

5. Resultados

Os resultados serão apresentados na ordem das perguntas, começando pela primeira rodada (primeiro questionário), em seguida, as respostas da segunda rodada (segundo questionário) e, por último, o resultado das entrevistas complementares, lembrando que no primeiro questionário, as perguntas eram abertas e o especialista respondia espontaneamente o que pensava ser o mais correto. No anexo 1, encontra-se a versão utilizada na França traduzida para o português.

Na segunda rodada, o questionário continha a mesma pergunta, às vezes um pouco modificada. Contudo, o participante tinha acesso às respostas dadas por todos os participantes. Estes podiam redigir a mesma resposta, complementá-la ou mudar sua opinião à luz do conjunto de respostas do painel. No anexo 2, encontra-se a versão utilizada na França traduzida para o português.

5.1 Resultados da primeira rodada

5.1.1 Pergunta 1 – Sabendo que os bancos detêm, na França, 62% de participação de mercado em *assurance-vie* (segmento pessoa física), qual será a sua participação no mesmo dentro de cinco anos?

O resultado desta questão apresentou uma mediana de 66%, tendo o ponto mínimo em 55% e o ponto máximo em 80%. O quartil inferior ficou em 65% e o quartil superior em 70%. O resultado com maior frequência foi de 70% de participação de mercado.

Logo, o painel tende a acreditar, na continuação do crescimento de participação de mercado por parte dos bancos na venda de *assurance-vie*. Os especialistas prevêem que essa participação seria entre 65 e 70% no prazo de cinco anos.

Para compreender os motivos de tal evolução dos bancos no crescimento de participação no mercado, em complemento à primeira pergunta, foi redigida a seguinte questão:

Quais os principais fatores que explicam tal evolução em *assurance-vie*?

Constatou-se nas respostas fornecidas que os especialistas repertoriaram vários fatores, num total de 17. Alguns fatores foram citados várias vezes, embora os especialistas pudessem expor as próprias opiniões de maneira muito livre e não tendo acesso às respostas dos demais.

Ademais, espera-se que um conjunto de fatores motive os bancos a atingirem determinada participação de mercado. Logo, é normal que sejam vários os fatores que explicam tal evolução.

O painel tende a evocar quatro fatores principais e dois secundários para explicar a evolução da participação dos bancos nos próximos cinco anos.

Os quatro principais fatores citados foram os seguintes:

Uma extensa rede de pontos de vendas (agências bancárias) e uma capacidade de assimilação por parte dos gerentes de relacionamento dos bancos do produto *assurance-vie* como um produto gerador de poupança, o que permite distribuí-lo de maneira mais eficaz. Os painelistas acreditam que se os bancos possuírem uma rede mais ampla de pontos de vendas e forem além disso proprietários de suas agências, isso facilitará a implementação das estratégias comerciais graças a uma distribuição mais homogênea. A força de vendas assimilou o produto e ele é hoje um dos principais na prateleira dos

gerentes de relacionamento no que diz respeito às opções de investimento e ao esforço de poupança.

Atributos do produto *assurance-vie* como instrumento natural de investimento e de redução dos tributos, permitindo aos bancos reorientarem uma parte do patrimônio financeiro dos clientes para este produto. Os bancos têm uma vantagem competitiva muito grande ao oferecerem um conjunto completo de soluções de investimento, o que os legitimam como fornecedores de *assurance-vie*. Os bancos podem assim orientar seus clientes a arbitrar entre diferentes modalidades de investimento e o produto *assurance-vie*, inclusive estimulando-os no sentido de que parte do fluxo de investimento e de poupança seja direcionado para este.

Conhecimento por parte dos bancos do patrimônio global e dos principais eventos da vida do cliente. Os clientes direcionam seus investimentos financeiros para os bancos e não para as seguradoras. Mesmo outro tipo de investimento importante entre os franceses, como a aquisição de imóveis, passa pelo banco sob forma de empréstimos para que eles sejam adquiridos. Os clientes também procuram os bancos para falar de seus projetos, como por exemplo investimento em uma empresa ou na montagem de um negócio, compra da casa própria ou de outros imóveis e compra de automóveis. Os bancos naturalmente participam mais dos principais feitos da vida de um cliente. Por conseguinte, os bancos se alimentam mais facilmente de informações a respeito do cliente.

Frequência do contato com o cliente. Os clientes têm mais contato com o seu banco que com a sua seguradora. O cliente tem basicamente contato com sua seguradora na renovação da sua apólice ou em razão de um eventual sinistro. Com o seu banco, o cliente tem muito mais razões de interação devido ao amplo leque de serviços oferecidos, como a retirada de dinheiro, pagamento de contas, aquisição de diversos produtos financeiros (crédito, cartões de crédito, etc).

Os dois fatores secundários citados foram os seguintes:

Integração dos processos nos grupos bancários entre o banco e sua seguradora. Os bancos conseguiram otimizar através dos esforços dos últimos anos a sua cadeia de valor integrando as atividades de produção e de distribuição de seguros, conseguindo dessa maneira, uma importante vantagem competitiva.

Concorrência das seguradoras tradicionais, *mutuelles*, caixas de previdência e institutos de previdência. A concorrência dos outros tipos de seguradoras também foi evocada constituindo-se um fator que limita o aumento de participação no mercado. As seguradoras tradicionais (estrutura de capital baseada em acionistas) já possuem suas redes estabelecidas com seu mercado de certa maneira cativo. As *mutuelles* (originalmente cooperativas ou entidades de classe sem fins lucrativos) têm menos entraves de rentabilidade, podendo oferecer produtos mais baratos e inclusive com maior performance nos fundos garantidos. Os institutos e as caixas de previdência (entidades sem fins lucrativos) possuem um banco de dados considerável em previdência, possibilitando otimizar a venda de outros produtos de poupança e de previdência, como o *assurance-vie*. Logo, todos esses atores estão procurando se posicionar e otimizar sua estrutura, procurando ser mais competitivos.

Logo, a habilidade da força de venda dos bancos de assimilarem o produto, a extensão da rede bancária e os atributos do produto próximo da natureza da atividade bancária deveriam fazer com que os bancos continuassem a aumentar sua participação de mercado neste produto.

As outras razões foram evocadas uma ou algumas vezes. Por isso, convém observar no segundo questionário se os fatores acima citados coincidem com a escolha de outros especialistas.

5.1.2 Pergunta 2 – Sabendo que os bancos detêm, na França, 8% de participação de mercado nos produtos de ramos elementares (segmento pessoa física), qual será a participação dos mesmos no mercado dentro de cinco anos?

O resultado desta questão apresentou uma mediana de 13%, tendo o ponto mínimo em 10% e o ponto máximo em 30%. O quartil inferior ficou em 12% e o quartil superior em 15%.

Logo, obteve-se consenso entre os especialistas, todos acreditando no aumento de participação dos bancos nos próximos cinco anos. Nesta primeira rodada, o painel de especialistas tende a acreditar que a participação dos bancos no mercado evoluirá dos 8% atuais para 12 a 15% na participação de mercado.

Em complemento à primeira pergunta, foi acrescentada a seguinte questão:

Quais os principais fatores que explicam tal evolução em ramos elementares?

Os especialistas repertoriaram vários fatores, em um total de 17. Alguns fatores foram citados várias vezes, embora os especialistas pudessem responder com toda liberdade e sabendo que ainda não tinham acesso às respostas dos demais. Da mesma forma que na pergunta anterior, vários fatores explicam essa evolução.

O painel tende a evocar dois fatores principais e três secundários para explicar a evolução da participação dos bancos nos próximos cinco anos.

Os dois principais fatores citados foram estes:

Os bancos vão oferecer produtos integrados com serviços financeiros e simplificados, também conhecidos como produtos empacotados, aproveitando as oportunidades de venda cruzada. Um dos exemplos de mecanismos que os bancos podem oferecer, junto com o crédito imobiliário (um dos principais produtos oferecidos por bancos na França) o seguro

prestamista (seguro ligado ao empréstimo) e o seguro residencial. Os bancos vão procurar associar os produtos de seguros à venda de produtos bancários, o seguro sendo uma resposta às necessidades de proteção do cliente e produtos simplificados que não demandam muito tempo e nem muitos procedimentos para efetuar a venda.

Os bancos (sobretudo os grandes grupos financeiros) continuarão a demonstrar seu desejo de investir em ramos elementares e ganharão mais legitimidade em oferecer estes produtos, aumentando assim sua participação no mercado. Os bancos continuarão a sua investida nessa família de produto e ganharão ainda mais legitimidade frente ao cliente na oferta de seguros, podendo assim oferecer mais uma opção de cotação para o cliente.

Os três fatores secundários podem ser resumidos nos seguintes:

Frequência do contato e proximidade do cliente com seu banco. Este fator já havia sido repertoriado na questão 1 para os produtos *assurance-vie*, acontecendo o mesmo para os produtos de ramos elementares.

