

Bibliografia consultada

ARDITI, D.. **The Delphi method**. Department of civil and architectural engineering. Illinois: Illinois Institute of Technology, 2003. Disponível em: <<http://www.iit.edu/~it/delphi.html>>. Acesso em: setembro de 2004.

BANQUE DE FRANCE. Banco Central da França. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.banque-france.fr>>. Acesso em: janeiro de 2005

BARROS, M.. **Futuro da indústria fonográfica brasileira diante da pirataria e da música digital**. 2003. 101 f.. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

BORDERIE, A.; LAFITTE, M.. **La bancassurance**: stratégies et perspectives en France et en Europe. Paris: Revue Banque Edition, 2004.

CHAN KIM, W.; MAUBORGNE, R.. Strategy, value innovation, and the knowledge economy. **MIT Sloan Management Review**, Estados Unidos, v. 40, n. 3, p.41-63, 1999.

CHAN KIM, W.; MAUBORGNE, R.. Value innovation: the strategic logic of high growth. **Harvard Business Review**, Estados Unidos, p.103-112, jan./fev. 1997.

CHAN KIM, W.; MAUBORGNE, R.. Tipping point leadership. **Harvard Business Review**, Estados Unidos, p. 60-69, abril 2003.

CREDIT AGRICOLE. Les nouveaux territoires de la bancassurance. **Horizons bancaires**, Paris, n. 320, p.5-17, março 2004.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G.; KOHLI, A. K.. How do they know their customers so well? **MIT Sloan Management Review**, Estados Unidos, v. 42, n. 2, p.63-73, 2001.

EFMA. Associação europeia de gestão e marketing financeiro. **EFMA magazine**, Paris, n. 192, nov./dez. 2004.

ESTES, G. M.; KUESPERT, D.. Delphi in industrial forecasting, **Chemical and Engineering News**, Estados Unidos, 1976.

FFSA. Federação francesa das empresas de seguros. **A indústria francesa de seguros em 2003**. Paris : 2004.

FUNENSEG. Fundação Escola Nacional de Seguros. **Elementos básicos de seguros**. Rio de Janeiro: FUNENSEG, s.d..

GORDON, T.J.. **The delphi method**. AC/UNU Millenium Project Futures Research Methodology. Estados Unidos, 1994.

HAX, A.; WILDE II, D.L.. The delta model: adaptative management for a changing world. In CUSUMANO, M.A.; MARKIDES, C.C. (Ed.). **Strategic thinking for the next economy**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. (Coleção MIT Sloan Management Review).

INSEE. Instituto nacional de estatísticas e de estudos econômicos da França. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.insee.fr>>. Acesso em: janeiro de 2005.

LARRAMENDI, I.H.; PRADO J.A.; CASTELO J.. **Manual básico de seguros**. Tradução de Maria Armenia de Sousa Vieira. Rio de Janeiro: Edições Técnicas e FUNENSEG, s.d. (Coleção de manuais MAPFRE).

MARKIDES, C.C.. **All the right moves: a guide to crafting breakthrough strategy**. Estados Unidos: Harvard Business School Press, 1999.

MARTINO, J.P.. **Technological forecasting for decision making**, 3. ed. Nova York: Mc Graw-Hill Inc., 1993.

PRAHALAD, C.K.; OOSTERVELD, J.P.. Transforming internal governance: the challenge for multinationals. In CUSUMANO, M.A.; MARKIDES, C.C. (Ed.). **Strategic thinking for the next economy**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. (Coleção MIT Sloan Management Review).

SCOR Consulting. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.scor.com>>. Acesso em: janeiro de 2005.

SOLVING INTERNATIONAL. Les bancassureurs vie sont-ils en train de devenir des assureurs traditionnels? **Solving assurance**, Paris, n. 1, 2002.

STANDARD & POOR'S. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.standardandpoors.com>>. Acesso em: janeiro de 2005.

THOMAS, J.S.; REINARTZ, W.; KUMAR, V.. Getting the most out of all your customers. **Harvard Business Review**, Estados Unidos, p. 116-123, jul./ago. 2004.

VANDENBOSCH, M.; DAWAR, N.. Beyond better products: capturing value in customer interactions. **MIT Sloan Management Review**, Estados Unidos, v.43, n. 4, p. 35-42, 2002.

