 – Distribuição Mundial de Prêmios Emitidos pela ACE INA



Fonte: ACE (2003)

O *rating* do grupo alcançou “A+”, maior qualificação possível pela *Standard & Poor's and A.M. Best*, e recentemente foi incluída no *S&P 500 stock index*, formado pelas principais empresas norte-americanas, classificadas de acordo com seu valor de mercado, representatividade no setor em que atuam e liquidez das ações. Atualmente, cerca de 75% das empresas que compõem o índice são do setor industrial, 8% do setor de serviços, 15% do setor financeiro e 2% do setor de transportes. É um índice muito importante, largamente utilizado no mercado norte-americano e internacional.

A Tabela 4.1.1:1 ilustra a evolução do grupo de 2002 a 2004.

Tabela 4.1.1:1 - Evolução do Grupo Internacional ACE

Indicadores	2002	2003	2004
Prêmios Emitidos	12.819	14.637	16.097
Prêmios Ganhos	6.831	9.602	11.136
Lucro Líquido	77	1.417	1.139
Patrimônio Líquido	6.389	8.835	9.836

Fonte: ACE (2005)

Valores em US\$ Bilhões

A base de operações do grupo se encontra dêem Hamilton, nas Bermudas, desde 1985, sendo a *ACE Bermuda Insurance, Ltd.* (ACE Bermuda) a empresa controladora do grupo, que coordena operações de seguros, resseguros e serviços financeiros oferecidos pelo grupo.

Com sede na Filadélfia, Estados Unidos, a *ACE INA Holdings, Inc.* (ACE INA) é a divisão do grupo que controla as operações de seguros no mundo, sendo responsável por dois terços do total de prêmios emitidos pelo grupo. O membro mais antigo da ACE INA é a *Insurance Company of North America* (INA), a primeira companhia de seguros da América, tendo emitindo sua apólice *primer* em 1792, pela qual segurou o navio "América" e os bens que carregou da Filadélfia à Irlanda.

A ACE INA é formada por um grupo de companhias e operações, distribuídas pelo mundo conforme ilustra a figura 4.1.1:2, e constituiu uma das principais fornecedoras de seguros e resseguros nos riscos de responsabilidade civil, acidentes e saúde, produtos financeiros e serviços de gerência de riscos para negócios e pessoas físicas.

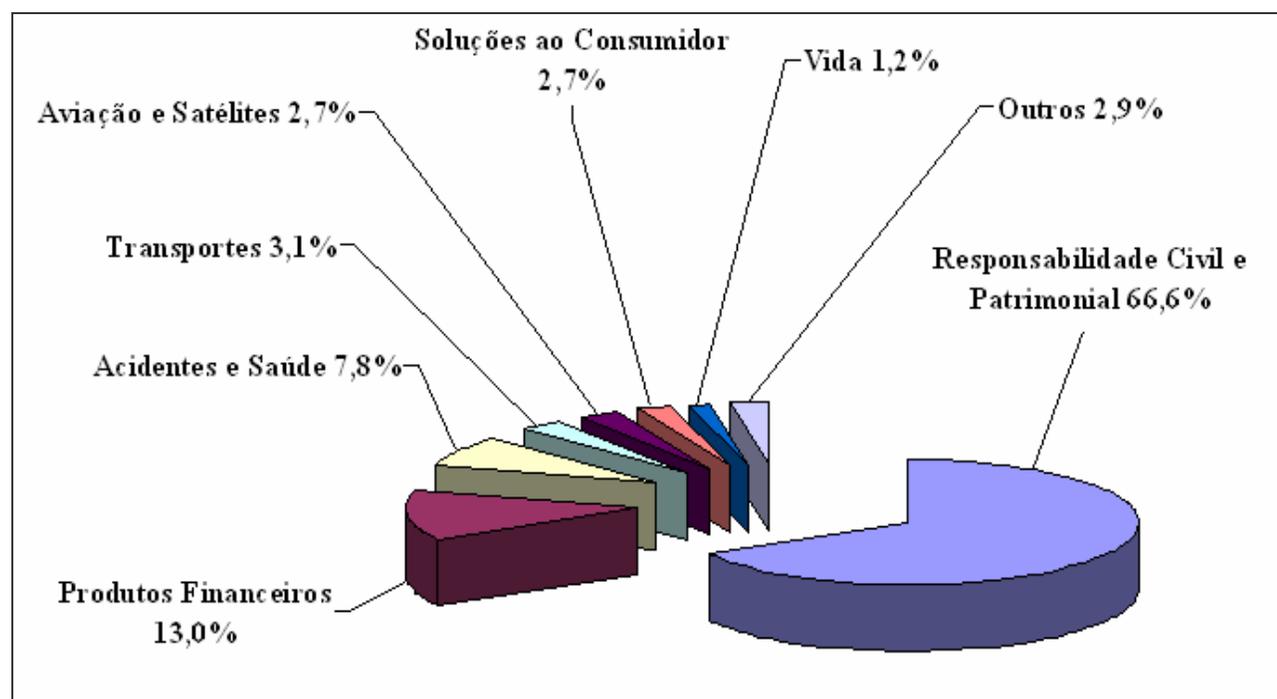
Figura 4.1.1:2– Empresas que compõem a ACE INA

Empresa	Países de Atuação
ACE USA	Estados Unidos
ACE Westchester Specialty	Estados Unidos e Canadá.
ACE Canada	Canadá.
ACE European	Inglaterra, Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Grécia, Irlanda, Itália, Noruega, Portugal, Espanha e Suécia.
ACE Asia Pacific	Austrália, Hong Kong, Índia, Indonésia, Malásia, China, Nova, Taiwan, Filipinas, Zelândia, Singapura, Tailândia e Vietnam.
ACE América Latina	Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, Equador, México, Porto Rico e Venezuela

Fonte: ACE (2003)

A distribuição da emissão de prêmios por categorias e subcategoria pelo grupo em 2003 está descrita na figura 4.1.1:3.

Figura 4.1.1:3- Distribuição de Prêmios por Categorias de Seguros



Fonte: ACE (2003)

É a partir de sua sede em Miami, Estados Unidos, que a ACE América Latina dita as diretrizes e política de negócios e seguros para todo o seu grupo, devendo reportar-se à ACE Bermuda, a central mundial do grupo.

4.1.2 Grupo ACE no Brasil

No Brasil, a ACE Seguros S.A. começou a operar no final de 1999, por meio da aquisição das operações de Riscos Patrimoniais do Grupo de Seguros Mundial Cigna, tendo, desde então, participação crescente no setor. A tabela 4.1.2:1 ilustra a evolução da ACE no Brasil entre 2000 e 2004.

Tabela 4.1.2:1 - Evolução da Participação da ACE no Mercado Segurados Nacional

	2000	2001	2002	2003	2004
Faturamento Total	95	149,2	218,4	312,4	390,5
Participação mercado	0,41%	0,59%	0,72%	1,03%	1,13%
Posição <i>Ranking</i> Nacional	35	25	19	17	15

Fonte: Elaborado com dados do SES/SUSEP

Valores em Milhões de R\$

Sua estratégia de atuação no País segue em harmonia com o grupo mundial, dedicando-se a ramos em que atingiu excelência de operação e que ofereçam lucratividade alta, tais como transportes, pessoas e patrimoniais e, eventualmente, outras modalidades em outros ramos.

A tabela 4.1.2:2 ilustra a evolução da ACE em seus três principais ramos de atuação. Comparando os resultados entre 2000 e 2004, observa-se o crescimento de participação da empresa nesses ramos. Em transportes, passou da 7ª posição para a 4ª, dobrando sua participação de mercado. No período analisado, teve um crescimento moderado em relação ao mercado nacional. Já nos ramos de pessoas e patrimoniais, um considerável crescimento do mercado nacional foi devidamente aproveitado pela companhia, que obteve bons resultados em ambos.

Tabela 4.1.2:2 – Evolução da ACE em seus Três Principais Ramos de Atuação.

	Transportes		Pessoas		Patrimoniais	
	2000	2004	2000	2004	2000	2004
% Ramo Mercado Nacional	3,58%	3,84%	20,52%	47,18%	7,43%	9,48%
% ACE no Mercado	4,04%	7,97%	0,29%	1,66%	1,88%	3,89%
Posição da ACE no Ramo	7 ^a	4 ^a	53 ^a	16 ^a	15 ^a	11 ^a

Fonte: Elaborado com dados do SES/SUSEP

No que tange à lucratividade, a ACE, apesar do pouco tempo no País e de operar em poucos ramos de seguros, já se consolidou entre as seguradoras brasileiras mais lucrativas. Toma-se para a medida de lucratividade a relação entre o Lucro Líquido e o Patrimônio Líquido da companhia, sem considerar o porte da companhia, mas sim o volume de seu Lucro Líquido perante seu Patrimônio Líquido.

A tabela 4.1.2:3 ilustra a classificação dos principais grupos seguradores em atuação no País em 2004. Note-se que a ACE figura na oitava posição, com lucratividade de 22,15%, em uma classificação na qual os grupos muitas vezes são formados por diversas seguradoras, controladas freqüentemente por grandes bancos.

Tabela 4.1.2:3 – Lucratividade dos Principais Grupos Seguradores Brasileiros em 2004

Classificação	Grupo Segurador	Lucro Líquido (LL)	Patrimônio Líquido (PL)	% LL / PL
1	Banco do Brasil	216.257	514.337	42,05%
2	Aliança da Bahia	59.314	148.418	39,96%
3	Caixa	325.024	980.976	33,13%
4	HSBC	119.866	388.310	30,87%
5	Bradesco	892.433	3.098.713	28,80%
6	Santander	62.666	248.334	25,23%
7	J. Malucelli	7.580	30.370	24,96%
8	ACE	16.315	73.643	22,15%
9	Itaú	573.360	2.602.318	22,03%
10	Real	89.512	422.721	21,18%

Fonte: Elaborado com dados do SES/SUSEP

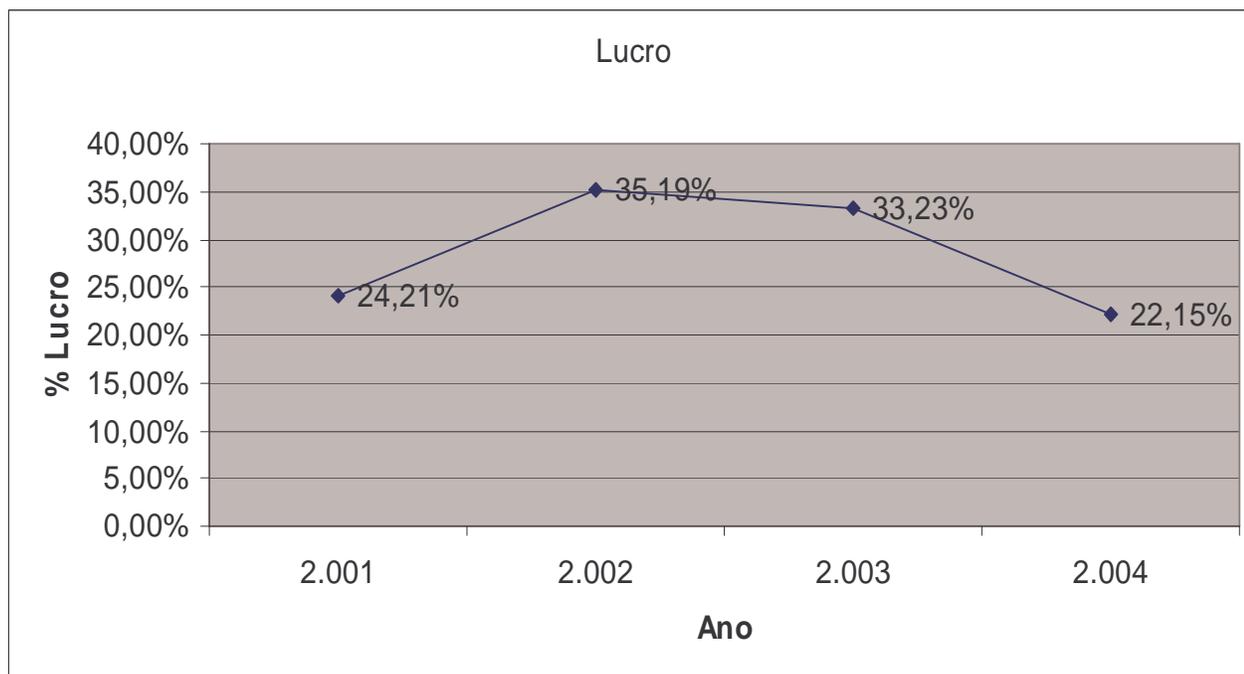
Valores em Milhões de R\$

É digno de nota essa variação foi obtida sem a seguradora ter vínculos com grupos nacionais ou instituições financeiras, o que ressalta a sua importância. Essa posição entre as

seguradoras mais lucrativas do mercado brasileiro foi conquistada a partir de 2001, quando apresentou uma lucratividade de 24,21%.

O gráfico 4.1.2:1 ilustra a trajetória da lucratividade da ACE de 2001 a 2004. Para o CEO da ACE, o auge da lucratividade em 2002 e 2003 se deu pela implantação bem-sucedida dos massificados a partir de 2001, uma vez que apenas ao atingir o Ponto de Equilíbrio desses novos negócios, a ACE começou a obter lucro. Para ele, a queda em 2004 foi um ajuste normal, dado que a empresa estava saindo de alguns produtos e entrando em novos, e tais movimentos interferiram na performance do indicador.

Gráfico 4.1.2:1 – Trajetória da Lucratividade da ACE.



Fonte: Elaborado com dados do SES/SUSEP

Ainda sobre a lucratividade, cabe lembrar resalta-se que a ACE opera somente com Lucro Operacional, ou seja, todo o lucro vem da operação de seguros, não da operação de investimentos no mercado financeiro. Grande parte das companhias seguradoras que atuam no mercado nacional compõem o seu lucro com o Lucro Operacional e o Lucro Financeiro, este último originado das aplicações em mercados financeiros.

A Divisão de Gestão de Dados do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (IBRE/FGV) apurou o desempenho da ACE em seu estudo “Melhores Seguradoras do Brasil”, publicado anualmente na Revista *Conjuntura Econômica* desde 2002, no qual são analisadas e classificadas todas as seguradoras que atuam no País. O quadro 4.1.2:1 ilustra as categorias e a classificação nacional da ACE nesse estudo.

Quadro 4.1.2:1 - Destaques da Revista *Conjuntura Econômica*

Ano	Classificação	Categoria
2002	6 ^a	“Seguros Diversos”.
2003	2 ^a	“Seguros Diversos”.
2004	5 ^a	“As mais rentáveis sobre o patrimônio líquido”.
	1 ^a	“Menor Sinistralidade”.
	8 ^a	“Maior rentabilidade entre 2002 – 2004”.

Fontes: Adaptado de *Conjuntura Econômica* (2003,2004,2005)

Em reconhecimento ao seu desempenho no setor nacional de seguros, a ACE vem recebendo diversas premiações nos últimos anos, como ilustra o quadro 4.1.2:2.

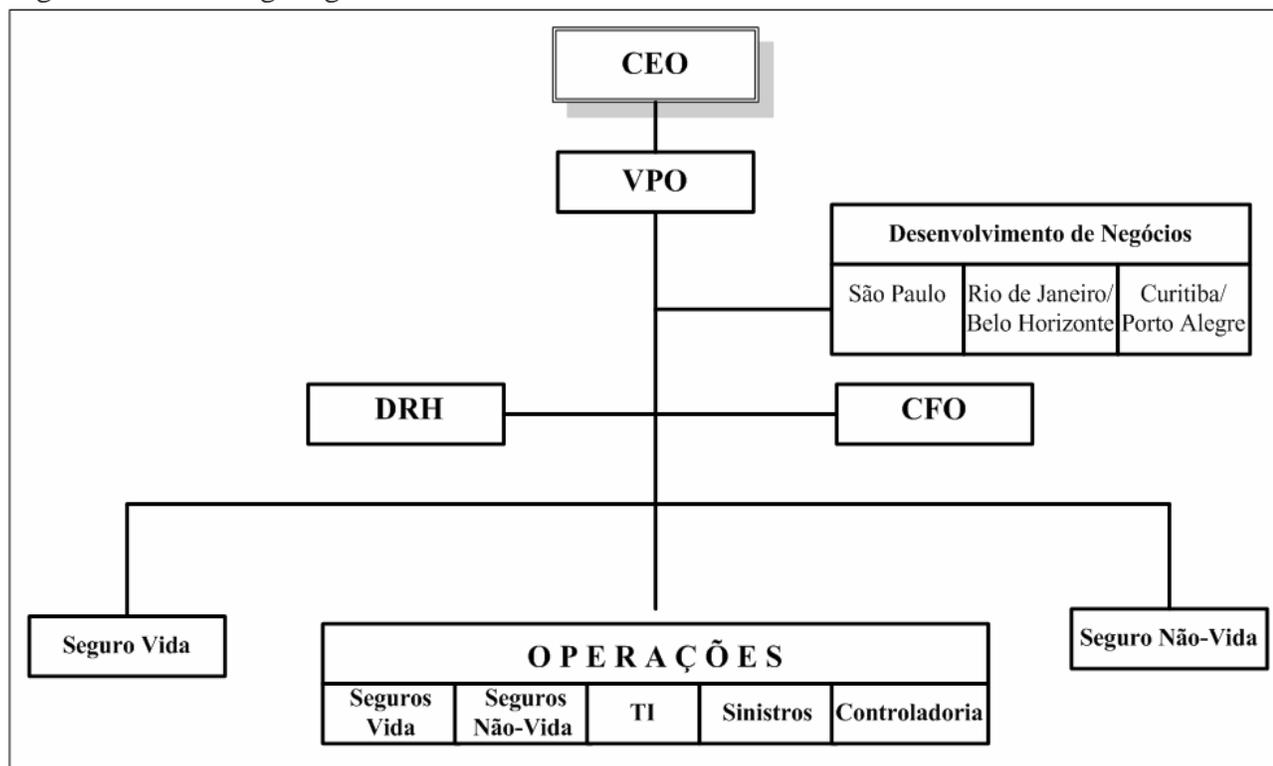
Quadro 4.1.2:2 - Premiações recebidas pela ACE

Instituição	Prêmio
Revista <i>Cobertura</i>	<ul style="list-style-type: none"> ü Melhor Carteira de Riscos Patrimoniais (2005); ü Melhor Empresa - Geral (2002,2003 e 2004).
Revista <i>Seguro Total</i>	<ul style="list-style-type: none"> ü Excelência em Seguros Massificados (2003).
Associação Brasileira de Telemarketing	<ul style="list-style-type: none"> ü Case: Ames e ACE (2003); ü Case: Banco Fiat, <i>Phoenix</i> e ACE (2003).
ANSP - Academia Nacional de Seguros e Previdência	<ul style="list-style-type: none"> ü Melhor Comunicação (2001); ü Melhor Desempenho (2003); ü Seguradora do Ano (2003); ü Crescimento com Resultado (2004).

Fontes ANSP, ABT, Revista *Cobertura* e Revista *Seguro Total*, ACE Seguros

Do ponto de vista hierárquico, a companhia segue o modelo do grupo mundial. O organograma representado na figura 4.1.2:1 ilustra a distribuição dos principais cargos e departamentos da companhia.

Figura 4.1.2:1 – Organograma ACE Brasil



Fonte: ACE

4.2 ACE comparada às principais seguradoras do Brasil

O objetivo dessa sessão do trabalho é ilustrar que a ACE Seguradora S.A. destaca-se com preeminência no mercado nacional, comparada às demais companhias. Para tanto tomaremos como base a classificação proposta pela “Melhores Seguradoras do Brasil 2004”, estudo elaborado pelo IBRE/FGV e publicado pela *Conjuntura Econômica* (2005).

O resultado do trabalho do IBRE/FGV é a classificação de 93 Seguradoras atuantes no País, ordenadas por meio da aplicação de seis critérios, ilustrados no quadro 4.2:1. As fórmulas de cada indicador estão reunidas no Anexo I.

Além dos citados no quadro 4.2:1, a *Conjuntura Econômica* (2005) traz ainda outros indicadores importantes e largamente utilizados pelo setor de seguros para avaliar companhias seguradoras – o resultado da atividade de seguros, a liquidez corrente e a independência

financeira. A mesma edição dá destaque ainda a outros indicadores, obtidos por suas análises do setor: crescimento dos prêmios de seguros e os destaques nos últimos três anos.

Quadro 4.2:1 – Critério de Avaliação das Seguradoras no *Ranking Conjuntura Econômica*

Indicador	Avaliação	Peso
Prêmios Ganhos (R\$ Mil)	> Melhor	1,5
Rentabilidade do Patrimônio Líquido (%)	> Melhor	2,0
Margem Operacional (%)	> Melhor	1,0
Sinistralidade (em pontos)	< Melhor	1,0
Índice Combinado Simples (em pontos)	< Melhor	1,5
Independência Financeira (em Pontos)	> Melhor	1,0

Fonte: Adaptado de *Conjuntura Econômica* (2005, p. 38)

4.2.1 As Seguradoras

A Classificação não englobou seguradoras que praticam a modalidade de Seguros-Saúde. Por exigência da Agência Nacional de Saúde (ANS), tais seguradoras atuam exclusivamente nessa modalidade, razão por que não constam da análise, embora, para efeito de ordenação, não haja neste trabalho a renumeração da classificação, utilizando a original. A tabela 4.2.1:1 lista as companhias selecionadas.

Tabela 4.2.1:1 – Amostra de Seguradoras para comparação com a ACE

Ranking	Razão Social Seguradora	Nome Abrev.	Prêmio Ganho	Sinistro Retido
2	Porto Seguro Cia de Seguros Gerais	Porto Seguro	1.853.825	1.036.545
4	Sul América Cia Nacional de Seguros	Sul América	1.452.128	919.232
5	Itaú Seguros S.A.	Itaú	1.432.510	823.394
6	Unibanco Seguros S.A.	Unibanco	1.428.819	765.285
8	Bradesco Auto/RE Cia de Seguros	Bradesco	1.034.541	897.065
9	Cia de Seguros Aliança do Brasil	Aliança	942.582	369.362
10	Real Seguros S.A.	Real	937.559	621.425
12	Mapfre Vera Cruz Seguradora	Mapfre	701.998	470.226
13	HSBC Seguros	HSBS	684.973	381.042
14	AGF Brasil	AGF	603.618	359.516
15	Caixa Seguradora	Caixa	591.741	312.220
16	Brasil Veículos	Brasil	535.685	363.569
22	ACE Seguradora S.A.	ACE	311.900	119.813
Total			12.511.879	8.013.197

Fonte: *Conjuntura Econômica* (2005, p. 40-41)

Valore em Mil R\$

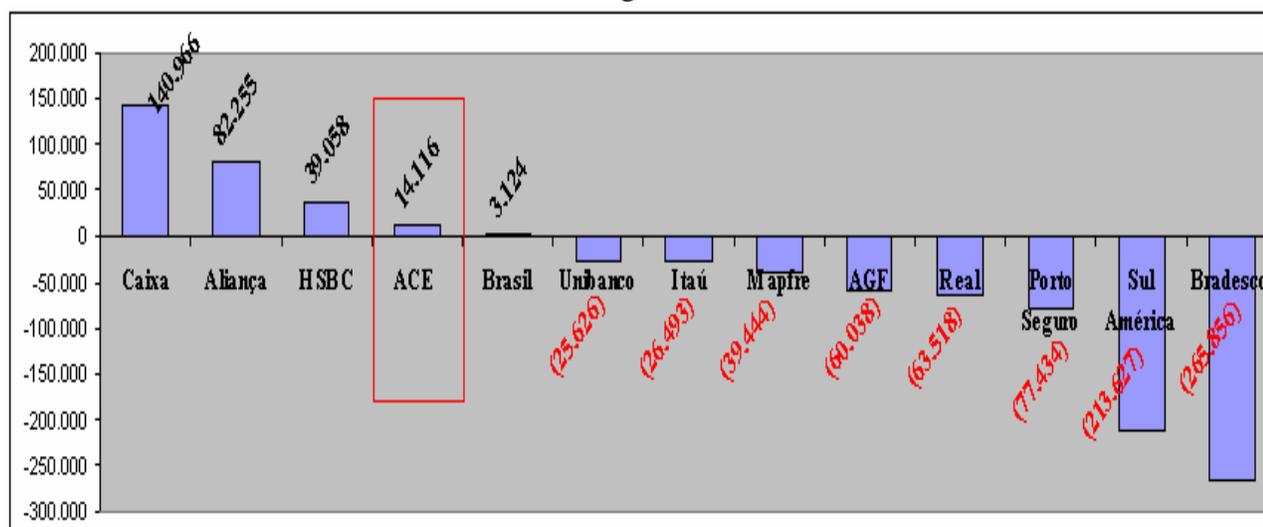
A tabela 4.2.1:1 ilustra as companhias selecionadas, informado sua posição no ranking da Revista *Conjuntura Econômica* (2005), o total de volume de prêmios ganhos arrecadados e o total de sinistros retidos pagos. O nome abreviado apresentado nessa tabela passará a ser utilizado nos demais demonstrativos.

Outra particularidade foi a seleção de 12 seguradoras para a compara-las com a ACE, uma vez que a demonstração de resultados de 93 seguradoras se mostrou pouco factível. A amostra selecionada representa 43% de todo o prêmio ganho de seguros nacional em 2004, o que indica sua importância.

4.2.2 Análise do Resultado da Atividade de Seguros

O Resultado da atividade de seguros é um importante indicador de desempenho operacional da seguradora, uma vez que mede, isoladamente, os resultados da atividade seguradora dos resultados financeiros (GALIZA, 1997). O gráfico 4.2.2:1 ilustra os valores apurados para o indicador para a amostra de seguradoras selecionadas.

Gráfico 4.2.2:1 – Resultado da Atividade de Seguros



Fonte: Elaborado com base nos dados da *Conjuntura Econômica* (2005) e SES/SUSEP

Observa-se que, em 2004, das 93 companhias analisadas apenas 23 tiveram resultado positivo com a operação de seguros, e 64 registraram prejuízos. Porém, ao incluir nesse índice o resultado financeiro com outras operações – como investimento, entre outros – a situação se inverte, com 67 apontando lucros e apenas 26 prejuízo. Esse dado comprova que obter lucro

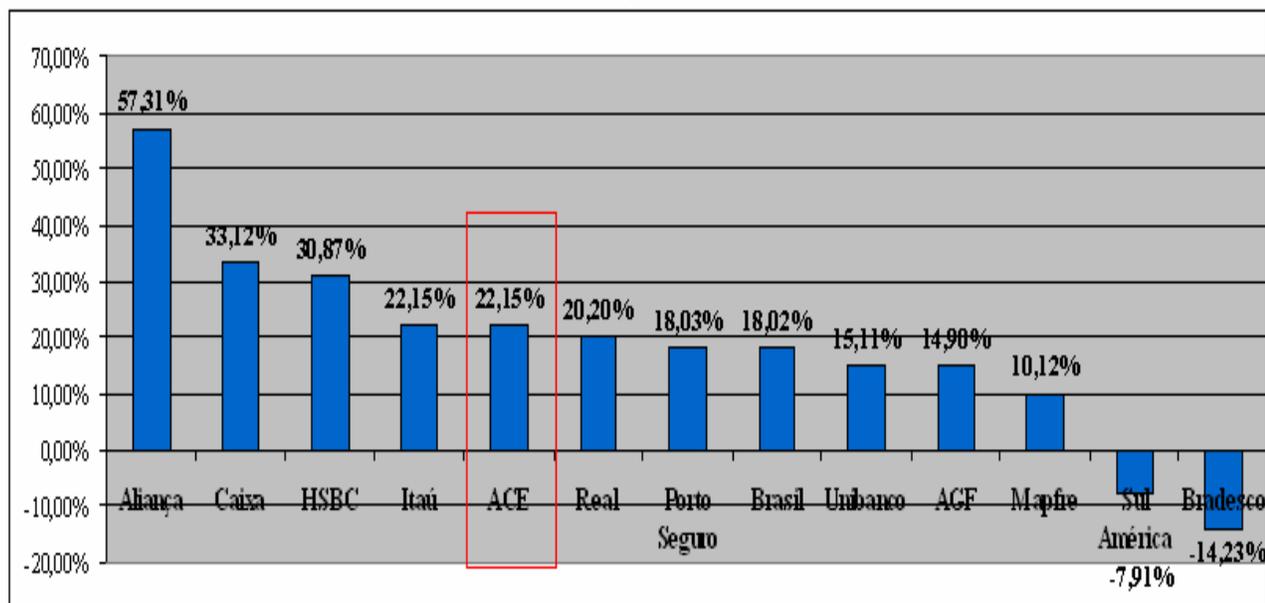
apenas com a operação de seguros, no Brasil, é muito difícil, e apenas com a operação de volumes financeiros conseguem as seguradoras obter lucros (CONJUNTURA ECONÔMICA, 2005). Observa-se que a ACE, quarta colocada nessa classificação, ostenta resultado positivo, encontrando-se dentre as poucas seguradoras brasileiras que obtiveram o resultado positivo com a atividade de seguros em 2004.