Mercado dominado pelas seguradoras tradicionais do tipo *mutuelles*, pelos agentes de seguros e corretores independentes. O cliente tende a permanecer com seu intermediário ou fornecedor, sendo também um mercado em que os clientes já estão equipados com o produto. Tradicionalmente, os canais de distribuição formados por corretores independentes e agentes de seguros estiveram presentes nessa família de produtos, principalmente com os seguros de automóvel e residencial. As seguradoras tradicionais do tipo *mutuelles* são destaque nessa área e comercializam seus produtos através dos dois canais acima citados. Por outro lado, as renovações de seguros são automáticas na França. Caso o cliente seja contrário à renovação do seguro, ele precisa informar a seguradora trinta dias antes, caso contrário ele será obrigado a renová-lo. A partir do fim deste ano (2005), as seguradoras terão que enviar com antecedência uma carta ao cliente, informando que o contrato será automaticamente renovado se o cliente não efetuar a revogação dentro do prazo estabelecido. Esse dispositivo permite ao cliente poder

pesquisar em diversas seguradoras qual a melhor proposta, sendo ademais uma nova oportunidade para os bancos.

Uma extensa rede de pontos de venda (agências bancárias, incluída aqui a rede do Banco Postal) aproveitando assim essa capacidade de distribuição de produtos. A rede dos pontos de vendas dos bancos dispõe de maior capilaridade geográfica e de maior tamanho. Assim é que, por exemplo, em pequenos vilarejos, muito freqüentes na França, às vezes existe apenas uma agência bancária e o cliente só tem a opção de fazer seu seguro nesse local.

Logo, a habilidade dos bancos de oferecerem seguros de ramos elementares junto com produtos bancários e uma oferta de produtos simplificados, assim como a continuação dos investimentos (principalmente por parte dos maiores bancos), têm sido os fatores mais importantes citados na evolução de participação de mercado. Contudo, esse mercado já é equipado sendo portanto, as possibilidades de crescimento inferiores ao *assurance-vie* na época em que os bancos investiram. A concorrência enfrentada, tanto por parte das seguradoras tradicionais, como por parte dos intermediários nesses produtos, como corretores e agentes, se apresenta hoje muito competitiva. As outras razões foram evocadas uma ou algumas vezes.

Será verificado no segundo questionário se um grande número de especialistas acredita que esses fatores podem ser importantes para explicar a evolução da participação dos bancos nesse mercado.

5.1.3 Pergunta 3 – Na sua opinião, quais serão os principais meios ou canais de distribuição que os bancos utilizarão para vender à clientela os produtos de ramos elementares no segmento pessoa física?

Em resposta a essa questão, foram relatados cinco meios/canais de comercialização por parte dos bancos na venda de seguros para seus clientes. Todos objetivavam a venda de produtos para seus próprios clientes e não a venda de seguros fabricados pelas seguradoras dos bancos através de outros canais de intermediação (corretores independentes ou agentes) para não clientes das instituições financeiras como é freqüente no Brasil. O painel tende a acreditar que a venda de seguros continuará sendo feita essencialmente pelo gerente de relacionamento da agência bancária. Os especialistas foram unânimes ao considerarem o gerente de relacionamento do banco como centro da relação com o cliente, constituindo-se, atualmente, o principal e muitas vezes, o único meio de comercialização dos produtos bancários e de seguros nas instituições financeiras.

Os outros meios, citados pelo painel como fatores secundários na comercialização de seguros, foram o marketing direto, o *call centre* e a internet. O quinto fator na venda de seguros, citado por um integrante do painel, seria representado pelo fato da agência bancária possuir um vendedor especializado em seguros, na oferta de seguros de ramos elementares para a clientela pessoa física.

Os bancos possuem experiência na utilização do marketing direto na venda de seus produtos e, por isso, essa experiência foi estendida para o marketing direto na venda de seguros. Nesse caso, o marketing direto engloba duas opções: ajuda a prospecção de clientes complementando a venda através do gerente de relacionamento e promove a venda através do envio de proposta ao cliente para este assiná-la e reenviá-la. O *call centre* tem sido usado como complemento nesse tipo de venda, com o objetivo de contribuir para a concretização da venda através de ligações das operadoras perguntando se o cliente está interessado em determinado produto. Na França, a legislação obriga a assinatura da

proposta em papel e não simplesmente a gravação de uma ligação para a concretização da proposta.

A venda por *call centers* tem-se desenvolvido cada vez mais entre bancos. No mercado segurador, existem várias seguradoras que se concentraram nesse tipo de venda, utilizando também a internet. Atualmente, existem menos atores. O fato é que a venda de seguros por telefone e pela internet tem sido cada vez mais aceita pelo cliente ao menos como canal para obter uma cotação comparativa. No ano passado, a internet obteve um crescimento nas vendas de seguros maior que a média do mercado, sinalizando o aumento da sua importância. Esse canal, por exemplo, possui uma importância considerável nos Estados Unidos e na Inglaterra.

Quanto ao uso do especialista de seguros em ramos elementares, no segmento pessoa física na venda destes produtos, aconselha-se que seja efetuada uma avaliação do retorno sobre o investimento, e isso por causa do custo da mão-de-obra para a venda de tais produtos. Dessa forma, as experiências são bastante incipientes nesse sentido.

O marketing direto continuará, pois, sendo um meio de prospecção de negócios em ramos elementares e o *call centre* ganhará importância na venda de produtos, deixando o aspecto tradicional de ser apenas uma central de atendimento para se tornar um vetor de vendas. Essa mudança já está sendo posta em prática em várias instituições financeiras.

5.1.4 Pergunta 4 – Quais serão os produtos de seguros de pessoas (segmento pessoa física) em que os bancos investirão mais?

Os especialistas responderam a essa questão, apontando nove diferentes produtos. Porém, quatro produtos obtiveram consenso por parte dos especialistas. São eles: GAV, Dependência, Vida e Invalidez e Saúde complementar.

O seguro GAV (Garantia dos Acidentes da Vida) cobre todo tipo de acidente do cotidiano. O GAV indeniza o segurado em caso de acidentes do dia-a-dia, como acidentes domésticos, por exemplo. Esse produto foi lançado nos últimos três anos e os bancos têm sido o principal canal de comercialização, principalmente o Crédit Agricole.

O seguro Dependência cobre todo tipo de serviço necessário em caso de perda de autonomia física do segurado. O produto vem encontrando uma aceitação cada vez maior na França por conta do envelhecimento da população e da redução dos benefícios sociais públicos. O seguro ainda é inexplorado. Logo, esse produto pode-se tornar de fato uma grande oportunidade.

Os especialistas mencionaram o seguro de vida com cobertura de invalidez, também frequente no Brasil, como produto importante para os bancos comercializarem.

Outro produto que o painel elegeram como um investimento dos bancos é o seguro saúde complementar. Na França, o Estado reembolsa e se responsabiliza pelos cuidados médicos da população até determinado valor para alguns tipos de consultas, exames e medicamentos. E em caso de doença grave, o Estado assume todos os custos. No entanto, devido ao déficit do Estado e para evitar determinados abusos por parte da população, o governo está reduzindo gradativamente alguns reembolsos e estimulando o cidadão francês a adquirir um seguro saúde complementar que possa reembolsar tais despesas. Esse nicho oferece oportunidades consideráveis para todas as seguradoras, inclusive para os bancos, devido à reforma do sistema de saúde que está se iniciando e que será ampliada nos próximos anos.

Na segunda rodada, tentar-se-á verificar se estes produtos continuam ainda sendo ressaltados por todos os especialistas ou se eles acreditam, à luz e com base em outras opções, que as respostas devam ser diferentes.

5.1.5 Pergunta 5 – No segmento de cliente empresa (pessoa jurídica), sabendo que os bancos chegaram posteriormente, como será a evolução dos mesmos nesse mercado nos próximos cinco anos (todos os tipos de produtos corporativos inclusos: previdência, seguros de pessoas e ramos elementares)?

A essa questão, alguns especialistas preferiram não responder por não se sentirem à vontade de expressar um prognóstico. No entanto, dos 28 especialistas, 20 responderam. O painel de especialistas obteve consenso e eles acreditam em uma tendência no aumento de participação de mercado no segmento empresas por parte dos bancos. Contudo, nessa rodada, o grupo ficou dividido entre um crescimento de participação de mercado por parte dos bancos e um forte crescimento de participação de mercado por parte dos bancos.

A mediana ficou no ponto referente ao aumento da participação de mercado. De forma geral, os bancos ainda são pouco presentes nesse ramo (se forem consideradas todas as famílias de produtos), permanecendo, pois, as seguradoras tradicionais como controladoras desse mercado. O segmento empresas é bastante especializado por tipos de seguros e por tamanho de empresas possuindo assim vários nichos. Por exemplo, em uma determinada família de produtos, a abordagem de uma grande empresa de petróleo, como risco industrial, é completamente diferente da oferta do seguro empresarial (estabelecimento comercial) de um pequeno comerciante. Por outro lado, na maior parte dos produtos, os clientes já são equipados. A reforma da previdência promoveu o estímulo dos produtos de previdência complementar, criando assim um novo mercado para produtos empresariais ligados a essa área.

