

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

GUSTAVO VANZETTA

O PAPEL DOS BANCOS NA EVOLUÇÃO DO MERCADO SEGURADOR BRASILEIRO

Porto Alegre

2013

GUSTAVO VANZETTA

O PAPEL DOS BANCOS NA EVOLUÇÃO DO MERCADO SEGURADOR BRASILEIRO

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Henkin

Porto Alegre

2013

CIP - Catalogação na Publicação

Vanzetta, Gustavo

O papel dos bancos na evolução do mercado
segurador brasileiro / Gustavo Vanzetta. -- 2013.
109 f.

Orientador: Hélio Henkin.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas,
Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre,
BR-RS, 2013.

1. Bancos. 2. Seguradoras. 3. Bancassurance. 4.
Bancarização. I. Henkin, Hélio, orient. II. Título.

GUSTAVO VANZETTA

O PAPEL DOS BANCOS NA EVOLUÇÃO DO MERCADO SEGURADOR BRASILEIRO

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada.

Aprovada em: Porto Alegre, 24 de junho de 2013.

Prof. Dr. Hélio Henkin – Orientador

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Dr. Ronald Otto Hillbrecht – Examinador

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Dr. Paulo Schmidt – Examinador

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Dr. José Luiz dos Santos – Examinador

Faculdade São Francisco de Assis – UNIFIN

AGRADECIMENTOS

A minha esposa Luciana, pelo amor e cumplicidade que compartilhamos.

Aos meus pais, pelo carinho e apoio, e ao meu irmão, pelo companheirismo.

Aos colegas de trabalho Felipe Michels Caballero, Giana Elisa Dalla Vecchia e Samuel Lopes Feldmann, pelas reflexões diárias acerca da nossa atividade, produzindo elementos fundamentais para o meu interesse pelo assunto.

Aos funcionários da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS e a todos os professores do curso, pelas contribuições para a minha formação.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Helio Henkin, por sua dedicação e apoio para a conclusão deste trabalho.

Aos profissionais Cidmar Luis Stoffel, César Luis Salazar Saut e Eduardo Giez Estima, pela atenção dispensada a uma importante etapa deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho objetiva analisar o papel da distribuição de seguros por bancos (*bancassurance*) no mercado segurador brasileiro. A união dos dois mercados se deu a partir de 1967, quando toda a cobrança relativa a seguros passou a ser obrigatoriamente executada através da rede bancária, proporcionando a estes uma farta captação de recursos para a atividade principal da instituição: a concessão de crédito. A partir de então, o movimento de convergência entre os dois negócios só aumentou, através de fusões e aquisições de bancos e seguradoras, com marcos históricos importantes, como a constituição de 1988 que estabeleceu a vinculação do setor securitário ao Sistema Financeiro Nacional, ao lado das instituições bancárias. Atualmente, a atratividade da venda de seguros para os bancos continua muito grande. Com a concessão de crédito já tendo atingido um grande patamar junto ao público bancarizado, os bancos estão buscando a ampliação de suas receitas através de outros produtos e serviços. Dentre eles, seguros ocupa lugar de destaque. Para a execução da pesquisa, foram analisados indicadores econômicos, financeiros e sociais de diversos órgãos que aglutinam e estratificam dados sobre o mercado securitário e bancário nacional e internacional. Além disso, foram abordados marcos teóricos relativos à estratégia empresarial e competitiva, bem como a crescente participação dos bancos no mercado segurador. Por fim, foram expostos resultados qualitativos obtidos através das entrevistas, onde foi discutida a aplicação prática das decisões estratégicas que norteiam as posicionamentos das empresas envolvidas neste mercado, além das diferenças entre as formas de distribuição de seguros no mercado brasileiro. Apoiado pelo fenômeno da bancarização e na capilaridade da rede bancária, o *bancassurance* tem relevante papel na massificação de seguros junto à população. Como efeito, este mercado apresenta crescimento superior ao observado na economia brasileira, passando de uma participação inferior a 2% em 1994 para mais de 5% do Produto Interno Bruto (PIB) no início da presente década. A decisão da instituição financeira pela venda de seguros passa pela estratégia de diversificação do portfólio de produtos, com o objetivo de cobrir os seus custos através de produtos e serviços complementares à intermediação financeira, havendo diferenças entre bancos proprietários de seguradoras e bancos que realizam parcerias com seguradoras terceiras atuando apenas na distribuição. Um ponto fundamental do *bancassurance* é a proteção do patrimônio dos clientes, evitando a retirada de recursos da instituição financeira para a reposição do bem sinistrado, e a fidelização de clientes no longo prazo.

Palavras-chave: Seguradoras. Bancos. *Bancassurance*. Bancarização.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the role of the distribution of insurance by banks (*bancassurance*) in the Brazilian insurance market. The union of the two markets occurred after 1967, when the entire collection related to insurances started to be done, mandatorily, through the banking network, thereby providing a rich fundraising for the institution's main activity: lending. Since then, convergence movement between the two businesses only grew through mergers and acquisitions of banks and insurance companies, with major historical milestones, such as the 1988 constitution that established the linkage of the insurance industry to the nation's financial system, along with banking institutions. Currently, the attractiveness of selling insurance for banks remains very high. With the extension of credit already reached a great level with the bank going public, banks are seeking to expand their revenue through other products and services. Among them, insurances occupy a leading place. To carry out the research, we analyzed the economic, financial and social indicators of various bodies that bind and stratify data on the insurance and bank market national and international. Moreover, theoretical frameworks were addressed relating to business and competitive strategy, as well as the increasing participation of banks in the insurance market. Finally, qualitative results obtained from the interviews were exposed, where they discussed the practical application of strategic decisions that guide the positioning of the companies involved in this market, and the differences between the types of insurance distribution in the Brazilian market. Backed by the phenomenon that is banking and the stratification of the banking network, the *bancassurance* has a relevant role in the popularization of insurance among the population. In effect, this market presents a superior growth in comparison to the Brazilian economy, starting with participation percentage of less than 2% in 1994 to more than 5% of Gross Domestic Product (GDP) at the beginning of this decade. The decision by the financial institution to start selling insurance goes through the strategy of diversifying product portfolio, in order to cover its costs through products and services that are complementary to financial intermediation, when having differences between banks that own insurances companies and banks that have partnerships with insurance companies acting only in distribution. A key point of *bancassurance* is the protection of client's assets, avoiding the withdrawal of funds from the financial institution for the replacement of a lost asset as well, and maintaining customer loyalty in the long run.

Keywords: Insurance companies. Banks. *Bancassurance*. Banking.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Estratégias competitivas.....	18
Figura 2	- A cadeia de valores genérica.....	20
Figura 3	- Diferentes formas de organizar a produção.....	27
Figura 4	- Estrutura das autarquias e instituições subordinadas ao Ministério da Fazenda	32
Figura 5	- Participação de mercado dos segmentos de seguros em 2011	44
Figura 6	- Abordagens para coleta de dados.....	82
Gráfico 1	- Rentabilidade sobre o patrimônio.....	51
Gráfico 2	- Relação crédito x PIB (%)	52
Gráfico 3	- Participação do <i>bancassurance</i> no mercado segurador de vida.....	72
Gráfico 4	- Participação do <i>bancassurance</i> no mercado segurador de não-vida	73
Gráfico 5	- Seguros gerais, seguros de pessoas e previdência – evolução da participação dos bancos no mercado total	78
Gráfico 6	- Seguros gerais – evolução da participação dos bancos no mercado total.....	79
Gráfico 7	- Seguros de pessoas – evolução da participação dos bancos no mercado total.....	80
Gráfico 8	- Previdência – evolução da participação dos bancos no mercado total	81
Quadro 1	- Forma de classificação dos grupos de seguros na forma usual e neste trabalho	39
Quadro 2	- Evolução dos prêmios, contribuições previdenciárias e mensalidades de planos de saúde no Brasil – 2002 a 2011 (R\$ bilhões – valores correntes).....	44
Quadro 3	- Crescimento nominal e real nos segmentos de seguros entre 2000 e 2011	45
Quadro 4	- Arrecadação de seguros nas principais economias mundiais em 2006 e correlações com PIB e população (Prêmios e PIB em US\$ bilhões).....	46
Quadro 5	- Síntese das diferentes características de uma operação de <i>bancassurance</i>	58
Quadro 6	- Principais movimentações no setor de seguros após o Plano Real.....	62
Quadro 7	- Atual configuração do segmento de seguros dos principais bancos no Brasil	65

Quadro 8	- Seguros gerais, Seguros de pessoas e previdência - participação de mercado dos grupos seguradores em 2011.....	74
Quadro 9	- Seguros gerais - participação de mercado dos grupos seguradores em 2011.....	75
Quadro 10	- Seguros de pessoas - participação de mercado dos grupos seguradores em 2011.....	76
Quadro 11	- Previdência - participação de mercado dos grupos seguradores em 2011.....	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Tamanho dos mercados de seguro conforme a forma de administração e custeio.....	37
Tabela 2	- Relação dos 20 maiores bancos com carteira comercial no Brasil em 2011...	50
Tabela 3	- Parcela variável do capital mínimo base	86
Tabela 4	- Comissionamento médio por família de produtos (jan.-jun. 2012)	88
Tabela 5	- Penetração do Sicredi em alguns estados do Brasil (out. 2012).....	93
Tabela 6	- Resumo das respostas obtidas através das entrevistas	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIG	- American International Group
ANS	- Agência Nacional de Saúde Suplementar
BACEN	- Banco Central do Brasil
CDB	- Certificados de Depósito Bancário
CEA	- Comité Européen des Assurances
CMN	- Conselho Monetário Nacional
CNPC	- Conselho Nacional de Previdência Complementar
CNSeg	- Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização
CNSP	- Conselho Nacional de Seguros Privados
CVM	- Comissão de Valores Mobiliários
DPVAT	- Seguro de Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Vias Terrestres
FEBRABAN	- Federação Brasileira de Bancos
FENASEG	- Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização
FGTS	- Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FUNENSEG	- Fundação Escola Nacional de Seguros
GLBA	- Lei Gramm-Leach-Bliley Act
IARD	- Compagnie d'Assurances et de Réassurance contre l'Incendie, les Accidents et les Risques Divers S.A.
IBEF/RS	- Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INPS	- Instituto Nacional de Previdência Social
IOF	- Imposto sobre Operações Financeiras
IRB	- Instituto de Resseguros do Brasil
JV	- Joint Ventures
MONGERAL	- Montepio Geral de Economia dos Servidores do Estado
PAC	- Programa de Aceleração do Crescimento
PASEP	- Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PGBL	- Plano Gerador de Benefício Livre
PIB	- Produto Interno Bruto

PIS	- Programa de Integração Social
PREVIC	- Superintendência Nacional de Previdência Complementar
PROER	- Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional
PROES	- Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária
SFH	- Sistema Financeiro de Habitação
SUMOC	- Superintendência da Moeda e do Crédito
SUSEP	- Superintendência de Seguros Privados
VGBL	- Vida Geradora de Benefício Livre

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 MARCO TEÓRICO-ANALÍTICO E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	17
2.1.1 Estratégia de liderança mediante custo baixo.....	18
2.1.2 Estratégia de diferenciação ampla	21
2.1.3 Estratégias focadas	23
2.1.4 Estratégia do melhor custo	24
2.2 DIVERSIFICAÇÃO.....	24
2.3 INTEGRAÇÃO VERTICAL	27
3 MERCADO BRASILEIRO DE SEGUROS E BANCÁRIO.....	32
3.1 MERCADO DO SEGUROS	33
3.1.1 Histórico do mercado de seguros	33
3.1.2 Estrutura do mercado de seguros	34
3.1.3 Números do mercado de seguros.....	36
3.1.4 Segmentos do mercado de seguros.....	38
3.1.5 Avanços institucionais do mercado de seguros	40
3.2 MERCADO BANCÁRIO	47
4 OPERAÇÕES DE <i>BANCASSURANCE</i>	53
4.1 CONCEITO E HISTÓRIA.....	53
4.2 MODELOS DE <i>BANCASSURANCE</i>	57
4.3 PARCERIAS ENTRE BANCOS E SEGURADORAS NO BRASIL	60
4.4 BENEFÍCIOS DO <i>BANCASSURANCE</i>	66
4.5 ASPECTOS QUANTITATIVOS DO <i>BANCASSURANCE</i>	72
4.6 COLETA E ANÁLISE DE ENTREVISTAS.....	81
4.6.1 Apresentação dos resultados	83
4.6.1.1 Executivo de seguradora.....	83
4.6.1.2 Corretor independente	89
4.6.1.3 Corretor de <i>bancassurance</i>	92

4.6.2 Tabela resumo.....	96
5 CONCLUSÕES.....	100
REFERÊNCIAS	104

1 INTRODUÇÃO

O mercado segurador brasileiro apresenta, nos últimos anos, crescimento superior ao verificado no Produto Interno Bruto. Dados da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP, 2012b), Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS, 2012) e Confederação Nacional de seguros e da Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização (CNSEG, 2010) demonstram que, de 2002 a 2011, a representatividade do movimento financeiro do mercado de seguros passou de 3,9% para 5,0% sobre o PIB.

Uma das formas de distribuição de seguros que merece especial atenção dentro deste cenário de crescimento é o *bancassurance*. Esta expressão significa “[...] o fornecimento de seguros e produtos e serviços bancários através de um canal de distribuição comum e/ou à mesma base de clientes” (VIOLARIS, 2001, p. 2) ou, ainda, “[...] o esforço conjunto de bancos e seguradoras na distribuição de seguros para clientes da base do banco” (SWISS RE GROUP, 2007, p. 5).

Os primeiros países a operarem representativamente com o *bancassurance* foram Espanha e França nas décadas de 70 e 80, quando alguns bancos passaram a realizar seguros de proteção às operações de crédito no mesmo momento da concessão dos recursos. A partir de meados da década de 90, essa forma de distribuição ganhou grande corpo em praticamente toda a Europa, quando os bancos vislumbraram nos produtos de seguros uma solução para a diversificação e para a ampliação de seus negócios (VIOLARIS, 2001; SWISS RE GROUP, 2007).

No Brasil, o princípio do *bancassurance* se deu a partir do Decreto nº 61.589, de 23 de outubro de 1967 (BRASIL, 1967), que definiu que a cobrança dos prêmios de seguro seria realizada, obrigatoriamente, através de instituição bancária. Isso proporcionou aos bancos o aproveitamento do lapso temporal entre a arrecadação de prêmios e o pagamento das indenizações, transformando-se numa forma barata de captação de recursos para a atividade principal da instituição: a concessão de crédito.

A partir de então, o movimento de convergência entre os dois negócios só fez aumentar, com constantes fusões e aquisições de bancos e seguradoras, sendo que a partir da constituição de 1988 o setor securitário passou a integrar o Sistema Financeiro Nacional, ao lado das instituições bancárias, seguindo modelos internacionais.

O setor bancário sofreu grandes mudanças no período após o Plano Real, a partir de 1994. A 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, houve 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 parcerias, objetivando alavancar suas posições competitivas no mercado.

Atualmente, a atratividade para os bancos da venda de seguros continua muito grande. Com a concessão de crédito já tendo atingido um grande patamar junto ao público bancarizado, os bancos estão buscando a ampliação de suas receitas através de outros produtos e serviços. Dentre eles, seguros ocupa lugar de destaque.

As últimas movimentações e rearranjos observados no negócio de seguros de dois dos três maiores conglomerados financeiros do país são prova disso: o Itaú, após a aquisição do Unibanco, se associou à seguradora Porto Seguro e consolidou sua liderança em seguros patrimoniais. O Banco do Brasil reformulou a sua estratégia de distribuição de seguros com a associação ao grupo de origem espanhola Mapfre, alcançando a segunda posição nos seguros de pessoas.

Estas movimentações são reflexo de estratégias adotadas pelas empresas visando se preparar para concorrer de modo bem-sucedido no mercado em questão, assegurando vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. Uma vantagem competitiva sobre os demais concorrentes do mercado em questão geralmente é demonstrada por um desempenho econômico sistematicamente superior a estes.

Considerando todo este cenário, o objetivo geral da presente dissertação será a análise do papel dos bancos na evolução do mercado segurador brasileiro.

Os objetivos específicos serão mapear a evolução do mercado segurador brasileiro, identificar as razões econômicas e estratégicas que motivaram o surgimento da distribuição de seguros por bancos no Brasil e no mundo e descrever e analisar as características das diferentes formas de atuação dos bancos no setor segurador no Brasil.

Esta pesquisa tem caráter exploratório e será elaborada com base na revisão da literatura e entrevistas que serão realizadas com representantes de diferentes lados da questão abordada: bancos, seguradoras e corretor independente (não bancário).

Serão analisados índices e indicadores econômicos, financeiros e sociais. Os dados a serem trabalhados terão como origem a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), Banco Central do Brasil (BACEN), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e órgãos que aglutinam e estratificam dados sobre o mercado securitário e bancário internacional além de órgãos nacionais e internacionais que atuem na área analisada.

Além da introdução e da conclusão, o trabalho será estruturado em três capítulos. O primeiro apresentará o marco teórico e a revisão bibliográfica que envolve os motivos do surgimento e desenvolvimento da distribuição de seguros por bancos. Serão abordados tópicos referentes às decisões estratégicas no âmbito da empresa e das formas de relacionamento entre bancos e seguradoras, como diversificação e integração vertical e as estratégias competitivas que mais se destacam na literatura utilizada: liderança mediante custo baixo, diferenciação mapa, focadas e do melhor custo.

O segundo capítulo abordará os mercados brasileiro de seguros e bancário, abrangendo os seus históricos e estruturas atuais, a concentração que cada vez mais se verifica, os avanços institucionais e os impactos da mobilidade social proporcionada pelo recente crescimento econômico. Também será analisada a estratificação do mercado de seguros de acordo com o segmento de produtos e a notável evolução do mercado de seguros após o Plano Real, em que pese ainda estarmos bastante aquém de economias maduras.