4.2.3 Análise da Rentabilidade do Patrimônio Líquido

A rentabilidade do patrimônio líquido é um dos principais indicadores do desempenho econômico de uma empresa, refletindo a relação entre o resultado líquido obtido no período e o capital investido pelos acionistas (GALIZA, 1997).

O gráfico 4.2.3:1 ilustra a aplicação da fórmula nas companhias seguradoras da amostra de comparação. Neste indicador, a ACE está classificada como a quinta melhor seguradora, com rentabilidade de 22,15% sobre seu Patrimônio Líquido.

Gráfico 4.2.3:1 Rentabilidade do Patrimônio Líquido

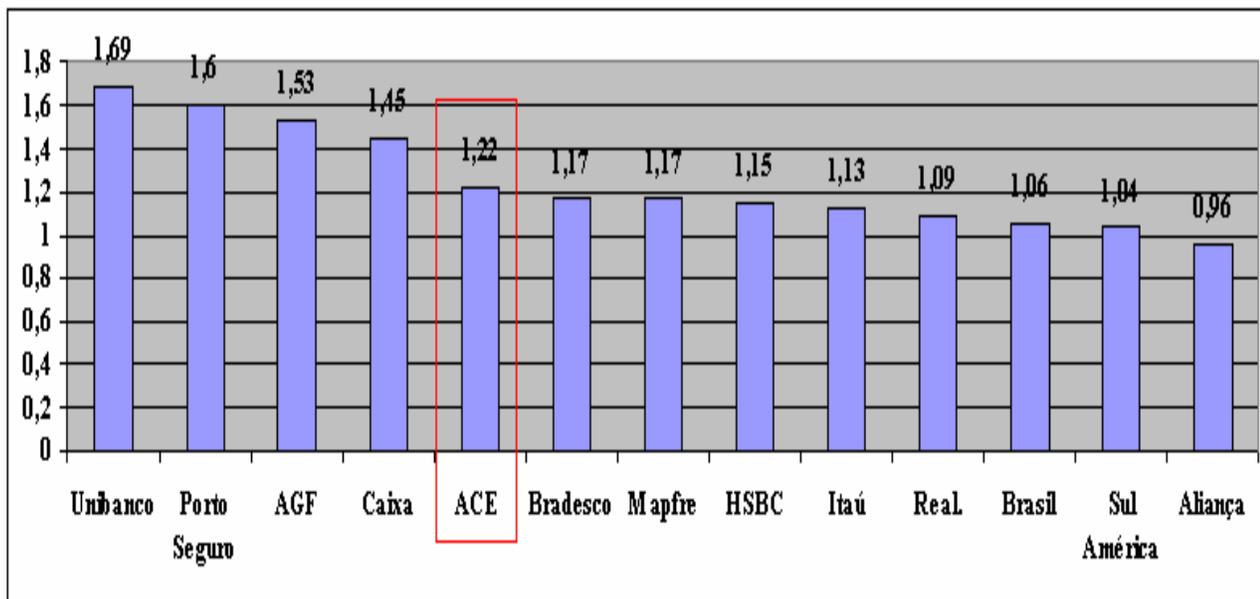


Fonte: Elaborado com base nos dados da *Conjuntura Econômica* (2005) e SES/SUSEP

4.2.4 Análise da Liquidez corrente

Este indicador, utilizado para a análise financeira de uma empresa, determina quanto a empresa tem a receber no curto prazo em relação a cada unidade monetária que deve pagar no mesmo período, determinando assim sua capacidade de honrar compromissos assumidos. A determinação exata de um índice aceitável depende do setor de atuação da empresa. No caso de seguros, o parâmetro tido como ideal é 1,0 (GALIZA, 1997). O gráfico 4.2.4:1 ilustra a classificação da Liquidez Corrente das seguradoras selecionadas.

Gráfico 4.2.4:1 - Liquidez Corrente



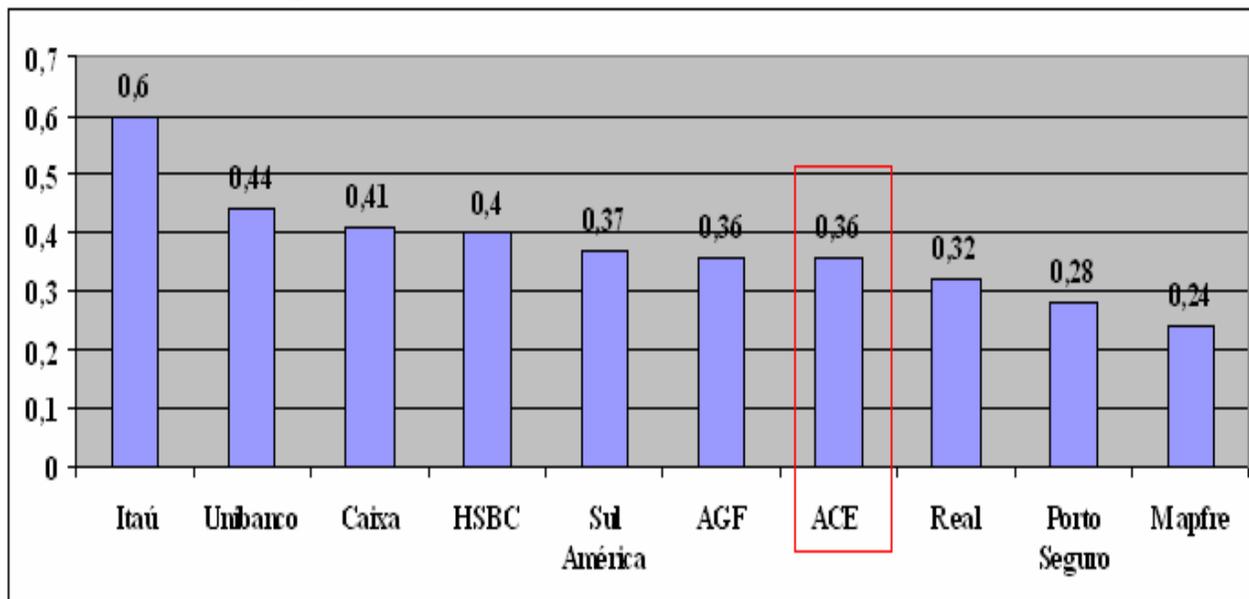
Fonte: Elaborado com base nos dados da *Conjuntura Econômica* (2005) e SES/SUSEP

4.2.5 Análise da Independência Financeira

A independência financeira de uma empresa é um indicador que mede sua capacidade de solvência, ou seja, de liquidar todos os seus compromissos com o mercado com recursos próprios. Quanto maior for o índice de Independência Financeira de uma seguradora menor o seu nível risco (CONJUNTURA ECONÔMICA, 2005).

O gráfico 4.2.5:1 ilustra a classificação das seguradoras selecionadas quanto ao índice de Independência Financeira. A ACE encontra-se na sexta posição.

Gráfico 4.2.5:1 - Independência Financeira

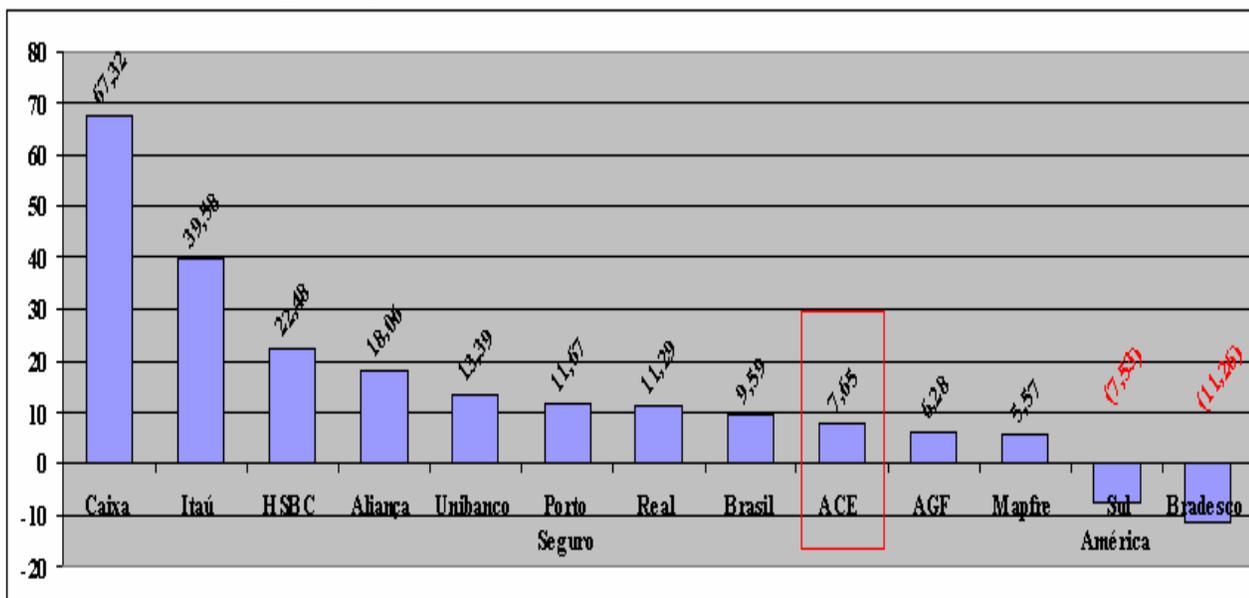


Fonte: Elaborado com base nos dados da *Conjuntura Econômica* (2005) e SES/SUSEP

4.2.6 Análise da Margem Operacional

A Margem Operacional de uma seguradora pode ser entendida como o seu lucro operacional. Ao analisar este indicador, ilustrado pelo gráfico 4.2.6:1, vemos que a ACE encontra-se na nona posição, com margem operacional de 7,65%.

Gráfico 4.2.6:1 - Margem Operacional



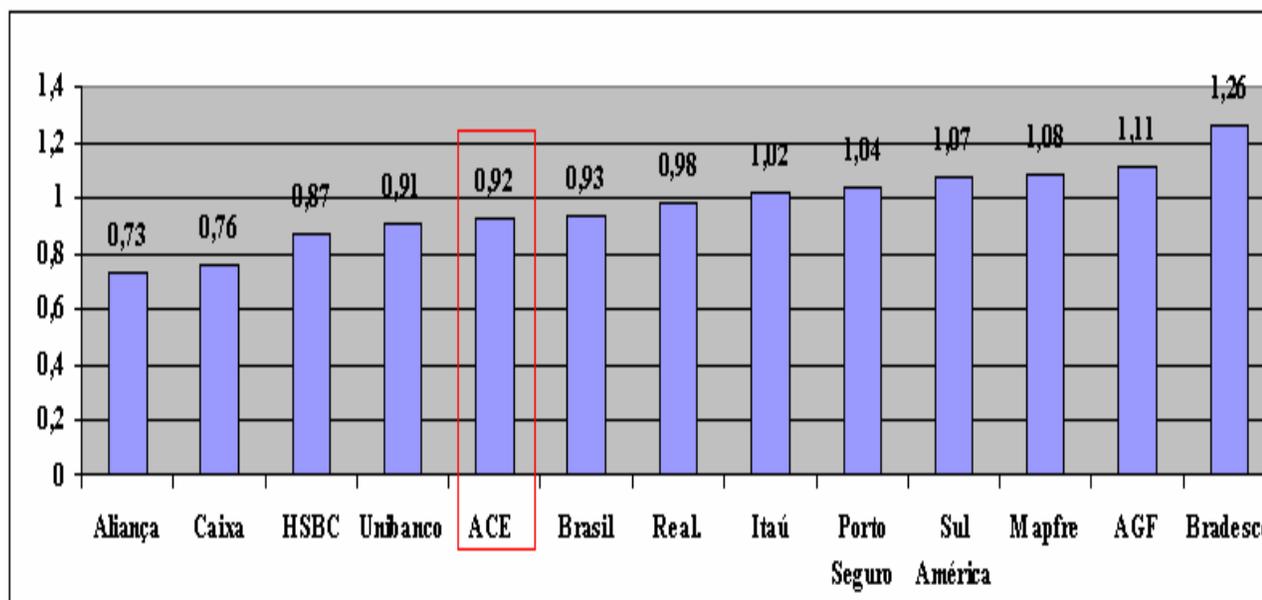
Fonte: Elaborado com base nos dados da *Conjuntura Econômica* (2005) e SES/SUSEP

4.2.7 Análise do Índice Combinado Simples

O Índice Combinado Simples reflete a relação entre as principais despesas e receitas operacionais da seguradora, sendo que, quanto menor o índice, melhor a classificação. Por meio desse indicador, é possível medir os gastos com sinistros e as principais despesas correntes em relação aos prêmios ganhos, ressaltando a eficiência operacional da companhia (GALIZA, 1997).

Por esse indicador, a ACE encontra-se na quinta colocação, conforme se vê pelo gráfico 4.2.7:1, o que confirma que suas despesas com sinistros são inferiores ao seus ganhos com os prêmios.

Gráfico 4.2.7:1 – Índice Combinado Simples

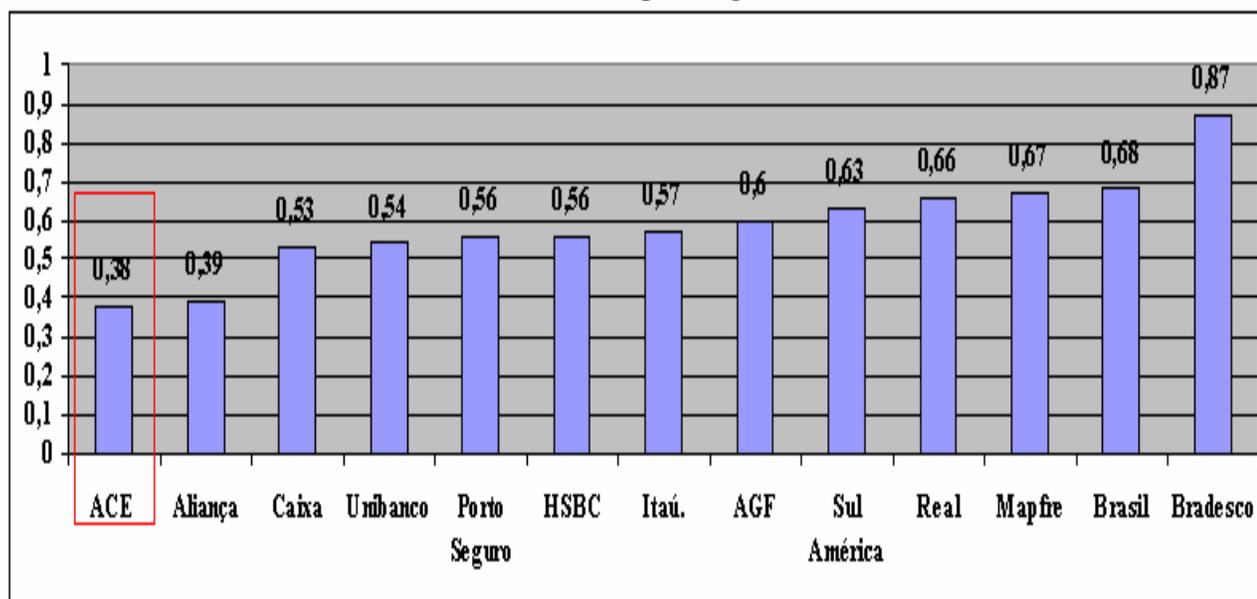


Fonte: *Conjuntura Econômica* (2005, p. 40-41)

4.2.8 Análise da Sinistralidade

O indicador Sinistralidade, conforme citado anteriormente (ver 3.1.1.2), reflete o gerenciamento de risco de uma seguradora, visto que é obtido pela razão entre sinistros retidos e prêmios ganhos pela seguradora. Nesse indicador em especial, a ACE tem a melhor colocação dentre todas as 93 seguradoras analisadas pelo *ranking* do IBRE/FGV, conforme destaca o gráfico 4.2.8:1.

Gráfico 4.2.8:1 – Índice Sinistralidade das Principais seguradoras do Brasil



Fonte: Elaborado com base nos dados da *Conjuntura Econômica* (2005) e SES/SUSEP

4.2.9 Crescimento dos Prêmios Ganhos

O Crescimento de Prêmios Ganhos diz respeito à comparação entre 2003 e 2004, o que, em última análise, traduz o crescimento de clientes obtido pela seguradora. A tabela 4.2.9:1 ilustra os números divulgados, tendo a ACE obtido a segunda colocação, com um crescimento de 33,54% nos prêmios ganhos de 2004 em relação a 2003.

Tabela 4.2.9:1 - Crescimento dos Prêmios Ganhos

Classificação	Seguradora	Prêmio Ganho 2003	Prêmio Ganho 2004	% Variação	Ranking Conjuntura Econômica 2004	Ranking Conjuntura Econômica 2003
1	Liberty Paulista	394.162	528.920	34,19%	17	17
2	ACE	230.921	308.381	33,54%	22	25
3	Aliança	727.671	942.582	29,53%	9	9

Fonte: SUSEP e *Conjuntura Econômica* (2005, p. 40-41)

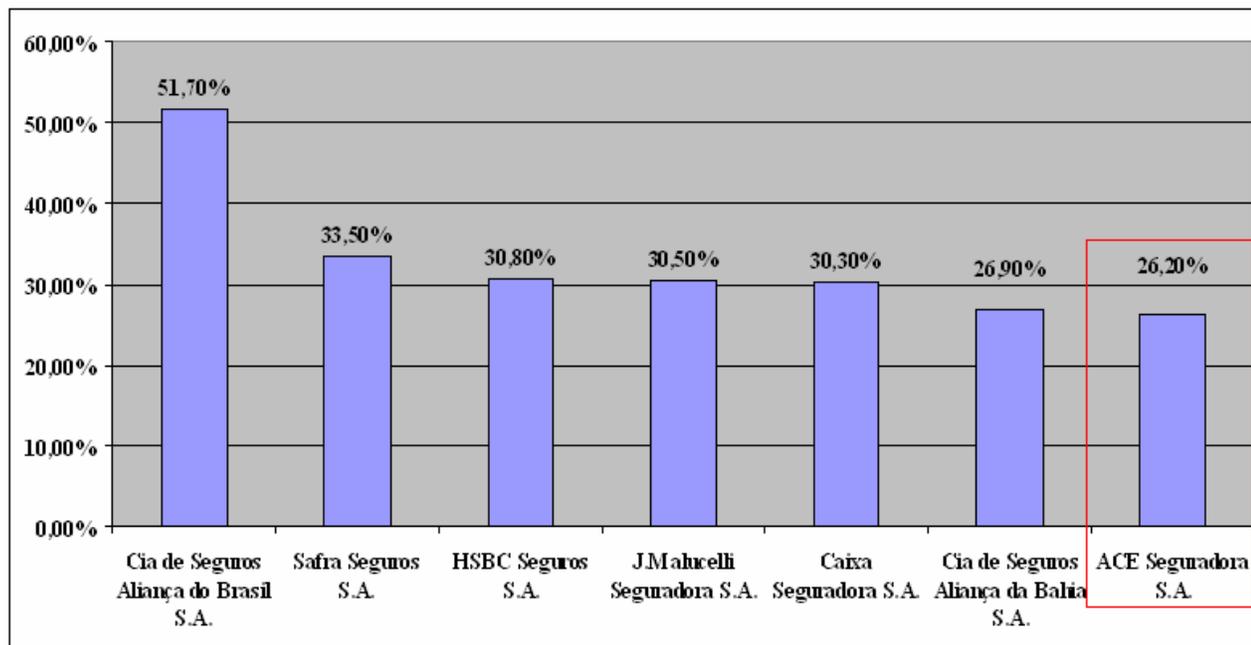
Valores em Milhões R\$

4.2.10 Destaques dos Últimos Três Anos

Neste quesito, a *Conjuntura Econômica* (2005) estudou os anos de 2002, 2003 e 2004, englobando todas as seguradoras, e estabeleceu cinco categorias, dentre as quais a ACE se

destaca em “*Rentabilidade Média*”, ficando na sétima posição, conforme se vê pelo gráfico 4.2.10:1.

Gráfico 4.2.10:1 – Rentabilidade Média



Fonte: *Conjuntura Econômica* (2005, p. 49)

4.2.11 Conclusões da comparação entre a ACE e as principais seguradoras do Brasil

Após analisar a colocação da ACE nos 9 indicadores, concluímos que ela é um empresa de destaque no setor nacional de seguros, encontrando-se sempre entre as maiores companhias. A tabela 4.2.11:1 resume a posição da ACE nos indicadores propostos.

Tabela 4.2.11:1 – Resumo da posição da ACE

No. Indicador	Indicador	Classificação
1	Resultado da Atividade de Seguros	4 ^a .
2	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	5 ^a .
3	Liquidez Corrente	5 ^a .
4	Independência Financeira	6 ^a .
5	Sinistralidade	1 ^a .
6	Índice Combinado Simples	5 ^a .
7	Margem Operacional	9 ^a .
8	Crescimento dos Prêmios Ganhos	2 ^a .
9	Rentabilidade Média	7 ^a .

Fonte: Elaborado com base no levantamento

4.3 *Análise dos Tópicos de ADE em relação à ACE*

A seguir, serão analisados os tópicos de ADE, explorados no referencial conceitual, sob a ótica do setor de seguros e da ACE.

4.3.1 *A Migração de Valor no Mercado de Seguros*

Conforme a *História do Seguro no Brasil* (ver 2.4.2.2), apesar de já existir no País, há mais de 200 anos a indústria de seguros, foram dois acontecimentos da década de 1990 que impulsionaram o setor de fato:

- ü 1994 – Promulgação do Plano Real, que controlou o processo inflacionário e aumentou o poder de compra da população, a qual passou a buscar meios de proteger seu patrimônio, incentivando o crescimento do mercado de seguros (ver quadro 2.4.4:4);
- ü 1996 – A abertura do mercado nacional de Seguros para empresas de capital estrangeiro (ver quadro 2.4.4:5), promovendo a modernização e atualização técnica do setor.

Outro evento que favoreceu o desenvolvimento do setor foi o 1º. Plano Setorial de Seguros, desenvolvido e divulgado pela FENASEG e representantes do setor, em 1994, no qual se traçaram estratégias para a expansão. Esse estudo identificou três grandes barreiras ao desenvolvimento do mercado de seguros brasileiro:

- ü Pouco conhecimento sobre o funcionamento e benefícios dos seguros;
- ü Baixa confiança no setor, que, no passado, havia causado prejuízos aos clientes;
- ü Os preços dos seguros eram impeditivos para grande parcela da população.

Na segunda edição do Plano Setorial de Seguros, em 2004, uma realidade diferente foi constatada:

- ü A população, de forma geral, tem conhecimento do funcionamento e benefícios proporcionados pelo seguro,
- ü O setor de seguros ganhou a confiança da população, que passou a utilizá-lo;

- ü Surgiram diversos produtos novos de seguros e canais de distribuição simplificados;
- ü Apurou 82,2 milhões de contratos de seguros em 2002, distribuídos nas diversas modalidades oferecidas;
- ü A comercialização de seguros a preços baixos favorecendo as classes C, D e E da população, embora ainda longe de atingir a grande massa dessa população.

Confirmando tais dados, Amador (2003) afirma que, de forma geral, a população brasileira passou a consumir seguro durante a década de 1990, incorporando a filosofia do seguro em seu cotidiano.

De acordo com a teoria da Migração de Valor, de Slywotzky (1997), o fenômeno que ocorreu no setor foi a aproximação das necessidades do cliente (“Proteção e Segurança”) à oferta das companhias seguradoras, que passaram a oferecer seguros acessíveis e simplificados. Entretanto, se um setor se encontra em estado de influxo de valor, outro deveria estar em escoamento de valor. Durante o processo de pesquisa em publicações e literatura especializada, essa pesquisa não localizou dados ou estudos anteriores que concluíssem se algum setor perdeu valor no mesmo período de tempo.

Buscando indicadores disso, essa pesquisa analisou o comportamento do PIB nacional, no período de 1995 a 2004, ilustrados na tabela 4.3.1:1, pela qual se constata que o setor de serviços teve leve queda de 54,3% para 51,1 %.

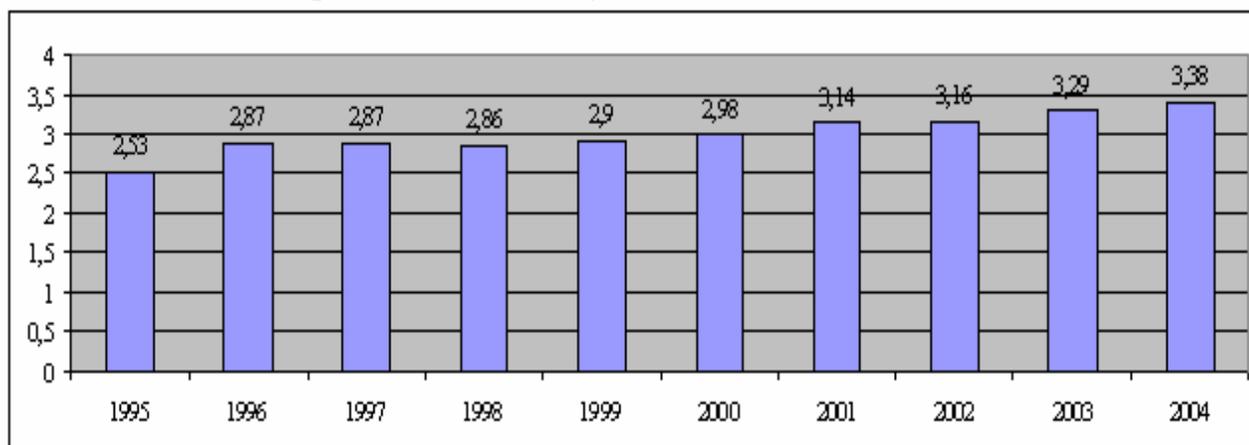
Já os estudos da FENASEG quanto à participação dos Seguros no PIB, gráfico 4.3.1:1, sugerem que os seguros vêm crescendo dentro da economia, chegando a 3,38% em 2004. Comparando os dois estudos, temos a participação do item Outros do IBGE compara à participação dos Seguros proposta pela FENASEG. Ainda tomando por base a comparação entre os dois estudos, podemos cogitar que a Migração de Valor ocorreu entre os setores de Serviços que perderam participação (Comércio, Transportes, Aluguéis e Instituições Financeiras) para os que ganharam (Comunicações e Seguros), o que explicaria a origem da Migração de Valor para o setor de seguros.

Tabela 4.3.1:1 – Participação (%) das Atividades no Valor Adicionado do PIB – 1995 a 2004

Atividades	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Agropecuária	9,0	8,3	8,0	8,2	8,3	8,0	8,4	8,7	9,9	10,0
Indústria	36,7	34,7	35,2	34,6	35,6	37,5	37,7	38,3	38,8	38,9
Serviços	54,3	57,0	56,8	57,2	56,1	54,5	54,0	53,0	51,3	51,1
Comércio	8,9	7,8	7,6	7,1	7,1	7,4	7,5	7,7	7,7	7,8
Transportes	3,4	3,0	3,2	3,0	2,8	2,7	2,7	2,6	2,4	2,2
Comunicações	1,5	1,9	2,0	2,6	2,4	2,7	2,7	2,7	3,2	3,1
Adm. Públicas	16,3	16,0	15,4	16,1	16,1	16,3	16,3	16,3	15,8	16,1
Instituições Financeiras	6,9	6,5	5,5	6,1	6,3	5,4	6,6	7,7	7,0	6,6
Aluguéis	12,1	13,8	15,9	14,3	14,2	12,7	12,0	11,3	10,2	9,4
Outros	5,1	8,0	7,2	8,0	7,2	7,3	6,2	4,7	5,0	5,9

Fonte: IBGE

Gráfico 4.3.1:1 - Participação do Setor de Seguros no PIB - 1995-2004



Fonte: FENASEG

Também buscando responder à questão da Migração de Valor tanto nas entrevistas com os especialistas como com os executivos da ACE, foram levantadas duas hipóteses para o fenômeno:

- ü A parte do orçamento familiar reservada para o pagamento de seguros originou-se da alta do poder aquisitivo do consumidor, não havendo migrado de nenhum outro tipo de gasto;

ü Com o início da cultura do seguro, os consumidores deixaram de gastar com supérfluos do dia-a-dia para passar a consumir seguros, sobretudo das categorias de seguros massificados de baixo valor.

