

## 4. Método

### 4.1 Escolha do método

Com o objetivo principal de efetuar um estudo e uma avaliação das diferentes tendências da indústria de seguros na França e como irá evoluir o posicionamento dos bancos naquele setor, foi para tanto utilizado o método Delfos. Este método já tem sido utilizado com sucesso em estudos similares com o objetivo de desenhar tendências em diversos tipos de indústrias e na maior parte dos campos de conhecimento humano.

A indústria de seguros se apresenta, à primeira vista, bastante abrangente e com uma importância crescente na economia francesa. Contudo, ela é complexa e devido a todas variáveis existentes, muitas incertezas limitam uma melhor visão das tendências futuras. Ela é composta por grande número de diferentes famílias de seguros e segmentos de clientes, distintos processos de fabricação dos produtos, variados canais de comercialização de produtos e é sensível a fatores ambientais como, por exemplo, o governo. Além disso, o processo de transformação dessa indústria e do posicionamento dos bancos se encontra em plena mutação devido à desregulamentação do setor, à preocupação com a aposentadoria pelos cidadãos franceses (e assim o tema da previdência complementar), aos avanços tecnológicos e à entrada dos bancos em cada vez mais novos nichos em seguros.

O método Delfos é apropriado na busca por previsões diante da grande incerteza do futuro. Logo, ele se mostra adequado para tentar traçar as principais tendências do mercado de seguros na França e sobretudo em como se dará à evolução dos bancos nesta indústria por permitir traçar tendências diante de todas incertezas do futuro desta indústria.

## 4.2 Origem e uso do método Delfos

Originado nos Estados Unidos no início dos anos 60, graças aos estudos desenvolvidos pelos pesquisadores da Rand Corporation, Olaf Helmer e Norman Dalker, o método *Delphi* ou também em português Delfos tinha o objetivo original de desenvolver uma técnica para aprimorar o uso da opinião de especialistas na previsão tecnológica (Estes e Kuespert, 1976). O método acabou se disseminando em praticamente todo o mundo, nos centros de pesquisa em futurologia, na previsão de possíveis ou prováveis eventos, bem como de tendências da evolução de mercados e de situações militares, econômicas, políticas e sociais (Gordon, 1994).

A denominação Delfos ter-se-ia inspirado nos costumes religiosos e sociais da Antiga Grécia, mais especificamente do templo consagrado a Apolo que se encontrava na colina chamada Delfos.

Embora o método, na sua origem, visasse mais a previsão dentro do segmento militar com o objetivo de traçar soluções políticas, foi sendo posteriormente aperfeiçoado com as aplicações numa gama considerável de organizações.

Na metodologia desenvolvida, isso era feito estabelecendo-se três condições básicas: o anonimato dos respondentes, a representação estatística da distribuição dos resultados e o feedback de respostas do grupo para reavaliação nas rodadas subseqüentes (Martino, 1993).

Assim, na sua formulação original, o Delfos é uma técnica para a busca de um consenso de opiniões de um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros. O método tem se demonstrado muito bom e adequado para efetuar, por exemplo, levantamentos de informações e diagnósticos sócio-econômicos de uma empresa, de uma indústria, de uma região, de um município ou de um estado, porquanto permite fazer consultas organizadas,

mediante a participação de um grupo de especialistas. Dito de outra maneira, o método permite traçar políticas públicas ou privadas no campo do planejamento, contribuindo para delinear um plano estratégico que garanta a participação de setores sociais relevantes.

### **4.3 Características do método Delfos**

Pelo exposto, vê-se que o Método Delfos visa de modo particular obter a contribuição e a ajuda de especialistas em determinadas áreas ou zonas de incerteza face à necessidade de uma tomada de decisão sobre eventos futuros ou análise de tendências em todos campos do conhecimento humano. Para tanto, os respondentes ou os participantes do painel enviam separadamente suas contribuições a partir de um questionário previamente estabelecido.