O terceiro capítulo abordará as operações de *bancassurance*, tratando do seu conceito e história, os modelos que podem ser praticados, as parcerias entre bancos e seguradoras existentes no Brasil, e a participação desta forma de distribuição dentro do mercado total. Por fim, são apresentados os resultados qualitativos obtidos através das entrevistas, onde foi abordada a aplicação prática das decisões estratégicas que norteiam as decisões das empresas

envolvidas neste mercado, além das diferenças entre as formas de distribuição de seguros no mercado brasileiro.

2 MARCO TEÓRICO-ANALÍTICO E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

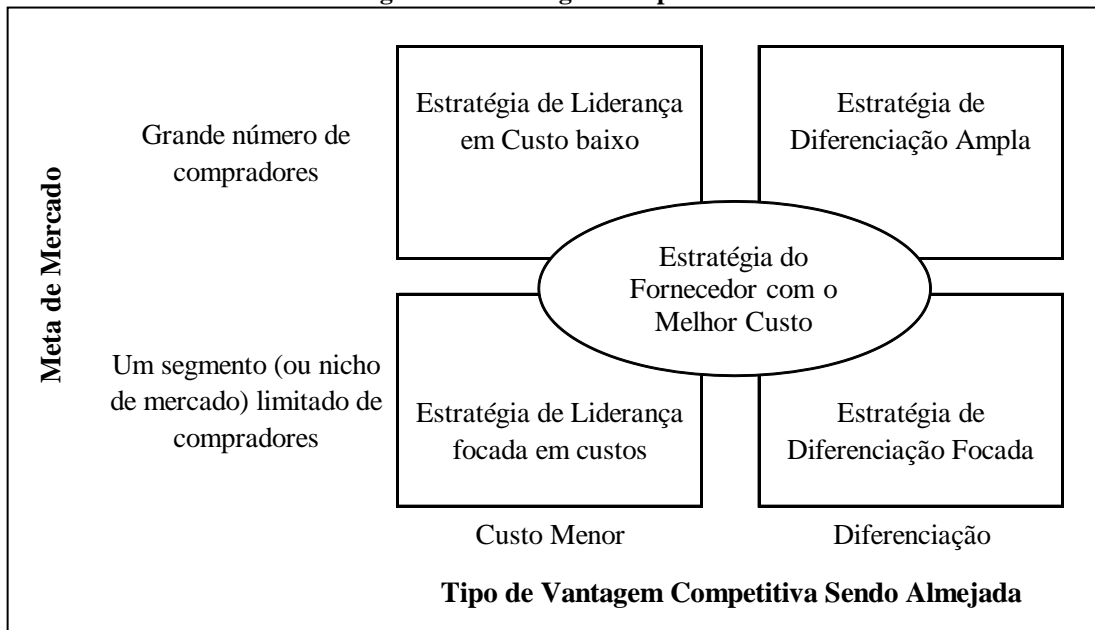
Este capítulo apresenta uma síntese da base teórica que auxiliará na análise do papel dos bancos no mercado brasileiro de seguros. Ele abrangerá conceitos teóricos acerca de decisões estratégicas no âmbito da empresa e das formas de relacionamento entre bancos e seguradoras.

2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Analisar as estratégias competitivas das empresas e com base em quais características estas podem ser elaboradas é importante pois elas retratam a forma como uma corporação se prepara para concorrer de modo bem-sucedido em um mercado, assegurando vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. Uma vantagem competitiva sobre os demais concorrentes do mercado em questão geralmente é demonstrada por um desempenho econômico sistematicamente superior a estes (PORTER, 1989).

Segundo Thompson Junior, Strickland III e Gamble (2008, p. 134), “[...] existem inúmeras variações das estratégias competitivas que as empresas utilizam, principalmente porque a abordagem estratégica de cada uma resulta em ações efetivadas especificamente para ajustar-se a suas próprias circunstâncias e ao ambiente setorial”. Porém, excluindo-se os detalhes pertinentes à situação de cada empresa e a forma de como os gestores da mesma enxergam o futuro do mercado, cinco estratégias competitivas principais se destacam e derivam basicamente de duas análises: se o alvo de mercado da empresa é amplo ou reduzido e se a vantagem competitiva almejada pela empresa está relacionada à baixos custos ou diferenciação de produto:

Figura 1 - Estratégias competitivas



Fonte: Thompson Junior, Strickland III e Gamble (2008, p. 134).

Nota: esta é uma versão ampliada pelos autores de uma classificação em três estratégias discutidas na obra de Michael E. Porter¹.

2.1.1 Estratégia de liderança mediante custo baixo

A estratégia de liderança mediante custo baixo “[...] exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência e um controle rígido do custo e das despesas gerais” (PORTER, 2004, p. 37). Toda a empresa passa a funcionar tendo como tema central o custo baixo em relação aos concorrentes.

Porém algumas ideias errôneas acerca da estratégia de baixo devem ser levadas em consideração. Kachaner, Lindgardt e Michael (2011, p. 43) esclarecem que “[...] low cost is not low margin. It can be highly profitable. Low cost is not cheap imitation. It is true innovation. Low cost is not unbranded. It is frequently supported by potent brands”².

¹ PORTER, M. E. **Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors**. Nova York: Free Press, 1980.

² Tradução nossa: “Baixo custo não significa baixa margem. Ela pode ser altamente rentável. Baixo custo não significa imitação barata. É uma verdadeira inovação. Baixo custo não significa ‘sem marca’. É frequentemente apoiada por marcas grandes”.

A premissa de que o baixo custo pode ser extremamente rentável colocada por Kachaner, Lindgardt e Michael é traduzida por Thompson Junior, Strickland III e Gamble (2008) como gerar um volume maior de vendas suficiente para aumentar os lucros totais apesar de margens de lucro mais reduzidas ou satisfazer-se com a atual participação de mercado e usar a vantagem do custo menor para obter uma margem de lucro maior a cada unidade vendida, elevando desse modo os lucros totais.

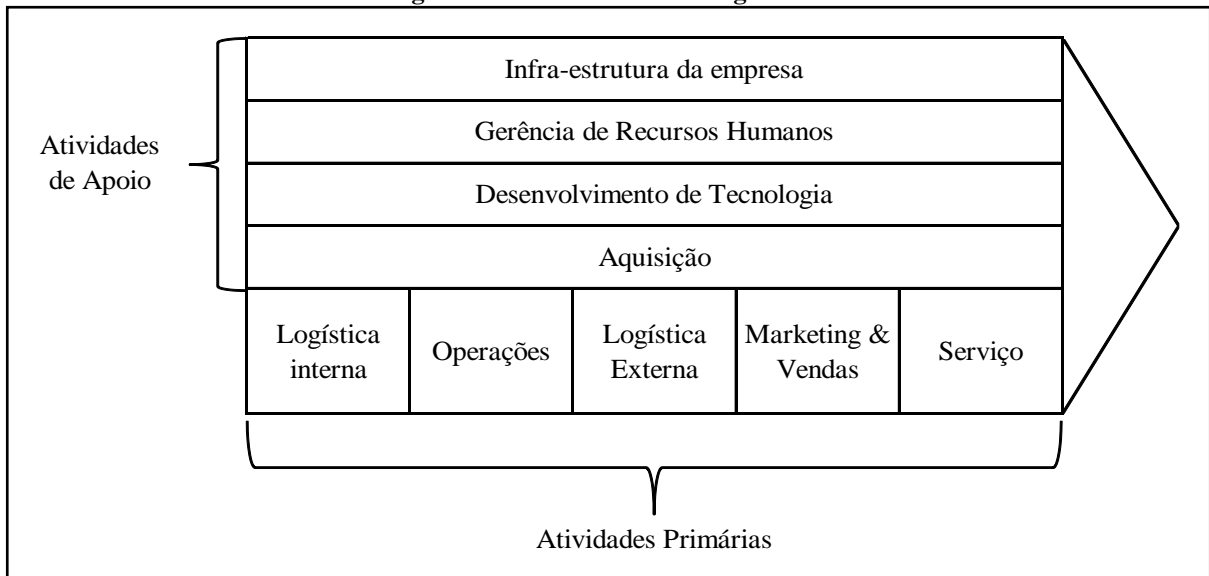
É importante o cuidado para não ignorar, nesta busca pelo baixo custo, características e serviços que os compradores consideram essenciais: “[...] uma oferta de produtos que tenha poucos detalhes interessantes solapa a atratividade do produto e pode afastar os clientes, mesmo que a empresa tenha um preço menor do que os produtos concorrentes” (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 134).

As fontes desta vantagem variam e dependem da estrutura da indústria, podendo incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acessos preferencial a matérias-primas e outros fatores (PORTER, 1989).

A estratégia mediante custo baixo é alcançada quando os custos cumulativos gerados ao longo de sua cadeia de valor são menores que os custos da cadeia de valor do concorrente.

Por cadeia de valor, entende-se a caracterização da empresa como uma coleção de atividades de projeto, produção, comercialização, entrega e sustentação que vão agregando valor pelo caminho de produção de um produto. Estas fases adicionam tanto valor como benefício perceptível e apurável pelos consumidores quanto custos que a empresa vai incorrer. Porter (1989) sistematizou estas atividades entre primárias e de apoio, conforme a ilustração abaixo:

Figura 2 - A cadeia de valores genérica



Fonte: Porter (1989, p. 35).

Na prática, verifica-se muitas vezes que é difícil isolar o impacto que uma atividade exerce sobre o valor que a empresa cria. Isso requer que se estime o incremento de benefício criado e o custo associado à atividade (BESANKO, 2006). Esta estimativa é possível quando os diferentes estágios produzem bens acabados ou semi acabados que podem ser valorados usando-se preços de mercado.

As duas formas dos custos cumulativos da cadeia de valor serem menores que o da concorrência são: através da superação do concorrente na execução das atividades com custos mais baixos ou através da revisão da cadeia em todos os seus aspectos afim de eliminar ou evitar algumas atividades que geram custos (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Estas duas formas de superação da concorrência através da estratégia de baixo custo encontram evidências que, nos capítulos seguintes, poderão ser identificadas com as diferentes formas de distribuição e cadeias de valor do mercado segurador brasileiro.

No âmbito da realização de atividades a custo mais baixo que os concorrentes, as empresas podem, conforme Thompson Junior, Strickland III e Gamble (2008):

- a) Aumentar o volume de vendas para alocar custos de pesquisa e desenvolvimento, propaganda e custos administrativos por mais unidades;
- b) Usar sistema on-line e software sofisticado para obter eficiência operacional;
- c) Adotar métodos operacionais que economizem mão-de-obra;

d) Aproveitar plenamente os efeitos da curva de aprendizado/experiência;

Já em relação a eliminar ou evitar algumas atividades, é possível citar as seguintes ações, segundo os autores:

- a) Evitar distribuidores, vendendo diretamente aos clientes:
- b) Substituir certas atividades da cadeia de valor por tecnologia on-line mais rápida e econômica
- c) Oferecer um produto sem sofisticação

Estas práticas que levam ao baixo custo tiveram que ser empregadas no crescimento de multinacionais nas economias em rápido desenvolvimento (Brasil, China, Rússia e Índia). Para uma aderência maior dos negócios destas corporações aos mercados emergentes, foi necessária uma ampla revisão da cadeia de valor para a redução dos custos de produção. Assim, os produtos alcançaram uma fatia maior e mais popular do mercado, deixando de serem considerados “produtos premium” e garantindo resultados de longo prazo a estas empresas. Kachaner, Lindgardt e Michael atentam para essa situação e esclarecem que:

Most companies simply transplanted their traditional developed-world business models to these markets. Serving higher-income customers in the major urban centers, these companies achieved double-digit growth with only a small revenue base. This kind of growth is nice, but it's unlikely to have a material impact on a company's global results or long-term leadership³ (KACHANER; LINDGARDT; MICHAEL, 2011, p. 45).

2.1.2 Estratégia de diferenciação ampla

Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores (PORTER, 1989). Essa estratégia é atraente sempre que as necessidades e as preferências dos compradores são muito variadas para serem plenamente satisfeitas por um produto padronizado ou por vendedores com capacitações idênticas (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

³ Tradução nossa: “A maioria das empresas simplesmente transplantou seus modelos de negócios tradicionais do mundo desenvolvido para esses mercados. Servindo os clientes de renda mais alta nos grandes centros urbanos, essas empresas atingiram crescimento de dois dígitos, com apenas uma pequena base de receitas. Este tipo de crescimento é bom, mas é pouco provável que tenha um impacto material nos resultados globais da empresa ou garantia uma de liderança de longo prazo”.

A diferenciação pode, ao contrário da visão da maioria das empresas, nascer e ser desenvolvida a partir de qualquer parte da cadeia de valores, e não somente de práticas de marketing ou características intrínsecas do produto. Yeo e Youssef (2010, p. 263) trazem como exemplo a imagem da empresa que “[...] is regarded as a critical, strategic and enduring intangible asset for an organization. A favorable corporate image can be an effective form of differentiation and a source of competitive advantage ensuring long-term success”⁴.

Uma empresa que almeje o sucesso por meio da diferenciação precisa estudar as necessidades e o comportamento dos consumidores para saber aquilo que eles consideram possuir valor e o quanto estão dispostos a pagar por isso. Se bem sucedida, a diferenciação permite à empresa fixar um preço elevado por seus produtos, incrementar as vendas unitárias pela atração que os produtos provocam e aumentar a fidelidade dos compradores para a marca (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008). Sempre que o preço extra cobrado por esta diferenciação superar os custos adicionais para criá-la e mantê-la, cria-se o ambiente para a percepção de retornos acima da média do mercado.

Há, entretanto, um ponto a ser ressaltado: atingir a diferenciação pode, por vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. A estratégia de diferenciação traz em seu escopo um “sentimento de exclusividade”. Este sentimento somente é criado com altos investimentos em pesquisa, projeto, materiais de alta qualidade ou pós-venda diferenciado. Desta forma, está criado o trade-off com a estratégia de custo baixo. “Mesmo que os consumidores no âmbito da indústria reconheçam a superioridade da empresa, nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos” (PORTER, 2004, p. 40).

Outro ponto interessante da diferenciação é ressaltado por Thompson Junior, Strickland III e Gamble (2008) e aplica-se a serviços financeiros e, principalmente, aos produtos de seguros em que o valor real e o percebido pelo cliente podem diferir quando os compradores têm dificuldade para avaliar qual será sua experiência com o produto. Ou seja, a natureza da diferenciação é subjetiva ou difícil de ser quantificada. O valor percebido pode ser muito maior que o realmente entregue devido a investimentos massivos em propaganda, instalações do vendedor ou até mesmo a aparência física e a personalidade da pessoa que tem o contato direto com o cliente.

⁴ Tradução nossa: “A imagem corporativa é considerada um recurso crítico, estratégico e um duradouro ativo intangível de uma organização. A imagem favorável da empresa pode ser uma forma eficaz de diferenciação e uma fonte de vantagem competitiva para garantir sucesso no longo prazo”.

2.1.3 Estratégias focadas

As estratégias focadas, ao contrário da liderança mediante custo baixo ou diferenciação ampla, têm a sua atenção concentrada em uma pequena parte do mercado total. O segmento almejado, ou nicho, pode ser definido por sua particularidade geográfica, suas exigências específicas no uso do produto ou por atributos especiais do produto que atraem somente um público específico (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Praticamente todos os mercados podem ser divididos em partes menores, ou segmentos, e duas dimensões caracterizam esta divisão: a variedade de produtos oferecidos pela empresa que concorrem no setor e os diferentes tipos de clientes que adquirem esses produtos (BESANKO, 2006).

A variedade de produtos é definida com base em diferenças estruturais ou na cadeia de valores. A complexidade tecnológica ou a forma como o produto é utilizado acarretam em uma série de outras características intrínsecas, como por exemplo, insumos empregados na produção, logística, acondicionamento/estocagem e nível de preço, que acabam criando diferentes segmentos (PORTER, 1989).

Os tipos de compradores podem ser categorizados de diferentes formas. Fatores demográficos, como renda e idade, são fatores preponderantes nesta segmentação, assim como o canal básico de acesso aos produtos, que pode ir desde a compra presencial no varejista ou pela internet. Segundo Besanko (2006, p. 403), “[...] os compradores podem também ser distinguidos de acordo com quão freqüentemente ou intensidade eles usam o produto [...]; sua profundidade de conhecimento sobre o produto [...]; a ocasião de sua compra e a sua disposição de intercambiar qualidade por preço”.

As estratégias focadas podem ser tanto direcionadas ao menor custo quanto à diferenciação. No primeiro tipo “[...] a empresa pode diminuir custos significativamente, limitando a sua base de clientes a um segmento de compradores bem definido” (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 153). Já uma estratégia de diferenciação focada tem por meta assegurar uma vantagem competitiva com uma oferta de produtos criada especialmente para agradar às preferências e às necessidades únicas de um grupo de compradores restrito e bem definido, em clara oposição a uma estratégia de diferenciação

ampla, onde são muitos os grupos de compradores e segmentos de mercados (PORTER, 2004).

Ressalta-se que uma estratégia competitiva focada tem sucesso num ambiente onde o nicho de mercado almejado é suficientemente grande ou oferece grande potencial de crescimento para ser lucrativo, os líderes do setor não considerem a presença no nicho em questão como crucial para o seu próprio sucesso ou em que seja oneroso para que os concorrentes em segmentos múltiplos organizarem seus esforços e recursos para atender às necessidades específicas do segmento (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

2.1.4 Estratégia do melhor custo

Esta estratégia competitiva consiste em fornecer a melhor relação custo/benefício ao consumidor, objetivando proporcionar qualidade superior aos compradores, satisfazendo as suas expectativas quanto aos principais atributos de qualidade, característica, desempenho e serviço e ultrapassar as expectativas quanto ao preço, levando em consideração o que os concorrentes estão cobrando por praticamente os mesmos atributos (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

A estratégia de melhor custo pode ser descrita como um meio termo entre a vantagem de baixo custo e a diferenciação. A empresa tem a capacidade de incluir atributos sofisticados a um custo menor que o dos concorrentes, cujos produtos têm atributos comparáveis.

