

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Vinicius Pagnussatt

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DE BANCOS  
COM SEGURADORAS NO BRASIL:  
análise de cinco casos**

Porto Alegre  
2010

Vinicius Pagnussatt

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DE BANCOS  
COM SEGURADORAS NO BRASIL:  
análise de cinco casos**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak

Porto Alegre  
2010

CIP – Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

P139u Pagnussatt, Vinicius

Alianças estratégicas de bancos com seguradoras no Brasil: análise de cinco casos  
/ Vinicius Pagnussatt; Orientador Paulo Antônio Zawislak. – Porto Alegre, 2010  
127 f.

Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

1. Alianças estratégicas 2. Administração I. Zawislak, Paulo Antônio. II. Título.

CDD 658



VINICIUS PAGNUSSATT

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DE BANCOS  
COM SEGURADORAS NO BRASIL:  
análise de cinco casos**

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br>.

Conceito final:

Aprovado em 21 de setembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Oscar Claudino Galli – UFRGS

---

Prof. Dr. Eugênio Avila Pedrozo – UFRGS

---

Prof. Dr. Jorge Verschoore – UNISINOS

---

Orientador – Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak – UFRGS

Dedico este trabalho aos membros da principal aliança a que pertencço,  
minha esposa Lilian e minha filha Giovanna,  
meus pais Marilene e Alcenor e  
minhas irmãs Denise e Daiane.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto de inúmeros desafios e ensinamentos obtidos com professores, colegas e amigos de profissão e do curso de Mestrado. As pessoas nomeadas abaixo passam a representar, institucionalmente, a todos que contribuíram para sua realização:

Aos colegas do Sicredi, Pedro Fagundes, Jorge Freitas, Calisto Mattia, Armandir Silveira, Silvio Aquino, Marcelo Fonseca, Camille Fochs, Diego Krein, João Borghetti e Ademar Schardong, pela amizade e aprendizado ao longo dos oito anos de dedicação ao desenvolvimento da operação de seguros no Sistema.

Aos parceiros das seguradoras Mapfre e Icatu, Marcos Ferreira, Moacyr d'Acampora, Luis Biassusi, César Saut, Luiz Fujiwara, Andrea Levy, Márcio Palmeira, André Lauzanna e Eulália Moura, pelos ensinamentos, colaboração e amizade ao longo das alianças estratégicas mantidas com o Sicredi. Os estudos realizados em conjunto sobre modelos alternativos de estrutura e a visita à sede da Mapfre na Espanha, para conhecer outros modelos de *bancassurance* da seguradora ao redor do mundo, enriqueceram e estimularam muito a realização deste trabalho.

Aos profissionais de outros bancos e seguradoras que dedicaram tão generosamente seu tempo, fornecendo materiais e informações sobre suas experiências com alianças estratégicas e operações de seguros em canais bancários, em especial, ao Ênio Meinen, Luciano Lima, Max Basile, Hyung Mo Sung, Luis Maurette, Marcelo Famá, Júlio Rosa e Eduardo Dal Ri.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde obtive a base da minha formação, desde a graduação, manifesto meu agradecimento especial através do meu orientador, Paulo Antônio Zawislak, que inspirou o tema sobre alianças e apoiou com o seu conhecimento a realização deste trabalho.

## RESUMO

O avanço da consolidação nos setores bancário e segurador brasileiro, o acirramento da concorrência com a disputa pela liderança, as mudanças regulatórias e a crescente participação dos seguros no resultado dos conglomerados bancários têm estimulado a revisão das estratégias de atuação pelos bancos. Dentro desta perspectiva, as alianças estratégicas com seguradoras surgem como um importante meio para alcançar vantagem competitiva.

O presente trabalho tem como objetivo descrever e analisar as características das alianças estratégicas entre empresas dos setores bancário e segurador no Brasil. Neste contexto, foram mapeados os tipos de alianças e as principais movimentações ocorridas após o Plano Real, em 1994. Para identificar os objetivos e fatores motivadores das diferentes alternativas de alianças, os critérios utilizados para seleção dos parceiros e as principais características destas operações foram realizados estudos de casos em cinco instituições. O método de estudo de casos foi escolhido por mais se adequar ao tipo de questões formuladas, “como” e “por que”. Complementarmente, foram utilizadas fontes secundárias de dados, visando dar maior consistência aos resultados obtidos nos estudos de casos.

Os resultados evidenciam o domínio do mercado segurador brasileiro pelas seguradoras controladas por conglomerados bancários, especialmente nos segmentos com maior afinidade com os produtos e serviços bancários: previdência, capitalização e seguro de pessoas. Os resultados também sugerem fatores que influenciam as alternativas de atuação pelos bancos através de: seguradoras próprias, participações acionárias, *joint ventures*, acordos de cooperação exclusivos ou acordos com diversas seguradoras. As alianças estratégicas com seguradoras são uma alternativa especialmente relevante para os bancos que não dispõem de recursos, tecnologia ou a escala necessária para atuar, de maneira competitiva, com seguradoras próprias.

Palavras chave: Alianças Estratégicas, Bancos, Seguradoras, *Bancassurance*.

## ABSTRACT

The progress of consolidation in the banking and insurance in Brazil, the increase in competition with the leadership contest, the regulatory changes and the increasing participation of insurance in the outcome of banking conglomerates have encouraged the review of strategies by banks. Within this perspective, strategic alliances with insurers emerge as an important means to achieve competitive advantage.

This paper aims to describe and analyze the characteristics of strategic alliances between banks and insurers in Brazil. Thus, were mapped the types of alliances and major movements occurred after the Real Plan, in 1994. To identify the goals and motivating factors of the alternative alliances, the criteria used for selection of partners and the main characteristics of these operations were carried out case studies at five institutions. The case study method was chosen because it most fit the type of questions, "how" and "why". In addition, were used secondary data sources in order to give greater consistency to the results obtained in the case studies.

The results show the dominance of the Brazilian insurance market by insurance companies controlled by banking conglomerates, especially in segments with higher affinity for the financial services: retirement savings, "capitalization" (combines lottery-based drawings with an incentive savings product) and life insurance. The results also suggest factors that influence the choices of action by the banks through: own insurance companies, equity investments, joint ventures, exclusive cooperation agreements or agreements with several insurers. Strategic alliances with insurance companies are an alternative especially relevant for banks that lack the resources, technology or scale needed to operate in a competitive manner, with insurers themselves.

Key words: Strategic Alliances, Banks, Insurers, *Bancassurance*.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A lógica da criação de valor em alianças	18
Figura 2 - Opções de alianças estratégicas	20
Figura 3 - Escala de graus de integração de negócios de seguros e bancários	31
Figura 4 - Participação de mercado dos segmentos de seguros em 2009	41
Figura 5 - Esquema do método de pesquisa	58
Figura 6 - Evolução dos prêmios de seguros no Sicredi	67
Figura 7 - Evolução dos prêmios e contribuições da Mapfre Nossa Caixa	87
Figura 8 - Evolução do lucro líquido da Mapfre Nossa Caixa	87
Figura 9 - Faturamento das seguradoras do Banco do Brasil em 2008	90
Figura 10 - Esquema das alianças estratégicas firmadas pelos bancos estudados	96

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de alianças estratégicas	22
Quadro 2 - Hiatos entre parceiros	23
Quadro 3 - Esquema do referencial utilizado sobre alianças estratégicas	28
Quadro 4 - Principais movimentações no setor de seguros após o Plano Real	48
Quadro 5 - Alianças entre bancos e seguradoras – segmento previdência (com VGBL)	51
Quadro 6 - Alianças entre bancos e seguradoras – segmento de pessoas (sem VGBL)	52
Quadro 7 - Alianças entre bancos e seguradoras – segmento capitalização	53
Quadro 8 - Alianças entre bancos e seguradoras – segmento seguros gerais	54
Quadro 9 - Esquema para o instrumento de pesquisa	59
Quadro 10 - Alianças realizadas pelo Sicredi – 1997 a 2009	65
Quadro 11 - Alianças realizadas pelo Sicredi - 2010	70
Quadro 12 - Alianças realizadas pelas cooperativas do Sicoob	72
Quadro 13 - Alianças realizadas pelo Citibank	79
Quadro 14 - Alianças realizadas pela Nossa Caixa	83
Quadro 15 - Joint ventures realizadas pelo Banco do Brasil entre 1995 e 1998	89
Quadro 16 - Oportunidades e ameaças no setor de seguros na visão do Banco do Brasil	91
Quadro 17 - Alianças realizadas pelo Banco do Brasil	93
Quadro 18 - Estrutura da BB Mapfre SH1	94
Quadro 19 - Estrutura da Mapfre BB SH2	94
Quadro 20 - Objetivos e fatores motivadores para o tipo de aliança	98
Quadro 21 - Critérios para seleção de seguradoras	104
Quadro 22 - Características da alianças dos bancos com seguradoras	108

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação dos 25 maiores bancos com carteira comercial no Brasil em 2009	35
Tabela 2 - Evolução dos prêmios e contribuições previdenciárias no Brasil – 2000 a 2009	38
Tabela 3 - Participação dos seguros nas principais economias mundiais em 2009	39
Tabela 4 - Taxas de crescimento dos segmentos de seguros entre 2000 e 2009	41
Tabela 5 - Previdência - Participação de mercado dos grupos seguradores em 2009	42
Tabela 6 - Seguros de Pessoas – Participação de mercado dos grupos seguradores em 2009	43
Tabela 7 - Seguros Gerais – Participação de mercado dos grupos seguradores em 2009	44
Tabela 8 - Seguro Saúde – Participação de mercado dos grupos seguradores em 2009	45
Tabela 9 - Capitalização – Participação de mercado dos grupos seguradores em 2009	45
Tabela 10 - Participação de mercado dos grupos seguradores por segmento em 2009	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1 OBJETIVO GERAL	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	13
<b>2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>15</b>
2.1 CONCEITO	15
2.2 TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	19
2.3 RISCOS NAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	22
2.4 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS PARCEIROS	25
2.5 ESQUEMA DAS PRINCIPAIS QUESTÕES ENVOLVENDO ALIANÇAS	28
<b>3 ALIANÇAS ENTRE BANCOS E SEGURADORAS</b>	<b>29</b>
3.1 CONCEITO	29
3.2 TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	30
3.3 ALIANÇAS DE BANCOS COM SEGURADORAS NO BRASIL	33
<b>3.3.1 Mercado bancário brasileiro</b>	<b>33</b>
<b>3.3.2 Mercado segurador brasileiro</b>	<b>35</b>
<b>3.3.3 Alianças de bancos com seguradoras no Brasil</b>	<b>47</b>
<b>4 MÉTODO</b>	<b>57</b>
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
4.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	60
<b>5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE</b>	<b>63</b>
5.1 BANCO COOPERATIVO SICREDI	63
<b>5.1.1 Objetivos e fatores motivadores para o tipo de aliança</b>	<b>64</b>
<b>5.1.2 Seleção dos parceiros</b>	<b>65</b>
<b>5.1.3 Características da aliança</b>	<b>66</b>
5.2 BANCO COOPERATIVO DO BRASIL	70

5.2.1	Objetivos e fatores motivadores para o tipo de aliança	71
5.2.2	Seleção dos parceiros	72
5.2.3	Características da aliança	73
5.3	BANCO CITIBANK	75
5.3.1	Objetivos e fatores motivadores para o tipo de aliança	76
5.3.2	Seleção dos parceiros	77
5.3.3	Características da aliança	78
5.4	BANCO NOSSA CAIXA	82
5.4.1	Objetivos e fatores motivadores para o tipo de aliança	83
5.4.2	Seleção dos parceiros	84
5.4.3	Características da aliança	85
5.5	BANCO DO BRASIL	88
5.5.1	Objetivos e fatores motivadores para o tipo de aliança	88
5.5.2	Seleção dos parceiros	91
5.5.3	Características da aliança	93
5.6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	96
5.6.1	Objetivos e fatores motivadores para os tipos de alianças	97
5.6.2	CrITÉRIOS de seleção dos parceiros	103
5.6.3	Características das alianças	107
6	CONCLUSÃO	112
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
6.2	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	117
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
	ANEXO A – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS	121

# 1 INTRODUÇÃO

A intensa concorrência resultante da globalização, da desregulamentação e do avanço tecnológico vem forçando as empresas a melhorar continuamente o desempenho de seus produtos, com o aumento da variedade e o atendimento de mercados consumidores potenciais, e ao mesmo tempo, a cortar custos e diminuir o ciclo de vida dos produtos. Essas transformações vêm exigindo cada vez mais a obtenção de economias de escala e a assimilação de novas competências.

Uma das alternativas frente a esse cenário tem sido o estabelecimento de alianças estratégicas, nas quais as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham dos riscos para alcançar um objetivo comum. Segundo Lewis (1992), as alianças estratégicas provêm o acesso a muito mais recursos do que uma empresa isolada possui ou pode comprar, propiciando a expansão da capacidade de criação de produtos, redução de custos, incorporação de novas tecnologias, antecipação aos concorrentes, escala necessária para sobrevivência nos mercados mundiais e liberação de recursos para investimento nas competências básicas.

No caso do setor financeiro, as alianças entre bancos e seguradoras possuem destaque nos principais mercados mundiais. Estas alianças foram primeiramente desenvolvidas nos países europeus (especialmente França, Portugal, Espanha, Itália e Bélgica) ganhando força a partir de meados da década de 90, quando os bancos vislumbraram nos produtos de seguros uma solução para a diversificação e para a ampliação de seus negócios, dando origem ao conceito *bancassurance*, também conhecido como *bancaseguros* e *allfinanz* (VIOLARIS, 2001; SIGMA, 2007).

No Brasil, a partir de 1966 os bancos foram autorizados a realizar as cobranças bancárias das operações de seguros. Eles perceberam que a arrecadação dos prêmios de seguros poderia ser a captação de recursos mais barata para um banco articulado com uma seguradora, pois os prêmios eram recebidos antecipadamente e as indenizações só eram pagas *a posteriori*, sem correção monetária. Com uma inflação alta, a aplicação dos recursos em títulos públicos indexados permitia uma excepcional rentabilidade que “cobriria” qualquer ineficiência da seguradora. A partir daquele momento os bancos passaram a comprar ou se associar a seguradoras. Conforme CAVICCHINI (2008), “a imagem do negócio de seguros, no

final da década de setenta, estava tão ligada aos bancos que os clientes muitas vezes não sabiam, nas agências, separar a atividade do banco com a da seguradora”.

O movimento de convergência prosseguiu, com as fusões e aquisições de bancos e seguradoras, e a partir da constituição de 1988 o setor segurador passou a integrar o Sistema Financeiro Nacional, ao lado das instituições bancárias, seguindo modelos internacionais.

Outra grande mudança nestes setores foi observada no período seguinte ao Plano Real em 1994. O efeito da redução dos ganhos inflacionários colocou em crise muitos bancos, fazendo com que o Banco Central fosse levado a implantar dois programas de reestruturação para evitar o risco sistêmico – o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER) e o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES). Como consequência, observou-se um aumento da concentração no setor através da aquisição de bancos em dificuldade por instituições nacionais e estrangeiras.

O Plano Real também impactou o mercado segurador, forçando as seguradoras a buscar maior eficiência operacional com o fim dos ganhos inflacionários. Este processo foi reforçado a partir de 1996 com o aumento da concorrência devido à liberação das restrições à participação do capital estrangeiro, levando ao ingresso de companhias multinacionais e a aquisição do controle em associações até então mantidas com seguradoras locais.

Adicionalmente, a adoção de padrões regulatórios internacionais e o crescimento econômico do Brasil têm reforçado o interesse de grupos seguradores internacionais em investir ou ampliar sua participação no País. De um lado estas seguradoras dispõem de tecnologia e recursos e de outro os bancos contam com uma base de clientes, gerando oportunidades para alianças, objetivando alavancar suas posições competitivas no mercado.

A promulgação do fim do monopólio estatal nas operações de resseguro em 2007 (levando ao ingresso de diversas resseguradoras estrangeiras no país), as novas regras de solvência (obrigando as seguradoras a realizar um forte aumento de capital) em 2008, a crise financeira global deflagrada no mesmo (dificultando o acesso ao capital e impactando diversas instituições atuantes no país, como as americanas AIG e Hartford) contribuíram para uma nova onda de associações e de consolidação.

A disputa pela liderança envolvendo os três principais conglomerados bancários também impactou o setor de seguros. A aquisição do Unibanco pelo Itaú, seguida da associação com a Porto Seguro consolidou sua liderança em seguros gerais. A associação do

Banco do Brasil com a Mapfre conferiu a liderança nos seguros de pessoas, restando ainda ao Bradesco a liderança geral e nos segmentos de previdência e seguro saúde. Estes grupos representam aproximadamente 60% do mercado (SUSEP, [2010]; CNSEG, [2010]), sendo responsáveis pela dinâmica competitiva que seguirá no setor.

Em consequência de toda movimentação observada no setor e do aumento da participação das operações de seguros no resultado dos bancos, as estruturas adotadas têm sido aprimoradas e debatidas. As questões levantadas incluem a opção do banco (ou conglomerado) possuir uma seguradora própria ou ofertar os produtos de seguros através de alianças com seguradoras, e as estratégias para maximizar os resultados através destas alianças (VIOLARIS, 2001; KORHONEN; VOUTILAINEN, 2004; SIGMA, 2007). A diversidade de formatos observados, no Brasil e no mundo, reforça a idéia de que a escolha seja influenciada por fatores locais, como os aspectos regulatórios, as características do mercado consumidor, a estrutura da indústria, os recursos internos das organizações, as estratégias competitivas dos bancos e seguradoras, entre outras.

Conhecer os diferentes formatos de alianças estratégicas adotadas pelos bancos com as seguradoras torna-se bastante interessante, uma vez que prossegue o processo de consolidação nos setores bancário e de seguros, da relevância destes setores na economia, da atual liderança das seguradoras ligadas a bancos na comercialização de seguros e seu comportamento frente aos novos desafios e oportunidades decorrentes das mudanças regulatórias.

Estes fatores justificam a escolha do tema e demonstram a relevância do estudo.

Feita esta contextualização, a formulação do problema, que vem a ser a razão da própria pesquisa e para a qual se busca resposta, observa a seqüência de indagações a seguir:

- a) como estão estruturadas as alianças dos bancos com seguradoras no Brasil?
- b) quais são os fatores de escolha para os diferentes tipos de alianças?
- c) quais são os critérios para seleção dos parceiros?
- d) quais são as diferenças e semelhanças entre os tipos de alianças adotados?

A presente proposta buscará descrever as estratégias de cooperação de bancos com seguradoras no Brasil, especialmente analisando os tipos de alianças: acordo de cooperação, *joint venture* e participação societária.

Para realização deste objetivo, foram realizados estudos de casos em instituições bancárias que adotavam os diferentes tipos de alianças delimitados, permitindo a análise e comparação entre eles.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Descrever e analisar as características das alianças estratégicas de bancos com seguradoras no Brasil.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) mapear os tipos de alianças estratégicas existentes;
- b) identificar os objetivos e os fatores motivadores para o estabelecimento dos diferentes tipos de alianças;
- c) identificar os critérios de seleção de parceiros;
- d) comparar as alianças estudadas.

### 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho está organizado de forma a oferecer um estudo de natureza reflexiva, com um ordenamento das idéias acerca do tema abordado, observando a seguinte estruturação:

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO – objetiva sintetizar os principais fundamentos do estudo: contextualização do tema; apresentação geral do problema, justificativa e relevância; questões de pesquisa; objetivo geral e objetivos específicos; e, estrutura da dissertação.

CAPÍTULO 2 – ALIANÇAS ESTRATÉGICAS – apresenta a fundamentação teórica abrangendo o conceito, os objetivos e fatores motivadores, os tipos de alianças estratégicas, os riscos e os critérios para seleção dos parceiros.

CAPÍTULO 3 – ALIANÇAS ENTRE BANCOS E SEGURADORAS – aborda o conceito e os tipos de alianças, dedicando uma seção para o mercado brasileiro, contextualizando o mercado bancário, o mercado segurador e a sua evolução para a configuração atual.

CAPÍTULO 4 – MÉTODO – discorre sobre o método de pesquisa seguido no desenvolvimento do trabalho: fontes de consulta, a forma como são coletados e tratados os dados, e como é realizada a análise dos resultados.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE – apresenta os resultados obtidos nos estudos de casos, incluindo os objetivos e fatores motivadores para os tipos de alianças, os critérios para seleção dos parceiros e as características das alianças, concluindo com uma seção dedicada à análise dos resultados, buscando responder as questões de pesquisa.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO – o capítulo final oferece conclusões sobre as respostas às questões de pesquisa, destacando as ressalvas sobre a abrangência do estudo e propondo novas abordagens para subsidiar trabalhos futuros.

Os tópicos finais da dissertação são dedicados às Referências Bibliográficas e à apresentação dos ANEXOS utilizados no estudo.



## 2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Este capítulo apresenta uma síntese da base teórica sobre alianças estratégicas utilizada como subsídio ao desenvolvimento do trabalho, abrangendo sua conceituação, seus objetivos e fatores motivadores, os tipos de alianças estratégicas, os riscos e os critérios para seleção dos parceiros.

### 2.1 CONCEITO

A intensa competição tem levado as empresas a identificar suas lacunas de habilidades e competências, encontrando muitas vezes nas alianças estratégicas a forma mais rápida de preenchê-las. Segundo Doz e Hamel (2000) as alianças estratégicas bem-sucedidas envolvem, além da contenção e compartilhamento de riscos, a criação de um futuro promissor através do estabelecimento de objetivos em comum, da aprendizagem mútua e da cooperação.

Para Lorange e Roos (1996) as alianças estratégicas envolvem a cooperação entre duas ou mais empresas, visando proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que teriam sozinhas.

Lewis (1992, p. 322) afirma o uso pleno da cooperação através de alianças transforma a empresa “de uma figura individual, em um empreendimento mais poderoso, independente e interdependente”, tendo em seu centro uma competência vital focalizada, que lhe possibilita a atração de parceiros e a entrega de valor único aos seus clientes.

A partir destas definições observa-se que o conceito de alianças estratégicas tem sua origem em uma definição mais ampla, a de cooperação, que pode ser traduzida por uma ação (“operação”) conjunta. Essa ação é caracterizada por uma relação de troca de ativos, tangíveis e intangíveis que, devidamente complementados, resultam em sinergias e na geração de competências inéditas. O objetivo é que com estas novas competências os agentes possam ascender a um estágio de desempenho superior, anteriormente inacessível (Zawislak, 2000).

Prahalad e Ramaswamy (2004) defendem a colaboração ativa como uma estratégia para a co-criação de valor. O termo colaboração é adotado pelos autores em um sentido amplo, podendo se referir a diversos tipos de atividades conjuntas, desde o compartilhamento de informações periódicas até projetos complexos e plurianuais de desenvolvimento e

comercialização de novos produtos. Eles afirmam que a maioria das organizações não tira todo o proveito das oportunidades de colaboração, citando como causas o tempo e o esforço dos gestores, preços de transferências, preocupações com prioridades e entregas, incompatibilidade entre os sistemas de TI e estratégias, agravadas pela prática comum de vincular a remuneração ao desempenho no curto prazo, enquanto os resultados da colaboração são obtidos num prazo maior.

Os benefícios da colaboração apontados por Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 235) são:

- a) melhoria da duração dos ciclos e redução dos custos;
- b) consecução de escopo e escala;
- c) acesso ao conhecimento;
- d) alavancagem do investimento;
- e) método para a mudança;
- f) distribuição do risco.

Começando com as transações tradicionais, baseadas em mercado, em que as partes se mantêm distantes, as empresas podem usufruir dos benefícios da colaboração ao optarem por trabalhar em rede, cultivando estreitos relacionamentos com os fornecedores e com os principais clientes.

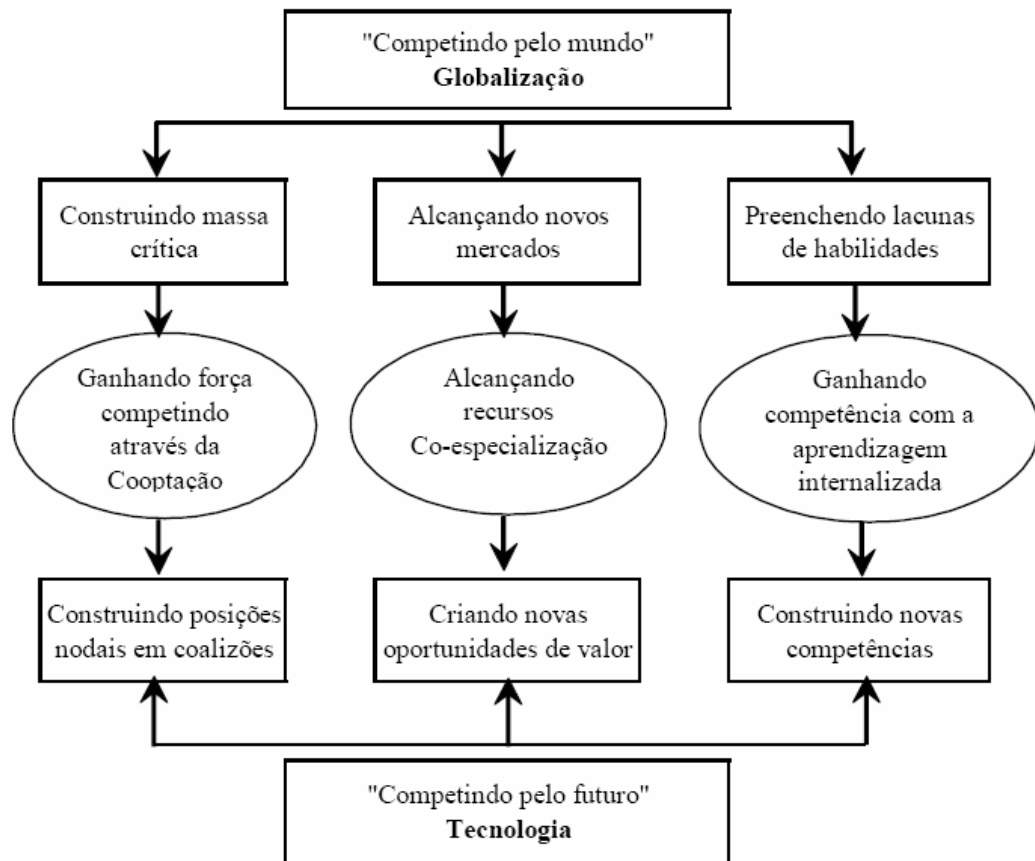
Para Lorange e Roos (1996, p. 37) “uma aliança estratégica deve ser estruturada desde que ambas as partes tenham a intenção estratégica de que a mesma seja realmente bem-sucedida”. A intenção estratégica, aspecto chave segundo Hamel e Prahalad (1995), pode ser traduzida pelo propósito da organização em perseguir uma posição de liderança almejada. Implica, sob outro aspecto, em um processo gerencial que coloca o foco da organização sobre a essência do ganho, atua como motivador das pessoas e estimula as contribuições tanto individuais quanto da equipe e preserva o entusiasmo reorientando as definições operacionais com base nas mudanças.

Lorange e Roos (1996, p. 11) afirmam que “uma abordagem cooperativa é mais realista do que uma abordagem competitiva para empresas que desejam ser bem-sucedidas em nível global”. A este respeito, Nalebuff e Brandenburger (1996) estimulam a refletir sobre um novo modo de competir e cooperar ao mesmo tempo. A idéia consiste em encontrar maneiras de reunir competição e cooperação como forma de ampliar e criar mercados,

gerando benefícios para todos. A atuação de um complementando a do outro em produtos e serviços, tornando-os mais atraentes.

Nalebuff e Brandenburger (1996) sugerem que o êxito de um competidor não decorre, necessariamente, do fracasso dos demais, podendo representar uma multiplicidade de ganhadores, devendo-se considerar a interdependência entre indústrias de um mesmo setor. Ainda segundo os autores, a cooperação existe e prospera quando se tem por objetivo a ampliação do mercado, e a concorrência ocorre quando chega a hora de dividi-lo em fatias. Neste sentido, Porter (2009, p. 209) pondera que ao mesmo tempo em que as alianças proporcionam benefícios (seletivos), elas impõem custos (expressivos), incluindo a criação de um concorrente (potencial) e a renúncia a (parte dos) lucros.

Para Doz e Hamel (2000) as alianças estratégicas são uma resposta lógica e oportuna às rápidas e intensas mudanças na atividade econômica, na tecnologia e na globalização. Estas mudanças proporcionaram a entrada em mercados outrora fechados, com oportunidades até então inexploradas, e a busca de novas soluções para clientes, novas respostas para necessidades mal-atendidas, tornando as alianças estratégicas um ponto básico para a competitividade global. Segundo os autores, a formação das alianças normalmente serve a objetivos estratégicos específicos.



**Figura 1 - A lógica da criação de valor em alianças**

Fonte: Doz e Hamel (2000, p. 34)

Conforme ilustrado na Figura 1, com propósitos específicos encontra-se a empresa que está “competindo pelo mundo”, atuando em um ambiente concorrencial onde procura maximizar as potencialidades do mercado global, e que busca através de parcerias o que não consegue fazer sozinha, como, por exemplo:

- a) desenvolvimento de massa crítica, global ou em um determinado mercado;
- b) aprendizado rápido sobre mercados não conhecidos; e,
- c) acesso a habilidades concentradas em região geográfica diferente daquela onde se encontra.

Por outro lado, empresas que têm objetivos estratégicos ampliados se encontram com a intenção de “competir pelo futuro”, por meio da tecnologia, acreditando que as alianças têm seus próprios meios de criar valor através de:

- a) construção de posições nodais em coalizões para criar novos mercados;
- b) criação de novas oportunidades através da combinação de habilidades e recursos; e,

c) aquisição de novas competências de forma mais rápida do que seria alcançável através do desenvolvimento interno.

Em síntese, Doz e Hamel (2000) sustentam que as alianças estratégicas, nas duas visões de competição compartilhadas (“pelo mundo” e “pelo futuro”), buscam as seguintes lógicas para a criação de valor:

- a) aumento das capacidades competitivas através da cooptação;
- b) complementação de habilidades co-especializadas (e outros ativos específicos);
- c) obtenção de novas competências através da aprendizagem internalizada.

Esta lógica da criação de valor nas alianças estabelece a **complementação de competências** tendo de um lado o **mercado** (massa crítica, novos mercados e habilidades para atendê-lo) e de outro a **tecnologia** (posição nodal em coalizões de acordo com os recursos, oportunidades e competências). Ela pode ser evidenciada nas alianças entre bancos e seguradoras, onde os bancos contam com uma base de clientes e uma rede de distribuição estabelecida (mercado) e as seguradoras dispõem de produtos e recursos para atendê-los (tecnologia).

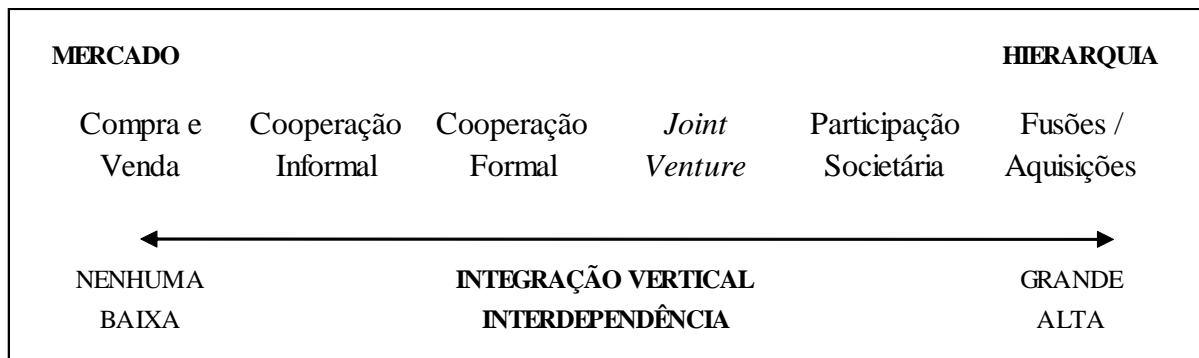
A partir dos conceitos apresentados e para a finalidade do presente trabalho, as alianças estratégicas podem ser definidas como arranjos cooperativos entre organizações para atender seus objetivos estratégicos através da complementação de competências, visando à criação de valor e elevação da competitividade.

## 2.2 TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Williamson (1991) combina economia institucional com aspectos da teoria dos contratos para identificar e explicar as diferenças básicas de três formas genéricas de organização econômica: mercado, híbrida e hierárquica. Na primeira, as transações entre as empresas são realizadas livremente no mercado e regidas pelos interesses individuais de cada empresa, incorrendo em custos maiores de transação (por exemplo, a necessidade de nova negociação a cada transação). No outro extremo, as empresas se organizam de forma hierárquica e as transações são gerenciadas como se ocorressem dentro de uma única empresa, fazendo maior uso de instrumentos de controle administrativo. No meio situam-se as

estruturas intermediárias ou híbridas, tais como contratos de longo prazo, de reciprocidade, de franchising, entre outros.

