

1. Introdução

1.1 Contextualização do problema e questão-problema

A indústria de seguros no mundo é considerada uma das mais importantes tanto do ponto de vista econômico como do ponto de vista social. Ela sofreu grandes mudanças nas duas últimas décadas, tornando-se um ambiente mais competitivo. As tradicionais seguradoras se depararam com o desafio de novas técnicas de venda, de novos concorrentes e com um contexto político-econômico mais dinâmico.

Toda essa competição foi estimulada pelo cenário cada vez mais promissor do mercado segurador em várias de suas famílias de produtos, como por exemplo, a de seguros de vida e previdência. Surgiram novos atores e canais de comercialização. O principal grupo de atores foi constituído pelos bancos. Estes viram uma solução para a diversificação e para a ampliação de seus negócios, dando origem ao conceito *bancassurance*, entidade financeira que oferece serviços bancários e de seguros. Os bancos viviam um contexto competitivo e maduro e precisavam procurar novas oportunidades.

A França é atualmente o quinto maior mercado mundial em seguros, e foi um dos primeiros países em que ocorreram tais mudanças. A evolução demográfica, com o envelhecimento da população e os problemas orçamentários dos Estados (redução da política de *Welfare State* - diminuindo a presença do Estado em atividades de seguridade e previdência social, antes praticamente monopólio estatal), estimularam a busca por proteção e soluções mais vantajosas por parte da população. Devido à alta carga tributária, os franceses estavam ávidos por instrumentos mais eficientes de poupança, que fossem realmente um investimento seguro. Alguns produtos surgiram ou foram aperfeiçoados a fim de fazer face às problemáticas acima expostas. O seguro *assurance-vie* foi um dos principais produtos

para o qual os franceses orientaram seus fluxos de poupança devido aos seus diferentes componentes como benefícios tributários, segurança com retornos garantidos, poupança, previdência e uma indenização para beneficiários em caso de falecimento do titular do contrato. Esse tipo de produto passou a ter uma maior demanda por parte dos franceses estimulando o crescimento da indústria de seguros nos últimos anos.

Quando os bancos iniciaram a oferecer seguros, no início da década de 80, na França, a indústria de seguros era palco apenas para seguradoras que dominavam o mercado. Elas eram consideradas especialistas, e justamente por isso os bancos não se aventuravam nessa indústria por não deterem tal conhecimento.

Contudo, as companhias de seguros tradicionais passaram a enfrentar a concorrência dos bancos, novos entrantes. Os bancos passaram a ver uma oportunidade de se inserir em um novo mercado e aumentar suas receitas. Esse fenômeno aconteceu nos principais países do Ocidente. Assim é que os bancos passaram a oferecer seguros em suas agências bancárias, com a facilidade de possuírem acesso aos clientes e uma capilaridade importante de pontos de vendas, apoiada na rede de agências bancárias.

As seguradoras tradicionais eram consideradas atores naturais para oferecer os produtos aos clientes. Elas detinham investimentos realizados durante décadas em imóveis e ações, o que permitia um melhor aproveitamento das mais valias e oferecer assim uma melhor performance aos clientes nos fundos garantidos. Além disso, elas tinham uma maior quantidade de contratos nas diversas famílias de produtos, elemento fundamental em seguros para obter equilíbrio técnico e lucro, detendo assim vantagens competitivas para continuarem a ser líderes.

Por sua vez, os bancos vendiam uma grande quantidade de produtos, mas não tinham experiência em seguros. Os gerentes de relacionamento das agências bancárias já vendiam uma larga gama de produtos e precisariam assimilar também o conhecimento em seguros e assim se apropriar dos diversos produtos para poderem oferecê-los aos seus clientes.

Contudo, os bancos conseguiram adquirir participações de mercado em alguns nichos, como o de um produto de vida e poupança-investimento chamado em francês de *assurance-vie*. Este termo será mantido por não possuir nenhum conceito equivalente em português.

O seguro *assurance-vie* é amplamente difundido, devido às suas vantagens em otimização fiscal, flexibilidade de investimento em diversos tipos de fundo para todo tipo de perfil e por ser um investimento de longo prazo com risco controlável, parte ou todo o investimento por estar em fundo garantido, chamado *fond en euro* (fundo com taxa de retorno garantido ao cliente), além de garantia de recuperação do investimento por parte dos beneficiários em caso de falecimento do titular da apólice. O segurado tem a possibilidade de resgatar seu capital com uma vantagem fiscal após oito anos de contrato ou da escolha em receber uma renda vitalícia.

Dessa forma, os bancos conseguiram entrar nessa indústria em determinados segmentos, crescendo mais do que seus concorrentes e com maior rentabilidade. Isso evoluiu a tal ponto na França que os bancos que ofereciam seguros ou *bancassurance*, como ficou conhecida a estratégia, se tornaram líderes em determinadas famílias de produtos. Os bancos foram particularmente bem sucedidos na França no produto mais comercializado, o *assurance-vie*, detendo dois terços de participação do mercado nessa família de produto. Os bancos, inclusive, foram a verdadeira locomotiva de crescimento da indústria, particularmente nessa família de produtos, aproveitando os fluxos de investimento gerados nas atividades bancárias. Os bancos criaram um verdadeiro novo mercado para si mesmos.

Essa estratégia foi difundida posteriormente na Europa e de maneira geral, no mundo. No entanto, os bancos conseguiram ser mais bem sucedidos nos produtos mais similares a sua atividade financeira como o *assurance-vie* (próximo a um produto de investimento) e em alguns seguros de pessoas e seguros ligados a produtos bancários, como o seguro prestamista, principalmente no segmento de pessoa física. No entanto, em outros segmentos como o de empresas e em várias famílias de produtos de pessoa física, as seguradoras continuam reinando.