5.1.6 Pergunta 6 - Em que tipos de produtos de seguro/previdência, no segmento empresa, os bancos investirão e concentrarão seus esforços?

Em resposta a essa questão, foram citados oito tipos de produtos. Contudo, o painel obteve consenso em torno de dois principais produtos e dois outros secundários. São eles: os produtos ligados a *épargne salariale* (um tipo de poupança empresarial que não existe equivalente no Brasil) e a previdência corporativa.

Em seguida, os especialistas identificaram dois outros produtos, o IFC (*Indemnité Fin de Carrière*, ou Indenização em Fim de Carreira para funcionários que vão se aposentar) e o *Homme clé* (*Key Man*, ou seguro para funcionários chave da empresa, ou seja em caso de qualquer infortúnio para empresa em relação a estes funcionários, uma cobertura é assegurada para cobrir a queda de receita até a contratação de um substituto).

Toda empresa é obrigada por lei a reverter uma soma para o seu funcionário para, quando este se aposentar, receber um montante proporcional ao seu salário de acordo com o tempo em que ele trabalhou na empresa. Porém, a maior parte das empresas não o faz. O governo criou um incentivo através de um seguro que a empresa constitui, o IFC (Indenização no Fim da Carreira) dedutível dos tributos pagos pelas corporações. Inclusive, a empresa é obrigada a informar o passivo no balanço. Logo, ela pode segurar este montante em uma seguradora e assim evitar desagradáveis surpresas de fluxo de caixa como, por exemplo, não possuir no caixa o valor necessário.

O *Homme clé* garante uma cobertura pré-estabelecida para a empresa caso um funcionário chave não possa mais exercer suas atividades por qualquer motivo. Este tipo de cobertura é bastante freqüente em pequenas e médias empresas.

Percebe-se então que a tendência consiste em identificar o mesmo raciocínio que os bancos fizeram quanto ao segmento pessoa física no caso da *assurance-vie*. Os bancos vão procurar primeiro oferecer produtos mais próximos da realidade das suas atividades

quotidianas (ligados à gestão de fluxo de investimento) para em seguida investir em outros produtos. Será portanto, necessário verificar na segunda rodada, se os especialistas manterão ou não esse consenso.

5.1.7 Pergunta 7 - No que se refere às famílias de produtos (previdência, seguros de pessoas e ramos elementares) e aos principais segmentos de clientes (pessoa física, empresa), quais serão os principais eixos de desenvolvimento dos bancos em seguros nos próximos cinco anos? Queira colocar em ordem crescente (escreva 1 para o meio mais importante, em seguida 2 para o seguinte e assim por diante).

Dos 28 especialistas, apenas um não respondeu. Os especialistas tendem a fazer uma projeção no sentido de que o foco prioritário dos bancos deverá ser nos produtos de previdência no segmento pessoa física. A reforma da previdência na França vem constituindo um novo motor para o desenvolvimento da previdência complementar e os bancos têm se mostrado atores mais ágeis em transformá-la em oportunidade de negócios. Uma das provas dessa afirmação aparece no sucesso da venda do recém lançado produto de previdência PERP em 2004, quando os bancos foram responsáveis por 80% dos contratos comercializados.

Em seguida, três nichos secundários mereceram destaque. Na parte de empresa, a previdência é uma extensão natural do conhecimento adquirido na pessoa física guardadas as devidas proporções. No segmento pessoa física, os produtos de vida já têm encontrado um certo sucesso considerável nos bancos, sobretudo para os produtos simplificados. Em ramos elementares, alguns produtos simplificados também se tornarão uma oportunidade.

5.1.8 Pergunta 8 - Em que domínios os bancos devem investir mais a fim de se tornarem mais competitivos?

A respeito dessa questão, o painel identificou 10 pontos diferentes, já mencionados sobre os domínios de investimento dos bancos para se tornarem mais competitivos. Contudo, o grupo de especialistas tendeu para três fatores principais:

A formação e a motivação da equipe de vendas assim como o desenvolvimento das competências humanas. Os especialistas identificaram a formação e a motivação como pontos fundamentais. Os gerentes de relacionamento dos bancos vendem uma grande quantidade de produtos e não necessariamente estão preparados para oferecê-los aos clientes. Os produtos de seguros devem também estar nos planos do banco, caso contrário, o produto estará na prateleira mas não será vendido.

Os sistemas de informação e gestão da relação com cliente (CRM, acesso a relatórios, etc). Os bancos investiram consideravelmente em sistemas de informação mas não necessariamente conseguiram transformá-los em negócios nos últimos anos. Contudo, as instituições financeiras se aprimoraram muito e vão colher cada vez mais o fruto de tais investimentos.

A qualidade da gestão administrativa e de sinistros e pós-venda. Esse ponto é crucial quando se fala em seguros. O tempo do gerente de relacionamento do banco deve ser o mínimo possível absorvido por atividades administrativas, pós-venda e de indenizações de sinistro. Logo, as instituições devem procurar dispor de estruturas que exerçam essas atividades com qualidade, evitando-se consumir o tempo disponível para vendas do gerente de relacionamento.

Logo, os três pólos de investimento para os bancos se tornarem mais competitivos são: o preparo e a motivação da equipe de vendas, os sistemas de informação e de gestão e a qualidade da gestão administrativa, de sinistros e de pós-venda. Esses pontos

parecem poder ainda ser aperfeiçoados e somados aos pontos fortes já adquiridos, proporcionando aos bancos vantagens competitivas consideráveis. Outras idéias e sugestões foram levantadas por apenas um ou por alguns especialistas.

5.1.9 Pergunta 9 - Na sua opinião, quais serão as principais conseqüências da evolução do direito do consumidor para os bancos na venda de seguros nos próximos cinco anos?

Nessa primeira rodada de perguntas abertas, os especialistas elegeram 10 conseqüências. No entanto, uma resposta foi destacada pelos especialistas. Outras duas idéias também foram evocadas de maneira secundária.

O aspecto da qualidade do conselho por parte do gerente de relacionamento e da informação em todo processo da venda, ou seja, na fase de prospecção, durante a venda e no pós-venda foi destacado pelo painel de especialistas como conseqüência mais importante da evolução do direito do consumidor. Essa idéia encontra-se muito em voga devido a todas as mudanças que estão ocorrendo no código do direito do consumidor. Certas seguradoras (independentes ou ligadas a bancos) têm sido condenadas por não terem informado corretamente os clientes a respeito dos seguros vendidos.

As outras idéias foram ligadas a maior transparência nos custos dos seguros e outra à necessidade de uma maior profissionalização da área de vendas através da multiplicação dos treinamentos.

Essa exigência vem ganhando cada vez mais importância e continuará crescendo à medida que o consumidor estiver cada vez mais bem informado e exigente.

5.1.10 Pergunta 10 - Você acredita que os bancos representam para as seguradoras:

() Uma oportunidade. Por quê?

() Uma ameaça. Por quê?

Os especialistas se estenderam bastante nas respostas. Os especialistas tenderam a enfatizar que os bancos representam uma ameaça para as seguradoras.

Contudo, os especialistas foram mais além. O debate é mais amplo do que simplesmente mencionar que os bancos são uma ameaça ou uma oportunidade. Por exemplo, em alguns casos, os bancos podem ter uma parceria com uma seguradora tradicional e em outros produtos, os dois competirem. Alguns especialistas evocaram tal situação e desafio.

Os pontos mais comentados se concentraram na ameaça que os bancos vêm representando nessa área. Segundo os especialistas, o banco possui um melhor conhecimento do cliente por causa da relação mais freqüente que com ele mantém. De forma geral, os bancos dominam melhor a cadeia de valor e possuem uma capilaridade invejável com sua quantidade de pontos de vendas e força comercial.

5.2 Elaboração da segunda rodada

A partir da análise dos resultados da primeira rodada, elaborou-se o segundo questionário. Este retomou as perguntas e algumas foram levemente modificadas para um formato mais objetivo. Todas as respostas dos especialistas foram retomadas no segundo questionário. Um espaço para comentários e para outras respostas também foi disponibilizado a fim de que os especialistas pudessem acrescentar outras informações.