A partir da Teoria dos Custos de Transação desenvolvida por Williamson, os autores Lorange e Roos (1996) propõem um esquema para definir as opções de alianças estratégicas. A idéia é examinar uma escala contínua em que, de um lado estão as transações em livre concorrência (mercado) e de outro a internalização total pela firma (hierarquia), conforme a Figura 2.



**Figura 2 - Opções de alianças estratégicas**  
 Fonte: Adaptado de Lorange e Roos (1996)

Para os autores as alianças estratégicas podem ser definidas como empreendimentos de risco ao longo da escala. Quanto mais internalizadas forem as atividades pela organização, maior será o grau de integração vertical e também a sua dificuldade de reversão, determinando o maior grau de interdependência. No outro extremo, há liberdade para troca de produtos e serviços, sem qualquer integração vertical ou dificuldade de reversão.

Como mencionado, as alianças baseadas somente em relações de compra e venda apresentam um grau de interdependência bastante baixa, tornando-as facilmente reversíveis. A relação do tipo compra e venda, segundo Zawislak (2000, p.17), “é uma relação cooperativa, uma vez que há a confiança de que se receberá pelo que se paga, e vice-versa. Este tipo de relação é, porém, muito fugaz para caracterizar um acordo no sentido estrito do termo”.

No outro extremo, nas fusões e aquisições, ocorre a unificação ou a transferência do controle para uma única empresa, caracterizando a perda de independência e da autonomia estratégica. O mesmo se aplica, por exemplo, em relação à opção de um conglomerado

(bancário) operar através de seguradora própria (subsidiária integral), adotando uma estratégia de integração vertical<sup>1</sup>.

Em decorrência dos objetivos deste estudo e da delimitação do tema, as opções de “compra e venda” e “fusões/aquisições” (seguradoras próprias), situadas nos extremos da classificação dos tipos de alianças apontados na Figura 4, não serão objeto de aprofundamento.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.189) apontam que “a idéia de redes e estratégias coletivas lançou a base para uma torrente de obras e pesquisas sobre uma outra idéia que estava ocorrendo através da prática – a das alianças estratégicas”. Eles destacam que estes arranjos cooperativos, normalmente entre fornecedores e clientes, estão se estendendo para outros domínios. Outros tipos de arranjos citados na literatura, mas que não serão abordados em função da delimitação e dos objetivos do presente estudo, incluem: licenciamento (de patentes, *know how*, franquias), projetos de pesquisa e desenvolvimentos conjuntos, transferência de tecnologia, comercialização e marketing em conjunto.

Lewis (1992) distingue as formas de aliança em termos de volume de compromisso que representam e do grau de controle que conferem a cada parceiro, classificando-as em: cooperação informal, contratos formais, alianças de capital (investimentos minoritários, *joint ventures* e consórcios) e as redes estratégicas (envolvendo várias empresas). Todavia, independentemente da forma utilizada, Lewis (1992, p. 323) conclui que,

As alianças estratégicas devem, certamente, ser complementadas por atividades internas, transações formais e aquisições. Mesmo assim, cada um desses arranjos funciona melhor com as mesmas práticas e condições necessárias às alianças: participação; aceitação dos outros como iguais; confiança e entendimentos claros; e cooperação movida pela necessidade mútua, pela divisão dos riscos e por uma visão comum.

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos tipos de alianças que serão utilizadas no presente estudo, a partir das formas híbridas propostas por Williamson (1991) e abordadas por Lewis (1992) e Lorange e Roos (1996):

---

<sup>1</sup> Porter (1986) aponta diversos benefícios, ponderando custos estratégicos e problemas da integração vertical, definindo ainda as opções de “integração parcial” e “quase-integração”. Na integração parcial a empresa continua adquirindo o restante de suas necessidades no mercado aberto, enquanto a quase-integração se refere, genericamente, ao “estabelecimento de uma relação entre negócios verticalmente relacionados, situando-se em algum ponto entre os contratos a longo prazo e a propriedade integral” (PORTER, 1986, P.296).

Tipo de aliança	Características
Cooperação Informal	<p>As empresas trabalham em conjunto sem um vínculo contratual, onde os compromissos mútuos são modestos e o controle está quase todo nas mãos de cada empresa, atuando separadamente.</p> <p>Normalmente são adotadas com múltiplos parceiros ou no início do processo de cooperação, quando as partes procuram se conhecer ou não estão certas da necessidade ou dos riscos e benefícios possíveis com um maior grau de envolvimento.</p> <p>Quando a experiência é bem sucedida, resultando em benefícios percebidos pelas partes, tende a evoluir para um grau mais elevado de compromisso.</p>
Cooperação Formal	<p>Utilizadas quando as empresas desejam assumir compromissos explícitos, podendo envolver a divisão de atribuições, riscos e resultados.</p> <p>Os contratos (acordos) firmados nestas alianças geralmente são baseados em conhecimentos específicos e condições detalhadas, podendo ou não envolver exclusividade nas operações, tais como fornecimento, produção, canais de distribuição.</p>
<i>Joint Venture</i>	<p>Diferem das alianças de cooperação formal por envolver investimentos de capital, propiciando a propriedade comum de uma nova empresa, a <i>joint venture</i>.</p> <p>O relacionamento é pautado no compartilhamento de riscos, estendendo ainda mais a divisão do controle, os compromissos e (os esperados) benefícios mútuos.</p>
Participação Societária	<p>Envolvem investimento de capital, onde um parceiro adquire participação acionária no outro, ou cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro (participação acionária cruzada).</p> <p>São observadas quando as empresas desejam estabelecer graus elevados de compromisso, sem abrir mão dos respectivos negócios, como ocorreria no caso de fusões e aquisições.</p>

**Quadro 1- Tipos de alianças estratégicas**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.3 RISCOS NAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Mesmo com os fatores motivadores e as vantagens potenciais das alianças, o fato é que em muitos casos os acordos serão rompidos durante a vigência do contrato. Portanto, deve-se pesar na opção pela constituição de uma aliança, as vantagens e os riscos envolvidos.

Os primeiros riscos surgem já no contexto inicial da aliança. Segundo Doz e Hamel (2000), nessa etapa ainda falta familiaridade entre os parceiros podendo surgir o que eles denominam de hiatos, que podem conduzir ao fracasso da parceria. Os hiatos definidos pelos autores estão sintetizados no Quadro 2:



<b>Hiatos</b>	<b>Definição</b>
Referências	O significado da aliança pode ser diferente para cada um dos parceiros, podendo induzir a interpretações equivocadas sobre o processo.
Expectativas	As negociações podem criar e ou supervalorizar as expectativas, o que pode interferir na sustentação das parcerias ao longo do tempo.
Contexto organizacional	As distintas culturas, estruturas e processos organizacionais (tomada de decisões, métodos de trabalho, aprendizagem) podem gerar tensões.
Confiança	A confiança possibilita o comprometimento e a assunção de riscos pessoais, que na sua falta tornam difícil a cooperação plena.
Compreensão de habilidades	Em alguns casos evidencia-se que as habilidades dos parceiros na realidade distanciam-se das expectativas iniciais.
Definições de tarefas	Quando existe compartilhamento de tarefas e responsabilidades, os sócios devem empenhar-se na definição do que compete a cada um na parceria.
Informações	A assimetria de informações cria um hiato a ser transposto logo de início, sob pena de causar impactos à aliança.
Tempo	Causado pela diferença de <i>timing</i> dos parceiros devido a planejamentos distintos ou imprevistos.

**Quadro 2 - Hiatos entre parceiros**

Fonte: Adaptado pelo autor de Doz e Hamel (2000)

A percepção dos parceiros quanto a resultados inferiores aos desejados pode remeter um crescente desgaste no relacionamento. Esta situação é apontada por Doz e Hamel (2000) como “Vale da Morte”. Os sinais de alerta incluem frustrações crescentes, declínio da comunicação e da satisfação pessoal, falta de contato social, rotatividade de pessoal e persistência de questões não resolvidas. Se não solucionada, através da transposição dos hiatos, a situação pode evoluir para a indicação de bodes expiatórios, deterioração da comunicação, demissões e a conflitos abertos, comprometendo definitivamente a aliança.

Ao longo da parceria podem surgir novas dificuldades. Mudanças no ambiente onde os parceiros estão inseridos (macroeconômicas, geopolíticas, tecnológicas, regulatórias, impulsionadas pelos clientes e pelos concorrentes), bem como mudanças individuais em cada parceiro (competência, autoridade na tomada de decisões, a troca de comando ou de executivos-chave, metas e pressões por resultado, benefícios indefinidos, oportunismo latente) que acabam por alterar a criação de valor e a compatibilidade estratégica ao longo do tempo,

gerando incompatibilidades contratuais (DOZ; HAMEL, 2000; LEWIS, 1992; ZAWISLAK, 2000). A falta de entendimento e/ou adaptação do contrato ao novo contexto pode acarretar descontentamentos e comprometer a aliança.

Zawislak (2004, p. 7) define a cooperação nas alianças como “relações claras e recorrentes inter-firmas, baseadas na combinação sinérgica de ativos complementares (o ‘nirvana da confiança’) como um direcionador concreto para lucros extraordinários e competitividade (o ‘sonho de oportunidades’)”. Em decorrência do oportunismo latente, o principal objetivo de qualquer acordo é construir compromisso e confiança para propiciar competitividade conjunta de longa duração.

Para Kaplan, Norton e Rugelsjoen (2010, p. 77) o insucesso freqüente das alianças se deve, geralmente, à forma como elas são organizadas e administradas, onde “a maioria das alianças é definida por contratos de prestação de serviços que identificam o que cada parte se compromete a fazer, e não o que cada uma espera ganhar com a parceria”. Com isso, os contratos dão ênfase a indicadores operacionais de desempenho e não aos objetivos estratégicos. As conseqüências apontadas pelos autores são:

a) com as mudanças no ambiente de negócios é comum que os indicadores fiquem ultrapassados, levando à indecisão dos responsáveis pela aliança quanto à manutenção das condições originais ou a renegociação do contrato;

b) a falta de uma visão clara dos líderes quanto aos objetivos da aliança leva os gerentes de nível médio a buscar simplesmente atingir os objetivos operacionais do contrato;

c) a tutela destes gerentes às políticas de RH e planos de carreira da organização-mãe dando pouco incentivo para que apliquem muita energia ao projeto.

Doz e Hamel (2000, p. 32) afirmam que “os parceiros devem avaliar plenamente todos os benefícios que podem esperar da aliança, de modo que não percam seu sentido de objetivo quando confrontados com reveses inesperados”. Para isto eles também sugerem a adoção de um *scorecard* (boletim de desempenho) para avaliar o progresso, tanto da aliança quanto de cada parceiro.

Porter (2009, p. 337) afirma que “as empresas não podem depender de um parceiro com relação aos ativos cruciais para a sua vantagem competitiva”. Segundo o autor as melhores alianças são altamente seletivas, focalizando determinadas atividades, visando à obtenção de um benefício competitivo específico. Por outro lado, as alianças amplas, envolvendo muitas atividades e mercados, tendem a refrear o crescimento da empresa, pois

atenuam o senso de urgência quanto à construção da marca ou o desenvolvimento dos próprios produtos. Porter (1986, p. 294) ressalta que “uma das armadilhas da integração vertical é o envolvimento em custos ou riscos quando muitos dos benefícios poderiam ter sido alcançados através de negociações mais bem conduzidas com partes externas”.

Diversos autores apontam ainda o risco de a aliança fortalecer um futuro concorrente (PORTER, 2009; LEWIS, 1992; HAMEL; PRAHALAD, 1995; LORANGE; ROSS, 1996; DOZ; HAMEL, 2000). Lewis (1992) ressalta a importância de uma avaliação criteriosa quanto ao compartilhamento de conhecimento-chave com o parceiro e se ele irá, da mesma forma, protegê-lo. O autor aponta ainda o risco de que problemas do parceiro possam impactar o negócio principal ou ser transferidos através da aliança.

Estes riscos são relevantes considerando as práticas de verticalização adotadas pelos bancos (possível futuro concorrente da seguradora) e as características do setor financeiro (por exemplo, dificuldades financeiras da seguradora impactando a avaliação de risco do banco associado, onerando com isso a captação de recursos; riscos de imagem, pela prestação de serviços ineficiente junto aos clientes).

Por conta das armadilhas e riscos envolvidos em uma aliança estratégica, eles devem ser considerados para a seleção dos futuros parceiros, juntamente com os benefícios esperados.

## 2.4 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS PARCEIROS

A escolha dos parceiros é essencial para o alcance dos objetivos e o sucesso das alianças. Lewis (1992) aponta que as circunstâncias de uma aliança definem critérios distintos para que os objetivos sejam atingidos: 1) força combinada, sem a qual os parceiros não terão sucesso em atender as exigências do mercado; 2) Compatibilidade, necessária o trabalho em conjunto e; 3) Compromisso, representado pelo esforço de cada empresa na parceria. No processo de seleção dos parceiros devem ser avaliadas as vantagens e riscos da escolha de um determinado parceiro.

Lorange e Roos (1996, p. 40) ressaltam que a opção dos parceiros “deve ser avaliada em termos de sua força relativa em relação à concorrência”. Para isto eles propõem as seguintes questões:

a) Quais são os benefícios amplos e facilmente identificados da aliança estratégica para cada sócio? Como as duas partes podem complementar-se criando forças comuns que beneficiam a ambas?

b) Qual a importância da aliança dentro do portfólio de negócios de cada sócio? Há problemas devido à relativa proximidade com o negócio principal de cada sócio?

c) Os sócios são culturalmente compatíveis?

d) Os sócios são líderes ou seguidores dentro de seus segmentos de negócios específicos? Eles combinam na criação de força de maneira ofensiva, ou trata-se de um caso de união de fraquezas?

Para Doz e Hamel (2000, p. 90) “a posição relativa de uma empresa em um setor é um bom previsor dos benefícios, ou metas de criação de valor, que a empresa buscará em uma aliança”. Para esta análise eles propõem a classificação em três categorias:

a) Empresas líderes – que estabeleceram e sustentam posições fortes (geralmente a primeira posição) em um ramo de negócios, em uma tecnologia ou em um mercado.

b) Empresas seguidoras – participantes importantes nos seus setores, podendo se posicionar como desafiantes fortes (segundo ou terceiro lugar), aumentando suas participações relativas, ou retardatárias, se esforçando apenas para manter suas posições no setor.

c) Novas entrantes ou entrantes atrasadas – relativamente novas em um negócio, mercado ou domínio de tecnologia.

Eles apontam que as líderes são frequentemente forçadas a entrar em colaboração devido a coalizões realizadas por desafiantes, enquanto as alianças de seguidores tendem a ser impulsionadas por complementação e co-especialização, podendo levá-los, em conjunto, à condição de desafiantes. Por outro lado, quando os seguidores compartilham as mesmas fraquezas e têm poucos pontos fortes diferenciados, seus problemas não se resolvem com a formação da aliança. “Dois bêbados raramente compõem uma pessoa estável” (DOZ; HAMEL, 2000, p. 97).

Durante a fase de formação da aliança, Lewis (1992) ressalta que os parceiros em perspectiva devem, antes de tudo, chegar a um consenso quanto aos objetivos prioritários a serem alcançados. Como cada uma das empresas possui seus próprios objetivos, sendo alguns deles tácitos, pode ocorrer a presunção de que as expectativas da outra são aquelas que ela

gostaria que fosse. Como consequência, quando as expectativas e suposições não são claramente comunicadas, cria-se um cenário para conflitos posteriores.

Uma pesquisa realizada pela consultoria KPMG e analisada por Wildeman (1999), dividiu os critérios para a seleção dos parceiros em duas abordagens: uma relativa ao parceiro enquanto empresa autônoma e outra relativa à parceria em si e aos relacionamentos estabelecidos.

Os resultados apontaram que na fase de formação das alianças, foi atribuído um maior peso (70%) aos aspectos relacionados ao parceiro, tais como: competências complementares, tamanho, posição no mercado e posição financeira; em relação àqueles referentes ao relacionamento da parceria em si como: “química”, compatibilidade cultural, confiança e compromisso (30%). Isto indica que, nesta fase, o relacionamento pode ser importante para as empresas, mas se o parceiro não estiver assentado em bases sólidas a aliança não prospera.

Já na fase operacional das alianças, utilizando os mesmos critérios de análise, houve uma inversão nos resultados encontrados: o peso atribuído ao parceiro reduziu para 30% enquanto o peso do relacionamento aumentou para 70%. O estudo concluiu que esta alteração indica que deve ser despendida mais atenção aos fatores ligados ao relacionamento entre as partes ainda na fase de formação da parceria, pois é lá que são elaborados contratos, planos e traçados objetivos que, de certa forma, asseguram o contorno de dificuldades em fatores relacionados à situação da empresa, sem contudo garantir os aspectos de relacionamento nas fases posteriores.

Lewis (1992) afirma que uma cooperação bem sucedida se apóia na confiança e na compreensão mútuas, que somente se desenvolvem através de esforços ao longo do tempo, e ressalta que quando a empresa está empenhada em uma nova atividade com a qual não está familiarizada, a qualidade do relacionamento pode ser a parte mais arriscada da sua aliança.

Doz e Hamel (2000) observam que as alianças bem sucedidas são tipicamente caracterizadas por elevados níveis de confiança, de flexibilidade e de comprometimento, o que possibilita o surgimento de um processo de aprendizado cíclico. Talvez mais do que outras formas organizacionais, as alianças enfrentam uma barganha entre rigidez excessiva – quando o projeto se torna uma camisa-de-força – e flexibilidade excessiva – que pode causar a perda da direção e do equilíbrio. Os autores sugerem que uma aliança deva ser um relacionamento evolutivo capaz de atingir um alvo móvel, em contraste com os acordos contratuais de parceria em *joint ventures* tradicionais que visam a objetivos estáticos. As

fontes de instabilidades – mercados emergentes, novas tecnologias, ações dos concorrentes, comportamento dos parceiros, mudanças regulatórias – exigem, como descrito por Doz e Hamel (2000, p. 17) “que as parcerias evoluam de uma primeira ‘barganha’ isolada para uma série de barganhas acertadas ao longo do tempo”.

## 2.5 ESQUEMA DAS PRINCIPAIS QUESTÕES ENVOLVENDO ALIANÇAS

O Quadro 3 a seguir apresenta um esquema elaborado a partir das questões desenvolvidas neste capítulo.

Questões	Principais definições	Referências
Tipos de Alianças	1) Cooperação Informal e Formal; 2) <i>Joint Venture</i> ; 3) Participação Societária.	LORANGE e ROOS, 1996; WILLIAMSON, 1991; LEWIS, 1992.
Fatores motivadores e objetivos	Estratégicos: complementação e desenvolvimento de competências, acesso a mercados, a recursos, a novas tecnologias, foco nas competências essenciais, (co-) criação de valor, consecução da intenção estratégica.  Operacionais: rentabilidade, alavancagem do investimento, distribuição do risco, economias de escala e escopo, ampliação do portfólio, redução dos ciclos e custos dos produtos.	DOZ e HAMEL, 2000; LEWIS, 1992; LORANGE e ROOS, 1996; HAMEL e PRAHALAD, 1995; ZAWISLAK, 2000; NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996.
Riscos nas alianças	Hiatos de: referências, expectativas, contexto organizacional, confiança, compreensão de habilidades, definições de tarefas, informações, tempo.  Mudanças no ambiente (macroeconômicas, geopolíticas, tecnológicas, regulatórias, clientes e concorrentes) e individuais (competência, tomada de decisões, troca de comando, pressões por resultado, benefícios indefinidos, oportunismo).  Dependência de um parceiro. Influência de problemas do parceiro. Criação de um futuro concorrente.	DOZ e HAMEL, 2000; LEWIS, 1992; LORANGE e ROOS, 1996; HAMEL e PRAHALAD, 1995; ZAWISLAK, 2000; PORTER, 2009; KAPLAN, NORTON e RUGELSSJOEN, 2010.
Critérios de seleção dos parceiros	Competências complementares, tamanho, posição no mercado e financeira do parceiro.  Força combinada, compatibilidade (cultural) e grau de compromisso de cada empresa na parceria.  Posição relativa dos sócios (líderes ou seguidores) dentro de seus setores/segmentos de negócios.	LEWIS, 1992; LORANGE e ROOS, 1996; PORTER, 1986; DOZ e HAMEL, 2000; HAMEL e PRAHALAD, 1995; WILDEMAN, 1999.

**Quadro 3 - Esquema do referencial utilizado sobre alianças estratégicas**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3 ALIANÇAS ENTRE BANCOS E SEGURADORAS

Este capítulo aborda o conceito e os tipos de alianças entre bancos e seguradoras, dedicando uma seção para o mercado brasileiro, contextualizando o mercado bancário, o mercado segurador e a sua evolução para a configuração atual.

#### 3.1 CONCEITO

As alianças entre bancos e seguradoras, também conhecidas como *bancassurance*, *bancaseguros* e *allfinanz*, possuem destaque nos principais mercados mundiais (VIOLARIS, 2001; SIGMA, 2007). Elas surgiram a partir da percepção dos bancos de que os produtos de seguros poderiam representar uma alternativa para a diversificação e ampliação de seus negócios. Violaris (2001) afirma que o conceito de *bancassurance* cobre uma ampla variedade de arranjos entre bancos e companhias seguradoras, que incluem a oferta de produtos bancários e de seguros através de um canal de distribuição comum e/ou para uma mesma base de clientes.

O *bancassurance* teve início na Europa, que atualmente segue como a área de maior representatividade, especialmente na França, Itália, Espanha e Portugal, onde as seguradoras de bancos dominam o segmento de seguros de pessoas. Na Ásia e na América Latina a participação de mercado ainda é baixa, com exceções como Austrália, Malásia e Brasil, com o segmento de pessoas dominado pelos bancos (incluindo previdência). Em contrapartida, a participação em seguros gerais geralmente é baixa nas principais economias, permanecendo próxima a 10%. Nos Estados Unidos as restrições à distribuição de seguros através da rede bancária foram retiradas somente em 1999 e no Japão liberadas totalmente em 2007, e em ambos a participação ainda é baixa. Segundo relatório elaborado pela Resseguradora Swiss RE, a tendência observada desde 2000 foi de aumento na participação dos bancos-seguradores nos principais mercados mundiais (SIGMA, 2007).

Os principais objetivos para formação de alianças dos bancos com as seguradoras incluem (VIOLARIS, 2001; SIGMA, 2007):

a) O acirramento da competição entre os bancos, reforçada pela redução das margens de intermediação, tem levado os bancos a buscar alternativas para garantir a lucratividade;

- b) As receitas geradas com as comissões e/ou lucros;
- c) Redução do efeito dos custos fixos do banco;
- d) Possibilidade de aumento da produtividade dos colaboradores devido à oferta de uma linha ampla de serviços aos clientes;
- e) Possibilidade de aumento da produtividade devido à estrutura já instalada de agências e demais canais de relacionamento.

Por parte das seguradoras os objetivos nas alianças com bancos recaem essencialmente sobre o acesso a uma rede de distribuição (capilaridade através dos canais de relacionamento do banco) e contato com a base de clientes destas instituições (VIOLARIS, 2001; KORHONEN; VOUTILAINEN, 2004; SIGMA, 2007). Considerando as características do mercado segurador brasileiro (dominado pelos bancos), a falta destes canais em alguns segmentos pode inviabilizar a condição competitiva da seguradora, sem a obtenção de escala necessária para operá-los.

### 3.2 TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As formas para estruturar uma operação de *bancassurance* encontradas na literatura pesquisada (VIOLARIS, 2001; KORHONEN; VOUTILAINEN, 2004; SIGMA, 2007) seguem os tipos gerais de alianças estratégicas, de acordo com o esquema proposto por Lorange e Roos (1996), descritos no capítulo anterior e adotados no presente trabalho. Elas incluem:

- a) **Acordo de distribuição** (acordo de cooperação), com ou sem exclusividade no canal, com ou sem a venda cruzada de produtos (banco vende seguros e seguradora vende produtos do banco) e com ou sem sobreposição de produtos (banco vende planos de previdência próprios e da seguradora, por exemplo);
- b) **Joint Venture** quando o banco e seguradora constituem uma nova seguradora, dedicada às operações de seguros realizadas pelo canal bancário;
- c) **Participação societária cruzada**, em que o banco e seguradora trocam participações acionárias.

Além das opções de alianças, são mencionadas estratégias que conduzem à **propriedade única**, através da aquisição parcial ou total da seguradora pelo banco (podendo



ocorrer o contrário), a constituição de uma seguradora própria pelo banco (embora geralmente a operação própria tenha início com a aquisição de uma seguradora) e o conglomerado financeiro possuir um banco e uma seguradora (e eventualmente uma resseguradora).

Violaris (2001) afirma que não há um modelo de *bancassurance* que é melhor para cada banco ou seguradora e, como em todos os negócios, a definição da estratégia de cada companhia, de acordo com a análise do ambiente interno e externo e seus objetivos, é necessária antes de qualquer decisão.

Nigh e Saunders (2003) propõem que alianças estratégicas entre bancos e seguradoras devam seguir uma escala de integração também similar a proposta por Lorange e Roos (1996), mas específica para a indústria financeira. A escala varia entre um baixo grau de integração, através de um simples acordo de distribuição de produtos de seguros pelo banco, até um elevado grau de integração horizontal, onde haveria uma *holding* com a propriedade tanto do banco quanto da seguradora, passando por um estágio intermediário, onde uma *joint venture* formada por um grupo segurador e um banco seria responsável por explorar o canal de distribuição bancário e sua base de clientes. A Figura 3 (similar a Figura 2 apresentada no capítulo anterior) exemplifica o modelo proposto pelos autores.



**Figura 3 - Escala de graus de integração de negócios de seguros e bancários**

Fonte: Nigh e Saunders (2003)

Ainda segundo esses autores, os requisitos de sucesso em uma aliança estratégica entre bancos e seguradoras, seriam os seguintes:

- a) a pré-existência de uma carteira de produtos de seguros atraente e diversificada por parte da seguradora;
- b) um eficiente sistema de rateio de custos operacionais entre as empresas aliadas;
- c) a possibilidade de criar correlações entre os produtos bancários e de seguros de modo a possibilitar a alavancagem nas vendas desses produtos;
- d) a manutenção da comercialização dos produtos bancários e de seguros após a associação;
- e) a criação de uma estrutura de gestão do negócio, compatível com o grau de integração da aliança cooperativa realizada entre as empresas.

Nigh e Saunders (2003) ressaltam ainda que o atendimento às necessidades dos clientes deva ser o foco da associação, visando à criação de produtos mais diversificados e de menor custo, comercializados através de processos simples e diretos, dando a impressão ao consumidor que os produtos são ofertados por um único fornecedor, que entende suas necessidades de maneira rápida e eficiente.

É importante destacar que vários países europeus promoveram consideráveis alterações regulamentares relativas aos setores bancário e de seguros. Embora as alterações variem de país a país, tem havido uma tendência em direção ao "banco universal", entidades capazes de operar um vasto leque de atividades, incluindo seguros. As companhias de seguros e os bancos passam a não ser concorrentes apenas nos seguros de pessoas, mas dentro do mais amplo mercado de serviços financeiros (VIOLARIS, 2001). Em função do avanço dos bancos no mercado de seguros, algumas seguradoras decidiram em resposta criar seus próprios bancos, como a AGF e a AXA na França, criando o conceito de *assurbanques* (*assurbanks*), obtendo resultados menos significativos que os do *bancassurance*.

Nos Estados Unidos, a fusão das atividades de bancos e seguradoras havia sido proibida após a Grande Depressão Mundial (1929), com a Lei Glass-Steagall. Contudo, em 1999 foi promulgada a Lei Gramm-Leach-Bliley Act (GLBA) permitindo que bancos novamente pudessem atuar em atividades financeiras mais amplas, como corretagem e subscrição de seguros. No ano anterior, havia sido anunciada a fusão bilionária entre o Citicorp (maior banco) e a Travelers Group (maior seguradora), com a intenção de oferecer aos clientes do Citi produtos de seguros e fundos mútuos. Seguiu-se então uma série de fusões e aquisições entre bancos e seguradoras ou bancos e grandes corretoras.

Contudo, esta tendência de flexibilização poderá ser revista devido aos impactos da crise financeira mundial, com uma maior rigidez nas regras do setor financeiro. Para prevenir que mudanças na regulamentação comprometam o desempenho do setor de seguros, entidades como a Geneva Association, que reúne 80 líderes mundiais de seguradoras e resseguradoras, e o Comitê Europeu dos Seguros (CEA) encaminharam estudos aos ministros do G20 (grupo de países com as 20 maiores economias) apontando diferenças entre bancos e seguradoras, e suas participações para a crise financeira global. A mesma preocupação foi apontada por entidades representativas do setor no Brasil.

O objetivo dos governos é evitar que um dos nichos de atuação de determinada instituição não cause perdas em diversas empresas e mercados como aconteceu, por exemplo, com a AIG. A maior seguradora do mundo até então só não foi à falência porque o governo

americano disponibilizou uma linha de crédito bilionária para evitar um efeito cascata. As perdas foram causadas principalmente por uma pequena linha de negócios financeiros, responsável por apenas dois por cento dos prêmios da seguradora.

As novas regras do mercado de seguros na Europa, conhecidas como Solvência II, deverão ser definidas até 2012 e vigorar a partir de 2013. Elas definirão quanto de capital as companhias necessitarão para garantir os contratos assumidos. Estudos já divulgados afirmam que as grandes companhias praticamente não serão afetadas, enquanto as médias e pequenas terão de reformular suas estratégias adotando medidas como: alocar capital, reduzir as vendas, comprar resseguro ou iniciar um processo de fusão e aquisição. No Brasil, as regras de solvência definidas pelo órgão regulador em 2007, levaram as seguradoras a adotar estas mesmas medidas.

### 3.3 ALIANÇAS DE BANCOS COM SEGURADORAS NO BRASIL

Esta seção objetiva contextualizar os setores bancário e segurador brasileiro, destacando os principais fatores que contribuíram para a configuração atual do mercado e as alianças estratégicas existentes.

#### 3.3.1 Mercado bancário brasileiro

O mercado bancário brasileiro segue a tendência mundial de concentração. Esta tendência foi impulsionada no período seguinte ao Plano Real em 1994. O efeito da redução dos ganhos inflacionários colocou em crise muitos bancos, fazendo com que o Banco Central fosse levado a implantar dois programas de reestruturação para evitar o risco sistêmico – o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER) e o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES). Estes programas favoreceram a aquisição de bancos em dificuldade por instituições nacionais e estrangeiras.

No âmbito do PROER as principais operações foram a aquisição do Banco Nacional pelo Unibanco em 1995 e do Bamerindus pelo HSBC em 1997. No PROES, vários bancos estaduais foram extintos e outros privatizados, como o Banerj e o Banestado adquiridos pelo Itaú em 1997 e 2000 respectivamente e o Banespa pelo Santander em 2000.

Em 1995, após o Plano Real, existiam 144 bancos operando no país e as cinco maiores instituições respondiam por 64% dos depósitos. Dos 10 maiores bancos da época, cinco foram comprados por concorrentes. Com as recentes compras do Unibanco pelo Itaú, da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil e do Real pelo Santander, os cinco maiores bancos passaram a ter 86% das agências existentes no país. Estes mesmos bancos passaram a concentrar 79% das tarifas bancárias e mais de 80% dos depósitos em contas correntes, cadernetas de poupança e Certificados de Depósito Bancário (CDB), conforme estudo elaborado pela Revista Líderes (2009).

Com isso, o mercado brasileiro passou a ser dominado por dois conglomerados brasileiros (Bradesco e Itaú), dois gigantes públicos (Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal) e um banco estrangeiro (Santander). Neste cenário os bancos de pequeno e médio porte têm encontrado seu espaço através da atuação em nichos específicos, empréstimo consignado, financiamento ao consumo através de redes varejistas e maior agilidade no interior do Brasil, favorecidos pelo avanço da intermediação bancária (com a abertura de contas para clientes que não tinham acesso a bancos, num processo conhecido como “bancarização”).

De acordo com o Banco Central do Brasil (BACEN, [2010]) atuam no país 136 bancos, dos quais 100 possuem carteira comercial (posição em dezembro de 2009). Os 25 maiores bancos com carteira comercial respondem por 81,5% dos ativos do Sistema Financeiro Nacional, que totalizam R\$ 3,6 trilhões. O grau de concentração pode ser verificado pela participação dos 5 maiores bancos, representando dois terços do mercado, restando aos demais participações individuais inferiores a 3%, conforme a Tabela 1.