2.2 DIVERSIFICAÇÃO

Diversificar é produzir para vários mercados, explorando novas áreas de atuação. Para Costa (2007), a estratégia de diversificação é um processo sistemático de busca de novas oportunidades de atuação para a empresa ou entidade, partindo daquilo que ela faz bem hoje. A maioria das empresas grandes e conhecidas em termos globais é diversificada até um certo

nível ou, em casos extremos, até o ponto em que há dificuldade em se definir a principal linha de negócios da corporação.

Para Thompson Junior, Strickland III e Gamble (2008) há algumas formas de diversificação que se destacam a aquisição de uma nova empresa, uma nova unidade interna e a formação de Joint-Ventures.

A aquisição de uma nova empresa é o modo mais difundido e o mais rápido de diversificação. É eficaz na transposição de barreiras de entrada, tais como obtenção de know-how tecnológico, estabelecimento de relações com os fornecedores, igualdade de preço unitário com os concorrentes e uma distribuição adequada. Adquirindo uma operação em atividade permite ao comprador passar diretamente para a tarefa de conseguir uma posição de mercado forte no setor almejado em vez de percorrer todo o percurso de criação de uma nova unidade e tentar desenvolver o conhecimento, os recursos, a escala de operações necessárias para se tornar um concorrente eficaz.

A opção de criação de uma nova subsidiária, em relação à aquisição de uma nova empresa, apresenta alguns obstáculos. Além de suplantar as barreiras de entrada, ela precisa desenvolver fontes de suprimentos, contratar e treinar funcionários, criar canais de distribuição e formar uma base de clientes, por exemplo. Essa alternativa se apresenta viável quando a corporação já possui a maior parte das aptidões necessárias para concorrer eficazmente com a nova unidade, se existe muito tempo para dar início ao novo negócio ou quando o novo setor almejado é formado por muitas empresas relativamente pequenas de modo que a nova unidade não precise concorrer frontalmente com concorrentes maiores e mais poderosos.

A formação de Joint-Ventures é a forma de diversificação que merece especial atenção para a análise do mercado de seguros. “Uma joint-venture é a formação de uma nova entidade corporativa controlada por duas ou mais empresas, tendo como finalidade buscar uma oportunidade mutuamente atrativa” (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 271). Diferentemente de uma aliança estratégica, onde o acordo entre os parceiros é de colaboração limitada para uma finalidade específica e pode haver diminuição do compromisso a qualquer momento, a joint-venture é mais definitiva e duradoura. Ela se mostra a opção mais acertada quando a oportunidade a ser explorada se mostra muito complexa, não-econômica e arriscada para uma empresa almejar sozinha. Também é a melhor opção quando a necessidade de know-how é muito ampla para uma corporação sozinha dominar. Outra situação em que esse modelo de diversificação é necessário é na exploração

de negócios no exterior, pois alguns governos exigem que as empresas estrangeiras que operam dentro de suas fronteiras tenham um sócio local.

Segundo Besanko (2006), há duas razões pelas quais as empresas podem diversificar: busca por maior eficiência pelos proprietários da empresa ou atendimento às preferências dos gestores da empresa.

Focando na questão da eficiência, é possível citar as economias de escala e escopo exercendo um papel de fundamental importância na justificativa da diversificação.

A economia de escala se verifica quando o custo marginal⁵ é menor que o custo médio geral (BESANKO, 2006), pelo fato de que os custos médios diminuem à medida que os custos fixos são diluídos entre as unidades adicionais de produção. Porém, em função das limitações de capacidade, a partir de certo ponto verifica-se o efeito inverso no qual o custo marginal passa a ser maior que o custo médio geral, caracterizando a deseconomia de escala.

Já as economias de escopo existem “[...] se a empresa conseguir fazer economias à medida que aumenta a variedade de bens produzidos ou serviços prestados” (BESANKO, 2006, p. 94). Diferentemente das economias de escala, que são definidas com base no custo médio geral decrescente, as economias de escopo comparam o custo relativo de produção de uma variedade de bens e serviços considerados em conjunto em uma empresa com o custo da produção dos mesmos bens e serviços em duas ou mais empresas.

Ainda em relação ao aumento de eficiência, torna-se relevante abordar a economia em custos de transação que podem ser obtidos pela diversificação. Estes custos envolvem desde tempo e despesa de negociação até mesmo fazer valer contratos entre duas empresas. “Os custos de transação incluem as conseqüências adversas do comportamento oportunista, bem como os custos de tentar evitá-lo” (BESANKO, 2006, p. 142). Obviamente estes custos são minorados com a diversificação.

Com um viés um pouco diferente, o mercado de capitais internos também pode ser citado como um dos benefícios da diversificação. Através de subsídio cruzado, um negócio com fluxo de caixa alto pode fornecer liquidez para investimento em negócios com menor geração de caixa. O mercado de capitais internos permite a diversificação não necessariamente com negócios que tenham alguma relação entre si como mesma tecnologia, clientes ou recursos organizacionais.

⁵ Custo marginal é o aumento do custo total decorrente da produção de uma unidade adicional.

2.3 INTEGRAÇÃO VERTICAL

Porter define a integração vertical como “[...] a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa” (PORTER, 2004, p. 313). Besanko (2006, p. 125), por sua vez, estabelece a decisão estratégica da verticalização como uma questão de “produzir ou comprar”, onde produzir significa a própria empresa executar uma atividade e comprar significa a dependência de uma empresa independente para executar a atividade.

First, we suggest that vertical integration and strategic outsourcing interact to synergistically increase a firm’s product portfolio. Building a portfolio of related products can contribute to a competitive advantage, particularly in highly dynamic markets⁶ (BROWN; EISENHARDT, 1997⁷ apud ROTHARMEL; HITT; JOBE, 2006, p. 1034).

A decisão de produzir ou comprar são os dois extremos ao longo de uma escala de níveis de possibilidade de integração. A figura abaixo demonstra as diferentes formas de organizar a produção:

Figura 3 - Diferentes formas de organizar a produção

Transações de mercado isoladas	Contratos de longo prazo	Alianças estratégicas e joint ventures	Relacionamentos entre matriz e subsidiárias	Realizar a atividade internamente
Menos integrada		→ → →	Mais integrada	

Fonte: Besanko (2006, p. 125).

⁶ Tradução nossa: “Em primeiro lugar, sugerimos que a integração vertical e a terceirização estratégica interagem sinergicamente para aumentar o portfólio de produtos de uma empresa. Construir uma carteira de produtos pode contribuir para uma vantagem competitiva, especialmente em mercados altamente dinâmicos”.

⁷ BROWN, S. L.; EISENHARDT, K.. M. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, USA, v. 42, p. 1-34, 1997.

Antes de realizar a discussão das vantagens e desvantagens da integração vertical, é interessante abordar os raciocínios aparentemente válidos que por muitas vezes alicerçam a referida decisão entre produzir e comprar e que podem levar a escolhas erradas.

Uma das premissas largamente empregada e que parece, em uma primeira análise, bastante lógica, é a de que sempre é vantajoso produzir ao invés de comprar pois desta maneira se captura o lucro do fornecedor (BESANKO, 2006). Isso nem sempre é demonstrado na realidade ao considerarem-se os custos para a internalização da competência necessária para a produção do bem ou o fato de que o fornecedor pode ser o único suficientemente grande para obter economias de escala para produzi-lo.

Além disso, há de se considerar a diferença entre lucro contábil e lucro econômico. O primeiro leva em consideração somente a diferença entre receitas e despesas enquanto o segundo considera o lucro contábil de uma atividade versus os lucros contábeis que poderiam ser auferidos com a aplicação deste investimento em outra atividade. Por essa razão, o lucro econômico é o mais empregado na decisão de escolha entre diferentes negócios. Assim, uma empresa pode internalizar a atividade de um fornecedor sem, no entanto, aumentar o seu lucro econômico.

Outra idéia equivocada é a de que contar com um fornecedor sempre é vantajoso pois, eliminando os custos internos desta produção, o lucro é majorado. “A decisão de comprar em vez de produzir não elimina as despesas da atividade envolvida” (BESANKO, 2006, p. 129) e, assim, os custos incorridos pelo fornecedor serão repassados ao seu cliente, fazendo com que a decisão de comprar nem sempre represente um aumento no lucro.

Num espectro mais amplo, a decisão de comprar ou produzir é mais do que financeira: “[...] essa decisão deve extrapolar uma simples análise de custos e investimentos necessários, considerando os problemas estratégicos mais amplos da integração em comparação com o uso de transações de mercado” (PORTER, 2004, p. 314). Assim, há sempre que se verificar os impactos administrativos que podem afetar o sucesso de longo prazo da empresa e que são de difícil mensuração.

O volume de compras da empresa deve ser suficientemente grande a ponto de comportar uma unidade de fornecimento interno de dimensões amplas o bastante para obter todas as economias de escala na produção do insumo.

A possibilidade de integração vertical do processo produtivo deve ser avaliada considerando primeiramente o tamanho da operação da empresa. O volume de compras da empresa deve ser suficientemente grande a ponto de comportar uma unidade de fornecimento

interno de dimensões amplas o bastante para obter todas as economias de escala na produção do insumo. Caso não seja atingida essa escala eficiente, a corporação enfrentará uma desvantagem no custo por conta da internalização da unidade fornecedora. Por outro lado, se a produção do insumo superar a necessidade da unidade consumidora, o fornecedor interno pode se ver obrigado a vender até mesmo para um concorrente (PORTER, 2004).

O ganho de eficiência da verticalização pode vir dos benefícios da combinação de operações, sendo que nesta categoria podem ser citadas as economias obtidas com departamentos de marketing, compras e publicidade e propaganda. Um comprador cativo e integrado reduz ou até elimina todos estes custos e “[...] embora sempre exista alguma negociação em transações internas, o seu custo não deve ser, nem aproximadamente, tão elevado quanto o custo das operações de compra ou venda realizadas com partes externas à organização” (PORTER, 2004, p. 317).

A integração vertical permite também o desenvolvimento de formas potencialmente econômicas de interação, como sistemas de logística especiais e arranjos únicos para controle e manutenção de registros da operação entre as duas unidades integradas. Essa característica permite inclusive que o a unidade “corrente acima” (empresa vendedora ou fornecedora) ajuste o seu produto exatamente aos padrões requeridos pela unidade “corrente abaixo” (consumidora ou compradora), ou que essa unidade se adapte mais completamente às características da primeira. Além disso, permite a obtenção de uma grande familiaridade com a tecnologia dos negócios demandantes ou fornecedor (PORTER, 2004) e evita a necessidade de negociações e os custos envolvidos na elaboração de contratos de compra e venda a cada novo ciclo de negócios (ACEMOGLU; JOHNSON; MITTON, 2009).

Outra característica importante da integração vertical é a garantia de oferta em períodos de escassez e/ou demanda em períodos de baixa procura. Porém é fundamental que os preços de passagem entre as unidades respeitem as leis de mercado:

[...] se os preços de transferência divergirem dos preços de mercado, uma unidade estará subsidiando a outra em relação ao que poderia obter no mercado aberto. Então, os dirigentes de ambas as unidades integradas podem tomar decisões com base nesses preços artificiais que reduzem a eficiência e ferem a posição competitiva de suas unidades (PORTER, 2004, p. 319).

No caso de uma integração vertical bem sucedida, a corporação experimenta economias de escala que se configuram como barreiras estruturais de entrada ao mercado. Por barreira de entrada, entende-se como “[...] aqueles fatores que permitem às empresas já atuantes obterem lucros econômicos positivos, enquanto tornam não rentável para os recém-chegados entrarem no negócio” (BESANKO, 2006, p. 306). Assim, cria-se um ambiente que força a empresa entrante em potencial a iniciar a produção em larga escala ou com muitos produtos para atingir o nível de custo unitário de empresas já operantes.

Ao tratar dos custos da integração vertical, e por consequência, dos benefícios de comprar, basicamente todos os argumentos estão galgados no fato de que as empresas de mercado são muitas vezes mais eficientes, podendo executar uma determinada atividade a um custo mais baixo ou com mais qualidade do que se o comprador internalizasse-a. Desta forma, a decisão de comprar pode ser a mais acertada.

Esta maior eficiência pode ser possível por conta de informações proprietárias ou patentes de posse do fornecedor e isso naturalmente cria um impedimento para a fácil entrada no mercado.

A questão da assunção de maiores custos fixos também deve ser levada em consideração. Se a empresa compra o insumo no mercado para a venda imediata, esse custo é variável e, com a integração vertical, ele torna-se um custo fixo. Para Porter (2004, p. 323), “[...] visto que as vendas do negócio ‘corrente acima’ derivam-se das vendas do negócio ‘corrente abaixo’, quaisquer fatores que causem flutuações em um dos negócios causarão flutuações em toda a cadeia”. Desta forma, a potencialização de resultados proporcionada pela verticalização expõe os ganhos financeiros da empresa aos ciclos econômicos e mercado em maior proporção do que sem a integração vertical.

A avaliação dos custos de agência também é relevante uma vez que o crescimento de uma corporação, proporcionado pela internalização de atividades da cadeia produtiva, dificulta o controle da performance de todas as divisões da empresa. Os custos associados à negligência nos esforços por parte dos funcionários e o custo dos controles administrativos que devem ser desenvolvidos para impedir a negligência tende a aumentar.

Porter (2004, p. 324) destaca essa situação em que “[...] mudanças tecnológicas, mudanças no projeto do produto que envolvam componentes, falhas estratégicas ou problemas gerenciais podem criar uma situação na qual o fornecedor interno está fornecendo produto ou serviços inadequados, inferiores ou com alto custo”.

A integração vertical, tanto para trás quanto para frente, aumenta o custo de uma possível troca de fornecedor caso este perca competitividade frente ao mercado. Geralmente é mais custoso a troca de uma área da empresa do que a mudança de um fornecedor externo. O aumento das barreiras de saída também é verificado nos casos de integração vertical. Tanto a especialização de ativos, inter-relações estratégicas ou até mesmo ligações emocionais com um negócio pode elevar as barreiras de saída gerais.

Naturalmente o custo de oportunidade também deve ser avaliado como um item negativo na opção pela verticalização, pois há a realocação de recursos de capital que poderiam ser empregados no aumento da operação já instalada, como bem colocado por Porter:

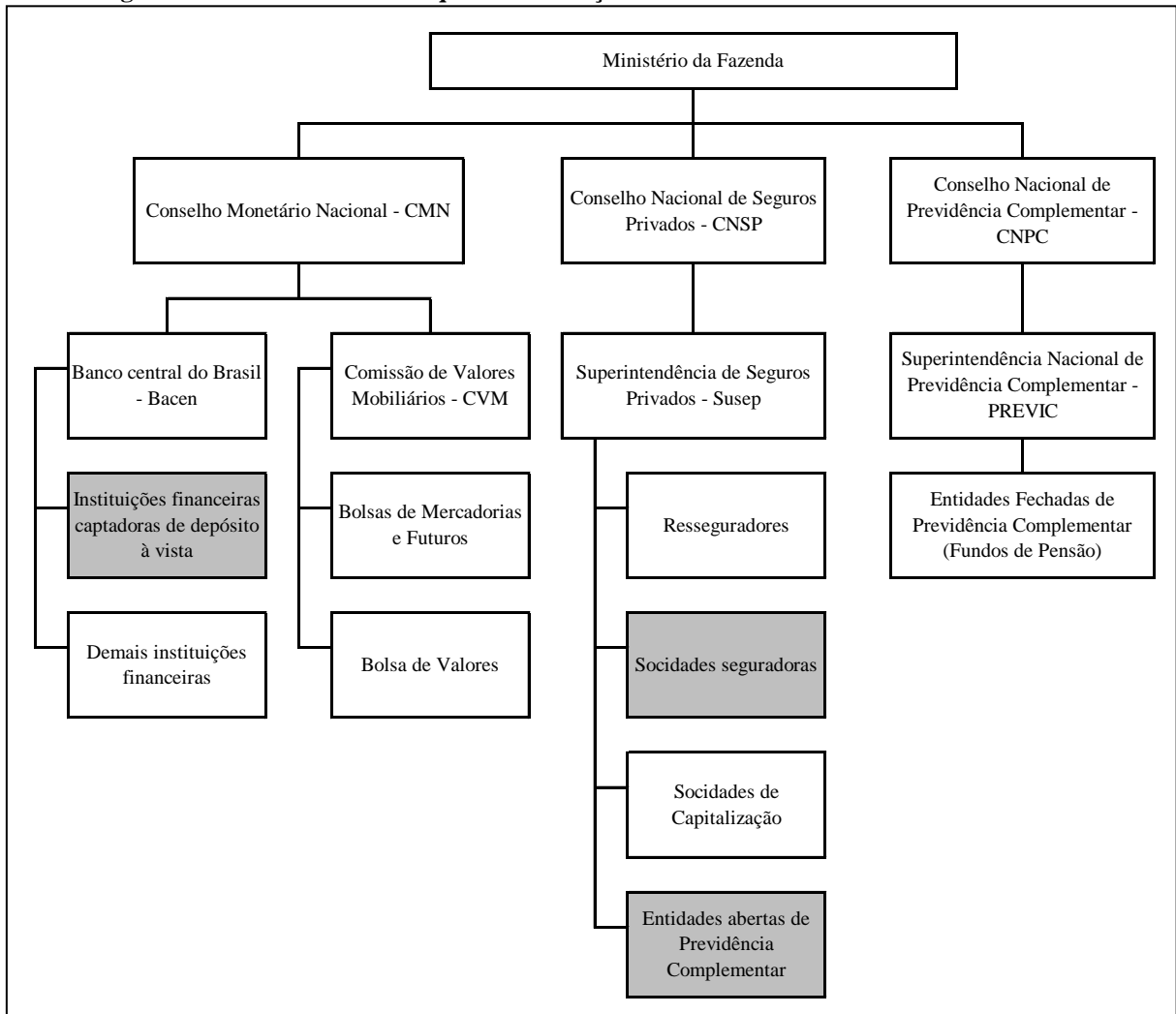
A integração vertical deve proporcionar retornos superiores ou iguais ao custo de oportunidade do capital da empresa [...] de modo que a integração possa ser considerada uma boa escolha. Mesmo que a integração proporcione benefícios substanciais, eles podem não ser suficientes para que o retorno propiciado pela integração seja superior ao índice de superação de obstáculos da empresa quando esta está pretendendo integrar-se em negócios cujos retornos são potencialmente baixos, tais como varejo ou distribuição (PORTER, 2004, p. 325).