Não foi adicionada nem eliminada nenhuma pergunta. Nas perguntas 1 e 2, além de solicitar aos especialistas a opinião a respeito da possível previsão a propósito das participações dos bancos em determinados produtos, foi-lhes pedido que respondessem, no máximo a cinco opções. Na pergunta 3, os especialistas deviam listar, em ordem de prioridade os três principais meios de comercialização de produtos de ramos elementares. Ademais, faz-se mister lembrar que no primeiro questionário, pedia-se apenas que fossem mencionados os principais meios de comercialização. Na pergunta 4, foram questionados quais seriam os três principais produtos de seguros de pessoas em que os bancos mais irão investir. Com respeito à pergunta 4, esta foi retomada com o objetivo de apenas mencionar as respostas com uma possível previsão. Na pergunta 6, adotou-se o mesmo procedimento que a pergunta 4, pedindo aos especialistas que apontassem os três principais produtos-empresa em que os bancos mostrariam maior interesse. Na pergunta 7, repetiu-se a pergunta, contudo dessa vez como em todas as perguntas, o especialista tinha acesso a todas as respostas. Nas perguntas 8 e 9, solicitou-se que os especialistas escolhessem no máximo três opções. Na pergunta 10, foi pedido que mencionassem no máximo cinco opções.

A fim de dar a esse trabalho maior clareza e precisão, as idéias parecidas foram agrupadas e, assim, os especialistas poderiam, à luz de todas as respostas, decidir de maneira mais fundamentada se queriam mantê-las ou complementá-las com outras idéias. O intuito consistia na pretensão de poder alcançar uma visão mais clara dos assuntos tratados e de poder verificar as tendências que surgiram na primeira rodada.

Na maior parte das perguntas, já se pode perceber consensos ou tendências de consensos na primeira rodada. O segundo questionário ajudaria a confirmar tal prognóstico. Deve-se salientar também que o intuito do trabalho visa proporcionar uma abordagem mais abrangente, dada a amplitude da temática, que envolve diferentes assuntos e campos de conhecimento. Segue abaixo o resultado do teste do segundo questionário.

5.3 Resultados da segunda rodada

Nesta 2ª rodada, como já mencionado, os especialistas participantes do painel tiveram acesso a todas as respostas dos demais especialistas, podendo cada um modificar suas contribuições, escolhendo uma das alternativas, ou manter sua resposta e até mesmo mencionar uma nova.

5.3.1 Pergunta 1 – Sabendo que os bancos detêm, na França, 62% de participação de mercado em *assurance-vie*, qual será a sua participação de mercado dentro de cinco anos?

Na avaliação do painel sobre a evolução da participação de mercado dos bancos no produto *assurance-vie*, a mediana manteve-se em 66% e o ponto mínimo também se manteve em 55%, contudo o máximo ficou em 70% (contra 80% na 1ª rodada). O quartil inferior baixou de 65% para 62% e o quartil superior manteve-se em 70%. A moda também ficou em 70% como na primeira rodada.

Logo, o painel tende a acreditar na continuação do crescimento de participação no mercado por parte dos bancos na venda de *assurance-vie*, confirmando-se o consenso expresso na primeira rodada. Deve ser lembrado que este é o principal mercado na indústria de seguros e representa dois terços dos negócios em volume de prêmios anualmente arrecadados. Portanto, o aumento da participação do mercado é bastante significativo. O grupo de especialistas tende também a estimar que este percentual ficaria entre 65 e 70% de participação de mercado, ou seja, um crescimento entre 3 e 8% de participação de mercado. Além do mais, deve-se salientar que o mercado irá continuar crescendo principalmente com a reforma da previdência. Logo, como os bancos estarão adquirindo participações de mercado, pode-se afirmar que eles crescerão em média mais do que o mercado.

Nessa rodada, também se repetiu a pergunta complementar sobre os fatores para a evolução da participação de mercado, contudo, pediu-se para se especificar no máximo cinco respostas.

Quais os principais fatores que explicam tal evolução em *assurance-vie* (segmento pessoa física)? Responda às opções abaixo com no máximo cinco respostas.

A evolução dos bancos se processa por um conjunto de fatores, por isso previu-se um espaço disponível para no máximo cinco respostas de tal maneira que fosse possível repertoriar os principais elementos responsáveis pela evolução da participação de mercado.

Os especialistas apontaram quatro fatores principais e outros quatro fatores secundários. Os quatro fatores principais foram os mesmos que já haviam sido citados na primeira rodada. Com respeito aos fatores secundários, dois já haviam sido mencionados e dois foram acrescentados.

Logo, os quatro principais fatores que os especialistas evocaram para explicar a evolução da participação de mercado dos bancos foram:

Atributos do produto *assurance-vie* como instrumento natural de investimento e de redução tributária permitindo aos bancos reorientarem uma parte do patrimônio financeiro dos clientes para este produto. Os bancos têm uma vantagem competitiva ao oferecerem um conjunto completo de soluções de investimento o que os legitimam como fornecedores de *assurance-vie*.

Freqüência do contato com o cliente. Os bancos possuem mais oportunidades de contato com seu cliente se comparado com as seguradoras. As instituições financeiras levam vantagem pelo fato de terem a oportunidade de um contato mais freqüente e mais profundo com o cliente, facilitando assim as possibilidades de identificação de necessidades e venda de produtos.

Conhecimento por parte dos bancos do patrimônio global e dos principais eventos da vida do cliente. O banco possui uma visão patrimonial mais ampla do que a do segurador, possibilitando-lhe direcionar mais facilmente parte dos investimentos para o produto *assurance-vie*. O cliente também se comunica mais facilmente com seu banco a respeito dos principais eventos da sua vida, por exemplo, a aquisição de uma residência própria. Compreende-se então porque é mais fácil para a instituição financeira ter um maior conhecimento da vida do seu cliente.

Uma extensa rede de pontos de vendas (agências bancárias) e uma capacidade de assimilação do produto *assurance-vie* como um produto gerador de poupança por parte dos gerentes de relacionamento do banco o que permite distribuí-lo de maneira eficaz. Os bancos possuem uma rede mais ampla de pontos de vendas e sua força de vendas assimilou o produto facilitando a distribuição do mesmo.

O painel citou também outros fatores considerados secundários mas complementares à análise. Os dois primeiros já haviam sido eleitos. Quanto aos outros dois, o painel obteve consenso nessa rodada. Logo, as demais razões citadas para explicar a evolução da participação dos bancos no mercado foram as seguintes:

Concorrência das seguradoras tradicionais, *mutuelles*, caixas de previdência e institutos de previdência e Integração dos processos nos grupos bancários entre o banco e sua seguradora, ambos já citados na primeira rodada.

Os novos fatores secundários podem assim ser resumidos:

- **Agressividade do Banco Postal** nos serviços bancários e de seguros.
- **Fraca margem de progressão como produtor (riscos regulamentares / problemas de tamanho crítico) mas em contra partida, potencial de crescimento como canal de distribuição.**

Logo, os bancos possuem determinadas vantagens a serem potencializadas para aumentar ainda mais a sua participação no mercado, como a frequência e a profundidade do contato com o cliente que se traduz também pela natureza da relação bancária. E que os bancos conhecem melhor os principais eventos da vida do cliente, como por exemplo, a aquisição de um bem importante, a sua rede de pontos de vendas e a fácil absorção do produto *assurance-vie* pela força de vendas. Dessa forma, o produto *assurance-vie* se tornou um instrumento de investimento essencial na prateleira dos bancos. Como ponto importante, também foi citada a integração dos processos entre o banco e a seguradora fornecedora de seus produtos.

Contudo, outros fatores citados nas respostas complementam a análise acima. O primeiro é a importância crescente que o Banco Postal possuirá principalmente com as prováveis mudanças regulamentares que acontecerão no estatuto do banco. O Banco Postal é muito temido por sua ampla rede de pontos de vendas, podendo se transformar em uma verdadeira máquina de vendas. A natureza do banco, de ser atrelado aos serviços dos correios, possibilitará também uma facilidade formidável de prospecção. Praticamente todos os franceses recebem a correspondência através do correio ou precisam ir ao mesmo a fim de buscarem ou enviarem suas encomendas, sendo evidente a oportunidade de contato com o cliente para o oferecimento de produtos financeiros. O Banco Postal já oferece alguns produtos bancários e de seguros mas deverá ver seu leque de atribuições provavelmente aumentado.

As seguradoras tradicionais, principalmente as *mutuelles*, as caixas de previdência e os institutos de previdência, estão procurando se posicionar como atores significativos em soluções de previdência. Esta situação é relativamente recente na França. Os bancos obtiveram vantagem até o presente momento mas o forte investimento desses atores vai pelo menos estimular ainda mais uma concorrência muito acentuada. Essas seguradoras estão procurando reagir e contra atacar. A relação de proximidade com seus clientes pode constituir uma vantagem notável, se os bancos souberem aproveitá-la.