**Tabela 1 - Relação dos 25 maiores bancos com carteira comercial no Brasil em 2009**  
(classificados por volume de ativos totais em R\$ bilhões)

POSICÃO	INSTITUIÇÕES*	ATIVOS	PARTICIPAÇÃO	ACUMULADA	AGÊNCIAS
<b>1</b>	<b>BANCO DO BRASIL (NOSSA CAIXA)**</b>	<b>692,0</b>	<b>19,2%</b>	<b>19,2%</b>	<b>4.952</b>
2	ITAU	585,6	16,2%	35,4%	4.555
3	BRADESCO	444,4	12,3%	47,7%	3.462
4	CAIXA ECONÔMICA	341,8	9,5%	57,2%	2.085
5	SANTANDER	334,1	9,3%	66,4%	2.295
6	HSBC	100,1	2,8%	69,2%	895
7	VOTORANTIM**	86,9	2,4%	71,6%	20
8	SAFRA	71,1	2,0%	73,6%	99
<b>9</b>	<b>CITIBANK</b>	<b>40,8</b>	<b>1,1%</b>	<b>74,7%</b>	<b>127</b>
10	BANRISUL	29,3	0,8%	75,5%	434
11	BTG PACTUAL	21,9	0,6%	76,1%	5
12	CREDIT SUISSE	21,3	0,6%	76,7%	2
13	DEUTSCHE	20,7	0,6%	77,3%	2
14	BNB	19,2	0,5%	77,8%	184
<b>15</b>	<b>SICREDI***</b>	<b>16,2</b>	<b>0,4%</b>	<b>78,3%</b>	<b>1.109</b>
16	BNP PARIBAS	16,1	0,4%	78,7%	10
<b>17</b>	<b>BANCOOB***</b>	<b>15,9</b>	<b>0,4%</b>	<b>79,1%</b>	<b>1.794</b>
18	ALFA	13,7	0,4%	79,5%	9
19	FIBRA	11,8	0,3%	79,9%	14
20	BIC	11,3	0,3%	80,2%	33
21	PANAMERICANO	10,8	0,3%	80,5%	1
22	BBM	10,6	0,3%	80,8%	3
23	BMG	10,4	0,3%	81,0%	14
24	BANESTES	9,0	0,2%	81,3%	130
25	MERCANTIL DO BRASIL	7,8	0,2%	81,5%	148

\* Em negrito as cinco instituições selecionadas para os estudos de casos: Banco do Brasil, Nossa Caixa, Citibank, Sicredi e Bancoob.

\*\* Total incluindo os ativos do Banco Nossa Caixa. O Banco do Brasil possui ainda 50% das ações do Banco Votorantim (7°).

\*\*\* Consolidado dos Sistemas SICREDI e SICOOB (BANCOOB), incluindo os ativos dos respectivos bancos e cooperativas de crédito; e pontos de atendimento cooperativo no cômputo de agências.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do BACEN, [2010] e das instituições.

### 3.3.2 Mercado segurador brasileiro

O Brasil vem promovendo uma série de **mudanças regulatórias** no setor de seguros, visando adequá-lo aos padrões internacionais e a garantir o ritmo de desenvolvimento e de segurança do setor. Estas mudanças são importantes para o entendimento da configuração atual do setor e o contexto no qual as alianças dos bancos com as seguradoras estão inseridas.

A partir da **Constituição Federal de 1988**, as empresas seguradoras evoluíram dos limites estritos da seguridade para o de investidores institucionais, passando a integrar o Sistema Financeiro Nacional, ao lado das demais instituições.

Em **1992** a Federação Nacional das Seguradoras – FENASEG – deu publicidade a uma declaração de princípios norteadores da atividade seguradora, denominada **Carta de Brasília**. Ela continha a manifestação conjunta e consensual das empresas de seguro como plataforma de demandas e propostas ao Governo. O documento enfatizava a necessidade da ampliação da imagem pública do seguro, a desregulamentação do setor, a colaboração com o governo em assuntos e operacionalização da previdência no país, a desestatização do seguro de acidente de trabalho e maior liberdade na operação do seguro-saúde.

Dois meses após a Carta de Brasília, as entidades governamentais, numa ação conjunta do IRB, SUSEP e Secretaria de Política Econômica, lançaram um **Plano Diretor do Sistema de Seguros, Capitalização e Previdência Complementar**. Ele reafirmava a importância da desregulamentação do setor e apresentava propostas de modernização da atividade seguradora: política de liberação de tarifas, controle de solvência das empresas, abertura do setor ao capital estrangeiro, redefinição do papel do corretor, reestruturação do IRB com a gradual redução do monopólio do resseguro até sua final extinção, retorno do seguro de acidente de trabalho ao setor privado, e regulamentação de novas modalidades de seguros, como o de crédito agrícola e crédito à exportação (AMADOR, 2001).

As mudanças regulatórias de fato prosseguiram neste sentido, com a liberação das tarifas e a regulamentação de novas modalidades de seguros, que possibilitaram às seguradoras ofertarem novos produtos, novas coberturas securitárias e níveis de serviços diferenciados.

A **abertura ao capital estrangeiro em 1996** foi consubstanciada num parecer da Advocacia Geral da União, em resposta a consulta do Ministro da Fazenda sobre a possibilidade de autorização para o funcionamento de empresa seguradora estrangeira nos ramos vida e previdência. A decisão pela inconstitucionalidade da Resolução (CNSP nº 14/86) que impedia que o capital estrangeiro participasse com mais de 50% do capital ou um terço das ações de seguradora brasileira, deu respaldo legal para que, imediatamente, mais de 20 empresas estrangeiras entrassem no Brasil a partir de junho de 1996. Como efeito, a participação delas no total de prêmios triplicou nos dois anos seguintes, além de uma acentuada movimentação institucional marcada por processos de fusões de seguradoras brasileiras e estrangeiras.

Em **2001** foi promulgada a Lei Complementar 109/01 dispoendo sobre o **Regime de Previdência Complementar**, adequando a regulamentação do País a práticas internacionais, assegurando maior transparência e segurança para os investidores. Este avanço, aliado aos incentivos fiscais, com a possibilidade de dedução no imposto de renda, entre outros fatores, contribuíram para um expressivo crescimento do volume de contribuições para a previdência privada.

A promulgação da Lei Complementar nº 126/07, estabelecendo o **fim do monopólio nas operações de resseguro<sup>2</sup> em 2007**, através do IRB-Brasil Resseguros, permitiu a instalação de novas resseguradoras no mercado nacional e a realização de operações com resseguradoras estrangeiras. Além de atender a uma demanda interna e pressões internacionais, a expectativa é que a abertura propicie o ingresso de novas tecnologias ao país, contribuindo para uma melhor gestão de riscos, a oferta de novos produtos, maior capacidade de alavancagem das seguradoras (através do repasse de riscos para as resseguradoras), e alterações na dinâmica competitiva do mercado devido à maior concorrência (VALOR ECONÔMICO, 2007; GALIZA, 2009, MOODY'S, 2009). Também se espera uma expansão no setor devido à boa perspectiva econômica e as obras públicas e privadas previstas no país (como as obras do PAC, usinas de energia, exploração de petróleo na camada do pré-sal, Olimpíadas e Copa do Mundo).

Outra importante mudança foi a série de resoluções da Superintendência de Seguros Privados - SUSEP que obrigaram as seguradoras a um forte aumento de capital a partir de janeiro de **2008**. Pelas novas **regras de solvência<sup>3</sup>**, o capital da seguradora passou a ser formado por um capital base e por outro adicional, em função do volume de negócios da empresa, dos ramos de atuação e das regiões geográficas onde opera.

Contudo, mesmo com estas mudanças regulatórias adequando o país a padrões internacionais, ainda se mantém uma peculiaridade relacionada à **intermediação nas operações de seguros**. O Brasil é o único país, dentre as principais economias mundiais, onde é obrigatória a participação de corretor ou empresa corretora nas transações de seguros (SIGMA, 2007). Esta restrição legal impede, por exemplo, que as seguradoras possam ofertar

---

<sup>2</sup> O resseguro é uma operação pela qual o segurador, com o fito de diminuir sua responsabilidade na aceitação de um risco considerado excessivo ou perigoso, cede a outro segurador uma parte da responsabilidade e do prêmio recebido. O resseguro é um tipo de pulverização em que o segurador transfere a outrem, total ou parcialmente, o risco assumido (FUNENSEG, 2000).

<sup>3</sup> As novas regras têm como base o projeto em andamento na Comunidade Européia “Solvency II”, que visa à padronização dos modelos de cálculo da margem de solvência. Novas regras estão em discussão após a Crise Financeira Mundial de 2008.

seus produtos diretamente aos consumidores, através de uma rede própria de agentes ou canais alternativos como *telemarketing* e internet. Ela restringe também uma maior dinâmica do mercado e dificulta a atuação mais efetiva de seguradoras que não possuem canais de distribuição, principalmente bancos.

As mudanças regulatórias promovidas a partir de 1992 e o contexto econômico de estabilidade decorrente do Plano Real em 1994 contribuíram para elevar o ritmo de crescimento do setor. Ele saiu do patamar histórico inferior a 2% do Produto Interno Bruto - PIB, passando a crescer a taxas superiores à economia brasileira a partir de 1995, com um volume de ativos superior a R\$ 100 bilhões em 2009, representando 3,4% do PIB. A Tabela 2 apresenta a evolução do setor nos últimos dez anos:

**Tabela 2 - Evolução dos prêmios e contribuições previdenciárias no Brasil – 2000 a 2009**  
(R\$ bilhões - valores correntes)

Ano	Previdência*	Seguros de Pessoas*	Seguros Gerais	Seguro Saúde	Capitalização	Total	Participação no PIB
2000	4,7	4,7	12,6	5,7	4,4	32,1	2,7%
2001	6,7	5,2	14,1	5,0	5,0	36,0	2,8%
2002	9,7	8,2	15,6	6,1	5,2	44,8	3,0%
2003	14,8	6,1	17,5	6,6	6,0	51,1	3,0%
2004	18,0	7,1	19,8	7,6	6,4	59,0	3,0%
2005	19,5	8,2	22,6	8,4	6,9	65,6	3,1%
2006	22,5	9,4	25,5	9,1	7,1	73,6	3,1%
2007	28,1	10,6	27,8	10,0	7,8	84,3	3,2%
2008	31,7	12,1	32,4	11,2	9,0	96,4	3,2%
2009	38,4	13,7	33,0	12,6	9,8	107,4	3,4%

\* VGBL incluído em Previdência.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da CNSEG, [2010]

Apesar do avanço da participação do setor de seguros para 3,4% do PIB, ela continua bem abaixo do percentual das principais economias, próximo a 9% e da média mundial de 7%, conforme observado na Tabela 3, classificada por valores decrescentes de prêmios totais, onde o Brasil ocupa a 15ª posição.



**Tabela 3 - Participação dos seguros nas principais economias mundiais em 2009**  
(prêmios e PIB em US\$ bilhões)

Posição	País	Prêmio Total	Prêmio Vida	Prêmio Não-Vida	Participação Mercado	PIB	Prêmio Total / PIB	População (milhões)	Prêmio per capita (US\$)
1	Estados Unidos	1.140	492	647	28,0%	14.258	8,0%	307	3.710
2	Japão	506	399	107	12,4%	5.099	9,9%	127	3.977
3	Reino Unido	309	218	92	7,6%	2.186	14,1%	62	5.013
4	França	283	194	89	7,0%	2.677	10,6%	65	4.388
5	Alemanha	238	112	127	5,9%	3.351	7,1%	82	2.914
6	Itália	169	115	54	4,2%	2.119	8,0%	60	2.812
7	China	163	109	54	4,0%	4.736	3,4%	1.346	121
8	Holanda	108	34	74	2,7%	796	13,6%	17	6.555
9	Canadá	99	44	55	2,4%	1.338	7,4%	34	2.943
10	Coreia do Sul	92	57	35	2,3%	882	10,4%	49	1.887
11	Espanha	83	39	44	2,0%	1.465	5,7%	46	1.804
12	Índia	65	57	8	1,6%	1.255	5,2%	1.198	54
13	Taiwan	64	52	11	1,6%	379	16,8%	23	2.765
14	Australia	60	33	28	1,5%	943	6,4%	21	2.941
15	Brasil*	49	25	24	1,2%	1.571	3,1%	194	252
16	Suíça	48	26	22	1,2%	493	9,8%	8	6.286
17	Irlanda	45	35	9	1,1%	229	19,5%	4	11.150
18	Bélgica	40	25	15	1,0%	471	8,6%	11	3.776
19	Rússia	40	1	39	1,0%	1.580	2,5%	141	281
20	África do Sul	37	29	8	0,9%	287	12,9%	50	739
29	México	17	8	10	0,4%	868	2,0%	110	159
32	Venezuela	14	1	14	0,3%	285	4,9%	29	490
37	Argentina	8	1	7	0,2%	306	2,6%	40	197
41	Chile	7	4	3	0,2%	177	3,9%	17	406
44	Colômbia	5	2	4	0,1%	232	2,3%	46	116
56	Peru	2	1	1	0,0%	129	1,3%	29	58
	Demais	375	219	156	9,2%	10.104	3,7%	2.721	138
	Mundo	4.066	2.332	1.735	100,0%	58.216	7,0%	6.833	595

\* Prêmios correspondem ao mercado supervisionado pela SUSEP (não inclui Seguro Saúde, supervisionado pela ANS, que responde por aproximadamente 0,3% do PIB, totalizando 3,4%).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da Sigma (2010).

A Tabela 3 apresenta também o prêmio per capita, correspondente ao consumo médio anual de seguros por habitante (coeficiente de densidade), decorrente da relação entre o volume total de prêmio e a população. No Brasil, ele corresponde a US\$ 252 anuais, situando-se muito abaixo da média das principais economias (US\$ 3.000) e a menos da metade da mundial (US\$ 595).

Em parte isto se deve as características da distribuição de renda no Brasil, excluindo do mercado consumidor uma parcela significativa da população. Por outro lado, nos últimos anos vem crescendo no País a venda de seguros massificados através de canais de varejo, conhecido como seguros de afinidade ou *affinity*. Nestes a comercialização é realizada através de parceiros, normalmente empresas de varejo, associações, cartões de crédito, imobiliárias ou empresas de serviços de utilidade (energia elétrica, telefone, etc.), de maneira simplificada,

envolvendo uma grande “massa” de clientes, com baixos níveis de coberturas e de valores de prêmios. Com estes produtos o varejo tem se mostrado um canal de distribuição de seguros mais eficiente do que os bancos para chegar às classes de menor renda em especial a C e D.

Este avanço da massificação dos seguros deverá ganhar um importante estímulo a partir da aguardada Regulamentação do Microseguro, visando propiciar condições para a criação de seguros destinados à população de baixa renda, com potencial estimado pela SUSEP em 100 milhões de pessoas.

Outro fator para a menor participação dos seguros no Brasil em relação aos demais países se deve aos diferentes graus de participação do Estado. A Fundação Nacional Escola de Seguros – FUNENSEG – publicou um estudo intitulado “O efetivo tamanho do mercado de seguros no Brasil” (FUNENSEG, [2009]).

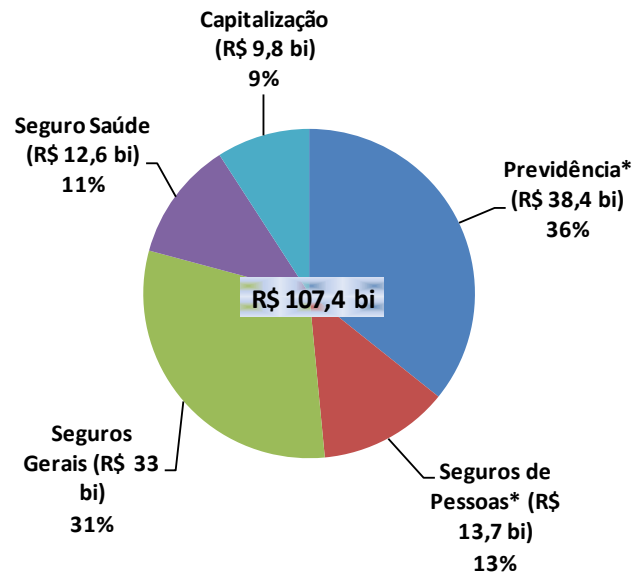
Ele ressalta que as diferenças nos sistemas de proteção de cada país e o papel do Estado em prover serviços de seguro influenciam os resultados. Por exemplo, os sistemas de previdência social, FGTS, PIS/PASEP, incluindo coberturas para saúde e aposentadoria públicas, seguro-desemprego, seguros de acidente de trabalho, possuem contribuição compulsória e são providos pelo Estado. Eles representam formas de proteção que poderiam ser atendidas pelo setor privado, como acontece em outros países.

Conforme o estudo, a arrecadação compulsória pública representou 14,7% do PIB em 2007. Considerando o total arrecadado (público + privado) a penetração do seguro no PIB, numa visão ampliada, corresponderia então naquele ano a 18,8%. O estudo aponta ainda que o “confronto de uma penetração de 14,7% fornecida pela administração pública e os 3,9%<sup>4</sup> da administração pelas seguradoras privadas mostra um mercado de seguros dominado pelo governo e o espaço que poderia ser ocupado pelas seguradoras e instituições privadas num programa eficiente de efetiva abertura do mercado”.

O mercado segurador brasileiro com atuação do setor privado é composto por quatro segmentos, tendo por determinação legal a segregação em seguradoras específicas para operá-los: seguros de pessoas e previdência; seguros gerais; seguro saúde; e capitalização. No presente estudo, considerando as diferenças entre prêmios (seguros de pessoas) e contribuições (previdência), o segmento correspondente foi dividido. Pelo mesmo motivo as contribuições do produto Vida Gerador de Benefícios Livre – VGBL – foram computadas como previdência. A Figura 4 apresenta a participação de mercado por segmento.

---

<sup>4</sup> Incluindo planos de saúde e planos de previdência não administrados por seguradoras.



\* VGBL incluído em Previdência.

**Figura 4 - Participação de mercado dos segmentos de seguros em 2009**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da CNSEG, [2010]

O segmento de **previdência** liderou o avanço do setor, conforme verificado na Tabela 4, com um crescimento médio nominal de 26,2% e real de 18,2% ao ano, aumentando sua participação de mercado de 15% em 2000 para 36% em 2009, superando a participação dos seguros gerais de 31%. Este significativo avanço no volume de contribuições para a previdência privada foi o principal motivo para o aumento da participação do setor de seguros sobre o PIB.

**Tabela 4 - Taxas de crescimento dos segmentos de seguros entre 2000 e 2009**

Crescimento - 2000 a 2009	Previdência*	Seguros de Pessoas*	Seguros Gerais	Seguro Saúde	Capitalização	Total
Crescimento nominal	709,9%	191,2%	161,9%	120,5%	123,8%	234,5%
Crescimento real**	351,8%	62,5%	46,1%	23,0%	24,9%	86,6%
CAGR*** nominal	26,2%	12,6%	11,3%	9,2%	9,4%	14,4%
CAGR*** real**	18,2%	5,5%	4,3%	2,3%	2,5%	7,2%

\* VGBL incluído em Previdência.

\*\* Deflacionado pelo IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo.

\*\*\* Taxa de crescimento anual composta (*Compound Annual Growth Rate*).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da CNSEG, [2010].

Os planos de previdência privada são ofertados por seguradoras que também administram seguros de pessoas, adotando geralmente na denominação a expressão “vida e previdência”. Estas companhias oferecem de um lado (seguros de pessoas) coberturas de risco, mortalidade e acidentes pessoais, e de outro (previdência) a poupança de longo prazo atrelada a benefícios fiscais (liderados pelos produtos VGBL e PGBL). Atuam no país 32 seguradoras de vida e previdência, onde as afiliadas a bancos controlam aproximadamente 85% do mercado, comprovando o domínio do *bancassurance* nesse segmento. A participação é ainda mais expressiva no segmento de previdência, onde o *bancassurance* responde por 93,1% do mercado, conforme a Tabela 5.

**Tabela 5 - Previdência - Participação de mercado dos grupos seguradores em 2009**

GRUPO SEGURADOR	PARTICIPAÇÃO*	ACUMULADO	BANCASSURANCE
BRADESCO	30,8%	30,8%	30,8%
ITAÚ	21,7%	52,5%	52,5%
BANCO DO BRASIL	17,3%	69,8%	69,8%
SANTANDER	10,3%	80,1%	80,1%
CAIXA ECONÔMICA	7,6%	87,7%	87,7%
HSBC	4,8%	92,5%	92,5%
ICATU	1,3%	93,8%	
SUL AMERICA	1,0%	94,9%	
METLIFE	1,0%	95,8%	
MAPFRE	0,8%	96,7%	
PORTO SEGURO	0,7%	97,4%	
SAFRA	0,6%	97,9%	93,1%
CAPEMI	0,5%	98,4%	
MONGERAL	0,5%	98,9%	
APLUB	0,3%	99,2%	
CONFIANCA	0,3%	99,5%	
UNIMED	0,2%	99,6%	
ALFA	0,1%	99,7%	93,1%
OUTROS	0,3%	100,0%	

\* Calculada sobre as receitas de contribuições, incluindo VGBL.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da SUSEP, [2010]

O segmento de **pessoas** também é dominado por seguradoras de bancos, com 59,6%. As três principais seguradoras pertencem a conglomerados bancários, respondendo por 42,4% do mercado, conforme a Tabela 6. Se somada a quarta colocada Mapfre, que se associou com o Banco do Brasil, a participação supera a metade do volume de prêmios do segmento.

Tabela 6 - Seguros de Pessoas – Participação de mercado dos grupos seguradores em 2009

GRUPO SEGURADOR	PARTICIPAÇÃO*	ACUMULADO	BANCASSURANCE
BRADESCO	17,0%	17,0%	17,0%
ITAÚ	15,4%	32,4%	32,4%
BANCO DO BRASIL	9,9%	42,4%	42,4%
MAPFRE	9,7%	52,1%	
SANTANDER	8,7%	60,7%	51,0%
HSBC	4,6%	65,3%	55,6%
METLIFE	3,8%	69,2%	
CAIXA ECONÔMICA	3,3%	72,4%	58,9%
TOKIO MARINE	3,0%	75,4%	
SUL AMERICA	2,7%	78,1%	
ICATU	2,3%	80,4%	
CARDIF	2,0%	82,4%	
PORTO SEGURO	2,0%	84,4%	
UNIMED	1,8%	86,2%	
ACE	1,3%	87,5%	
CHUBB	1,3%	88,8%	
PRUDENTIAL	1,3%	90,2%	
GENERALI BRASIL	1,0%	91,2%	
ZURICH	0,8%	92,0%	
APLUB	0,7%	92,7%	
ASSURANT	0,7%	93,4%	
MONGERAL	0,6%	94,1%	
ALLIANZ	0,6%	94,7%	
SILVIO SANTOS	0,6%	95,3%	
SAFRA	0,5%	95,7%	59,4%
LIBERTY	0,4%	96,2%	
QBE	0,4%	96,6%	
AMERICAN LIFE	0,4%	97,0%	
YASUDA	0,4%	97,3%	
GBOEX-CONFIANCA	0,3%	97,7%	
BANESTES	0,2%	97,9%	59,6%
OUTROS	2,1%	100,0%	

\* Calculada sobre as receitas de prêmios, excluindo VGBL.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da SUSEP, [2010]

O segmento de **seguros gerais** envolve a cobertura para danos em diversos grupos: automóvel, patrimonial, DPVAT, habitacional, transporte, riscos financeiros, cascos (marítimos, aeronáuticos), riscos de crédito e responsabilidade civil. Esta amplitude de riscos contribui para a atuação de seguradoras em determinados nichos e uma maior fragmentação em relação aos outros segmentos, demonstrada na Tabela 7. Atuam no país 83 seguradoras e as dez maiores representam aproximadamente 65% do total de prêmios. A distribuição é feita principalmente através de corretores independentes, com foco em seguros de automóveis, residências, pequenas e médias empresas. Contudo, a distribuição nos bancos vem

umentando, principalmente de seguros residenciais e de automóveis. Embora não existam dados oficiais, estima-se que a venda na rede bancária represente 30% destes produtos<sup>5</sup>.

**Tabela 7 - Seguros Gerais – Participação de mercado dos grupos seguradores em 2009**

GRUPO SEGUADOR	PARTICIPAÇÃO	ACUMULADO	BANCASSURANCE
ITAÚ	14,4%	14,4%	14,4%
PORTO SEGURO	12,5%	26,9%	
BRASESCO	10,2%	37,2%	24,7%
MAPFRE	7,3%	44,5%	
SUL AMERICA	6,9%	51,3%	
BANCO DO BRASIL	6,4%	57,7%	31,0%
ALLIANZ	5,2%	62,9%	
LIBERTY	4,1%	67,0%	
TOKIO MARINE	3,6%	70,6%	
TALANX AG	3,5%	74,1%	
CAIXA ECONÔMICA	3,4%	77,6%	34,5%
LÍDER DPVAT	3,4%	80,9%	
YASUDA	2,8%	83,7%	
CHUBB	1,6%	85,3%	
ZURICH	1,6%	86,9%	
ACE	1,2%	88,1%	
GENERALI	1,1%	89,2%	
ROYAL & SA	0,9%	90,1%	
NOBRE	0,8%	90,9%	
J. MALUCELLI	0,8%	91,7%	
MITSUI SUMITOMO	0,8%	92,5%	
ALFA	0,6%	93,2%	35,1%
CARDIF	0,6%	93,8%	
SANTANDER	0,6%	94,4%	35,7%
GBOEX-CONFIANCA	0,5%	94,9%	
VIRGINIA SURETY	0,5%	95,4%	
UBF	0,5%	95,9%	36,2%
ASSURANT	0,4%	96,3%	
CIA EXCELSIOR	0,3%	96,6%	
COMPANHIA MUTUAL	0,3%	96,9%	
SAFRA	0,3%	97,2%	36,4%
OUTROS	2,8%	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da SUSEP, [2010]

O segmento de **seguro de saúde** é regulado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, vinculada ao Ministério da Saúde. Além das seguradoras especializadas em saúde, concorrem neste mercado outros operadores nas seguintes modalidades:

<sup>5</sup> As seguradoras dos conglomerados bancários Itaú e Bradesco além de comercializar os produtos em suas agências, também o fazem através de corretores (esta estratégia também poderá vir a ser adotada pelo Banco do Brasil em função da associação com a Mapfre). Por outro lado, bancos que não possuem seguradoras oferecem estes produtos através de acordos com seguradoras.

administradoras, cooperativas médicas, cooperativas odontológicas, entidades de autogestão, entidades filantrópicas, medicina e odontologia de grupo. No seguro saúde atuam 9 seguradoras, sendo que as duas maiores, Bradesco e Sul América, concentram perto de 80% dos prêmios, conforme apresentado na Tabela 8.

**Tabela 8 - Seguro Saúde – Participação de mercado dos grupos seguradores em 2009**

<b>GRUPO SEGUADOR</b>	<b>PARTICIPAÇÃO</b>	<b>ACUMULADO</b>	<b>BANCASSURANCE</b>
BRADESCO	41,4%	41,4%	41,4%
SUL AMÉRICA	36,4%	77,8%	
PORTO SEGURO	6,1%	83,9%	
ITAÚ	4,0%	87,9%	45,4%
ALLIANZ	3,0%	90,9%	
MARÍTIMA	3,0%	93,9%	
UNIMED	3,0%	96,9%	
NOTRE DAME	2,0%	98,9%	
BANCO DO BRASIL	1,0%	100,0%	46,4%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da CNSEG, [2010]

A **capitalização** é um produto singular no Brasil e foi criada com o intuito de estimular a poupança de longo-prazo. A sua característica é incluir sorteios durante o período de acumulação de recursos (geralmente de três a cinco anos). Ela também é comercializada em conjunto com outros produtos, como seguro de vida, agregando a característica do sorteio. Esse é um negócio de alta margem para as 13 companhias de capitalização, sendo as principais ligadas a bancos, conforme a Tabela 9.

**Tabela 9 - Capitalização – Participação de mercado dos grupos seguradores em 2009**

<b>GRUPO SEGUADOR</b>	<b>PARTICIPAÇÃO</b>	<b>ACUMULADO</b>	<b>BANCASSURANCE</b>
BANCO DO BRASIL	22,3%	22,3%	22,3%
BRADESCO	19,7%	42,0%	42,0%
ITAÚ	17,7%	59,7%	59,7%
CAIXA ECONÔMICA	9,2%	68,9%	68,9%
SANTANDER	9,0%	77,9%	77,9%
ICATU	8,0%	85,9%	
SUL AMERICA	5,5%	91,4%	
HSBC	3,8%	95,2%	81,7%
SILVIO SANTOS	2,8%	98,0%	
APLUB	1,8%	99,8%	
MAPFRE	0,2%	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da SUSEP, [2010]

A Tabela 10 apresenta uma visão consolidada da participação dos principais grupos seguradores por segmento de atuação. O Bradesco lidera o setor, com destaque para a participação de mais de 30% nos segmento de previdência e mais de 40% em seguro saúde. O Itaú é o segundo maior grupo, liderando em seguros gerais e reforçando esta posição com a associação com a Porto Seguro. O Banco do Brasil é o terceiro maior grupo, liderando em capitalização e assumindo a liderança em seguros de pessoas após a associação com a Mapfre. Entre os dez maiores grupos, sete são controlados por conglomerados bancários. Estes três conglomerados bancários e as seguradoras associadas respondem por aproximadamente 60% do mercado.

**Tabela 10 - Participação de mercado dos grupos seguradores por segmento em 2009**

GRUPOS SEGURADORES	PREVIDÊNCIA	SEGUROS PESSOAS	SEGUROS GERAIS	SEGURO SAÚDE	CAPITALIZAÇÃO	GERAL
BRDESCO	30,8%	17,0%	10,2%	41,4%	19,7%	22,9%
ITAÚ	21,7%	15,4%	14,4%	4,0%	17,7%	16,2%
BANCO DO BRASIL	17,3%	9,9%	6,4%	1,0%	22,3%	11,6%
SUL AMÉRICA	1,0%	2,7%	6,9%	36,4%	5,5%	7,6%
SANTANDER	10,3%	8,7%	0,6%	0,0%	9,0%	5,8%
PORTO SEGURO	0,7%	2,0%	12,5%	6,1%	0,0%	5,0%
CAIXA ECONÔMICA	7,6%	3,3%	3,4%	0,0%	9,2%	5,0%
MAPFRE	0,8%	9,7%	7,3%	0,0%	0,2%	3,8%
HSBC	4,8%	4,6%	0,0%	0,0%	3,8%	2,6%
ALLIANZ	0,0%	0,6%	5,2%	3,0%	0,0%	2,0%
TOKIO MARINE	0,0%	3,0%	3,6%	0,0%	0,0%	1,5%
ICATU	1,3%	2,3%	0,0%	0,0%	8,0%	1,5%
LIBERTY	0,0%	0,4%	4,1%	0,0%	0,0%	1,3%
HDI	0,0%	0,0%	3,5%	0,0%	0,0%	1,1%
LÍDER DPVAT	0,0%	0,0%	3,4%	0,0%	0,0%	1,0%
YASUDA	0,0%	0,4%	2,8%	0,0%	0,0%	0,9%
METLIFE	1,0%	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%
CHUBB	0,0%	1,3%	1,6%	0,0%	0,0%	0,7%
UNIMED	0,2%	1,8%	0,0%	3,0%	0,0%	0,6%
ZURICH	0,0%	0,8%	1,6%	0,0%	0,0%	0,6%
ACE	0,0%	1,3%	1,2%	0,0%	0,0%	0,5%
CARDIF	0,0%	2,0%	0,6%	0,0%	0,0%	0,4%
APLUB	0,3%	0,7%	0,0%	0,0%	1,8%	0,4%
MARÍTIMA	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,4%
SAFRA	0,6%	0,5%	0,3%	0,0%	0,0%	0,3%
DEMAIS	1,6%	7,7%	10,4%	2,0%	2,8%	5,2%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da SUSEP, [2010] e CNSEG, [2010]



### 3.3.3 Alianças de bancos com seguradoras no Brasil

A configuração atual do setor de seguros foi construída a partir de uma série de associações e aquisições. De um lado, as aquisições ocorridas no setor bancário geralmente incluíam as seguradoras dos conglomerados adquiridos, de outro, o ingresso dos grupos seguradores estrangeiros ocorreu através de associações com grupos locais e de aquisições. A seguir são apresentadas as principais movimentações ocorridas após o Plano Real.

Em 1995 o Banco do Brasil definiu seu modelo de atuação em seguros constituindo seis *joint ventures* com seguradoras brasileiras (Sul América, Aliança da Bahia, Icatu) e uma americana (Principal). O modelo foi seguido pelos bancos públicos: Caixa Econômica Federal em 2001 (*joint ventures* com a francesa CNP Assurance) e Nossa Caixa em 2005 (*joint venture* com a espanhola Mapfre).

Em 1996, com a liberação da participação de capital para seguradoras estrangeiras, seguiram 20 operações de associações e aquisições. Destacam-se a aquisição do controle da Vera Cruz pela Mapfre, a associação da Icatu com a americana Hartford, a aquisição da Paulista pela americana Liberty e no ano seguinte a constituição das *joint ventures* entre o Unibanco e a americana AIG.