Quanto ao fenômeno da Migração de Valor no mercado de seguros brasileiro, o CEO da ACE declarou que, no momento da aquisição do grupo Cigna, foram avaliados individualmente os mercados em que o grupo atuava para decidir sobre sua continuidade ou não. Na época, em 1999, as análises feitas a respeito do Brasil mostravam o desenvolvimento do mercado nos anos anteriores e as boas perspectivas para o futuro, indicadores que levaram a ACE a investir no País.

4.3.1.1 Fases da Migração de Valor no Setor de Seguros

Um segundo passo na análise da Migração de Valor no setor de seguros foi testar a aderência dos modelos de negócios das companhias seguradoras em relação às necessidades de seus consumidores. Para esse fim, Slywotzky (1997) sugere a utilização de um coeficiente, obtido pela relação entre o valor de mercado de uma empresa e a sua receita com vendas (ver 2.1.1.), capaz de medir a fase de Migração de Valor na qual a empresa se encontra. Para obter o valor da Receita com Vendas de uma companhia seguradora, de acordo com os especialistas consultados, deve-se utilizar o valor de Prêmios Emitidos declarado no balanço. Tal dado é acessível, de caráter público, divulgado pela SUSEP em seu *website*.

Para Slywotzky (1997), o Valor de Mercado de qualquer tipo de empresa diz respeito ao valor do ponto de vista do acionista. Para obtê-lo, cumpre conhecer o número de ações disponíveis da empresa, bem como a cotação dessas ações. Nesse sentido, a quantidade de ações disponíveis das companhias seguradoras brasileiras também é de caráter público, constando nas demonstrações contábeis divulgados pela SUSEP. O valor das ações, entretanto, não é divulgado ao público.

Tomando por base as Seguradoras utilizadas nas comparações com ACE (ver 4.1.3.1), constatou-se que, em sua grande maioria, elas se encontravam sobre controle acionário de bancos e empresas de participações, conforme informa a tabela 4.3.1.1:1. As únicas companhias

controladas por empresas do ramo de segurados foram a ACE e o Unibanco, este último com apenas 46,07% do controle acionário em poder de uma Seguradora.

Tabela 4.3.1.1:1 – Controle Acionário das Principais Seguradoras Brasileiras – Dezembro/2004

Companhia Seguradora	Quantidade Ações	% Part.	Empresa que controla as ações
Bradesco	102.531	100%	Banco Bradesco S/A
Aliança	365.428	40%	BB – Banco de Investimentos S/A
		60%	Cia de Participações Aliança da Bahia S/A
Itaú	92.073.121	100%	Banco Itaú S/A
Mapfre	321.076.259	69,1%	Mapfre do Brasil Consultoria e Serviços Ltda
		30,39	Mapfre América S/A
Porto Seguro	414.202.486	100%	Porto Seguro S/A
Real	871.815.831	100%	ABN AMRO Brasil Participações Ltda
Sul América	1.582.754.851	68,77	Saepar Serviços e Participações S/A
		27,35	Sul América S/A
Unibanco	653.952.934	46,07%	Americam Life Insurance Company
		52,76%	União dos Bancos Brasileiros S/A
ACE	1.092.842	99,99%	ACE INA International Holdings Inc.

Fonte: Elaborado com base nos dados do SES/SUSEP

Caso o cálculo de valor de mercado fosse efetuado, levando em conta o valor das ações do grupo controlador, o valor de mercado da seguradora seria distorcido e impreciso, visto que os grupos são compostos por diversas atividades diferentes das do ramo segurador.

Do total de ações da ACE no Brasil 1.092.842, das quais 1.092.730 pertencem a ACE INA *International Holdings Inc.*, cerca de 99,99%, e o 0,01% restante pertence a membros da alta diretoria nacional da empresa.

Para verificar em que fase da Migração de Valor a ACE se encontra atualmente, durante as entrevistas no estudo de caso, foram requisitados à companhia dados referentes ao controle acionário e quantidade de ações. Como a ACE que opera no País é totalmente controlada pela *holding* do grupo, todas as suas ações se encontram sob o controle dessa, não sendo negociadas no mercado de ações. A ACE, contudo, enquanto grupo mundial, possui ações comercializadas no mercado internacional de ações.

Dados relativos à quantidade de ações no mercado e o faturamento anual do grupo foram divulgados pela empresa durante o processo de levantamento, tornando possível traçar um histórico das fases da Migração de Valor relativo ao modelo de negócios, conforme ilustrada na tabela 4.3.1.1:2.

Tabela 4.3.1.1:2 - Coeficiente da Fase de Migração de Valor da ACE Mundial.

Ano	2000	2001	2002	2003	2004
Qtde Ações	227.418.430	233.799.588	269.870.023	275.655.969	285.487.854
Valor por Ação	42,44	40,15	29,34	41,42	42,75
Valor Mercado	9.652	9.387	7.918	11.418	12.205
Faturamento	4.535	5.916	6.830	9.418	10.916
Coeficiente MV	2,13	1,59	1,16	1,21	1,12

Fontes: ü Qtde de Ações e Faturamento – *Annual Report ACE Limited 2002 e 2004*

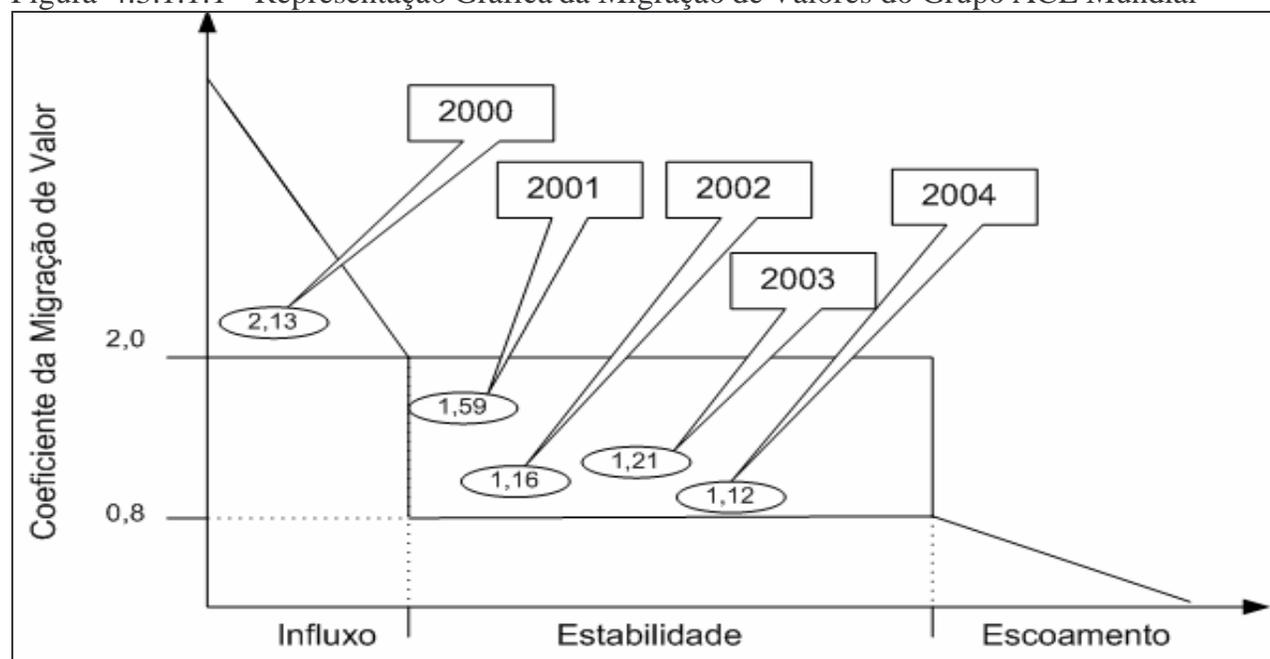
ü Valor por ação – www.financial.yahoo.com, buscando pela chave ACE

ü Valor de mercado = Qtde de Ações x valor da ação

Valores: Por ação em US\$; Valor de Mercado em Milhões de US\$; Faturamento em Milhões de US\$

Como é possível observar, a ACE Mundial, em 2000, encontrava-se em estágio de Influxo, passando os anos seguintes no estágio de Estabilidade. A figura 4.3.1.1:1 ilustra graficamente esse processo.

Figura 4.3.1.1:1 - Representação Gráfica da Migração de Valores do Grupo ACE Mundial



Fonte: Elaborado com base nos dados da Tabela 4.3.1.1:2

Durante o processo de pesquisa sobre o grupo ACE no mundo e a estrutura do mercado segurador internacional, constatou-se que, no mercado Norte-americano, onde as ações do Grupo ACE são negociadas, há uma classificação nos ramos de atuação das seguradoras, de acordo com os principais ramos de seguros que negociam. Tomando por base tal classificação, foi investigada a eficiência do Modelo de Negócio da ACE Mundial junto a seus principais concorrentes de seu maior mercado. A tabela 4.3.1.1:3 ilustra os valores apurados, enquanto o gráfico 4.3.1.1:1 os ilustra graficamente.

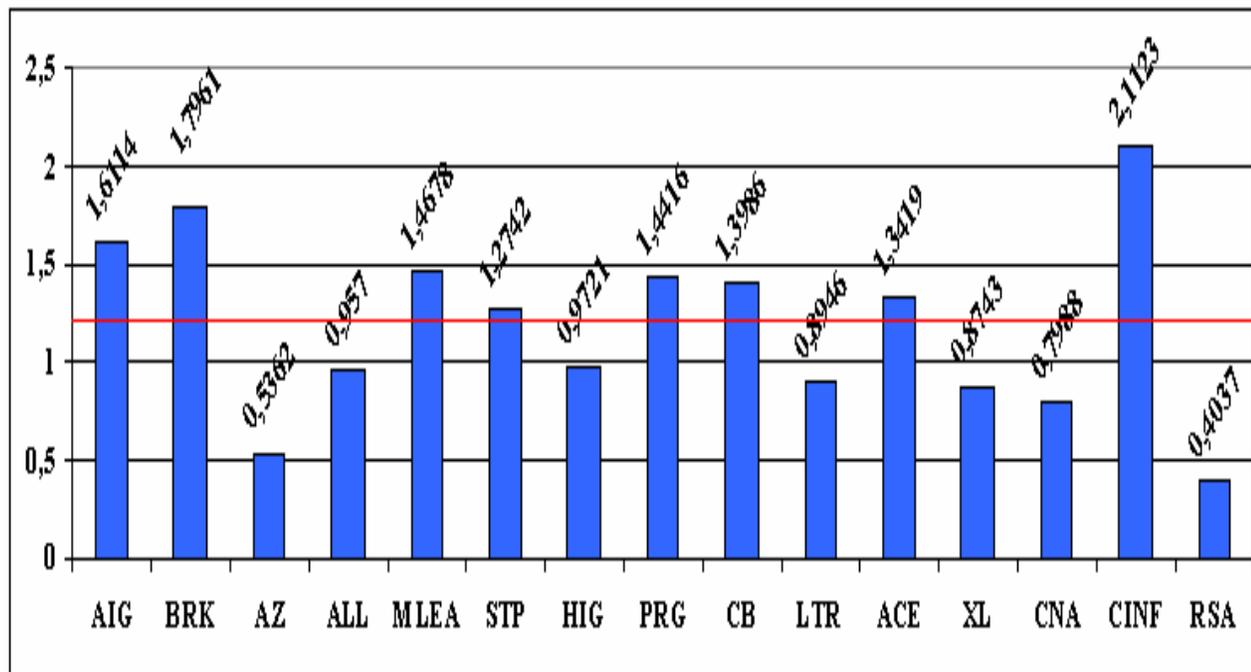
Tabela 4.3.1.1:3 – As principais Seguradoras do Ramo Responsabilidade Cível e Patrimoniais – América do Norte

Classificação Faturamento	Classificação Coeficiente Migração Valor	Razão Social	Símbolo	Valor de Mercado	Faturamento	Coeficiente Migração Valor
1	3	<i>American International Group Inc.</i>	AIG	172	106,74	1,6114
2	2	<i>Berkshire Hathaway Inc</i>	BRK	137,1	76,33	1,7961
3	14	<i>Allianz AG</i>	AZ	61,9	115,45	0,5362
4	10	<i>Allstate Corp.</i>	ALL	33,8	35,32	0,957
5	4	<i>Millea Holdings Inc.</i>	MLEA	32,6	22,21	1,4678
6	8	<i>St. Paul Travelers Companies Inc.</i>	STP	31,6	24,8	1,2742
7	9	<i>Hartford Financial Services Group Inc</i>	HIG	24,74	25,45	0,9721
8	5	<i>Progressive Corp.</i>	PRG	20,6	14,29	1,4416
9	6	<i>Chubb Corp.</i>	CB	19,3	13,8	1,3986
10	11	<i>Loews Corp.</i>	LTR	14,26	15,94	0,8946
11	7	<i>ACE Ltd.</i>	ACE	17,7	13,19	1,3419
12	12	<i>XL Capital Ltd.</i>	XL	9,6	10,98	0,8743
13	13	<i>CNA Financial Corp.</i>	CNA	8,1	10,14	0,7988
14	1	<i>Cincinnati Financial Corp.</i>	CINF	7,9	3,74	2,1123
15	15	<i>Royal & Sun Alliance Insurance Group</i>	RSA	6,6	16,35	0,4037
Média do Coeficiente de Migração de Valor						1,19204

Fonte: Yahoo Finance – Base de Setembro/2005

Valores em Bilhões de US\$

Gráfico 4.3.1.1:1 – Representação Gráfica do Coeficiente de Migração de Valor das Principais Seguradoras do Ramo Responsabilidade Cível e Patrimoniais –América do Norte



Fonte: Elaborado com base nos dados da Tabela 4.3.1.1:3.

Concluiu-se que, em nível internacional o ramo de seguros de Responsabilidades Civil encontra-se em fase de estabilidade, despontando apenas a *Cincinnati*, em fase de influxo.

4.3.1.2 Monitorando a Migração de Valor

Apesar de a ACE não monitorar as fases da Migração de Valor por meio do coeficiente de Slywotzky (1997), dadas as limitações de informações sobre as ações dos concorrentes, ela mantém os processos descritos pelo autor para monitorar os movimentos do setor. O CEO concordou com as afirmações de Slywotzky (1997) sobre como a Memória Institucional de uma empresa realmente pode “*iludi-la quanto ao seu sucesso, cegando-a em relação aos competidores e aos seus clientes*”. Ele acrescentou que para prevenir esse processo, a ACE incentiva a inovação constante tanto de seus produtos quanto de suas normas e procedimentos internos, segundo ele:

“A ACE não tem medo de tentar técnicas novas, propor formatos de negócios nunca antes tentados, com também de mudar a forma de fazer as coisas internamente. Incentivamos nossos funcionários a opinar e se expressar. Todas as sugestões são consideradas e há reconhecimento e recompensas a todas. Se, nestes cinco anos de projeto no Brasil, obtivemos bons resultados, este foi um dos principais motivos. Acreditamos que, em um ambiente onde a inovação é constante, não há riscos como estes”.

De acordo com o CEO, manter-se informado sobre os movimentos dos concorrentes é importantíssimo no setor de seguros, sobretudo o movimento das empresas tradicionais nos ramos onde se atua. Dada a transparência das demonstrações contábeis patrocinada pela SUSEP, qualquer um pode avaliar a situação e evolução de uma seguradora, o que serve de “termômetro” de ameaça, mensurando o “poder” do concorrente. Por exemplo: ao adquirir a operação da Cigna no Brasil. A ACE operava basicamente em Transportes e com pequena participação em outros ramos; cinco anos depois, operam em Transportes, Responsabilidades, Patrimoniais e Pessoas com grande destaque, o que é de domínio público.

4.3.2 A Definição do Negócio

Ao questionar os executivos da ACE, a resposta pelo negócio da ACE foi unânime: *“Nosso negócio é segurança”*. Esse não é simplesmente o negócio da ACE no Brasil, é a diretriz de negócios ditada pela matriz mundial do grupo. No entendimento do CEO, *“vendo a sua segurança, ao comprar qualquer seguro, o que o consumidor deseja é a garantia que, em caso de sinistro, seu patrimônio e sua família estão seguros”*.

Tanto para o CEO quanto para o Vice-Presidente Operacional, *Segurança* é o negócio de qualquer seguradora, não devendo alterar-se no futuro, uma vez que, no Brasil, as leis que normatizam o setor são claras a esse respeito: uma seguradora não pode oferecer produtos diferentes de seguros, com restrições até quanto às seguradoras que comercializam seguros de Saúde, limitadas exclusivamente a essa modalidade.

Ao recordarem o início do projeto no Brasil, tanto o CEO quanto o Vice-Presidente Operacional afirmaram que a principal ordem da Matriz era obter alta lucratividade. Uma das

primeiras tarefas do grupo foi analisar a carteira de negócios da Cigna. Eles já possuíam alguns produtos comercializados junto à operadora de crédito Amex e de telefonia celular BCP, mas com escala e lucratividades baixas. Outras linhas existentes de produtos eram os Transportes e os DPVAT.

Diante do panorama do setor em 1999, descrito na tabela 4.3.2:1, o ramo de seguros de automóveis figurava como o principal, com 31,04% do total de Prêmios Ganhos do setor no ano, porém com a média de sinistralidade mais alta, cerca de 76,48%. Diante dessa constatação a diretoria local determinou que a ACE não operaria nesse ramo, decisão mantida até hoje. Segundo o Vice-Presidente Operacional, “*mesmo que o diretor do meu melhor cliente/parceiro me ligar pedindo um seguro para o seu automóvel, eu não tenho como fazê-lo. A ACE não mantém carteira de automóveis aberta*”.

Tabela 4.3.2:1 – Panorama do Setor de Seguros Brasileiro em 1999

Ramos	Prêmio	Sinistro	Sinistralidade	% Part. Mercado
Auto	6.307,78	4.824,40	76,48%	31,04%
Saúde	4.923,67	3.718,65	75,53%	24,23%
Vida e Acidentes Pessoais	4.118,70	1.842,92	44,74%	20,26%
DPVAT	1.045,41	411,90	39,40%	5,14%
Diversos	1.043,90	508,07	48,67%	5,14%
Incêndio	1.038,70	491,27	47,30%	5,11%
Habitação	1.032,03	82,31	7,98%	5,08%
Transportes	440,64	251,84	57,15%	2,17%
Riscos diversos	373,81	231,37	61,89%	1,84%
Total	20.324,68	12.362,73		

Fonte: Elaborado com base nos dados SES/SUSEP

Valores em R\$ Milhões

De acordo com o CEO, a opção em operar nos ramos Vida e Acidentes Pessoais, Transportes e Patrimoniais se deu por dois motivos: “*Eram ramos nos quais o pessoal da Cigna já possuía know-how, além do fato de constituírem, na época, ramos que estavam em ascensão no mercado, com boas perspectivas de crescimento e lucro*”. De fato, ao analisar a evolução dos principais ramos de seguros no período de 1996 a 1999, ilustrada na tabela 4.3.2:2, verifica-se que os ramos de Vida e Acidentes Pessoais e o de Transportes se mantêm estáveis, e os de DPVAT e Patrimoniais ganham mais espaço.

Outra variável da definição de negócios tomada em seguida foi que grupos da sociedade seriam atendidos pela ACE. Em 1999, os seguros eram consumidos em grande parte pelas classes A, B e C, relembra o CEO, sendo as modalidades mais utilizadas o seguro para automóveis e Vida. Normalmente, os seguros eram comercializados pelos corretores especializados ou, de forma massificada, nos bancos.

Tabela 4.3.2:2 –Participação de Mercado dos Principais Ramos de Seguros – 1995 a 1999

	1995	1996	1997	1998	1999
Automóveis	35,65%	30,39%	31,44%	34,02%	31,04%
Saúde	15,32%	19,97%	21,61%	22,11%	24,22%
Vida e Acidentes Pessoais	20,33%	21,78%	20,92%	20,77%	20,26%
Patrimoniais	3,76%	4,45%	4,26%	4,78%	5,11%
DPVAT	3,48%	3,63%	3,75%	3,94%	5,14%
Habitação	4,86%	5,42%	5,03%	5,52%	5,08%
Outros	5,65%	4,97%	4,72%	4,48%	5,14%
Riscos Diversos	8,36%	7,07%	6,17%	2,43%	1,84%
Transportes	2,59%	2,32%	2,10%	1,94%	2,17%

Fonte: Elaborado com base nos dados SES/SUSEP

De acordo com o CEO e com o Vice-Presidente Operacional existia uma grande massa de consumidores potenciais nas classes C, D e E sem acesso a esses canais de distribuição e se abordados com uma oferta factível para seu orçamento familiar, certamente passariam a consumir seguros, principalmente nos ramos de Pessoas e Patrimoniais. Tais informações eram de conhecimento geral do mercado, não estando restritas à ACE.

Aliando a experiência de comercializar seguros por meio de canais de distribuição como a Amex e a BCP, a ACE montou uma proposta inovadora de distribuição de seguros, pela qual a venda e cobrança do seguro ficariam concentradas em canais de distribuição que dispusessem de conta mensal e a ACE administraria o seguro. Os canais de distribuição seriam empresas já consolidadas no mercado, com ampla base de consumidores, provenientes de todas as classes sociais. Os primeiros parceiros a se tornarem canais de distribuição foram concessionárias de energia elétrica, e operadoras de crédito. Juntamente com a conta de energia elétrica o consumidor poderia adquirir um seguro que cobria danos de panes elétricas e seguros de vida e acidentes pessoais. Nas operadoras de Crédito, os seguros oferecidos variavam desde a perda e

roubo do cartão até seguros de vida e acidentes pessoais. Outro produto que foi mantido foi o seguro de roubo e furto de celulares junto à BCP e, posteriormente, outras operadoras de telefonia celular se juntariam a ACE.

O grande trunfo dessa nova forma de distribuição de seguros era o poder de alcance entre as diversas camadas da sociedade. Mesmo que o cliente não possuísse conta em banco, seguramente pagava uma conta de energia ou tinha um celular. Nesse tipo de operação de seguros, os valores dos prêmios cobrados eram baixos, na faixa de R\$2,00 a R\$ 5,00, com coberturas que variavam entre R\$ 5.000,00 e R\$ 10.000,00. Tais valores visavam atingir as classes C, D e E, porém as classes A e B também poderiam se beneficiar-se com os produtos.

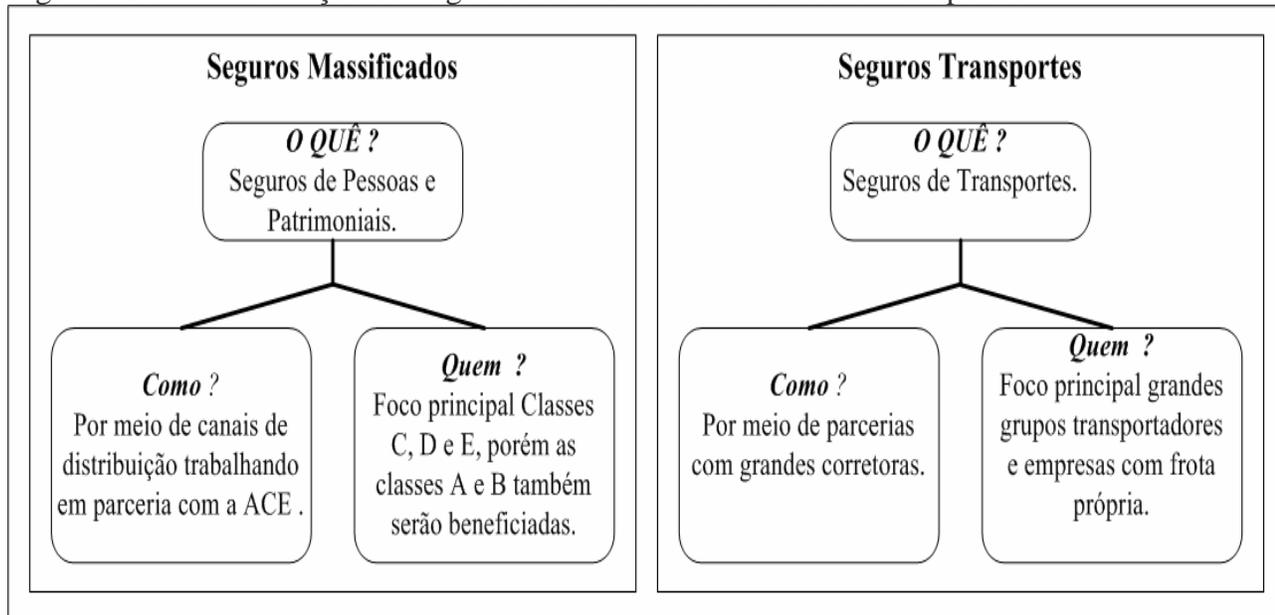
Operações de seguros massificados, com prêmios baixos, analisadas uma a uma, não são capazes de gerar lucro. Com distribuição de grande escala por meio dos canais selecionados, entretanto, o lucro é gerado pelo volume. Assim que um novo produto de seguro massificado atinge o ponto de equilíbrio (ponto em que os prêmios obtidos com a comercialização se igualam aos custos de implantação do produto), a empresa passa a lucrar.

Quanto à operação dos seguros de Transportes, a opção de comercialização ficou fora dos massificados. Seriam comercializados de forma diferenciada, em conjunto com corretores especializados. Dada a natureza dos negócios de transportes, a ACE adotou nesse negócio a postura de fornecedor a baixo custo, porém com produtos diferenciados no mercado. O alvo desse segmento de negócio eram os grandes consumidores institucionais.

Tomadas tais decisões de negócio a ACE foi a campo buscando formas inovadoras de conquistar o mercado. Com base na teoria da Definição de Negócios de Abell(1991), podemos afirmar que a ACE respondeu às três dimensões da Definição de Negócios, ilustrada na figura 4.3.2:1, em seus dois negócios principais.

O CEO ressalta que as definições de negócios da empresa não são estáticas, devendo ser revistas periodicamente para testar sua aderência ao mercado.

Figura 4.3.2:1 – Definição de Negócios da ACE: Massificados e Transportes



Fonte: adaptado de Abell (1991) para a realidade da ACE

4.3.3 A Concepção de Negócio

A seguir, examinaremos os quatro elementos da concepção de negócios da ACE: Valor para o Cliente, Segmentação, Posicionamento e Competências Essenciais.

4.3.3.1 O Valor para o cliente

No que tange ao Valor que a ACE entrega aos seus clientes, o CEO da ACE frisou que o “valor de qualquer seguro é a tranquilidade. Seguros são diferentes de qualquer outro produto. Seguro é intangível, é abstrato. Não pode ser visto. Sua única prova de existência é a apólice. O cliente o compra desejando não utilizá-lo. Ele o compra para ficar tranquilo, certo de que, em qualquer eventualidade, ele terá como proteger seu patrimônio e a sua família”. Para ele a questão do valor para o cliente está presente em todas as decisões de negócios da companhia.

Como um experiente profissional de Seguros o Vice-Presidente Operacional afirmou que no passado o mercado segurador, bem como todas as áreas voltadas aos serviços, era totalmente dirigido ao produto, “tudo que era feito e desenvolvido era visando melhorar o produto, não focando o cliente. A partir da década de 1990, tudo mudou. O foco é 100% no cliente e no

mercado. *Quem não ouve o que seu cliente, fica fora do mercado*". Concordando com Woodruff (1997), ele acredita que é preciso compreender o que o cliente valoriza como forma de obter vantagens competitivas. Ele afirma que:

"Foi dessa forma que lançamos a maior parte de nossos produtos. Recentemente, lançamos um produto novo junto a uma concessionária de energia elétrica, onde, por um prêmio de R\$ 4,90, o cliente tem seguro-desemprego, incapacidade física temporária, supermercado, residencial, desconto em farmácia e assistência 24 horas, e concorre a quatro sorteios mensais de R\$ 2.500,00. Os prêmios dos seguros não são altos (Desemprego: 4 meses de R\$ 80,00; Incapacidade: 4 meses de R\$ 80,00; Supermercado: 12 meses de R\$ 100,00; Residencial: R\$ 30.000,00), descontos em farmácia variam de 5% a 25%, dependendo da rede e do medicamento, e, em caso de morte do titular, a família tem a conta de energia, de até R\$ 80,00, pagas por um ano. Este produto foi formatado para as classes C, D e E, onde o temor pelo desemprego é muito grande, além da preocupação de proteger a família em caso de morte e invalidez. E ainda temos os sorteios - um elemento apreciado pelo brasileiro -, que torna o produto mais atrativo. A formatação deste produto somente foi possível porque conhecemos bem o que o cliente valoriza, e sobretudo, conhecemos suas possibilidades de desembolso".

De acordo com o CEO, no geral, as relações que mantêm com os clientes de massificados são duradouras. Ele cita o exemplo das contas de celular: *"quando um cliente compra o celular, um seguro de roubo e furto lhe é oferecido pelo próprio vendedor. Segundo as operadoras de telefonia celular, grande parte dos cliente adquire o seguro neste momento e permanece nele enquanto possuir o aparelho. O mesmo acontece com as concessionárias de energia, cartões de crédito e outros canais de distribuição"*.