Outro fator que foi destacado se encontra na advertência feita aos bancos por causa dos limites que os mesmos apresentam na oferta de produtos fabricados pelas suas próprias seguradoras. Eles poderão crescer ainda mais, porém, como canais de distribuição, aproveitando a grande quantidade de pontos de vendas. Alguns seguros exigem muita especialização ou não têm uma margem de lucro considerável devido à falta de um tamanho crítico em algumas famílias de produtos, principalmente para grupos financeiros de médio porte. Logo, os bancos poderão fazer apelo de maneira freqüente a seguradoras tradicionais, especializadas neste domínio, gerando parcerias em determinados segmentos e famílias de produtos. Este conceito separa a distribuição e a produção, elemento novo em seguros para os bancos, principalmente, os de grande porte que sempre optaram por produzir seus produtos. A inovação está na busca, tanto da produção como da distribuição. No aspecto ligado à distribuição, o fator-chave de sucesso está no processo de vendas. Logo, os bancos não irão necessariamente buscar em suas seguradoras internas os produtos a serem oferecidos em suas agências, preferindo, em determinados casos, buscar parcerias com seguradoras.

5.3.2 Pergunta 2 – Sabendo que os bancos detêm, na França, 8% de participação no mercado nos produtos de ramos elementares (segmento cliente pessoa física), qual será a sua participação de mercado dentro de cinco anos?

O painel de especialistas tende a acreditar no aumento de participação dos bancos no mercado em seguros ramos elementares. Portanto, houve novamente consenso nessa rodada. O resultado dessa segunda rodada foi similar ao da primeira rodada. O resultado desta questão apresentou uma mediana de 13%, tendo o ponto mínimo em 10% e o ponto máximo em 30%. O quartil inferior ficou em 12% e o quartil superior em 15%. Por conseguinte, os especialistas acreditam que os bancos tendem a evoluir de uma participação de 8% atualmente para uma participação de 12% a 15% nos próximos cinco anos.

Nessa rodada, também se repetiu a pergunta complementar sobre os fatores para a evolução da participação dos bancos no mercado, lembrando aos entrevistados para especificarem no máximo cinco respostas.

Quais os principais fatores que explicam tal evolução em ramos elementares no segmento cliente pessoa física? Marque no máximo cinco respostas nas opções abaixo.

Na primeira rodada, dois fatores haviam sido destacados: um relativo à venda de produtos integrados e simplificados por parte dos bancos e outro, afirmando que os bancos continuarão a investir nessa família de produtos. Na segunda rodada, um fator foi ressaltado de maneira muito particular.

O principal fator, segundo os especialistas, é o relativo à venda de produtos integrados e simplificados. Pela natureza da relação bancária e o fato da instituição financeira já possuir um portfólio de clientes que ainda não possuem seguros, será esse o caminho mais fácil para os bancos poderem vender seus produtos. O painel obteve consenso ao afirmar que essa constatação representa o fator mais importante.

Os outros fatores apontados como pontos-chave para explicar a evolução da participação dos bancos no mercado se resumem nos seguintes:

- Frequência de contato e proximidade com o cliente.
- Uma extensa rede de pontos de vendas (agências bancárias, incluída aqui a rede do Banco Postal) aproveitando assim sua capacidade de distribuição de produtos.
- Os bancos (sobretudo os grandes grupos financeiros) continuarão a demonstrar o interesse e o projeto de investirem em ramos elementares e

sem dúvida ganharão mais legitimidade, oferecendo produtos de ramos elementares, aumentando assim sua participação.

- Mercado dominado pelas seguradoras tradicionais do tipo *mutuelles*, pelos agentes de seguros e corretores independentes. Nesse caso, o cliente tende a permanecer com seu intermediário ou fornecedor, sendo que também um mercado em que os clientes já estão equipados com o produto.
- Problema de apropriação do conhecimento para venda de seguros ramos elementares por parte das redes bancárias, devido à grande quantidade de produtos à venda.
- Preços competitivos por parte dos bancos devido a sua estrutura de distribuição.

Logo, há um consenso de que os bancos continuarão a crescer neste tipo de produto. Contudo, existem mais barreiras do que, por exemplo, nos produtos de previdência. Eles deverão estar preparados para enfrentar uma concorrência ainda mais forte por ser um mercado já equipado e em que a concorrência já ocupou o espaço como distribuidor destes produtos. Ademais, pela quantidade de produtos vendidos e pela sua própria natureza, mais afastada do universo bancário, é mais difícil para a força de venda dos bancos se apropriar dos produtos de ramos elementares.

Os bancos precisarão vender produtos simplificados e integrados com os produtos bancários. Esse parece ser o ponto chave do sucesso. As oportunidades surgirão naturalmente devido à frequência de contato. O uso de ferramentas de identificação de clientes poderá ajudar consideravelmente os bancos a oferecerem os produtos. As instituições financeiras também têm manifestado o interesse em investir em ramos elementares devido ao custo marginal no lançamento destes produtos.

5.3.3 Pergunta 3 – Quais serão os três principais meios ou canais de distribuição que os bancos utilizarão para venderem os produtos de ramos elementares à clientela pessoa física nos próximos cinco anos? Mencione na ordem os três principais, sendo o mais importante como primeiro.

Esta pergunta sofreu uma pequena alteração. Na rodada anterior perguntavam-se quais poderiam ser os meios da venda de seguros ramos elementares. Aqui se procurou saber quais seriam os mais utilizados, estabelecendo uma prioridade.

Novamente houve consenso de que o gerente de relacionamento do banco é considerado meio principal na oferta. Percebe-se que o painel tende a destacar o gerente de relacionamento do banco seguido do marketing direto. Esses meios são os mais utilizados no presente momento.

Deve-se também observar que os outros meios ficaram em segundo plano. Outro item a ser destacado diz respeito ao fato de que o especialista em seguros de ramos elementares pessoa física apenas havia sido mencionado por poucos especialistas. No entanto, especialistas destacaram esse meio de vendas, talvez por ser uma novidade para a maior parte dos participantes. Ademais, será preciso verificar a viabilidade econômica de se duplicar a força de vendas (gerente de relacionamento e especialista de seguros).

Os centros de contato e internet não foram enfatizados. Logo, *call centre* e internet ganharão importância mas serão meios secundários na comercialização desses produtos.

5.3.4 Pergunta 4 – Quais serão os três principais produtos de seguros de pessoas (segmento pessoa física) em que os bancos investirão mais ?

Na rodada anterior, os especialistas citavam livremente quais seriam os produtos de seguros de pessoas em que os bancos investiriam mais. Na pergunta acima, os especialistas devem citar três opções priorizando os produtos mais importantes nos quais os bancos concentrarão suas vendas.

O produto GAV obteve novamente consenso dos especialistas como prioridade para os bancos.

Outros produtos também foram considerados importantes depois da GAV. A novidade foi o destaque dado para os produtos de seguros ligados a produtos financeiros. Um dos exemplos assinalados são os seguros contra quedas de mercado para produtos de renda variável no *assurance-vie*. Esses produtos são fáceis de serem integrados em ofertas de produtos financeiros e são muito simples. Nas perguntas anteriores verificou-se que isto era um fator de sucesso na venda de seguros pelos bancos. Ademais, esses produtos são normalmente bastante rentáveis.

Em seguida, o painel citou os mesmos produtos já indicados na primeira rodada (dependência, vida e invalidez e saúde complementar) e isso pelos motivos já explicados no primeiro teste.

5.3.5 Pergunta 5 – No segmento de cliente empresa (pessoa jurídica), sabendo que os bancos chegaram posteriormente, como será a evolução dos mesmos nesse mercado nos próximos cinco anos (todos os tipos de produtos corporativos inclusos: seguros de pessoas, previdência e ramos elementares)?

A pergunta foi repetida e dessa vez os especialistas tiveram acesso a todas as opções de respostas. Mais uma vez obteve-se um consenso de que os bancos certamente iriam aumentar sua participação de mercado neste segmento. A mediana ficou novamente na opção *aumento de participação de mercado*.

5.3.6 Pergunta 6 - Em que tipos de seguros para empresas no segmento pessoa jurídica, os bancos investirão e concentrarão mais seus esforços ? Mencione no maximo três respostas dos itens abaixo.

O painel de especialistas novamente obteve um consenso nesta rodada. Os produtos previamente escolhidos obtiveram ainda mais frequência de resposta. Logo, novamente, os especialistas responderam que seriam os produtos de *épargne* e os produtos de previdência corporativa que seriam as grandes prioridades. Os produtos IFC e *Homme clé* foram contudo novamente mencionados.

Deve-se observar que os produtos de seguro de vida corporativo também foram mencionados por uma parte dos especialistas e por isso devem ser citados. Essa família de produtos se caracteriza pela sua alta rentabilidade. São produtos relativamente fáceis de serem criados pelas seguradoras captivas dos grupos bancários.

5.3.7 Pergunta 7 - No que se refere às famílias de produtos (vida, ramos elementares, previdência) e os principais segmentos de clientes (pessoa física, pessoa jurídica), quais serão os principais eixos de desenvolvimento dos bancos nos próximos cinco anos? Mencione na ordem de 1 a 3 as respostas que lhe pareçam mais apropriadas.

Dessa vez, os especialistas tinham acesso a todas as respostas. Houve novamente consenso em torno dos produtos de previdência no segmento pessoa física, como sendo o maior potencial para o crescimento dos bancos.