O período foi marcado também pelas aquisições de bancos e suas seguradoras no processo de privatizações e consolidação no setor promovido pelos grandes bancos privados nacionais e estrangeiros nos âmbitos do PROER e PROES.

Em 2005 ocorreu uma nova onda de movimentações. A alemã HDI comprou a subsidiária brasileira de seguros gerais do HSBC, a Mapfre adquiriu 51% da Nossa Caixa Seguros e Previdência, subsidiária do banco Nossa Caixa, a japonesa Tokio Marine comprou a Real Seguros e 50% da Real Vida e Previdência, que pertenciam ao ABN Amro, de capital holandês.

Em 2007 e 2008 as seguradoras adotaram medidas para atender aos requisitos decorrentes das novas regras de solvência. As principais foram: a capitalização pelas matrizes internacionais (Mapfre); a retenção de lucros para aumentar o patrimônio (Caixa Seguros e J. Malucelli); a revisão de volumes e mercados de atuação; desenvolvimento de modelos de risco próprio (Tokio Marine); ou a ampliação do capital pelo lançamento de ações (Marítima, Minas Brasil e Sul América). Outras não conseguiram se enquadrar e acabaram adquiridas por seguradoras mais capitalizadas, como a Indiana pela americana Liberty (VALOR, 2007).

Mais tarde a Marítima vendeu 50% do capital para a japonesa Yasuda e a Minas Brasil foi adquirida pela suíça Zurich.

A crise financeira mundial culminada em 2008 impactou diversas seguradoras, especialmente as americanas. Naquele ano o Unibanco adquiriu as participações da AIG nas *joint ventures* e em 2010 o grupo Icatu comprou a parte da Hartford na sociedade.

Movimentações internacionais também afetaram o mercado local, como a aquisição do ABN Amro pelo Santander, contribuindo para o fim da *joint venture* do Real ABN Amro com a Tokio Marine em 2009.

As recentes movimentações no mercado bancário, com a aquisição da Nossa Caixa e de metade do Banco Votorantim pelo Banco do Brasil e a aquisição do Unibanco pelo Itaú, acirraram a disputa com o Bradesco pela liderança nos setores bancário e segurador. Neste, a disputa foi reforçada pela associação da Porto Seguro com o Itaú (inicialmente negociada com o Bradesco) e a revisão das alianças mantidas pelo Banco do Brasil, resultando na sua associação com a Mapfre e a liderança nos seguros patrimoniais e de pessoas.

O Quadro 4 relaciona as principais associações e aquisições de bancos com seguradoras.

**Quadro 4 - Principais movimentações no setor de seguros após o Plano Real**

BANCO	SEGURADORA	TIPO DE ASSOCIAÇÃO	ANO
Banco do Brasil	Sul América	JV (Brasil Saúde)	1995
	Principal	JV (BrasilPrev)	1995
	<i>Icatu Hartford e Sul América</i>	JV (BrasilCap)	1995
	Sul América	JV (Brasil Veículos)	1996
	Aliança da Bahia	JV (Aliança do Brasil)	1998
	Mapfre	Associação (troca de ações)	2010
	(Nossa Caixa)	Mapfre	JV (Nossa Caixa Seguros e Previdência)
Itaú	Icatu Hartford	Acordo com exclusividade (capitalização)	2007
	<i>Mapfre, Porto Seguro e Sul América</i>	Acordos de cooperação sem exclusividade (seguros gerais)	2005
	Paraná Cia de Seguros	Aquisição (privatização)	2000
	Capitaliza Empresa de Capitalização	Aquisição (privatização)	2000
	AGF	Aquisição (das carteiras de vida e previdência)	2003
Porto Seguro	XL	JV (Itaú XL Seguros Corporativos, encerrada em 2009)	2006
	Porto Seguro	Associação (troca de ações)	2010
(Unibanco)	Nacional Seguros	Aquisição	1995
	AIG	JV (AIG Brasil, encerrada em 2008)	1997

Continua

BANCO	SEGURADORA	TIPO DE ASSOCIAÇÃO	ANO
	AIG	JV (Unibanco AIG Seguro Saúde, encerrada em 2008)	1997
	AIG	JV (Unibanco AIG Seguros, encerrada em 2008)	1997
	Trevo Seguradora	Aquisição	2000
	Bandeirantes Capitalização	Aquisição	2000
	Phenix Seguradora	Aquisição	2003
Bradesco	Allianz	JV (Allianz Ultramar encerrada...)	1997
	Cia União de Seguros Gerais	Aquisição	1997
	Indiana Cia de Seguros Gerais	Participação acionária (encerrada com a aquisição pela Liberty)	1997
	Novo Hamburgo Seguros Gerais	Aquisição	1997
	Prudential	JV (Prudential Bradesco Seguros)	1998
	Áurea Seguros	JV (com a CIAC encerrada)	1999
Caixa Econômica Federal	CNP Assurance	JV (Caixa Seguros)	2001
	CNP Assurance	JV (Caixa Vida e Previdência)	2001
	Icatu e Sul América	JV (Caixa Capitalização)	2001
Santander	Noroeste Seguradora	Aquisição	1998
	Meridional Seguros	Aquisição	2000
	Banespa	Aquisição (privatização)	2000
	<i>Sul América, Allianz, Marítma (Yasuda)</i>	Acordos de cooperação sem exclusividade (seguros gerais)	2006
(Real ABN)	Sudameris Generali	Aquisição	2003
	Tokio Marine	Venda da Real Seguros / Acordo de cooperação	2005
	Tokio Marine	JV Real Vida e Previdência (encerrada em 2009)	2005
HSBC	Bamerindus Seguros	Aquisição	1997
	Financial Capitalização	Aquisição	1997
	Sul América ING	Venda da carteira da HSBC Seguro Saúde	2003
	HDI	Venda da HSBC Seguros Gerais / Acordo de cooperação com preferência no canal bancário	2005
Citibank	Metlife	Acordo mundial (vida e previdência)	2005
	<i>Porto Seguro, Allianz, Sul América, Indiana, Chubb Seguros, Cardif, Icatu.</i>	Acordos de cooperação sem exclusividade	2005
	Sul América, Chubb, Ace	Acordo de cooperação com exclusividade por linha de produto (automóveis, residenciais, cartões)	2010
Sicredi	Mapfre (Vera Cruz)	Acordo de cooperação com exclusividade (seguros gerais)	1997
	Icatu (Icatu Hartford)	Acordo de cooperação com exclusividade (vida e previdência)	1998
	<i>Mapfre, Sul América, HDI</i>	Acordo de cooperação sem exclusividade (automóveis)	2010

Continuação

<b>BANCO</b>	<b>SEGURADORA</b>	<b>TIPO DE ASSOCIAÇÃO</b>	<b>ANO</b>
Bancoob (Sicoob)	<i>Ace, Allianz, Bradesco, Chubb, Generali, HDI, Itaú, Liberty, Minas Brasil, Porto Seguro, outras.</i>	Acordos de cooperação formais e informais, geralmente sem exclusividade contratual	Diversos
Banco Mercantil do Brasil	Zurich	Venda das seguradoras controladas Minas Brasil e M.B. Vida e Previdência, com acordo de cooperação prevendo exclusividade pela Zurich	2008
Outras Operações	Mapfre	Aquisição da Vera Cruz Seguradora	1996
	Icatu	JV com Hartford (encerrada em 2010)	1996
	Liberty	Aquisição da Paulista	1996
	Sul América	JV com AETNA (encerrada em 1997)	1997
	Sul América	JV com ING	2000
	Porto Seguro	Aquisição da Axa (renomeada para Azul)	2003
	Liberty	Aquisição da Indiana	2007
	Yasuda	Aquisição de 50% do capital da Marítima	2010

\* A expressão *Joint Venture* foi abreviada para “JV”.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de publicações diversas e pesquisas junto às instituições.

Para ilustrar graficamente as opções no mercado brasileiro quanto aos tipos de alianças, foram mapeadas, por segmento de atuação, as relações com seguradoras mantidas pelos treze maiores bancos com carteira comercial (por volume de ativos). Os resultados são apresentados nos Quadros 5, 6, 7 e 8 a seguir.

## PREVIDÊNCIA

		Ativos	19,2%	16,3%	12,3%	9,5%	9,3%	2,8%	2,0%	1,1%	0,8%	0,5%	0,4%	0,2%	0,2%
		Agências*	21,6%	19,8%	15,1%	9,1%	10,0%	3,9%	0,4%	0,6%	1,9%	4,8%	7,8%	0,6%	0,6%
Receitas	BANCOS	BANCO DO BRASIL	ITAU	BRADESCO	CAIXA ECONÔMICA	SANTANDER	HSBC	SAFRA	CITIBANK	BANRISUL	SICREDI	BANCOOB	BANESTES	MERCANTIL DO BRASIL	
	SEGURADORAS														
30,8%	BRADESCO			■											
21,7%	ITAÚ		■												
17,3%	BANCO DO BRASIL	▨													
10,3%	SANTANDER					■									
7,6%	CAIXA ECONÔMICA				▨										
4,8%	HSBC						■								
1,3%	ICATU									▨	▨			▨	
1,0%	SUL AMERICA														
1,0%	METLIFE									▨					
0,8%	MAPFRE														
0,7%	PORTO SEGURO														
0,6%	SAFRA							■							
0,5%	CAPEMI														
0,5%	MONGERAL														
0,3%	APLUB														
0,3%	GBOEX-CONFIANCA														
0,2%	UNIMED														
0,1%	ALFA														
0,3%	OUTROS														

LEGENDA:  
 Seguradora Própria ■  
 Participação Acionária ▨  
 Joint Venture ▩  
 Acordo de Cooperação ▧

**Quadro 5 - Alianças entre bancos e seguradoras – segmento previdência (com VGBL)**





Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do BACEN, SUSEP e das instituições.

No segmento de previdência se destaca a atuação do líder Bradesco, concentrando 30,8% do mercado em relação a uma participação de 12,3% do banco no volume de ativos do sistema financeiro. Fica evidenciada a preferência dos bancos maiores pela operação através de seguradoras próprias, a exceção dos bancos públicos federais através de *joint ventures* (Banco do Brasil – Principal e Caixa Econômica Federal – CNP Assurance). Nos demais bancos a distribuição destes produtos é realizada mediante acordos de cooperação com grupos seguradores independentes.

## SEGUROS DE PESSOAS

		Ativos	19,2%	16,3%	12,3%	9,5%	9,3%	2,8%	2,0%	1,1%	0,8%	0,5%	0,4%	0,2%	0,2%
		Agências*	21,6%	19,8%	15,1%	9,1%	10,0%	3,9%	0,4%	0,6%	1,9%	4,8%	7,8%	0,6%	0,6%
Receitas	BANCOS	BANCO DO BRASIL	ITAU	BRADESCO	CAIXA ECONÔMICA	SANTANDER	HSBC	SAFRA	CITIBANK	BANRISUL	SICREDI	BANCOOB	BANESTES	MERCANTIL DO BRASIL	
	SEGURADORAS														
17,0%	BRADESCO														
15,4%	ITAÚ	↑													
9,9%	BANCO DO BRASIL														
9,7%	MAPFRE														
8,7%	SANTANDER														
4,6%	HSBC														
3,8%	METLIFE														
3,3%	CAIXA ECONÔMICA														
3,0%	TOKIO MARINE														
2,7%	SUL AMERICA														
2,3%	ICATU														
2,0%	CARDIF														
2,0%	PORTO SEGURO														
1,8%	UNIMED														
1,3%	ACE														
1,3%	CHUBB														
1,3%	PRUDENTIAL														
1,0%	GENERALI														
0,8%	ZURICH														
0,7%	APLUB														
0,7%	ASSURANT														
0,6%	MONGERAL														
0,6%	ALLIANZ														
0,6%	GRUPO SILVIO SANTOS														
0,5%	SAFRA														
0,4%	LIBERTY														
0,4%	QBE														
0,4%	AMERICAN LIFE														
0,4%	YASUDA														
0,3%	GBOEX-CONFIANCA														
0,2%	BANESTES														
2,1%	OUTROS														

LEGENDA:	
Seguradora Própria	
Participação Acionária	
Joint Venture	
Acordo de Cooperação	

**Quadro 6 - Alianças entre bancos e seguradoras – segmento de pessoas (sem VGBL)**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do BACEN, SUSEP e das instituições.

No segmento de pessoas o quadro é parecido com o de previdência. A diferença fica por conta da recente associação do Banco do Brasil com a Mapfre através de participação acionária cruzada, alcançando a liderança do segmento. O Citibank também possuía seguradora própria até 2005, quando vendeu as operações à Metlife, seguindo definições da matriz. Nos demais bancos, prevalecem acordos de cooperação com exclusividade no canal bancário. Interessante notar também a correlação positiva existente entre o porte do banco e da seguradora parceira.

## CAPITALIZAÇÃO

		Ativos	19,2%	16,3%	12,3%	9,5%	9,3%	2,8%	2,0%	1,1%	0,8%	0,5%	0,4%	0,2%	0,2%
		Agências*	21,6%	19,8%	15,1%	9,1%	10,0%	3,9%	0,4%	0,6%	1,9%	4,8%	7,8%	0,6%	0,6%
Receitas	BANCOS	BANCO DO BRASIL	ITAU	BRADESCO	CAIXA ECONÔMICA	SANTANDER	HSBC	SAFRA	CITIBANK	BANRISUL	SICREDI	BANCOOB	BANESTES	MERCANTIL DO BRASIL	
	SEGURADORAS														
22,3%	BANCO DO BRASIL	■													
19,7%	BRADESCO			■											
17,7%	ITAÚ		■												
9,2%	CAIXA ECONÔMICA				■										
9,0%	SANTANDER					■									
8,0%	ICATU								■	■	■			■	■
5,5%	SUL AMERICA														
3,8%	HSBC						■								
2,8%	GRUPO SILVIO SANTOS														
1,8%	APLUB														
0,2%	MAPFRE											■			

LEGENDA:	
Seguradora Própria	■
Participação Acionária	■
Joint Venture	■
Acordo de Cooperação	■

**Quadro 7 - Alianças entre bancos e seguradoras – segmento capitalização**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do BACEN, SUSEP e das instituições.

No segmento de capitalização se destaca a atuação da Icatu, que além de participar nas *joint ventures* com o líder Banco do Brasil e com a Caixa Econômica Federal, possui acordos de cooperação com Citibank, Banrisul, Sicredi, Banestes e Mercantil do Brasil.

## SEGUROS GERAIS

		Ativos	19,2%	16,3%	12,3%	9,5%	9,3%	2,8%	2,0%	1,1%	0,8%	0,5%	0,4%	0,2%	0,2%
		Agências*	21,6%	19,8%	15,1%	9,1%	10,0%	3,9%	0,4%	0,6%	1,9%	4,8%	7,8%	0,6%	0,6%
Receitas	BANCOS	BANCO DO BRASIL	ITAU	BRADESCO	CAIXA ECONÔMICA	SANTANDER	HSBC	SAFRA	CITIBANK	BANRISUL	SICREDI	BANCOOB	BANESTES	MERCANTIL DO BRASIL	
	SEGURADORAS														
14,4%	ITAÚ		■												
12,5%	PORTO SEGURO	↑	■												
10,2%	BRADESCO			■											
7,3%	MAPFRE	■									■				
6,9%	SUL AMERICA						■			■	■				
6,4%	BANCO DO BRASIL	■													
5,2%	ALLIANZ						■					■			
4,1%	LIBERTY											■			
3,6%	TOKIO MARINE														
3,5%	TALANX AG (HDI)						■				■	■			
3,4%	CAIXA ECONÔMICA				■										
3,4%	LÍDER DPVAT														
2,8%	YASUDA						■								
1,6%	CHUBB									■					
1,6%	ZURICH											■		■	
1,2%	ACE									■					
1,1%	GENERALI											■			
0,9%	ROYAL & SUNALLIANCE														
0,8%	NOBRE														
0,8%	J. MALUCELLI														
0,8%	MITSUI SUMITOMO														
0,6%	ALFA														
0,6%	CARDIF														
0,6%	SANTANDER					■									
0,5%	GBOEX-CONFIANÇA														
0,5%	VIRGINIA SURETY														
0,5%	UBF														
0,4%	ASSURANT														
0,3%	CIA EXCELSIOR														
0,3%	COMPANHIA MUTUAL														
0,3%	SAFRA							■							
2,8%	OUTROS														

LEGENDA:

Seguradora Própria

Participação Acionária

Joint Venture

Acordo de Cooperação

**Quadro 8 - Alianças entre bancos e seguradoras – segmento seguros gerais**  
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do BACEN, SUSEP e das instituições.

No segmento de seguros gerais, diferentemente dos anteriores, a distribuição é maior através de corretores do que no canal bancário. Aliado a este fator, a maior diversidade de produtos também contribui para a menor concentração do mercado. O Itaú com a aquisição do Unibanco conquistou a liderança, reforçada pela associação com a segunda colocada Porto Seguro, envolvendo a troca de participação acionária e a transferência de carteiras (seguros de automóveis e residenciais). O Banco do Brasil também entrou na disputa pela liderança após a



associação com a Mapfre. O Santander e o HSBC seguem a tendência mundial neste segmento atuando como distribuidores através de acordos de cooperação, sem participar no risco como seguradoras.

Nas alianças em seguros gerais, especialmente nos seguros de automóveis, se observa a predominância de acordos de cooperação sem exclusividade, embora a tendência de redução do número de seguradoras. O Santander atuava com seis e reduziu para três (além de manter uma seguradora própria com atuação limitada). O Citibank escolheu apenas uma seguradora para operar em cada ramo deste segmento. No Sicredi o movimento foi inverso, passando de exclusividade para operar com três seguradoras no ramo de automóveis. O Sicoob, em função da autonomia dada as cooperativas para escolha de seguradoras, atua com diversas companhias, embora em cada estado ou cooperativa a produção se concentre em até três seguradoras.

A disputa dos bancos deflagrada pela liderança no setor de seguros possui como justificativa o fato de boa parte do resultado dos conglomerados virem destas operações. No Bradesco, um terço do resultado consolidado tem origem nas operações de seguros e previdência. Outros bancos como Itaú Unibanco, Banco do Brasil e Santander declararam que o aumento da participação dos seguros no resultado é um dos focos principais na estratégia das instituições.

A rentabilidade é maior quando consideradas apenas as operações de seguros de pessoas (incluindo previdência). Uma tendência observada em outros países é os bancos se concentrarem nesta área e se desfazerem das operações de seguros gerais (com menor rentabilidade e previsibilidade nos resultados, imputando maior risco à instituição ligada).

No Brasil ela foi seguida pelos estrangeiros, com a venda das seguradoras dessas áreas pelo ABN Amro e pelo HSBC, que permaneceram com as seguradoras de vida e previdência e passaram a ofertar os seguros gerais em suas redes através de alianças de cooperação formal, prevendo exclusividade no canal com as seguradoras adquirentes.

Adicionalmente, a preferência dos bancos pelo segmento de pessoas e previdência possui como motivadores a sua complementaridade com os demais produtos financeiros, a maior simplicidade operacional e a vantagem de estabelecer relações de longo prazo com os clientes (VIOLARIS, 2001; KORHONEN; VOUTILAINEN, 2004; SIGMA, 2007).

A partir da fundamentação teórica e respeitando a delimitação do tema, os tipos de alianças estratégicas dos bancos com seguradoras no Brasil foram mapeados, conforme

apresentado nesta seção, visando atender aos objetivos da pesquisa e a realização dos estudos de casos. Além de adquirir ou operar com seguradoras próprias, os bancos realizaram os seguintes tipos de alianças:

- a) Acordos de cooperação (com ou sem exclusividade, formais e informais) – realizadas por bancos com menores participações de mercado e sem a escala para operar com seguradoras próprias. Também foram a opção escolhida pelos bancos internacionais Santander e HSBC para operar em seguros gerais.
- b) *Joint ventures* – realizadas por bancos privados (por exemplo, Unibanco – AIG, Itaú – XL, Real ABN Amro – Tokio Marine) e bancos públicos (Nossa Caixa e Mapfre; Banco do Brasil – Principal e Icatu; Caixa Econômica – CNP Assurance).
- c) Participações societárias (troca de ações) – utilizadas recentemente por grupos com participações equivalentes de mercado e que disputam a liderança do setor (Itaú – Porto Seguro e Banco do Brasil – Mapfre).

## 4 MÉTODO

Este capítulo discorre sobre o método de pesquisa seguido no desenvolvimento do trabalho: fontes de consulta, a forma como foram coletados e tratados os dados, e como foi realizada a análise dos resultados.

A pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, utilizou como método estudos de casos múltiplos.

A pesquisa exploratória é desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato; e a descritiva é utilizada para a descrição das características de determinada população ou fenômeno (GIL, 1999). Conforme Gil (1999), muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

Ao analisar múltiplos casos, Yin (2005) considera que a lógica da replicação deve ser usada. A lógica da replicação é análoga àquela usada em experimentos múltiplos. Aplicada aos estudos de múltiplos casos, significa que cada caso deve ser selecionado cuidadosamente, tanto para prever resultados semelhantes (replicação literal) como para produzir resultados contrastantes, mas de acordo com prognósticos (replicação teórica).

### 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

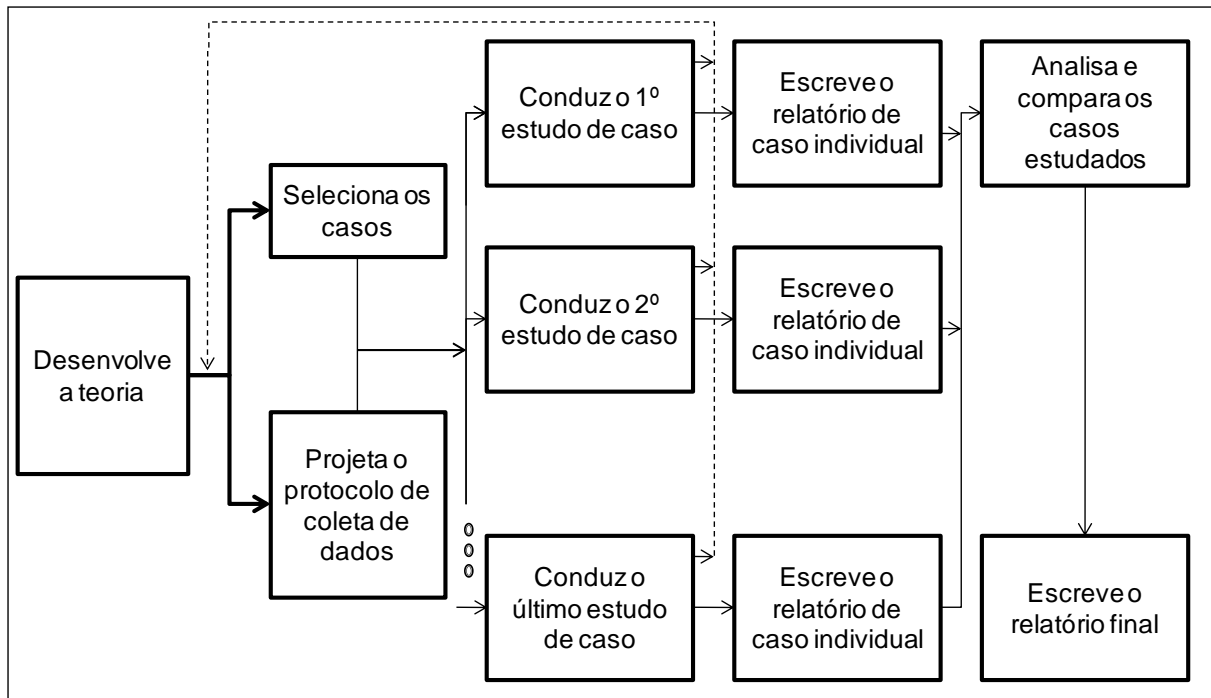
Para o alcance dos objetivos de pesquisa propostos, foi adotado o método do estudo de caso. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é a estratégia preferida de pesquisadores que buscam respostas para questões do tipo “como” e “por que”. Para o autor o estudo de caso segue uma lógica de planejamento, por isso é necessário considerar suas características técnicas no momento de optar por esse método. Para compreensão dessas características, Yin (2005, p. 32) afirma que um estudo de caso

[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos [...].

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes e evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se de desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Além de descrever as características gerais de um estudo de caso, Yin (2005) especifica que existem quatro tipos de projetos de estudos de caso: caso único holístico, caso único incorporado, casos múltiplos holísticos e casos múltiplos incorporados.

Neste trabalho foi realizado um estudo de casos múltiplos incorporados envolvendo cinco instituições bancárias. O esquema geral do método de pesquisa adotado está esquematizado na Figura 5.



**Figura 5 - Esquema do método de pesquisa**

Fonte: Adaptado pelo pesquisador de Yin (2005, p. 72)

A metodologia de estudos de caso como método de pesquisa tem sido usada e defendida por diversos autores, mas ela recebe algumas críticas no que se refere à sua confiabilidade para pesquisa acadêmica e generalização de resultados. A questão da confiabilidade pode ser resolvida com uma determinação cuidadosa das perguntas de pesquisa, das suas proposições, do relacionamento entre os dados e as proposições e dos critérios de interpretação a serem utilizados (YIN, 2005).

O esquema para o instrumento de pesquisa apresentado no Quadro 9, a seguir, foi elaborado com base nos objetivos do trabalho, nos temas abordados na revisão bibliográfica e nos levantamentos dos mercados bancário e segurador brasileiro, apresentados nos capítulos anteriores.

<b>Objetivo Geral</b>	Descrever e analisar as características das alianças estratégicas entre empresas dos setores bancário e segurador no Brasil.	
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Norteadores para as questões</b>	<b>Referências</b>
Tipos de Alianças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características da aliança estratégica;</li> <li>- Nível de integração e interdependência;</li> <li>- Condições contratuais e forma de gestão da aliança.</li> </ul>	LEWIS, 1992; LORANGE e ROOS, 1996; PORTER, 1986; HAMEL e PRAHALAD, 1995; DOZ e HAMEL, 2000. VIOLARIS, 2001; SIGMA, 2007; KORHONEN e VOUTILAINEN, 2004; NIGH e SAUNDERS, 2003.
Fatores Motivadores / Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fatores motivadores externos e internos;</li> <li>Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financeiros (rentabilidade, risco, capital/solvência);</li> <li>- Clientes (linha de produtos, competitividade, <i>time to market</i>, qualidade/imagem);</li> <li>- Processos internos (economia de escala, de escopo, venda-cruzada, concentrar o foco, qualidade);</li> <li>- Aprendizagem e Crescimento (tecnologia e conhecimento do parceiro, inovação).</li> </ul> </li> </ul>	LEWIS, 1992; LORANGE e ROOS, 1996; PORTER, 1986; HAMEL e PRAHALAD, 1995; DOZ e HAMEL, 2000; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; WILLIAMSON, 1991; ZAWISLAK, 2000. VIOLARIS, 2001; SIGMA, 2007; KORHONEN e VOUTILAINEN, 2004; NIGH e SAUNDERS, 2003.
Critérios de seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como se deu a escolha do parceiro;</li> <li>- Fatores analisados;</li> <li>- Outras variáveis (mercado, internas).</li> </ul>	LEWIS, 1992; LORANGE e ROOS, 1996; PORTER, 1986; DOZ e HAMEL, 2000; HAMEL e PRAHALAD, 1995; WILDEMAN, 1999.
Comparação dos casos estudados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fatores para escolha/mudança de arranjo (acordo de cooperação x <i>joint venture</i> x seguradora própria);</li> <li>- Aprendizagem com o processo de aliança;</li> <li>- Importância da operação de seguros para a estratégia do banco.</li> </ul>	LEWIS, 1992; LORANGE e ROOS, 1996; PORTER, 1986; HAMEL e PRAHALAD, 1995; DOZ e HAMEL, 2000; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; WILDEMAN, 1999; WILLIAMSON, 1991; ZAWISLAK, 2000. VIOLARIS, 2001; SIGMA, 2007; KORHONEN e VOUTILAINEN, 2004; NIGH e SAUNDERS, 2003.

**Quadro 9 - Esquema para o instrumento de pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do esquema de pesquisa foi elaborado o roteiro de questões para as entrevistas nos estudos de casos, disponível ao final do trabalho no Anexo A.

## 4.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para possibilitar uma maior compreensão do objeto de estudo e o pleno alcance dos objetivos deste trabalho, a pesquisa foi dividida em duas etapas.

Na primeira etapa foi realizado um levantamento para identificar os tipos de alianças estratégicas realizadas pelos bancos com as seguradoras. O levantamento considerou, entre as instituições com carteira comercial, às vinte e cinco maiores em volume de ativos. Os resultados obtidos, o contexto e a evolução foram apresentados no capítulo anterior.

Nesta etapa foram utilizadas fontes secundárias para embasar e estruturar o conhecimento sobre as características das alianças entre empresas dos setores bancário e segurador, incluindo o panorama do mercado e o mapeamento dos tipos de alianças adotados no Brasil. Estes dados foram coletados a partir da consulta a bases de dados de autoridades reguladoras (BACEN, SUSEP e ANS) e entidades representativas de classe do setor bancário (FEBRABAN) e do segurador (CNSEG, FENSEG, FENAPREVI, FENASAÚDE E FENACAP), páginas na internet dos grupos financeiros, balanços e relatórios de administração, livros, publicações acadêmicas, publicações e estudos institucionais, revistas especializadas e jornais.

Yin (2005) aponta três princípios básicos para a coleta de dados: preferência à utilização de várias fontes de dados, a criação de um banco de dados para o estudo de caso e a manutenção do encadeamento das evidências. A vantagem mais importante com o uso de fontes múltiplas de evidências é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, através de um processo de triangulação de dados, tendo em vista a corroboração do mesmo fato ou fenômeno. O encadeamento de evidências visa relacionar a conclusão do estudo até as origens do processo de pesquisa, passando pelo banco de dados, citações a fontes comprobatórias, o protocolo de estudo e as questões formuladas para o estudo de caso.

Na segunda etapa foi definida, a partir do levantamento inicial, uma amostra não probabilística para realização dos estudos de casos, objetivando abranger os diferentes tipos de alianças identificados e delimitados: acordo de cooperação, *joint venture* e participação acionária. A seguir são relacionados os bancos selecionados e os critérios utilizados:

- a) **Banco Cooperativo Sicredi** – o Sicredi possui uma corretora de seguros e vinha operando através de **acordos de cooperação** exclusivos por segmento com duas seguradoras há mais de dez anos, apresentando bons subsídios para este tipo de

aliança. Contribuiu ainda para a escolha a intenção do Banco em rever a estratégia e o formato das alianças nas operações de seguros, com a quebra da exclusividade para atuação com várias seguradoras em seguros gerais, e a atuação profissional do pesquisador na instituição.

- b) **Banco Cooperativo do Brasil** – O Bancoob, alinhado com as políticas corporativas do Sistema Sicoob, adota um modelo de atuação que permite às cooperativas de crédito escolher as seguradoras com as quais desejam firmar acordos de cooperação. Este fator contribui para a existência de diversos níveis de integração, desde estágios iniciais de alianças (com baixos níveis de compromisso entre os parceiros) até **acordos de cooperação** formais com as seguradoras.
- c) **Banco Citibank** – a inclusão do Citibank na pesquisa buscou agregar a visão de uma instituição global, que já operou com seguradora própria, mas seguindo a estratégia definida pela matriz americana passou a atuar somente como distribuidor, através de uma corretora de seguros. Adicionalmente, com a recente revisão na estratégia, passando a operar através de **acordos de cooperação** com seguradoras prevendo exclusividade por segmento de negócio, buscaram-se subsídios para contrapor a análise de outros modelos (como o movimento inverso de abertura realizado pelo Sicredi).
- d) **Banco Nossa Caixa** – a escolha da Nossa Caixa buscou agregar ao estudo um caso envolvendo uma instituição pública e uma aliança através de *joint venture*. Ela foi reforçada pelos bons resultados obtidos na empresa formada com a Mapfre. No decorrer da pesquisa a Nossa Caixa foi adquirida pelo Banco do Brasil, contribuindo para a seleção deste na amostra a ser estudada.
- e) **Banco do Brasil** – o banco público federal e com o maior volume de ativos reviu recentemente sua estratégia de atuação em seguros, onde operava através de *joint ventures* com seguradoras nacionais e estrangeiras. A opção pelas *joint ventures* em previdência, saúde e capitalização foi mantida. Nos seguros gerais e de pessoas o banco se associou à Mapfre através da troca de **participações acionárias**. A inclusão do Banco do Brasil visou ainda contemplar este tipo de aliança no estudo.