O objetivo principal do método consiste, pois, na consecução de um consenso a respeito do(s) cenário(s) que se deseja(m) traçar face ao futuro. Mesmo que o consenso não se forme, as razões de opiniões díspares ficam muito claras, o que alimenta as respostas que se deseja obter (Gordon, 1994).

Assim sendo, o método Delfos é um debate controlado (Gordon, 1994), o que permite conhecer todas as opiniões. O anonimato dos especialistas é outro fator chave no método. O fato dos especialistas não se encontrarem em uma reunião física reduz a influência de fatores psicológicos como, por exemplo, os efeitos da capacidade de persuasão, a relutância em abandonar posições assumidas e a dominância de grupos majoritários em relação a opiniões minoritárias (Wright e Giovinazzo, 2000).

O efetivo engajamento no processo de um grande número de especialistas induz à criatividade e confere credibilidade ao estudo (Wright e Giovinazzo, 2000).

Outro ponto determinante no método Delfos é a escolha dos especialistas. O resultado do estudo depende do conhecimento e da cooperação dos especialistas participantes, sendo essencial a participação de pessoas que possam contribuir com idéias valiosas. Logo, identificar os especialistas potenciais é uma das suas principais tarefas (Gordon, 1994).

Por ser, desde a sua origem, uma técnica ou um programa, elaborado com cuidado, seguido de uma série de questionamentos, abastecidos pelas respostas dos especialistas escolhidos, essa realimentação (*feedback* em inglês) irá orientar uma reavaliação dos resultados, bem como a indicação de possíveis mudanças a serem introduzidas para uma nova elaboração, mais adequada, mais clara e mais precisa dos questionários subseqüentes (Wright e Giovinazzo, 2000).

O método em questão preconiza o fato da importância das informações ser muito mais segura e mais expressiva quando procede do consenso de um grupo ou da maioria dos seus integrantes a respeito de eventos futuros, e não apenas de um indivíduo ou de um único perito (Wright e Giovinazzo, 2000).

O número de respondentes é pequeno, na maior parte dos casos, de 15 a 35 especialistas. Não há intenção de se produzir estatisticamente resultados significantes. O principal objetivo é representar a síntese da opinião dos especialistas participantes do painel. Geralmente, o índice final de respondentes na última rodada é 35 a 75% da primeira rodada (Gordon, 1994).