3 MERCADO BRASILEIRO DE SEGUROS E BANCÁRIO

Este capítulo pretende contextualizar o histórico, a estrutura atual, os volumes financeiros envolvidos e os últimos avanços institucionais dos mercados brasileiros de seguros e bancário, ambos vinculados ao Ministério da Fazenda.

A figura abaixo demonstra as autarquias vinculadas ao Ministério da Fazenda, sendo que estão destacadas as instituições que serão analisadas neste trabalho:

Figura 4 - Estrutura das autarquias e instituições subordinadas ao Ministério da Fazenda



Fonte: elaborada pelo autor a partir de Bacen (2012b).

3.1 MERCADO DO SEGUROS

3.1.1 Histórico do mercado de seguros

A atividade seguradora está entre as mais antigas atividades econômicas regulamentadas no Brasil e teve início com a abertura dos portos ao comércio internacional, em 1808. A primeira sociedade de seguros a funcionar no país foi a Companhia de Seguros Boa-Fé, em fevereiro daquele ano, e tinha por objetivo operar no seguro marítimo.

Este seguro teve os seus aspectos regulados apenas em 1850, com a promulgação do “Código Comercial Brasileiro”, visto que até aquele ano a atividade seguradora no país era regulada pelas leis portuguesas.

Ainda durante os primeiros anos da atividade seguradora no Brasil, destaca-se a criação de uma empresa de previdência privada antes mesmo da criação da Previdência Social. Em 1835 foi criada pelo então Ministro da Justiça, Barão de Sepetiba, o Montepio Geral de Economia dos Servidores do Estado (MONGERAL). A Previdência Social só viria a ser instituída quase um século depois através da Lei nº 4.682 (Lei Elói Chaves), de 1923 (BRASIL, 1923).

Em 1860 surgem as primeiras regulamentações relativas à obrigatoriedade de apresentação de balanço e outros documentos, como forma de garantia de liquidez das 7 companhias seguradoras. Em 1895 as empresas estrangeiras também passam a ser efetivamente supervisionadas, com base em legislação nacional.

Normas e instituições sucederam-se ao longo das décadas, até que, em 1901, é editado o Regulamento Murinho, pelo qual é criado a Superintendência Geral de Seguros, subordinada ao Ministério da Fazenda, com a missão de estender a fiscalização a todas as seguradoras de vida, marítimos e terrestres, nacionais e estrangeiras já existentes ou que viessem a se organizar no território nacional. Sua jurisdição alcançava todo o país e era de sua competência as fiscalizações preventiva, exercida por ocasião do exame da documentação da sociedade que requeria autorização para funcionar, e repressiva, sob a forma de inspeção direta e periódica das sociedades.

Outro marco importante na história do mercado segurador brasileiro foi a inclusão do contrato de seguro no Código Civil Brasileiro, em 1916. Os preceitos contidos no Código

Civil e no Código Comercial passaram a compor, em conjunto, o que se chama Direito Privado do Seguro. Esses preceitos fixaram os princípios essenciais do contrato e disciplinaram os direitos e as obrigações das partes, de modo a evitar e dirimir conflitos entre os interessados. Foram esses princípios fundamentais que garantiram o desenvolvimento da atividade seguradora a partir de então.

Com a promulgação da Constituição de 1937 (Estado Novo), foi estabelecido o “Princípio de Nacionalização do Seguro”, ou seja, só poderiam funcionar, no Brasil, companhias seguradoras com acionistas brasileiros. Nesse mesmo período foi criado, em 1939, o Instituto de Resseguros do Brasil (IRB). As sociedades seguradoras ficaram obrigadas, desde então, a ressegurar⁸ no IRB as responsabilidades que excedessem sua capacidade de retenção própria, que, através da retrocessão, passou a compartilhar o risco com as sociedades seguradoras em operação no Brasil. Com esta medida, o Governo Federal procurou evitar que grande parte das divisas fosse consumida com a remessa, para o exterior, de importâncias vultosas relativas a prêmios de resseguros em companhias estrangeiras.

Em 1940, foram criados os seguros obrigatórios para comerciantes, industriais e concessionários de serviços públicos, pessoas físicas ou jurídicas, contra os riscos de incêndios e transportes (ferroviário, rodoviário, aéreo, marítimo, fluvial ou lacustre), nas condições estabelecidas no mencionado regulamento.

3.1.2 Estrutura do mercado de seguros

O Sistema Nacional de Seguros Privados foi regulamentado pelo Decreto-Lei nº 73, de 21/11/1966 (BRASIL, 1966), e passou a ser composto pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), pelas empresas seguradoras, pelas empresas resseguradoras e pelos corretores de seguros habilitados, estando vinculado ao Ministério da Fazenda.

O Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) é o órgão máximo do setor de seguros, sendo responsável pela fixação de diretrizes e normas da política de seguros e

⁸ Resseguro é a operação pela qual o segurador transfere a um ressegurador, total ou parcialmente, um risco assumido através da emissão de uma apólice ou de um conjunto delas, objetivando diminuir sua responsabilidade na aceitação de um risco considerado excessivo ou perigoso.

resseguros, além de aplicar as penalidades previstas nas mesmas. Além disso, disciplina a corretagem do mercado e a profissão de corretor. É o CNSP quem coordena a política de seguros com a política de investimentos do Governo Federal e preserva a liquidez e a solvência das companhias seguradoras.

A Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) é a autarquia responsável pelo controle, organização e fiscalização do mercado de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguros. A SUSEP é a executora das políticas traçadas pelo CNSP, sendo a responsável proteger a captação de poupança popular que é realizada através das operações que ela controla. Isso é realizado pelo acompanhamento dos bens garantidores das provisões técnicas constituídas pelas Seguradoras. Além disso, ela zela pela defesa dos interesses dos consumidores.

As empresas seguradoras são instituições organizadas sob a forma de sociedade anônima, sempre por ações nominativas, e, conforme o artigo 24 do Decreto Lei 73/66 (BRASIL, 1966), são as únicas empresas autorizadas a operar no segmento de seguros privados. As sociedades cooperativas podem operar como seguradoras somente em seguros agrícolas, de saúde e de acidentes do trabalho.

No contrato de seguro, a seguradora é a parte responsável por, após analisar o risco e emitir a apólice, receber o prêmio do segurado e, em contrapartida, indenizá-lo em caso de ocorrência do evento previsto no contrato. É para a seguradora que o indivíduo transfere o seu risco, através do pagamento do prêmio do seguro.

As empresas resseguradoras são as empresas que recebem o risco cedido pelas seguradoras (empresas cedentes), em parte ou totalmente, bem como uma parte do prêmio de seguro. Essas operações de resseguro são realizadas para garantir equilíbrio e solvência às empresas seguradoras, permitindo a diluição de seus riscos e salvaguarda em caso de grandes catástrofes. Em alguns casos, por força de contrato ou regulação, o resseguro passa a ser obrigatório.

Os avanços do país na política de resseguros e os reais impactos dessas mudanças serão discutidos mais a frente.

A profissão de Corretor de Seguros é regulada pela Lei nº 4.594, de 29/12/1964 (BRASIL, 1964), com alterações dadas pela Lei nº 6.317, de 22/12/1975 (BRASIL, 1975), e pela Lei nº 7.278, de 10/12/1984 (BRASIL, 1984). O Corretor de Seguros é definido como sendo o intermediário legalmente autorizado a angariar e a promover contratos de seguros entre as Seguradoras e os Segurados. Remunerado mediante comissões pagas pela

Seguradora, o Corretor de Seguros não possui vínculo com a Seguradora e deve defender os interesses do segurado diante da mesma.

O Corretor de Seguros poderá ser pessoa física ou jurídica e deverá ser habilitado pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) para poder comercializar planos de seguro. A habilitação pela SUSEP ocorre após o candidato ter sido aprovado no Exame Nacional de Corretor de Seguros promovido pela Fundação Escola Nacional de Seguros (FUNENSEG) ou obter aprovação no curso específico promovido pela mesma instituição. A Resolução CNSP nº 81, de 19/08/2002 (BRASIL, 2002) traz todos os requisitos para habilitação do Corretor de Seguros.

3.1.3 Números do mercado de seguros

Antes de iniciar a análise quantitativa do mercado de brasileiro de seguros, é importante abordar a diferença entre seguros públicos e seguros privados. Em 2009, foi divulgado um estudo intitulado *O efetivo tamanho do mercado de seguros no Brasil* pela FUNENSEG (2009), no qual são citados como exemplo os sistemas de previdência social, FGTS, PIS/PASEP, coberturas para saúde e aposentadoria públicas, seguro-desemprego e seguros de acidente de trabalho que são providos pelo Estado e que poderiam ser atendidas pelo setor privado, como acontece em maior ou menor grau em alguns outros países.

As diferentes formas de administração dos seguros (pública ou privada) e a forma de custeio destas formas de proteção (voluntária ou compulsória) criam quatro grupos distintos:

- a) O primeiro grupo é o segmento com arrecadação voluntária e administração privada, que compreende a maior parte do que se considera como visão tradicional do seguro, adquiridos de forma espontânea pelos consumidores (seguros em geral, planos privados de saúde e previdência privada, aberta e fechada).
- b) O segundo grupo combina a arrecadação compulsória e administração privada, sendo o único seguro deste tipo o DPVAT. O seguro DPVAT é o seguro obrigatório para todos os veículos automotores de via terrestre, sem exceção, para a cobertura de danos pessoais causados por estes.

- c) O terceiro grupo que combinaria administração pública e arrecadação voluntária não apresenta aplicação na prática.
- d) O quarto e último grupo concentra a arrecadação compulsória e administração pública, com os programas do INPS, PIS/PASEP e FGTS.

Tabela 1 - Tamanho dos mercados de seguro conforme a forma de administração e custeio

Administração	Voluntária	Compulsória	Total
Privada			
1994	81,29	1,86	83,15
2000	87,88	2,55	90,43
2007	111,39	4,11	115,50
Pública			
1994	-	546,68	546,68
2000	-	543,48	543,48
2007	-	415,76	415,76
Total			
1994	81,29	548,54	629,83
2000	87,88	546,03	633,91
2007	111,39	419,87	531,26

Fonte: Funenseg (2009, p. 3).

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% 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 (FUNENSEG, 2009, p. 3).

E que

[...] certamente o sistema seria mais eficiente – melhor gestão, menor custo, melhor atendimento - nas mãos do setor privado. A qualidade de vida da população teria uma melhoria considerável, mais investimentos, redução do desperdício de material, menores gastos com pessoal, e mais respeito à cidadania seriam uma lista resumida dos ganhos (FUNENSEG, 2009, p. 3).

Neste trabalho serão abordados os seguros de administração privada de arrecadação voluntária e que tenham dentro do seu volume comercial grande participação da venda realizada através de canal bancário.

3.1.4 Segmentos do mercado de seguros

O mercado brasileiro de seguros privados é oficialmente composto pelos segmentos de seguros gerais, de pessoas, previdência aberta complementar, capitalização e saúde suplementar.

Dentro do segmento de seguros gerais classificam-se os seguros de cobertura de riscos que envolvem bens e propriedades, e as responsabilidades inerentes a estes. Destacam-se neste grupo os seguros de automóvel, residencial, empresarial, garantia estendida, transportes e agrícolas.

O segmento de pessoas é composto pelos seguros de Vida e Acidentes Pessoais e pelo Vida Gerador de Benefício Livre (VGBL). Essa inclusão do VGBL no segmento de pessoas é bastante controversa e se deu pelo fato de que as contribuições para este produto não são dedutíveis da base para cálculo do Imposto de Renda. Porém, como se trata de um plano de acumulação para complementação de aposentadoria, neste trabalho ele será tratado como Previdência.

O segmento de Previdência Aberta Complementar é originalmente composto pelo Plano Gerador de Benefício Livre (PGBL) e pelos planos tradicionais de previdência complementar aberta, que atualmente são pouco comercializados. Neste trabalho será integrado também pelo VGBL por conta do motivo exposto no parágrafo anterior. Cabe destacar que neste segmento não estão incluídos os fundos de pensão, pois esses estão vinculados ao Ministério da Previdência.

O segmento de saúde suplementar é composto pelas ações de assistência à saúde prestada pela iniciativa privada através de empresas operadoras de planos privados de assistência à saúde e seguradoras especializadas. Embora as seguradoras que comercializam os planos de saúde estejam subordinadas à SUSEP, elas também respondem à Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Este segmento de mercado não será contemplado no próximo capítulo, quando da abordagem da relação seguros e bancos, por não se tratar de um produto distribuído através de balcão bancário.

O segmento de capitalização é aquele que oferece um instrumento que auxilia a população no esforço de constituição de reservas financeiras de curto e longo prazos, principalmente por estar aliado ao aspecto lúdico do sorteio. Este segmento de mercado não será contemplado no próximo capítulo por não envolver o elemento risco, não se tratando, desta forma, de seguro.

Resumidamente, os seguros privados serão apresentados e analisados da seguinte forma neste trabalho:

Quadro 1 - Forma de classificação dos grupos de seguros na forma usual e neste trabalho

Classificação usual	Classificação neste trabalho
Seguros Gerais	Seguros Gerais
Seguros de Pessoas	Seguros de Pessoas (exceto VGBL)
Previdência	Previdência (PGBL e VGBL)
Capitalização	Não será abordado (não apresenta o elemento risco em sua operação, e por isso não é considerado seguro por definição)
Saúde Suplementar	Não será abordado (não é distribuído através de balcão bancário)

Fonte: elaborado pelo autor.

3.1.5 Avanços institucionais do mercado de seguros

Nas últimas décadas o mercado de seguros brasileiro vem passando por uma série de mudanças regulatórias visando à adequação aos padrões internacionais e a garantir o ritmo de desenvolvimento e de segurança do setor. Para Pagnusatt (2010, p. 36), “[...] 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”.

Quatro anos depois, em cerimônia de posse de sua Presidência, a Fenaseg dá publicidade a uma declaração de princípios norteadores da atividade seguradora, a Carta de Brasília. Primeira manifestação conjunta e consensual das empresas de seguro, publicamente apresentada como plataforma de demandas e propostas ao Governo, a Carta se construiu em torno de três princípios: compromisso com a economia de mercado e a livre competição, responsabilidade econômica e social do setor de seguros diante dos agentes produtivos e da população brasileira, e opção pela modernidade que se baseia na experiência do próprio mercado, cuja voz tinha que ser mais ouvida.

Como propostas de mudanças, a Carta 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 Brasil, a desestatização do seguro de acidente de trabalho, e maior liberdade na operação do seguro-saúde.

Dois meses após esta manifestação, numa ação conjunta do IRB, SUSEP e Secretaria de Política Econômica, é lançado um Plano Diretor do Sistema de Seguros, Capitalização e Previdência Complementar. Esse documento 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.

Repercutindo as propostas constantes da Carta de Brasília e do Plano Diretor do Sistema de Seguros, Capitalização e Previdência Complementar, uma importante medida, de natureza legal e administrativa, marcou a história do seguro no Brasil no ano de 1996: a

liberação da entrada de empresas estrangeiras no mercado. A partir de junho do mesmo ano, mais de 20 empresas estrangeiras entraram no mercado segurador brasileiro.

Essa abertura do mercado brasileiro às seguradoras estrangeiras manteve estrita sintonia com a tendência de globalização dos mercados, que nos últimos anos vem ocorrendo em escala planetária. Trata-se de um processo que, abrangendo o mundo inteiro, induz à quebra das barreiras e dos isolamentos geográficos, e ao surgimento de um novo quadro de relações produtivas, em que o capital a cada dia torna-se menos político e mais financeiro que nunca.

É relevante destacar que os efeitos da abertura do mercado segurador ao capital externo foram percebidos já em 1996 e 1997, com inúmeros processos de fusões de seguradoras brasileiras e estrangeiras. Como consequência, a participação dessas empresas no total de prêmios arrecadados no Brasil, que em 1994 representava apenas 4,16%, sobe para 6,33% em 1996, 17,94% em 1997, e 21,12% no primeiro semestre de 1998 (FENASEG, 2012).

Nos anos 2000, o mercado segurador brasileiro continuou apresentando mudanças regulatórias que proporcionaram a melhoria do ambiente de negócios, das quais é possível destacar:

- a) A queda do monopólio do resseguro, através da promulgação da Lei complementar nº 126, em janeiro de 2007 (BRASIL, 2007), permitindo a franca participação da experiência e dos capitais estrangeiros nesta atividade e colocando o Brasil em condições de igualdade com outros mercados.
- b) A redução gradativa do Imposto Sobre Operações Financeiras (IOF) nos seguros de pessoas, passando a estimular o acesso da população a este tipo de produto⁹.
- c) Nova estrutura normativa para o segmento de Previdência Complementar através da Lei Complementar nº 109, em maio de 2001 (BRASIL, 2001), que proporcionou a criação de planos com benefício fiscal e que fizeram o montante de reservas destes produtos saltar de R\$ 22 bilhões em 2003 para R\$ 145 bilhões em 2009. A legislação criou os planos de Vida Geradora de

⁹ A alíquota foi reduzida de 7% para 4% em setembro de 2004, para 2% em setembro de 2005 e zerada em setembro de 2006. Desde janeiro de 2008 o imposto é de 0,38%.

Benefício Livre (VGBL)¹⁰ e os planos de Plano Gerador de Benefício Livre (PGBL)¹¹.

- d) A criação do Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural, através das edições da Lei 10.823/03 (BRASIL, 2003) e do Decreto 5.121/04 (BRASIL, 2004), destinado a oferecer um auxílio financeiro para que o produtor rural tenha maiores facilidades para proteger a sua lavoura ou empreendimento. Nessa época, esse setor da economia já representava 21% do PIB brasileiro, sendo responsável por 40% das exportações do País, e pela geração de 37% da mão-de-obra ocupada. Em 2012, a subvenção foi de R\$ 198 milhões, permitindo a cobertura de mais de 4,7 milhões de hectares de plantação (BRASIL, 2012).

