

## 6. Discussão e Conclusões

### 6.1 Tendência do posicionamento dos bancos na indústria de seguros na França

Esta pesquisa teve como objetivo principal tentar identificar as tendências da evolução do posicionamento dos bancos na indústria de seguros na França nos próximos cinco anos. Para tal, diante do ambiente de incerteza do futuro, adotou-se o método Delfos. Deve ser salientado que o grau de convergência foi surpreendente.

Na revisão da literatura, foi destacado o conceito de inovação de valor de Chan Kim e Mauborgne (1999) e se verificou como os bancos souberam criar uma demanda pelos produtos *assurance-vie* criando um novo mercado. Contudo, os bancos não parecem conseguir adotar o conceito com o mesmo êxito até o momento, nos seguros de ramos elementares e segmento empresa. Logo, como se fará a evolução do posicionamento dos bancos na indústria de seguros na França nos próximos anos ?

Analisando o cenário, ele é composto por muitas variáveis incertas. Um primeiro ponto é a evolução demográfica com o envelhecimento da população. Isto terá um impacto na criação ou na expansão dos produtos ligados à assistência e de vida. Ademais, o governo tem se visto obrigado a rever a sua política perante as aposentadorias e os serviços de saúde. O governo tem estimulado a população a buscar produtos que permitam complementar a assistência outrora fornecida através da reforma da previdência e da reforma da saúde. Novas reformas serão necessárias. Outra incerteza é como evoluirão os atores do tipo *mutuelles* e caixas de previdência. Estes organismos estão passando por processos de fusão e sua evolução poderá ter um forte impacto nos produtos de previdência e de saúde e no mercado segurador de maneira geral. Um último aspecto cobre a internet e os centros de

contato. A evolução destes canais terá um impacto na venda e pós-venda de seguros mas ainda existem incertezas de como e quando isto acontecerá.

Como mencionado por Chan Kim e Mauborgne (1999), existe uma capacidade de subestimar a criação de novas indústrias, bem como todas as mudanças assim como os movimentos estratégicos, ou seja, a concepção, o lançamento e a implementação de novas idéias, inovações. Assim sendo, o mesmo é válido para a indústria de seguros na França.

Assim sendo, o método utilizado procura, à luz de especialistas diversos da indústria, traçar possibilidades de posicionamento para os bancos em seguros na França. As respostas foram elaboradas segmentando o tipo de cliente e tipo de produto e identificando que clientes deveriam ser privilegiados como abordado por Davenport, Harris e Kohli (2001).

Por conseguinte, os resultados da pesquisa mostram que os bancos devem continuar se concentrando no segmento pessoa física no *assurance-vie* e nos produtos ligados à previdência, aproveitando as oportunidades relacionadas à reforma da previdência e a todas as mudanças sociais que estão ocorrendo, como a redução dos serviços prestados pelo Estado e o envelhecimento da população conforme mencionado anteriormente.

Os bancos também podem encontrar oportunidades na distribuição de produtos integrados na oferta bancária e com processo de vendas simplificado, aproveitando a vasta rede de pontos de vendas, a natureza da relação com o cliente e a clientela ainda não equipada de seguros para alguns produtos de seguros de pessoas e ramos elementares. Os bancos possuem uma grande vantagem no que tange produtos integrados por poderem oferecer serviços com coberturas de seguros oferecendo assim uma solução total de serviço conforme abordada na estratégia de *customer solutions* de Hax e Wilde II (2001).

Finalmente, a capacidade de mobilização e distribuição de produtos pela força de vendas e do uso de ferramentas de informação como o CRM, assim como a eficiente gestão dos processos, item tratado como chave para Hax e Wilde II (2001) são os fatores chave para os bancos continuarem evoluindo.

Portanto, os bancos continuarão a focar nos produtos de previdência, inclusive no bem sucedido *assurance-vie* no qual já são líderes. Este continuará sendo o principal nicho dos bancos pelos seguintes fatores: o produto ser um instrumento natural de investimento, a frequência do contato do cliente com seu banco, o conhecimento do patrimônio global do cliente e também a ampla rede de agências dos bancos. Um dos fatores chave está justamente nesta interação com o cliente conforme mencionado por Vandenbosh e Dawar (2002). Em relação aos produtos de previdência pessoa física, quando do lançamento em 2004 do PERP, as instituições financeiras procuraram ser agressivas equipando seus clientes. Elas obtiveram sucesso até o momento contudo é ainda muito cedo para se fazer uma avaliação.

Outros segmentos ganharão importância para os bancos, mas em produtos específicos. Ainda no segmento de pessoa física, alguns produtos de seguros de pessoas, como GAV, dependência, seguros ligados a produtos financeiros, prestamista, vida e invalidez já constituíam oportunidades e continuarão a sê-lo pela sua simplicidade e facilidade de venda. Alguns produtos em ramos elementares poderão também ser explorados como o residencial e o de automóvel, mesmo em versões simplificadas e principalmente com uma gestão eficiente de sinistro que não proporcione mais trabalho para o gerente de relacionamento do banco e não cause danos à relação bancária. O fator chave para o sucesso está no processo de vendas simplificado e na integração da oferta com produtos bancários. Os bancos têm procurado adotar o conceito de oferta de solução de Prahalad (2001) e não de venda de produto mas este ainda precisa ser mais desenvolvido na abordagem com o cliente e na integração com os produtos bancários.