Os bancos devem continuar focando na previdência, segmento pessoa física e em todas as oportunidades que vão surgir com a reforma da previdência.

Em seguida, os três outros nichos que se destacam, como na primeira rodada do questionário, são a previdência corporativa, os seguros ramos elementares no segmento pessoa física e vida e saúde na pessoa física. Isto pode ser explicado pelo custo marginal de aquisição do cliente para as instituições financeiras pois estas já possuem uma base de clientes. Os outros segmentos são mais complexos, exigindo maior especialização e ainda não são campos em que os bancos querem investir. Existe ainda oportunidades em nichos com retorno mais rápido a curto prazo.

5.3.8 Pergunta 8 - Em que domínios os bancos devem investir a fim de se tornarem mais competitivos? Marque os três principais eixos.

Nesta rodada, dois domínios obtiveram consenso do painel, e quanto às prioridades, continuam sendo as mesmas espontaneamente citadas nas respostas anteriores como pontos mais importantes para os bancos. São elas:

- **Formação e motivação da equipe de vendas assim como desenvolvimento das competências humanas.**
- **Sistemas de informação e gestão da relação com o cliente** (CRM, acesso a relatórios, etc).

Na rodada anterior, haviam sido mencionados aspectos ligados à qualidade da gestão administrativa de sinistros e pós-venda. Essa resposta foi menos lembrada pelos especialistas. Por outro lado, a simplificação e a integração dos produtos de seguros constituíram a resposta de parte dos especialistas. Esse item já havia sido percebido como importante em rodadas anteriores.

Logo, há um consenso de que os principais desafios dos bancos estão na capacidade de fornecer produtos e informação, a mais facilitada possível, para a força de vendas assim como a preparação para a venda. Esses foram considerados os dois principais eixos para os bancos poderem conseguir vantagem competitiva significativa.

5.3.9 Pergunta 9 - Na sua opinião, quais serão as principais conseqüências da evolução do direito do consumidor para os bancos na venda de produtos de seguros nos próximos cinco anos? Marque as três principais conseqüências.

O grupo retomou as três idéias principais que haviam sido encontradas como resposta na primeira rodada confirmando assim o consenso já obtido.

A primeira conseqüência se refere ao aspecto de qualidade do conselho e da informação em todo o processo de venda, ou seja na fase de prospecção, durante a venda e no pós-venda.

Os bancos terão que ficar muito mais atentos para este aspecto. Tal mudança contribuirá para que a indústria possa funcionar de maneira mais transparente.

A segunda consequência se refere à clareza nos custos dos seguros. Os atores da indústria de seguros terão que mencionar todos os custos aos seus segurados, prática que não era comum até recentemente. Os contratos de *assurance-vie* terão que ser muito mais claros quanto a todos os tipos de custos envolvidos para todas as opções dos segurados.

A terceira consequência é a maior profissionalização da área de vendas. A força de vendas passará para uma postura mais voltada como consultor do cliente em contrapartida ao modelo de “tirar pedidos”.

5.3.10 Pergunta 10 - Você acredita que os bancos representam para as seguradoras (marque no máximo cinco opções dos itens abaixo):

Uma oportunidade. Por quê?

Uma ameaça. Por quê?

Novamente obteve-se um consenso em torno do fato de que os bancos são uma ameaça para as seguradoras tradicionais.

Os especialistas retomaram os principais argumentos que já haviam sido mencionados na primeira rodada.

Os bancos são uma ameaça para as seguradoras, pois têm maior controle e eficácia da cadeia de valor atualmente e possuem uma rede de pontos de vendas e força comercial invejáveis. Contudo, o elemento principal, está na natureza da relação do cliente com seu banco, com contatos mais frequentes e de modo geral, com um melhor conhecimento do cliente por parte dos bancos. Os bancos também investiram no passado recente em

sistemas. As seguradoras começaram seus grandes investimentos recentemente e ainda não estão se beneficiando com essa iniciativa.

Os bancos estão investindo nos seguros de ramos elementares e os pequenos corretores e agentes sofrerão ainda mais essa concorrência, perdendo mais espaço para os bancos. Ademais, os bancos ainda podem melhorar o índice de penetração na sua base de cliente. O objetivo dos bancos é dobrá-lo até 2010.

Contudo, os bancos podem ser também oportunidades para seguradoras, principalmente para as companhias mais especializadas em alguns nichos de produtos pois eles não vão querer produzir todo tipo de produto mas apenas distribuir seguros fabricados por seguradoras especializadas. Os bancos poderão até mesmo ser indicadores de negócios para algumas seguradoras em troca de uma remuneração. As seguradoras tradicionais detêm um conhecimento e escala para fornecerem alguns produtos. Os bancos terão menos interesse em investir um capital que pode ter maior retorno em outros produtos ou negócios.

5.4 Interpretação dos resultados com representantes da indústria

As duas rodadas foram muito instrutivas para se obter uma visão ampla da indústria de seguros na França, assim como procurar traçar as principais tendências para os bancos. Para auxiliar nas conclusões do trabalho, realizou-se três entrevistas: uma com um executivo de banco, outra com um executivo de seguradora ligado a um banco e uma última com um consultor com histórico profissional em seguradoras tradicionais.

O painel convergiu para a continuação do aumento de participação de mercado dos bancos nos produtos *assurance-vie* e a continuação da importância dessa família de produtos em seguros na França.

A família de produtos *assurance-vie* representou 63% dos prêmios emitidos no ano de 2003 sendo considerado de longe a maior família de produtos de seguros. Os bancos detêm 62%

de participação de mercado. Em 2002, eles detinham 61% e em 2001, 60%. Logo, nos últimos anos as instituições financeiras têm crescido 1% ao ano desde 2001. Contudo, deve-se salientar que em 2000, os bancos possuíam 61% e em 1999, 60%, o que significaria dizer que na verdade os bancos estariam estabilizando sua participação de mercado. Contudo, o painel acredita que a evolução da participação de mercado dos bancos deve continuar crescendo nos próximos anos.

O painel também havia evocado que este continuaria a ser o principal nicho de negócios para os bancos. Nas entrevistas complementares procurou-se aprofundar essas duas questões: a evolução dessa família de produtos e a performance dos bancos.

Ao longo das entrevistas, os respondentes mencionaram que o seguro *assurance-vie* possui várias características para continuar sendo o instrumento privilegiado de poupança dos franceses nos próximos anos. Os atributos do produto como sua flexibilidade e segurança ainda o torna mais atrativo na maior parte das ocasiões se comparado com outros produtos.

Um respondente enfatizou o fato de que parte considerável da dívida do Estado francês é comprada pelas seguradoras (de todo tipo, tradicionais e associadas a bancos) e assim parte considerável do balanço das seguradoras é composta por títulos do governo. Uma mudança brusca na lei ou o ato de retirar determinadas vantagens do produto, poderia causar danos para o governo e para a indústria de seguros. O governo em particular não tem interesse em que isso aconteça pois as seguradoras deixariam de comprar seus papéis. Logo, para os respondentes, o produto deve continuar com os benefícios fiscais, ou pelo menos uma parte importante deles nos próximos anos.

Por outro lado, um entrevistado citou a conscientização cada vez maior dos problemas que podem surgir com os riscos dos *fonds en euros* ou fundos garantidos fortemente dependentes do ambiente econômico. As companhias de um modo geral dependem da evolução do mercado de ações e da política de juros que o governo adota. Podem surgir problemas para honrar algumas garantias do passado quando na ocasião os juros eram bem mais elevados e assim os fundos garantidos ofereciam tais coberturas. Estes contratos ainda

estão vigentes com as altas taxas anteriormente praticadas mas, atualmente, a taxa de juros está muito mais baixa .

Quando perguntado como poderia se resolver esta situação, o mesmo respondente comentou que uma tendência seria aumentar o estímulo para comprar PERPs, um produto da família *assurance-vie* mas de longuíssimo prazo (o capital é resgatado sob forma de renda vitalícia no momento da aposentadoria, logo o fundo pode ser gerado por décadas pelas seguradoras) e sem fundos garantidos, reduzindo consideravelmente os riscos assumidos pelas seguradoras se comparado com o *assurance-vie* tradicional, um produto de oito anos de prazo e com parte do capital em um fundo garantido.

Os outros respondentes também mencionaram que a evolução do *assurance-vie* dependerá da política que o governo exercerá sobre a problemática da previdência e um dos respondentes complementou enfatizando que não somente a previdência mas também a gestão do déficit estatal serão responsáveis por possíveis mudanças pois o governo terá que achar o justo calibre entre o produto *assurance-vie* e outros produtos de poupança de longo prazo e de previdência.

Para um respondente, quando da reforma da previdência há dois anos, o governo começou a estimular outros mecanismos como o PERP e os produtos de previdência corporativa. Esses produtos ainda são incipientes se comparados com o *assurance-vie* tradicional mas isto tende a evoluir, principalmente para algumas categorias sócio-profissionais como os profissionais liberais, desprovidos de mecanismos complementares de previdência e sendo um nicho para futuros negócios.