O amadurecimento do mercado segurador brasileiro é ressaltado no Informe Anual da FENASEG:

O mercado segurador brasileiro pôde então demonstrar, em razão da solidez de suas instituições, sua competência para preservar o dinamismo em toda sua cadeia produtiva, no que diz respeito à produção e comercialização de seguros de vida e dano, capitalização, previdência privada e saúde suplementar. E no balanço dos resultados anualizados, pela primeira vez na história contemporânea do País, a economia brasileira, e dentro dela o mercado segurador, viu-se alçada à condição de paradigma de eficiência e de capacidade para absorção dos trancos inevitavelmente conseqüentes das ondas de pessimismo (FENASEG, 2009, p. 5).

A importância estratégica que a atividade seguradora vem assumindo no país pode ser averiguada através do seguinte número: em 2011, o montante de investimentos canalizado pelo setor, que englobam reservas técnicas e patrimônio líquido das entidades alcançou a marca dos R\$ 355 bilhões, cifra que representou 8,5% do PIB nacional (SUSEP, 2012b).

Internacionalmente, o mercado segurador brasileiro é visto como um dos mais promissores do mundo, conforme avaliação da Moody's (MOODY'S CORPORATION,

¹⁰ Nos planos VGBL, durante o período de acumulação, os recursos aplicados estão isentos de tributação sobre os rendimentos. Somente no momento do recebimento de renda ou resgate haverá a incidência de Imposto de Renda, apenas sobre os rendimentos auferidos.

¹¹ Nos planos PGBL, há incentivo fiscal no qual é possível abater as contribuições no Imposto de Renda (até o limite de 12% da Renda Bruta anual) durante o período de acumulação. Contudo, sobre os valores de resgate e rendas, haverá a incidência de tributação conforme alíquota da tabela do Imposto de Renda Pessoa Física em vigor.

2009), uma das principais agências mundiais de avaliação de risco de crédito e análises financeiras de entidades públicas e privadas:

The Brazilian insurance market is by far the largest in Latin America, and offers the potential — given Brazil's sizeable and growing economy and its population of approximately 180 million — of becoming a more prominent international insurance market across all segments, including General (Property/Casualty) Insurance, Life Insurance and Retirement Savings. Recent economic stability, positive credit trends, and reforms enacted in the mid-1990s to stabilize the currency and to promote domestic savings have produced stable growth in most insurance segments, as well as extremely rapid recent growth in tax-deferred retirement plans. Economic growth has also contributed to increased consumption spending and industrial production, as well as a broader availability of credit (e.g. automobile financing) which in turn have increased demand for property/casualty and life insurance products (MOODY'S, 2009, p. 13)¹².

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 às observadas no crescimento da economia brasileira a partir de 1995, chegando a um volume de faturamento superior a R\$ 210 bilhões em 2011, com participação de 5,1% do PIB. O Quadro a seguir apresenta a evolução do setor nos últimos dez anos:

¹² Tradução nossa: “O mercado segurador brasileiro é de longe o maior da América Latina, e o que oferece o maior potencial, haja vista o crescimento da economia e sua população de aproximadamente 180 milhões de pessoas, de tornar-se um grande destaque internacional em todos os segmentos, incluindo Seguros Gerais (Ramos Elementares ou Não-Vida), Seguros de Pessoas (Vida) e Previdência Privada. A recente estabilidade econômica, as tendências positivas de crédito e as reformas ocorridas em meados da década de 1990 para estabilizar a moeda e promover a poupança interna produziram um crescimento estável na maioria dos segmentos de seguros, bem como um crescimento extremamente rápido em planos de aposentadoria. O crescimento econômico também tem contribuído para o aumento dos gastos em consumo e produção industrial, assim como uma maior disponibilidade de crédito (por exemplo, financiamento de automóveis) que por sua vez, têm aumentado a procura de seguros para bens e propriedades e de seguros de vida”.

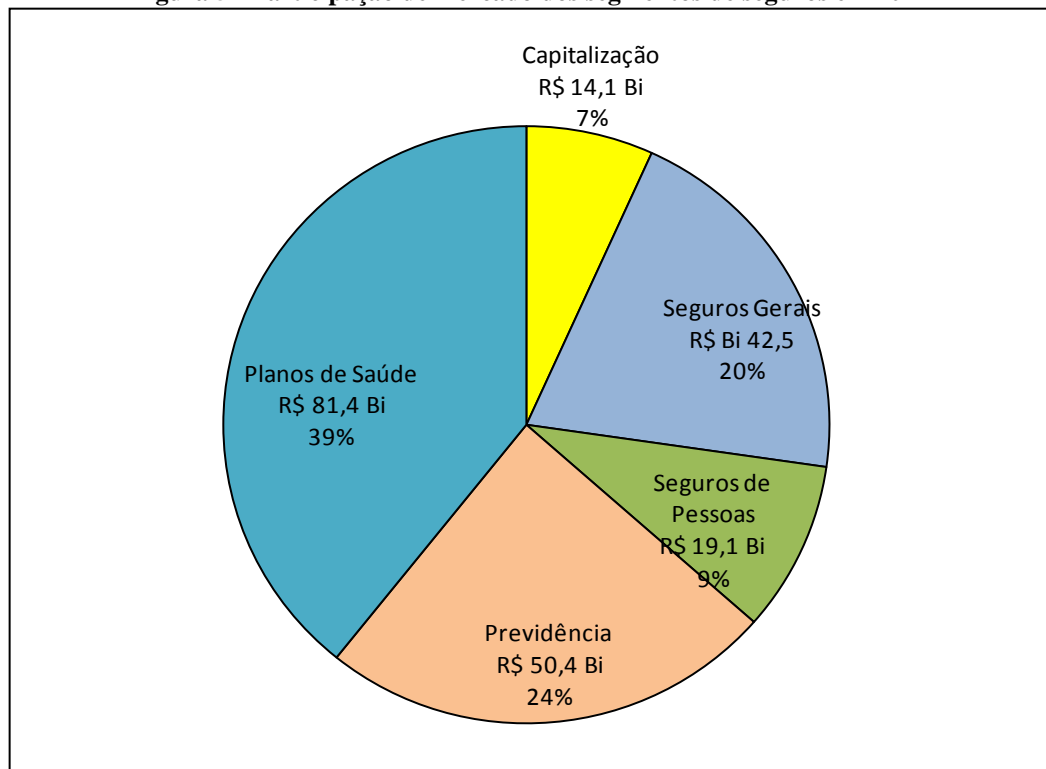
Quadro 2 - Evolução dos prêmios, contribuições previdenciárias e mensalidades de planos de saúde no Brasil – 2002 a 2011 (R\$ bilhões – valores correntes)

Ano	Capitalização	Seguros Gerais	Seguros de Pessoas	Previdência	Planos de Saúde	Total	Participação no PIB
2002	5,2	15,7	8,2	3,0	25,7	57,8	3,9%
2003	6,0	17,5	6,1	11,3	28,5	69,5	4,1%
2004	6,6	19,8	7,1	15,0	32,2	80,8	4,2%
2005	6,9	22,6	8,2	16,2	37,3	91,3	4,2%
2006	7,1	25,0	9,3	19,7	42,6	103,8	4,4%
2007	7,8	27,7	10,6	24,7	52,2	123,0	4,6%
2008	9,0	32,3	12,0	28,6	60,6	142,5	4,7%
2009	10,1	32,8	13,7	35,3	65,6	157,5	4,9%
2010	11,8	37,7	15,7	42,8	72,7	180,7	4,8%
2011	14,1	42,5	19,1	50,4	81,4	207,5	5,0%

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Susep (2012b), ANS (2012) e CNSeg (2010).

O Gráfico 1 apresenta a participação de mercado por segmento:

Figura 5 - Participação de mercado dos segmentos de seguros em 2011



Fonte: elaborada pelo autor a partir de Susep (2012b), ANS (2012) e CNSeg (2010).

O segmento de previdência liderou o avanço do setor, conforme verificado na tabela a seguir, com um crescimento médio nominal de 33,8% e real de 24,7% ao ano. 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.

Quadro 3 - Crescimento nominal e real nos segmentos de seguros entre 2000 e 2011

Período	Seguros de Pessoas	Previdência *	Seguros Gerais	Total
2000	4.697.985.202,91	2.747.556.028,40	18.200.825.086,66	25.646.366.317,97
2011	19.133.328.916,74	50.403.808.320,14	42.478.720.104,08	112.015.857.340,96

Crescimento nominal	307%	1734%	133%	337%
Crescimento real **	143%	810%	62%	157%

Taxa de crescimento anual composta nominal	13,6%	33,8%	8,0%	14,3%
Taxa de crescimento anual composta real **	8,4%	24,7%	4,5%	9,0%

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Susep (2012b) e Bacen (2012a).

* O período de Previdência é de 2001 a 2011, por inexistência de dados oficiais.

** Crescimento real deflacionado pelo IPCA.

Apesar do avanço na participação do setor de seguros sobre o PIB, esta continua bem abaixo do percentual observado nas principais economias do mundo, situado próximo a 10%. O consumo médio per capita próximo a US\$ 160 anuais também se situa abaixo da média mundial (US\$ 565). A próxima tabela classifica os países por prêmios totais, colocando o Brasil na 19ª posição. O gasto anual com seguros no Brasil é inferior a outros países da América Latina, como Chile (US\$ 285) e Venezuela (US\$ 181).

Quadro 4 - Arrecadação de seguros nas principais economias mundiais em 2006 e correlações com PIB e população (Prêmios e PIB em US\$ bilhões)

Posição	País	Prêmio Não-Vida ¹	Prêmio Vida ¹	Prêmio Total	População (milhões)	PIB	Prêmio Total / PIB	Prêmio per capita (US\$)
1	Estados Unidos	636	533	1.169	298	13.247	8,8%	3.923
2	Japão	97	354	451	128	4.355	10,4%	3.527
3	Reino Unido	104	312	416	61	2.377	17,5%	6.865
4	França	73	178	251	61	2.235	11,2%	4.142
5	Alemanha	110	93	203	82	2.997	6,8%	2.458
6	Itália	49	91	140	58	1.855	7,6%	2.411
7	Coréia do Sul	29	70	99	49	913	10,8%	2.026
8	Holanda	60	32	92	16	663	13,9%	5.610
9	Canadá	46	39	85	33	1.269	6,7%	2.592
10	China	26	45	71	1.323	2.626	2,7%	53
11	Espanha	38	28	66	44	1.226	5,3%	1.506
12	Austrália	24	28	52	21	753	6,9%	2.537
13	Taiwan	10	41	51	23	355	14,4%	2.217
14	Irlanda	9	37	46	4	221	20,8%	11.500
15	Índia	6	36	42	1.151	910	4,6%	36
16	Suíça	18	22	40	8	379	10,6%	5.333
17	África do Sul	8	33	41	48	255	15,9%	841
18	Bélgica	13	26	39	11	392	9,9%	3.714
19	Brasil*	17	14	30	189	1.067	2,8%	160
20	Suécia	9	19	28	9	385	7,3%	3.111
29	México	8	7	15	105	840	1,8%	143
36	Argentina	4	2	6	39	214	2,6%	144
41	Venezuela	5	0	5	27	182	2,7%	181
43	Chile	2	3	5	17	143	3,3%	285
45	Colômbia	2	1	3	46	136	2,3%	68
57	Peru	1	1	1	28	93	1,2%	40
	Demais	138	150	288	2.736	8.277	3,5%	105
	Mundo	1.540	2.193	3.733	6.612	48.365	7,7%	565

Fonte: Swiss Re Group (2007).

* Brasil: prêmios e contribuições previdenciárias oriundas do mercado supervisionado pela SUSEP (importante ressaltar que não estão inclusos os Planos de Saúde, supervisionado pela ANS, que responde por aproximadamente 2,0% do PIB).

As taxas elevadas de crescimento do mercado segurador brasileiro devem continuar se verificando. Entre os fatores para isso, pode-se citar a forte pressão, crescente e inevitável, que será exercida sobre o sistema público de previdência, com uma redução contínua da proporção entre ativos, em fase de contribuição, e aposentados e pensionistas, em fase de recebimento de benefício. De fato, a população brasileira de mais de 65 anos, que se mantivera em torno dos 3% do total até 1970, pode alcançar os 13% em 2020, e níveis de União Européia em 2050. Os seguros de vida e a previdência privada geridos por entidades privadas são fundamentais na preparação que as pessoas fazem de seus futuros e como complemento à previdência oficial.

No ramo de Seguros Gerais, o mercado se beneficiará do funcionamento do resseguro livre. Entre os benefícios da abertura do resseguro estão a ampliação e diversificação da oferta de produtos e o aumento da competição entre empresas beneficiando, em última instância, o consumidor final. 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).

3.2 MERCADO BANCÁRIO

O modelo bancário trazido ao Brasil pelo Império português foi o europeu. Entendiam-se como atividades básicas de um banco comercial as operações de depósitos e empréstimos. Outros serviços financeiros, ou a comercialização de qualquer outro produto, praticamente inexistiam.

Somente após a Segunda Guerra Mundial e a euforia naturalmente verificada nestes períodos, é que o mercado bancário brasileiro teve grande impulso. Neste período, 508 bancos comerciais operavam no país.

Em 1945 foi criada a Sumoc (Superintendência da Moeda e do Crédito). Seu objetivo imediato era exercer o controle do mercado monetário. Para isso, foi criado também o depósito compulsório.

A falta de uma gestão profissionalizada para a captação de poupança popular preocupava o Governo. Para o saneamento e a solidificação do mercado bancário, a Sumoc implementou medidas para impedir a criação de novos bancos, através de políticas restritivas à concessão de licenças para criação de novas instituições financeiras e do encorajamento de fusões entre as já existentes. Isto diminuiu o número de bancos para 336 em 1964, quando houve a reforma bancária. Todavia, mesmo depois disso o sistema financeiro continuou a crescer, mas desta vez pelo aumento do número de agências dos bancos já existentes.

A reforma bancária foi uma forma de aumentar a poupança interna. Para fins de exemplo, no início da década de 60 apenas 2,9% da poupança interna bruta era resultado da captação dos bancos enquanto que a média na América Latina estava entre 10% e 15%. Dentre as principais mudanças estabelecidas por essa reforma, é possível citar o fim do limite máximo de 12% para as taxas de juros, a criação do Sistema Financeiro de Habitação (SFH),

os incentivos para a fusão entre bancos (os bancos só podiam aumentar sua rede fundindo-se ou adquirindo outro banco, não era permitida a abertura de novas agências), a criação de novos tipos de instituições financeiras (bancos comerciais, bancos de investimento, corretoras, etc.) e a criação do Conselho Monetário Nacional (CMN) e do Banco Central.

Durante os anos 70 e 80, com a inflação crescente, os bancos passaram a ter grandes receitas de floating, entre a captação sem correção monetária e a aplicação dos recursos em trânsito em operações com correção monetária. Entre os maiores beneficiados estavam os que atuavam no segmento varejista, que tinham grande volume de recursos.

Com essa grande receita gerada com pouco esforço, a maioria dos bancos não se preocupava com seus custos operacionais nem com a qualidade da concessão de crédito. As carteiras de empréstimos eram pequenas e os departamentos de crédito em geral pouco desenvolvidos, uma vez que a aplicação de recursos em operações de tesouraria eram muito mais rentáveis. O importante era ter agilidade para poder aplicar rapidamente e da maneira mais rentável possível os recursos captados.

A partir do plano real, em 1994, e o consequente controle da inflação, os bancos começaram a focar em outros produtos e serviços e a cobrar tarifas pelos serviços que prestavam, além de aumentarem rapidamente as suas carteiras de crédito como forma de compensar a perdas das receitas com o floating.

Os bancos também aproveitaram o aumento da propensão a consumir da população, a qual estava ávida por comprar principalmente bens duráveis e semiduráveis para expandirem as suas carteiras de crédito. Todavia a falta de tecnologia para esse tipo de transação e a expansão pouco cautelosa das carteiras de crédito trouxe para os bancos um novo problema: a alta inadimplência. Essa situação é retratada pelo texto do Banco Central do Brasil: “Diante do novo quadro de estabilidade de preços, desejado pela sociedade brasileira após várias tentativas frustradas, verificou-se uma total incapacidade de nossas instituições financeiras em promover espontaneamente os ajustes necessários para sua sobrevivência nesse novo ambiente econômico. Num universo com 265 bancos, com mais de 16 mil agências, 11 mil postos de atendimento adicionais (sem contar as caixas econômicas, com 1.800 agências - veja quadro abaixo), dezenas de bancos quebraram, gerando enormes custos financeiros e sociais” (BACEN, 2012b, não paginado).

Para o Banco Central a crise bancária pode ser comparada a um vendaval. A credibilidade é o aspecto de maior relevância para a indústria bancária, pois uma corrida aos bancos pode ser resultante da perda de credibilidade de poucos, mas, certamente, em função do efeito dominó, provocaria transtornos graves para todos, inclusive nos setores produtivos

da economia. Por outro lado, a solução baseada nos regimes especiais de intervenção, liquidação e administração especial temporária, previstos em lei, resulta em custo social muito mais elevado do que a ação prévia das autoridades, ao promover a transferência de controle das instituições a outras mais eficientes.

Esta queda abrupta das receitas e a falta de expertise na administração de carteiras de crédito colocaram 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 as vendas do Banco Nacional para o Unibanco em novembro de 1995; do Econômico para o Excel, em maio de 1995; e do Bamerindus para o HSBC, no início de 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 dez maiores bancos da época, cinco foram comprados por concorrentes, como, por exemplo, as recentes compras do Unibanco pelo Itaú, da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil e do Real pelo Santander. Atualmente, os cinco maiores bancos do país em ativos totais passaram a ter 87% das agências existentes no país e 80% dos depósitos em contas correntes, cadernetas de poupança e Certificados de Depósito Bancário (CDB).