WILLIAMSON, P.J.. Strategy as options on the future. In Strategic thinking for the next economy. In CUSUMANO, M.A.; MARKIDES, C.C. (Ed.). **Strategic thinking for the next economy**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. (Coleção MIT Sloan Management Review).

WRIGHT, J.; GIOVINAZZO, R.. Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.12, 2º trim./2000.

Anexos

Anexo 1 - Questionário da primeira rodada



Estudo-questionário

Este questionário faz parte de um estudo que está sendo realizado para a elaboração da dissertação de Mestrado da PUC-RJ. O objetivo da pesquisa consiste em estimar o posicionamento dos bancos na indústria de seguros na França nos próximos anos, tanto nos segmentos pessoa física, como no segmento empresa, no que se refere às famílias de produtos de previdência, seguros de pessoas e de ramos elementares. Tão logo a síntese seja concluída, os resultados do trabalho lhes serão comunicados.

O método escolhido, denominado Delfos, consiste na elaboração de uma previsão de cenário com base na opinião e na percepção de especialistas do setor. Para que as opiniões sejam sinceras e não haja nenhum tipo de influência de outros participantes, o anonimato é assegurado em todo o processo.

O questionário anexo é, em princípio, o único em que existirão perguntas com respostas abertas. É desejável que as respostas sejam redigidas de maneira clara e concisa. Ademais, solicitamos que nos sejam enviadas, na medida do possível, no prazo de uma semana após o recebimento.

Desde já agradeço a sua valiosa colaboração, me colocando à disposição para quaisquer esclarecimentos complementares.

Cordialmente,

Emmanuel Lorenzon

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

Os bancos, daqui a cinco anos, terão _____% (porcentagem) de participação de mercado em *assurance-vie*.

Os principais fatores que explicam tal evolução em *assurance-vie* são:

- _____
- _____
- _____

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?

Os bancos daqui a cinco anos terão _____% (porcentagem) de participação de mercado em ramos elementares.

Os principais fatores, que explicam uma tal evolução em ramos elementares no segmento pessoa física são:

- _____
- _____
- _____

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?

- _____
- _____
- _____

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

- _____
- _____
- _____

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)?

Os bancos daqui a cinco anos terão _____% (porcentagem) de participação de mercado no segmento empresa.

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

→ _____
 → _____
 → _____

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).

Ordem	Família de produto	Segmento de cliente
1.		
2.		
3.		

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

→ _____
 → _____
 → _____

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?

→ _____
 → _____
 → _____

10) Você acredita que os bancos representam para as seguradoras :

- Uma oportunidade. Por quê ?
- Uma ameaça. Por quê ?

Anexo 2 - Questionário da segunda rodada



Primeiramente, eu gostaria de agradecer a rica contribuição quando do primeiro questionário. Suas respostas possibilitaram estabelecer este questionário.

Como estabelecido, inicialmente, este questionário é composto por perguntas fechadas. O objetivo desta etapa é escolher entre as diversas respostas abaixo. Elas representam as respostas de todos participantes do painel. Se você o desejar, existe um espaço no final de cada pergunta para elaboração de uma nova resposta ou observação. Seria importante que as respostas fossem enviadas o mais rápido possível, dentro do prazo de uma semana.

Gostaria de agradecer a sua contribuição e encontro-me a sua disposição para qualquer informação complementar.

Cordialmente,

Emmanuel Lorenzon

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 ?

Respostas:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Opção 1 – 50% | <input type="checkbox"/> Opção 5 – 65% |
| <input type="checkbox"/> Opção 2 – 55% | <input type="checkbox"/> Opção 6 – 66% |
| <input type="checkbox"/> Opção 3 – 60% | <input type="checkbox"/> Opção 7 – 70% |
| <input type="checkbox"/> Opção 4 – 62% | <input type="checkbox"/> Opção 8 – 80% |

Comentários ou outra resposta

➤ Quais os principais fatores que explicam tal evolução em *assurance-vie* (no segmento cliente pessoa física)? Escolha no máximo cinco opções.