Para outro respondente, a reforma da previdência promoveu outro fenômeno que foi o início da conscientização dos franceses com as questões de aposentadoria. O Estado procurou sensibilizar a população quanto à necessidade de se completar a renda com uma previdência complementar privada para garantir uma aposentadoria no futuro, o que surtiu efeito. Em 2004, em uma pesquisa nacional, os franceses consideraram que a sua maior preocupação era a renda durante a aposentadoria. Essa fonte de preocupação gerou

ansiedade na população (e até medo). Isto estimula a compra de produtos de proteção e de previdência por parte da população mas ainda é um fenômeno novo.

Os bancos devem continuar obtendo vantagem por serem o canal de predileção para a aquisição dos produtos da família *assurance-vie* mas os outros tipos de atores vão procurar cada vez mais maneiras de serem ativos neste mercado. Para um respondente, a resposta se dará pelo caminho da criação de bancos por parte das seguradoras. Isto vai facilitar a canalização dos fluxos de investimento recebidos dos clientes para o *assurance-vie* em médio prazo, mesma tática utilizada até agora pelos bancos segundo o mesmo respondente.

Para dois dos respondentes, um ligado a banco e, outro, um consultor que trabalhou em seguradoras, a evolução das participações dos bancos continuará acontecendo. Porém, para o terceiro entrevistado, ligado a uma seguradora de banco, as instituições financeiras já possuem uma participação de mercado elevada. Logo, a progressão percentual na participação de mercado permanecerá estável para este último entrevistado

Os bancos devem continuar crescendo nos seguros de ramos elementares.

Para os três entrevistados, os bancos estão aumentando ao ritmo de 0,5 a 1% ao ano a participação de mercado nessa família de produtos. Eles continuam se legitimando como um canal de vendas para os seguros de bens. Eles mencionaram que as previsões de estudos setoriais são de que este ritmo de crescimento continuará em médio prazo. Um respondente enfatizou que o preço tem um peso muito importante em detrimento de outros componentes como as coberturas, consideradas iguais pelo cliente, em praticamente todas as seguradoras. Outro respondente complementou mencionando que um fator que promoverá a prospecção de preços será o início de vigência no fim de 2005 da obrigação de se enviar ao segurado o aviso de renovação do seguro. Na França, a renovação do contrato é automática e sem necessidade de informação ao cliente que era obrigado a quitar o prêmio. O segurado simplesmente esquecia que possuía determinado contrato de seguro residencial ou de automóvel. A mudança na legislação vai estimular o cliente a prospectar entre diversas entidades antes de renovar seu seguro.

Um terceiro especialista citou que os bancos consideram essa família de produtos como secundária. Os bancos gostam de se sentir como banqueiros e não como seguradores. Os produtos da família *assurance-vie* são muito próximos do universo bancário. Além disso, os seguros automóveis e residenciais são menos rentáveis que outros produtos. Estes produtos também podem causar estragos na relação bancária se o produto não for bem indenizado. Alguns bancos criaram mecanismos para, justamente no momento da indenização, fidelizarem o cliente através de uma prestação de qualidade.

Por outro lado, os bancos precisam ter esses produtos na prateleira como estratégia de defesa, para manter o cliente, segundo outro entrevistado. As seguradoras estão tateando nas suas criações de bancos mas algumas conseguirão ser bem sucedidas na iniciativa. Logo, não permitir que as seguradoras abram a porta junto a um cliente através de seguros de ramos elementares, fecha também a porta para oferecer os outros produtos financeiros e assim o banco perder o cliente ou parte importante dos seus negócios com o mesmo. Os bancos fazem a mesma estratégia com o crédito hoje. As margens são pequenas mas elas permitem que os bancos ofereçam por exemplo, cartões de crédito, produto altamente rentável.

Porém, os bancos terão que tomar a decisão de abrir mão de parte da alta rentabilidade atual se decidirem crescer em ramos elementares e adotar uma estratégia de fidelização de clientes voltada para o longo prazo segundo este mesmo entrevistado.

Portanto, os três entrevistados acreditam na continuação do crescimento da participação de mercado dos bancos.

As oportunidades limitadas de crescimento dos bancos no seguro saúde apesar da reforma em prática.

Os bancos procuram oferecer o seguro saúde dentro do seu leque de produtos. O mercado é hoje dominado pelas seguradoras do tipo *mutuelles* que oferecem um serviço de qualidade e não têm as mesmas obrigações de lucro que os bancos. Para os entrevistados, este tipo de

produto possui uma margem apertada na maioria dos seus mercados, limitando o apetite dos bancos. Um dos respondentes enfatizou que a exceção fica por conta do Crédit Agricole, bem posicionado no segmento.

Para outro respondente, o mercado já se estruturou particularmente por parte importante das empresas, oferecendo o produto aos funcionários através de seguros saúde corporativos. A reforma deverá beneficiar os atores já presentes nesse mercado e através da extensão das coberturas nos seguros coletivos em vigor. Alguns atores mais agressivos podem se sentir estimulados a entrar em novos mercados como previdência e serviços financeiros e assim ameaçar a posição dos bancos no longo prazo nesses mercados.

Com a reforma da saúde, os planos são obrigados automaticamente a estender e oferecer novas coberturas, tornando os produtos complexos e promovendo aumentos rotineiros nos preços dos contratos. Logo, os bancos estão procurando se posicionar cautelosamente para não afetar a relação bancária com o seu cliente.

Na parte empresa, os bancos vão concentrar seus esforços nos seguros de previdência e alguns produtos simplificados ligados ao crédito.

Para os respondentes, os bancos ainda precisam se legitimar como fornecedores de seguros empresariais. Eles já possuem uma tradição no que tange a *épargne salariale* (equivalente a um tipo de poupança com roupagem de seguro), montante depositado pela empresa para seus funcionários sob forma de poupança que pode ser resgatado depois de determinado número de anos e possui uma vantagem fiscal. Na maior parte das outras famílias de seguros, o mercado é dominado pelas seguradoras tradicionais e os corretores independentes formam o principal canal de distribuição.

Contudo, com a reforma da previdência há dois anos atrás, se colocou em prática o mecanismo da previdência corporativa, novo na França. Para os respondentes, isso criou

um novo mercado para todos e é onde os bancos parecem estar com mais vantagem para ocupar espaço nos seguros empresariais.

Um entrevistado enfatizou que as instituições bancárias possuem um trunfo formidável, o acesso e a confiança dos donos e gestores das empresas. Elas precisam agora convencê-los de que podem oferecer com qualidade seguros ligados à atividade de gestão e de proteção financeira como previdência, IFC (Indenizações Obrigatórias de Aposentadorias) e *key man* (e produtos ligados a crédito), por exemplo. Contudo, o gerente de relacionamento precisa possuir um conhecimento aprofundado sobre estes produtos, pois a relação com o cliente ele já possui.

Canais de distribuição a serem utilizados pelos bancos

Neste item serão abordados dois pontos diferentes. O primeiro tange a relação entre o varejo bancário e a área de seguros (ou companhia de seguros em muitos casos). O segundo cobre os diversos canais de distribuição que os bancos podem utilizar para oferecer produtos aos seus clientes.

No aspecto relação varejo bancário e área de seguros, existe um ponto chave. O banco precisa se sentir como patrão, dono do cliente, o centro da relação, ressaltou um primeiro entrevistado. As pessoas ligadas a seguros devem compreender este conceito. Além disso, a instituição financeira é antes de tudo um distribuidor de produtos, um supermercado financeiro. Assim sendo, o mais importante é oferecer um produto de qualidade de que os gerentes de relacionamento se apropriem.

Para este mesmo respondente, os especialistas de seguros nos bancos e suas subsidiárias de seguros devem ter um papel de força de proposição de soluções e oportunidades. Os executivos da área de seguros dos bancos também não devem se perder no debate entre produzir internamente um determinado seguro (mesmo se este não é o melhor e nem o mais competitivo) ou obtê-lo através de um fornecedor externo. Este é um outro debate e é

secundário. Conforme cada situação, pode ser mais interessante produzir internamente ou adquirir o produto de outro fornecedor ou terceirizar parte da operação.

O segundo ponto consiste na modalidade de canais de comercialização complementares ao gerente de relacionamento na agência bancária. Para os respondentes, é importante que o papel de cada um seja definido e que os diferentes canais de comercialização não se tornem concorrentes ao gerente de relacionamento.