Atualmente, o mercado bancário brasileiro é dominado por dois conglomerados privados de capital brasileiro (Bradesco e Itaú), duas instituições públicas (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 e financiamento ao consumo através de redes varejistas, sempre favorecidos pelo processo atual de bancarização, onde há o avanço da intermediação bancária com a abertura de contas para clientes que não tinham acesso a bancos.

Os números do Banco Central do Brasil, ao final de 2011, mostram que atuam no país 137 bancos, dos quais 101 possuem carteira comercial, cuja atividade típica é a captação de depósitos à vista livremente movimentáveis. Os vinte maiores bancos com carteira comercial

respondem por 94% dos ativos de todos os bancos comerciais brasileiros, que totalizam R\$ 4,3 trilhões.

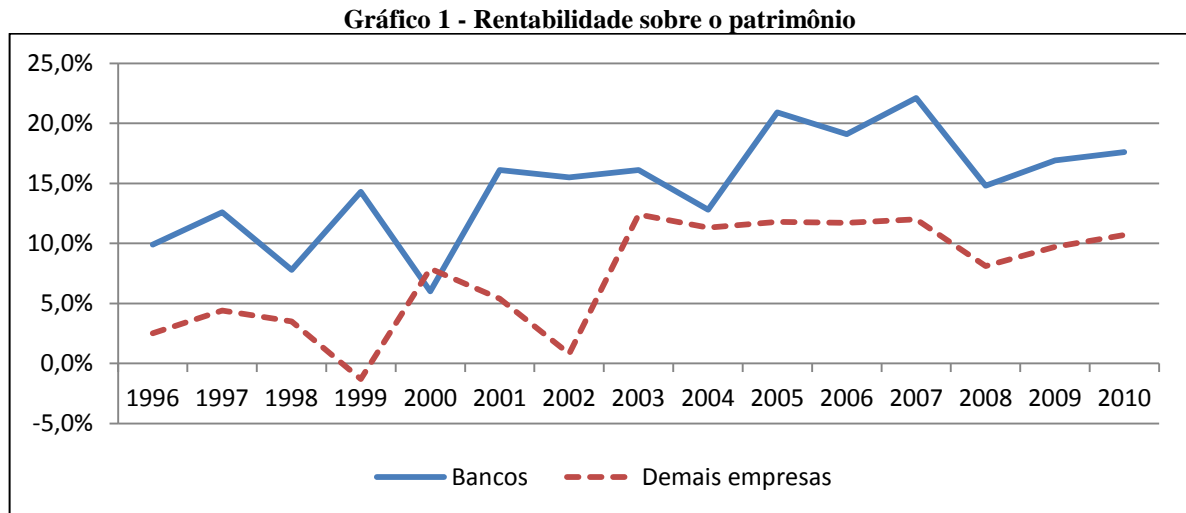
Tabela 2 - Relação dos 20 maiores bancos com carteira comercial no Brasil em 2011

Posição	Instituições	Ativo total (em R\$ bilhões)	Participação %	Participação acumulada
1	BANCO DO BRASIL	935,0	21,7%	21,7%
2	ITAU	815,2	18,9%	40,7%
3	BRDESCO	666,3	15,5%	56,2%
4	CAIXA ECONOMICA FEDERAL	511,0	11,9%	68,0%
5	SANTANDER	431,8	10,0%	78,1%
6	HSBC	146,6	3,4%	81,5%
7	VOTORANTIM	115,4	2,7%	84,2%
8	SAFRA	87,7	2,0%	86,2%
9	BTG PACTUAL	58,2	1,4%	87,6%
10	CITIBANK	57,8	1,3%	88,9%
11	BANRISUL	37,8	0,9%	89,8%
12	CREDIT SUISSE	30,4	0,7%	90,5%
13	JP MORGAN CHASE	29,4	0,7%	91,2%
14	BCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	26,4	0,6%	91,8%
15	DEUTSCHE	25,3	0,6%	92,4%
16	BMG	17,4	0,4%	92,8%
17	BIC	17,2	0,4%	93,2%
18	BCO COOPERATIVO SICREDI S.A.	16,8	0,4%	93,6%
19	BNP PARIBAS	15,3	0,4%	93,9%
20	PANAMERICANO	12,9	0,3%	94,2%

Fonte: elaborada pelo autor a partir de Bacen (2012a).

Em comparação a outros setores da economia, o setor bancário apresenta um retorno médio sobre o patrimônio líquido superior. Um interessante estudo da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras publicado na revista Exame (MELHORES, 2012) mostra que, da consolidação do Plano Real, em 1996 a 2010, as 50 principais instituições financeiras do país cresceram bem mais e tiveram em média uma rentabilidade bastante superior as 500 maiores empresas brasileiras. Enquanto os ativos dos bancos triplicaram, os das empresas aumentaram 29%. Nesse mesmo intervalo, cada real aplicado pelos banqueiros em suas instituições rendeu 15% ao ano, o dobro do retorno recebido pelos

empresários. Esta diferença entre o desempenho de bancos e demais empresas chama a atenção, principalmente se comparada a outros países onde a diferença média é de cerca de 10%.



Fonte: Melhores (2012, p. 241).

O bom desempenho da atividade bancária está intimamente ligado à mobilidade social proporcionada pelo crescimento econômico do país. Conforme estudo divulgado pela FEBRABAN (2011), 36 milhões de pessoas migraram das classes D e E para a classe C de 2006 a 2010. Atrelado a isso, a bancarização foi expressiva no mesmo período: o contingente de pessoas com relacionamento ativo com os bancos aumentou 26,6%, número bastante superior ao crescimento da população adulta, que foi de 4,1%.

Somado a isso, a concessão de crédito às pessoas e às empresas, que é o grande responsável pelos resultados das instituições financeiras, apresentou um grande crescimento desde o início da década.

Gráfico 2 - Relação crédito x PIB (%)

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Bacen (2012a).

4 OPERAÇÕES DE *BANCASSURANCE*

4.1 CONCEITO E HISTÓRIA

Bancassurance é, por definição, “[...] the provision of insurance and banking products and services through a common distribution channel and/or to the same client base.” (VIOLARIS, 2001, p. 2)¹³. Ou, ainda, é “[...] the joint effort of banks and insurers to provide insurance services to the bank’s customer base.” (SWISS RE GROUP, 2007, p. 5)¹⁴.

Conforme a Swiss Re Group (2007), as operações de *bancassurance* estão auxiliando na consolidação do mercado de seguros:

Worldwide, insurers have been successfully leveraging bancassurance to gain a foothold in markets with low insurance penetration and a limited variety of distribution channels. It is believed that the ability to integrate banking and insurance can help to lower costs and maximise synergies¹⁵ (SWISS RE GROUP, 2007, p. 3).

Alguns autores consideram ainda o *bancassurance* um movimento de maior dimensão, onde as barreiras entre linhas de produtos financeiros e securitários estão sendo suplantadas. Para Benoist (2002, p. 295),

Bancassurance is a global movement that is gradually breaking down the traditional barriers between the various businesses of supplying financial products and services. Insurers and bankers have all set their sights on the gold mine of household savings and the related asset management business¹⁶.

¹³ Tradução nossa: “[...] o fornecimento de seguros e produtos e serviços bancários através de um canal de distribuição comum e/ou à mesma base de clientes”.

¹⁴ Tradução nossa: “[...] o esforço conjunto de bancos e seguradoras na distribuição de seguros para clientes da base do banco”.

¹⁵ Tradução nossa: “Em todo o mundo, as seguradoras têm tido sucesso ao utilizar o *bancassurance* para estabelecer-se em mercados com baixa penetração e variedade limitada de canais de distribuição. Acredita-se que a capacidade de integrar o setor bancário e de seguros pode ajudar a reduzir os custos e maximizar as sinergias”.

¹⁶ Tradução nossa: “*Bancassurance* é um movimento global que está gradualmente rompendo as barreiras tradicionais entre as várias empresas de fornecimento de produtos e serviços financeiros. As seguradores e

A utilização do modelo de distribuição bancário reduz, para os seguradores, as barreiras de entrada neste mercado. Conforme a Swiss Re Group (2007, p. 3),

In emerging markets, new entrants have successfully employed bancassurance to compete with incumbent companies. Given the current relatively low bancassurance penetration in emerging markets, bancassurance will likely see further significant development in the coming years¹⁷.

A abordagem de Porter (2004, p. 28) para o acesso aos canais de distribuição como uma barreira de entrada também demonstra a utilidade do modelo de *bancassurance* neste sentido:

Quanto mais limitados os canais no atacado e no varejo para um produto e quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre eles, obviamente mais difícil será a entrada na indústria. Os concorrentes existentes podem ter ligações com os canais com base em relacionamentos duradouros, serviços de alta qualidade ou mesmo relacionamentos exclusivos nos quais o canal somente se identifica com um determinado fabricante. Algumas vezes esta barreira de entrada é tão alta que para ultrapassá-la uma nova empresa precisa criar um canal de distribuição inteiramente novo.

Os primeiros países a operarem com o *Bancassurance* em grande escala foram Espanha e França, tendo os seus embriões nas décadas de 70 e 80 e 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 (VIOLARIS, 2001; SWISS RE GROUP, 2007).

O modelo francês iniciou ainda nos anos 70, quando a Crédit Mutuel e a Seguradora de vida e seguros gerais IARD foram oficialmente autorizadas a iniciar operações conjuntas. Desta forma, o seguro de garantia do crédito era realizado no mesmo momento da concessão

banqueiros estão todos “de olho na mina de ouro” das poupanças das famílias e os negócios relacionados à gestão de ativos”.

¹⁷ Tradução nossa: “Nos mercados emergentes, os novos entrantes têm obtido sucesso no emprego do *bancassurance* para competir com os players já amplamente estabelecidos. Dada a penetração relativamente baixa dos bancos no mercado de seguros destes países, este será provavelmente o canal que o maior desenvolvimento nos próximos anos”.

da operação, sem o intermediário que normalmente era utilizado nestas transações. Assim, eles se tornaram os precursores do que, 15 anos depois, se tornaria "*bancassurance*".

O mercado espanhol começou a praticar o *bancassurance* no início de 1980, quando o Banco de Bilbao adquiriu uma participação majoritária na Euroseguros SA. No entanto, seu controle foi inicialmente apenas acionário, sem integração de operações, uma vez que a legislação espanhola proibida bancos de vender seguros. Esta barreira legal foi removida em 1991. Atualmente, as cinco maiores empresas espanholas de *bancassurance* controlam um terço do mercado de seguros do país (Vida Caixa, BBVA, SHC Seguros, Aseval e Mapfre Vida) (CHEVALIER; LAUNAY; MAINGUY, 2005).

Na Europa, Alemanha e Itália levaram muito mais tempo para praticar este modelo, assim como na Ásia, onde os precursores foram os bancos coreanos, que passaram a comercializar seguros em seus balcões após autorização do governo em 2003. Um ano depois em 2004, o Banco Fortis assinou um contrato na Tailândia com o grupo segurador Muang para a distribuição de seguros de vida e bens. Este mesmo banco estabeleceu parcerias para a distribuição de seguros na Malásia e na China, sendo o condutor desta prática pelo continente asiático (CHEVALIER; LAUNAY; MAINGUY, 2005).

Nos últimos anos vários países europeus promoveram consideráveis alterações regulamentares em relação aos mercados 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 de um mais amplo mercado de serviços financeiros (VIOLARIS, 2001).

No Brasil, o embrião do *bancassurance* se deu a partir do Decreto nº 61.589, de 23 de outubro de 1967 (BRASIL, 1967), que definiu que a cobrança dos prêmios de seguro seria realizada, obrigatoriamente, através de instituição bancária. A partir daí, os bancos perceberam que a arrecadação dos prêmios de seguros poderia ser uma forma captação de recursos mais barata, ainda mais 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, p. 53), "[...] 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”.

Em função do avanço dos bancos no mercado de seguros, algumas seguradoras decidiram, em resposta, criar seus próprios bancos criando o conceito de assurbanques (assurbanks), obtendo resultados menos significativos que os do *bancassurance*. A seguradora inglesa Standard Life criou, em 1998, o Standard Life Bank, para oferecer contas de poupança e hipotecas aos seus segurados. A Prudential, uma das líderes do mercado segurador norte, criou o seu banco também no final dos anos 90, mas acabou vendendo esta operação ao Citibank, pois os resultados esperados não foram alcançados (IMESON, 2008). As seguradoras AGF e AXA, da França, também são exemplos de seguradoras que ingressaram no mercado bancário.

O Assurbanking pode otimizar o uso de redes de distribuição das seguradoras, e aumentar a frequência de seu contato com os clientes. Mas muitas operações não têm tido a rentabilidade esperada pois em muitos casos estes bancos acabam por absorver a segunda ou terceira conta corrente destes clientes, que são naturalmente menos rentáveis (IMESON, 2008).

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 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.

4.2 MODELOS DE *BANCASSURANCE*

A escolha do modelo de *bancassurance* a ser praticado depende da situação sócio-econômica, ambiente cultural e de regulação do mercado segurador e bancário, assim como as preferências do consumidor. Uma série de atributos pode ajudar a definir a variabilidade dos modelos: propriedade da aliança, pontos de venda, produtos, banco de dados de clientes, fornecedores de produtos e políticas de gestão.

O Quadro 5 abaixo traz algumas variações possíveis dentro das características que permeiam cada um dos modelos de uma operação de *bancassurance*:

Quadro 5 - Síntese das diferentes características de uma operação de *bancassurance*

Característica	Variações
Tipo de aliança entre Seguradora e Banco	Cooperação informal
	Cooperação formal
	Joint Venture
	Participação acionária
Pontos de Venda	Vendedores da seguradora instalados nas agências bancárias
	Funcionários do banco atuam com vendedores qualificados
	Venda através de canais diversos (mala direta, internet)
Produtos	Simple, vendidos à base de clientes do banco
	Simple, vendidos à base de clientes do banco juntamente com produtos bancários
	Customizados ao perfil do cliente, exigindo alto grau de assessoramento
	Integrados aos produtos financeiros e adequados ao ciclo de vida do cliente
Base de Dados do cliente	Limitação na concessão da base de dados do banco à seguradora
	Concessão ilimitada e ativa da base de dados do banco à seguradora

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Swiss Re Group (2007), Korhonen e Voutilainen (2004) e Nigh e Saunders (2003).

Em relação aos tipos de aliança entre bancos e seguradoras, cada um dos modelos mencionados possui as suas particularidades:

- a) Cooperação informal: neste modelo, os compromissos mútuos são modestos e não há um vínculo contratual. O controle está quase todo nas mãos de cada empresa, atuando separadamente. Este modelo geralmente é adotado quando se inicia uma operação com múltiplos parceiros (um banco e várias seguradoras) e as partes não estão certas da necessidade ou dos riscos e benefícios possíveis com um maior grau de envolvimento. Quando a experiência é bem sucedida, resultando em benefícios percebidos pelas partes, tende a evoluir para um grau mais elevado de compromisso.
- b) Cooperação formal: diferentemente do modelo anterior, neste tipo de parceria as empresas assumem compromissos recíprocos explícitos, podendo envolver divisão de atribuições, riscos e resultados. 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 e canais de distribuição.

- c) Joint Venture: a grande diferença para os acordos de cooperação é que este modelo envolve investimentos de capital, propiciando a propriedade comum de uma nova empresa. O relacionamento é pautado no compartilhamento de riscos, estendendo ainda mais a divisão do controle, os compromissos e benefícios mútuos.
- d) Participação societária: este modelo envolve investimento de capital, onde um parceiro adquire participação acionária no outro, ou cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro (participação acionária cruzada). 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.

Os bancos demonstram preferência pela distribuição de produtos de vida e previdência, como ficará evidenciado mais a frente. Entre os motivos destacam-se a complementaridade destes seguros 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). Essa ideia é ratificada pela Swiss Re Group (2007, p. 35):

The major factors to have prevented banks from distributing non-life products include not only their lack of product knowledge and the perceived volatility of results compared to life and banking products, but also the higher frequency of claims relative to life products, which could upset customers. Non-life bancassurance only became more popular in the early 1990s when banks began to distribute mainly property insurance products in some Western European markets¹⁸.

Porém este quadro está começando a mudar. Cada vez mais, alguns bancos estão reconhecendo o potencial dos produtos não vida, utilizando em especial o grande conhecimento que eles possuem sobre os bens seguráveis dos seus clientes. Além disso, os bancos estão oferecendo seguros de bens junto aos financiamentos destes. Outro segmento

¹⁸ Tradução nossa: “Os principais fatores que impediram os bancos de distribuição de produtos não-vida incluem não só a falta de conhecimento do produto e a volatilidade percebida nos resultados em relação à vida e produtos bancários, mas também a frequência maior dos sinistros, o que poderia perturbar os clientes. *Bancassurance* não-vida só se tornou mais popular no início dos anos 1990, quando os bancos começaram a distribuir seguros para danos, principalmente em alguns mercados da Europa Ocidental”.

que vem atraindo as instituições financeiras é a distribuição de produtos não-vida para as pequenas e médias empresas.

O seguro de automóvel, que é o maior mercado de seguros não-vida na maioria dos países também esta atraindo os operadores de *bancassurance*. No passado, a complexidade do produto, a alta frequência de sinistros e indenizações e o maior tempo necessário para vendê-lo foram alguns dos fatores negativos que tinham dissuadido as instituições a trabalhar com esse produto. Porém, conforme Sigma (2007, p. 35), esse quadro vem se modificando:

More recently, several major European bancassurers are seeking to grow their motor portfolio. Some of them are trying non-branch distribution (ie, direct, Internet) and finer client segmentation to increase hit rates. Dedicated professional claims departments are being utilised to help reduce friction with customers during claims disputes. Product features/benefits are also simplified to allow faster underwriting. While current motor bancassurance penetration ranges from 1.1% in Italy to 8.3% in France (2005 figures), the prospects are reasonably positive for penetration to edge higher in coming years¹⁹.

4.3 PARCERIAS ENTRE BANCOS E SEGURADORAS NO BRASIL

A bancarização e a penetração do crédito junto à classe média emergente começa a ser substituída pelos bancos por uma nova fonte de receita: seguros. Conforme a revista *Isto é Dinheiro* (GAMEZ; KROEHN, 2009, não paginado), “As forças dos grandes banqueiros foram deslocadas para novas trincheiras, desta vez ao redor do mercado de seguros”.