A partir da definição da amostra pretendida de casos, foram coletados e estruturados dados secundários sobre as alianças destas instituições, complementares aos levantamentos

realizados na primeira etapa de pesquisa. Os dados foram obtidos principalmente nas páginas destes grupos financeiros na internet, balanços e relatórios de administração, revistas especializadas e jornais. Foram então realizados contatos telefônicos e por email com as instituições para expor os objetivos do trabalho e as motivações para a escolha do banco, propondo a sua participação no estudo e o agendamento de entrevista presencial com o executivo responsável pela gestão da(s) aliança(s).

A segunda etapa envolveu então a coleta de dados de fontes primárias, provenientes de entrevistas junto aos executivos responsáveis pela gestão das alianças, tendo como roteiro as questões previstas no Anexo A. Elas foram conduzidas verbalmente, permitindo aos entrevistados acrescentar questões de esclarecimento, possibilitando a obtenção de dados e informações em profundidade.

No Sicredi foi entrevistado o Diretor de Produtos do Banco, Pedro Írio Fagundes; no Bancoob o Diretor de Operações do Banco, Ênio Meinen; no Citibank o Superintendente de Produtos Pessoa Física, Max Basile; na Mapfre Nossa Caixa o Diretor Presidente, Marcos Eduardo Ferreira. No Banco do Brasil, em função do envolvimento na estruturação da operação com a Mapfre, as informações ficaram restritas aos materiais institucionais e às divulgadas à imprensa pelo Presidente da instituição, Aldemir Bendine, pelo Vice-presidente de Cartões e Novos Negócios e Varejo, Paulo Rogério Caffarelli e pelo Diretor de Seguros, Previdência e Capitalização, Marco Antônio da Silva Barros.

Em função da delimitação da pesquisa, outras fontes de informações não foram referenciadas, incluindo contatos com outros profissionais, de bancos ou seguradoras, envolvidos diretamente ou não nas alianças estudadas. Embora não sejam citadas no trabalho elas contribuíram para um melhor entendimento do pesquisador e a elaboração das análises.

Os dados coletados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1979), a análise de conteúdo se baseia na criação de categorias, as quais são entendidas como o processo de classificação dos elementos do texto (ou unidades de registro) que, após serem isolados, são re-agrupados de acordo com as categorias definidas. As análises foram realizadas considerando-se as informações obtidas em relação aos elementos norteadores definidos a partir da revisão bibliográfica, que resultaram no esquema para o instrumento de pesquisa e o roteiro de entrevista.



## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE

Este capítulo apresenta os resultados obtidos nos estudos de casos, a partir do levantamento de informações sobre as instituições e suas respectivas alianças estratégicas, juntamente com as respostas dadas pelos executivos entrevistados.

Os resultados foram estruturados de forma a cobrir os objetivos propostos, ou seja, verificar as características das alianças, os objetivos e fatores motivadores, os critérios para a seleção de parceiros, concluindo com a apresentação da análise dos resultados obtidos.

Conforme referido no capítulo anterior, foram realizados estudos de casos em cinco instituições:

- a) Banco Cooperativo Sicredi;
- b) Banco Cooperativo do Brasil;
- c) Banco Citibank;
- d) Banco Nossa Caixa;
- e) Banco do Brasil.

### 5.1 BANCO COOPERATIVO SICREDI

O Banco Cooperativo Sicredi faz parte do Sistema de Crédito Cooperativo – Sicredi – que é formado pela união de 132 cooperativas de crédito, 5 cooperativas centrais, uma confederação. O Sistema<sup>6</sup> conta também com uma *holding*, uma fundação, uma administradora de bens, uma administradora de cartões, uma administradora de consórcios e uma corretora de seguros.

O Sicredi possui uma rede de 1.100 pontos de atendimento em 10 estados brasileiros, R\$ 2,3 bilhões de patrimônio líquido e administra R\$ 17,9 bilhões em ativos totais. Os produtos e serviços financeiros são oferecidos através das cooperativas de crédito a 1,6

---

<sup>6</sup> A estruturação de cooperativas em sistemas é adotada em diversos países. No primeiro nível ficam as cooperativas singulares, constituídas por seus associados. Estas constituem empresas de segundo nível, cooperativas centrais, ou ainda de terceiro nível, como confederações. Podem ainda constituir empresas específicas para prestação de serviços às cooperativas e seus associados, incluindo bancos, administradoras de cartões, corretoras de seguros entre outras (PAGNUSSATT, 2004).

milhões de associados, que são ao mesmo tempo “donos” das cooperativas e “clientes” da instituição.

Em 2009 o Sistema constitui a *holding* denominada Sicredi Participações “responsável pela coordenação da definição dos objetivos estratégicos e econômico-financeiros do Sicredi e pela deliberação de políticas de *compliance*, ética e auditoria”. A vinculação das entidades cooperativas a uma *holding* visou ainda à possibilidade de consolidação das demonstrações financeiras do Sistema, avaliações de *rating* e, no ano seguinte, o Banco anunciou a venda de trinta por cento do seu capital para o banco cooperativo holandês Rabobank. O acordo de parceria prevê o “intercâmbio de informações e de conhecimentos técnicos entre os Sistemas Cooperativos” havendo ainda “a possibilidade de ampliar o portfólio de produtos do Sicredi, nos segmentos onde o Rabobank tem expertise”, conforme divulgado pelas instituições.

As operações de seguros na rede tiveram início em 1997, através de acordos com corretoras de seguros externas ao Sistema. A partir da constituição da corretora de seguros própria em 2001, o Banco firmou acordos de cooperação com duas seguradoras: Mapfre Seguros (antiga Vera Cruz) para operar os seguros de seguros gerais (veículos, propriedades rurais, residenciais, empresariais) e Icatu (Icatu Hartford) para operar os seguros de pessoas (prestamistas, vida, acidentes pessoais) e posteriormente previdência.

### **5.1.1 Objetivos e fatores motivadores para o tipo de aliança**

Conforme o executivo entrevistado no estudo de caso, Pedro Írio Fagundes, Diretor de Produtos do Banco, “os seguros surgiram no Sicredi para atender a demanda dos associados, ampliar a segurança nas operações de crédito, aumentar a rentabilidade e a competitividade das cooperativas de crédito”. A opção do Banco em firmar acordos com as seguradoras foi citada como a alternativa mais aderente para o início das operações, sem participar do risco (atuarial) e atendendo aos objetivos estratégicos da época. “É o caminho natural para quem está começando... Quem não tem expertise, não tem capital, só tem demanda, então opera com quem tem. A aliança ocorre porque duas partes se completam para atender um objetivo”.

Entre os fatores motivadores para a formação das alianças com as seguradoras o entrevistado elencou como os cinco mais importantes:

- a) proteger o patrimônio do associado, da cooperativa e do banco;
- b) aumentar a rentabilidade com o ingresso de receita adicional para as cooperativas;

- c) disponibilizar solução completa de produtos financeiros através de um amplo portfólio, agregando a expertise de seguradoras especializadas nos segmentos de atuação;
- d) ter produtos mais competitivos;
- e) fidelizar a base de clientes (no caso do Sicredi “fidelizar associados”).

O início das operações com seguros se alicerçou primordialmente na necessidade de proteção das operações de crédito. Com o tempo, cedeu lugar aos outros aspectos devido ao acirramento da concorrência no setor bancário, demandando maior rentabilidade da instituição, tendo como uma das alternativas a oferta de ampliada de soluções financeiras. O acirramento da concorrência no setor de seguros por sua vez demandou produtos mais competitivos para manutenção do crescimento desejado. Finalmente, a conclusão de que os produtos de seguros se constituem num importante fator de fidelização dos clientes (associados), com o estabelecimento de vínculos que aumentam o custo de troca para outras instituições.

O Quadro 10 apresenta as alianças realizadas pelo Banco:

Segmentos	Tipos de Alianças	Seguradoras
Seguros de Pessoas e Previdência	Acordo de cooperação, com exclusividade	Icatu
Seguros Gerais	Acordo de cooperação, com exclusividade	Mapfre

**Quadro 10 - Alianças realizadas pelo Sicredi – 1997 a 2009**

Fonte: Sicredi

### 5.1.2 Seleção dos parceiros

No processo de seleção dos parceiros o Banco considerou as “opções de seguradoras a partir de suas especialidades (seguros gerais e vida), dentre as maiores operações do mercado brasileiro, de seguradoras não ligadas a bancos de varejo”. As seguradoras pré-selecionadas foram então convidadas a participar de rodadas de negociações e a partir das propostas o Sicredi escolheu as seguradoras com as quais iria atuar, através de **acordos de cooperação formais com exclusividade**.

Os principais critérios utilizados para seleção dos parceiros foram:

- a) A especialidade (da Icatu em seguros de vida e da Mapfre em seguros rurais);
- b) a rede de atendimento (Mapfre nas localidades no interior onde o Sicredi estava presente);
- c) a vocação (um dos fatores que fortaleceu a proposta da Mapfre foi a sua origem na mutualidade<sup>7</sup> assim como o cooperativismo);
- d) as melhores propostas na cadeia de valor (portfólio, formatação e customização de produtos);
- e) permitir a promoção dos produtos com a marca Sicredi.

A operação à época representava mais uma aposta para as seguradoras do que uma certeza quanto ao potencial que poderia atingir. Além da necessidade de montar estruturas para atender uma rede espalhada pelo interior do País, havia muito a ser feito em termos culturais (desenvolver uma cultura de venda de produtos), capacitação de colaboradores e customizações.

### **5.1.3 Características da aliança**

Uma vez selecionadas as seguradoras parceiras, foram realizados esforços para adequar mutuamente as empresas, como:

- a) na área dos recursos humanos foram realizados encontros e treinamentos visando ampliar o conhecimento recíproco entre as partes;
- b) na área tecnológica foram realizados investimentos para integrar as operações;
- c) os processos foram ajustados e elaborados manuais operacionais com o de acordo das partes, visando à difusão do conhecimento e à diminuição de divergências na avaliação de questões técnicas e operacionais, que geravam ruído na rede e demora nas tomadas de decisão;
- d) afinamento na estratégia de distribuição dos produtos, estabelecendo as formas de comunicação, responsabilidades e limites de atuação das partes, visando manter a harmonia com a estratégia de atuação do Sicredi;

---

<sup>7</sup> A sigla MAPFRE significa “Mutualidad” de la Agrupación de Propietários de Fincas Rústicas de España

e) customizações para utilizar a marca Sicredi nos produtos.

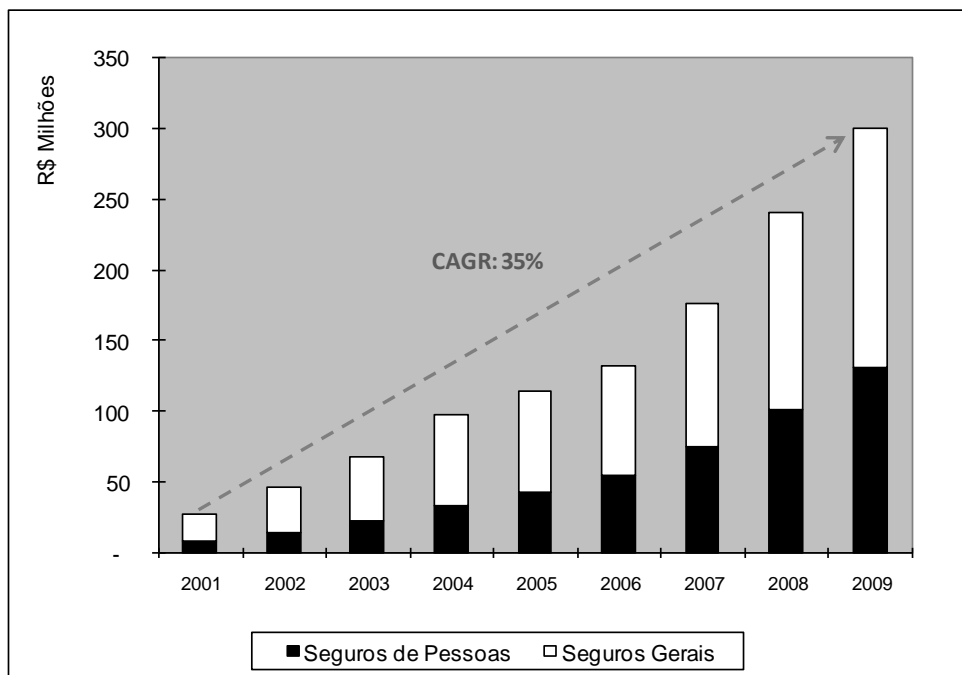
Os acordos de cooperação com as seguradoras Mapfre e Icatu na avaliação do diretor de produtos do Banco atingiram os objetivos almejados para as alianças estratégicas, com destaques para:

a) O atendimento e fidelização da base de associados (os seguros estão entre os principais motivos para manutenção das operações dos associados com as cooperativas em detrimento as alternativas de mercado);

b) a elevação do nível de receitas de serviços (depois das receitas as operações de crédito, negócio principal, os seguros se constituem na principal fonte de receita de serviços);

c) o atendimento das demandas de seguros patrimoniais e de pessoas, a segurança das famílias e do patrimônio dos associados e conseqüentemente das operações das cooperativas de crédito (atendidos com um amplo portfólio com mais de 40 produtos, superior ao de grandes bancos de varejo).

A evolução do volume de prêmios confirma os bons resultados, com um crescimento médio anual de 35%, atingindo R\$ 290 milhões em 2009, conforme demonstrado no gráfico da Figura 6:



**Figura 6 - Evolução dos prêmios de seguros no Sicredi**  
Fonte: Sicredi.

Pedro Fagundes destacou ainda o resultado do aprendizado comum, com “o Sicredi se ambientando com o mercado segurador e as seguradoras se ambientando com a distribuição num canal financeiro cooperativo com suas peculiaridades”.

A avaliação geral dos resultados obtidos pelo Banco e pelas parceiras é de que houve um processo de ganha-ganha, com a “construção permanente da relação comercial e da busca das partes pelo modelo ideal”. Nesta busca, afirmou o executivo, “as partes estavam inquietas e a cada três anos sentávamos para renegociar os acordos e sempre evoluímos de forma importante, beneficiando as partes: associados, cooperativas e seguradoras”.

Como fatores importantes para o sucesso de uma relação de parceria foram citados:

- a) a complementaridade entre as organizações e seus objetivos;
- b) o desenvolvimento de um processo transparente de “ganha-ganha” (e não “empata-empata” nem “ganha-perde”);
- c) o comprometimento;
- d) o desenvolvimento recíproco de conhecimento;
- e) a adaptação constante a realidade de mercado, aos ajustes necessários para o desenvolvimento das partes (atender a expansão com novos mercados, comprar o “boi inteiro” e não só o “filé mignon”, com uma visão de portfólio e não de produto);
- f) vivência na parceria, isto é, manter pessoas dedicadas para entender reciprocamente, caso contrário tende a esfriar a relação (“é uma aliança, um casamento”);
- g) processo que atenda as demandas (crescentes, não permanecendo apenas no “status quo”).

Por outro lado, como motivos para o possível fracasso de uma relação de parceria, o executivo citou:

- a) a não aderência ao canal (parceiro);
- b) qualidade deficiente que comprometa a prestação dos serviços;
- c) falta de inovação constante;
- d) falta de adaptabilidade ao mercado e ao parceiro;
- e) processo que não agrega resultado (valor) fracassa. As eventuais dificuldades na operação são superadas pelas partes porque o resultado é positivo.

Em relação às mudanças internas ou externas que poderiam levar a busca de um novo parceiro foram elencadas:

- a) O não atendimento das demandas pelo parceiro;
- b) a falta de especialidade em determinados mercados, importantes para o Banco;
- c) a falta de qualidade nos serviços;
- d) a falta de resultado na operação.

Independentemente da atuação do parceiro, algumas mudanças internas e/ou externas poderiam levar a uma reavaliação do tipo de aliança. Entre elas a evolução da carteira, atingindo um porte (escala necessária) para constituição de uma seguradora própria ou uma *joint venture*, especialmente para seguros de pessoas e previdência, mudanças na regulação ou a avaliação de outro modelo que agregue maior valor ao negócio principal no médio ou longo prazo.

Como avaliação geral da opção pelas alianças estratégicas através de acordos de cooperação o entrevistado destacou como vantagens o menor risco e a baixa necessidade de capital, com boa rentabilidade para o negócio. Por outro lado, foram citados possíveis desvantagens ou problemas como: “concentração excessiva em uma seguradora; não atendimento das demandas; um parceiro querer ganhar demais; um parceiro não entender bem o valor do outro; focar apenas preço e não valor; quando as partes não têm flexibilidade para se ajustar; quando um grupo tem um objetivo estratégico oculto (que mais tarde é revelado)”.

Em 2009 o Sicredi decidiu **encerrar a exclusividade até então mantida com a Mapfre nos seguros gerais** devido à demanda das cooperativas por mais opções aos associados, visando obter maior competitividade em preços. O processo de seleção dos parceiros neste caso se deu em condições bem diferentes da ocorrida no início das operações de seguros. A negociação envolvia uma carteira significativa de seguros já constituída, com um histórico consistente de crescimento e uma rede capacitada para oferta destes produtos. Foram convidadas a participar cinco seguradoras independentes (não ligadas a bancos de varejo), entre as principais operações em seguros gerais e com comprovada capacidade financeira.

Este processo de seleção teve como etapas a formulação de carta convite às seguradoras, reuniões institucionais, visitas técnicas, avaliação das propostas e negociações para finalização dos acordos. Os critérios técnicos envolveram:

a) avaliação do portfólio de produtos (condições comerciais, regras de aceitação, coberturas, limites operacionais, níveis de serviços entre outros);

b) estrutura de atendimento da seguradora (redes própria e terceirizada, níveis de serviços);

c) condições financeiras (níveis de comissionamento, verbas e participações no resultado das operações);

d) aspectos tecnológicos (avaliação dos sistemas utilizados para contratação e acompanhamento das operações, plataformas utilizadas, projetos previstos e em andamento, interfaces e troca de informações).

Após a avaliação das propostas foram selecionadas as seguradoras Sul América e HDI, com as quais foram formalizados acordos de cooperação, inicialmente restritos no segmento de seguros gerais aos seguros de automóveis, conforme Quadro 11:

Segmentos	Tipos de Alianças	Seguradoras
Seguros de Pessoas e Previdência	Acordo de cooperação, com exclusividade	Icatu
Seguros Gerais	Acordo de cooperação, sem exclusividade	Mapfre
Automóveis	Acordo de cooperação, sem exclusividade	Mapfre, Sul América e HDI

**Quadro 11 - Alianças realizadas pelo Sicredi - 2010**

Fonte: Sicredi

## 5.2 BANCO COOPERATIVO DO BRASIL

O Banco Cooperativo do Brasil – Bancoob - faz parte do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil – Sicoob – que é formado pela união de 608 cooperativas de crédito, 14 cooperativas centrais, uma confederação e uma fundação. O Sistema conta também com uma administradora e gestora de recursos e uma administradora de cartões. Algumas centrais e cooperativas contam com corretoras de seguros próprias.

O Sicoob possui uma rede de 1.800 pontos de atendimento em 23 estados brasileiros, conta com patrimônio de referência de R\$ 4,6 bilhões e administra R\$ 15,9 bilhões em ativos totais. Os produtos e serviços financeiros são oferecidos através das cooperativas de crédito a



1,7 milhões de associados, que são ao mesmo tempo “donos” das cooperativas e “clientes” da instituição.

Para operar no mercado de previdência, o Sistema constituiu em 2007 uma entidade de previdência complementar própria, sem fins lucrativos. A Fundação Sicoob de Previdência Privada - Sicoob Previ - oferece planos previdenciários aos colaboradores e também ao quadro de associados das cooperativas.

Em comparação com o Sistema Sicredi, o Sicoob possui uma atuação mais flexível junto às suas cooperativas filiadas, permitindo a elas maior autonomia na estrutura e na gestão. Um exemplo pode ser observado na operação de seguros. No Sicredi a atuação é centralizada formalmente em uma única corretora, controlada pelo Banco. Já no Sicoob, o Banco não possui corretora e as centrais e cooperativas possuem autonomia para constituir corretoras ou se associar a corretores locais.

Contudo, tem se observado um movimento no sentido de consolidação destas operações através da constituição de corretoras regionais próprias, vinculadas às centrais estaduais. Estas corretoras por sua vez vêm conquistando a adesão de novas cooperativas, que poderá levar no futuro a uma unificação no Sistema. A liberdade de atuação das cooperativas contribui para existência de acordos formais e também informais de cooperação, com a convivência de diversas seguradoras na rede.

### **5.2.1 Objetivos e fatores motivadores para o tipo de aliança**

Conforme o executivo entrevistado, Ênio Meinen, Diretor de Operações do Banco, “A formação de alianças estratégicas com seguradoras ocorre pela necessidade de oferecer ao associado um produto que não está na prateleira do banco ou que não faz parte do seu core business. Assim, o Banco consegue atender a demanda imediatamente e não precisa montar uma estrutura de *back office* para gerir operacionalmente esse novo produto”. Neste sentido, a opção pelos acordos de cooperação oferece rapidez e flexibilidade para ambas as partes, sem a necessidade de aporte de capital, bastando a elas determinar as regras de negócio.

Entre os fatores motivadores para a formação das alianças com as seguradoras o entrevistado elencou como os cinco mais importantes:

- a) aumentar a rentabilidade;

- b) aumentar a receita por cliente;
- c) ter produtos mais competitivos;
- d) disponibilizar solução completa para o cliente;
- e) fidelizar clientes (no caso os associados das cooperativas).

A importância atribuída às questões que remetem a possibilidade de uma maior integração vertical, como o compartilhamento de investimentos, desenvolvimento de novas competências, economias de escopo e de escala tiveram um menor grau de importância. Isto reforça a afirmação quanto aos objetivos de atuação através de acordos de cooperação, com o entendimento de que seguros, no presente, não fazem parte do *core business*. Na questão feita sobre as mudanças que poderiam levar a uma reavaliação do tipo de aliança adotado foi mencionado que esta “poderia ocorrer com a mudança dos interesses estratégicos do Banco, como por exemplo, interesse em estender seu core business criando uma operação própria no segmento de seguros”.

O Quadro 12 apresenta um resumo das alianças realizadas pelas cooperativas, conforme levantamento realizado pelo Banco:

Segmentos	Tipos de Alianças	Seguradoras
Seguros de Pessoas	Acordos de Cooperação	Mapfre, Sul América, Ace
Seguros Gerais	Acordos de Cooperação	Mapfre, Sul América, HDI, Allianz, Liberty, Minas Brasil, Generali, Itaú, Porto Seguro, Bradesco, outras.

**Quadro 12 - Alianças realizadas pelas cooperativas do Sicoob**

Fonte: Bancoob

### 5.2.2 Seleção dos parceiros

O processo de seleção das seguradoras é conduzido de maneira descentralizada, com autonomia das centrais e cooperativas com suas corretoras, embora o Banco acompanhe as operações e se relacione com as seguradoras mais atuantes na rede.

São pré-selecionadas as seguradoras com melhor reputação no mercado na região de atuação e formulados convites para apresentação de cotações pelas pretendentes. Na avaliação são considerados principalmente:

- a) rentabilidade (condições comerciais ofertadas pela seguradora);
- b) expertise (nos ramos de atuação);
- c) ferramentas tecnológicas (sistemas para contratação e acompanhamento dos seguros);
- d) nível de atendimento que a seguradora presta aos seus clientes.

Esses critérios de seleção são os mais usuais, embora possam existir variações em função de características de atuação regional, contribuindo para a escolha de algumas seguradoras.

Nos seguros de pessoas (vida, acidentes pessoais, prestamistas), na prática é realizada a opção por apenas uma seguradora em cada corretora (a atuação com apenas uma seguradora no segmento de pessoas também é o padrão nos demais bancos). As operações de previdência e capitalização são pouco exploradas. Já nos seguros gerais, principalmente no ramo automóvel, o usual é a seleção de diversas seguradoras, embora a produção se concentre em duas ou três companhias.

### **5.2.3 Características da aliança**

Os acordos de cooperação formais com as seguradoras são firmados pelas corretoras vinculadas às centrais e cooperativas. Estes acordos possuem prazos variados de duração e normalmente não incluem cláusulas de exclusividade em favor das seguradoras e, por conseqüência, algumas reciprocidades observadas em outras operações (contrapartidas financeiras, customizações de produtos, processos e sistemas).

Como mudanças necessárias para adequação das empresas no processo de parceria foram destacadas a necessidade de “interação tecnológica entre sistemas e a criação de métodos de controle e gestão de resultados”.

O grau de liberdade atribuído às centrais e cooperativas tende a deixar as alianças mais suscetíveis a rompimentos, pois não demandam para isto uma avaliação conjunta de outras partes que poderiam estar envolvidas (do Banco, das centrais e cooperativas de outras regiões). Isto impõe às seguradoras a necessidade de presença constante junto às cooperativas

para evitar a formação de hiatos, que poderiam resultar no direcionamento de negócios para as seguradoras concorrentes que compartilham o mesmo canal ou ainda a ruptura dos contratos.

A atuação pela presença comercial mencionada se constitui num diferencial para as seguradoras. Contudo, para assegurar o sucesso da relação foram destacados pelo Diretor do Banco:

- a) condições comerciais do produto equivalentes ou melhores em relação às ofertas dos concorrentes;
- b) empenho operacional e comercial de todos envolvidos na parceria;
- c) ações comerciais customizadas, caso haja visivelmente grupos de clientes com características particulares (segmentação);
- d) ferramentas tecnológicas adequadas.

No sentido inverso, foram apontados como motivo para os rompimentos:

- a) condições comerciais do produto em desvantagem com as ofertas realizadas pelos concorrentes e a utilização de ferramentas tecnológicas inadequadas;
- b) falta de empenho operacional do parceiro;
- c) atendimento ao cliente deficitário ou inadequado; acrescentando-se a
- d) falta de transparência do parceiro na prestação de informações.

Dadas as características do modelo de autonomia atribuído às cooperativas e as variáveis envolvidas, tanto na seleção das parceiras quanto nos itens que impactam na avaliação e na preservação ou rompimento dos acordos, atuam simultaneamente na rede do Sicoob mais de dez seguradoras.

Esta quantidade tende a diminuir devido à consolidação interna (constituição de corretoras regionais controladas pelas centrais) e externa (concentração do mercado segurador, diminuindo as opções de seguradoras). Adicionalmente, podem contribuir neste sentido fatores relacionados a mudanças na estratégia do Sistema ou o surgimento de oportunidades de negócio, devido ao assédio crescente das seguradoras em busca de uma rede de distribuição e uma base de clientes.

### 5.3 BANCO CITIBANK

O Citibank é o segundo maior banco dos Estados Unidos da América e faz parte do Citigroup Fnc, o maior banco do mundo no ramo varejista e um dos maiores em outros ramos. Ele iniciou suas operações no Brasil em 1915. Após quase um século de atuação no país conta com um portfólio de mais de 400 mil correntistas, atendidos por uma rede com mais de 100 agências e 6,5 mil funcionários, possui R\$ 5 bilhões de patrimônio líquido e R\$ 42,5 bilhões em ativos totais.

O Banco oferece uma gama variada de produtos e serviços para pessoas físicas, pequenas e médias empresas. Os negócios incluem ainda a Citi Wealth Management, destinada a gestão e expansão de grandes patrimônios individuais e familiares, o Segmento Corporativo, para atendimento a empresas de médio e grande portes e instituições financeiras, e a Credicard.

A Credicard é uma das empresas líderes no mercado de cartões de crédito, que emite e faz a gestão do portfólio de cartões do Citibank, com aproximadamente 6 milhões de cartões emitidos, oferecendo ainda produtos de crédito pessoal e financiamentos, atendendo a uma base de 113,6 mil clientes, por meio de 100 pontos de venda.

Nas operações de seguros, em 1998 o Citigroup realizou uma fusão bilionária no mercado norte americano com o Travelers Group (envolvendo ativos próximos a US\$ 700 bilhões). A estratégia permitiria ao grupo segurador ofertar fundos mútuos e seguros aos clientes do Citi, ocorrendo o mesmo com a oferta de produtos bancários à base de investidores e consumidores da Travelers.

A operacionalização da fusão foi permitida no ano seguinte, com a promulgação da lei Gramm-Leach-Bliley Act (GLBA) autorizando os bancos a atuar novamente no mercado de seguros. Porém, os resultados da aliança estratégica ficaram abaixo do esperado. Em 2002 a operação de seguros gerais foi cindida devido ao impacto nas ações do Banco, motivada pela sazonalidade dos ganhos da seguradora e a exposição a grandes catástrofes, como no atentado ao World Trade Center em 11 de setembro do ano anterior. O Banco seguiu operando no segmento de vida e previdência. No Brasil, o Banco constituiu em 2002 uma seguradora de vida, a CitiInsurance. Ela operou até 2005, quando a matriz vendeu as operações de vida para a Metlife (maior seguradora de vida nos Estados Unidos), firmando acordo global de exclusividade.

### 5.3.1 Objetivos e fatores motivadores para o tipo de aliança

Apesar da venda das seguradoras, o Banco seguiu a estratégia de distribuição atuando como corretor, através de acordos de cooperação.

Conforme o executivo entrevistado, Max Basile, Superintendente de Produtos Pessoa Física, o objetivo é posicionar o Citi no Brasil como um banco de nicho: “o primeiro banco de relacionamento para o seguimento premium no mercado”. Como princípio decorrente e consistente com esta estratégia, o Banco precisa oferecer os “melhores produtos e os melhores níveis de serviço”. Esta é tida como a fundação, o primeiro degrau estratégico.

Por este motivo, explicou o executivo, a operação de seguros tem uma sintonia muito grande com o nível de relacionamento e fidelização de clientes, tanto para o Banco quanto para o negócio de cartão de crédito. Este é o princípio básico, “antes de imaginar o seguro como um negócio (business) apartado, você pode imaginá-lo como uma ferramenta de relacionamento em uma estratégia de *banking*. E é exatamente este o modelo que o Citibank está seguindo. Tanto no Banco quanto na Credicard”.

Segundo Max Basile “os seguros representam uma relação de negócio, de receita, de resultado, mas fundamentalmente de aumento de relacionamento com a base de clientes”. A revisão da estratégia, ocorrida em 2009, buscou trazer a corretora de seguros para mais próximo da divisão de produtos de varejo, visando extrair o máximo dessa linha de produtos em benefício do nível de relacionamento.

Neste processo de análise, foram avaliados:

- a) a qualidade dos serviços que estavam sendo prestados aos clientes, visando avaliar o seu impacto na fidelização;
- b) a rentabilidade que cada uma das verticais de seguros trazia para o Banco;
- c) os contratos vigentes com os diversos parceiros.

Até então, as alianças estratégicas do Banco com as seguradoras eram conduzidas através de **acordos de cooperação sem parcerias exclusivas**, com o conceito de plataforma aberta. O foco nessa estratégia é “o que eu posso oferecer de melhor para o meu cliente”. Ela é adotada, por exemplo, na área de investimentos do Banco, que disponibiliza aos clientes diversas opções de fundos. A idéia é oferecer ao cliente aquilo que for o melhor serviço, do melhor provedor. Aparentemente esta opção fazia mais sentido também para a operação de seguros.

Por outro lado, a opção tem que fazer sentido econômico. Isto poderia implicar num modelo de exploração exclusivo com uma única seguradora, desde que ele não inviabilizasse a proposta de valor do Banco, que é oferecer sempre o melhor serviço. Esse melhor serviço poderia não estar necessariamente em uma aliança de exclusividade, porque nem todas as seguradoras são excelentes em todos os ramos.

A partir dos motivos para formação de alianças entre bancos e seguradoras citados na literatura de referência, a mudança realizada pela instituição considerou como os mais relevantes:

- a) fidelizar clientes (aumento do relacionamento);
- b) melhorar o nível de serviços;
- c) aumentar a rentabilidade;
- d) aumentar a receita por cliente;
- e) disponibilizar solução completa de produtos financeiros.

### **5.3.2 Seleção dos parceiros**

A partir desta avaliação, a decisão do Banco ocorrida no início de 2010, foi eleger nos diversos setores do mercado segurador, as seguradoras melhor posicionadas em termos de nível de serviço, de qualificação e expertise. O Banco eventualmente poderia obter o máximo de valor econômico vendendo o território (balcão) para um único parceiro, mas correria o risco de perder em qualidade nos setores em que aquela seguradora não fosse forte ou não tivesse expertise.

Esse foi o arcabouço para a execução da estratégia. A exceção foi o portfólio de seguros de pessoas, no qual o Banco possui um contrato global de exclusividade com a Metlife, especialista reconhecida neste segmento.

Os demais ramos foram divididos de acordo com o nível de expertise. A partir disso, foram elaborados convites (RFPs – *request for proposal*) para os seguintes ramos: Automóvel; Residências; Perda e Roubo de Cartões; Prestamista (desemprego); e Odontológico.

Os convites foram direcionados às seguradoras mais preparadas e de melhor expertise naqueles determinados ramos. “Elas podem ser boas em mais de um ramo, mas nenhuma

delas é perfeitamente excelente em todos. O principal fator de escolha para o convite foi o nível de serviço, reconhecido, naquele segmento”. O argumento é que o Banco não poderia abrir mão de credibilidade e de qualidade, devido aos preços. Também foram considerados a flexibilidade e o apetite das seguradoras para ganhar participação de mercado.