Tanto para o Vice-Presidente Operacional quanto para o CEO, tomando por base a equação de valor de Ferrell e Hartline (2005), o valor percebido pelo cliente de seus seguros é alto, conforme o CEO declarou: *" imagine um seguro cujo custo do prêmio é R\$ 5,00 mensais e proporciona uma indenização de R\$ 10.000,00, o valor percebido seria R\$ 2.000,00. Um valor*

alta para pessoas que recebem um ou dois salários mínimos”. Além do valor monetário, há a questão do valor “tranquilidade”, vendida junto com o seguro, o que de acordo com as pesquisas encomendadas pelos canais de distribuição, é o maior atrativo para o cliente na compra do seguro. A figura 4.3.3.1:1 ilustra o pensamento dos executivos.

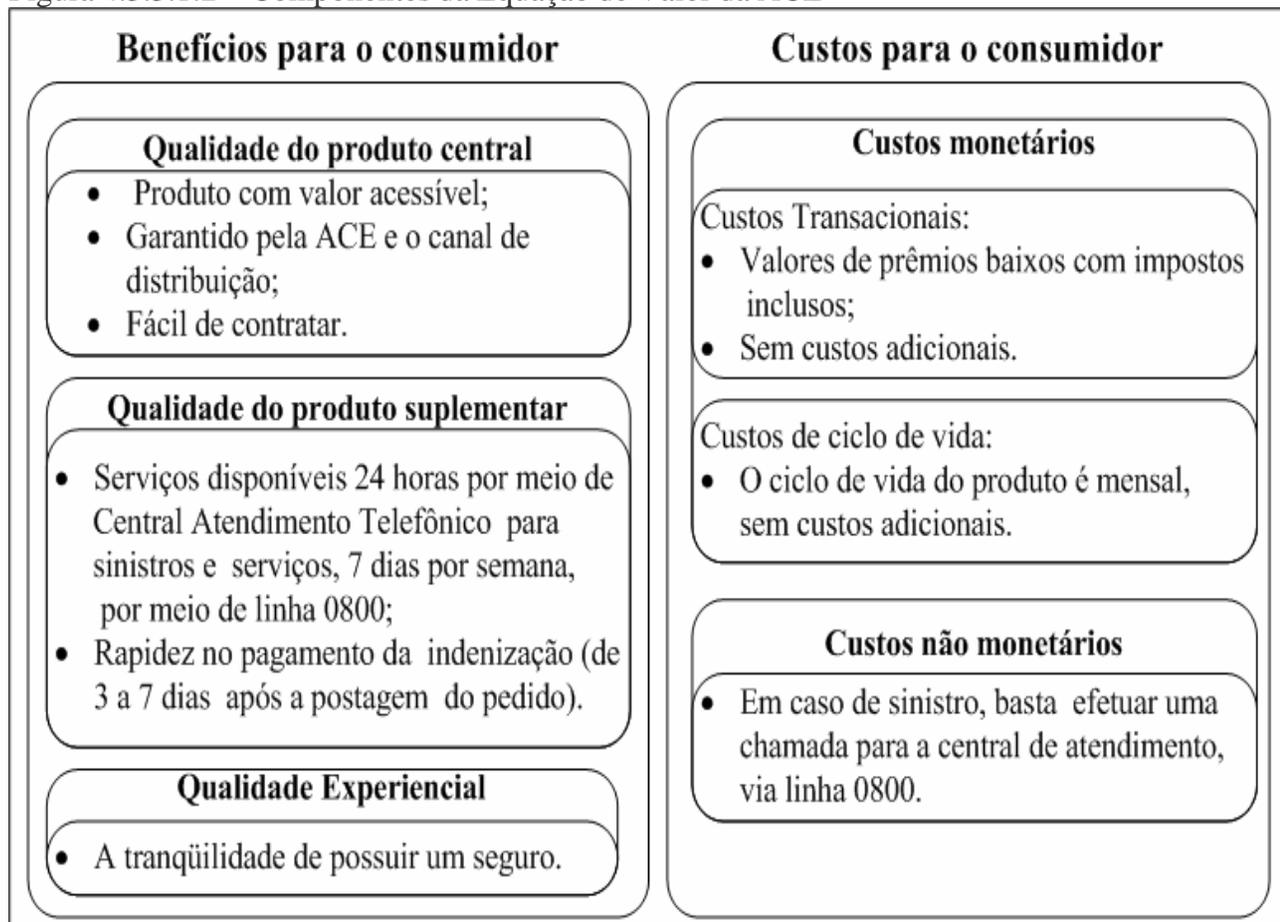
Figura 4.3.3.1:1 – Equação de Valor para os Massificados da ACE

$$\text{Valor Percebido} = \frac{\text{Benefícios para o Consumidor}}{\text{Custos para o Consumidor}} = \frac{\text{Alto}}{\text{Baixo}} = \text{Alto}$$

Fonte: Adaptado de Ferrell e Hartline (2005, p. 136).

O CEO desmembrou os componentes dos benefícios e custos para o consumidor da equação de valor, nos termos sugeridos por Ferrell e Hartline (2005) (ver Figura 2.1.3.1:2). Os resultados encontram-se sintetizados na figura 4.3.3.1:2.

Figura 4.3.3.1:2 – Componentes da Equação de Valor da ACE



Fonte: Adaptado de Ferrell e Hartline (2005, p. 137)

4.3.3.2 Segmentação de Mercado

Conforme demonstrado na apresentação da ACE (ver 4.2.11), ela figura entre as seguradoras mais rentáveis que atuam no Brasil. Para o CEO, isso só foi possível graças à meticulosa escolha dos ramos em que atuar, buscando os mais aderentes à experiência da ACE, como também os ramos com maior perspectiva de lucratividade. Tanto para o CEO quanto para o Diretor de RH, esse foi o primeiro passo para a segmentação da ACE. De acordo com o Diretor de RH “ *segmentamos nossa atuação, buscando os ramos mais aderentes a nossa experiência, para neles nos tornarmos líderes de mercado. A decisão dos ramos precedeu até mesmo a forma de distribuição e o público*”.

Essa pesquisa buscou formas de apurar a lucratividade dos ramos de seguros separadamente, porém, de acordo com o especialista Luiz R. Castiglione, dada a padronização das demonstrações contábeis padronizadas pela SUSEP, não há como apurar o lucro por ramo ou modalidade, mas sim a Margem de Contribuição. De acordo com Assaf Neto (2003), a margem de contribuição é a diferença entre a receita total de vendas da empresa subtraídos os seus custos e despesas variáveis, ou seja, representa a parcela da receita total que ultrapassa os custos e despesas variáveis que contribuirá para cobrir as despesas fixas e formar o lucro.

A tabela 4.3.3.2:1 ilustra a evolução percentual dos ramos de seguros praticados pela ACE, no período de 2001 a 2004. Observa-se que, anualmente, a margem de contribuição na maioria dos ramos cresceu. É preciso lembrar que a ACE está se retirando do ramo DPVAT.

Tanto para o CEO quanto para o Vice-Presidente Operacional e o Diretor de RH, o segundo passo para a segmentação de mercado da ACE foi a decisão pelo perfil do consumidor. Na época da entrada da ACE no mercado, em 1999, o consumidor de seguros eram as Classes A, B e C, com rendimento acima de quatro salários mínimos, e normalmente com conta em banco, um dos principais canais de distribuição de seguros da época. As Classes D e E, com rendimento abaixo de quatro salários mínimos, não se incluíam entre os consumidores potenciais de seguros. O Plano Setorial de Seguros de 1994 da FENASEG, já alertava para essa lacuna na oferta de seguros, afirmando que essas D e E eram um mercado potencial para seguros.

Tabela 4.3.3.2:1 – Crescimento da Margem de Contribuição da ACE – 2001/2004

Anos	02/01	03/02	04/03
Riscos e Eventos Aleatórios	11,6%	125,1%	40,0%
Riscos Diversos	--	--	-13,3%
Transportes	141,7%	20,2%	4,9%
Empresarial/Residencial	36,9%	463,0%	26,3%
Outros	63,2%	9,3%	-23,3%
Vida em Grupo	0,0%	231,2%	-103,8%
Acidentes Pessoais	49,4%	12,0%	98,8%
DPVAT	0,0%	57,2%	-30,6%
TOTAL	45,2%	102,7%	20,9%

Fonte: Luiz Roberto Castiglione – Especialista consultado

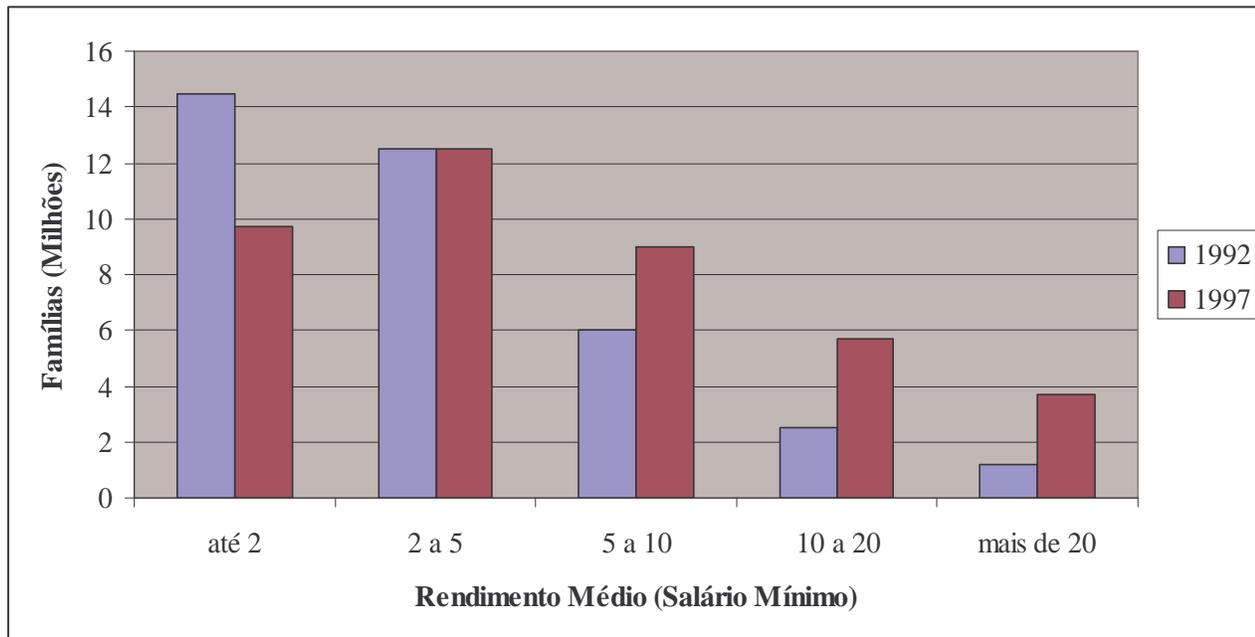
Um estudo de 2000 a respeito do potencial de consumo das classes de baixa renda, conduzido por Wright e Cardoso (2000), após estudar a Pesquisa Nacional de Amostras de Domicílio (PNAD), do IBGE, de 1992 a 1997, constatou que, nos primeiros anos do Plano Real, houve aumento substancial do poder de compra da população de consumidores de baixa renda, como pode ser observado no gráfico 4.3.3.2:1. Os autores afirmavam que as famílias com renda de até 10 salários mínimos constituíam as classes sociais que mais haviam crescido em número e em consumo após o Plano Real, formando um mercado potencial promissor para produtos populares.

Segundo o Diretor de RH, apoiada em estudos que indicavam o potencial de consumo das classes de renda baixa, a ACE montou produtos especialmente formatados para atendê-los, com prêmios e indenizações projetados para atender as suas possibilidades de gastos e necessidades de coberturas. Ele relembra que essas classes passavam em todos os testes propostos, mostrando-se mensuráveis, substanciais, acessíveis por meio de canais de distribuição, responsivas aos canais de distribuição e viáveis desde que os valores fossem condizentes com suas possibilidades.

Para ele, essa segmentação foi “flexível, pois os seguros são projetados para as classes de baixa renda e oferecidos para toda a sociedade. Por exemplo, a concessionária de energia não faz distinção em mandar a proposta de adesão para uma família da classe A e outra para a

classe D. Se a família de classe A quiser adquirir o seguro ela tem a mesma oferta da outra de classe D”.

Gráfico 4.3.3.2:1 – Comparativo Rendimento Médio Mensal Familiar entre 1992 e 1997



Fonte: IBGE

Já os seguros para celulares representam um caso diferente. Nesse tipo de operação, o segmento abordado é específico: o comprador de celular, indiferente de sua classe social. Para o CEO, “*no seguro de celular, a classe social nem sempre se reflete no valor do aparelho. Nesse tipo de seguro, não há como segmentar*”.

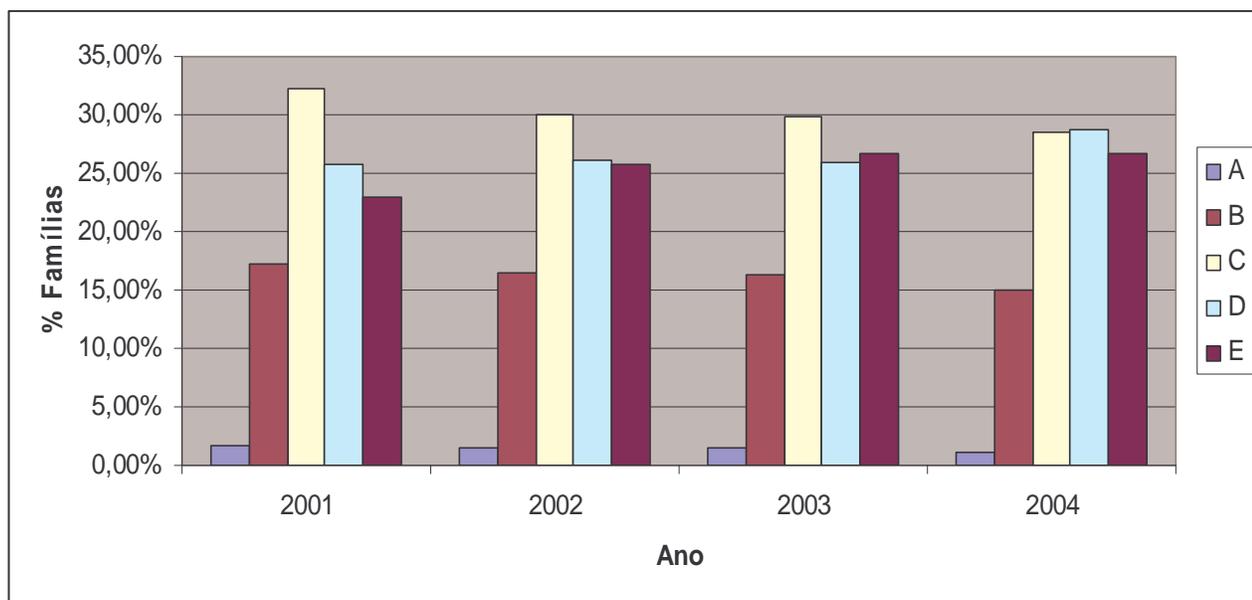
Unanimemente, Diretor de RH, CEO e Vice-Presidente Operacional, afirmam que uma das principais razões de lucratividade da ACE foi a opção pelo seguro focado nas Classes C, D e E, tanto que a grande maioria das seguradoras nacionais passou a oferecer esses produtos, o que de certa forma explica a queda da lucratividade de 2003 para 2004. Mesmo com esta queda, entretanto, a ACE ainda figura entre as cinco mais rentáveis do País. Quando questionado se há uma perspectiva de mudança na atual política de segmentação de mercado da ACE, o CEO afirmou que:

“Pela projeções, as classes de renda baixa são as que mais crescem nos últimos anos, formando um ótimo mercado para nós. Mesmo que o cliente final não

saiba que quem está por trás do seguro é a ACE, não a operadora de crédito, concessionária de energia ou outro canal, o consumidor já criou um senso comum de que estes canais estão comercializando produtos confiáveis. Nossa vitória foi embutir nessas classes a filosofia do seguro. Neste cenário, não podemos nos retirar deste mercado. Não há mudanças em perspectiva”.

Ao pesquisar os números da PNAD, do IBGE, entre 2001 e 2004, apuramos a veracidade das afirmações do CEO. As classes C, D e E são as que mais crescem neste período de tempo. Como pode ser observado no gráfico 4.3.3.2:2, no período analisado, as classes A e B encolheram e as classes C, D e E cresceram.

Gráfico 4.3.3.2:2 – Evolução Percentual das Classes Sociais de 2001 a 2004



Fonte: PNAD (2001, 2002, 2003 e 2004) do IBGE

Ao estudar mais detalhadamente os dados do PNAD de 2001 a 2004, reproduzidos na tabela 4.3.3.2:2, constatamos que, em média, as classes A e B perderam 2% de representatividade no panorama nacional em relação às classes C, D e E.

Como observa o Vice-Presidente Operacional, as classes A e B não foram esquecidas, além da possibilidade da contratação de seguros claramente projetados para as outras classes, existem produtos especificamente projetados para elas. Utilizando o mesmo funcionamento dos seguros massificados, a ACE, juntamente com canais de distribuição focados nas classes mais

altas, como as operadoras de crédito Diner's e American Express, entre outras, oferece seguros com coberturas mais apropriadas para seu padrão de renda. Segundo o Vice-Presidente Operacional:

“Oferecemos um seguro com um prêmio R\$ 5,00 e uma indenização de R\$ 10.000,00. Para uma pessoa que ganha até quatro salários mínimos, são valores apelativos. Porém, em um canal de distribuição com clientes de classes mais altas, estes valores não têm muito apelo, são baixos. Então, oferecemos o mesmo produto, porém com uma cobertura mais adequada a seu padrão, como, por exemplo, um prêmio de R\$ 25,00 com uma indenização de R\$ 50.000,00”.

Tabela 4.3.3.2:2 - Evolução Detalhada das Classes Sociais de 2001 a 2004

Classe	2001		2002		2003		2004	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
A	1.358	1,72%	1.281	1,55%	1.187	1,40%	952	1,07%
B	13.639	17,24%	13.517	16,40%	13.848	16,28%	13.372	15,05%
C	25.528	32,27%	24.768	30,05%	25.290	29,73%	25.332	28,51%
D	20.418	25,81%	21.585	26,19%	22.039	25,91%	25.519	28,72%
E	18.161	22,96%	21.257	25,79%	22.691	26,68%	23.680	26,65%
Total	79.107		82.410		85.058		88.857	

Fonte: PNAD (2001, 2002, 2003 e 2004) do IBGE

Ao falar sobre o modelo atual da segmentação da ACE, o Vice-Presidente Operacional argumentou que:

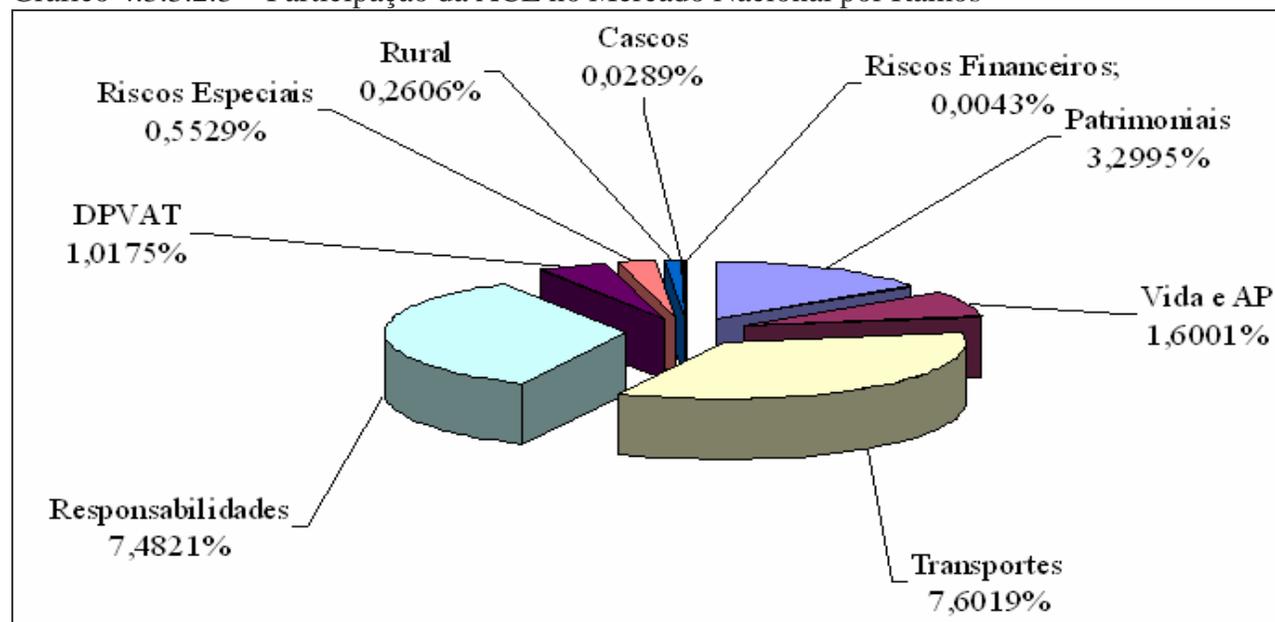
“No início, o que nós buscávamos eram formas de crescer, e as classes C, D e E eram as mais promissoras. Montamos toda um operação de negócio para eles e ganhamos o know-how. Hoje somos especialistas em uma linha de produto, o massificado. Estamos até exportando nosso know-how; filiais do grupo em outros países estão estudando essa forma de distribuir seguros para implantá-la”.

De forma unânime, o Vice-Presidente Operacional, o Diretor de RH e o CEO concordaram que o modelo de segmentação atual da ACE, segundo o modelo de Kotler (2000), a ACE adota a especialização de produto (ver figura 2.1.3.2:1).

A partir de sua estratégia, a ACE atingiu, em 2004, uma participação de 1,13% do total de seguros comercializados esse ano no Brasil, um número modesto, porém, se comparado ao da participação que detinham em 2000 (0,41%) demonstra que a empresa quase triplicou sua participação em cinco anos, confirmando o sucesso de sua estratégia de segmentação. O gráfico 4.3.3.2:3 ilustra a participação da ACE no mercado nacional em cada ramo de atuação.

Ao analisar detalhadamente os ramos de atuação da ACE, verifica-se que, nos ramos nos de comercialização dos massificados (Vida e Acidentes Pessoais, Responsabilidades e Patrimoniais), sua participação no mercado é considerável, o que comprova a validade das estratégias adotadas.

Gráfico 4.3.3.2:3 – Participação da ACE no Mercado Nacional por Ramos



Fonte: Elaborado com base nos dados da SES/SUSEP

4.3.3.3 O Posicionamento

4.3.3.3.1 O Posicionamento Operacional

Ao abordar a imagem do setor de seguros em seu artigo, Bueno(2005) conclui que, de forma geral, independente do País, ela é negativa. Para respaldar essa afirmação, a autora cita os seguintes exemplos do cinema:

- ü No desenho animado da *Walt Disney Pictures* e *Pixar Animation Studios*, de 2004, “Os Incríveis” (*The Incredibles*), o herói aposentado, que trabalha em uma seguradora, é repreendido pelo chefe por ensinar os segurados a obter indenizações mesmo sem direito a elas, tirando proveito de brechas nos contratos;
- ü O filme de 2002, do estúdio *United Artists*, “Cidade Fantasma” (*City of Ghosts*) mostra as vítimas desabrigadas por um furacão, nos Estados Unidos, com apólices de seguros residenciais sem validade. O corretor que as vendeu era honesto, porém o dono da corretora fraudou a todos e fugiu para um paraíso tropical;
- ü No filme de 1971, *Bananas* (*Bananas*), dos estúdios Warner, dirigido e estrelado por Woody Allen, o castigo pelo mau comportamento de um preso é dividir a solitária com um corretor de seguros.

Ao questionar o Vice-Presidente Operacional quanto às dificuldades encontradas pela ACE, sobre a imagem dos seguros, ele afirmou:

“No início, encontramos muitas barreiras com o consumidor, por diversos motivos. Um deles foi o fato do produto e a forma da oferta ao mercado. A falta da cultura do seguro no povo brasileiro e a imagem distorcida do setor também atrapalharam. Porém, tínhamos um forte aliado - o canal de distribuição - que normalmente já possuía um relacionamento com o consumidor. Com o passar do tempo, fomos ganhando confiança e credibilidade”.

Ainda de acordo com o CEO, a ACE vende “tranqüilidade” e a “garantia de seu futuro”, logo, nada mais natural do que “vender” essa imagem para o consumidor. Segundo ele:

“Em qualquer que seja a abordagem ao consumidor, via material impresso, telemarketing, websites, e-mails, enfim qualquer um, essa é a mensagem principal. Em geral acredito que somos bem-sucedidos nisto”. Outra vantagem citada é a forma de abordagem “não é uma seguradora que está se apresentando ao cliente, é o canal de distribuição, que, em geral, tem um bom relacionamento com o cliente. Isso torna tudo mais simples”.

Ao ser questionado sobre a marca, o Vice-Presidente Operacional afirmou:

“ a marca ACE não é vista pelo cliente final; não é este o nosso foco. Com o cliente final, nosso trabalho é focado em vender um produto que é garantido pelo canal de distribuição. A construção de nossa marca é feita com os canais de distribuição, são eles que escolhem seus parceiros. No início, estávamos sozinhos neste mercado. Como fomos bem-sucedidos, muitos outros nos seguiram. Ora, como existe muita oferta, os canais de distribuição podem escolher e negociar com qualquer seguradora. O que temos a nosso favor é a nossa marca, a imagem de que fomos os primeiros. Nós introduzimos o conceito”.

Ainda a respeito do posicionamento da marca, o Vice-Presidente Operacional afirma que:

“ mesmo concorrendo com marcas consagradas no mercado e muito mais tempo de operação no País, como a Sul América, por exemplo, o meu trunfo por ter sido o primeiro é já ter atingido o ponto de equilíbrio do meu investimento. Assim além de ter sido o primeiro, eu tenho a melhor negociação, e uma coisa vai levando a outra, mas, com certeza, o fato de ter sido o primeiro é a minha vantagem”.

De acordo com o Diretor de RH, o sucesso da operação de massificado criou a imagem de “pioneira” para a ACE. Dessa forma, suas propostas de inovação ganham crédito, gerando um ciclo de inovação e lucratividade.

4.3.3.3.2 Posicionamento Estratégico

Quanto ao posicionamento estratégico, todos os executivos foram unânimes em afirmar que a estratégia da empresa é o Enfoque na Liderança de Custos, pelo modelo de Porter (1996), cujos modelos análogos são a Excelência Operacional, de Treacy e Wiersema (1995), e Melhor Produto, de Hax e Wilde II (1999).

Para o Vice-Presidente Operacional, a estratégia adotada pela ACE é extrínseca ao consumidor. Segundo ele:

“Nosso carro-chefe são seguros massificados para as classes de baixa renda. Escolhemos este nicho basicamente porque não era explorado e tinha possibilidades de crescer. Mas, com este consumidor, o único modelo possível era o de produção em escala, onde o lucro é obtido por meio do grande volume de vendas. Montamos todo o nosso aparato tecnológico e operacional para obter o baixo custo necessário”.

O Vice-Presidente Operacional acrescenta que, em seu negócio de massificados, há três milhões de apólices e mil sinistros por mês, o que, em termos de seguro, são números muito grandes. Para tanto, o produto oferecido é simplificado, se comparado a seguros tradicionais, e a lucratividade vem da participação de mercado. Em um modelo como esse, é essencial o controle rígido de custos.

A respeito dos custos e da lucratividade, explica o CEO, na maioria das seguradoras, principalmente nas grandes, que atuam em muitos ramos e mantêm grandes estruturas e o lucro não vem de operação de seguro, não é lucro operacional, mas financeiro, ou seja, produto de aplicações no mercado financeiro. Na ACE o lucro é essencialmente operacional. Segundo ele, *“o lucro vem do seguro em si, não das aplicações. Logo a estrutura tem que ser enxuta e funcionando perfeitamente”.*

De acordo com o Diretor de RH, a empresa foi estruturada para obter lucratividade no modelo de produção em escala. As rotinas de trabalho foram otimizadas por meio de processos inteligentes e a Tecnologia da Informação foi explorada para proporcionar eficiência operacional e trabalho em equipes.

No que se refere às equipes de trabalho, o Diretor de RH ressalta que a preocupação com da companhia com esse aspecto é constante, porque *“o trabalho flui de forma mais eficiente e*

todos se inteiram do que acontece na companhia. Os erros são minimizados e a produtividade maximizada”.