As últimas movimentações e rearranjos observadas no negócio de seguros de dois dos três maiores conglomerados financeiros do país são prova disso: a aquisição do Unibanco pelo Itaú, seguida da associação com a Porto Seguro consolidou sua liderança em seguros gerais e a associação do Banco do Brasil com a Mapfre conferiu a segunda posição nos seguros de pessoas (somadas as duas instituições).

¹⁹ Tradução nossa: “Mais recentemente, alguns dos principais seguradoras bancárias européias estão procurando aumentar as suas carteiras de automóveis. Algumas delas estão testando outras formas de distribuição (venda direta, Internet) e uma maior segmentação do cliente para aumentar as taxas de sucesso. Departamentos de sinistros especializados estão sendo utilizado a fim de reduzir os problemas com os clientes. Outra característica é a simplificação dos produtos, permitindo uma rápida subscrição. A penetração atual do produto automóvel varia de 1,1% na Itália a 8,3% na França (Dados de 2005) e as perspectivas são bastante positivas para a penetração nos próximos anos”.

O Quadro 6 abaixo demonstra as principais movimentações no setor de seguros após o Plano Real:

Quadro 6 - 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
	Icatu Hartford e Sul América	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)	2005
	Icatu Hartford	Acordo de exclusividade (capitalização)	2007
	Mapfre, Porto Seguro e Sul América	Acordo de cooperação sem exclusividade (seguros gerais)	2005

Itaú	AGF	Aquisição (das carteiras de vida e previdência)	2006
	Porto Seguro	Associação (troca de ações)	2010
(Unibanco)	Nacional Seguros	Aquisição	1995
	AIG	JV (AIG Brasil, encerrada em 2008)	1997
	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
	Sul América, Allianz, Marítima (Yazuda)	Acordos de cooperação sem exclusividade (seguros gerais)	2006
	Zurich	Associação (criação de uma holding)	2011
(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
	Porto Seguro, Allianz, Sul América, Indiana, Chubb Seguros, Cardif, Icatu	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	Acordo de cooperação com exclusividade (seguros gerais)	1997
	Mapfre, HDI e Sul América	Acordo de cooperação sem exclusividade (automóvel)	2010
	Icatu Seguros	Acordo de cooperação com exclusividade (vida e previdência)	1998

Bancoob (Sicoob)	Ace, Allianz, Bradesco, Chubb, Generali, HDI, Itaú, Liberty, Minas Brasil, Porto Seguro, outras	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
---------------------------	--------	--	------

Fonte: elaborado pelo autor partir de pesquisas junto às instituições estudadas e Pagnusatt (2010).

Complementarmente, a tabela a seguir traz o panorama atual da distribuição de seguros nos principais bancos brasileiros no que diz respeito à seguradora responsável:

Quadro 7 - Atual configuração do segmento de seguros dos principais bancos no Brasil

BANCO	SEGMENTO	SEGURADORA
Banco do Brasil	Automóvel	Mapfre
	Seguros Gerais	Mapfre
	Vida	Aliança do Brasil
	Previdência	Aliança do Brasil
Itaú	Automóvel	Itaú Seguros, Porto Seguro e Azul Seguros
	Seguros Gerais	Itaú Seguros
	Vida	Itaú Seguros
	Previdência	Itaú Seguros
Bradesco5	Todos	Bradesco Seguros
Caixa Econômica Federal	Todos	Caixa Seguradora
Santander	Automóvel	Sul América, Marítima e Tokio Marine
	Seguros Gerais	Zurich Santander Brasil Seguros
	Vida	Zurich Santander Brasil Seguros
	Previdência	Zurich Santander Brasil Seguros
HSBC	Automóvel	HDI
	Seguros Gerais	HDI
	Vida	HSBC Seguros
	Previdência	HSBC Seguros

Citibank	Automóvel	Sul América e Chubb
	Seguros Gerais	ACE e Royal Sunalliance
	Vida	Metlife
	Previdência	Icatu Seguros e Metlife

Banrisul	Automóvel	Sul América e HDI
	Seguros Gerais	Sul América
	Vida	Icatu Seguros
	Previdência	Icatu Seguros

Sicredi	Automóvel	Mapfre, Sul América e HDI
	Seguros Gerais	Mapfre
	Vida	Icatu Seguros
	Previdência	Icatu Seguros

Fonte: elaborado pelo autor partir de Banco Bradesco (2012), Banco do Brasil (2012), Banrisul (2012), Banco Santander (2012), Caixa Econômica Federal (2012), Citibank (2012), HSBC (2012), Banco Itaú (2012) e pesquisas junto às instituições.

4.4 BENEFÍCIOS DO *BANCASSURANCE*

Dentre os principais benefícios e oportunidades do *bancassurance*, podemos citar, conforme Violaris (2001), Swiss Re Group (2007), Lewis (1992) e Lorange (1996), especialmente:

- a) O tratamento fiscal diferenciado²⁰ que alguns produtos de Vida e Previdência têm em relação a outros produtos de investimento cria um ambiente propício a esse tipo de negócio no balcão bancário;

²⁰ No Brasil, apenas os produtos de previdência privada tem benefício fiscal: no caso do VGBL (Vida Geradora de Benefício Livre) durante o período de acumulação, os recursos aplicados estão isentos de tributação sobre os rendimentos. Somente no momento do recebimento de renda ou resgate haverá a incidência de Imposto de Renda, penas sobre os rendimentos auferidos. No caso do PGBL (Plano Gerador de Benefício Livre) é possível o abatimento das contribuições no Imposto de Renda (até o limite de 12% da Renda Bruta anual) durante o período de acumulação. Sobre os valores de resgate e rendas haverá a incidência de tributação conforme alíquota da tabela do Imposto de Renda Pessoa Física em vigor.

- b) A tendência de diminuição das taxas de crescimento populacional e aumento da expectativa de vida dos países ocidentais têm um impacto significativo na estrutura etária da população no presente e futuro. Como resultado, temos o aumento da pressão sobre os sistemas públicos de previdência levando à procura por produtos para suplementação da aposentadoria em instituições privadas, criando grandes oportunidades para os bancos;
- c) A disponibilidade de informações sócio-econômicas que os bancos possuem em relação aos clientes é uma grande vantagem sobre os demais distribuidores de seguros (tanto para a venda quanto para o desenvolvimento de novos produtos);
- d) A união entre bancos e seguradoras pode trazer economias de escopo. Conforme Besanko (2006, p. 94):

As economias de escopo existem se a empresa conseguir fazer economias à medida que aumenta a variedade de bens produzidos ou serviços prestados. São normalmente definidas em termos do custo total relativo de produção de uma variedade de bens e serviços considerados em conjunto em uma empresa versus separadamente em duas ou mais empresas.

Para as instituições bancárias, é possível salientar as seguintes vantagens:

- a) A intensa competição entre os bancos, num contexto de redução de juros (limitando a margem de lucro da intermediação financeira tradicional) levou a um aumento dos custos administrativos e de marketing, forçando os bancos a buscarem novas fontes de rentabilidade e conseqüente redução dos seus custos fixos;
- b) Oportunidade de aumentar a produtividade dos funcionários, com a possibilidade de oferecimento de uma gama maior de produtos e serviços aos clientes;
- c) A complementaridade entre os produtos bancários e securitários fazem com que o banco passe a atender melhor o seu cliente. Por exemplo, o seguro de vida atrelado a um empréstimo que quita o saldo devedor em caso de falecimento ou invalidez do mutuário. Complementando esta ideia, a Swiss Re Group (2007, p. 3) afirma que “Bancassurance products tend to complement

existing bank products, which can in turn lead to additional selling opportunities”²¹.

- d) Os bancos estão enfrentando o aumento da “mobilidade” dos seus clientes, que em grande parte tendem a se relacionar com mais de um banco. Portanto, a gestão do relacionamento com o cliente a fim de fidelizá-lo tornou-se uma estratégia fundamental. Fornecer uma ampla gama de produtos e serviços faz parte dessa estratégia.

Já especificamente para as Companhias Seguradoras, também é possível identificar uma série de benefícios na participação em operações de *bancassurance*:

- a) A aliança com bancos amplia em muito a presença geográfica dos produtos da seguradora e a base de clientes para comprá-los;
- b) “Los bancos gozan de una imagen más positiva que las compañías de seguros” (SITC, 2006, não paginado)²²;
- c) “El contacto inicial con el banco lo hace el cliente, no existe contacto forzado, como ocurre con el agente de seguros” (SITC, 2006, não paginado)²³;
- d) “Los clientes están mejor informados sobre los servicios financieros y quieren un solo proveedor para todas sus transacciones, ya sean de gestión monetaria o de riesgos” (SITC, 2006)²⁴;
- e) Os clientes do banco podem formar um grupo sócio-econômico e demográfico diferente daquele que a seguradora já acessou por outros meios de distribuição dos seus produtos;
- f) O custo de distribuição pelo canal bancário, quase que na totalidade das situações mais baixo, viabiliza a disponibilização de produtos que por outras formas de distribuição se tornaria inviável;
- g) “Los bancos cuentan con sistemas de información actualizada sobre los clientes que les permite concentrarse en grupos específicos” (SITC, 2006, não paginado)²⁵;

²¹ Tradução nossa: “Produtos de *Bancassurance* tendem a complementar os produtos existentes no banco, que por sua vez pode levar a oportunidades de vendas adicionais”.

²² Tradução nossa: “Os bancos gozam de uma imagem mais positiva que as seguradoras”.

²³ Tradução nossa: “O contato inicial com o cliente do banco não é forçado, como no caso do agente de seguros”.

²⁴ Tradução nossa: “Os clientes estão mais informados sobre serviços financeiros e querem um único provedor para todas as suas transações, seja de gestão monetária ou de risco”.

²⁵ Tradução nossa: “Os bancos contam com sistemas de informação atualizada sobre os clientes que lhes permitem concentrar-se em grupos específicos”.

- h) “Los bancos cuentan con una tecnología que les permite realizar contratación telefónica de seguros, suscripción directa, publicidad de respuesta directa y telemarketing” (SITC, 2006, não paginado)²⁶;
- i) “Los cajeros automáticos y los sistemas de transacciones bancarias por computadora pueden ofrecer seguros y pensiones tan fácilmente como otros productos bancários” (SITC, 2006, não paginado)²⁷.

O sucesso do desempenho de uma operação de *bancassurance* depende de uma série de fatores inter-relacionados. Um ambiente regulatório propício é fundamental. A legislação deve ser liberal em relação à participação de bancos na propriedade de seguradoras e, obviamente, permitir a venda de seguros no balcão bancário. Esse ambiente regulatório também deve proporcionar benefícios fiscais aos produtos distribuídos por *bancassurance* e possibilitar a criação de correlações entre os produtos bancários e de seguros de modo a possibilitar a alavancagem nas vendas desses produtos.

A força relativa dos canais alternativos de vendas, evidenciado por Sigma (2007), também deve ser levada em consideração para o sucesso do *bancassurance*.

In the UK and the Netherlands, for example, product complexity and/or regulatory requirements have favoured a strong independent broker sector, which has limited the penetration of bancassurance. The popularity of direct channels, notably the telephone and Internet in the UK’s motor insurance market, has also significantly limited the scope of bancassurance²⁸ (SWISS RE GROUP, 2007, p. 7).

Para Nigh e Saunders (2003), o atendimento às necessidades dos clientes deve ser o foco do *bancassurance*, 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 fornecedor que entende suas necessidades de maneira rápida e eficiente.

²⁶ Tradução nossa: “Os bancos contam com uma tecnologia que lhes permite contratação telefônica de seguros, subscrição direta, publicidade de resposta direta e telemarketing”.

²⁷ Tradução: “Os caixas eletrônicos e os sistemas de transações bancárias por computador podem oferecer seguros e previdência tão facilmente como outros produtos bancários”.

²⁸ Tradução: “No Reino Unido e na Holanda, por exemplo, a complexidade do produto, e/ou os requisitos regulamentares têm favorecido o forte setor de corretores independentes, limitando a penetração dos bancos. A popularidade dos canais diretos, principalmente o telefone e a internet no mercado de seguros de automóveis do Reino Unido, também tem limitado significativamente o alcance do *bancassurance*”.

O futuro aponta para uma maior segmentação de clientes no mercado de *bancassurance*. Tradicionalmente, essa forma de distribuição é mais dirigida para os mercados massificados. No entanto, cada vez mais os operadores desse mercado estão entrando em outros nichos, resultando em produtos feitos sob medida para cada segmento com base nas necessidades do cliente.

Conforme a Swiss Re Group (2007, p. 33), “The ageing population in many markets is spurring bancassurers to focus on specific segments, such as pre-retirees and retirees. This impacts the standardised products platform and could expedite the shift towards increasing complexity in some markets”²⁹.

A necessidade de atendimento a segmentos de mercado cada vez mais complexos levou algumas seguradoras bancárias a uma abordagem de vendas multicanal. Além dos próprios funcionários e agentes de seguros, os bancos também estão usando a internet, mala-direta e vendas por telefone para atingir diferentes segmentos do mercado.

A diversificação de produtos também é uma tendência e vem da preocupação das instituições que atuam nesse modelo de não concentrar seus resultados em poucos produtos, como é evidenciado pelos produtos previdenciários, que são suscetíveis às taxas de retorno do mercado de capitais.

Há também sinais de que mais produtos complexos estão sendo oferecidos por seguradoras bancárias. Recentemente, os bancos têm desenvolvido produtos de investimento mais sofisticados para seus clientes de alta renda:

In France and Italy, bancassurers have developed unit-linked products with more sophisticated financial content. These products include various features, such as access to larger fund ranges, including third-party funds, and more sophisticated asset allocation options. Moreover, bancassurers have gradually expanded their protection product ranges beyond those related to banking products³⁰ (SWISS RE GROUP, 2007, p. 34).

²⁹ Tradução nossa: “O envelhecimento da população em muitos mercados está levando as seguradoras bancárias a focar segmentos específicos, como os aposentados ou em vias de aposentadoria. Isto traz impacto na plataforma de produtos padronizados e pode acelerar a tendência de mudança na complexidade de alguns mercados”.

³⁰ Tradução nossa: “Na França e na Itália, seguradoras bancárias desenvolveram produtos com conteúdo financeiro mais sofisticado. Esses produtos incluem vários recursos, como o acesso a fundos de atacado, incluindo fundos de terceiros e mais opções de alocação em ativos sofisticados”.

Esse esforço para diversificar o portfólio de produtos e a fonte de receitas representa um desafio estratégico fundamental para seguradoras bancárias. Um exemplo disso é a venda de produtos de proteção (risco) ao invés de produtos de investimento e poupança (previdência). Os primeiros são mais difíceis de vender. No entanto, acredita-se que haverá a recompensa por conta das maiores margens que o primeiro agrega e por conta do maior crescimento possível em um mercado menos saturado.

O grande desafio que o modelo de *bancassurance* pode enfrentar nos próximos anos são os novos canais alternativos de distribuição que estão surgindo:

New and emerging channels are becoming increasingly competitive, due to the tangible cost benefits embedded in product pricing or through the appeal of convenience and innovation. Sales of insurance through the Internet as well as other forms of homeassurance are becoming more common. Direct marketing and telemarketing are also gaining ground in many markets. The key challenge is that these non-agent channels also emphasise, like bancassurance, simple and easy to understand personal line products³¹ (SWISS RE GROUP, 2007, p. 34).

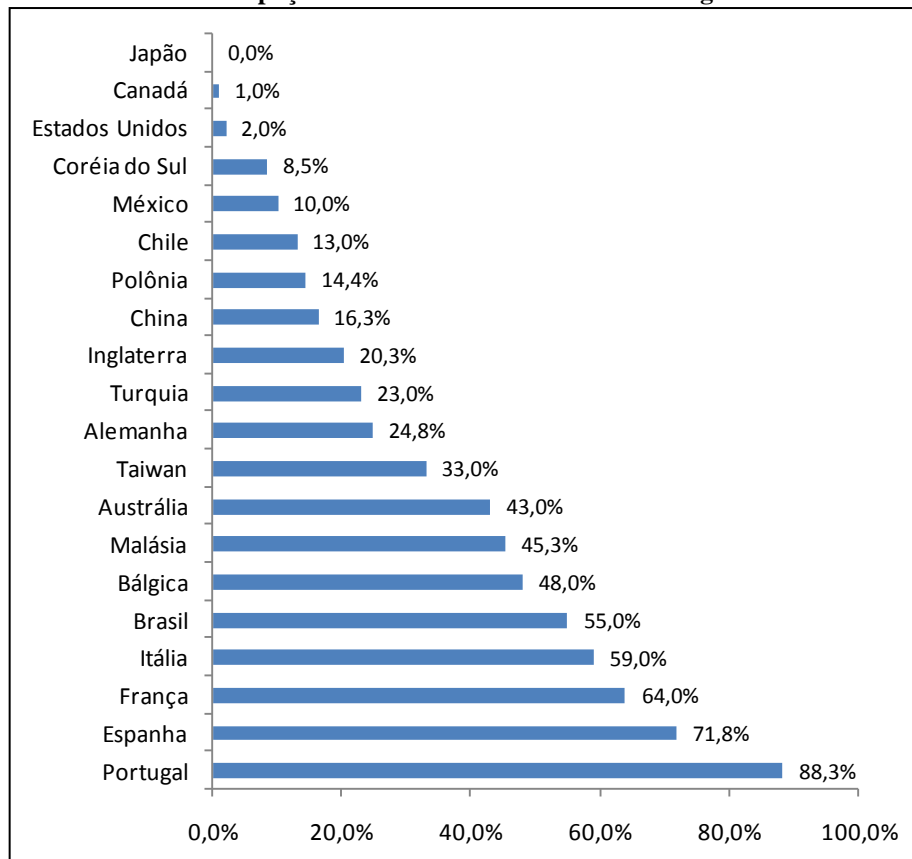
Complementando essa idéia destes canais alternativos de distribuição força, Violaris (2001) e Korhonen e Voutilainen (2004) ressaltam que em alguns mercados, o contato face-a-face com o vendedor é o preferido pelo consumidor, facilitando o desenvolvimento do *bancassurance*. Já em outros mercados, como países anglo-saxões, o telefone e o internet banking são prevalentes. No entanto, com os bancos cada vez mais se utilizando do marketing direto e da internet para a comercialização de serviços bancários, inclusive seguros.