Respostas:

- Concorrência das seguradoras tradicionais, *mutuelles*, Caixas de Previdência e Institutos de Previdência.
- Aumento do número de Conselheiros Independentes de Bancos e outros especialistas (IFA em inglês, Independent Financial Advisory).
- Os bancos perdendo as partes do mercado na distribuição global de *épargne* em benefício das companhias de seguro. O essencial de sua tomada de mercado resulta na transferência de outros produtos bancários pela *assurance-vie*.
- Contra ofensiva das seguradoras através da modernização do marketing e foco em alguns nichos como segmento Patrimonial (Pré Private Bank).
- Os bancos já são fortemente desenvolvidos, limitando assim o seu crescimento.
- Grande quantidade de produtos a oferecer por parte dos bancos, o que dispersa o seu crescimento.
- Crescimento do mercado de previdência complementar.
- Atratividade natural de investimento e de redução de tributos do produto *assurance-vie*, permitindo aos bancos reorientarem uma parte do patrimônio financeiro dos clientes para este produto.

- Conhecimento por parte dos bancos do patrimônio global do cliente e dos principais eventos da vida do cliente.
- Integração dos processos nos grupos bancários entre o banco e a sua seguradora.
- Frequência do contato entre o cliente e seu banco.
- Busca de simplicidade pelo cliente e assim concentrar suas necessidades financeiras em uma instituição bancária.
- Extensa rede de agências bancárias (pontos de vendas) e uma capacidade de assimilação *da assurance-vie* como um produto de poupança permitindo assim distribuí-lo de maneira eficaz.
- A 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.
- Sem real decolagem para a *assurbanque*.
- Lugar preponderante dos banqueiros no PERP.

Comentários ou outra resposta

-
- 2) Sabendo que os bancos detêm, na França, 8% de participação de mercado nos produtos de ramos elementares (segmento cliente pessoa física), qual será a sua participação de mercado dentro de cinco anos?

Respostas:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Opção 1 – 10% | <input type="checkbox"/> Opção 5 – 15% |
| <input type="checkbox"/> Opção 2 – 11% | <input type="checkbox"/> Opção 6 – 20% |
| <input type="checkbox"/> Opção 3 – 12% | <input type="checkbox"/> Opção 7 – 25 % |
| <input type="checkbox"/> Opção 4 – 13% | <input type="checkbox"/> Opção 8 – 30% |

Comentários ou outra resposta

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

Respostas:

- Barreiras culturais dos bancos que têm dificuldade em oferecer naturalmente esses produtos.
- 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.
- Dificuldade dos bancos em fidelizar o cliente com esses produtos (grande quantidade de cancelamentos).
- Produtos ramos elementares ainda são secundários para os bancos na geração de receita e o retorno sobre o investimento desses produtos é muito longo para os bancos.
- A técnica de venda e de gestão dos contratos de produtos ramos elementares custa caro para os bancos.
- Problema de aquisição do conhecimento para a venda de seguros ramos elementares por parte das redes bancárias, devido à grande quantidade de produtos a venda.
- A saturação do portfólio dos bancos.
- 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 a sua participação de mercado.
- Os bancos vão oferecer seguros integrados e simplificados com produtos financeiros.
- Os clientes identificam cada vez mais os bancos como também uma opção para adquirir seus seguros de ramos elementares e os bancos não temem mais distribuí-los para os particulares.
- Uma extensa rede de pontos de vendas (agências bancárias) aproveitando-se desta capacidade de distribuição.
- Uso de apoios de Call Centres e Internet.
- Frequência do contato e da proximidade do cliente com seu banco.

- Conhecimento por parte dos bancos dos principais eventos da vida do seu cliente.
- Desenvolvimento do CRM nas redes bancárias.
- Preços competitivos por parte dos bancos devido a sua estrutura de distribuição.
- Alguns bancos unirão parceiros e as seguradoras.

Comentários ou outra resposta

- 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 o primeiro.

Respostas:

- Gerente de Relacionamento da agência bancária
- Call centre
- Internet
- Mala direta (de produto, no envio do extrato ao cliente, etc)
- Vendedor especializado em seguros ramos elementares

Comentários ou outra resposta

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

Respostas:

- GAV – Garantias dos Acidentes da Vida
- Morte e Invalidez
- Assistência funeral
- Educacional

- Assistência dependência
- Perda de renda
- Seguros ligados a produtos financeiros
- Saúde complementar
- Acidentes pessoais

Comentários ou outra resposta

- 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 seguros de ramos elementares)?