Os controles de custos são rigorosos, tanto que a empresa toma muito cuidado para não “inchar” o número de funcionários. No início do projeto, em 1999, a ACE contava com 64 funcionários; em março de 2005, contava com 110. O perfil do funcionário da ACE, por isso, é diferenciado, de caráter multifuncional. O Diretor de RH cita o exemplo das secretárias pois “*não há secretárias exclusivas para os diretores; um secretária assiste de dois a três diretores ou gerentes”.* O mesmo perfil se estende ao restante do pessoal operacional da empresa, entre os quais as recepcionistas, cujo exemplo ele citou: “*nossa recepcionista não está lá apenas para esperar alguém chegar ou atender o telefone. Ela está lá também para ajudar em outras atividades. Isso é interessante tanto para ela, profissionalmente, como para a empresa. Três recepcionistas anteriores foram aproveitadas na empresa, isso recentemente, nos últimos três anos”.*

Tanto o CEO quanto o Diretor de RH concordam com a afirmação de Porter (1996) e de Treacy e Wiersema (1995) de que empresas que operam no meio-termo, quando se trata de posicionamento estratégico, não obtêm lucratividade alta. Para o Diretor de RH, “*quando a empresa não adota uma estratégia clara de negócio, o mercado não se identifica com ela”.*

4.3.3.4 As Competências Essenciais

No que tange a competências a ACE acredita que aí está uma das fontes de suas inovações no mercado e conseqüente lucratividade. Logo no momento da transição entre a Cigna e a ACE, optou-se por conservar o pessoal da Cigna a fim de manter na empresa as competências já adquiridas, sobretudo quanto ao conhecimento íntimo do mercado nacional de seguros. Assim a ACE uniria seu conhecimento técnico de seguros, herdado de sua matriz, com o conhecimento do mercado nacional.

Um exemplo citado pelo Diretor de RH foi o de uma carteira de seguros bem-sucedida proveniente da união das competências trazidas pelo pessoal da Cigna com as da nova gestão da

ACE: os seguros Transportes, mais especificamente, o *Responsabilidade Civil do Transportador Rodoviário de Carga (RCTR-C)* e o *Responsabilidade Civil do Transportador Rodoviário por Desaparecimento de Carga (RCF-DC)*. O RCTR-C, obrigatório por lei, cobre danos causados à mercadoria, provenientes de acidente com o meio de transporte, bem como incêndio e explosão em depósito. O RCF-DC é facultativo e cobre o desaparecimento da carga (juntamente com o veículo transportador) e até o roubo de mercadorias nos depósitos do transportador. Mesmo sem ser obrigatório, como o RCTR-C, é muito utilizado como complemento dele.

Em 1999, grande número de seguradoras havia perdido muito dinheiro nesses seguros e conseqüentemente, estavam deixando de comercializá-los. Nessa época, era forte a carteira da Cigna nesse ramo no mercado. O Diretor de RH relembra que *“a ACE acreditou que, com um bom gerenciamento de riscos, seria possível ter uma carteira lucrativa e prestar um bom atendimento ao cliente no final da linha. E, em se tratando de um seguro obrigatório, seria um ciclo que se auto-alimentaria”*. No início de 2006, a carteira de clientes nos seguros de Transportes da ACE contava com 1,2 mil segurados, representando um ramo de grande importância o negócio da ACE no Brasil.

De acordo com o Diretor de RH, a ACE entende *competência* não só como conhecimento e *know-how*. Para ele, está ligada à atitude das pessoas:

“Estudos de Harvard mostram que as pessoas, no trabalho, utilizam 80 % do conhecimento, do know-how e somente 20 % de atitude. Se elas, pelo menos, equilibrassem 50% e 50%, o sucesso profissional e o desempenho da pessoa seria muito melhor. Pois ela tem conhecimento e tem know-how, mas não coloca atitude para potencializar isso. Faltam skills comerciais, falta focar no resultado, falta dar atenção ao cliente, enfim, falta atitude para que ela complemente o conhecimento, o know-how que ela tem”.

Para o Diretor de RH, é importante frisar que a ACE procura contratar funcionários com qualificações acima do que o cargo em questão requer, porque assim estão preparadas

automaticamente para assumir novas posições na empresa de imediato. O procedimento é importante pois:

“Considerando que já se trazem para casa pessoas que têm know-how, conhecimento, já tenham bagagem, muitas vezes para serem promovidas de imediato, porque é uma bagagem até acima da necessidade para aquela posição. Então, se a gente consegue potencializar a competência, a atitude da pessoa, o sucesso, o crescimento e desenvolvimento é maior. Isso, de certa forma, tem sido conseguido na empresa, haja vista os resultados obtidos”.

Com base nessa visão, a ACE incentiva o desenvolvimento das “atitudes” potencializadoras das competências. Nesse sentido, distingue-se o que é requerido de um colaborador e o que se requer de um gerente ou diretor, explica o Vice-Presidente Operacional. Segundo ele, são perfis diferentes, decisões diferentes, razões porque as competências/atitudes principais de cada função são diferenciadas. Esta iniciativa de diferenciação é um projeto recente, implantado no final de 2005. O quadro 4.3.3.4:1 ilustra as competências, de acordo com os cargos.

Quadro 4.3.3.4:1 – Competências/Atitudes Incentivadas pela ACE

Competências individuais do colaborador	Competências dos gerentes e diretores
Capacidade de adaptação	Pensamento estratégico
Resolução de problemas	Poder de persuasão
Foco nos resultados	Senso de propriedade
Iniciativa	Orientação e aconselhamento
Foco no aprendizado	Liderança
Foco nos valores	Foco nos valores
	Confiança e capacidade de decisão

Fonte: ACE

Por ser recente a iniciativa, os resultados efetivos ainda não foram analisados, porém, foram bem aceitos pela alta gerência e colaboradores.

Como forma de monitorar e avaliar o processo de desenvolvimento das Competências dos funcionários a ACE promove anualmente um programa de avaliação de seus colaboradores.

Segundo o Diretor de RH, *“em uma primeira parte, as pessoas são avaliadas pelos objetivos que foram traçados no ano anterior, alinhados às metas da empresa. Em uma segunda parte, o funcionário é avaliado conforme as competências de liderança, quais são as atitudes dele perante cada uma das competências que a empresa incentiva”*.

Outras competências de destaque também são levadas em conta, mas as principais fazem parte do quadro 4.3.3.4:1, ressaltou o Diretor de RH. Quanto às competências essenciais, relativas especificamente ao setor de seguros, que diferenciam a ACE no mercado, o Diretor de RH declarou:

“Sem dúvida, somos experts na comercialização de seguros massificados. Possuímos também um grande conhecimento nos ramos de Acidentes Pessoais, Vida e Patrimoniais, entre outros. A combinação da forma de comercialização e dos ramos de seguros resulta em nossos produtos essenciais. Os produtos finais vão depender de nossos canais de distribuição, pois, para cada canal, são feitos ajustes no produto final”.

A figura 4.3.3.4:1 representa a adaptação da figura As Raízes da Competitividade de Hamel e Prahalad (1998), por meio da qual se relacionam as competências essenciais, produtos essenciais e os produtos finais (ver figura 2.1.3.4:1).

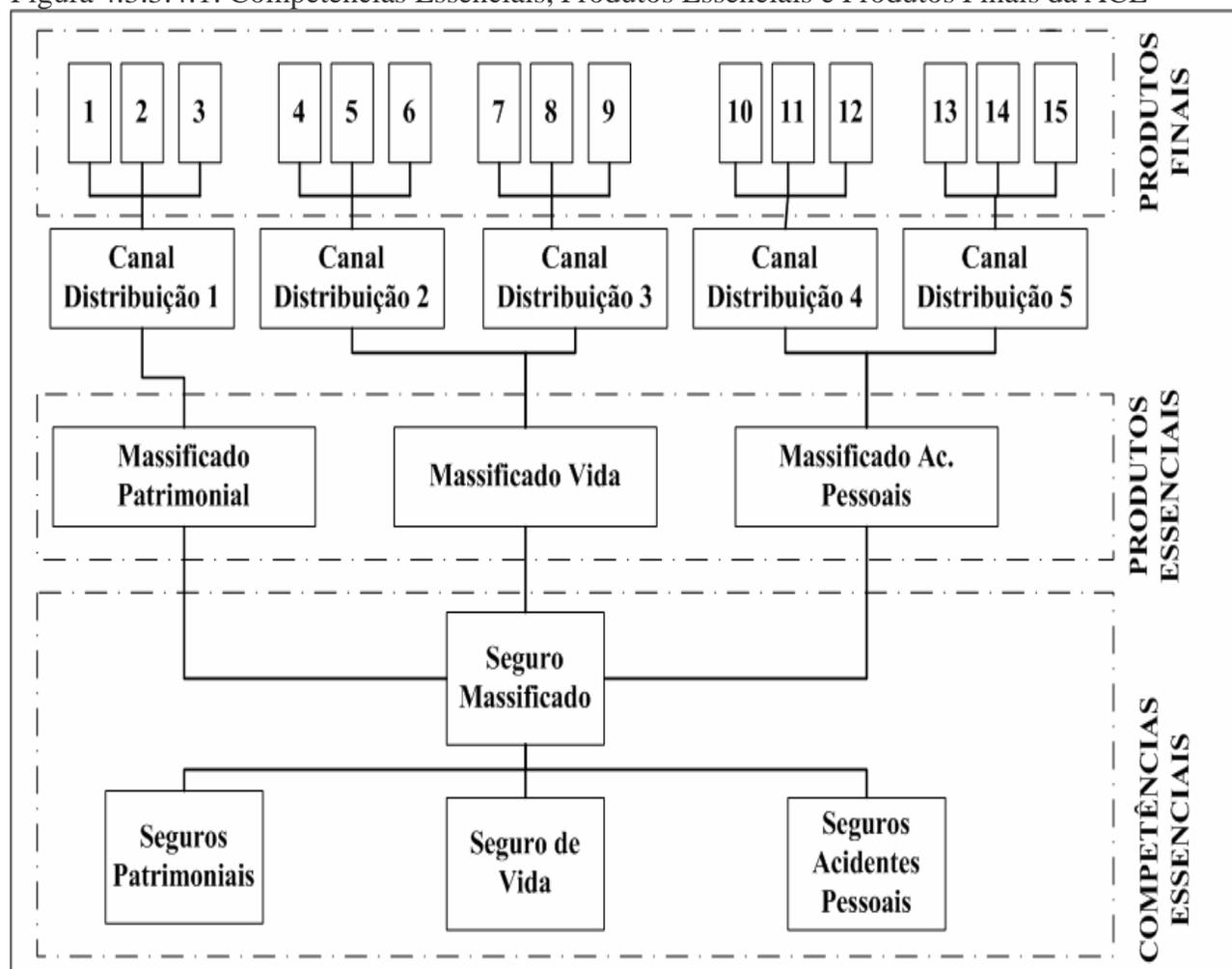
Ao comentar os testes propostos por Hamel e Prahalad (1998) para identificar competências essenciais, o Diretor de RH declarou:

“Não tenho dúvida que nossas competências nos ramos de seguros onde atuamos e nosso conhecimento diferenciado no mercado de massificados propiciaram um valor apreciado por nossos clientes, muitos dos quais, sem nossos produtos, não poderiam ter este tipo de benefício. Este fato foi um grande impulsionador de nosso crescimento no mercado e a nossa diferenciação da concorrência”.

De acordo com o Diretor de RH, a ACE incentiva a disseminação do conhecimento, provendo um ambiente de intercâmbio de experiências entre as pessoas. Note-se que, nas

competências/atitude incentivadas pela ACE, ao colaborador é atribuído o “Foco na Aprendizagem” e a gerência “Orientação e Aconselhamento”. Ele exemplificou uma dessas iniciativas: as reuniões de *Brainstorms*. Ali, colaboradores de todos os níveis são convidados a participar e apresentar idéias. Normalmente, o tema é um assunto que requer a atenção da ACE, como um problema a resolver ou o aprimoramento de um novo produto, ou ainda alguma prevenção contra fraudes. Com o amadurecimento do assunto e a discussão em grupo, as pessoas aprendem a viabilizar o tema, porque algumas ações são inapropriadas e outras inviáveis. Ele ressaltou que “são reuniões muito ricas em detalhes e cheias de criatividade”, e complementou “foram de reuniões deste tipo que conseguimos formatar muitos novos e rentáveis negócios”.

Figura 4.3.3.4:1: Competências Essenciais, Produtos Essenciais e Produtos Finais da ACE



Fonte: Adaptado de Hamel e Prahalad (1998) e dados colhidos na pesquisa da ACE

Para o Diretor de RH e para o CEO, tais reuniões são responsáveis pela disseminação do conhecimento na ACE, além de criar um ambiente propício às inovações.

Sobre o tema *terceirização*, o Diretor de RH voltou a afirmar que, além da preocupação em não “inchar” a companhia com funcionários, devido ao controle de custos, existe a questão do “*core business*”. Segundo ele, ao atribuir funções não interligadas ao negócio central da empresa, as gerências passam a ter responsabilidades que as distanciam do seu foco de atuação, o seguro. Logo, a companhia procura terceirizar tais funções, buscando prestadores de serviços qualificados no mercado. Os exemplos citados são comuns ao mercado corporativo, tais como serviços de mensageria, entregas, copiadoras, processamento de folha de pagamento, entre outros. Ele ressalta que existem terceirizações de funções que fazem parte do negócio de seguro, feitas com a finalidade de viabilizar o negócio em termos de custos, porém a parte central do processo de seguro é efetivada pela equipe da ACE

4.3.4 Conclusões dos Tópicos de ADE

O quadro 4.3.4:1 apresenta uma síntese dos tópicos de ADE estudados na ACE, e nele se constata diversos elementos propostos no referencial conceitual utilizados durante o estudo, importantes para a formulação de estratégias competitivas bem-sucedidas.

Quadro 4.3.4:1 – Tópicos de ADE estudados na ACE

Tópico de ADE		Descrição das Ações da ACE em cada Tópico	
Migração de Valor		Sem dúvida, o setor de seguro passou por uma fase de Influxo de Valor, conforme pode ser observado pelo crescimento em volume de prêmios comercializados e pelas novas Companhias que se estabeleceram no País. A ACE detectou a movimentação de valor e investiu no País a partir de 1999. Ela também se mantém atenta ao combate da Memória Institucional e aos movimentos da concorrência (Tela de Radar).	
Definição de Negócio		É vista como questão importante para seu sucesso e segue em harmonia com o grupo mundial. No momento da entrada no mercado brasileiro, este foi cuidadosamente estudado para definir as dimensões dos negócios principais, propostas por Abell (1991).	
Concepção de Negócio	Valor para o Cliente	A companhia tem consciência da importância dos valores que entrega a seus clientes, mantendo-os como um dos focos principais ao criar e aprimorar seus produtos. A companhia tem por objetivo oferecer o maximizar o valor que oferece a seus clientes.	
	Segmentação	É uma empresa que investe em segmentação de mercados, com o objetivo de encontrar nichos de mercado ainda não explorados. Com base em sua especialização em um produto essencial, ela o adapta a cada segmento de consumidores (Especialização por Produto – Kotler (2000)).	
	Posicionamento	Operacional	A Empresa procura vincular seu serviço à imagem do canal de distribuição, que, em geral, tem relacionamento bom e duradouro com o cliente. As principais mensagens que a ACE cultiva para seus clientes são: “ <i>tranqüilidade</i> ” e a “ <i>garantia de seu futuro</i> ”. Conquistou para sua marca o <i>status</i> de “Primeira” empresa no ramo de massificados, ganhando vantagem sobre os concorrentes.
		Estratégico	Optou claramente pelo Enfoque na Liderança de Custos, de Porter (1996). Em toda a estrutura da companhia, é possível identificar a preocupação no controle de custos e processos internos para tornar a empresa mais produtiva gastando menos e, conseqüentemente, vender seus produtos por menores preços.
	Competências Essenciais	Investe e incentiva na formação das Competências Essenciais, proporcionando um ambiente de grande interação e troca de experiências entre os profissionais. A empresa entende que suas Competências Essenciais são a base de seu sucesso.	

Fonte: elaborado com base no referencial conceitual e no estudo de caso

Segundo Ferraz *et al.* (1995) e Canongia *et.al.* (2004), os elementos de ADE apurados na ACE são os “motivos” ou “causas” dos resultados financeiros da companhia perante a concorrência, conforme ilustrado anteriormente.

Com base na análise da ACE diante de seus competidores e nos tópicos de ADE estudados, afirmamos que a ACE é um empresa competitiva, cujas ações estratégicas são fundamentadas nos princípios da ADE.

4.4 Análise dos Tópicos de TI

4.4.1 A Estrutura do Departamento de TI

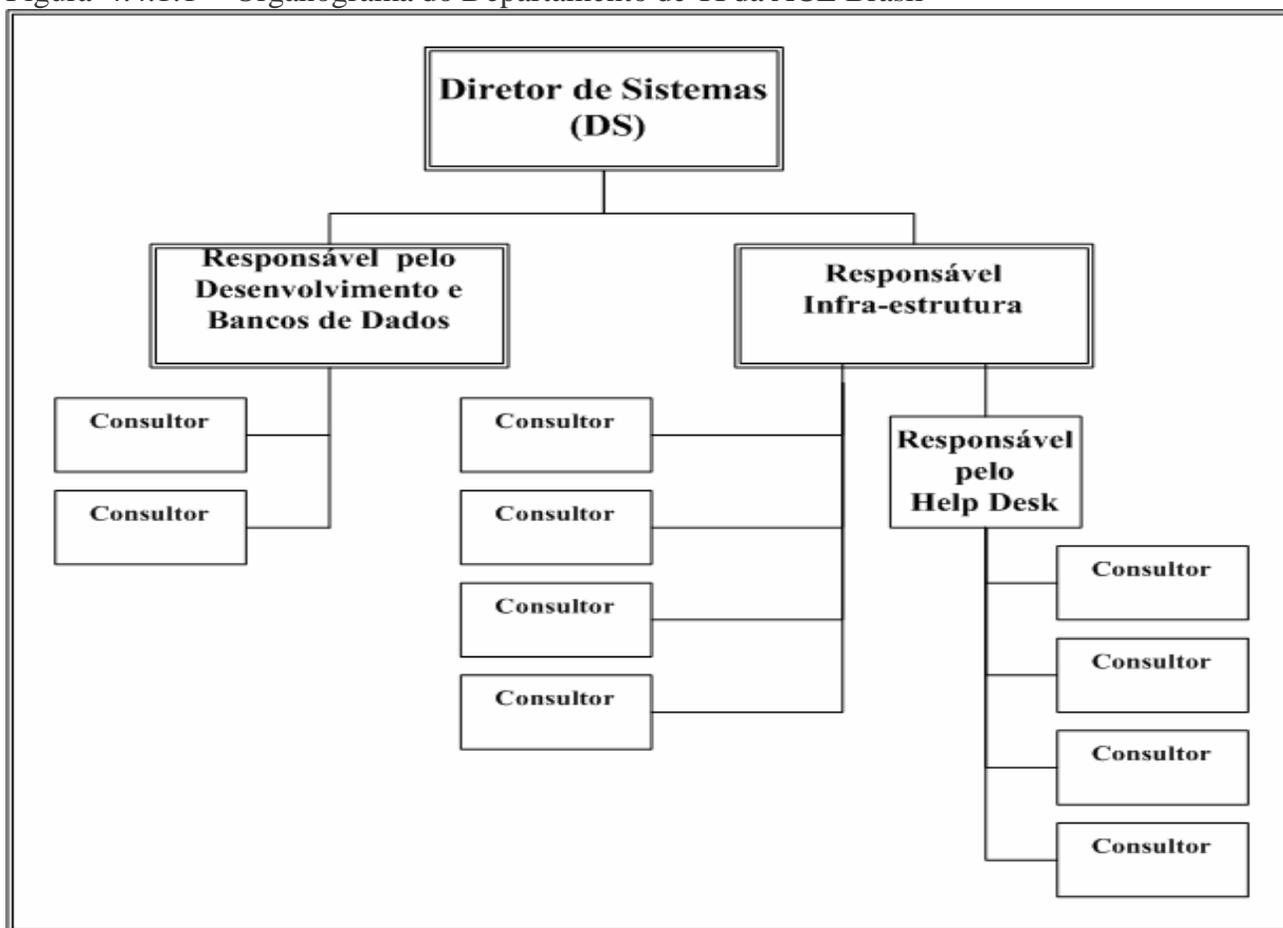
O departamento de TI da ACE no Brasil é comandado por um Diretor de Sistemas, que apesar de reportar-se ao Vice-Presidente Operacional (ver figura 4.1.2:2) no nível de negócio nacional, e pertence em âmbito internacional, à equipe do Vice-Presidente Regional de Sistemas para a América Latina.

Apesar de alocado na unidade do Brasil, o Diretor de Sistemas, dada a natureza de seu cargo, é responsável também pela gestão TI de outros Países da América Latina. De acordo com o Diretor de Sistemas, somente o Brasil, em toda a na América Latina, dispõe de estrutura de Departamento de TI, com desenvolvimento, manutenção e gestão de sistemas. Nos demais Países o departamento de TI resume-se a equipes de gestão e manutenção de infra-estrutura de equipamentos, já que desenvolvimento, manutenção e gestão dos sistemas se fazem a partir da sede ACE América Latina, em Miami. A base de operações de TI do Brasil encontra-se na cidade de São Paulo, juntamente com a base de operações de negócios.

De acordo com o Diretor de Sistemas, a estrutura de TI criada para o Brasil é diferente devido ao desenvolvimento local de negócios massificados inexistentes nas outras unidades da ACE. A figura 4.4.1:1 ilustra a estrutura do departamento de TI.

Sobre o número de funcionários que trabalham no departamento de TI local, a ACE emprega quatro funcionários próprios, incluindo o próprio Diretor de Sistemas, e uma equipe de consultores contratados por demanda (*on demand*) de consultorias especializadas no tipo de serviço necessário.

Figura 4.4.1:1 - Organograma do Departamento de TI da ACE Brasil



Fonte: Elaborado a partir das entrevistas com o Diretor de Sistemas da ACE Brasil

Segundo o Diretor de Sistemas, essa estrutura revela-se muito eficaz, e enumera algumas de suas vantagens:

- ü Agilidade na execução dos projetos e tarefas: À medida que necessita de mão-de-obra qualificada em determinadas ferramentas, a contratação é feita por meio de consultorias especializadas, durante o tempo necessário para a execução do projeto em questão, o que dispensa processos de seleção e contratação de pessoal.

- ü Constante atualização técnica: Outro benefício da contratação de consultores é a garantia de atualização técnica necessária para a execução do projeto, se a ACE utiliza-se funcionários próprios, teria que garantir a constante qualificação técnica dos mesmo.
- ü Economia: O quadro de consultores é constantemente avaliado, sendo contratados e dispensados na medida em que seus projetos ou tarefas são iniciados ou terminados. Evita-se assim a inatividade de recursos.

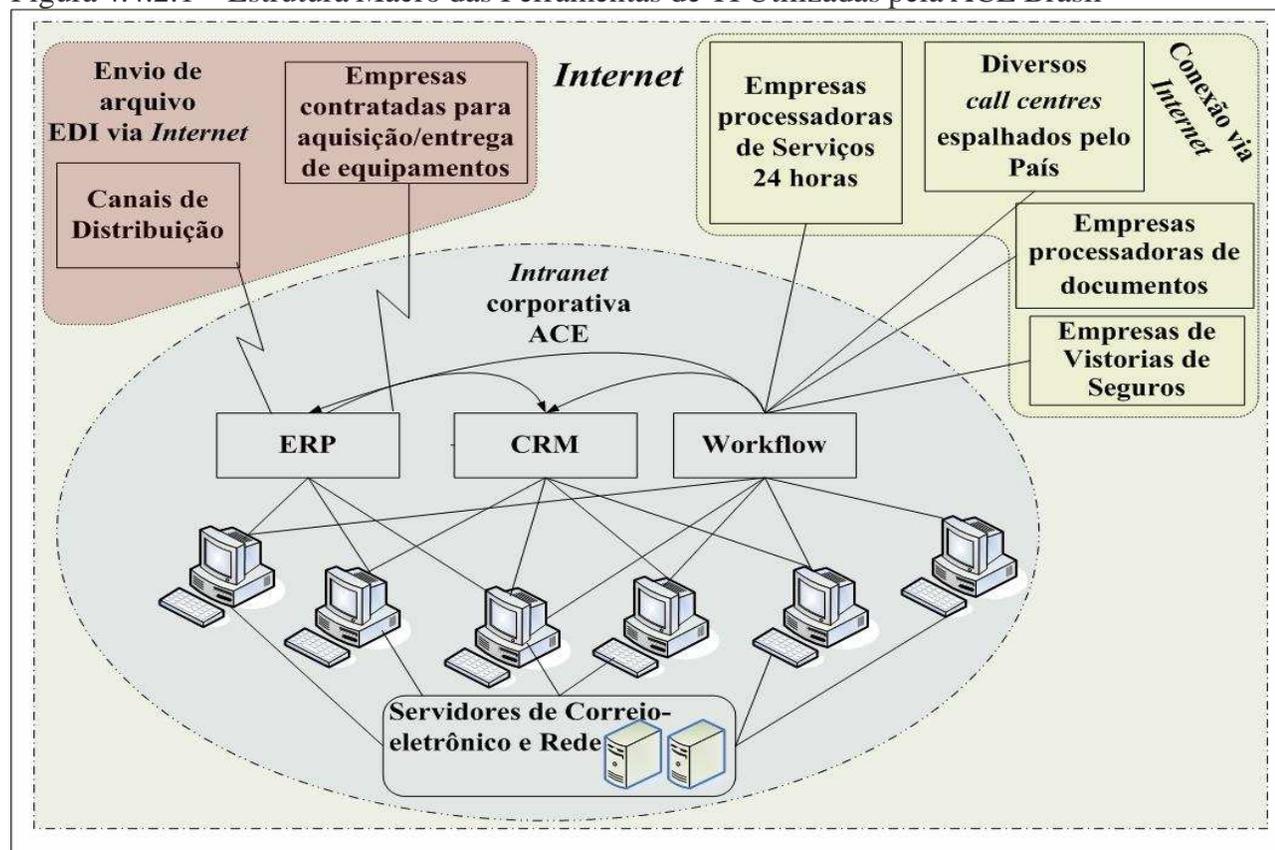
Os funcionários próprios da ACE, os únicos fixos na estrutura, ocupam posições de gerência e coordenação dos consultores, garantindo, desse modo, a qualidade dos serviços. Ao final de 2005, a companhia contava com dez consultores, alocados de acordo com a figura 4.4.1:1.

Essa política de contratação de consultores para função com grande oscilação de demanda corresponde às afirmações do Diretor de RH sobre a preocupação da ACE em não “inchar” o número de funcionários e demonstrando a coerência das políticas da empresa.

4.4.2 As Ferramentas de TI utilizadas pela ACE Brasil

Sobre as ferramentas de TI utilizadas pela ACE constatou-se o uso de diversos recursos de teleprocessamento, tais como *Internet*, *Intranet* e EDI, além de aplicações de Pacotes de Automação de Escritório, Redes, Correio Eletrônico e aplicativos comerciais como ERP, CRM Operacional e *Workflow*. A figura 4.4.2:1 ilustra a interligação dessa estrutura.

Figura 4.4.2:1 – Estrutura Macro das Ferramentas de TI Utilizadas pela ACE Brasil



Fonte: Elaborado a partir das entrevistas com o Diretor de Sistemas da ACE Brasil

De acordo com o Diretor de Sistemas, essa estrutura foi montada para servir ao negócio da ACE no Brasil. Tanto o ERP quanto o CRM, utilizados na ACE, são ferramentas desenvolvidas pela ACE para o grupo mundial, de forma interna nos Estados Unidos, sendo utilizadas por todas as unidades do grupo. Tal diretriz visa facilitar a conciliação de todos os dados do grupo. Tais aplicativos, todavia, foram desenvolvidos para mercados onde os negócios de seguros obedecem ao padrão mundial. No entanto, a lógica de funcionamento dos massificados é inversa à desse padrão, conforme ilustra o quadro 4.4.2:1.

Quadro 4.4.2:1 – Lógica de funcionamento do Negócio de Seguros Mundial x Massificados

Item	Padrão Mundial	Padrão Massificados
Volume de negócios (apólices)	Pequeno	Grande
Volume de prêmios por negócio (Financeiro)	Grande	Pequeno
Volume de Sinistros	Pequeno	Grande

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas com o Diretor de Sistemas da ACE Brasil

Para situar a dimensão da operação da ACE, o Diretor de Sistemas informou que mensalmente, são três milhões os segurados da ACE, com média de mil sinistros. De acordo com ele, tais números fogem totalmente da capacidade do ERP corporativo. Citando um exemplo do gigantismo da operação, todos os meses todas as seguradoras que operam no País devem enviar arquivos consolidados e detalhados de suas atividades e demonstrações contábeis à SUSEP. Segundo ele, os sistemas da SUSEP, no início, não comportavam o volume de dados enviados, o que exigia vários meses para viabilizar tal transmissão.