Os bancos vão procurar ampliar ainda mais mecanismos complementares para o gerente de relacionamento na venda destes produtos. O marketing direto já é amplamente utilizado pelos bancos e parece que continuará sendo uma ferramenta privilegiada. A pesquisa mostra que principalmente o *call center* mas também a internet e os especialistas em seguros serão cada vez mais integrados no processo de vendas.

No segmento de pessoa jurídica, os bancos também estão se organizando para melhor oferecerem os produtos de previdência corporativa. Contudo, os gerentes de relacionamento de bancos têm mais dificuldades em assimilar e principalmente focar seus esforços na venda desses produtos. Ademais, os corretores e agentes de seguros se especializaram neste segmento. As seguradoras tradicionais estão investindo nesse nicho que deve assistir a uma forte competição nos próximos anos e há uma oportunidade de expansão na parte de previdência. Por ser um mercado parcialmente equipado neste produto, existe espaço para oferecê-los, principalmente para os bancos que possuem uma rede de dados dos clientes e um vínculo através de outros produtos bancários. Além disso, os produtos ligados a atividades de proteção do passivo das empresas como o *key man* e seguros ligados a crédito e vida também representam oportunidades, pois o cliente desconhece os riscos corridos e os produtos são de preços bastante acessíveis.

Contudo, o estudo mostra que os bancos possuem um limite na expansão de seguros por não ser esta a sua principal atividade e pela quantidade de produtos financeiros ofertados, que podem ser assimilados até certo ponto pelo gerente de relacionamento, núcleo da relação bancária com o cliente. Logo, existe um limite na possibilidade de expansão dos bancos e principalmente é importante que eles tenham foco em determinadas áreas em que eles possam ser bem sucedidos.

Por outro lado, a evolução do direito do consumidor na França e as novas exigências de acordos, como os da Basiléia II e normativas como a IAS, exigirão uma maior especialização por parte de todos os atores e principalmente maior transparência na relação com o cliente.

Outro ponto ressaltado é a visão de que os bancos são uma ameaça para as seguradoras de forma geral. Foi ponderado que em alguns domínios, ambos podem fazer parcerias.

A chegada dos bancos estimulou as seguradoras tradicionais a fazerem grandes esforços de marketing e de qualidade, além da otimização dos processos na cadeia de valor até mesmo através de acordos de cooperação com outras seguradoras. As seguradoras retrucaram com

a criação do conceito *assurbanque* muito mais para reter clientes do que propriamente para oferecer e conquistar novos consumidores através de produtos bancários. Contudo, o sucesso não ocorreu como havia sido esperado, ao menos até o presente momento. Atualmente, as seguradoras parecem estar se concentrando em aprender a atividade bancária. Assim, elas poderão oferecer uma solução financeira total para os clientes dentro do conceito de *customer solutions* de Hax e Wilde II (2001). Contudo, as respostas para as seguradoras parecem estar muito mais nos esforços de otimização, marketing e qualidade.

Por conseguinte, os canais tradicionais de distribuição, como agentes e corretores, principalmente de pequeno porte, e voltados para a pessoa física, são os que mais têm sentindo a concorrência dos bancos, a qual deverá crescer, principalmente com a entrada cada vez maior dos bancos nos seguros de ramos elementares. Porém, devido à amplitude dessa indústria que por ser tão vasta exige especialização em alguns nichos, outros intermediários sentirão pouco a presença dos bancos, podendo inclusive até se beneficiar e conseguir, dessa forma, mais um fornecedor de produtos. As grandes empresas continuarão a utilizar seus corretores especializados que possuem estrutura e conhecimento para as necessidades específicas desses tipos de clientes. Os corretores poderão se beneficiar também pelo fato de serem consultores e/ou fornecedores para determinados bancos, principalmente de pequeno e médio porte, oferecendo determinados serviços, como terceirização de *back-office*, de desenho do produto e de busca, entre outros, do melhor fornecedor no mercado.

## 6.2 Considerações finais

Essa dissertação procurou identificar as principais tendências do posicionamento dos bancos na indústria de seguros na França. O trabalho pode contribuir com os departamentos de marketing e estratégia de seguradoras e bancos a respeito de quais direções poderiam tomar nos próximos anos. Por se tratar da indústria na França, a pesquisa poderá também

permitir que estudiosos e executivos brasileiros ou de outra nacionalidade conheçam a realidade de um dos maiores mercados de seguros do mundo, bem como de todas as suas dinâmicas dos últimos vinte anos e das tendências para os próximos anos. Isso pode estimular a traçar paralelos com as mudanças do mercado brasileiro, principalmente pelo fato do mercado francês ser considerado mais maduro.

Pelo fato do tema ser amplo, foi preciso ter o cuidado de estabelecer uma delimitação no ator banco como canal de oferta de seguros na França. O trabalho procurou, como foi ressaltado, levantar e identificar algumas tendências que parecem ser as mais significativas de pontos considerados importantes. No entanto, não tem a pretensão de responder a todas as perguntas nem de estabelecer comparações e paralelos entre a França e outros países.

Pesquisas complementares poderão ser realizadas, observando, por exemplo, como os bancos no Brasil seriam suscetíveis e capazes de responder às mesmas problemáticas e portanto, saberem se posicionar no campo de seguros. Ademais, um estudo comparativo entre a indústria de seguros na França e no Brasil também poderia se constituir num excelente instrumento intelectual e operacional para resolver determinados problemas naquela área, ou então uma pesquisa centrada na análise mais profunda do posicionamento das seguradoras tradicionais e como essas esperam poder atuar diante de todas as mudanças conjunturais e estruturais que estão acontecendo.