A internet vem sendo cada vez mais utilizada, contudo ela ainda é pouco difundida na venda. O mesmo pode-se dizer para os *call centres*. Percebe-se que nos Estados Unidos e na Inglaterra, as vendas de seguros de ramos elementares no segmento pessoa física são amplamente difundidas nos canais citados conforme ressaltou um segundo respondente. A internet ainda vem sendo utilizada como mecanismo de comparação de preços e, arma de negociação, na concretização de um negócio para um terceiro respondente. Nem todos possuem internet e muitos ainda têm medo de adquirir este tipo de serviço via rede de computadores por considerá-lo inseguro. A evolução se fará, mas lentamente. Um ponto limitador na concretização de negócios via internet e tele-atendimento é a obrigação, na França, da assinatura do cliente em papel, reduzindo a taxa de concretização de operações, lembrou um dos respondentes. O trâmite de enviar o contrato para assinatura do cliente promove a redução do número de contratos fechados.

Todavia, os respondentes foram unânimes no fato de que os *call centres* ganharão cada vez mais espaço na venda e no auxílio à venda de produtos, se transformando em um centro de atendimento e também em um centro de negócios.

O posicionamento dos bancos e a reação das seguradoras

Para os respondentes, os grupos bancários continuarão privilegiando os produtos de *assurance-vie* no segmento pessoa física mesmo se paralelamente eles continuarem se desenvolvendo nas famílias de ramos elementares e de seguro de pessoas em produtos que

não exijam maiores complexidades. Nos seguros de empresa, os bancos vão se concentrar principalmente em produtos de previdência corporativa e em segundo plano, em produtos simplificados ligados ao crédito. As outras famílias de produtos, principalmente de ramos elementares, permanecerão em segundo plano para os entrevistados. Os respondentes ressaltaram que os produtos da família *assurance-vie* são responsáveis pela maior fonte de receita em seguros e continuarão a sê-lo nos próximos anos.

Um respondente disse que os bancos vão colher os frutos de seus investimentos em sistemas de informação, principalmente no que tange a gestão do cliente como o CRM. Os esforços e somas investidas dos últimos anos estão sendo compensados pelas iniciativas que começam a ser bem sucedidas. Os bancos poderão assim obter ainda mais vantagem na relação de proximidade. Os agentes e corretores de seguros estarão em posição de desvantagem quando os bancos colherem os frutos do uso do CRM.

Para o mesmo respondente, as instituições financeiras vêm sofrendo a concorrência, principalmente das seguradoras do tipo *mutuelles* e institutos de previdência que não possuem imperativos de rentabilidade por não serem sociedades capitalistas e sim serem cooperativas sem fim lucrativo. Portanto, estes atores conseguem oferecer preços competitivos mesmo não sendo organizações dinâmicas. A maior parte deste tipo de instituição não é agressiva, contudo existem algumas exceções como a MAAF, por exemplo.

Por outro lado, para o mesmo entrevistado, os bancos fizeram um esforço de integração de processo, permitindo obter uma vantagem competitiva considerável. Isto pode não fazer com que os mesmos aumentem sua participação de mercado, porém, permite um maior lucro. Os bancos podem integrar o seu *back-office* com as atividades bancárias e de seguros. As seguradoras sempre precisarão ter uma estrutura de retaguarda específica.

Um segundo respondente completou mencionando que outra vantagem é o custo de aquisição do cliente. Os bancos têm este investimento uma vez quando abrem a sua conta,

depois todos os processos são facilitados. As seguradoras trabalham por apólice, tendo cada contrato um custo de aquisição de cliente.

As seguradoras não dominam a rede de ponto de vendas como os bancos que em contra partida são proprietários das suas agências, facilitando a implementação de estratégias, para o terceiro respondente.

Contudo, o medo do avanço dos bancos tem feito com que as seguradoras procurem ser inovadoras ou ao menos ter estratégias de defesa eficazes, para outro especialista. As seguradoras têm mais medo dos bancos que os mesmos acreditam na sua capacidade de crescimento. Uma das respostas foi o que se chamou de *assurbanque*, seguradoras oferecendo serviços e produtos bancários. A AXA comprou o banco de internet do BNP Paribas, algumas seguradoras criaram seus bancos, as seguradoras MAAF e MAIF se associaram a Caisse d'Épargne, entre outros. As seguradoras estão procurando entender do negócio bancário através de testes para depois traçarem estratégias. O sucesso da mesma não virá nos próximos anos mas a médio e longo prazo poderão ocorrer surpresas e exemplos bem sucedidos, para um dos respondentes.

Para este último respondente, a evolução das seguradoras do tipo *mutuelles* também será um ponto importante. Elas são cooperativas sem fins lucrativos. As mais dinâmicas estão adotando estruturas muito similares às organizações capitalistas, estabelecendo critérios de eficiência e até mesmo alguns elementos de retorno sobre investimento. Algumas instituições eram do tipo *mutuelles* e se tornaram capitalistas ao longo do tempo, como a seguradora AXA e o banco Crédit Agricole. Esta questão está em pleno debate nas principais organizações do tipo. A tendência parece promover pelo menos parcialmente este novo contexto. Anteriormente, existiam alguns milhares de *mutuelles*, hoje são centenas e em um futuro próximo, vários analistas do setor acreditam que elas poderiam se tornar algumas dezenas devido à necessidade de serem mais eficientes. O processo de fusão que aconteceu nos últimos anos deve continuar. Contudo, ainda não está claro como se fará a evolução das seguradoras do tipo *mutuelles* mas sabe-se que o impacto na indústria de seguros dessas evoluções será considerável.

Os respondentes também mencionaram que outra tendência é de acontecerem parcerias entre bancos e seguradoras em determinados nichos. As seguradoras poderão oferecer alguns produtos especializados através dos bancos. Alguns exemplos que podem ocorrer são os contratos *assurance-vie* para clientes *private banking* ou clientes com maior patrimônio no segmento pessoa física das agências. O mesmo pode ser visto para alguns produtos de ramos elementares na pessoa física e alguns seguros empresariais. Isto já acontece para bancos de médio porte.

A evolução do contexto

Um respondente ressaltou o aspecto demográfico, mencionando que uma importante parcela da população, a geração *baby boom*, estará se aposentando nos próximos anos. A sociedade vai sofrer grandes transformações. Esta parcela importante da população fará com que a demanda por serviços de assistência seja ainda maior pois haverá maior dependência ou demandas por serviços e lazer apropriado para os mais idosos. Para esse entrevistado, o movimento que se iniciou nos últimos anos se intensificará fortemente nos próximos anos.

Um segundo entrevistado enfatizou as mutações que ocorrerão na proteção social como saúde, educação e previdência. Para ele, existe uma oportunidade de crescimento para produtos ligados aos campos citados pois a população francesa não receberá tais prestações que o Estado outrora fornecia.

Outro respondente ressaltou que a tecnologia vai permitir também uma ruptura na atividade de seguros. As seguradoras poderão modificar consideravelmente a maneira como fazem a subscrição de risco. Uma modalidade que está sendo testada é o seguro automóvel pago por quilômetro. Através de um chip instalado no veículo, a seguradora determina o número de quilômetros que o veículo transitou e oferece um preço proporcional ao mesmo. Além disso, poderão ser feitas correlações entre o comportamento ao longo do tempo do cliente

na sua conta bancária e nos sinistros de seguros. As instituições vão evoluir na sua maneira de se relacionar com o cliente em outros aspectos também. Por exemplo, nenhuma instituição bancária tem um cadastro completo dos e-mails dos seus clientes, método mais barato de se comunicar com o mesmo. As instituições financeiras também se preocupam muito com a foto atual da rentabilidade do cliente, para determinar sua importância e não em um estudo da sua evolução, vendo por exemplo se o cliente está comprando mais produtos ou modificando o seu tipo de compra, entre outros. O conceito de cliente poderá ser modificado com a ajuda da tecnologia. Atualmente, o banco considera um cliente quem abre uma conta bancária. O Crédit Mutuel evolui neste sentido. Se o cliente adquire um produto como um seguro ou um cartão de crédito, ele já é considerado um cliente, não necessitando abrir uma conta corrente. A instituição procura conquistá-lo com o tempo.

Para este mesmo entrevistado, a influência das diretrizes europeias em vários campos vem influenciando mudanças e a modernização da sociedade francesa. Estas evoluções são positivas e promovem evoluções, como por exemplo, mais transparência na relação com o cliente. A pressão da Comunidade Europeia tem sido positiva neste sentido e esta tendência deve continuar a facilitar mais mudanças no mercado.

5.5 Limitações dos Resultados

Nas análises dos resultados devem ser ponderados alguns pontos. O primeiro é que se procura estudar o posicionamento dos bancos, logo não se procura aprofundar a estratégia em detalhes das seguradoras, mas sim apenas entender seu possível posicionamento de um modo geral.

Por outro lado, utilizam-se os atores bancos e seguradoras tradicionais em seu conjunto, e não se procura verificar, dentro deste universo se determinados bancos ou seguradoras se destacam e quais não se destacam. Para fins da pesquisa, se estuda o movimento geral dos atores.

Os resultados representam a visão do painel de especialistas e de entrevistados, não tendo a pretensão de ser uma visão única mas sim de levantar pontos pertinentes para as tendências dessa indústria e do posicionamento do ator banco.