Se a operação de massificados tivesse que ser comportada dentro do ERP corporativo ela estaria inviabilizada, uma vez que demandaria alterações de aplicação dentro desse sistema, como no caso dos seguros de transportes.

Outra grande dificuldade encontrada para viabilizar a operação dos massificados eram as dimensões do País, nisto que a atividade exige grande volume de negócios para ser lucrativa. O produto da ACE deveria ter abrangência grande em termos de País, chegando as cinco Regiões. Para tanto seriam necessário criar de muitas regionais para o processamento dos sinistros, cujo alto custo inviabilizaria o negócio.

A operação dos seguros não massificados da ACE está totalmente compreendida na estrutura do ERP, por ser semelhante ao padrão mundial de negócios de seguros. Os ajustes quanto ao produtos comercializados no País se deram por meio apenas de estratégias de negócios e não por estruturas especialmente montadas de TI.

Buscando soluções tecnológicas para viabilizar o negócio de massificados, a ACE adotou a filosofia de ferramenta *Workflow* (WF). Quanto à classificação do *WorkFlow* adotado, suas características o incluem na categoria descrita por Cruz (2000) como o tipo Transacional, mesclando, entretanto, com algumas funcionalidades do Administrativo, conforme ilustra o quadro 4.4.2:2.

Outra característica decisiva na escolha da ferramenta *Workflow* foi a possibilidade de implementar a aplicação na *Internet*. Dessa forma, seria possível centralizar a aplicação na base

de operações de TI, de onde haveria o acesso para outras empresas e parceiros geograficamente distantes

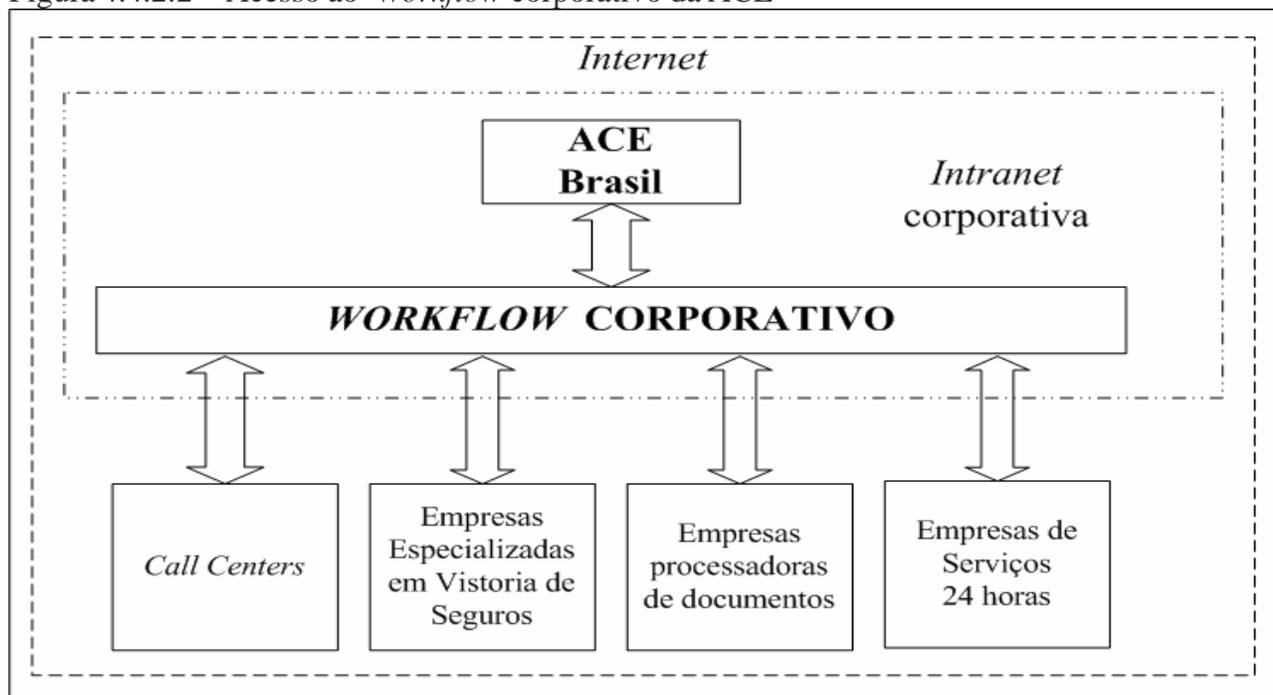
Quadro 4.4.2:2 – Características do *Workflow* da ACE

Características	<i>Workflow</i> Administrativo	<i>WorkFlow</i> Transaccional
Grande volume de transações e dados	ü	ü
Grande volume de regras de negócio	ü	
Envolve muitos departamentos	ü	
Empresa orientada a processos	ü	
Ideal para tarefas repetitivas		ü
Orientado por correio eletrônico		ü

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas com o Diretor de Sistemas da ACE Brasil e referencial conceitual

Seguindo os padrões e diretrizes do grupo, a aplicação de *Workflow* foi desenvolvida internamente, a exemplo do ERP e do CRM, originando um departamento de TI diferenciado das demais unidades da América Latina. O *Workflow* desenvolvido foi construído de forma a comunicar-se também com o ERP e o CRM locais para maior agilidade e segurança da operação de TI.

A partir da ferramenta de *Workflow* desenvolvida, foi possível oferecer produtos massificados por meio de canais de distribuição com abrangência nacional. Não teria sido possível fazê-lo, se a ACE precisasse ter aberto escritórios em cada Estado do País para viabilizar o trâmite de documentos de sinistros, vistorias de seguros e atendimento telefônico. A operação do massificado baseia-se na integração de diversas empresas terceirizadas, contratadas em locais geograficamente estratégicos para atender às grandes concentrações de clientes. Dessa forma o custo de manutenção do negócio se torna viável e a empresa não se afasta do seu *core business*. A figura 4.4.2:2 ilustra o acesso ao *Workflow* corporativo da ACE.

Figura 4.4.2:2 – Acesso ao *Workflow* corporativo da ACE

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas com o Diretor de Sistemas da ACE Brasil

De acordo com o processo de negócio de massificados, o *Workflow* desenvolvido pode ser oferecido às diversas empresas parceiras da ACE no processo. São elas (1) *Call Centers*, (2) Empresas especialistas em vistoria de seguros, (3) Empresas processadoras de documentos e (4) Empresas contratadas para Serviços 24 horas.

Os *Call Centers* são empresas especializadas no atendimento telefônico de clientes. A ACE contrata diversos *call centers*, situados estrategicamente no País, para o atendimento do cliente em caso de sinistros. Os números para contato são linhas do tipo 0800 com ligação gratuita, e constam nos contratos de aquisição dos seguros. Dependendo da variação da demanda, unidades de *call centers* são adicionadas ou retiradas da rede de atendimento. Em dezembro/2005, a ACE contava com vinte unidades. Durante o atendimento telefônico, os operadores do *call center* registram as informações do chamado no *Workflow*.

As empresas especializadas em vistoria de seguros são contratadas para determinados tipo de coberturas de seguros que demandam vistorias para a efetivação de indenização. Entretanto, a distribuição em âmbito nacional requereria muitos escritórios ou manter especialistas consequentemente viajando, o que seria muito oneroso e inviabilizaria a operação. A solução

consistiu em contratar empresas especializadas em vistoria, situadas em pontos estratégicos do território nacional, para atender os chamados da ACE. Para iniciar uma vistoria, a empresa recebe, via e-mail uma notificação do *Workflow* de execução do trabalho. Ao final da vistoria, a empresa registra o laudo no *Workflow*.

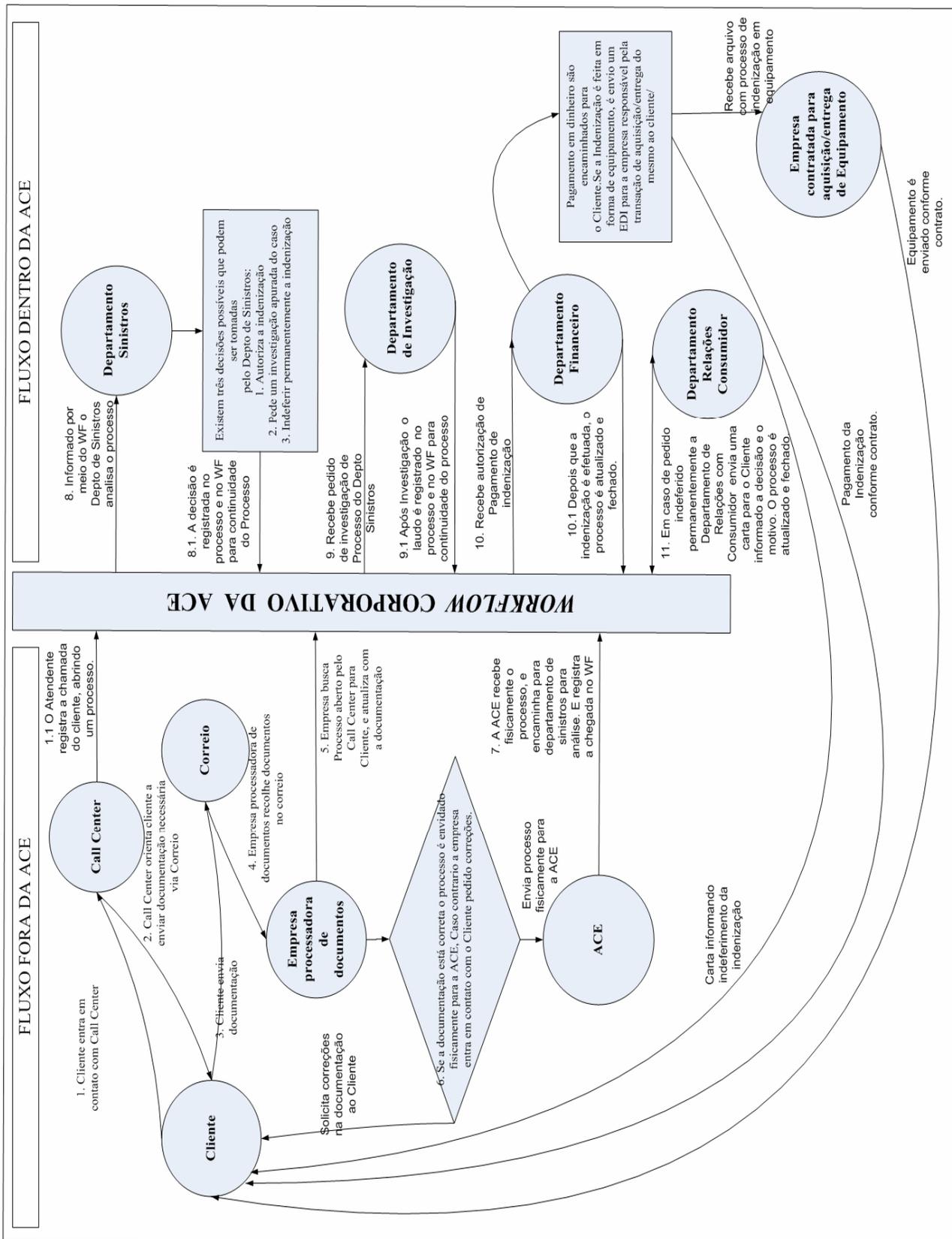
Os seguros são atividades que demandam grande volume de documentos para a efetivação tanto das apólices quanto das indenizações. Por isso, devido à abrangência da operação de massificados, quando um sinistro é comunicado via *call center*, a orientação é de que o cliente envie a documentação necessária para uma caixa postal regional da ACE, com frete pago. Diariamente uma empresa processadora de documento, contratada localmente, recolhe o conteúdo da caixa postal, e monta os chamados processos. Cada processo corresponde a um sinistro e deve estar completo para originar uma indenização. Caso o processo esteja completo, segue para a ACE; caso contrário, a empresa processadora faz contato com o Cliente solicitando as correções.

Em alguns produtos específicos são oferecidos serviços 24 horas tais como chaveiros, eletricitistas, encanadores, entre outros. Mais uma vez, é necessária cobertura nacional para esse tipo de serviço. Como esse tipo de oferta de seguros já ficou comum no País, existem diversas empresas que o prestam. Uma vez contratada pela ACE a empresa passa a acessar o *Workflow* e comunicar-se com os clientes cobertos por esse atendimento.

De forma geral, essas empresas têm acesso ao *Workflow* corporativo da ACE por meio da *Internet*, fazendo assim todo o pré-processamento do seguro, com exceção das empresas de serviços 24 horas. Quando o processo chega fisicamente à ACE, está completo no que tange à documentação e pré-análise. A figura 4.4.2:3 detalha o processo de indenização dos massificados da ACE.

Apesar de se longo o trâmite do processo de indenização nas empresas terceirizadas, o departamento de sinistros da companhia tem de dar o julgamento final e deliberar a ação a ser tomada, preservando assim a posição da ACE de detentora do conhecimento do negócio de seguros.

Figura 4.4.2:3 – Fluxo de Indenização dos Seguros Massificados



Fonte: Elaborado a partir das entrevistas com o Diretor de Sistemas da ACE Brasil

Questionado sobre a possibilidade de transmissão dos documentos do fluxo de massificados em meio digital, utilizando o *Workflow*, o Diretor de Sistemas argumentou que os custos de equipamentos e mão-de-obra associados ao processo refletiriam negativamente no custo geral da operação de massificados, alternativa levada em conta início da implantação do projeto.

De acordo com o Diretor de Sistemas, após quase cinco anos de operação e constantes aperfeiçoamentos, o processo vem se tornando muito eficiente. Ele explica que os prazos de atendimento dos massificados giram em torno de sete dias, dependendo do contrato e tipo de produto, a partir da chegada do processo na ACE, mas a média geral de conclusão dos processos é de três a quatro dias.

A ACE mantém um portfólio de produtos essenciais na área de massificados que, quando associados a um novo canal de distribuição, moldam-se ao perfil dos clientes do canal de distribuição. Todo o processo de pesquisa e projeções a respeito dos clientes é efetuado na própria base de dados dos canais de distribuição, não sendo levados fisicamente para a ACE. No processo de análise, os profissionais da ACE investigam o perfil dos clientes utilizando as ferramentas de BI desenhadas pela própria ACE. De acordo com o Diretor de Sistemas, a ACE não dispõe de ferramentas de BI formais, mas de um ferramental desenvolvido internamente pela empresa, baseado no conhecimento adquirido no mercado de seguros.

A seguir, detalharemos outros aspectos quanto ao relacionamento entre a ACE e seus Canais de Distribuição:

- ü Venda: Normalmente, a venda é feita a partir de iniciativas conjuntas entre o Canal de Distribuição e a ACE por meio de malas diretas e campanhas por meio de *call centers*;
- ü Comercialização: a venda do seguro se dá por meio do pagamento da fatura do Canal de Distribuição, ao qual cabe comunicar periodicamente à ACE os contratos novos, os que continuam e os que foram excluídos. Tal comunicação é feita utilizando recursos de EDI por meio da *Internet*. O período de transmissão é acertado no contrato entre o Canal de Distribuição e a ACE;

ü Atendimento de Sinistros e Serviços 24 horas: Sob esse aspecto, a responsabilidade é completamente da ACE. O cliente entra em contato com as centrais de *call centers* e aciona os serviços.

Vale ressaltar que, muitas vezes, o cliente final não toma conhecimento de que ao seguro não está sendo comercializado por outra empresa, e a imagem que se fixa é a do Canal de Distribuição. Logo o relacionamento entre o Canal de Distribuição e a ACE deve visar o lucro mútuo, ou seja, a ACE deve buscar para parceiros empresas de bom relacionamento com seus clientes e nome conceituado no mercado. Os Canais de Distribuição, por sua vez, têm que contar com uma seguradora que cumpra o compromisso firmado com o cliente, já que o nome lembrado será o seu, seja de forma positiva ou negativa.

4.4.3 Alinhamento de TI e Negócios

A seguir, examinaremos os três modelos de avaliação da TI nas empresas, abordados no referencial conceitual, estudados na ACE:

- ü O *Grid* Estratégico;
- ü A Matriz de Intensidade da Informação;
- ü O Modelo do Alinhamento Estratégico.

4.4.3.1 *Grid* Estratégico

Ao questionar os executivos da ACE sobre o papel das aplicações de TI, presentes e futuras, na estratégia de negócio da empresa de forma ampla, obteve-se o resultado ilustrado no quadro 4.4.3.1:1.

Quadro 4.4.3.1:1– Avaliação das dimensões do *Grid* Estratégico

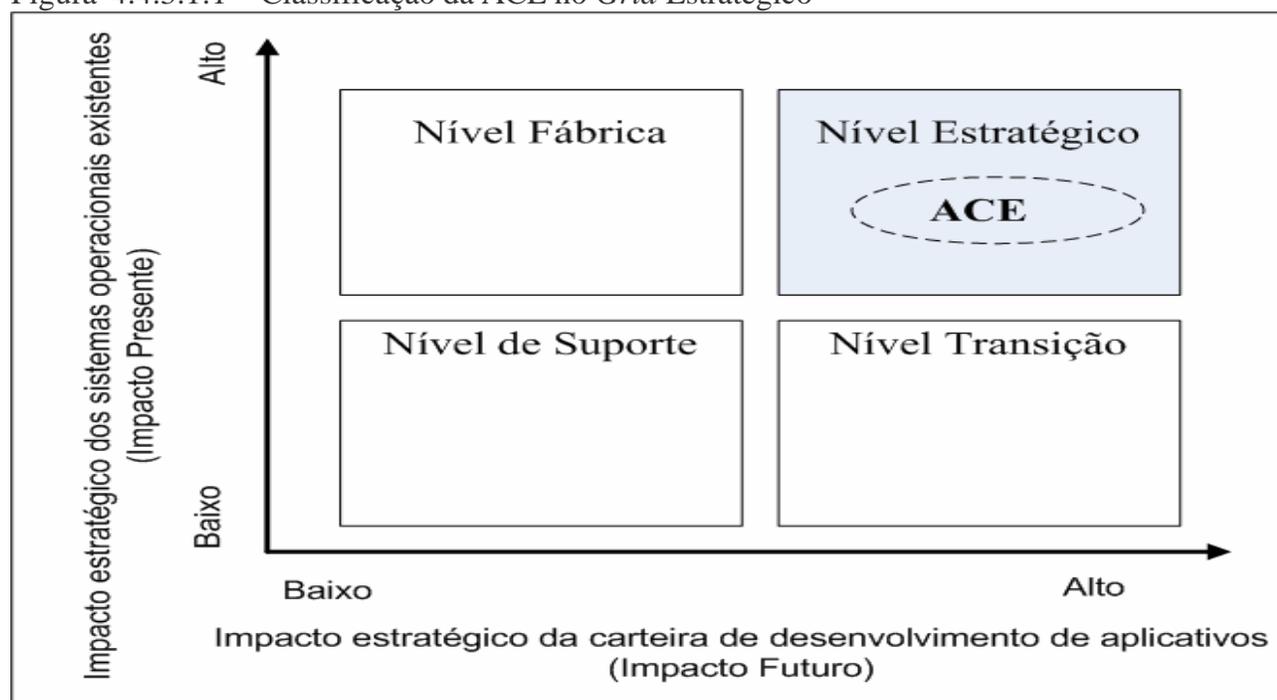
Dimensão avaliada	Executivos			
	RS	DRH	CEO	VPO
Importância dos sistemas operacionais existentes	Alta	Alta	Alta	Alta
Impacto estratégico da carteira de desenvolvimento de Aplicativos	Alta	Alta	Alta	Alta

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas os executivos da ACE Brasil e referencial conceitual.

Como os resultados revelam, de forma unânime, os impactos presentes e futuros das aplicações de TI são grandes no negócio da ACE. Já observamos que a operação dos produtos massificados é altamente dependente de TI para funcionar. Os demais produtos de seguros da empresa, apesar do suporte da estrutura tradicional de TI do grupo, também são dependentes de TI.

Ao representar os resultados no *Grid Estratégico*, conforme a figura 4.3.3.1:1, temos um resultado que corrobora a posição em que McFarlan (1998) classificou as companhias seguradoras em seu estudo - o quadrante Estratégico de seu modelo (ver figura 2.2.3.1:1).

Figura 4.4.3.1:1 – Classificação da ACE no *Grid Estratégico*



Fonte: Elaborado a partir do quadro 4.4.3.1:1.

Ao buscar os aspectos da interpretação de Laurindo (2000) e Turban *et. al.* (2004) do *Grid Estratégico*, essa pesquisa também identificou que a ACE preenche todos os itens necessários para classifica-se no quadrante Estratégico, conforme ilustra o quadro 4.4.3.1:2.

Quadro 4.4.3.1:2 - Interpretação dos Aspectos *Grid* Estratégico

Aspecto estudado	Padrão encontrado
Estratégia da empresa	A estrutura de TI foi montada para dar suporte à estratégia de negócio a ser adotada no País, diferentemente daquela das demais unidades da América Latina. O impacto aí é tanto presente quanto futuro.
Enfoque dado a TI	O enfoque dado à TI está relacionado tanto à eficiência quanto à eficácia. A eficiência se destaca nos fatores de tempo e custo do processo e a eficácia na melhor forma de executar os processos.
Nível hierárquico da gerência de TI na companhia	A gerência de TI tem um cargo que responde diretamente ao Vice-Presidente Operacional local e ao Vice-Presidente Regional de Sistema para a América Latina. E considerado alto cargo dentro da companhia.

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas com executivos da ACE Brasil e referencial conceitual.

4.4.3.2 A Matriz de Intensidade da Informação

Aplicou-se o método da Matriz de Intensidade da Informação, de Porter e Millar (1998), buscando compreender se a ACE tira proveito das oportunidades oferecidas pela TI. O padrão encontrado está descrito em cada uma dos cinco passos do método, descritos a seguir.

4.4.3.2.1 Passo 1: Avaliar a intensidade das informações

Neste passo, o objetivo é mensurar a *intensidade* de informação contida no processo de negócio e no produto, em relação a todos os pontos da cadeia de valor. Ao questionar os executivos da ACE a respeito da intensidade da informação, de acordo com as dimensões sugeridas por Porter e Millar (1998), obteve-se o resultado descrito no quadro 4.4.3.2.1:1.

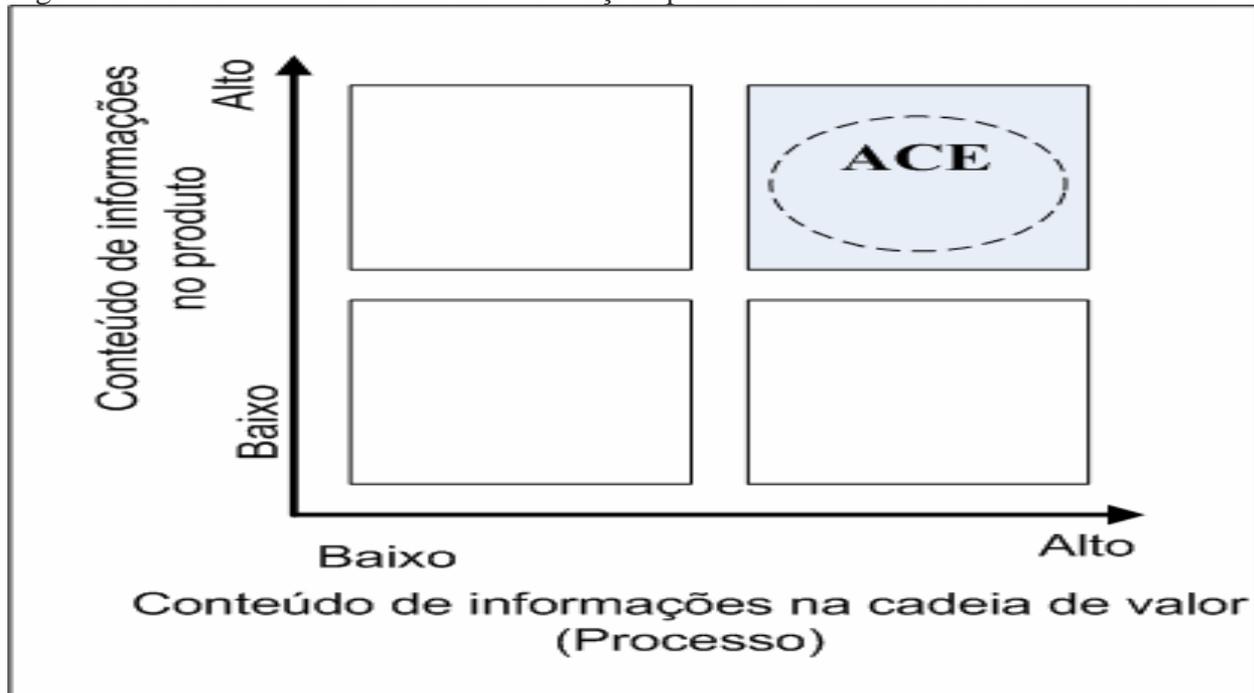
Quadro 4.4.3.2.1:1 – Avaliação das dimensões da intensidade da informação

Dimensão avaliada	Executivo			
	RS	DRH	CEO	VPO
Conteúdo de informações na cadeia de valor (Processo)	Alta	Alta	Alta	Alta
Conteúdo de informações no produto	Alta	Alta	Alta	Alta

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas com executivos da ACE Brasil e referencial conceitual.

A figura 4.4.3.2.1:1 ilustra a representação gráfica do quadro 4.4.3.2.1:1 e, conseqüentemente, a intensidade de informação presente na ACE.

Figura 4.4.3.2.1:1– A Intensidade de Informações presentes nos Produtos e Processos da ACE



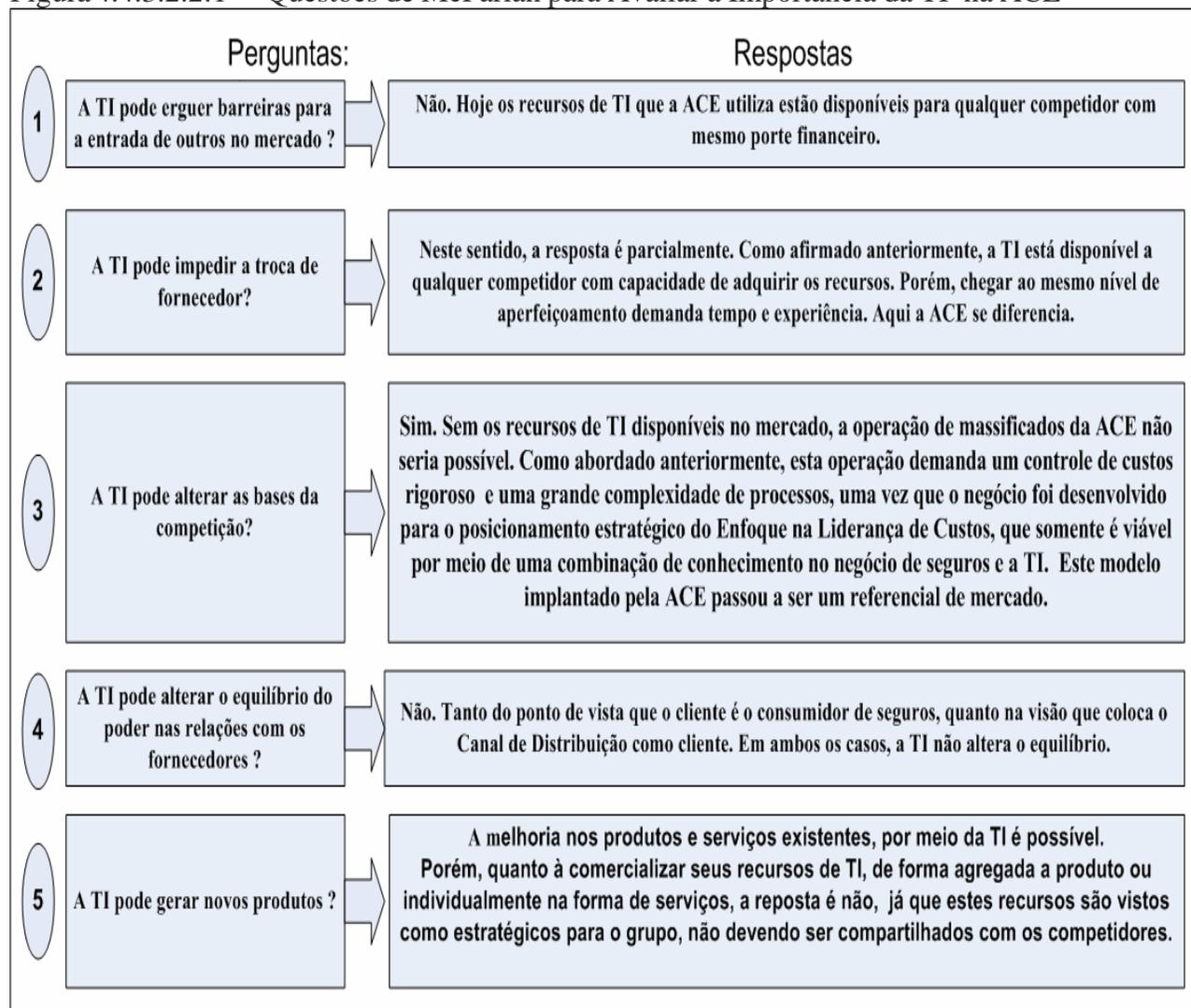
Fonte: Fonte: Elaborado a partir do quadro 4.4.3.2.1:1.