Respostas:

- Opção 1 – Perda de participação de mercado
- Opção 2 – Manutenção da participação de mercado
- Opção 3 – Aumento de participação de mercado
- Opção 4 – Forte aumento de participação de mercado

Comentários ou outra resposta

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

Respostas:

- Epargne Salariale (PEE / PERCO) – Poupança corporativa
- IFC (Indemnit  de Fin de Carri re, etc) – Indeniza o de entrada em aposentadoria
- Previd ncia corporativa (Article 83 / Article 39)

- Homme clé (Keyman)
- Vida corporativo
- Saúde complementar corporativo
- Ramos elementares – Incêndio, Risco Industrial, Frota de veículos
- Responsabilidade (Civil, Dirigente, etc)

Comentários ou outra resposta

7) No que se refere às famílias de produtos de seguro (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.

Respostas:

- Previdência/Pessoa Física
- Seguro de Pessoas/Pessoa Física
- Ramos Elementares/Pessoa Física
- Previdência/Pessoa Jurídica
- Seguro de Pessoas/Pessoa Jurídica
- Ramos elementares/ Pessoa Jurídica

Comentários ou outra resposta

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

Respostas:

- A adequação das redes com a sua estratégia.
- Formação e motivação da equipe de vendas assim como desenvolvimento das competências humanas.
- Organização comercial para seguros de vida e previdência no segmento pessoa jurídica.
- Sistemas de informação e gestão da relação com o cliente (CRM, ferramentas de apoio à venda, acesso à informação, etc).
- Fluxo dos processos entre o banco e seguradoras.
- Qualidade da gestão administrativa/sinistros e dos serviços pós-venda.
- Simplificação dos produtos oferecidos
- Qualidade do conselho e Pesquisa no segmento Patrimonial (Pré Private Bank)
- Approach multi canal
- Performance dos produtos de Previdência
- Aquisição de competências humanas.

Comentários ou outra resposta

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

Respostas:

- Maior transparência nas taxas cobradas sobre os diversos tipos de seguros
- Reforço do dever do conselho e da informação antes, durante e após a venda.
- Uma vantagem suplementar para os bancos perante as seguradoras.

- Aumento dos controles e procedimentos internos
- Redução da margem de lucro
- Maior profissionalização da área comercial
- Racionalização dos produtos distribuídos
- Desenvolver a disponibilidade e a proatividade dos call centres.
- Limitação na venda “forçada” de seguros aos clientes em situação bancária precária.
- Desconfiança a respeito de um intermediário único conhecendo tudo referente ao cliente.

Comentários ou outra resposta

10) Você acredita que os bancos representam para as seguradoras :
(Marque no máximo cinco opções nos itens abaixo).

Uma oportunidade. Por quê ?

- Devido ao conhecimento e investimento já realizado pelas Seguradoras. Os bancos provavelmente terão pouco interesse em mobilizar capital e recursos em determinados investimentos enquanto as seguradoras dispõem de conhecimento, experiência, críticas para conceber, gerenciar em menores custos e com qualidade os produtos de seguros. Logo, existe a possibilidade de acordos operacionais para alguns nichos.
- Porque os bancos podem prescrever alguns tipos de seguros, possibilitando otimizar a sua rede de agências.
- Oportunidade de se colocar em questão.

Uma ameaça. Por quê ?

- Melhor controle/gestão da cadeia de valor de forma geral
- Nos pontos de vendas, os agentes e corretores independentes sofrem da forte concorrência dos Bancos, principalmente para os produtos ramos elementares

- () Devido à natureza da relação do cliente com o Banco, esse conhece melhor e participa mais da vida do cliente, o que se torna uma concorrência para as agências bancárias.
- () Bancos investiram mais em sistemas de informação e assim conhecem melhor o cliente
- () Possibilidade ainda importante de melhorar o índice de penetração dos produtos de seguros na base de cliente dos bancos
- () Confiança do cliente em seu banco para os produtos de previdência
- () Os banco têm uma grande força comercial com uma importante extensão da rede.
- () De modo geral, uma ameaça mas acordos de cooperação serão encontrados.
- () Contratos dos bancos são menos carregados.

Comentários ou outra resposta