Atualmente, a indústria vive novamente um momento de mudança como o ocorrido na metade da década de 80. Os bancos souberam se posicionar em determinados segmentos e produtos, contudo as seguradoras reagiram e procuraram por estratégias de defesa e de ataque.

No momento, estão ocorrendo mudanças do ponto de vista social, econômico, político e legal e os atores da indústria procuram identificar novas oportunidades, principalmente com a recente reforma da previdência (e chegada de novos produtos de previdência complementar) e da saúde. Estas mudanças irão se intensificar nos próximos anos.

Logo, o cenário é difícil de ser previsto nos próximos anos. Não se sabe como cada variável social, econômica, política e legal do ambiente evoluirá e até que ponto a população vai realmente adquirir mais produtos de seguros devido às mudanças que estão ocorrendo. Por outro lado, não está claro como os diversos atores se posicionarão, particularmente os bancos e as seguradoras e que canais de distribuição e produtos os mesmos terão que privilegiar para obter sucesso.

A partir deste cenário de incertezas, o estudo se propõe a analisar a seguinte questão:

Como será a tendência do posicionamento dos bancos na indústria de seguros na França?

1.2 Objetivos

O estudo tem como objetivo final apontar como será o futuro posicionamento dos bancos na indústria de seguros na França nos próximos cinco anos.

Para atingir esse objetivo foram estabelecidas algumas etapas intermediárias, detalhadas nas seguintes ponderações.

- ✓ Levantar na literatura específica exemplos de estratégias com inovações que criaram valor nas indústrias existentes e que pontos foram determinantes para a entrada dos bancos na indústria de seguros na França;
- ✓ Entender o passado recente na indústria de seguros na França e como os bancos passaram a ser atores da mesma;
- ✓ Tentar identificar como evoluirá o posicionamento dos bancos nessa indústria com respeito às principais questões atuais a fim de poder traçar as tendências nos principais segmentos de clientes, segmento pessoa física e segmento empresas, e, famílias de produtos, como previdência, seguros de pessoas e de ramos elementares;
- ✓ Procurar compreender qual deverá ser a estratégia dos bancos nos próximos cinco anos para estes se desenvolverem em seguros.

1.3 Relevância do estudo

Este estudo procura ressaltar as estratégias adotadas pelos bancos para criarem novos mercados. Em suma, procura-se extrair as orientações estratégicas de marketing para uma empresa ou setor.

O estudo também procura extrair lições de um mercado diferente do brasileiro e entender sua dinâmica, procurando assim expor tendências ou ao menos sinalizar elementos que foram relevantes na França.

Logo, pode servir de base para empresas que gostariam de entrar em uma nova indústria. O trabalho também pode contribuir com reflexões em marketing e estratégias para todos os atores da indústria de seguros na França e pode permitir a atores de outros países conhecer como ela funciona e procurar traçar paralelos com seus respectivos mercados.

A indústria de seguros também desempenha papel importante nas economias de todo mundo, contribuindo para o crescimento econômico e para a preservação patrimonial do

país. É também um dos principais pilares de poupança para uma economia de mercado, permitindo assim criar alicerces para o desenvolvimento econômico de um país. A indústria de seguros também vem assumindo algumas responsabilidades transferidas pelo Estado como, por exemplo, as questões de previdência e de saúde.

1.4 Delimitação do estudo

O estudo se limita a compreender e a explicar as estratégias dos bancos na indústria de seguros na França nos próximos cinco anos a partir de um painel de especialistas à luz da metodologia Delfos. Dessa forma, as análises efetuadas tomam por base a literatura disponível, as respostas dos especialistas e a experiência do autor na indústria. O estudo não tem a ambição de fornecer uma visão detalhada, mas sim tecer no seu aspecto geral algumas recomendações a respeito das prováveis tendências que poderão surgir nos próximos cinco anos, nos seguros mais comercializados de previdência, seguro de pessoas e de ramos elementares, nos segmentos da pessoa física e da empresa.

Do ponto de vista geográfico, a pesquisa está restrita ao mercado francês de seguros e a todos aqueles que atuam na França. No aspecto temporal, o estudo aborda um horizonte que se inicia na década de 80 a fim de compreender a indústria com a chegada dos bancos, procurando apontar caminhos a respeito das tendências e cenários que provavelmente surgirão nos próximos cinco anos, isto é, até 2010. O termo de cinco anos foi escolhido com o objetivo de poder permitir aos especialistas traçar tendências e estratégias sem se defrontarem com um horizonte de muito longo prazo, o que limitaria os fundamentos das análises realizadas.

1.5 Estrutura da dissertação

A dissertação foi estruturada em seis capítulos, sendo este o primeiro. Este capítulo apresenta o problema e sua contextualização, o objetivo final e os objetivos intermediários, a relevância do estudo e sua delimitação.

No segundo capítulo é apresentado o referencial da indústria de seguros, mostrando os seus fundamentos, a sua evolução histórica, um panorama mundial e francês, a sua importância na França e suas principais características e evoluções recentes, a chegada dos bancos nessa indústria e o seu posicionamento, assim como as novas problemáticas e a reação das seguradoras tradicionais.

O terceiro capítulo consiste na revisão da literatura apresentando conceitos e ferramentas sobre geração de estratégias de inovação de valor e sobre o posicionamento inovador dos bancos na França.

O quarto capítulo aborda o método Delfos, suas características e as etapas adotadas para efetuar a pesquisa.

O quinto capítulo expõe os resultados do estudo apresentando as rodadas de questionários e as entrevistas conclusivas.

O sexto capítulo é dedicado à discussão das conclusões, às recomendações e sugestões para pesquisas futuras. O restante se refere às referências bibliográficas e aos anexos.