A classificação da ACE no quadrante mais alto também corrobora a classificação feita por Porter e Millar (1998) pela qual as companhias seguradoras ocupavam este quadrante. Observou-se durante a pesquisa que todos os passos do processo de seguros são altamente impregnados de informação, ponto em que reside o diferencial da companhia seguradora, dado que, se todas comercializam basicamente o mesmo seguro, seu diferencial está no conhecimento do mercado e do produto e em sua capacidade de aperfeiçoá-lo para a comercialização.

4.4.3.2.2 *Passo 2: Determinar o papel da TI na estrutura do setor*

Para determinar o papel da TI na estrutura do setor, aplicaram-se as perguntas do modelo de McFarlan baseadas no modelo das cinco forças, de Porter, sugeridas por Porter e Millar (1998). As respostas obtidas estão descritas na figura 4.4.3.2.2:1.

Figura 4.4.3.2.2:1 – Questões de McFarlan para Avaliar a Importância da TI na ACE



Fonte: Elaborado a partir das entrevistas com executivos da ACE Brasil e referencial conceitual.

A fim de interpretar os dados obtidos, as respostas foram tabuladas conforme ilustra o tabela 4.4.3.2.2:1.

Tabela 4.4.3.2.2:1 – Tabulação das Questões de McFarlan aplicadas na ACE

Pergunta	Sim	Não
A TI pode erguer barreiras para a entrada de outros no mercado?	0	1
A TI pode impedir a troca de fornecedor?	0,5	0,5
A TI pode alterar as bases da competição?	1	0
A TI pode alterar o equilíbrio do poder nas relações com os fornecedores?	0	1
A TI pode gerar novos produtos?	0,5	0,5
TOTAL	2,0	3,0

Fonte Elaborado a partir da figura 4.4.3.2.2:1

Analisando a tabela 4.4.2.2:1, conclui-se que a TI tem importância moderada no setor de seguros, na visão da ACE. Como ressaltou o CEO, *“a TI é importante, mas, sem nosso conhecimento no negócio de seguros, não importa que a companhia tenha equipamentos sofisticados sem conhecimento e experiência no negócio”*.

4.4.3.2.3 Passo 3: Identificar as formas por meio das quais a TI pode criar vantagem competitiva

Ao questionar os executivos da ACE a respeito da possibilidade de a evolução da TI afetar as atividades da cadeia de valor da empresa, com novas possibilidades de criar vantagem competitiva, todos foram unânimes em responder que as possibilidades são grandes, uma vez que foram os constantes avanços tecnológicos dos últimos anos que possibilitaram a viabilização do negócio de massificado.

De acordo com o CEO, sem as possibilidades criadas pela Internet a ACE não poderia manter interligações tão próximas com seus canais de distribuição nem tampouco teria condições de abranger o País todo com seus produtos por meio de sua rede de serviços terceirizados para atendimento de sinistros.

O Diretor de Sistemas ressaltou que a empresa se mantém atenta aos avanços tecnológicos e as novas tendências do mercado de TI, porém observa que os investimentos nessa área são feitos com cautela, e somente após um cuidadoso estudo de viabilidade. Segundo ele, tecnologia nova normalmente é cara e instável, demandando troca de equipamentos e mudanças dos padrões existentes e um erro pode causar grandes prejuízos ao negócio de forma geral.

Outro ponto ressaltado pelo Diretor de RH e pelo Diretor de Sistemas é o treinamento dos funcionários da companhia para o uso da TI. Para o Diretor de RH, *“de nada serve a tecnologia sem pessoas habilitadas para operá-la e compreendê-la. Uma vez que o funcionário compreenda o funcionamento de uma ferramenta, ele pode melhorar processos ou até criar novos processos, encontrar falhas, ou simplesmente desempenhar de forma mais ágil suas*

tarefas. Logo, o treinamento e o investimento nas pessoas é, sem dúvida, a maior fonte de vantagem competitiva”.

4.4.3.2.4 Passo 4: Investigar como a TI poderá gerar novos negócios

Neste passo, os executivos da ACE foram questionados sobre a possibilidade de gerar novos negócios a partir de sua estrutura de TI. A entrevista usou as perguntas propostas por Porter e Millar (1998) e as respostas encontram-se no quadro 4.4.3.2.4:1.

Quadro 4.4.3.2.4:1 – Síntese das Respostas sobre a possibilidade de a TI gerar novos negócios.

Perguntas	Respostas
Criar novos negócios a partir dos avanços tecnológicos?	Nessa questão, eles são unânimes ao afirmar que sim, ressaltando que essa é uma preocupação constante da empresa buscar novas formas de Negócios e novos nichos de mercado. A TI é vista como um elemento que potencializa e viabiliza negócios.
Criando novos negócios a partir de demandas derivadas de produtos existentes?	Nessas duas questões, repetiu-se a unanimidade. As possibilidades são remotas, porém possíveis e a companhia está sempre atenta às possibilidades.
Criando novos negócios a partir de negócios já existentes?	

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas com executivos da ACE Brasil e referencial conceitual.

Concluimos que é possível criar novos negócios a partir de avanços tecnológicos, mas também o é devido à demanda de produtos. A criação de novos negócios que envolvam a capacidade excedente de TI da companhia é pouco provável, dada a natureza do setor.

De acordo com o especialista em TI do setor de seguros consultado, as companhias de seguros investem no desenvolvimento de soluções próprias, buscando traduzir em suas aplicações seu “*know-how*” específico como por exemplo, gerenciamento de riscos, precificação ou outras ferramentas de seguros. Dessa forma dificilmente uma companhia compraria aplicações ou recursos de uma concorrente ou disponibilizaria seu conhecimento e estrutura.

4.4.3.2.5 Passo 5: Desenvolver um plano para tirar vantagem da TI

Neste último passo do processo proposto por Porter e Millar (1998), sugere-se que a empresa utiliza os resultados obtidos nos passos anteriores como base para formular seu planejamento estratégico, visando tirar vantagem da TI.

Segundo o Vice-Presidente Operacional, todos os passos anteriores são considerados na ACE, porque, na visão da companhia a TI é uma ferramenta que viabiliza o negócio seguro, e sem o foco central, é ainda assim, muito importante.

Para o Diretor de Sistemas, a TI é considerada nas decisões de negócio, sendo ele constantemente consultado a respeito da viabilidade ou não de determinados projetos, além da responsabilidade de pesquisar e sugerir alternativas.

4.4.3.3 Modelo do Alinhamento Estratégico

O modelo do alinhamento estratégico, de Henderson e Venkatraman (1993) diz respeito à harmonização entre as estratégias de negócios e TI. Os autores propõem que são possíveis quatro perspectivas de alinhamento (ver figura 2.2.3.3:2). Ao questionar o Diretor de Sistemas e o Vice-Presidente Operacional quanto à melhor opção para representar a ACE, ambos apontaram a perspectiva da Execução da Estratégia como a mais adequada.

De acordo com o Diretor de Sistemas, suas funções na companhia, no Brasil, são, basicamente:

- ü Gerenciar a infra-estrutura de TI;
- ü Assistir as equipes de novos negócios, fornecendo e viabilizando estruturas de TI para dar suporte aos novos projetos;
- ü Dar suporte às gerências no que tange à TI em seus departamentos;
- ü Pesquisar e acompanhar as tecnologias disponíveis no mercado e estudar sua viabilidade dentro da companhia.

Segundo o Diretor de Sistemas, é costumeiro atender a chamados para reuniões com parceiros, novos clientes ou mesmo somente com as gerências para opinar e fornecer a visão de TI a respeito do assunto em questão .

Tais funções evidenciam o papel da TI de auxiliar da estratégia de negócios, servindo como impulsionadora dos negócios da companhia. Isso confirma a perspectiva da Execução da Estratégia como a mais adequada.

Outro indicador de que esta é a perspectiva mais adequada são os papéis das gerências, já que à alta gerência da empresa cumpre formular estratégias, enquanto à gerência de TI cabe implantá-las da estratégia.

Quanto ao critério de desempenho dentro dessa perspectiva, ambos os executivos apontaram o rígido controle de custos como o foco principal da empresa como um todo. Dada a natureza da operação dos massificados, em que o valor do prêmio é muito baixo, para obter lucro, é preciso visar a grandes volumes de comercialização com baixos custos. Nesse momento a TI passa a ser a ferramenta viabilizadora. Segundo o CEO, *“sem uma estrutura de TI adequada, não conseguiríamos gerenciar nossa venda de seguros e atendimento de sinistros e ainda lucrar. Os custos seriam impossíveis”*.

4.4.4 Conclusões da Análise dos Tópicos de TI

A análise da equipe de TI, sintetizada no quadro 4.4.4:1, ressalta a preocupação da companhia com o controle de custos, contando com poucos funcionários próprios e contratando consultores para executar de tarefas onde há oscilação de demanda. Durante a observação da rotina do departamento de TI, foi possível constatar que tanto funcionários como consultores trabalham como uma equipe, com tarefas e responsabilidades bem definidas, não havendo excesso de mão-de-obra.

A Gerência de TI desempenha um papel estratégico na companhia. Sendo subordinado tanto do Vice-Presidente Operacional local quanto do Gerente de Sistema de Informação da

América Latina, o Diretor de Sistemas acumula tanto conhecimentos técnicos de TI como e Administração Estratégica e Setor de Seguros, brasileiro e mundial. Tal perfil se faz necessário para viabilizar as estratégias da companhia por meio das ferramentas de TI.

Quadro 4.4.4:1 – Análise da Estrutura de TI – Pessoas, Equipamentos e Aplicativos

Equipe de TI	Gerência	Responsabilidades quanto ao Brasil e América Latina	<ul style="list-style-type: none"> ü Infra-estrutura de TI; ü Viabilizar novos negócios no que tange à TI; ü Execução da estratégia de negócios.
		Nível Hierárquico	Considerado alto na Companhia. Responde ao Vice-Presidente Operacional local e ao Vice-Presidente de Sistemas da América Latina.
		Conhecimentos	Seu cargo exige tanto o conhecimento profundo de TI quanto o de Seguros e Administração Estratégica.
	Equipe de TI	Composta de 4 funcionários próprios, contando o RS, e um equipe de consultores contratados <i>on-demand</i> . Os funcionários próprios ocupam cargos de coordenadores e gerência, enquanto os consultores cuidam da infra-estruturura de TI e do desenvolvimento de aplicativos.	
Ferramentas de TI	Diversidade de Ferramentas	A companhia é usuária intensiva de ferramentas de TI, utilizando diversos recursos de equipamentos, telecomunicações e <i>softwares</i> aplicativos.	
	Principais aplicativos	Utiliza os aplicativos ERP e CRM específicos para a área de Seguros, desenvolvidos pelo grupo ACE e utilizados em nível mundial pelas companhias pertencentes ao grupo.	
	Desenvolvimento Local de Aplicativos	Único País da América Latina a contar com desenvolvimento de aplicativos. Desenvolve localmente um <i>Workflow</i> para dar suporte ao negócio de massificados.	
	Investimentos	Investe em pesquisa e desenvolvimento em TI , desde que estes sejam aplicáveis ao negócios da companhia.	

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas com executivos da ACE Brasil e referencial conceitual.

Apesar de se mostrar uma usuária intensiva das ferramentas de TI, há clara preocupação de não inviabilizar o negócio de seguros devido aos altos custos da TI. Isso se confirma pela opção de utilizar os mesmos aplicativos do grupo mundial nos negócios tradicionais e no desenvolvimento do *Workflow* apenas para dar suporte à operação massificados. Observa-se que

mesmo desenvolvendo o *Workflow*, a companhia procura dimensionar a funcionalidade aplicativo aos custos envolvidos.

Na análise do alinhamento de TI e Negócio da ACE, sintetizada no quadro 4.4.4:2, concluí-se que a TI tem papel estratégico na organização da companhia, dado o impacto de suas aplicações na operação do negócio, conforme mostrou o *Grid* Estratégico de McFarlan (1998).

Quadro 4.4.4:2 – Análise do Alinhamento de TI e Negócio

Modelo conceitual e Autores	Interpretação
<i>Grid</i> Estratégico McFarlan (1998)	A importância dos sistemas operacionais existentes no presente e de quais quer desenvolvimentos no futuro resulta em grandes impactos na estratégia da companhia, classificando a companhia no quadrante de “ <u>Nível Estratégico</u> ”.
Matriz de Intensidade de Informação Porter e Millar (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ü A Intensidade das Informações é alta, pois tanto os processos quanto os produtos têm grande conteúdo informacional; ü A TI é considerada importante na estrutura do setor de seguros, mas não o ponto fundamental para o sucesso no setor; ü A TI cria vantagem competitiva desde que associada com conhecimento técnico no setor de seguros e estratégias de negócio, não de forma isolada; ü No setor de seguros, dificilmente a TI poderá gerar novos negócios (isoladamente); ü A companhia utiliza a TI como viabilizadora do negócio de seguros.
Alinhamento Estratégico Henderson e Venkatraman (1993)	A companhia encontra-se classificada na Perspectiva da <u>Execução da Estratégia</u> , pois: <ul style="list-style-type: none"> ü A TI age como auxiliar da estratégia de negócios; ü A estratégia de negócios é a impulsionadora da companhia, não a de TI; ü O papel da alta gerência é formular a estratégia; ü O papel da gerência de TI é executar a estratégia; ü O critério de desempenho é o custo.

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas com executivos da ACE Brasil e referencial conceitual.

Porém, ao analisarmos a Matriz de Intensidade de Informações, de Porter e Millar (1998), verificamos que, apesar do alto conteúdo informacional de seus produtos e serviços e de sua

importancia na estrutura do setor, a TI não é capaz de gerar novos negócios ou vantagens competitivas de forma isolada. O que só é possível ao aplicá-la de forma associada ao conhecimento em seguros e à estratégias de negócios.

A classificação da ACE na perspectiva da Execução da Estratégia do Alinhamento entre Negócios e TI de Henderson e Venkatraman (1993), vem confirmar as conclusões dos modelos anteriores, segundo os quais a TI é classificada como uma ferramenta importante na companhia e no setor, mas que adiciona valor à companhia somente se utilizada como uma viabilizadora das estratégias de negócios. A estratégia impulsionadora da companhia não é a estratégia de TI, mas a estratégia de negócios.

4.5 Considerações Finais

O setor de seguros nacional tem passado nos últimos anos por grande aumento da concorrência, derivada da abertura do mercado de seguros ao capital estrangeiro em 1996 e da expansão do mercado associada ao aumento do poder aquisitivo da população, decorrente da estabilidade econômica proporcionada pelo plano Real, de 1994. A combinação desses fatores atraiu para o País diversas companhias seguradoras estrangeiras, que se associaram às nacionais. A união das novas estratégias de negócios e modernas técnicas de seguros, trazidas pelas estrangeiras, ao profundo conhecimento do setor nacional, por parte das empresas aqui instaladas, resultou em um novo e concorrido mercado de seguros.

Anualmente, é considerável a expansão do setor, que conquista novos clientes e obtém crescentes aumentos no volume de prêmios emitidos, passando de uma participação de 1,29% do PIB, em 1993, para 3,38%, em 2004, com perspectivas de chegar a 5% até 2008. Globalmente, o setor de seguros representa 8 % do PIB, sinalizando a importância do setor e o grande potencial de crescimento no Brasil, o maior mercado segurador da América Latina, que concentra 36,58% do volume de prêmios sul-americano, represente apenas 0,56% da arrecadação no plano mundial.

Ao final de 2004, o País contava com 130 companhias seguradoras, oferecendo produtos de seguros, previdência e capitalização à população, que nesse ano arrecadaram um total de R\$ 59.824 milhões em prêmios. Apesar do significativo volume de arrecadação de prêmios,

aproximadamente 80% das companhias não foram capazes de obter lucro operacional, ou seja, proveniente da atividade de seguros, auferindo lucros por meio de resultados financeiros.

Para reverter o quadro e obter maior lucratividade, as companhias seguradoras precisavam ampliar suas bases de clientes, o que é um grande desafio, dada a natureza abstrata do produto **seguro** e a falta de tradição no consumo de seguros por parte da população brasileira.

Para conquistar novos consumidores, as companhias seguradoras investem na pesquisa e lançamento de produtos inovadores por meio de canais de distribuição não convencionais, e mais aderentes às constantes mudanças nas necessidades dos clientes. Para atingir esse objetivo elas têm investido maciçamente em TI como forma de otimizar processos e obter melhor qualidade e velocidade nas informações.

Nesse contexto propusemos a seguinte questão de estudo: “*Como os recursos de tecnologia da informação podem melhorar a competitividade das empresas no setor de seguros?*”. A resposta à questão foi obtida por meio de um estudo de caso, efetuado em uma companhia seguradora competitiva no mercado nacional e usuária intensiva de TI: a ACE. Essa seguradora se instalou no País em 1999 e, deste então, vem crescendo em número de clientes e lucratividade, com uma carteira de produtos inovadores, focados nas classes sociais populares.

A pesquisa verificou que a ACE, desde o momento de sua chegada ao País, fundamentou suas ações em conceitos da Administração e do Marketing Estratégico, tais como a entrega de valor para o cliente, a segmentação, o posicionamento e as competências essenciais. A seguir, destacaremos, de forma sintética, os principais tópicos estudados e suas conclusões.

Quanto ao fenômeno da *Migração de Valor*, a partir do pioneirismo da ACE em propor uma nova forma de comercializar seguros para as classes mais populares da sociedade por meio dos produtos massificados, conquistando grande aceitação no mercado e paralela lucratividade, observou-se que diversas outras seguradoras a seguiram, passando a investir neste novo mercado, caracterizando assim certa migração de valor dos modelos de negócio mais focados em produtos tradicionais.

Quanto à *classificação da fase da Migração de Valor*, não foi possível montar um painel das seguradoras brasileiras, dado que, geralmente, fazem parte de conglomerados e/ou não têm ações cotadas em bolsa. Porém, ao levar a análise ao contexto dos concorrentes internacionais da ACE, observamos que a companhia, assim como o ramo de negócio em que atua, encontram-se na fase de estabilidade.

Na questão da *definição de negócios* da companhia, observou-se que a subsidiária brasileira adotou o modelo do grupo mundial, onde *segurança* é o negócio principal. A definição é ampla, permitindo um grande leque de opções de atuação para a companhia, assim como sugere Cobra (1995). Ao estudar as dimensões da Definição de Negócio da ACE, de acordo com o modelo de Abell(1991), constatou-se que a companhia, baseada em um minucioso estudo de mercado, dividiu sua atuação em dois ramos: (1º) o massificado e (2º) transportes. Em cada um deles os negócios foram definidos em três dimensões, de acordo com a proposição de Abell(1991). Tais dimensões são de conhecimento geral da empresa, servindo de *guia norteador* para as ações de seus colaboradores. Outra importante constatação foi ter a definição dos negócios foi o primeiro aspecto abordado pela direção da ACE ao chegar ao País, tornando-se o centro de sua estratégia, assim como sugerem Abell (1991), Narayanan e Fahay (1999), Day(1990), Hooley *et al.* (2001) e Vasconcellos Filho(1985).

O *valor entregue ao cliente* é visto pela companhia como questão central no desenvolvimentos de seus produtos. A fim de manter-se em sintonia com o que seus clientes consideram valioso, e assim agregar mais valor a seus produtos, a ACE empreende minuciosos estudos de mercado. De forma mais ampla, ela entende que o principal valor que qualquer seguradora deve oferecer para seus clientes é a tranquilidade de uma cobertura em caso de sinistros. O desafio é compreender que tipo de cobertura proporcionará ao cliente tal valor.

Quanto à *análise do valor percebido pelo cliente*, seguindo a teoria de Ferrell e Hartline (2005), a companhia interpreta que, no caso dos clientes da ACE, ele é elevado, considerada a relação entre o alto benefício proporcionado pelos seus produtos e seu baixo custo monetário.

Na *segmentação de mercado*, segundo a ACE, encontra-se uma das maiores razões de sua alta lucratividade. A companhia segmenta o mercado utilizando diversas técnicas para identificar nichos pouco explorados e, por meio de exaustivos estudos, analisa-os com o intuito de conhecer suas necessidades e, conseqüentemente, tornar-se apta a atendê-los de forma superior à da concorrência. É importante salientar que a ACE não só atende às classes mais populares com produtos massificados, dispondo de uma linha de produtos de seguros massificados voltados para classes mais abastadas da população, por meio de canais de distribuição diferenciados.

Outra constatação importante sobre a segmentação da ACE remete à escolha dos ramos de seguros em que atua. Como demonstrado no estudo de caso, ela evita os ramos em que a concorrência é intensa e a lucratividade, por conseqüência, baixa. Na contramão do mercado, a companhia busca ramos novos ou pouco desenvolvidos, nos quais possa tornar-se líder e obter alta lucratividade.

No tocante à questão do *posicionamento operacional*, o primeiro desafio da ACE, assim como o de qualquer outra seguradora, residia na falta de hábito de consumir seguros no País. O segundo desafio residia na má reputação das seguradoras, vistas, de forma global, como inimigas, ao invés de aliadas. Para vencer tais desafios, a companhia se vale do relacionamento entre o cliente e o canal de distribuição, com que, de forma geral, já mantém relacionamento. Dessa forma, o produto é ofertado diretamente ao cliente, que, na maioria dos casos, não procuraria intencionalmente um corretor de seguros. Outra vantagem nessa forma de comercialização de seguro reside em que, na grande maioria das vezes, é o canal de distribuição é o responsável pelo produto que o cliente está adquirindo, sem o envolvimento de uma seguradora envolvida na transação.

Outra medida para conquistar os clientes e criar um lugar em sua mente foram as campanhas de divulgação dos produtos, recorrendo a diversos meios de comunicação (telefone, *e-mail*, *websites*, entre outros), em que a companhia salientava estar vendendo a *tranqüilidade* e a *garantia do seu futuro*, fixando uma imagem junto ao cliente.

No tocante à marca, a empresa goza da vantagem de ter sido a primeira seguradora bem-sucedida em comercializar seguros massificados de baixo custo, tendo acumulando vantagem sobre a concorrência que deseja entrar nesse segmento.

Ao analisar o *posicionamento estratégico*, constatou-se que a ACE mantém uma clara posição de *ênfase na liderança de custos*, de acordo com o modelo proposto por Porter(1996a), que orienta suas estratégias de negócios e sua estrutura funcional e operacional. Nesse sentido, a companhia busca identificar segmentos específicos de mercado não atendidos pela concorrência e desenvolver produtos especialmente projetados para as suas necessidades. O baixo custo também é uma característica marcante em seus produtos, que geram lucro por meio da venda em grande escala.

No tocante às *competências essenciais*, a companhia vê aí uma das bases principais de seu alto índice de inovações e conseqüente lucratividade. Uma das prioridades da alta gerência é oferecer um ambiente propício à criação e difusão de conhecimento por meio do aprendizado em grupo e da troca de idéias e experiências, potencializando assim a criação de novas competências essenciais.

Baseada na visão de que as competências requeridas em um colaborador são, em grande parte, diferentes daquelas requeridas em um gerente ou diretor, a companhia traçou um perfil diferenciado de competências. Do colaborador são requeridas as seguintes competências: capacidade de adaptação, foco no resultados, capacidade de resolução de problemas, iniciativa, foco no aprendizado e valores. Criou-se assim um perfil de colaborador proativo, com iniciativa, focado na estratégia da companhia (valores e resultados). Já dos níveis de gerência são requeridos o pensamento estratégico, poder de persuasão, senso de propriedade, orientação e aconselhamento, liderança, foco nos valores, além de confiança e capacidade de decisão. Claramente, o perfil da alta gerência remete a um líder.

Ao focalizar o estudo de caso na *Tecnologia de Informação* dentro da ACE, a pesquisa encontrou um departamento de TI completamente alinhado ao posicionamento estratégico adotado pela companhia, com extrema atenção ao controle de custos e à aplicação de seu

ferramental nos negócios. Um claro exemplo pode ser extraído do quadro de funcionários do departamento, na qual apenas quatro cargos são efetivamente da ACE, os demais são consultores, altamente especializados, contratados de acordo com a demanda, apenas pelo tempo necessário, o que reduz custos de contratação de mão-de-obra efetiva e evita ociosidade de mão-de-obra especializada.

No que tange à utilização de ferramentas de TI, a companhia utiliza as principais tendências tecnológicas disponíveis, orientando suas pesquisas e investimento nesse campo às necessidades atuais e futuras da companhia. Cuidadosos estudos sobre o impacto dos custos das novas tecnologias são empreendidos antes de qualquer investimento, prova da opção de posicionamento estratégico de enfoque na liderança de custos.

Para analisar a questão do *Alinhamento entre a TI e Negócios*, a pesquisa utilizou-se dos modelos propostos por McFarlan(1998), Porter e Millar (1998) e Henderson e Venkatraman (1993), cujos resultados são apresentados a seguir, de forma sintética.

Na perspectiva do *Grid Estratégico* de McFarlan(1998), que mede o grau de impacto das aplicações de TI nas organizações, a ACE foi classificada no “nível estratégico”. Tal classificação implica que tanto as aplicações presentes de TI como qualquer desenvolvimento futuro, são de extrema importância na operação do negócio da companhia. A conclusão fundamenta-se na constatação de que a operação de produtos massificados da ACE é fortemente baseada em soluções de TI, tais como a *Internet* e o Sistema *Workflow*.

A análise do modelo proposto por Porter e Millar (1998) da *Matriz de Intensidade da Informação*, apurou que, apesar de importante ferramenta viabilizadora de negócios tanto na ACE quanto no setor, a TI, de forma geral, não é fonte de vantagens competitivas para as companhias seguradoras.

Ao focalizar o estudo no alinhamento entre negócios e TI, tendo por base o modelo proposto por Henderson e Venkatraman (1993), a ACE ficou classificada na perspectiva da “Execução da Estratégia”, em que a força motriz da companhia é a estratégia de negócios e em que cabe à TI o papel de “*implantador de estratégias*”.

No tocante a TI na ACE, conclui-se que, apesar de usuária intensiva de ferramentas de TI, a companhia as utiliza como forma de viabilizar o negócio de seguros, orientando suas decisões de acordo com a estratégia de negócios da ACE.

Enfim, o objetivo do trabalho era “*identificar como os recursos de TI estão sendo utilizados estrategicamente no setor de seguros, e como influenciam a competitividade das empresas*”, e, mediante o estudo de caso da ACE, concluiu-se que, nessa situação, a TI, de forma isolada, não é fonte de sua vantagem competitiva, o que só pode ser alcançado por meio do alinhamento estratégico entre os negócios e a TI.

O estudo sugere que uma chave para conquistar uma posição competitiva no setor de seguros é o monitoramento constante do mercado (economia, concorrentes e consumidores) em que as companhias atuam, viabilizando o desenvolvimento de estratégias de segmentação e posicionamento eficientes e alinhadas às competências essenciais das seguradoras. Neste processo, os recursos de TI desempenham o papel de viabilizadores e concretizadores da estratégia de negócios.

4.6 Recomendações

Conforme exposto anteriormente, o setor de seguros é de grande importância na sociedade moderna, tanto no Brasil quanto no mundo, na medida em que possibilita maiores garantias para empreendimentos pessoais e corporativos. O presente trabalho, de natureza exploratória, indica alguns temas de pesquisa que poderiam ser realizados no setor, conforme segue:

- ü Novas formas de segmentação de mercado no Brasil: apesar de ter sido pioneira em segmentar o mercado de baixa renda em seguros, a ACE não se encontra isolada nesse mercado. Muitas das grandes seguradoras nacionais, atraídas pelos lucros obtidos pela ACE, passaram a explorá-lo nos últimos anos, algumas com grande destaque nas publicações especializadas, mencionadas pelos executivos da ACE como concorrentes a considerar;

- ü As competências essenciais de seguradoras competitivas: a grande ênfase da ACE em cultivar e incentivar as suas competências essenciais, nos leva a questionar como o temas é tratado pelas suas demais concorrentes;

- ü O alinhamento entre a TI e o negócio nas seguradoras: essa pesquisa focou-se em um estudo de caso único para responder à sua questão principal: “Como a TI pode melhorar a competitividade de uma empresa no setor de seguros?”. Ao final dessa pesquisa, sugere-se sua replicação numa amostra maior de companhias, tidas como competitivas, para comparar e confrontar resultados.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACE *The ACE Corporate Report 2002*. Bermuda: ACE, 2002.