No processo de escolha, foram excluídas as seguradoras ligadas a banco. O argumento principal concentra-se no fato da estratégia do Citibank demandar do parceiro compromisso e prioridade: “Eu quero ser suficientemente importante para aquele meu parceiro e para isso eu não gostaria de concorrer com um banco que vai estar na carteira dele e é dez vezes maior do que eu”. Este fator excluiu uma série de seguradoras.

A preocupação quanto à transposição de clientes existe, mas é um fator menos importante. No segmento de capitalização, o Citibank manteve a parceria com a Icatu, mesmo ela tendo uma parceria com o Banco do Brasil, devido à expertise reconhecidamente superior e dos mecanismos de *chinese wall* absolutamente transparentes e sólidos apresentados pela seguradora.

Para os outros segmentos, o raciocínio é análogo. A preocupação não é tanto com a transposição dessa barreira da base de clientes, mas sim o nível de atenção e de prioridade que o Banco terá naquele parceiro. “Se ele tem outro parceiro que é dez vezes o meu tamanho. Essa é a principal preocupação”.

“Isso só ratifica o nosso pilar estratégico de que o caminho é pela seleção do melhor serviço, da melhor qualidade, do melhor atendimento para o nosso cliente. Essa é a essência da nossa busca”. As seleções de parceiros e as negociações foram conduzidas com este princípio.

### 5.3.3 Características da aliança

Na visão do executivo, a única maneira de obter um forte comprometimento por parte das seguradoras com os clientes do Banco é oferecer uma melhor proposta de valor através do regime de exclusividade. **A partir da nova estratégia, o Citibank passará então a operar através de acordos de cooperação com um único parceiro para cada um dos grandes ramos de seguro.** Os contratos estão sendo celebrados pelo prazo de cinco anos. O Quadro 13 apresenta a composição das alianças firmadas:



Segmentos	Tipos de Alianças	Seguradoras
Seguros de Pessoas	Acordo de Cooperação (mundial)	Metlife
Capitalização	Acordo de Cooperação com exclusividade	Icatu
Automóveis	Acordo de Cooperação com exclusividade	Sul América
Residências	Acordo de Cooperação com exclusividade	Ace
Perda e Roubo de Cartões	Acordo de Cooperação com exclusividade	Chubb
Prestamista (desemprego)	Acordo de Cooperação com exclusividade	Ace

**Quadro 13 - Alianças realizadas pelo Citibank**  
Fonte: Citibank

Antes dos novos acordos, o Banco operava com diversos parceiros em cada segmento. Nos seguros de automóveis, por exemplo, eram distribuídos produtos da Porto Seguro, Yasuda e Chubb.

“Diferentemente da estratégia de investimentos, com o modelo de plataforma aberta para a oferta de fundos, o tamanho da base de clientes conta para seguros” afirmou Max Basile. Os investimentos e o impacto nas operações para disponibilizar fundos de investimento de outros parceiros são relativamente muito menores do que para conectar outras opções de seguradoras.

A operação de seguros demanda uma séria de ajustes de interfaces, produtos, processos e serviços pelos parceiros. Adicionalmente, “se colocamos, por exemplo, cinco seguradoras para competir dentro da nossa base de 400 mil clientes do retail (varejo), nós estamos fazendo com que cada uma delas tenha oitenta mil clientes. Eu tenho pouco apetite de cada um dos cinco parceiros”.

Esta situação prevaleceu com a situação anterior do Banco. A expectativa com a proposta do novo modelo era obter um maior apetite ao disponibilizar a base inteira para um segurador. “É uma composição delicada. De um lado eu não tenho a escala dos grandes bancos e de outro eu não quero entregar todos os meus setores para um só, porque eu estou priorizando qualidade. Eu teria que garantir o mínimo de volume para que esses parceiros tivessem prioridade, investimentos e atendimento. Se eu não tenho contrapartida de volume de negócios, o parceiro não tem apetite e não tem business case para investir comigo”.

Os resultados das negociações confirmaram às expectativas do Banco, com um maior nível de investimento dos parceiros e de prioridade no atendimento devido ao aumento da importância no portfólio.

No caso da Sul América, a seguradora montou uma central de atendimento exclusiva. “Exclusiva mesmo”, fez questão de ressaltar o executivo do Banco, “em local distinto da central da seguradora, com pessoal exclusivo e vestido: aqui é Citi Sul América”. Adicionalmente ela disponibilizará um sistema online para o Banco acompanhar os negócios nesse segmento.

O processador no modelo anterior, onde era realizado o atendimento e o processamento das operações, que atendia a diversas seguradoras está sendo desativado. “O processador agora está sendo feito pela própria Sul América a partir da negociação realizada. Eles se propuseram a desenvolver também toda a parte de atendimento e de serviço para poder garantir o cumprimento dos SLAs (acordo de níveis de serviços)”.

A contratação dos seguros é integrada com a seguradora através dos canais do Banco – agências, internet, canal remoto, fone, etc. No caso dos seguros de automóveis, que demandam cotação e negociação pormenorizada de itens e de coberturas, existe a opção de contratação através da central de atendimento especializada com a Sul América. O cliente acessa esta opção através da central de atendimento do Banco. Em alguns casos também a corretora faz a cotação.

Embora algumas atividades sejam desempenhadas diretamente pela seguradora, o Banco possui uma gestão compartilhada no entendimento da aceitação de riscos, prazos e pagamento de sinistros. Se por algum critério da seguradora ocorrer uma objeção em relação a um cliente o Banco é informado com antecedência. Os contratos prevêem autonomia para o Banco intervir em determinadas situações. “A questão do relacionamento é de fato é uma moeda de duas faces. De um lado o seguro me ajuda muito a incrementar o relacionamento e de outro ele pode comprometer o relacionamento como um todo. E isso infelizmente acontece”.

Neste sentido, o risco de atrito com a base de clientes por conta desse produto é uma preocupação prioritária para o Banco. Para minimizá-lo, o Banco conta com instrumentos de controle acompanhados pelo principal executivo do varejo. Ele também participa, com níveis de alçada, em questões envolvendo o pagamento de sinistros e a aceitação de veículos normalmente excluídos pelos critérios da seguradora, mas importantes para o relacionamento

do Banco. “Eu assumo esse risco, porque eu estou preservando o relacionamento do meu cliente do Banco. Eu quero que ele tenha comigo no Citi uma experiência diferenciada”.

A concorrência envolve outros bancos e uma grande quantidade de pequenos corretores. Neste mercado muitas vezes o foco principal se concentra no volume de negócios. “Tem uma relação delicadíssima de preço, porque para um pequeno corretor muitas vezes o trabalho é vender para fazer carteira e o meu trabalho é de garantir qualidade para o meu cliente”.

Esta diferenciação na proposta de valor tem suas implicações. “Não é comprar qualquer Sul América de qualquer corretor. É comprar com a nossa corretora. Tem um preço, mas isso está na conta do meu relacionamento com o cliente”.

Ao partir de uma precificação de balcão normal, colocando sobre ela todos os níveis de serviços para a obtenção da qualidade necessária, o preço praticado pelo Banco poderia se apresentar muito superior ao de concorrentes pequenos cujo propósito fosse a venda em larga escala. “O meu propósito é prestar um bom serviço, então a concorrência onde nós entramos demandava também um parceiro segurador que entendesse esse meu modelo competitivo para que a gente pudesse formatar uma precificação competitiva”. A condição comercial neste caso deveria ser vista como um investimento para buscar novos clientes, que demandam níveis de serviços diferenciados.

Embora o interesse comercial seja conjunto dos parceiros, a estratégia comercial é conduzida pelo Banco. Isto inclui, por exemplo, as campanhas de incentivo e o material promocional. A atuação junto aos clientes é coordenada pelo Banco e não existem barreiras entre uma seguradora e outra. “*Cross-selling* é o caminho natural para aumentar a penetração de todos os segmentos. A história do relacionamento bancário é a história do *cross-selling* e do *up-selling*. Não tem outro caminho, sem dúvida é isso”.

Em relação a outras formas de alianças estratégicas com seguradoras, em especial *joint venture*, o executivo afirmou que “hoje não é esse o modelo do Banco, mas esse é um tema que está sempre aberto à discussão. Se tiver uma oportunidade concreta de fazer uma parceria desse nível a gente pode considerar. Nesse momento não era a melhor solução”.

Destacou ainda que a avaliação dos modelos deve considerar, fundamentalmente, a estratégia do Banco: “Para a estratégia do Citi para este ano o que fazia mais sentido era essa estrutura. O pilar da nossa fundação é o relacionamento com o nosso cliente. Então essa é uma variável muito crítica, que muda completamente as premissas da análise. Ela faz a

diferença entre você ser uma corretora conectada com a estratégia do Banco ou uma corretora em mar aberto com o mercado”.

Apesar da mudança ainda ser recente, Max Basile afirmou que o Banco está satisfeito com os resultados obtidos. A partir da nova estratégia, a previsão é pelo menos triplicar o volume de vendas, dobrando o número de consumidores até o final de 2011.

#### 5.4 BANCO NOSSA CAIXA

O Banco Nossa Caixa iniciou suas atividades em 1917, como Caixa Econômica do Estado de São Paulo. Em 2005 o Banco transformou-se numa companhia de capital aberto e em dezembro de 2008 foi celebrado contrato entre o governo do Estado de São Paulo e o Banco do Brasil para aquisição do controle acionário, com a alienação do controle em março de 2009. O Banco possui 71,25% de suas ações em propriedade do Banco do Brasil e 28,75% em circulação no mercado, patrimônio líquido de R\$ 3,1 bilhões e R\$ 65 bilhões em ativos totais.

O Banco conta com 5,8 milhões de clientes, 5,6 milhões são pessoas físicas e 207,3 mil são pessoas jurídicas, em sua maioria micro e pequenas empresas, atendendo também clientes do setor público, como governos, municípios e entidades governamentais. O Banco desempenha também o papel de agente financeiro exclusivo do Governo do Estado de São Paulo, responsável pela gestão de recursos do Tesouro, transferência de valores aos municípios paulistas e pelos pagamentos às empresas fornecedoras de produtos e serviços para o Estado. Presta serviço de pagamento da folha salarial a órgãos estaduais, prefeituras, câmaras municipais e autarquias.

Como banco múltiplo, oferece ampla variedade de produtos e serviços financeiros, incluindo operações de crédito, cartões de crédito, seguros, previdência privada, consórcios de imóveis e de veículos, capitalização, administração de recursos de terceiros e operações de tesouraria.

Nas operações de seguros o Banco constituiu *joint ventures* para operar nos segmentos de pessoas e previdência e mais tarde em capitalização. Nos seguros gerais optou pela realização de acordos de cooperação.

#### 5.4.1 Objetivos e fatores motivadores para o tipo de aliança

O Banco constituiu em 2002 a seguradora Nossa Caixa Seguros e Previdência, em parceria com a Cosesp – Companhia de Seguros do Estado de São Paulo. Em maio de 2005, o Banco alienou o controle acionário dessa empresa para a seguradora Mapfre, através de um leilão, quando então recebeu a razão social Mapfre Nossa Caixa Vida e Previdência. A Mapfre desembolsou R\$ 225 milhões, pagando um ágio de 46,6%, pela metade da seguradora e a exclusividade no balcão do Banco por um período de vinte anos

Nos seguros gerais, também em 2005, o Banco avaliou a possibilidade de incorporar a seguradora Cosesp (que estava em dificuldades e havia perdido boa parte do mercado em função da aquisição do Banespa pelo Santander) e vender o controle acionário, nos moldes da operação realizada para a seguradora de vida e previdência. Esta opção não avançou e em 2006 o Banco firmou acordos de cooperação com as seguradoras Mapfre, Porto Seguro e Sul América.

A opção de acordos de cooperação foi adotada, conforme o sítio da empresa na Internet “em áreas que não fazem parte de seu negócio principal, para ampliar seus negócios e oferecer um portfólio cada vez mais completo de produtos e serviços”. Foram lançados produtos de seguros para veículos, empresariais, rurais e residências.

Em 2007 foi a vez dos produtos de capitalização. O Banco promoveu um leilão para o uso exclusivo da rede de atendimento por um prazo de cinco anos, que foi vencido pela maior seguradora independente neste segmento, Icatu Hartford. O valor obtido foi de R\$ 64 milhões, com ágio de 156% sobre a oferta mínima, acrescido de um percentual a título de remuneração para o Banco sobre o valor das vendas.

O Quadro 14 apresenta as alianças firmadas pelo Banco:

Segmentos	Tipos de Alianças	Seguradoras
Seguros de Pessoas e Previdência	<i>Joint venture</i> com exclusividade de 20 anos no balcão do Banco	Mapfre
Capitalização	Acordo de cooperação com exclusividade de 5 anos	Icatu
Seguros Gerais	Acordos de cooperação sem exclusividade	Mapfre, Porto Seguro e Sul América

**Quadro 14 - Alianças realizadas pela Nossa Caixa**  
Fonte: Nossa Caixa

A aliança objeto de análise no presente estudo foi a **joint venture Mapfre Nossa Caixa Vida e Previdência**, e entrevistado o Diretor Presidente da Seguradora, Marcos Eduardo Ferreira.

Conforme o executivo, comentando os motivos para a constituição da aliança, “a Mapfre foi motivada pelo acesso a um importante canal bancário, com uma significativa base de clientes e grande potencial para aumentar a penetração de seguros, enquanto a Nossa Caixa buscava ampliar a capacidade de competição, através de sócios especializados para capitalizar as operações nas linhas não principais (*core banking*)”.

Em relação ao tipo de aliança escolhido, o Banco buscou um arranjo no qual obtivesse maior capacidade de competição, com maior flexibilidade/agilidade de uma entidade privada através de um banco público, optando pela formação de uma *joint venture*. Tomou como exemplo a experiência do Banco do Brasil onde no que não era competência do Banco, buscou parceiros no setor privado para que pudesse competir. A Seguradora por sua vez vislumbrou uma oportunidade de um balcão bancário disponível, com capilaridade para distribuição massiva de seguros e capacidade de geração de dividendos.

A partir dos motivos para formação de alianças entre bancos e seguradoras citados na literatura de referência, o entrevistado atribuiu, pela ótica do Banco, os graus de importância, elencando como os cinco mais importantes para a aliança estudada:

- a) concentrar as atividades na competência central;
- b) aumentar rentabilidade;
- c) disponibilizar solução completa de produtos financeiros;
- d) melhorar o nível de serviços;
- e) possibilitar vendas-cruzadas.

#### **5.4.2 Seleção dos parceiros**

Para o processo de seleção dos parceiros, o Banco contratou um escritório de advocacia para elaborar os termos da *joint venture* a ser constituída, como Acordo de Acionistas, Acordo Operacional prevendo os níveis de serviços (SLA's), regras de saída da sociedade, limites máximos de dependência do Banco em relação à seguradora entre outros. A proposta foi apresentada às principais seguradoras, através de carta-convite para a

participação do leilão. Ela incluía informações como o plano de metas, índices de crédito, mix de operações e a segmentação de clientes.

Além disso, foi oportunizado às seguradoras conhecer a estrutura do Banco e esclarecer dúvidas com seus principais executivos sobre os termos propostos. Foram avaliadas as expectativas futuras em relação à operação, infra-estrutura, acesso a base de clientes, atuação comercial junto à rede (política de remuneração), expectativa de portfólio e nível de autonomia da seguradora para definição e alteração de produtos, política de preços e coberturas.

Foram convidadas a participar do leilão as seguradoras com porte para comportar a carteira e o crescimento das operações da Nossa Caixa e que não tivessem vínculo com grandes bancos de varejo. A Mapfre foi escolhida com a abertura dos envelopes no leilão, pela apresentação da melhor oferta para participação na sociedade.

#### **5.4.3 Características da aliança**

A administração da sociedade é regulada por meio de um Acordo de Acionistas em razão da participação conjunta que possuem no capital votante a Mapfre Participações Ltda., com 51%, e o Banco Nossa Caixa S.A., com 49%. Esse Acordo de Acionistas prevê, dentre as principais cláusulas:

- a) políticas de participação acionária e ações;
- b) política de investimentos na Companhia;
- c) forma e funcionamento das Assembleias Gerais, Conselho de Administração, Diretoria e Conselho Fiscal;
- d) opção de compra e venda de ações;
- e) acordo de não-concorrência;
- f) acordo de confidência; e
- g) política de distribuição de resultados.

Como o Banco já possuía uma seguradora e a rede já comercializava seguros, o processo de integração das operações foi facilitado. Conforme o diretor presidente da

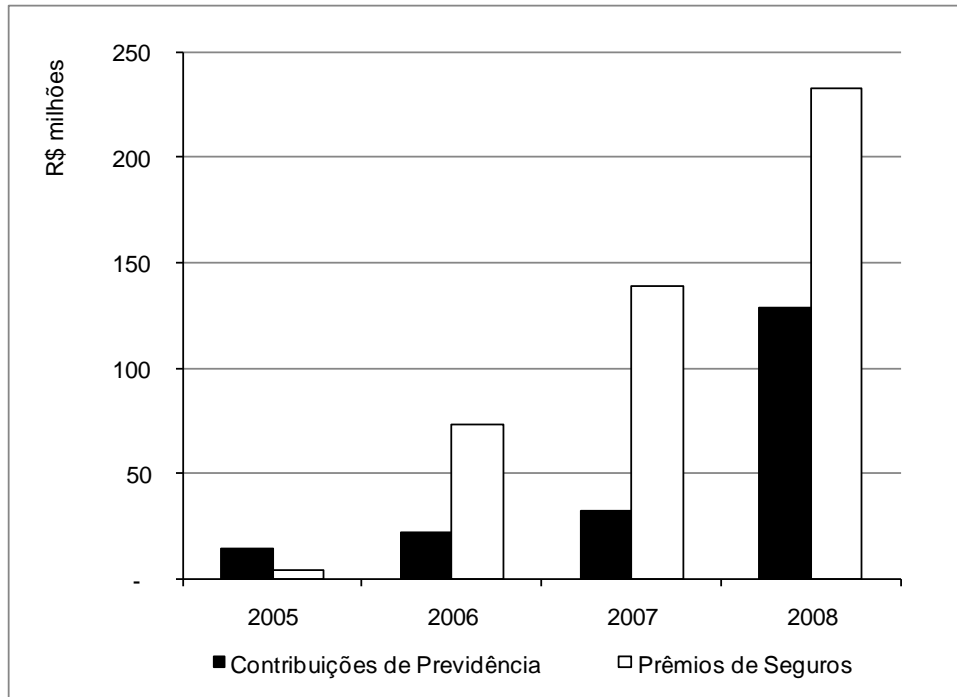
seguradora “a principal mudança centrou-se na questão cultural relacionada a metas e comissionamento dos colaboradores. Inicialmente, apenas os gerentes das agências eram remunerados e sobre a receita total da carteira de seguros, mesmo que parte dela já tivesse sido constituída antes de ele assumir a função”.

A partir da *joint venture*, a primeira mudança foi que o comissionamento dos gerentes passou a ser calculado apenas em função das vendas novas, líquidas de cancelamentos (a retenção de clientes passou a ser realizada pela seguradora, através de uma célula especializada na central de atendimento). Na sequência, o comissionamento dos gerentes foi condicionado a níveis de produção (de acordo com o plano de metas) e expandido, incluindo os colaboradores que realizavam as vendas (angariadores) e os gerentes regionais. Como os seguros eram os únicos produtos que remuneravam os colaboradores por vendas e para evitar a perda de foco nos demais produtos, a partir de 2009 o comissionamento ficou condicionado ao alcance da meta harmônica (meta mínima de produção nos principais produtos do Banco).

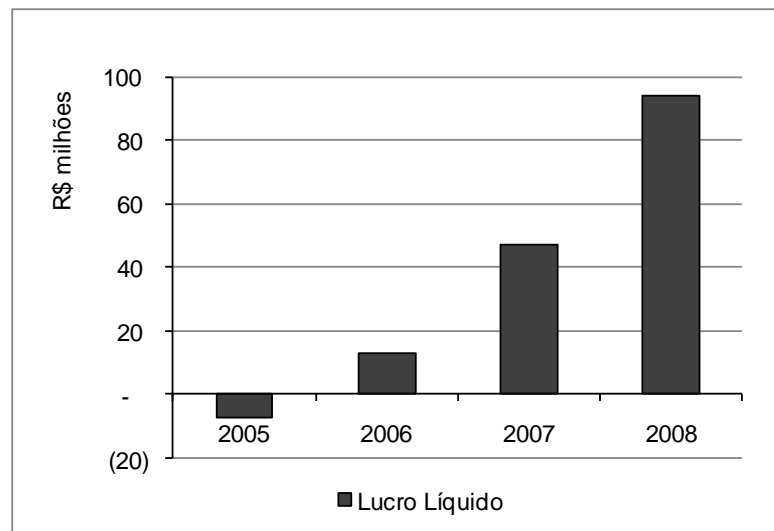
Para apoiar o processo de comercialização, foi desenvolvido um amplo programa de capacitação dos colaboradores para oferta destes produtos, incluindo o desenvolvimento de habilidades pessoais e técnicas de vendas. A recepção foi muito boa, em decorrência da atualização e valorização profissional, somada aos incentivos recebidos.

Com a implantação das novas políticas, o desempenho nas operações de seguros e previdência teve um crescimento considerável na rede do Banco, conforme demonstrado nas Figuras 7 e 8. Era preciso recuperar (superar) o investimento realizado no leilão. Segundo o Diretor Presidente da Mapfre Nossa Caixa os resultados financeiros obtidos estavam superando os retornos mínimos, confirmando as expectativas da seguradora quanto ao potencial do negócio.





**Figura 7 - Evolução dos prêmios e contribuições da Mapfre Nossa Caixa**  
Fonte: SUSEP, [2009]



**Figura 8 - Evolução do lucro líquido da Mapfre Nossa Caixa**  
Fonte: SUSEP, [2009]

Em entrevista na época da celebração do negócio, os presidentes das instituições declararam: “Atuamos de forma independente e precisávamos de um canal de distribuição” afirmou Cássio Antônio dos Santos, da Mapfre; “Vamos ganhar mais dinheiro operando dessa maneira” disse Carlos Eduardo Monteiro, da Nossa Caixa (NAPOLITANO, 2005).

Na época do leilão, se cogitava que a parceria seria rompida quando o Banco paulista fosse adquirido por um banco maior no processo de consolidação do setor, como havia acontecido com a Tóquio, após a aquisição do Banco Real pelo Santander. Contudo, o contrato neste caso fora bem estruturado, vinculando a Mapfre Nossa Caixa a um eventual comprador. A rescisão corresponderia a um valor muito superior ao pago no leilão, estimado por fontes do mercado, mas não confirmado pelas instituições, em torno de R\$ 5 bilhões para ficar com 51% da Mapfre Nossa Caixa. Por sorte (ou perspicácia), a Nossa Caixa acabou sendo adquirida (federalizada) pelo Banco do Brasil, que na sequência iria rever sua estratégia no setor de seguros, tendo como um dos referenciais o sucesso obtido pelo banco público paulista.

## 5.5 BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil foi constituído em 1808 e o primeiro banco a operar no país. Atualmente é a maior instituição financeira do Brasil e possui controle estatal, com parte das ações negociadas em bolsa: 52% das ações pertencem ao Tesouro Nacional, 10% ao fundo de previdência dos funcionários – Previ, 16% com a Bndespar e fundos governamentais e 22% em circulação no mercado (a metade em mãos de capital estrangeiro).

O Banco possui 5 mil agências, 12 mil postos de atendimento (incluindo correspondentes bancários), 44 mil terminais de auto-atendimento e perto de 50 milhões de correntistas, patrimônio líquido de R\$ 37 bilhões e administrando ativos superiores a R\$ 700 bilhões.

Na configuração societária envolvendo as operações de seguros e previdência, conta com subsidiárias integrais, sendo uma corretora de seguros e duas *holdings*: BB Aliança Participações e BBSeguros Participações. As seguradoras do conglomerado são vinculadas a estas *holdings*.

### 5.5.1 Objetivos e fatores motivadores para o tipo de aliança

Até o Plano Real, ao contrário das grandes instituições financeiras privadas, a participação do Banco do Brasil em seguros e previdência era extremamente tímida, se resumindo a ter uma corretora de seguros. As agências atuavam como canais de vendas para outras companhias de seguros. Apesar de ter se consolidado como a maior corretora do país com esta estratégia, essa posição o desgastava junto aos corretores independentes do país, que o acusavam constantemente de concorrência desleal.

A partir de 1995, o Banco mudou sua estratégia em relação a seguros, motivado por resultados desfavoráveis e sucessivos (levando-o a buscar novas opções de negócios como outros bancos à época) e uma melhora nas perspectivas do setor de seguros. Esta estratégia se caracterizou pelos seguintes pontos:

a) criação e diversificação de empresas de seguros, com o objetivo de atuar na venda dos seus próprios produtos;

b) privatização parcial destas empresas, atuando sempre como empresa minoritária. Isto permitia aumentar o seu nível de flexibilidade (movimentação de funcionários e dispensa da necessidade de licitações), além de aproveitar da experiência de outras instituições tradicionais da área.

Como resultado, em dois anos o Banco do Brasil cresceu na área de seguros cerca de quinze vezes, faturando R\$ 400 milhões em 1996. O Quadro 15 apresenta as alianças firmadas naquele período:

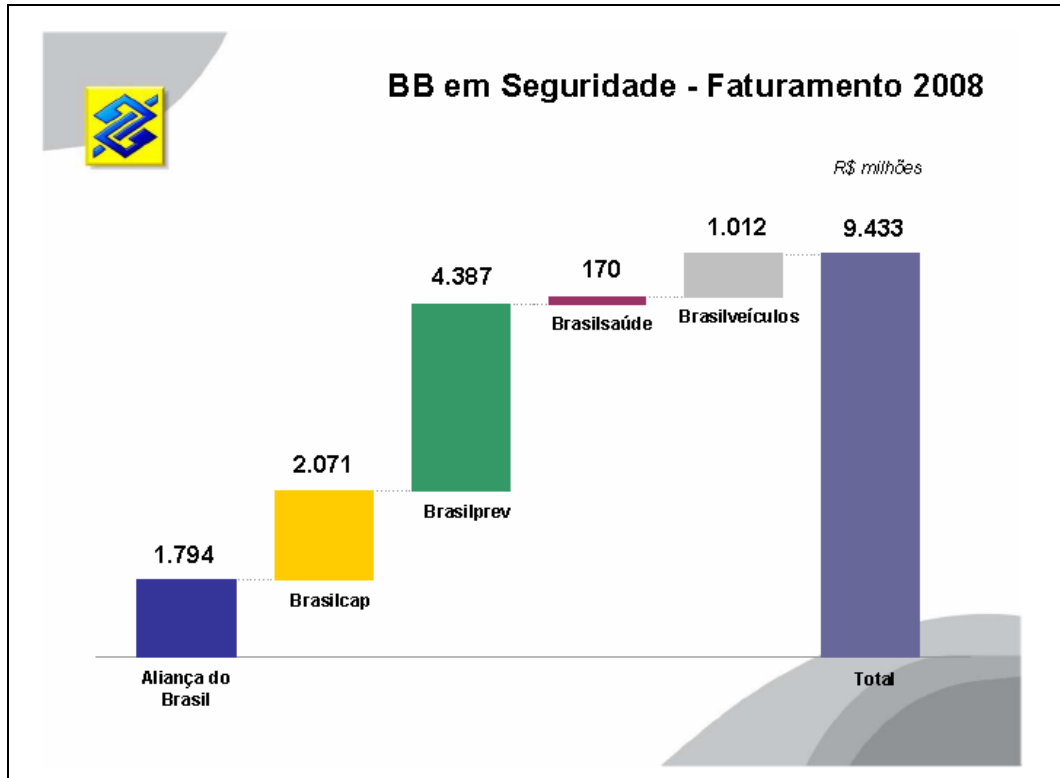
Segmentos	Tipos de Alianças	Seguradoras
Previdência (Brasilprev)	<i>Joint Venture</i>	Principal
Saúde (Brasil Saúde)	<i>Joint Venture</i>	Sul América
Automóveis (Brasil Veículos)	<i>Joint Venture</i>	Sul América
Seguros Gerais (Aliança do Brasil)	<i>Joint Venture</i>	Aliança da Bahia
Capitalização (Brasilcap)	<i>Joint Venture</i>	Icatu, Sul América e Aliança da Bahia

**Quadro 15 - Joint ventures realizadas pelo Banco do Brasil entre 1995 e 1998**

Fonte: Banco do Brasil

Mesmo com o crescimento observado, o Banco seguiu dando prioridade a áreas como capitalização e previdência, conforme a Figura 9, tendo um desempenho inferior aos principais concorrentes nos demais segmentos. Em virtude do imenso potencial decorrente da sua ampla rede de atendimento, base de clientes e áreas de atuação com posição privilegiada

(como as folhas de pagamentos do funcionalismo público, repasses de recursos oficiais para linhas de financiamento e agronegócio), uma investida do Banco em seguros impactaria a dinâmica do setor.



**Figura 9 - Faturamento das seguradoras do Banco do Brasil em 2008**

Fonte: Banco do Brasil

Ao final de 2008, foi aprovada a Medida Provisória 443, convertida na Lei 11.908 em março de 2009, autorizando o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal a constituírem subsidiárias e a adquirirem participação em instituições financeiras sediadas no Brasil. A justificativa do Governo encaminhada junto com a Medida Provisória destacava que embora os reflexos da crise financeira mundial fossem relativamente limitados no país, a contração da liquidez poderia estimular um movimento de consolidação financeira: "A relevância e a urgência da Medida tem como objetivo igualar as condições de concorrência dos bancos públicos com instituições privadas, nacionais e internacionais, num eventual processo de consolidação do sistema financeiro brasileiro" dizia o texto.

A autorização dada aos bancos federais e suas subsidiárias para a aquisição da participação em instituições financeiras, públicas ou privadas, sediadas no Brasil, incluía empresas dos ramos securitário, previdenciário, de capitalização e demais ramos de atividades complementares às do setor financeiro, com ou sem o controle do capital social. Com isso o

Banco do Brasil aproveitou para reestruturar sua atuação em seguros, previdência e capitalização, revendo as *joint ventures* firmadas.

O Diretor de Seguros, Previdência e Capitalização, Marco Antônio da Silva Barros, destacou oportunidades e ameaças em painel sobre negócios não financeiros do Banco do Brasil, apresentadas no Quadro 16:

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa penetração de seguros no País (grande perspectiva de expansão);</li> <li>• Forte crescimento do País;</li> <li>• Aumento da renda per capita;</li> <li>• Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas 2016 (participação no IRB);</li> <li>• Possibilidade de fusões e aquisições (<i>market share</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado Brasileiro desperta interesse de alguns players internacionais (aumento da concorrência);</li> <li>• Novas fusões e aquisições pela concorrência;</li> <li>• Novas regras de solvência que exigem mais capital;</li> <li>• Crise Financeira Internacional.</li> </ul>

**Quadro 16 - Oportunidades e ameaças no setor de seguros na visão do Banco do Brasil**

Fonte: Banco do Brasil (BARROS, 2009)

As perspectivas de crescimento do setor no Brasil (seguros e resseguros), aliada a possibilidade de fusões e aquisições, reforçadas pelas novas regras de solvência, criam um cenário propício para o acirramento da concorrência (em especial pela liderança envolvendo Banco do Brasil x Itaú x Bradesco), incluindo ainda a possibilidade do ingresso mais forte de concorrentes globais, justificando as ações promovidas pelo Banco.

### 5.5.2 Seleção dos parceiros

Ao anunciar o processo de reestruturação da área de seguros o presidente do Banco, Aldemir Bendine, afirmou que as mudanças refletiam o esforço em tornar a fatia do Banco no ramo segurador proporcional à sua força no varejo bancário, onde é líder: "Queremos uma participação de mercado em seguridade condizente com o tamanho do Banco do Brasil" (ALVES, 2009). Na mesma ocasião, o vice-presidente de cartões e novos negócios e varejo do Banco, Paulo Rogério Caffarelli, disse que o conjunto as medidas anunciadas visavam reduzir o número de sócios em seguros (sete), passando a cobrar exclusividade dos que pretendessem seguir parceiros: "O BB não será parceiro de empresas que tenham negócios

concomitantes aos nossos". A partir destas diretrizes, excluindo seguradoras ligadas a bancos e com porte para alcançar o posicionamento desejado, restavam duas seguradoras: Sul América e Mapfre.