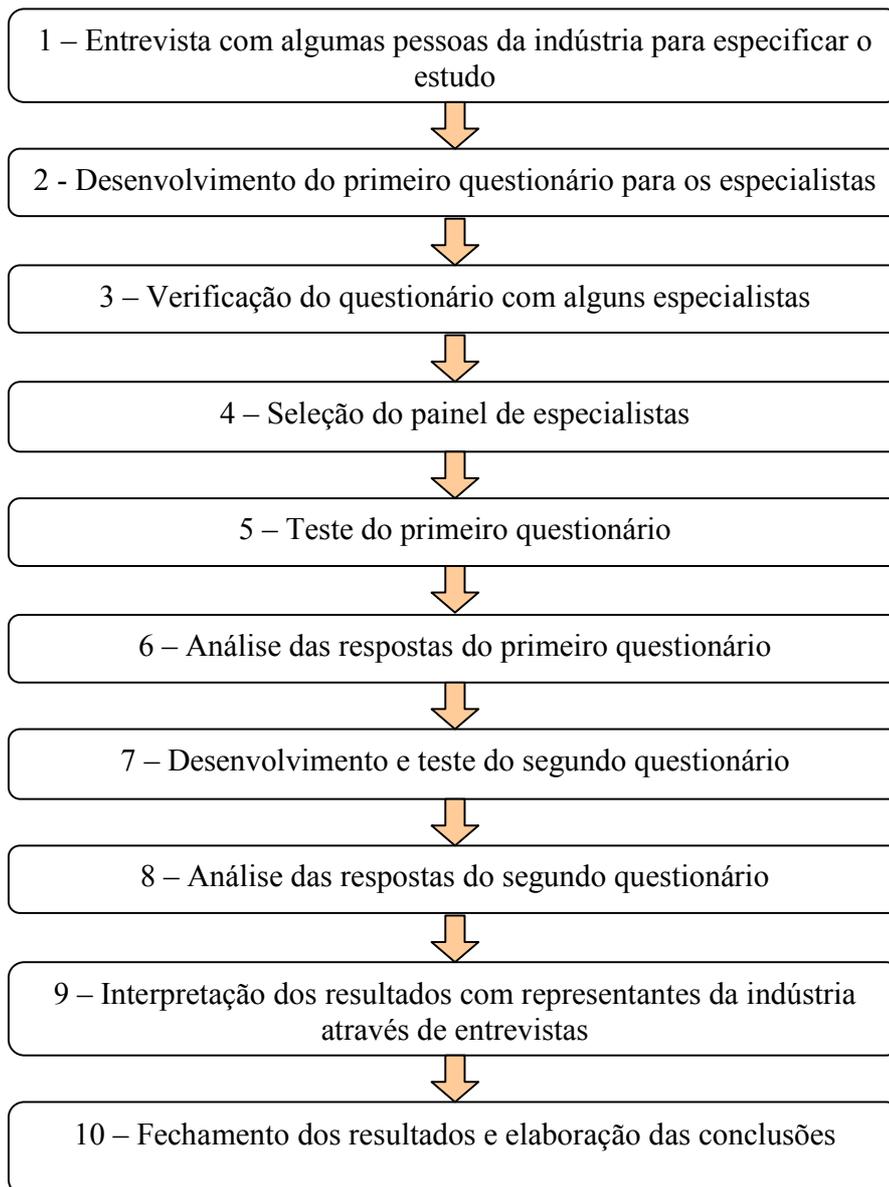
Quanto ao número de rodadas a serem realizadas, não existe uma regra pré-estabelecida. Alguns estudos podem usar várias rodadas. No mínimo, devem ser efetuadas duas, contudo, são raros os estudos com mais de três rodadas, pois os participantes terminam por não cooperar mais (Wright e Giovinazzo, 2000).

O método possibilita outras vantagens como o fato de ser de simples compreensão, e poder ser utilizado nos mais variados campos de conhecimento humano.

#### 4.4 Etapas do método

Foram adotadas as dez etapas seguintes de pesquisa. As fases do estudo foram baseadas e adaptadas a partir do método Delfos e das etapas de pesquisa de Barros (2003).

Figura 4.1 – Etapas da pesquisa



#### 4.4.1 1ª Etapa – Entrevistas para a delimitação do estudo

Nesta primeira etapa, procurou-se compreender o histórico, assim como as principais problemáticas da indústria de seguros na França e como essas questões poderiam evoluir. Para tanto, foi elaborada uma lista de temas sob forma de um pré-questionário com o intuito principal de testar o método, bem como a relevância dos diversos assuntos.

Os tópicos da listagem se referiam: ao histórico da indústria, procurando entender sua evolução, os diferentes atores presentes como seguradoras e bancos, a vinda ou não de atores estrangeiros, qual modelo de negócios que seria privilegiado, tendências gerais do mercado segurador na França, que canais de distribuição seriam mais utilizados (*call centre*, internet, agências bancárias, corretores independentes, agentes de seguros, outros) e a evolução das principais famílias de produtos nos mais diversos segmentos de clientes.

Para o início do trabalho foram consultados, em reuniões independentes, três especialistas do ramo, que o alimentaram e colaboraram para precisar melhor os tópicos discutidos, complementando-os e confirmando a relevância da maior parte dos mesmos. Percebeu-se também que era importante delimitar mais o assunto e optou-se por entender o posicionamento dos bancos nessa indústria e qual a evolução possível desses atores. Para medir tais evoluções, foi certificada a adequação do método Delfos. Os especialistas foram selecionados pelo conhecimento ao mesmo tempo profundo da indústria e também por ocuparem funções estratégicas na mesma em companhias de seguros, consultorias ou bancos.