ACE *Corporate Profile – ACE Group*. Bermuda: ACE, 2003.

ACE *Relatório Financeiro – Classificação de Riscos do Exercício 2004 da ACE Seguradora S.A.* São Paulo: ACE, 2005.

ABELL, D.F. **Definição e Negócio: O ponto de partida para o planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1991.

ALBERTI, V. **Entre a solidariedade e o risco - história do seguro privado no Brasil**. 2ª ed., Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ALBERTIN, A.L.; MOURA, Rosa M. **Administração de Informática: Funções e fatores críticos de sucesso**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

AMADOR, P. **Do retrato de Vargas à Carta de Brasília: Cinquenta anos de Fenaseg**. Rio de Janeiro: Grupiara, 2001.

AMADOR, P. **A Atividade Seguradora no Brasil - fundamentos, história, regulamentação e prática**. Rio de Janeiro: FENASEG, 2003.

ARAÚJO, R. M. **Ampliando a cultura de processos de software – um enfoque baseado em Groupware e Workflow**. 2000. 240 f. Tese de Doutorado apresentada a COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.

BARNEY, J.A. Looking Inside for Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, 49-61, Nov/1995.

BITENCOURT, C. **A Gestão das competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 319f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Programa de Pós Graduação em Administração, Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, C. **A Gestão das competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. *In*: ENANPAD - Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, XXVI. 2002, Salvador. Anais do ENANPAD/2002, 15f., GRT 412.

BOAR, B. **Tecnologia da Informação: A arte do planejamento estratégico**. 2ª ed. São Paulo: Berkeley, 2002.

BRASIL. Lei nº 10406, de 10 de Janeiro de 2002. **Código Civil Brasileiro**. Presidência da República. Brasília, DF, Janeiro 2002. Disponível em :

www.presidencia.gov.br/cccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm. Acesso em 18/01/2006

BRETON, P. **História da Informática**. São Paulo: UNESP, 1991.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM – Customer Relationship Management**. São Paulo:Atlas, 2000.

BUENO, D. Imagem transparente para cresce. **Revista Conjuntura Econômica**. . v. 59, n. 5, p. 22-27, Maio/2005

BUGAY, E. L.; ULBRICHT, V. R. **Hipermídia**. Florianópolis: Bookstore, 2000.

CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M.; ZACHIEWICZ, M. *Foresight*, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Instrumentos para a Gestão da Inovação. **Revista Gestão e Produção**, . São Carlos, v. 11, n. 2, p. 231-238, mai./ago. 2004.

COBRA, M. **Marketing Competitivo: Uma abordagem Estratégica**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CONJUNTURA ECONÔMICA, Especial Seguros 2002. **Revista Conjuntura Econômica**. v. 57, n. 4, p. 50-62, Abril/2003.

CONJUNTURA ECONÔMICA, Melhores Seguradoras do Brasil em 2003. **Revista Conjuntura Econômica**. v. 58, n. 5, p. 31-59, Maio/2004.

CONJUNTURA ECONÔMICA, As Melhores Seguradoras do Brasil em 2004. **Revista Conjuntura Econômica**. v. 59, n. 5, p. 22-45, Maio/2005.

CONTADOR, C. R.; FERRAZ, C. B. **Mercado de Seguros e Capitalização no Brasil: Um Resgate da história**. Rio de Janeiro: Funenseg, 2002 (Estudos Funenseg, v.I, n. 6)

CORREA, H. L; GIANESI, I. G. N; CAON, M. **Planejamento e Controle da Produção com MRPII / ERP: Conceitos e Implantação**. São Paulo: Atlas, 1999.

CRUZ, T. **Workflow: A tecnologia que vai revolucionar processos**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CRUZ, T. **Sistemas de Informações Gerenciais: Tecnologias de Informação e a Empresa do Século XXI**. 3ª. ed. São Paulo:Atlas, 2003.

DAY, G. S. **Estratégia voltada para o mercado**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: Compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAVENPORT, T. H. Putting the enterprise into the enterprise system. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 4, p. 121-131, Jul./Aug. 1998

DIAS, D. S. **O Sistema de Informação e a Empresa**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

FENACOR. Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados, de Capitalização, de Previdência Privada e das Empresas Corretoras de Seguros Site: www.fenacor.com.br - -

Arquivos para Download.

FENASEG: Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização Site:

www.fenaseg.org.br. Arquivos para Download. Data da Pesquisa 08/09/2004.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brasil: desafios competitivos para a industria**. Rio de Janeiro:Campus, 1995.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

FIGUEIREDO, S. **Contabilidade de seguros**. São Paulo:Atlas, 1997.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos. v. 10, n. 2, p. 129-144, Ago. 2003.

FREIRE, N. **Aspectos do Seguro**. São Paulo: Atlas, 1959.

FREIRE, N. **Organização e contabilidade de seguros**. São Paulo: Atlas, 1969.

FUNENSEG. Fundação Escola Nacional de Seguros. Site: www.funenseg.org.br – Arquivos para Download.

GALIZA, F. J. dos S. **Economia e Seguro: uma introdução**. Rio de Janeiro: FUNENSEG, 1997.

GAMBÔA, F. A. R.; CAPUTO, M. S.; BRESCIANO FILHO, E. Método para gestão de riscos em implementações de sistemas ERP baseado em Fatores Críticos de Sucesso. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. São Paulo. Vol. 1, No. 1, p. 46-63 Set/2004.

GATES, Bill. **A estrada do Futuro**. São Paulo:Cia. Das Letras, 1995.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAJAEW, J.; OLIVEIRA, A. C. M. C. **O Enfoque do Valor Adicionado: Informática e Aumento de Competitividade.** *In: XX CONGRESSO NACIONAL DE INFORMÁTICA.* São Paulo, 1987. Anais. São Paulo, SUCESU, 1987. p.190-194.

GUIA, M. R. **Gerenciamentos de riscos em fazer e comprar seguros.** São Paulo: Suma Econômica, 1993.

GUIMARÃES, N. A. **Seguro-saúde. Uma abordagem jurídica sobre o princípio da equidade e sua aplicabilidade nos conflitos decorrentes das relações de consumo.** *Jus Navigandi*, Teresina, a. 8, n. 328, maio de 2004. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5070>>. Acesso em: 15/agosto/2005 às 22:30AM.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. **A competência Essencial da Corporação.** *In: Montgomery, C. A.; Porter, M. Estratégia: A Busca pela Vantagem Competitiva.* Rio de Janeiro:Elsevier, 1998.

HAX, A. C.; Wilde II, D. L. The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 2, p. 11-28. Winter, 1999.

HEAD, G. L., HORN, S. **Essentials of risk Management.** 3^a ed., Pensilvania: Insurance Institute of America, 1997.

HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations. **IBM Systems Journal.** v.32, n.1, p.4-16, 1993.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica.** São Paulo:Thompson, 2002.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J.A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo.** 2^a ed., São Paulo:Prentice-Hall, 2001

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Dados disponíveis no Sistema IBGE de Recuperação de Dados Automática – Base SIDRA. Disponível em <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/>

IRB. Instituto de Resseguro do Brasil. Site: <http://www.irb-brasilre.com.br/>

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 9ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing: Edição do novo milênio.** 10ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; BES, F. T. de. **Marketing Lateral: uma abordagem revolucionárias para criar novas oportunidades em mercados saturados.** 2ª. ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2004.

KOTLER, P. O Marketing sem segredos: Philip Kotler responde as suas dúvidas. Porto Alegre:Bookman, 2005.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Seguros.** São Paulo:Iglu, 1988.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas e Informação Gerencial: Administrando a empresa digital.** 5ª ed. São Paulo:Prentice-hall, 2004.

LAURINDO, F. J. B. **Um estudo sobre a avaliação da eficiência e eficácia da tecnologia da informação nas organizações.** 2000. 176 f. Tese (Doutorado em Engenharia) , Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000 .

LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. O Papel da Tecnologia da Informação (TI) nas organizações. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v.8, n. 2, p. 160-179, Agosto/2001.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da Informação: Eficácia nas organizações.** São Paulo: Futura, 2002.

LOUREIRO, C. A. G. **O contrato de Seguros.** **Jus Navigandi**, Teresina, a. 7, n. 62, fev. 2003.

Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=3777>>. Acesso em:

30/09/2005.

McFARLAN, F. W. A **Tecnologia da Informação muda a maneira de competir**, *In*: McGOWAN, W. G. *Revolução em Tempo Real: Gerenciando a Tecnologia da Informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação e a eficiência de sua empresa**. 11ª ed. Rio de Janeiro:Campus, 1994

MICROSISTEMAS, Uma breve história da informática. **Revista Microsistemas**, v.15, p. 12-18, 1995. Disponível em www.mci.org.br, acessado em 25/07/2005 às 12:45AM.

MURAKAMI, M. **Decisão estratégica em TI**. 2003. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

NARAYANAN, V.K; FAHEY, L. **Análise macro ambiental: compreendendo o ambiente fora do setor**. *In*: FAHEY, L.; Randall, R. M. *MBA: Curso Prático de Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 1999

NICOLAO, M. **Modelagem de Workflow utilizando um modelo de dados temporal orientado a objetos com papéis**. 1998. 80 f. Dissertação de Mestrado apresentado à CPGCC/UFRGS. Porto Alegre, 1998.

NORRIS, G.; HURLEY, J. R.; HARTLEY, K. M.; DUNLEAVY, J. R.; BALLS, J. D. **ERP E E-Business: Transformando as Organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2001.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informações e as decisões gerenciais na era da internet**. 9ª ed., São Paulo: Saraiva, 2002.

OLIVEIRA, B. A. C., TOLEDO, G. L., IKEDA, A. A. **Fidelização e Valor: Uma Interdependência Inequívoca**. *In*: VII SEMEAD, 2004, São Paulo. *Anais do VII SEMEAD - Seminários em Administração da FEA/USP, 2004* - disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead> - 20/01/2005.

OLIVEIRA, B. A. C. **Sistemas de Informação versus tecnologia da informação – um impasse empresarial**. São Paulo: Érica, 2004.

PNAD. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. Anos base de 2000,2001,2002,2003 e 2004. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/> Download em 12/12/2005.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996 a.

PORTER, M. E. **Estratégia: A busca pela vantagem competitiva**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

PORTER, M. E.; Millar, V. E. **Como a informação lhe proporciona Vantagem Competitiva**. *In:* McGOWAN, W. G. **Revolução em Tempo Real: Gerenciando a Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

POVOAS, M. S. S. **Gestão de Marketing na Atividade de Seguros**. 2ª ed. Rio de Janeiro:Apec, 1988.

PRAHALAD, C.K.; FAHEY L.; RANDALL, R.M. **Estratégia para o Crescimento: O Papel das Competências Essenciais na Corporação**. *In:* FAHEY L.; RANDALL, R.M. **Curso Prático de Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

REZENDE, D. A.; PEREIRA, R. O. **Sistemas de conhecimentos gerados pelos recursos da Tecnologia de Informação**. *In:* Simpósio Internacional sobre Gestão do Conhecimento, 2002, Curitiba. Anais: Curitiba: ISKM2002.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2003.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: A batalha pela sua mente.** 7^a. ed. São Paulo:Pioneira, 1996.

RODRIGUES FILHO, L. N.; AMIGO, R. J. Determinantes da Competitividade em mercados Industriais. **Revista de Administração da USP.** São Paulo. v. 35, n. 3, p. 23-31, jan./mar.2000.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. **O Valor do Cliente: O modelo que está reformulando a estratégia corporativa.** Porto Alegre:Bookman, 2001.

SANTOS, A. **Dicionário de Seguros.** 2^a ed. Rio de Janeiro:Instituto de Resseguro do Brasil, 1988.

SERRA, L. **A Essência do Business Intelligence.** São Paulo: Berkley, 2002.

SERRALVO, A. F. Fundamentos do Posicionamento de Marcas – Uma Revisão Teórica. In: In: VII SEMEAD, 2004, São Paulo. Anais do VII SEMEAD - Seminários em Administração da FEA/USP, 2004. - disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead> - 20/11/2005

SILVA, C. L. da. Competitividade e a Estratégia Empresarial: Um Estudo de Caso da Industria Automobilística Brasileira na década de 1990. **Revista da FAE.** Curitiba. v. 4 n. 1 p. 35-48. jan./abr.2001. Disponível em:http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/competitividade_e_estrategia.pdf, acesso em 30/11/2005 as 12:15AM.

SIMPSON, P. M. **Segmentação de mercado e mercados-alvo.** In: CZINKOTA, M. R. Marketing e as Melhores Práticas. 1^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SOUZA, S.. **Seguros: Contabilidade, atuária e auditoria.** São Paulo: Saraiva, 2002.

SOUZA, A. L. F. **Dicionário de Seguros – Vocabulário Conceituado.** 2^a ed. Rio de Janeiro: Funenseg. 2003.

SHARP, A.; McDERMOTT, P. **Workflow Modeling: Tools for process improvement and application.** Boston: Artech House, 2001.

SLYWOTZKY, A. **Migração de Valor: Como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SUSEP - Site: www.susep.org.br. Arquivos para Download – Seguro e Atos Normativos Rio de Janeiro, 2004. Data da pesquisa: 01/11/2004.

SWISS RE – World Insurance in 2001 - Sigma 06/2003 : Zurich – Switzerland 2005. Disponível em www.swissre.com/sigma. Data da pesquisa 12/06/2005.

SWISS RE – World Insurance in 2002- Sigma 08/2003 : Zurich – Switzerland 2005. Disponível em www.swissre.com/sigma. Data da pesquisa 12/06/2005.

SWISS RE – World Insurance in 2003 - Sigma 03/2004 : Zurich – Switzerland 2005. Disponível em www.swissre.com/sigma. Data da pesquisa 12/06/2005.

SWISS RE – World Insurance in 2004 - Sigma 02/2005 : Zurich – Switzerland 2005. Disponível em www.swissre.com/sigma. Data da pesquisa 12/06/2005.

TAPSPOTT, D.; CASTON, A. **Mudança de Paradigma.** São Paulo: Sugestões Literárias, 1995.

TAPSPOTT, D. **Economia Digital: Promessa e perigo na era da inteligência em rede.** São Paulo: Makron Books, 1997.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado.** Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

TURBAN, E., McLEAN, E., WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação: Transformando os negócios na economia digital.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

USIRONO, C. H. **Tecnologia Workflow: O Impacto de sua Utilização nos Processos de Negócios. Um estudo de Múltiplos Casos.** 2003. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

VASCONCELLOS FILHO, P. Planejamento **Estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro:Ed. LTC, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n. 2, p. 139-153, Spring/1997.

WRIGHT, J. T. C.; CARDOSO, M. V. **Oportunidades estratégicas en el segmento de baja renta em América del Sur** . In.: XII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 03-07 abr/2000. Puebla, México. Anais do XII Congresso Latino-americano de Estratégia, Puebla, 2000.

6. ANEXOS

6.1 Anexo I – Fórmulas

Fórmula para Calcular a Liquidez de uma Seguradora

$$\text{Liquidez} = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$$

Fonte: Adaptado de Galiza (1997, p. 131)

Fórmula para Calcular a Rentabilidade de uma Seguradora

$$\text{Rentabilidade} = \text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}$$

Fonte: Adaptado de Galiza (1997, p. 129)

Fórmula para Calcular a Sinistralidade de uma Seguradora

$$\text{Sinistralidade} = \text{Sinistros} / \text{Prêmios}$$

Fonte: Adaptado de Galiza (1997, p. 130)

Fórmula Resultado da Atividade de Seguros.

$$\begin{aligned} \text{Resultado Atividade de Seguros} = & (\text{Prêmios Ganho} + \text{Outras Receitas}) - \\ & (\text{Sinistros Retidos} + \text{Despesas Administrativas} + \\ & \text{Despesas Operacionais} + \text{Despesas com Tributos}) \end{aligned}$$

Fonte: *CONJUNTURA ECONÔMICA* (2005, P. 44)

Fórmula da Rentabilidade do Patrimônio Líquido

$$\text{Rentabilidade do Patrimônio Líquido} = \text{Resultado Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}$$

Fonte: *CONJUNTURA ECONÔMICA* (2005, P. 44)

Fórmula Liquidez Corrente

$$\text{Liquidez Corrente} = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$$

Fonte: *CONJUNTURA ECONÔMICA* (2005, P. 44)

Fórmula Independência Financeira

$$\text{Independência Financeira} = \text{Patrimônio Líquido} / \text{Ativo Total}$$

Fonte: *CONJUNTURA ECONÔMICA* (2005, P. 44)

Fórmula Margem Operacional

$$\text{Margem Operacional} = \text{Resultado Operacional} / \text{Prêmio Ganho}$$

Fonte: *CONJUNTURA ECONÔMICA* (2005, P. 44)

Fórmula Índice Combinado Simples

$$\text{Índice Combinado Simples} = \frac{\left(\begin{array}{l} \text{Sinistros Retidos} + \\ \text{Despesas de Comercialização} + \\ \text{Despesas Administrativas} + \\ \text{Despesas com Tributos} \end{array} \right)}{\text{Prêmio Ganhos}}$$

Fonte: *CONJUNTURA ECONÔMICA* (2005, P. 44)

6.2 Anexo II – Ramos e Modalidades de Seguros Praticados no Brasil

VGBL <ul style="list-style-type: none"> • 92 VGBL/VAGP/VRGP Individual • 94 VGBL/VAGP/VRGP Coletivo 	HABITACIONAL <ul style="list-style-type: none"> • 66 Habitacional – SFH • 68 Habitacional
AUTOMÓVEL <ul style="list-style-type: none"> • 20 Acidentes Pessoais de Passageiros • 23 RC do Transporte Rodoviário Interestadual e Internacional • 24 Garantia Estendida / Mecânica • 25 Carta Verde • 31 Autmóveis • 44 RC de Transporte em Viagens Internacionais • 53 RC Facultativa 	CASCOS <ul style="list-style-type: none"> • 33 Marítimos • 35 Aeronáuticos • 37 Responsabilidade Civil Hangar • 57 D. P. E. M. • 84 Aeronáuticos - Bilhete
PATRIMONIAIS <ul style="list-style-type: none"> • 11 Incêndio Tradicional • 12 Incêndio • 13 Vidros • 14 Compreensivo Residencial • 15 Roubo • 16 Compreensivo Condomínio • 17 Tumultos • 18 Compreensivo Empresarial • 41 Lucros Cessantes • 42 Lucros Cessantes Cobertura Simples • 43 Fidelidade • 67 Riscos de Engenharia • 71 Riscos Diversos • 73 Global de Bancos • 76 Riscos Diversos • 96 Riscos Nomeados e Operacionais 	RISCOS ESPECIAIS <ul style="list-style-type: none"> • 34 Riscos de Petróleo • 72 Riscos Nucleares • 74 Satélites
RURAL <ul style="list-style-type: none"> • 1 Seguro Agrícola sem Cobertura do FESR • 2 Seguro Agrícola com Cobertura do FESR • 3 Seguro Pecuário sem Cobertura do FESR • 4 Seguro Pecuário com Cobertura do FESR • 5 Seguro Agrícola sem Cobertura do FESR • 6 Seguro Agrícola com Cobertura do FESR • 7 Seguro Florestas sem Cobertura do FESR • 8 Seguro Florestas com Cobertura do FESR • 9 Seguro da Cédula do Produto Rural • 28 Pecuário • 29 Agrícola • 30 Benfeitorias e Produtos Agropecuários • 61 Agrícola • 62 Penhor Rural Instituições Financeiras Privadas • 63 Penhor Rural Instituições Financeiras Públicas • 64 Animais • 65 Compreensivo de Florestas 	TRANSPORTES <ul style="list-style-type: none"> • 21 Transporte Nacional • 22 Transporte Internacional • 23 Responsabilidade no transporte rodoviário interestadual e internacional • 27 RC do Transporte Intermodal • 32 RC do Transporte Viagem Internacional Carga • 38 RC do Transporte Ferroviário Carga • 52 RC do Transporte Aéreo Carga • 54 RC Transporte Rodoviário de Carga • 55 RC de Desvio de Carga • 56 RC Armador • 58 RC sobre Operações de Transporte Multimodal
CRÉDITO <ul style="list-style-type: none"> • 19 Crédito à Exportação Risco Comercial • 48 Crédito Interno • 49 Crédito à Exportação • 59 Crédito à Exportação Risco Político • 60 Crédito Doméstico Risco Comercial • 70 Crédito Doméstico Risco Pessoa Física 	RISCOS FINANCEIROS <ul style="list-style-type: none"> • 39 Garantia Financeira • 40 Garantia de Obrigações Privadas • 45 Garantia de Obrigações Públicas • 46 Fiança Locatícia • 47 Garantia de Concessões Públicas • 50 Garantia Judicial • 75 Garantia
OUTROS <ul style="list-style-type: none"> • 79 Seguros no Exterior • 86 Saúde Individual • 87 Saúde Grupal • 99 Sucursais no Exterior 	RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • 10 Responsabilidade Civil de Adm. e Diretores (D&O) • 51 Responsabilidade Civil Geral • 78 Responsabilidade Civil Profissional
	VIDA E ACIDENTES PESSOAIS <ul style="list-style-type: none"> • 36 P.C.H.V. • 69 Turístico • 77 Prestamista • 80 Seguro Educacional • 81 Acidentes Pessoais – Individual • 82 Acidentes Pessoais – Coletivo • 90 Renda de Eventos Aleatórios • 91 Vida Individual • 93 Vida em Grupo • 97 VG/APC
	DPVAT <ul style="list-style-type: none"> • 88 DPVAT Convênio (Categorias 3 e 4) • 89 DPVAT Convênio (Categorias 1, 2, 9 e 10)

Fonte: SUSEP

6.3 Anexo III - Roteiro de Entrevistas na ACE

Parte I – A ACE

Durante as duas primeiras visitas a companhia, foram confirmados os dados obtidos na SUSEP, especialistas em seguros e publicações especializadas no setor de seguros, a respeito da ACE, tais como:

- n Dados sobre o Grupo Mundial ACE:
 - n Origem e controle acionário;
 - n As companhias que compõem o Grupo;
 - n Principais produtos comercializados e sua respectiva participação de Mercado;
 - n Dados contábeis;
 - n Estrutura organizacional;
 - n Estratégia de Negócios;
 - n Estratégia de TI.
- n Dados sobre a companhia no setor de seguros nacional:
 - n Controle acionário;
 - n Dados contábeis;
 - n Principais produtos comercializados e sua respectiva participação de Mercado;
 - n Estrutura organizacional;
 - n Estrutura hierárquica;
 - n Estratégia de Negócios;
 - n Estratégia de TI.

Parte II – Migração de Valor

- n Ao entrar no mercado brasileiro em 1999 quais foram os estudos que ela efetuou para montar sua Concepção de Negócios?
- n Ela buscou exemplos em empresa do mercado Nacional ou Internacional?
- n Como em que a companhia se baseou para definir qual seria seu portfólio de produtos ?
- n Como foi o processo de escolha do público alvo dos seus produtos?

- n Ao estudar o mercado de seguros nacional, nota-se um aumento no consumo de seguros a partir de 1996, sugerindo um processo de migração de valor para o setor de seguros. A ACE possui algum estudo indicando de onde este valor veio?
- n Nos últimos anos, o valor migrou dos seguros tradicionais para os massificados?
- n Como é o controle acionário da ACE?
- n A ACE monitora o processo de Migração de Valor?

Parte III – Definição de Negócio

- n A ACE possui uma Definição de Negócios?
- n Como foi o processo de criação da Definição de Negócios da companhia? Foi baseado em alguma metodologia?
- n É possível enquadrar a Definição de Negócios da ACE nas três dimensões propostas por Abell?
- n Qual a postura da companhia frente a sua Definição de Negócios?

Parte IV – Concepção de Negócios

A) Valor

- n Quais os valores a ACE entrega a seus clientes?
- n Qual a postura do setor de seguros frente ao Valor para o Cliente?
- n Como você equacionaria o Valor Percebido pelo Cliente na Equação de Valor de Ferrel e Hartline, para criar uma Equação de Valor da ACE.
- n É possível listar os componentes da Equação de Valor da ACE ?
- n Ter uma clara definição do valor a ser entregue ao cliente ajudou a companhia a ser bem-sucedida no mercado nacional?

B) Segmentação

- n A ACE usa segmentação de Mercados?

- n Quanto ao processo de Segmentação: como a companhia segmentou o mercado no início de sua atuação no País? É o mesmo hoje?
- n Quais as vantagens que ACE obteve em agir de forma segmentada?
- n Seguindo o modelo de Kotler(2000), qual o modelo de segmentação de mercado utilizado pela ACE?

C) Posicionamento Operacional

- n A imagem que o consumidor tem a respeito do setor de seguros não é das melhores, não só no Brasil, como no mundo. Como a ACE vence este tipo de barreira, levando em conta que é uma companhia cujo nome não tem a tradição, que muitas das suas concorrentes possui no País.
- n Para Ries e Trout e Kotler e Bes o consumidor moderno consegue “*olha sem ver e a ouvir sem escutar*”, como a ACE vence essa barreira ?
- n Como a ACE trata a questão da Marca?

D) Posicionamento Estratégico

- n Tomando como base o modelo de Porter(1996) das três Estratégias Genéricas: qual é a estratégia adotada pela ACE? Como foi essa escolha?
- n É possível traçar um paralelo com os modelo de Treacy e Wiersema (1995) e Hax e Wilde II (1999)?
- n Como a companhia foi estruturada para dar suporte a essa estratégia de posicionamento?

E) Competências Essenciais

- n Como a ACE *cultiva* suas Competências Essências?
- n Nos *cases* apresentados à Associação Brasileira de Telemarketing, é frisado o fato que na transição entre a Cigna e a ACE, os funcionários foram mantidos, visando a manutenção das Competências Essências da companhia. Comente.

- n A ACE possui uma visão diferenciada entre as competências dos níveis gerenciais e funcionais, por quê?
- n Como é o processo de monitoramento das Competências Essências na companhia?
- n Com relação ao negócio de Seguros, quais as Competências Essências mais importantes para a companhia?
- n É possível traçar uma Árvore de Competências para a ACE, seguindo o modelo de Hamel e Prahalad (1998)?
- n Hamel e Prahalad (1998) sugerem que uma Competência Essência deve passar por três testes: Valor, Diferenciação e Crescimento. As Competências da ACE passam por estes testes?
- n Como a ACE incentiva a disseminação do conhecimento internamente?
- n Como é a terceirização na ACE?

Parte V – TI

- n Como é a estrutura do departamento de TI na ACE?
- n Quais as atribuições de cada cargo?
- n Quais as principais ferramentas de TI utilizadas pela ACE?
- n Quais foram os critérios para a escolha dessas ferramentas?
- n Desde que a ACE assumiu a Cigna, alguma ferramenta foi adotada e abandonada?
- n A ACE desenvolveu uma solução própria de *Workflow*, por quê?
- n Qual é o tipo de *Workflow* da ACE?
- n Como este *Workflow* se conecta com as demais ferramentas de TI da companhia?
- n Como as ferramentas de TI da companhia auxiliam no dia a dia do negócios de seguros?

Parte VI – TI x Negócios

- n Qual é o principal papel da TI na ACE?
- n *Grid* Estratégico: Qual a importância dos sistemas operacionais existentes na companhia?
- n *Grid* Estratégico: Qual a importância da carteira de desenvolvimento de aplicativos da companhia?
- n Matriz de Intensidade de Informação:

- n Passo 1 – Qual o conteúdo de informações na cadeia de valor da ACE?
 - n Passo 1 – Qual o conteúdo informacional dos produtos da ACE?
 - n Passo 2 – A TI pode erguer barreiras para a entrada de novos produtos?
 - n Passo 2 – A TI pode impedir a troca de fornecedor?
 - n Passo 2 – A TI pode alterar as bases da competição?
 - n Passo 2 – A TI alterar o equilíbrio do poder nas relações com os fornecedores?
 - n Passo 2 – A TI pode gerar novos produtos?
 - n Passo 3 – Identificar as formas pelas quais a TI pode gerar vantagens competitivas.
 - n Passo 4 - Investigar como a TI pode gerar novos negócios.
 - n Passo 5 – Desenvolver um plano para tirar vantagem da TI.
-
- n Modelo do Alinhamento Estratégico:
 - n Em que modelo de Alinhamento Estratégico a ACE se enquadra? Por quê?
-
- n Com base no que foi exposto
Como os recursos de tecnologia da informação podem melhorar a competitividade das empresas no setor de seguros?