A Sul América tinha a favor o fato de já participar nas *joint ventures* de automóveis, saúde e capitalização. No primeiro segmento já contava com conhecimento da carteira, produtos, estruturas e sistemas adaptados ao Banco, além de ter desenvolvido um processo integrado para contratação de seguros nas lojas da BV Financeira (pertencente ao Banco Votorantim, com o qual o Banco do Brasil havia se associado com a aquisição de 50% do capital, a partir da Lei 11.908/09, visando dispor de uma financeira em troca de funding). No segmento de saúde, a Sul América é a segunda colocada, atrás da Bradesco Saúde. Além disso, poderia ser uma opção para o segmento de capitalização.

De outro lado, a Mapfre tinha a seu favor um apetite (financeiro) muito grande para crescer no país e consolidar a sua liderança como seguradora estrangeira na América Latina, uma atuação destacada em seguros rurais e agrícolas (foco do Banco), aliada a um crescimento vigoroso nos segmentos de vida e automóveis. Adicionalmente, havia ainda a *joint venture* com a Nossa Caixa. Ela representava de um lado uma experiência bem-sucedida, com grande crescimento da operação e geração de resultados para os sócios, e de outro lado o seu rompimento ensejaria no pagamento de uma pesada multa.

O Banco do Brasil optou então por firmar um acordo de intenções com a Mapfre, em outubro de 2009, para negociar a constituição de uma aliança estratégica com o objetivo de “desenvolvimento conjunto dos negócios de seguros de ambos os grupos nas áreas de seguros de vida, acidentes, prestamistas, seguros gerais e autos, utilizando-se das estruturas e capacidades do Banco do Brasil e da Mapfre”. Ele previa a criação de duas *holdings* e quatro grandes seguradoras, divididas por áreas. A transação envolveu 11 empresas dos dois grupos, com as negociações assessoradas entre as partes por escritórios de advocacia e bancos de investimentos. A conclusão da operação foi anunciada em maio de 2010.

Em relação às outras alianças, o Banco adquiriu as participações da Sul América nas *joint ventures* de automóveis (por R\$ 340 milhões) e de saúde (R\$ 28 milhões). Em previdência o grupo americano Principal comprou a participação do Sebrae na Brasilprev e passou a deter 50,01% das ações ordinárias da companhia e 25,005% do capital social, além de assinar com o Banco um acordo de exclusividade até 2032. No segmento de capitalização a operação ficou com a Icatu, com a sua participação aumentada para 50% das ações, mais uma, conferindo o controle.

A partir desta reestruturação a BB Seguros Participações passou a deter a participação na Brasilprev Seguros e Previdência, Brasilveículos, Brasilcap Capitalizações e Brasília Saúde Companhia de Seguros, enquanto a BB Aliança Participações ficou proprietária de 100% do capital Social da Aliança do Brasil. O Banco encaminhou ainda proposta ao Tesouro Nacional para aquisição do controle do IRB Brasil RE. A configuração atual é apresentada no Quadro 17.

Segmentos	Tipos de Alianças	Seguradoras
Previdência	<i>Joint venture</i> com exclusividade até 2032	Principal
Capitalização	<i>Joint venture</i>	Icatu
Seguro de pessoas e parte dos seguros gerais (imobiliário e agrícola)	Participação acionária	Mapfre
Seguros Gerais (incluindo veículos, industriais e <i>affinities</i> )	Participação acionária	Mapfre
Saúde	A definir	Seguradora própria (Brasil Saúde)

**Quadro 17 - Alianças realizadas pelo Banco do Brasil**  
Fonte: Banco do Brasil

### 5.5.3 Características da aliança

A aliança entre o Banco do Brasil e a Mapfre formou a segunda maior seguradora do país, com valor de mercado inicial de R\$ 10 bilhões. Sem considerar os ramos de saúde, capitalização e previdência, a empresa será a maior do país e da América Latina (BUENO, 2010b).

Associação do Banco com a Mapfre possui prazo de exclusividade de vinte anos e foi feita por meio de sua subsidiária integral BB Seguros Participações S.A. Pelo acordo foram criadas duas sociedades holdings (SHs), sendo a primeira denominada BB Mapfre SH1 Participações S.A (SH1), com foco nos segmentos de pessoas, imobiliário e agrícola e com a configuração societária apresentada no Quadro 18:

	Ações ON	Ações PN	Capital Total
Mapfre	50,01%	-	25,005%
BB Seguros	49,99%	100,00%	74,995%

**Quadro 18 - Estrutura da BB Mapfre SH1**

Fonte: Banco do Brasil, [2010]

A maior participação no capital total se justifica pelo domínio da distribuição através da rede bancária nos seguros destes segmentos.

Já a segunda sociedade *holding*, denominada Mapfre BB SH2 Participações S.A. (SH2), desenvolverá atividades relacionadas a operações de seguros nos ramos elementares (seguros gerais) incluindo veículos, industriais e canais *affinity* (distribuídos em canais alternativos como varejo, cartões, concessionárias de energia etc.) apresentando configuração societária apresentada no Quadro 19:

	Ações ON	Ações PN	Capital Total
Mapfre	50,01%	49,00%	50,00%
BB Seguros	49,99%	51,00%	50,00%

**Quadro 19 - Estrutura da Mapfre BB SH2**

Fonte: Banco do Brasil, [2010]

Considerando o porte das operações e visando equalizar a participação acionária pretendida nas duas SHs constituídas, a BB Seguros desembolsou em favor da Mapfre o montante de R\$ 295 milhões. Considerando que o controle das sociedades (ações ordinárias) ficará com a Mapfre, o Banco participará da governança por meio da indicação de representantes nos conselhos de administração e fiscal das companhias SH1 e SH2.

Diferentemente dos demais casos avaliados no presente estudo, a aliança entre o Banco do Brasil e a Mapfre fundamentou-se primordialmente a partir de divulgações institucionais destas organizações. O detalhamento do funcionamento das operações e as estratégias que serão adotadas ainda estão em curso, impedindo a sua divulgação e limitando o seu aprofundamento.



Contudo, a partir dos bons resultados obtidos na *joint venture* da Nossa Caixa com a Mapfre é de se esperar que algumas características sirvam de base para a evolução da nova estratégia do Banco do Brasil. As companhias informaram que a integração tecnológica deverá ser concluída em seis meses e que elas prevêem operar juntas e sob uma única marca em um ano.

A avaliação da aliança, por ter sido recentemente estabelecida, ficou a cargo das afirmações institucionais, como a do presidente mundial da Mapfre, José Manuel Martínez, classificando o Banco do Brasil como "parceiro ideal" e que a parceria pode ajudar a seguradora espanhola, já presente em 45 países, a expandir-se também globalmente. A informação foi ratificada pelo presidente do Banco do Brasil afirmando que "a parceria com a Mapfre acompanhará o processo de internacionalização do Banco na África, Estados Unidos e também Europa" e que "a pretensão é nos tornarmos um banco global".

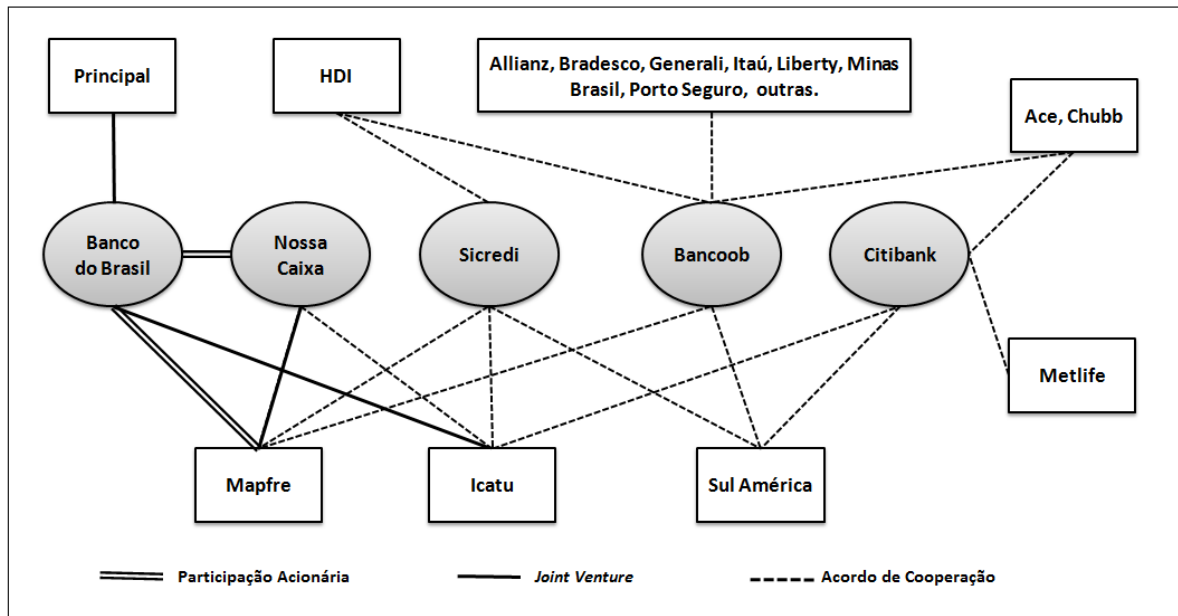
Justificando a investida no setor de seguros, o presidente do Banco afirmou que o crescimento natural do setor aliado ao bom rumo da economia, o potencial da indústria de seguros é enorme, ressaltando que "a penetração de seguros no produto interno bruto é de apenas 3,4% enquanto em outros países é o dobro disso".

Quanto à importância dos seguros para a estratégia do Banco, o executivo informou que "nossa expectativa é de que a área de seguridade represente 25% do ganho do Banco em 2012", significando dobrar a participação do lucro do conglomerado em seguros (que em 2009 representou 12%). Esta possibilidade é vislumbrada também pelo fato do setor de seguros ter evoluído a uma taxa superior a do PIB brasileiro na última década.

## 5.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem por objetivo comparar os casos estudados, sintetizando os objetivos e fatores motivadores para escolha dos diferentes tipos de alianças, os critérios para seleção dos parceiros e as características destas alianças. Para contribuir com a análise dos resultados obtidos nos estudos de casos, foram considerados também o referencial teórico e informações públicas sobre outras instituições.

A Figura 10 apresenta um esquema com os bancos avaliados e os tipos de alianças realizados com as seguradoras, incluindo acordo de cooperação, *joint venture* e participação acionária.



**Figura 10 - Esquema das alianças estratégicas firmadas pelos bancos estudados**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 10 ilustra a multiplicidade de alianças realizadas por estes bancos, com destaque para as relações estabelecidas pelas seguradoras Mapfre, Icatu e Sul América. A Mapfre não possui alianças apenas com o Citibank, a Icatu com o Bancoob e a Sul América com o Banco do Brasil e a Nossa Caixa (mas com os quais mantinha até então *joint ventures* e acordo de cooperação, compensados em parte com os recentes acordos com o Sicredi e o Citibank).

### **5.6.1 Objetivos e fatores motivadores para os tipos de alianças**

Os objetivos mencionados para a formação das alianças podem ser classificados em dois eixos: operacionais e estratégicos.

No eixo operacional (vinculado a indicadores de desempenho) os principais objetivos mencionados foram: o aumento da rentabilidade, a ampliação do portfólio (para atender às necessidades dos clientes), os níveis de serviços e a competitividade dos produtos.

No eixo estratégico foram mencionados objetivos relacionados à estratégia geral das instituições: no Sicredi a proteção ao patrimônio do associado aliado a sua fidelização; no Bancoob a autonomia para as cooperativas definirem as melhores soluções para seus associados; no Citibank o estreitamento do relacionamento visando à fidelização dos clientes; na Nossa Caixa o foco nas atividades principais transferindo as demais para parceiros privados especializados; e no Banco do Brasil a disputa pela liderança no setor.

O Quadro 20 apresenta uma síntese dos objetivos e fatores motivadores para os tipos de alianças observados nos casos estudados:

<b>Banco</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Motivadores para o tipo de aliança</b>
Sicredi	Proteção ao patrimônio do <b>associado</b> aliado a sua fidelização.	Atendimento às necessidades dos associados e obtenção de receitas sem imobilizar capital ou participar do risco. A não exclusividade dos acordos em seguros gerais atende a demanda das cooperativas por mais opções.
Bancoob	Autonomia para as <b>cooperativas</b> definirem as melhores soluções para seus associados.	Atendimento às necessidades dos associados e obtenção de receitas sem imobilizar capital ou participar do risco. Autonomia das cooperativas para realização de acordos.
Citibank	Estreitamento do <b>relacionamento</b> visando à fidelização dos clientes.	Atendimento às necessidades dos clientes e obtenção de receitas sem imobilizar capital ou participar do risco, seguindo definição da matriz americana. Exclusividade nos acordos, por ramo de atuação, visando obter maior prioridade nos serviços e investimento das seguradoras parceiras.
Nossa Caixa	Foco nas <b>atividades principais</b> transferindo as demais para parceiros privados especializados.	Realização de leilões transferindo o controle das <i>joint ventures</i> para os sócios privados, visando agregar expertise e maior flexibilidade na gestão.
Banco do Brasil	Disputa pela <b>liderança</b> no setor.	Revisão da estratégia de atuação, reduzindo o número de parceiros em suas <i>joint ventures</i> , resultando na associação com a Mapfre através da troca de participações acionárias.
Objetivos comuns	Aumento da rentabilidade, ampliação do portfólio (para atender às necessidades dos clientes), níveis de serviços e competitividade dos produtos.	

**Quadro 20 - Objetivos e fatores motivadores para o tipo de aliança**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O **aumento da rentabilidade** foi mencionado com destaque por todos os entrevistados. Ele também é apontado com destaque em estudos realizados em outros países (VIOLARIS, 2001; VOUTILAINEN, 2004, SIGMA, 2007).

O aumento da rentabilidade através das operações de seguros, seja através de seguradoras próprias ou de alianças, é um item presente na agenda e nas declarações dos principais executivos dos bancos. De fato, a participação dos seguros na composição do lucro dos conglomerados bancários brasileiros é significativa.

Ao anunciar a associação com a Mapfre, o presidente do Banco do Brasil afirmou que a expectativa é elevar de 15% a participação da área de seguridade no lucro do conglomerado, chegando a 25% em 2012 (incluindo as operações da Nossa Caixa). No Sicredi, Bancoob e Citibank, que operam através de acordos com seguradoras, os valores não foram divulgados.

A principal referência citada pelos bancos é o Bradesco, onde o lucro oriundo das operações de seguros representou nos últimos anos mais de 30% do resultado do conglomerado, alcançando 34% em 2009 (BUENO, 2010a). Outras instituições também perseguem um aumento da participação dos seguros, como o HSBC, onde o executivo responsável pela área de seguros na América Latina afirmou que os seguros representavam 13% do lucro do conglomerado e o plano era atingir 20%, situando-se entre as três maiores no setor de vida e previdência até 2013 (BUENO, 2008).

A ampliação do portfólio foi destacada principalmente pelo Sicredi e Bancoob, com a intenção de atender plenamente às demandas do quadro de associados através das parcerias. Os níveis de serviços foram destacados como um dos objetivos principais a serem atingidos pelas alianças, sendo um fator extremamente crítico na avaliação do Citibank. A competitividade dos produtos foi citada como um dos principais fatores para o crescimento almejado pelas partes através das alianças. Ela é um fator relevante para as alianças, pois na sua ausência acarreta descontentamentos da rede (dificuldade para atingir as metas impostas de crescimento) e envolve a negociação do posicionamento dos produtos (preços, coberturas, níveis de serviços) e, conseqüentemente, as margens que a operação deixará para a seguradora.

Embora ressaltada por todos os entrevistados, na escala de prioridades proposta nas entrevistas, a rentabilidade foi mencionada, à exceção do Sicoob, em segundo ou terceiro lugar pelos executivos. Na primeira posição foram apontados **fatores que contribuem diretamente para a estratégia do banco** (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Além da sua importância para resultar na almejada rentabilidade, o alinhamento percebido corrobora com a classificação destas associações como “alianças estratégicas”.

No Sicredi, em função das características do modelo cooperativista, foi referida a necessidade de proteção ao patrimônio do associado, da cooperativa e do banco. Ressalta-se que a finalidade do seguro é justamente oferecer proteção contra riscos, diluindo-os através do princípio do mutualismo. Este entendimento primordial quanto ao significado do produto, e não apenas seu foco comercial (atrelado a metas de vendas, campanhas de incentivo, vendas-cruzadas) parece ter contribuído para o bom desenvolvimento do produto na rede. Como o

Sicredi possui pontos de atendimento em pequenas localidades, desassistidas por corretores de seguros ou outras redes bancárias, em muitos casos a primeira experiência do associado (cliente) com este produto se deu através do trabalho de conscientização realizado pelas cooperativas.

No Bancoob, prevalece a estratégia de atribuir maior autonomia às suas cooperativas. O objetivo com isto é possibilitar a elas ofertarem um portfólio de produtos e serviços (e respectivos fornecedores) mais apropriados às necessidades dos diversos grupos que compõem o quadro de associados. Com isto as cooperativas (e suas corretoras) buscam firmar parcerias com seguradoras que melhor atendam as suas necessidades (e de seus associados). De certa forma se assemelha à avaliação do Citibank de que as seguradoras “podem ser boas em mais de um ramo, mas nenhuma delas é perfeitamente excelente em todos”. Por outro lado, a negociação isolada das centrais e cooperativas com múltiplos fornecedores diminui o poder de negociação, principalmente quanto ao estabelecimento de condições comerciais, financeiras e de níveis de serviços.

Para o Citibank, a fidelização dos clientes foi mencionada como prioritária, com os seguros contribuindo para o aumento do nível de relacionamento, vinculando-os assim à estratégia de posicionar a instituição como “o primeiro banco de relacionamento” para o seguimento premium no mercado. A partir deste posicionamento, a qualidade nos níveis de serviços prestados pelas seguradoras foi destacada como fator essencial nos objetivos a serem atingidos com as alianças.

Na aliança da Nossa Caixa com a Mapfre, o objetivo prioritário da instituição foi concentrar as atividades na competência central (*core banking*), buscando ampliar a capacidade de competição, através de sócios especializados para capitalizar as operações nas demais linhas de atuação (auferindo ainda receitas com os leilões).

Para o Banco do Brasil o alinhamento à estratégia global da instituição se reflete nas palavras do presidente do Banco: “queremos uma participação de mercado em seguridade condizente com o tamanho do Banco do Brasil” (líder do setor). Além da busca pela liderança no setor de seguros, a aliança com a multinacional espanhola visa ainda preparar a instituição (em seu processo de internacionalização) para competir no mercado global (DOZ; HAMEL, 2000).

Em relação aos **fatores motivadores** para os diferentes tipos de alianças, soma-se aos objetivos estratégicos mencionados a **necessidade de capital** para atender as regras de

solvência nas opções de *joint venture*, participação acionária ou mesmo seguradoras próprias (subsidiárias integrais). Este capital poderia ser (melhor) alocado na atividade-fim do banco, que é a intermediação financeira, ou seja, captar e emprestar recursos (oferecendo produtos e serviços financeiros relacionados).

Os limites de alavancagem dos bancos (quanto eles podem emprestar) dependem de regras estabelecidas pelo Banco Central, tendo como base as diretrizes internacionais definidas no acordo de Basiléia. O mesmo ocorre com os limites operacionais das seguradoras (quanto elas podem assumir de riscos em função do seu capital) estabelecidos pela SUSEP, tendo como base as diretrizes internacionais para as regras de solvência. Mudanças nestas regras, no cenário competitivo e nas necessidades de cada organização podem implicar em revisão das estratégias de associação.

Justificando a opção pela atuação através de acordos, no início das operações na rede, o diretor de produtos do Banco Cooperativo Sicredi afirmou: “Quem não tem expertise, não tem capital, só tem demanda, então opera com quem tem. A aliança ocorre porque duas partes se completam para atender um objetivo”.

Com o crescimento da carteira de seguros de pessoas, onde a produção nos ramos em que o Sicredi atua projetava representar mais de 50% da seguradora parceira Icatu, com a qual também são realizadas as operações de previdência, o Banco decidiu realizar estudos em 2009 para avaliar a possibilidade de alteração do seu modelo de atuação.

Considerando a opção dos principais bancos em operar no segmento de pessoas e previdência através de companhias próprias ou *joint ventures*, o Sicredi realizou estudo de viabilidade para constituição de uma seguradora própria ou uma *joint venture*. O estudo considerou como contraponto para a possibilidade de ganhos adicionais a necessidade de imobilização de capital e a participação no risco do negócio. Como resultado, o Banco optou pela manutenção da atuação através de acordos de cooperação, incluindo a possibilidade de negociar a exclusividade no balcão por períodos maiores (dez a vinte anos), antecipando com isto receitas e assegurando maiores investimentos por parte da Icatu ou de outra seguradora que a viesse a substituí-la.

A avaliação do Sicredi está em linha com a do Banco Mercantil do Brasil, que vendeu as operações de suas seguradoras (Minas Brasil) para a Zurich em 2008. Conforme relatório da instituição (BANCO MERCANTIL DO BRASIL, [2008]), “os acionistas optaram por concentrar esforços e investimentos no seu segmento alvo, ou seja, o da intermediação

financeira”. Quanto aos objetivos, o documento aponta a “redução do nível de imobilização de capital, elevação do capital de giro, aumento da liquidez, maior capacidade competitiva e significativa ampliação da atuação na distribuição de seguros e previdência, além de ampliar a visibilidade da instituição no plano nacional e internacional”.

Em função da necessidade de imobilização de capital e dos riscos associados ao negócio de seguros, o Citibank também definiu sua atuação mundial através acordos. Para o Bancoob, a opção de constituição de *joint venture* poderia ser uma alternativa para unificar as operações na rede, mantendo a distribuição através das corretoras das centrais e cooperativas ou corretoras parceiras.

Apesar das restrições impostas pela imobilização de capital e os riscos associados ao negócio, a opção por *joint ventures* confere a propriedade conjunta sobre a carteira constituída, especialmente nas carteiras com prazos mais longos como nos seguros de pessoas e previdência. Os acordos de acionistas podem prever condições para a opção de compra das ações remanescentes, facilitando processos de verticalização (passando a atuar com seguradora própria) ou ainda a substituição de sócios. As necessidades de aportes de capital na seguradora pelo banco podem ser reduzidas com uma menor participação acionária, ajustando-se a sua remuneração na sociedade através de instrumentos legais.

Considerando apenas os aspectos financeiros, a avaliação básica dos bancos é o quanto de recursos deve ser investido e qual o retorno que se espera obter frente ao risco assumido. De um lado há um grande potencial para desenvolvimento do mercado de seguros no País, reforçando a decisão de investimento neste setor, mas de outro a rentabilidade das seguradoras historicamente é inferior a dos bancos. Em compensação, a rentabilidade das grandes seguradoras (ligadas a bancos) é superior a das independentes. Com o aumento da eficiência operacional (GALIZA, 2009) é possível que as rentabilidades dos setores se aproximem no futuro.

Contudo, mesmo que as seguradoras possam representar volumes e rentabilidades mais atraentes aos bancos, ainda persistirá um **risco de negócio** mais elevado, principalmente nos seguros gerais. Por outro lado, com a abertura do mercado de resseguro, as seguradoras terão mais alternativas para transferir o excedente de riscos (e em contrapartida, parte a rentabilidade).

Para o Banco do Brasil, a opção pela troca de participações acionárias com a Mapfre representou uma oportunidade para alcançar a liderança no segmento de pessoas e reforçar



sua atuação em seguros gerais. Ela teve como antecessora a associação do Itaú com a Porto Seguro, também envolvendo a criação de uma *holding* e a transferência de carteiras. Pelo porte destas associações, a troca de participações acionárias estabeleceu uma alternativa até então não explorada entre estes setores.

Estas operações possuem em comum o fato dos sócios apresentarem participações aproximadas de mercado. O Itaú liderava em seguros gerais com 14%, seguido da Porto Seguro com 12% (líder no principal ramo, automóvel). O Banco do Brasil ocupava a sexta posição em seguros gerais com 6% e a Mapfre a quarta colocação com 7%, enquanto no segmento de pessoas ocupavam respectivamente a terceira e quarta posições, com 10% de mercado em cada uma. Em função da pré-existência de seguradoras controladas pelos bancos, as trocas envolveram as ações e carteiras destas com as seguradoras associadas (Porto Seguro e Mapfre) e não a troca direta de ações dos bancos com as seguradoras, mencionada na literatura.

No caso do Itaú e da Porto Seguro, os grupos seguirão competindo em outras linhas de seguros e também de negócios como consórcio, financeiras, administração de recursos. Estas possibilidades estimulam a reflexão para um novo modo de competir e cooperar ao mesmo tempo, com a atuação de um complementando a do outro em produtos ou serviços, apontados por Nalebuff e Brandenburger (1996).

Os objetivos dos bancos, com o aumento da rentabilidade e a contribuição para a intenção estratégica, conjugados com a necessidade de capital e o risco do negócio, fornecem indicadores para entender a opção pelos diferentes tipos de alianças ou a operação através de seguradoras próprias, considerando o contexto atual do País (legislação, concorrência, perspectivas, etc.). Estas variáveis também foram apontadas no estudo conduzido por Korhonen e Voutilainen (2004).

### **5.6.2 Critérios de seleção dos parceiros**

Em função dos objetivos almejados com as alianças, os bancos estabelecem os critérios para a seleção das seguradoras parceiras. O quadro 21 apresenta uma síntese dos critérios utilizados pelos bancos estudados:

Banco	Critérios para seleção das seguradoras
Sicredi	<p>A expertise da Mapfre em seguros gerais (especialmente seguros patrimoniais, rurais e agrícolas), aliada a sua origem no mutualismo e sua rede de atendimento. A Icatu pelo seu expertise em seguros de pessoas e previdência. Considerou também a disposição das seguradoras em customizar seus produtos, processos e sistemas as peculiaridades do canal.</p> <p>A seleção posterior da Sul América e da HDI para concorrer nos seguros de automóveis ponderou o portfólio, a estrutura de atendimento, as condições financeiras e os aspectos tecnológicos.</p>
Bancoob	<p>Os critérios de seleção são estabelecidos individualmente pelas cooperativas que integram o Sistema. Contudo, o Banco destacou como principais as condições comerciais ofertadas pelas seguradoras, o expertise, as ferramentas tecnológicas e o nível de atendimento.</p>
Citibank	<p>Considerou o nível (reconhecido) de expertise das seguradoras nos ramos de atuação operados pelo Banco, a prioridade no atendimento (níveis de serviços), a flexibilidade para atender as demandas e o apetite das seguradoras para ganhar participação de mercado.</p>
Nossa Caixa	<p>Foram convidadas a participar dos leilões as seguradoras com porte para comportar as carteiras e o crescimento das operações da Nossa Caixa e que não tivessem vínculo com bancos de varejo. A seleção se deu pela maior oferta.</p>
Banco do Brasil	<p>A escolha da Mapfre teve ao seu favor grande apetite (financeiro) para crescer no país e consolidar a sua liderança como maior seguradora estrangeira na América Latina (em linha com a intenção do Banco em disputar a liderança no setor de seguros), a atuação destacada em seguros rurais e agrícolas e um crescimento vigoroso nos segmentos de vida e automóveis.</p> <p>Adicionalmente, considerou a <i>joint venture</i> com a Nossa Caixa, representando uma experiência bem-sucedida e ao mesmo tempo implicando no pagamento de uma pesada multa para rescindi-lo.</p>
Critérios comuns	<p>Não serem ligadas a bancos de varejo, a especialidade em determinados segmentos e as condições financeiras ofertadas.</p>

**Quadro 21 - Critérios para seleção de seguradoras**

Fonte: Elaborado pelo autor.

As escolhas tiveram como critério comum o fato das **seguradoras não serem ligadas a bancos de varejo**. Além das preocupações inerentes ao acesso/uso indevido das informações da carteira de clientes por uma seguradora controlada por um banco concorrente (ainda que ressalvadas por mecanismos de *chinese wall*), persistiriam, conforme destacado pelo Citibank, questões quanto à prioridade no atendimento (dos serviços, na customização de

produtos, processos, sistemas) ou ainda nas políticas de atuação comercial, que poderiam divergir entre um canal e outro. O fato é que nos processos de seleção estudados tais seguradoras foram excluídas.

Uma questão interessante que se apresenta é que a Mapfre fora escolhida no Sicredi e no Bancoob considerando este critério. Com a recente associação com o Banco do Brasil, principal concorrente das cooperativas de crédito, tanto no meio rural quanto no meio urbano, resta saber se persistirão estas alianças ao longo do tempo.

A **especialidade das seguradoras em determinados segmentos** foi apontada como fator decisivo. No caso do Sicredi contribuiu para a escolha da Icatu (especialista em seguros de pessoas e previdência) e da Mapfre (seguros gerais incluindo produtos rurais e agrícolas). O Citibank destacou na revisão da estratégia esta premissa, considerando essencial selecionar “as seguradoras melhor posicionadas em termos de nível de serviço, de qualificação e expertise” em cada ramo de atuação.

No Sicoob, ainda que a escolha seja conduzida de maneira descentralizada, ela também recai sobre seguradoras independentes com especialidade em determinados ramos (com destaque para a Mapfre em vida e patrimoniais) ou com atuação destacada regionalmente (por exemplo, a Centauro no Paraná e a Minas Brasil/Zurich em Minas Gerais).

No quesito especialidade da seguradora, merece destaque o grupo Icatu nos segmentos de capitalização e previdência. Ela possui o maior número de alianças com bancos, seja com *joint ventures* em capitalização (Banco do Brasil e Caixa Econômica) ou acordos de cooperação com Citibank, Sicredi, Banrisul, Banestes e Mercantil do Brasil.

Outro fator de escolha são as **condições financeiras ofertadas pelas seguradoras**. Os bancos partem de uma condição muito favorável no processo de negociação por disporem de uma rede de atendimento e uma base de clientes desejada pelas seguradoras (e em alguns casos primordial). A rede de distribuição e a base de clientes se constituem na principal barreira de entrada (PORTER, 1986) para novos competidores no mercado brasileiro. O comentário feito por um alto executivo de seguradora é que o ingresso nestes canais (bancos, redes de varejo) é extremamente concorrido e, por consequência, caro. Geralmente estas operações agregam mais volume do que resultado, podendo em alguns casos se apresentar deficitárias (principalmente no início quando ocorrem desembolsos para aquisição do direito de exclusividade no balcão por um período pré-determinado).

No processo de seleção conduzido pelo Sicredi em 2009 para inclusão de novas companhias de seguros gerais (para concorrer com a Mapfre) foram convidadas a participar cinco seguradoras não controladas por bancos, entre as maiores do mercado. Foi considerado o portfólio, a estrutura de atendimento, os aspectos tecnológicos, e como um fator decisivo às condições financeiras oferecidas pelas seguradoras escolhidas.

A este respeito o Citibank ponderou que eventualmente poderia obter o máximo de valor econômico vendendo o balcão para um único parceiro, mas correria o risco de perder em qualidade nos setores em que aquela seguradora não fosse forte ou não tivesse expertise. O argumento é que o banco não poderia abrir mão de credibilidade e de qualidade, devido aos preços (baixos) ou a falta de capacidade de investimento pelo parceiro. Contudo, também foram considerados a flexibilidade e o “apetite” das seguradoras para ganhar participação de mercado.

No sentido mais estrito da oferta da melhor condição financeira pelas seguradoras temos como exemplo os leilões conduzidos pela Nossa Caixa. Por envolver uma empresa pública, as condições da aliança foram todas previstas na carta-convite, incluindo as informações para definição do preço: plano de metas, índices de crédito, mix de operações e a segmentação de clientes. O processo de escolha se deu então a partir da abertura dos envelopes, que continha apenas o “preço” ofertado pelas seguradoras concorrentes.

Na avaliação das oportunidades de negócio, as seguradoras ponderam o potencial de crescimento das operações (considerando entre outros fatores a rede e a base de clientes) visando estabelecer cenários para a previsão de receitas. Contudo, mesmo que vislumbrassem um mesmo potencial, os preços ofertados pelas seguradoras divergiriam em função da diversidade de variáveis envolvidas.

Além das receitas, são determinantes para definição da margem de lucro da operação: a avaliação do nível de despesas administrativas que a seguradora possui (e terá para operar no canal, além dos ganhos de escala com a diluição de custos fixos), os níveis de sinistralidade esperados (ligados às características dos clientes e ao posicionamento dos produtos – políticas de preços, coberturas e níveis de serviços) e as políticas de remuneração (comissões, participações no resultado, verbas de marketing). Com isto é possível estimar um fluxo de caixa para o negócio. Adicionalmente, ressalta-se que cada companhia possui diferentes custos de capital, fatores de complementaridade (rede de distribuição, portfólio, estruturas e padrões de atendimento) e finalmente, “apetite” para pagar pelo balcão e ampliar sua participação no mercado.

### 5.6.3 Características das alianças

Conforme exposto anteriormente, as alianças visam rentabilizar o banco, contribuindo para execução da sua estratégia, e por outro lado proporcionar às seguradoras ampliar a sua participação de mercado com o acesso a uma rede de distribuição e uma base de clientes. As vantagens incluem ainda a complementaridade, seja de estruturas já constituídas (canais de atendimento) ou de produtos e serviços (possibilidade de vendas-cruzadas).