#### **4.4.2 2ª Etapa – Desenvolvimento do primeiro questionário**

O primeiro questionário foi formulado a partir das diferentes constatações junto a esse primeiro grupo de especialistas. Foram abordados os seguintes pontos: a evolução dos bancos nos próximos anos nas principais famílias de produtos de seguros, assim como nos segmentos de clientes, perguntas sobre modelos de negócios, uso dos diversos tipos de canais de distribuição (rede de agências, internet, *call centre*, etc.) e o posicionamento dos bancos perante as seguradoras (ameaça ou oportunidade). Foi adicionada também uma questão relativa ao código do consumidor, tema muito em voga no momento e que continuará evoluindo nos próximos anos.

Foi também inserida uma introdução explicando os objetivos do questionário e a metodologia Delfos, além de ratificar o anonimato dos especialistas, informando a todos os participantes que, oportunamente, lhes seria transmitida a comunicação dos resultados da pesquisa, bem como a entrega do trabalho.

#### **4.4.3 3ª Etapa – Verificação do questionário com alguns especialistas**

Na terceira etapa foi efetuada a sondagem do questionário junto a quatro especialistas. Os especialistas foram escolhidos pelo seu conhecimento teórico e ao mesmo tempo prática da indústria e também por ocuparem funções estratégicas na mesma em companhias de seguros, consultorias ou bancos. Essa consulta foi muito importante pois permitiu a realização das devidas adaptações e oportunas reformulações do texto em francês, bem como um formato mais adequado de algumas perguntas ou mesmo a modificação completa desta ou daquela questão (por exemplo, o modelo de negócios) e a adição de mais duas outras perguntas sobre a competitividade dos bancos e sobre a evolução do direito do consumidor.

#### 4.4.4 4ª Etapa – Seleção do painel de especialistas

A seleção do painel incluiu vários tipos de especialistas envolvidos nessa indústria e que tivessem uma visão bastante abrangente da mesma. Foram convidados professores, executivos de seguradoras ligadas a bancos, de seguradoras tradicionais (não ligadas a instituições financeiras) e de bancos, consultores, membros de federações de bancos e seguradoras, analistas de mercado e de bancos de investimentos. Dessa forma, procurou-se constituir um grupo de especialistas, o mais representativo possível do setor, e que pudesse desenhar e apresentar as melhores estimativas possíveis sobre a indústria em apreço.

Os especialistas eram abordados por telefone, e-mail ou em reuniões, sendo-lhes preliminarmente apresentados uma explicação e os objetivos do tema da pesquisa, além da metodologia adotada, assim como as etapas do processo. Foram selecionados 38 especialistas. Destes 38 especialistas, após o recebimento do primeiro questionário, quatro não se sentiram aptos para responder ao questionário, preferindo declinar do convite.

Logo, permaneceram, no primeiro teste, 34 especialistas. Todos se mostraram bastante interessados, sobretudo em conhecer os resultados do trabalho. Um formato resumido em francês será elaborado, após a defesa da dissertação, a fim de ser entregue a todos os participantes.

Faz-se mister ainda ressaltar que, durante o contato com os especialistas, alguns acabaram indicando contatos, o que enriqueceu mais ainda o processo.

#### **4.4.5 5ª e 6ª Etapas – Teste do primeiro questionário / Análise das respostas do primeiro questionário**

A quinta etapa da metodologia focalizou o teste do primeiro questionário, que foi remetido por correio eletrônico. O tempo de resposta esperado era de aproximadamente duas semanas, embora as respostas tivessem sido solicitadas no prazo de uma semana. Metade dos especialistas respondeu dentro desse limite de tempo. O restante devolveu as respostas no prazo de um mês.