Considerando o fato de o Brasil ser referência mundial de desempenho no modelo de *bancassurance*, buscou-se identificar as características das alianças firmadas, destacando aquelas que na visão dos executivos se constituíam em fatores-chave para a sua operacionalização e o alcance dos objetivos.

O Quadro 22 apresenta um resumo das características verificadas nas alianças estudadas.

<b>Características das Alianças</b>	<b>Principais aspectos envolvidos</b>
Caráter formal envolvendo contratos	Acordos comerciais e Acordos de Acionistas (no caso de <i>joint ventures</i> e participações acionárias) prevendo exclusividade ou não na rede do banco, níveis de serviços, políticas comerciais, comitês, níveis de alçada, políticas de remuneração, verbas para investimentos e participações nos resultados.
Capacitação dos colaboradores	Treinamentos, com a participação das seguradoras, incluindo desde técnicas de vendas e características dos produtos até o funcionamento do mercado segurador.
Campanhas de vendas	Promoção de alguns produtos por um determinado período, utilizando-se ou não de verbas negociadas com as seguradoras para esta finalidade.
Remuneração aos colaboradores	Pagamento adicional de comissionamento ou bonificações aos colaboradores para estimular a oferta dos produtos.
Metas harmônicas	Estabelecimento de meta mínima de produção nos principais produtos do banco.
Customizações de produtos, processos e sistemas de informações	Adequação da seguradora aos negócios do banco, visando aumentar a sinergia das operações e manter um padrão para os colaboradores e clientes.
Gestão de relacionamento com os clientes (CRM)	Direcionamento de metas e ações de vendas-cruzadas ( <i>cross-selling</i> ) e sugestões adicionais para o produto ou serviço ( <i>up-selling</i> ), maximizando o potencial da base de clientes do banco.

**Quadro 22 - Características da alianças dos bancos com seguradoras**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Independentemente do tipo de aliança utilizado (acordo de cooperação, *joint venture* ou participação acionária), estas características foram evidenciadas. Os diferentes níveis em que foram verificadas remetem ao maior ou menor grau de interdependência entre os parceiros, conforme apontado por Williamson (1991) e Lorange e Roos (1996).

Conforme apresentado no Quadro 21, as alianças possuem um **caráter formal envolvendo contratos** (acordos operacionais, de cooperação ou de distribuição e no caso das *joint ventures* ainda os acordos de acionistas). Eles prevêm prazos de duração de 3 a 20 anos, estabelecendo exclusividade ou não na rede do banco, níveis de serviços, políticas comerciais,

instituição de comitês, níveis de alçada, políticas de remuneração, verbas para investimentos e participações nos resultados.

Neste quesito, o Sicredi instituiu dois comitês com as seguradoras: um comitê técnico para avaliação de níveis de serviços, definições de customizações em produtos, processos e sistemas; e um comitê estratégico para avaliação da aliança, desempenho e formulação de estratégias de atuação. Eles constituem canais formais para prevenir e reduzir eventuais hiatos (DOZ; HAMEL 2000) nas alianças.

O Citibank destacou a importância do monitoramento dos níveis de serviços previstos nos contratos, visando assegurar que estas operações não impactem negativamente na imagem do Banco. Em complemento, estabeleceu ainda alçadas para que o Banco possa definir sobre a aceitação de determinados riscos, normalmente rejeitados nos critérios padrões da seguradora, e também sobre o pagamento de indenizações, com o objetivo de preservar o relacionamento com o cliente.

No caso de pagamentos das seguradoras pela exclusividade de uso do balcão por um período pré-determinado, são estabelecidas regras de saída antecipada prevendo multas e o destino das carteiras de seguros constituídas, como no caso da *joint venture* entre a Mapfre e a Nossa Caixa.

Estes contratos decorrem de negociações realizadas entre as instituições e por este motivo contém cláusulas de confidencialidade quanto à divulgação do seu conteúdo, que poderia gerar desconforto em outros canais. Este fato limita um maior aprofundamento sobre as características formais previstas nos contratos, além das mencionadas nos estudos de casos.

Em relação aos aspectos diferenciadores para o alcance dos objetivos nas alianças foi destacado a **capacitação dos colaboradores**. No Sicredi foram desenvolvidos diversos módulos de treinamentos, com a participação das seguradoras, incluindo desde técnicas de vendas e características dos produtos até o funcionamento do mercado segurador. Neste sentido, foram promovidos ainda encontros visando ampliar o conhecimento recíproco entre as partes. A intenção era que as seguradoras entendessem o conceito e o funcionamento das cooperativas de crédito, com suas peculiaridades em relação a outras instituições financeiras, e de outro lado possibilitar o entendimento sobre o funcionamento da indústria de seguros.

Na Nossa Caixa foi desenvolvido um amplo programa de capacitação dos colaboradores para oferta destes produtos, incluindo o desenvolvimento de habilidades pessoais e técnicas de vendas. Nas duas instituições foram destacados profissionais em cada

região de atuação para atuarem como referência nestes produtos. O Citibank ressaltou a atuação da sua central de atendimento exclusiva, com pessoal técnico especializado, além da estrutura na corretora de seguros para a realização de negócios diferenciados.

A capacitação diminui umas das barreiras para a oferta destes produtos que é o desconhecimento. Neste caso os colaboradores podem ficar receosos em abordar o cliente, limitando-se a apresentar o produto apenas quando demandados, ou oferecê-lo conjugado a outras operações, visando apenas o cumprimento de metas.

Outra característica destacada pelos executivos entrevistados é a utilização de **campanhas de vendas**. Nelas o banco promove alguns produtos por um determinado período, utilizando-se ou não de verbas negociadas com as seguradoras para esta finalidade. Os incentivos (brindes, viagens) são oferecidos ao público interno (colaboradores) e/ou ao público externo (clientes).

Outra prática observada é o pagamento adicional de **remuneração aos colaboradores** do banco (comissionamento por venda). Este pagamento representa um estímulo para a oferta destes produtos, ao contrário de outros produtos que são demandados (solicitados) pelos clientes, como empréstimos e aplicações.

Em função das campanhas e da remuneração adicional, para evitar que os seguros se sobreponham aos principais produtos e serviços do banco, disputando e interferindo no seu desempenho, uma política utilizada pelos bancos é a adoção do conceito de **metas harmônicas** (estabelecimento de meta mínima de produção nos principais produtos do banco). Segundo o presidente da Mapfre Nossa Caixa a sua adoção teve como um dos fatores a mudança na política de remuneração dos colaboradores. O Sicredi também adotou o conceito de meta harmônica, mesmo não utilizando uma política corporativa de remuneração direta aos colaboradores pela venda de produtos.

Para que os produtos de seguros tenham adesão ao portfólio do banco, normalmente existem **customizações de produtos, processos e sistemas de informações**. As seguradoras e banco ajustam os sistemas para integrar as operações (como por exemplo, a contratação do seguro prestamista integrado com a contratação de empréstimos), visando acelerar os processos e reduzir custos, dando a impressão ao consumidor que os produtos são ofertados por um único fornecedor (NIGH; SAUNDERS, 2003). As customizações de produtos visam apresentar estes produtos com aderência ao padrão do banco. No Sicredi os produtos carregam o nome e as cores da instituição, independente da seguradora (exemplo, Sicredi



Seguro Residencial), respeitando os aspectos legais de informar a seguradora responsável pelo produto nos materiais de divulgação. Em relação aos processos, um exemplo é a disponibilização de centrais de atendimento das seguradoras dedicadas ao canal (Sicredi, Citibank, Nossa Caixa e Banco do Brasil).

Os sistemas para **gestão de relacionamento com os clientes** (CRM) também são fundamentais para o direcionamento de metas e ações de vendas-cruzadas (*cross-selling*) e sugestões adicionais para o produto ou serviço (*up-selling*), característicos do modelo de *bancassurance*. Conforme mencionado pelo Superintendente do Citibank: “A história do relacionamento bancário é a história do *cross-selling* e do *up-selling*. Não tem outro caminho, sem dúvida é isso”.

## 6 CONCLUSÃO

Este capítulo final oferece conclusões sobre as respostas às questões de pesquisa, destacando as ressalvas sobre a abrangência do estudo e propondo novas abordagens para subsidiar trabalhos futuros.

### 6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo principal descrever e analisar as características de alianças estratégicas de empresas dos setores bancário com o segurador no Brasil. Os objetivos específicos envolveram o mapeamento dos tipos de alianças existentes, a identificação dos objetivos e fatores motivadores para os diferentes tipos de alianças e dos critérios para seleção dos parceiros. A metodologia envolveu pesquisas a dados secundários, a partir de fontes públicas, e a realização de estudos de casos, visando à obtenção de dados primários através de entrevistas com os executivos responsáveis pelas alianças.

Analisando os dados setoriais se observa o **domínio do mercado segurador brasileiro pelas seguradoras ligadas a conglomerados bancários**, com uma participação geral de 65% em 2009. Ela é ainda mais evidente nos segmentos de previdência com 93%, capitalização 82% e pessoas 60%. Nos seguros gerais a participação é menor (como na maioria dos países), ficando com 36%. No segmento de seguro saúde representa 46%, por conta do líder Bradesco com 41%.

Os tipos de alianças estudados e referenciados na literatura incluem: acordos de cooperação, *joint ventures* e trocas de participações acionárias. Além de realizar alianças com seguradoras, os conglomerados bancários também optam por internalizar as operações através de seguradoras próprias.

O levantamento de mercado evidenciou a preferência dos bancos maiores pela atuação através de **seguradoras próprias**. Os cinco maiores bancos privados (Itaú, Bradesco, Santander, HSBC e Safra) contam com seguradoras de vida e previdência. Eles também possuem companhias de capitalização, com exceção do Safra. Em seguros gerais a exceção fica por conta dos bancos estrangeiros, Santander e HSBC, que atuam (predominantemente) através de acordos de cooperação, seguindo tendência internacional neste segmento.

A alternativa de aliança estratégica pela troca de **participação acionária** foi referenciada no estudo de caso da associação do Banco do Brasil com a Mapfre em outubro de 2009. A combinação das carteiras teve como objetivo a disputa pela liderança no setor, conquistada no segmento de pessoas e na vice-liderança em seguros gerais. As participações acionárias foram ajustadas através da constituição de *duas holdings*. A opção de troca de ações havia sido anunciada pouco antes, em agosto, com a associação do Itaú com a Porto Seguro, envolvendo as carteiras de seguros residenciais e de automóveis e também a liderança nestes ramos.

A opção por *joint ventures* é observada nos bancos públicos. O estudo de caso envolveu a aliança formada pela Nossa Caixa com a Mapfre para atuação no segmento de seguro de pessoas e previdência. O principal objetivo da aliança foi concentrar as atividades do banco em suas atividades principais, buscando um parceiro especializado para capitalizar as demais atividades e com a flexibilidade da atuação propiciada pelo controle acionário através de um sócio privado. Durante o estudo a Nossa Caixa foi adquirida pelo Banco do Brasil, que manteve estas operações com a mencionada associação com a Mapfre.

As *joint ventures* ainda estão presentes nos bancos públicos federais (Banco do Brasil – Principal e Icatu; Caixa Econômica – CNP Assurance) e também haviam sido adotadas por bancos privados, como o Unibanco - AIG (encerrada em 2008 com o impacto da crise financeira mundial e a aquisição pelo Itaú), o ABN Amro - Tokio Marine (encerrada em 2009, após a aquisição do banco pelo Santander) e o Itaú com a XL (encerrada em 2009 com a aquisição do capital total pelo Itaú).

Os investimentos dos bancos no setor de seguros se justificam pelas perspectivas de crescimento do mercado (acima do PIB) e a intenção de aumentar a sua participação no lucro dos conglomerados. No Bradesco as seguradoras contribuíram com 34% do resultado em 2009. Este desempenho excepcional serve de referência para outras instituições, como o Banco do Brasil que anunciou a intenção de dobrar a participação para 25% até 2012 e o HSBC passando de 13% para 20% até 2013.

Finalmente, os **acordos de cooperação** são a opção predominante adotada pelos demais bancos (cujas participações de mercado individuais são inferiores a 3%). Eles possuem como característica a exclusividade, contratual ou não, nos segmentos de seguros de pessoas e capitalização, enquanto nos seguros gerais prevalecem as operações com múltiplas seguradoras, especialmente no ramo automóvel.

No estudo foram avaliados os acordos de cooperação mantidos pelo Banco Cooperativo Sicredi (Mapfre, Icatu, HDI, Sul América), Banco Cooperativo do Brasil (Mapfre, Sul América, HDI, Allianz, Ace, Liberty, Minas Brasil, Generali, Itaú, Porto Seguro, Bradesco, outras) e Citibank (Metlife, Icatu, Sul América, Chubb e Cardif). O Sicredi operava com exclusividade nos seguros gerais com a Mapfre, abrindo a operação no ramo automóvel para a HDI e Sul América em 2010. Em sentido oposto, no mesmo período, o Citibank, que chegou a operar com cinco seguradoras no ramo automóvel, selecionou apenas uma seguradora para atuar em cada ramo a partir de 2010.

Embora não exista um padrão, o que tem se observado é uma redução do número de seguradoras operando simultaneamente nos balcões bancários, como no Santander que mantinha acordos com seis companhias e reduziu para três em 2006.

Também nos seguros gerais, alguns bancos venderam as participações nas seguradoras, passando a atuar através de acordos, como o HSBC com a HDI e o Real ABN com a Tokio Marine em 2005 e o Banco Mercantil com a Zurich em 2008 (envolvendo todos os segmentos).

As regras setoriais que estabelecem a **necessidade de capital**, de Basiléia para os bancos e de Solvência para as seguradoras, visam garantir maior segurança ao mercado e, conseqüentemente, impõem limites de atuação para as instituições menos capitalizadas. Esta necessidade de capital, somada a falta de **expertise** em seguros, o **risco** das operações e a **escala** necessária para atuar em níveis competitivos, remetem a opção dos bancos menores em atuar através de acordos de cooperação, em detrimento da verticalização adotada pelos grandes bancos.

Em relação à seleção dos parceiros a pesquisa evidenciou a **preferência dos bancos em operar com seguradoras independentes**, não ligadas a conglomerados bancários concorrentes. A justificativa para isto inclui a prioridade no atendimento, seja nos níveis de serviços, na customização de produtos, de processos e sistemas, juntamente com as políticas de atuação comercial, que poderiam divergir entre um canal (banco) e outro.

Outro aspecto destacado foi a **especialidade das seguradoras em determinados segmentos**. O Citibank destacou este fator na escolha da Sul América como parceira exclusiva para operar no ramo automóvel. O Sicredi enfatizou a atuação da Mapfre nos seguros gerais, e em especial nos seguros rurais e agrícolas que atendem a sua base de associados ligada ao meio rural. O caso mais emblemático é o da Icatu no segmento de

capitalização, com o maior número de alianças. A companhia participa nas *joint ventures* com o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal e mantém acordos de cooperação com Citibank, Sicredi, Banrisul, Banestes e Mercantil do Brasil.

Finalmente, os processos de escolha envolvem a avaliação das **condições financeiras ofertadas pelas seguradoras**. Os bancos partem de uma condição muito favorável na negociação por disporem de ativos disputados pelas seguradoras, e em alguns casos essenciais para sua manutenção no mercado, como a rede de atendimento e a base de clientes. Estas condições são evidenciadas tanto nos leilões (Nossa Caixa – Mapfre e Icatu), quanto nas associações envolvendo a exclusividade da seguradora na rede do banco por um período definido (HSBC - HDI, Real ABN – Tokio Marine, BMB - Zurich) quando normalmente parte dos valores são desembolsados antecipadamente pelas seguradoras.

Nos estudos de casos realizados, apesar dos diferentes tipos de alianças, foram identificadas características em comum. Elas possuem um caráter formal, envolvendo contratos entre o banco e a seguradora estabelecendo prazos de duração, regras de saída, exclusividade ou não na rede do banco, níveis de serviços, políticas comerciais, instituição de comitês, níveis de alçada, políticas de remuneração, verbas para investimentos e participações nos resultados.

Além do atendimento às condições contratuais, foram destacadas algumas **características** que contribuem para o alcance dos objetivos das alianças. Como os seguros, originalmente, não fazem parte do portfólio dos bancos, são necessárias ações para promover o seu desenvolvimento. Entre elas se destacam a necessidade de capacitação dos colaboradores do banco para a oferta de seguros (envolvendo também a criação de estruturas especializadas), a realização de campanhas de vendas, acompanhadas ou não de remuneração adicional por vendas, a utilização de metas harmônicas (para evitar a sobreposição dos seguros nos produtos do banco) e customizações de produtos, processos e sistemas de informações visando integrá-los às operações do banco. Os sistemas para gestão de relacionamento com os clientes (CRM) também são fundamentais para o direcionamento de metas e ações de vendas-cruzadas (*cross-selling*) e sugestões adicionais para o produto ou serviço (*up-selling*), característicos do modelo *bancassurance*.

Estas características apontam algumas estratégias adotadas pelos bancos brasileiros nas operações de seguros, que resultam no bom desempenho e no domínio deste setor, conferindo ao país uma posição de destaque na utilização do modelo de *bancassurance*.

Aliadas à identificação dos objetivos e fatores motivadores para a adoção dos diferentes tipos de alianças e aos critérios adotados para seleção dos parceiros, conferem subsídios para o entendimento do mercado brasileiro, comparações e a sua possível replicação para outros países.

Os relatos dos casos estudados, com aplicações práticas, corroboram com os conceitos referenciados na bibliografia relacionada a alianças estratégicas, fornecendo também elementos para análises e estudos futuros. Adicionalmente, a contextualização da evolução do setor de seguros no Brasil, marcada pelas mudanças regulatórias e as movimentações ocorridas (constituição e rompimento de alianças), resultando na configuração atual do mercado, podem contribuir com subsídios para avaliações e tomadas de decisões por outras instituições.

As estratégias adotadas pelos bancos em relação a seguros, no Brasil e no mundo, estão em constante avaliação. Isto se deve em parte ao processo de consolidação que vem ocorrendo em diversos setores, levando à **concentração do mercado em poucos generalistas e a atuação dos demais operadores em nichos específicos** (SHETH; SISODIA, 2002). Além disso, mudanças regulatórias que resultem, por exemplo, numa maior necessidade de capital ou ainda na possibilidade de venda direta aos consumidores pelas seguradoras no Brasil, como ocorre em outros países, podem vir a alterar a dinâmica competitiva deste mercado.

Por fim, a **disputa pela liderança** envolvendo os três principais conglomerados bancários, Banco do Brasil em associação com a Mapfre, Itaú com a Porto Seguro e o ainda líder Bradesco, ditará a dinâmica competitiva que seguirá no setor.

A **concentração do mercado de seguros** com 60% nestes grupos reforça a importância das alianças estratégicas para as demais instituições, como alternativa para complementar os recursos, a tecnologia e a escala necessária para atuar neste cenário competitivo.

## 6.2 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Pela amplitude do tema, foi preciso ter o cuidado de estabelecer uma delimitação no ator banco, adotando primordialmente a sua perspectiva em relação às alianças. O trabalho procurou, como ressaltado, descrever e analisar as características das alianças estratégicas entre empresas dos setores bancário e segurador no Brasil, mapeando os tipos de alianças existentes, identificando seus objetivos e os fatores motivadores e os critérios para seleção dos parceiros. No entanto, em função das características da metodologia adotada e da delimitação do tema, ele não tem a pretensão de responder a todas as perguntas nem de estabelecer regras gerais para os tipos de alianças a serem adotados.

Outra limitação se refere ao caráter confidencial de algumas informações, especialmente as relacionadas aos contratos realizados e às estratégias de atuação dos bancos. Contudo, buscou-se com os estudos de casos um aprofundamento no tema dentro das possibilidades permitidas pelas organizações.

Os setores bancário e segurador desempenham um papel extremamente relevante para a economia e para a sociedade. Por este motivo, merecem destaque na disseminação de estudos que contribuam para o seu entendimento e desenvolvimento.

Com a melhora da distribuição de renda e a conseqüente ampliação da base de consumidores de seguros, aliada à regulamentação do microsseguro, pesquisas complementares poderão ser realizadas observando, por exemplo, a distribuição massificada destes produtos com a formação de alianças entre seguradoras e outros canais (alternativos) de distribuição, como redes de varejo.

Em função da crescente participação dos seguros nos lucros dos conglomerados bancários, estudos financeiros comparando os resultados obtidos também constituiriam bons elementos para análise. Cabe a ressalva, entretanto, quanto às atuais limitações nas demonstrações financeiras de bancos e seguradoras, que apresentam estes valores consolidados com outras receitas e despesas.

Estudos comparativos entre a indústria de seguros no Brasil e em outros países também poderiam resultar em excelentes instrumentos para resolver determinados problemas ou para evidenciar possíveis tendências.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Aluísio. Com Mapfre, Banco do Brasil vira vice-líder em seguros. **Estadão**, 06 out. 2009. Disponível em < <http://www.estadao.com.br>>. Acesso em: out. 2009

AMADOR, Paulo. **Do retrato de Vargas à Carta de Brasília: 50 anos de Fenaseg**. Rio de Janeiro: Grupiara Comunicação, 2001.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (**BACEN**). [2010]. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br/>>. Acesso em: abr. 2010.

BANCO MERCANTIL DO BRASIL. **Relatório de análise gerencial - 1º semestre de 2008**. [2008]. Disponível em <<http://www.mercantildobrasil.com.br>>. Acesso em: set. 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARROS, Marco Antônio da Silva. Panel I: **Negócios não-financeiros no Banco do Brasil**. 23 nov. 2009. Disponível em <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/bbdayDiseg.pdf>>. Acesso em: jan. 2010.

BUENO, Denise. HSBC prioriza seguro e busca aquisições para elevar resultado. **Gazeta Mercantil**. 14 mar. 2008. Finanças & Mercados, p. 2.

\_\_\_\_\_. Lucro da Bradesco Seguros avança 2,8%. **Sonho Seguro**. 28 jan. 2010. Disponível em <<http://www.sonhoseguro.com.br/>>. Acesso em: fev. 2010.

\_\_\_\_\_. Banco do Brasil detalha parceria com Mapfre e acena com compra de ações do Tesouro no IRB. **Sonho Seguro**. 05 mai. 2010. Disponível em <<http://www.sonhoseguro.com.br/>>. Acesso em: mai. 2010.

CAVICCHINI, Alexis. **A História dos Seguros no Brasil: 1808 - 2008**. Rio de Janeiro: Cop Editora, 2008.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SEGUROS GERAIS, PREVIDÊNCIA PRIVADA E VIDA, SAÚDE SUPLEMENTAR E CAPITALIZAÇÃO (**CNSEG**). [2010]. Disponível em: <<http://www.cnseg.org.br>>. Acesso em: abr. 2010.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS ASSOCIAÇÕES DE BANCOS (**FEBRABAN**). [2010]. Disponível em <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: abr. 2010.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS (FUNENSEG). **Dicionário de seguros: vocabulário conceituado de seguros**. 2. ed. Rio de Janeiro: FUNENSEG, 2000.

\_\_\_\_\_. O Efetivo tamanho do mercado de seguros no Brasil. Rio de Janeiro: **FUNENSEG**, [2009].



GALIZA, Francisco (Org.). Indústria Seguradora do Brasil: Visão Executiva da Situação Atual e Perspectivas para 2015. São Paulo: **Rating de Seguros e Accenture**, [2009].

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P., RUGELSJOEN. Gestão de Alianças com o Balanced Scorecard. São Paulo: **Harvard Business Review**, jan. 2010. p.76-82

KORHONEN, Pekka; VOUTILAINEN, Raimo. Finding the most preferred alliance structure between banks and insurance companies. **Helsinki School of Economics**: working papers, Helsinki, W-368, apr. 2004.

LEWIS, Jordan D. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOODY'S. Perspectiva para o mercado segurador brasileiro. **Moody's**, jul. 2009. Disponível em: <<http://www.moody.com>>. Acesso em: nov. de 2009.

NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NAPOLITANO, Giuliana. Por que eles [bancos] não querem as seguradoras. **Portal Exame**. 03 jun 2005. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br>>. Acesso em: jun. de 2005

NIGH, John O; SAUNDERS, Mark V. T. Bancassurance Around the World. Tillinghast Insurance Consulting: **Emphasis Magazine** n. 04, 2003.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do Cooperativismo de Crédito**: organização, governança e políticas corporativas. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

PORTER, Mihael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O Futuro da Competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REVISTA LÍDERES. **A nova geografia dos bancos no Brasil**. São Paulo: Instituto Fórum de Líderes Empresariais, edição nº 41, 2009. Suplemento.

SHETH, Jagdish; SISODIA, Rajendra. **The Rule of Three**: Surviving and Thriving in Competitive Markets. New York: The Free Press, 2002.

SIGMA. Bancaseguros: tendencias emergentes, oportunidades e retos. **Swiss-Re**, Zurich, n. 05, aug. 2007.

\_\_\_\_\_. World Insurance in 2009. **Swiss-Re**, Zurich, n. 02, may. 2010.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS (SUSEP). [2010]. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br>>. Acesso em: abr. 2010.

VALOR ECONÔMICO. Análise setorial. **Seguros e resseguros**: estrutura, mercado, perfis de empresas. São Paulo, nov. 2007.

VIOLARIS, Y. Bancassurance in practice. **Munich Re Group**, München, 2001.

WILDEMAN, Leo. Organização virtual. **Revista HSM Management**, n.15, p.74-78, jul./ago. 1999.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 269-296, 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAWISLAK, Paulo A. Alianças estratégicas: contexto e conceitos para um modelo de gestão. **Saberes**, Jaraguá do Sul, v.1, n.3, set./dez. 2000.

\_\_\_\_\_. From the “Dream of Opportunities” to the “Nirvana of Trust”: Issues for a framework on cooperative agreement stability. **REAd** – Special Issue 42 Vol. 10 Nº 6, dec. 2004.

## ANEXO A – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS

---



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



### ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DE BANCOS COM SEGURADORAS NO BRASIL

#### Informações sobre a pesquisa

Este roteiro de entrevista objetiva o levantamento de dados para a pesquisa de mestrado de Vinicius Pagnussatt, aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, na Modalidade Profissional, sob orientação do Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak.

Sua colaboração será de extrema importância para a conclusão desta pesquisa, que visa identificar os fatores motivadores e objetivos para a formação dos diferentes tipos de alianças estratégicas entre bancos e seguradoras, os critérios para seleção de parceiros e as características destas alianças no mercado brasileiro.

Caso solicitado expressamente, informações consideradas sigilosas não serão publicadas.

O roteiro da entrevista é bastante objetivo e está estruturado da seguinte forma:

- A) Informações gerais da empresa
- B) Informações sobre a aliança estratégica

Pesquisador: Vinicius Pagnussatt  
Fones: (51) 3084-3787 / 9151-2363  
E-mail: [vinicius@refere.com.br](mailto:vinicius@refere.com.br)

Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak  
E-mail: [pzawislak@ea.ufrgs.br](mailto:pzawislak@ea.ufrgs.br)

**ANEXO A – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS (CONTINUAÇÃO)****A) INFORMAÇÕES GERAIS DA EMPRESA**

Razão social: \_\_\_\_\_

Nome do respondente: \_\_\_\_\_

Formação:     Graduação    Especialização    Mestrado    Doutorado

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho na organização (anos): \_\_\_\_\_

Número de colaboradores da Empresa: \_\_\_\_\_

Receita bruta anual em 2009 (R\$): \_\_\_\_\_

Composição do  
Capital da Empresa:                      Nacional: \_\_\_\_\_%   Estrangeiro: \_\_\_\_\_%   País: \_\_\_\_\_

Principais produtos: \_\_\_\_\_

Observações: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO A – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS (CONTINUAÇÃO)****INFORMAÇÕES SOBRE A ALIANÇA ESTRATÉGICA**

Preencher os itens referentes à estrutura de aliança adotada entre o banco e a seguradora:

( ) **I- Acordo de cooperação** (acordo de comercialização)

Razão social da empresa parceira: \_\_\_\_\_

Data de início e vigência do Acordo: \_\_\_\_\_

Receita bruta anual gerada pela parceria em 2009 (R\$): \_\_\_\_\_

Principais produtos envolvidos na parceria: \_\_\_\_\_

Número de colaboradores envolvidos: \_\_\_\_\_

Observações: \_\_\_\_\_

( ) **II- Joint-venture**

Razão social da empresa parceira: \_\_\_\_\_

Razão social da *Joint-venture*: \_\_\_\_\_

Data de constituição: \_\_\_\_\_

Participação no capital da *joint-venture* (%): \_\_\_\_\_

Número de colaboradores: \_\_\_\_\_

Receita bruta anual em 2009 (R\$): \_\_\_\_\_

Principais produtos: \_\_\_\_\_

Observações: \_\_\_\_\_

## ANEXO A – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS (CONTINUAÇÃO)

1. Quais fatores internos e/ou externos motivaram a formação da aliança estratégica?
2. Quais fatores foram determinantes para o tipo de aliança a ser adotado (acordo de cooperação, *joint-venture* ou seguradora própria)?
3. Em relação aos objetivos da aliança firmada, como o senhor considera os itens abaixo:

OBJETIVOS	IMPORTÂNCIA					
	Sem	Média			Alta	
	1	2	3	4	5	NA
a) Aumentar a rentabilidade						
b) Compartilhar investimentos						
c) Reduzir ou dividir riscos						
d) Obter economia de escopo						
e) Obter economia de escala						
f) Aumentar a receita por cliente						
g) Melhorar o nível dos serviços						
h) Ter produtos mais competitivos						
i) Proteger o patrimônio (banco ou segurado)						
j) Disponibilizar solução completa de produtos financeiros						
k) Possibilitar vendas-cruzadas						
l) Reduzir conflitos de canais						
m) Fidelizar clientes						
n) Obter acesso a canais de comercialização / mercados						
o) Concentrar as atividades na competência central						
p) Obter acesso ao conhecimento tecnológico do parceiro						
q) Desenvolver competências estratégicas						
<i>Outros:</i>						
r) -						
s) -						
t) -						

4. Em relação aos objetivos acima, quais o senhor classifica como os cinco mais importantes:

1º	
2º	
3º	
4º	
5º	

## ANEXO A – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS (CONTINUAÇÃO)

5. Como se deu o processo de seleção do parceiro?
6. Quais foram os critérios utilizados na seleção do parceiro?
7. Quais foram as mudanças necessárias para adequar uma empresa à outra na parceria?
8. Quais as características da aliança (envolvimento das partes no escopo operacional)?

Participação na aliança	Banco	Corretora	Joint-venture	Seguradora
a) Estrutura				
b) Comitês, grupos de trabalho				
c) Processo de comunicação				
d) Condições contratuais				
e) Definição do portfólio e condições comerciais				
f) Estabelecimento de metas				
g) Avaliação e divulgação de resultados				
h) Comercialização				
i) Atendimento aos segurados				
j) Treinamento/capacitação				
k) Suporte comercial, técnico, operacional				
l) Tecnologia da informação				
m) Campanhas				
n) Remuneração				

9. Quais os principais resultados obtidos com a aliança estratégica?
10. Como o senhor avalia os resultados obtidos pela sua empresa e pela parceira?
11. Que fatores o senhor considera importantes para o sucesso em uma relação de parceria?
12. O que o senhor destaca como motivos para o fracasso de uma parceria?
13. Quais mudanças internas ou externas poderiam levar a busca de um novo parceiro?
14. Quais mudanças internas e/ou externas poderiam levar a uma reavaliação do tipo de aliança adotado?
15. Qual a importância da operação de seguros para estratégia do banco? Por quê?
16. Qual a opinião do senhor sobre os itens abaixo e seu possível impacto sobre a aliança e a estratégia do banco para seguros?

## ANEXO A – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS (CONTINUAÇÃO)

Item	Opinião e impactos
Fim da obrigatoriedade de intermediação por corretor (até 5 anos, 6-10, +10, improvável)	
Ascensão de canais alternativos (web, telemarketing, varejo, correspondentes bancários...)	
Acirramento da concorrência devido ao ingresso de novos competidores (resseguradoras)	
Domínio dos bancos nos seguros de vida e previdência (aumentar, manter, diminuir)	
Interesse dos bancos no setor de seguros em função da maior necessidade de capital decorrente das novas regras de solvência (aumentar, manter, diminuir)	
Impacto das diferenças culturais banco x seguradora (colaboradores / clientes)	

17. Na opinião do senhor, quais as principais vantagens e desvantagens entre as alternativas adotadas pelos bancos para a operação de seguros - firmar acordo de cooperação com seguradora (independente), constituir uma *joint-venture*, constituir/adquirir uma seguradora:

Alternativa	Vantagens	Desvantagens
Acordo de Cooperação	- - -	- - -
<i>Joint-venture</i>	- - -	- - -
Seguradora Própria	- - -	- - -

18. Em geral, como o senhor avalia o processo de alianças estratégicas na busca de maior competitividade para as empresas?