No entanto, convém observar que todas as respostas enviadas muito contribuíram para o enriquecimento do trabalho, sendo que diversos especialistas se estenderam bastante nas respostas.

Dos 34 especialistas que aceitaram participar, 28 responderam ao primeiro questionário ou 82%. Apesar de todos os especialistas terem sido contatados, 6 especialistas não responderam e foram automaticamente eliminados do teste do 2º questionário.

Assim, o perfil dos integrantes do painel que responderam ao 1º questionário é composto por: 14 executivos de bancos ou seguradoras ligadas a bancos (na sua grande maioria, de nível sênior), 4 executivos de seguradoras independentes, 3 consultores, 3 ex-executivos de bancos ou seguradoras ligadas a bancos, 1 executivo de uma federação de bancos e seguradoras, 2 executivos de banco de investimento e 1 jornalista especializado na indústria de seguros na França.

Na consulta aos especialistas, estes não tiveram dúvidas ao responder às perguntas do primeiro questionário.

#### 4.4.6 7ª Etapa – Desenvolvimento e teste do segundo questionário

Na sétima etapa, a partir das respostas do primeiro questionário seguidas da análise das mesmas, elaborou-se o segundo questionário. O objetivo deste consistiu em fazer com que os especialistas se defrontassem com as respostas de todos os especialistas consultados, dando-lhes a oportunidade de reagir perante suas primeiras respostas. A intenção era obter um consenso. Convém ressaltar que não foi adicionada nenhuma pergunta.

O presente questionário é composto por perguntas objetivas. Assim sendo, como foi mencionado acima, as opções da resposta são formadas pelo conjunto de respostas de todos os especialistas, podendo os mesmos alterá-las, se assim o desejarem. O questionário foi novamente enviado por correio eletrônico.

Procurou-se obter as respostas em duas semanas. Desta vez, metade dos especialistas respondeu em menos de uma semana. Contudo, como na primeira rodada, precisou-se de um mês para obter as respostas dos demais especialistas.

Dos 28 questionários enviados, obteve-se o retorno de 23 respondidos ou 82% de todos os participantes. Os especialistas que não responderam foram contatados mas não foi possível obter retorno dos questionários.

Dos 34 especialistas inicialmente participantes, conseguiu-se a colaboração de 23 participantes ou 68% do grupo inicial.

Dessa vez, o perfil do painel foi composto pela seguinte gama de respondentes: 12 executivos de bancos ou seguradoras ligadas a bancos (na sua grande maioria, de nível sênior), 3 executivos de seguradoras independentes, 3 consultores, 3 ex-executivos de

bancos ou seguradoras ligadas a bancos, 1 executivo de uma federação de bancos e de seguradoras e 1 executivo de bancos de investimento.

#### **4.4.7 8ª Etapa – Análise das respostas do segundo questionário**

Na avaliação feita a respeito da necessidade de mais uma rodada, concluiu-se que o investimento não traria mais consenso do que o já estabelecido.

As respostas obtidas no segundo questionário permitiram alcançar o consenso almejado, podendo-se dessa forma traçar um panorama do posicionamento dos bancos na indústria francesa de seguros que permitiu elaborar um relatório de pesquisa com os resultados desta etapa.

#### **4.4.8 9ª Etapa – Interpretação dos resultados com representantes da indústria através de entrevistas**

Para a elaboração final do trabalho, foi feita uma adaptação ao método Delfos original. Foram apresentados os resultados dos questionários a três especialistas: um executivo de banco, um executivo de seguradora ligado a um banco e um consultor com histórico profissional em seguradoras tradicionais, com o objetivo de auxiliar na elaboração das conclusões do trabalho.

#### **4.4.9 10ª Etapa – Fechamento dos resultados e conclusão**

A última etapa se constituiu da análise final dos questionários, dos resultados e da conclusão do trabalho a partir da compilação de todos os dados.