³¹ Tradução nossa: “Os novos canais emergentes são cada vez mais competitivos, devido aos benefícios tangíveis em relação ao custo embutido no preço do produto ou através do apelo da conveniência e da inovação. As vendas de seguros através da internet, assim como outras formas de homeassurance, estão se tornando mais comuns. Marketing direto e telemarketing também estão ganhando terreno em vários mercados. O desafio fundamental é que esses canais também focam, como o *bancassurance*, em produtos simples e de fácil compreensão”.

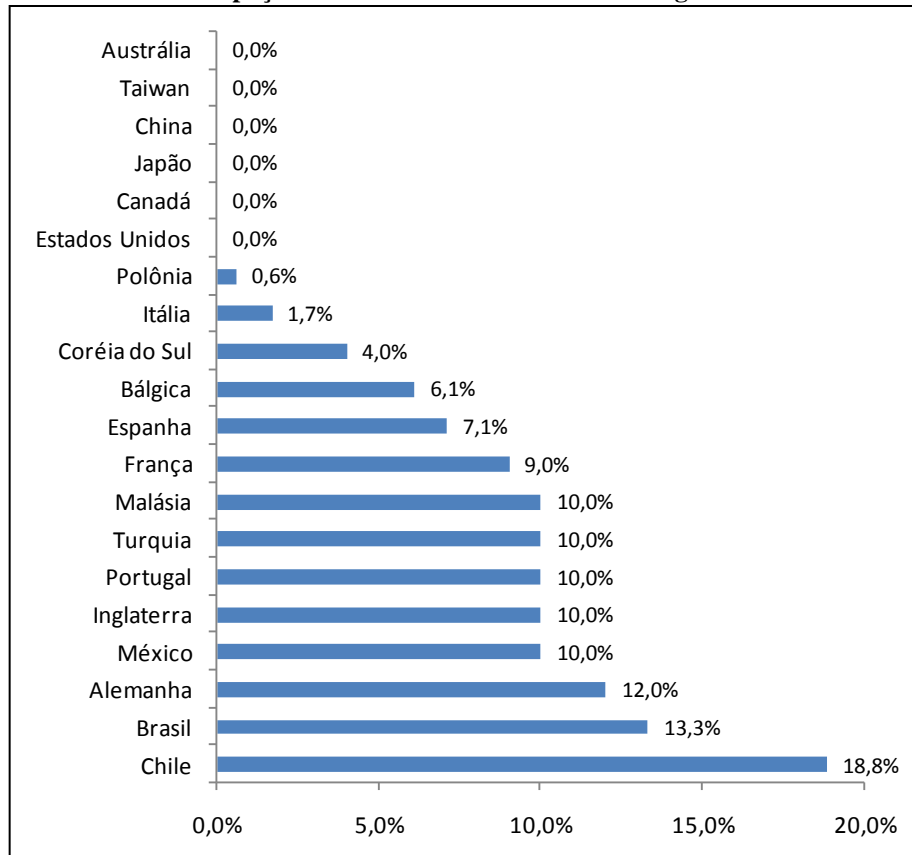
4.5 ASPECTOS QUANTITATIVOS DO *BANCASSURANCE*

Atualmente a Europa é a região onde esse modelo apresenta a maior representatividade, especialmente na França, Itália, Espanha e Portugal, onde as seguradoras de bancos dominam o segmento de seguros de pessoas. Na Ásia, Oceania 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. Em contrapartida, a participação nos seguros de ramos elementares 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 insignificante. Segundo relatório elaborado pela Resseguradora Swiss Re, a tendência observada desde 2000 foi de aumento na participação dos seguradores bancários nos principais mercados mundiais (SWISS RE GROUP, 2007).

Gráfico 3 - Participação do *bancassurance* no mercado segurador de vida



Fonte: elaborado pelo autor a partir de Swiss Re Group (2007).

Gráfico 4 - Participação do *bancassurance* no mercado segurador de não-vida

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Swiss Re Group (2007).

No Brasil, a distribuição de seguros por instituições bancárias ocupa lugar de destaque. Porém, é possível observar claramente que essa participação varia bastante de acordo com a linha de produtos em questão.

Operam no mercado brasileiro 78 grupos seguradores. Em 2011, o faturamento total do setor, para os grupos analisados (Seguros Gerais, Seguros de Pessoas e Previdência) foi de R\$ 119,89 bilhões. Os 10 grupos com maior faturamento em 2011 representam 81,9% movimento econômico total. A concentração do mercado em questão fica mais evidente no fato de que três grupos controlam mais da metade da produção total.

A participação de seguradoras pertencentes a conglomerados bancários foi de 65,6%. Dos cinco maiores grupos seguradores, quatro são ligados a bancos, com uma participação de 57,2% sobre o total de faturamento.

Quadro 8 - Seguros gerais, Seguros de pessoas e previdência - participação de mercado dos grupos seguradores em 2011

GRUPO SEGUADOR	VOLUME DE PRÊMIOS E CONTRIBUIÇÕES (em bilhões R\$)	PARTICIPAÇÃO	ACUMULADO	BANCASSURANCE
BRADESCO	24,27	21,7%	21,7%	21,7%
ITAÚ	17,94	16,0%	37,7%	37,7%
BANCO DO BRASIL	15,92	14,2%	51,9%	51,9%
PORTO SEGURO	7,74	6,9%	58,8%	-
CAIXA ECONÔMICA	5,94	5,3%	64,1%	57,2%
SANTANDER	5,75	5,1%	69,2%	62,3%
MAPFRE	5,13	4,6%	73,8%	-
SUL AMERICA	3,43	3,1%	76,9%	-
HSBC	3,05	2,7%	79,6%	65,1%
ALLIANZ SEGUROS	2,55	2,3%	81,9%	-
LIBERTY	2,00	1,8%	83,7%	-
HDI SEGUROS	1,69	1,5%	85,2%	-
TOKIO MARINE	1,63	1,5%	86,6%	-
ICATU	1,28	1,1%	87,8%	-
ZURICH	1,13	1,0%	88,8%	-
MARITIMA SEGUROS	1,09	1,0%	89,8%	-
METLIFE	0,93	0,8%	90,6%	-
CHUBB DO BRASIL CIA DE SEGUROS	0,92	0,8%	91,4%	-
CARDIF	0,90	0,8%	92,2%	-
ACE SEGUADORA	0,86	0,8%	93,0%	-
SAFRA	0,63	0,6%	93,5%	65,6%
ROYAL & SUNALLIANCE	0,50	0,4%	94,0%	-
ASSURANT SEGUADORA SA	0,40	0,4%	94,3%	-
NOBRE SEGUADORA DO BRASIL	0,40	0,4%	94,7%	-
ALFA	0,39	0,3%	95,0%	-
UNIMED SEGUADORA	0,36	0,3%	95,4%	-
YASUDA SEGUROS S.A	0,36	0,3%	95,7%	-
J. MALUCCELLI	0,35	0,3%	96,0%	-
VIRGINIA SURETY	0,34	0,3%	96,3%	-
MITSUMI SUMITOMO SEGUROS	0,33	0,3%	96,6%	-
DEMAIS CIAS	3,83	3,4%	100,0%	-

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Susep (2012b).

Analisando-se somente o mercado de seguros gerais, é clara a menor atuação de seguradoras ligadas a conglomerados bancários.

Operam neste mercado em particular 73 grupos seguradores. Em 2011, o faturamento total do mercado de seguros gerais foi de R\$ 42,48 bilhões. Os 10 grupos com maior faturamento em 2011 representam 74,8% movimento econômico total, não havendo grande diferença da concentração verificada no mercado como um todo.

A grande diferença porém se encontra na participação de seguradoras pertencentes a conglomerados bancários: 30,6%, menos da metade do verificado quando se somam todos os mercados em análise.

Quadro 9 - Seguros gerais - participação de mercado dos grupos seguradores em 2011

GRUPO SEGUADOR	VOLUME DE PRÊMIOS (em bilhões R\$)	PARTICIPAÇÃO	ACUMULADO	BANCASSURANCE
PORTO SEGURO	7,14	16,8%	16,8%	-
BRADESCO	4,31	10,1%	27,0%	10,1%
ITAÚ	3,82	9,0%	35,9%	19,1%
MAPFRE	3,68	8,7%	44,6%	-
SUL AMERICA	2,66	6,3%	50,9%	-
BANCO DO BRASIL	2,57	6,0%	56,9%	25,2%
ALLIANZ SEGUROS	2,48	5,8%	62,8%	-
LIBERTY	1,91	4,5%	67,3%	-
HDI SEGUROS	1,68	4,0%	71,2%	-
CAIXA ECONÔMICA	1,51	3,5%	74,8%	28,7%
TOKIO MARINE	1,32	3,1%	77,9%	-
MARITIMA SEGUROS	1,02	2,4%	80,3%	-
ZURICH	0,89	2,1%	82,4%	-
CHUBB DO BRASIL CIA DE SEGUROS	0,64	1,5%	83,9%	-
ACE SEGUADORA	0,59	1,4%	85,3%	-
SANTANDER	0,54	1,3%	86,5%	30,0%
ROYAL & SUNALLIANCE	0,45	1,1%	87,6%	-
NOBRE SEGUADORA DO BRASIL	0,37	0,9%	88,5%	-
YASUDA SEGUROS S.A	0,35	0,8%	89,3%	-
J. MALUCELLI	0,35	0,8%	90,1%	-
CARDIF	0,33	0,8%	90,9%	30,8%
MITSUMI SUMITOMO SEGUROS	0,33	0,8%	91,7%	-
VIRGINIA SURETY	0,33	0,8%	92,5%	-
ALFA	0,27	0,6%	93,1%	-
CHARTIS SEGUROS BRASIL	0,25	0,6%	93,7%	-
ASSURANT SEGUADORA SA	0,22	0,5%	94,2%	-
GENERALI BRASIL SEGUROS	0,22	0,5%	94,7%	-
COMPANHIA MUTUAL DE SEGUROS	0,18	0,4%	95,1%	-
UBF	0,16	0,4%	95,5%	-
COMPANHIA EXCELSIOR DE SEGUROS	0,14	0,3%	95,8%	-
DEMAIS CIAS	1,77	4,2%	100,0%	-

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Susep (2012b).

O mercado de seguros de pessoas possui 59 seguradoras atuando. Em 2011, o faturamento total de Seguros Gerais foi de R\$ 19,13 bilhões. Os dez grupos com maior faturamento em 2011 representam 78,3% movimento econômico total, também bastante próxima da concentração verificada no mercado como um todo.

A participação de seguradoras pertencentes a conglomerados bancários foi de 62,9%. Dos cinco maiores grupos seguradores, quatro são ligados a bancos, com uma participação de 53,6% sobre o total de faturamento, comprovando o domínio do *bancassurance* nesse segmento.

Quadro 10 - Seguros de pessoas - participação de mercado dos grupos seguradores em 2011

GRUPO SEgurADOR	VOLUME DE PRÊMIOS (em bilhões R\$)	PARTICIPAÇÃO	ACUMULADO	BANCASSURANCE
BRADESCO	3,44	18,0%	18,0%	18,0%
ITAÚ	2,69	14,0%	32,0%	32,0%
BANCO DO BRASIL	2,11	11,0%	43,0%	43,0%
SANTANDER	2,03	10,6%	53,6%	53,6%
MAPFRE	1,19	6,2%	59,9%	-
HSBC	0,86	4,5%	64,4%	58,1%
CAIXA ECONÔMICA	0,74	3,9%	68,3%	62,0%
ICATU	0,68	3,6%	71,8%	-
METLIFE	0,68	3,5%	75,4%	-
CARDIF	0,56	2,9%	78,3%	-
SUL AMERICA	0,40	2,1%	80,4%	-
PORTO SEGURO	0,35	1,8%	82,2%	-
UNIMED SEGURADORA	0,31	1,6%	83,8%	-
TOKIO MARINE	0,30	1,6%	85,4%	-
PRUDENTIAL	0,29	1,5%	86,9%	-
CHUBB DO BRASIL CIA DE SEGUROS	0,28	1,5%	88,4%	-
ACE SEGURADORA	0,28	1,4%	89,8%	-
ZURICH	0,25	1,3%	91,1%	-
MONGERAL	0,18	1,0%	92,1%	-
ASSURANT SEGURADORA SA	0,18	0,9%	93,0%	-
VIDA SEGURADORA	0,13	0,7%	93,7%	-
SAFRA	0,11	0,6%	94,3%	62,6%
APLUB	0,11	0,6%	94,8%	-
LIBERTY	0,09	0,5%	95,3%	-
QBE BRASIL SEGUROS	0,08	0,4%	95,7%	-
MARITIMA SEGUROS	0,07	0,4%	96,1%	-
GENERALI BRASIL SEGUROS	0,07	0,4%	96,5%	-
ALLIANZ SEGUROS	0,07	0,3%	96,8%	-
ALFA	0,06	0,3%	97,1%	62,9%
SABEMI	0,05	0,3%	97,4%	-
DEMAIS CIAS	0,51	2,6%	100,0%	-

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Susep (2012b).

O mercado de previdência privada é sem dúvida o mais concentrado do país e quase que totalmente dominado por seguradoras de conglomerados bancários.

Atuam neste mercado 20 grupos seguradores. Em 2011, o faturamento em contribuições de Previdência foi de R\$ 50,4 bilhões. Os 10 grupos com maior faturamento em 2011 dominam praticamente todo o mercado, com 98,8% movimento econômico total, bastante acima da concentração verificada no mercado como um todo.

As seguradoras pertencentes a conglomerados bancários também tem ampla prevalência neste mercado, com 96,7% de toda a produção. Os seis maiores grupos concentraram 95,8% dos recursos captados, e são todos ligados a bancos.

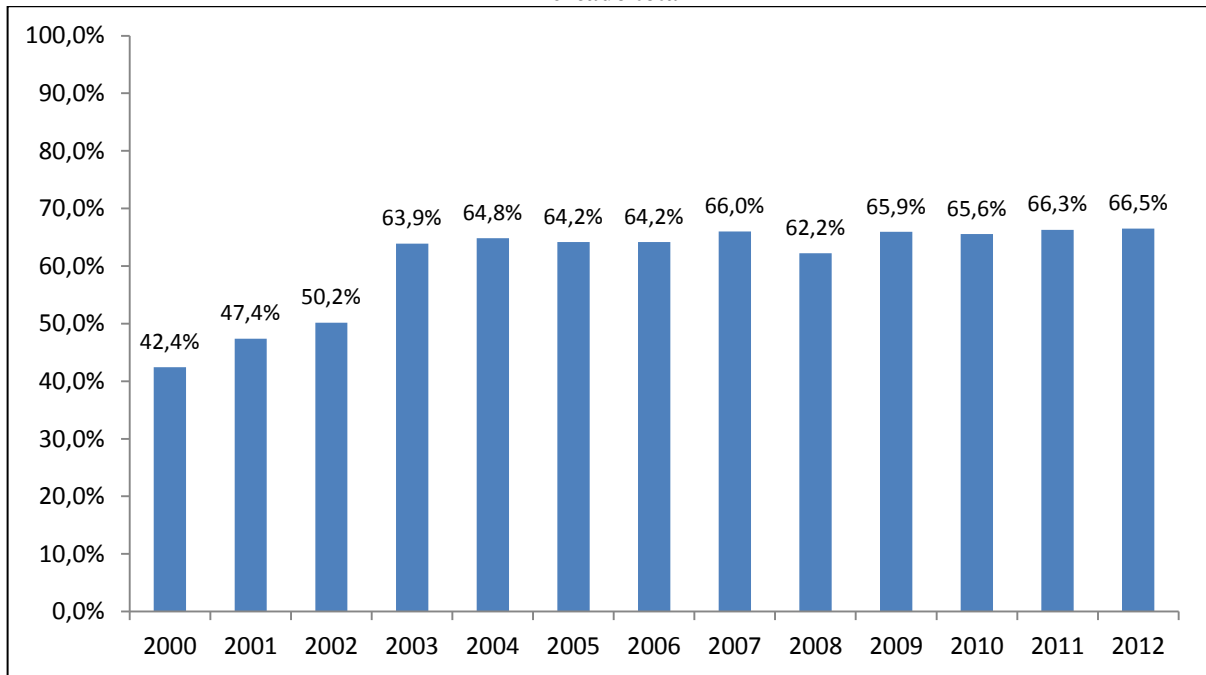
Quadro 11 - Previdência - participação de mercado dos grupos seguradores em 2011

GRUPO SEgurADOR	VOLUME DE CONTRIBUIÇÕES (em bilhões R\$)	PARTICIPAÇÃO	ACUMULADO	BANCASSURANCE
BRADESCO	16,53	32,8%	32,8%	32,8%
ITAÚ	11,44	22,7%	55,5%	55,5%
BANCO DO BRASIL	11,24	22,3%	77,8%	77,8%
CAIXA ECONÔMICA	3,69	7,3%	85,1%	85,1%
SANTANDER	3,18	6,3%	91,4%	91,4%
HSBC	2,19	4,3%	95,8%	95,8%
ICATU	0,49	1,0%	96,7%	-
SAFRA	0,40	0,8%	97,5%	96,6%
SUL AMERICA	0,36	0,7%	98,2%	-
MAPFRE	0,26	0,5%	98,8%	-
PORTO SEGURO	0,25	0,5%	99,3%	-
METLIFE	0,25	0,5%	99,8%	-
ALFA	0,06	0,1%	99,9%	96,7%
UNIMED SEGURADORA	0,05	0,1%	100,0%	-
MONGERAL	0,01	0,0%	100,0%	-
LUTERPREV	0,01	0,0%	100,0%	-
DEMAIS CIAS	0,01	0,0%	100,0%	-

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Susep (2012b).

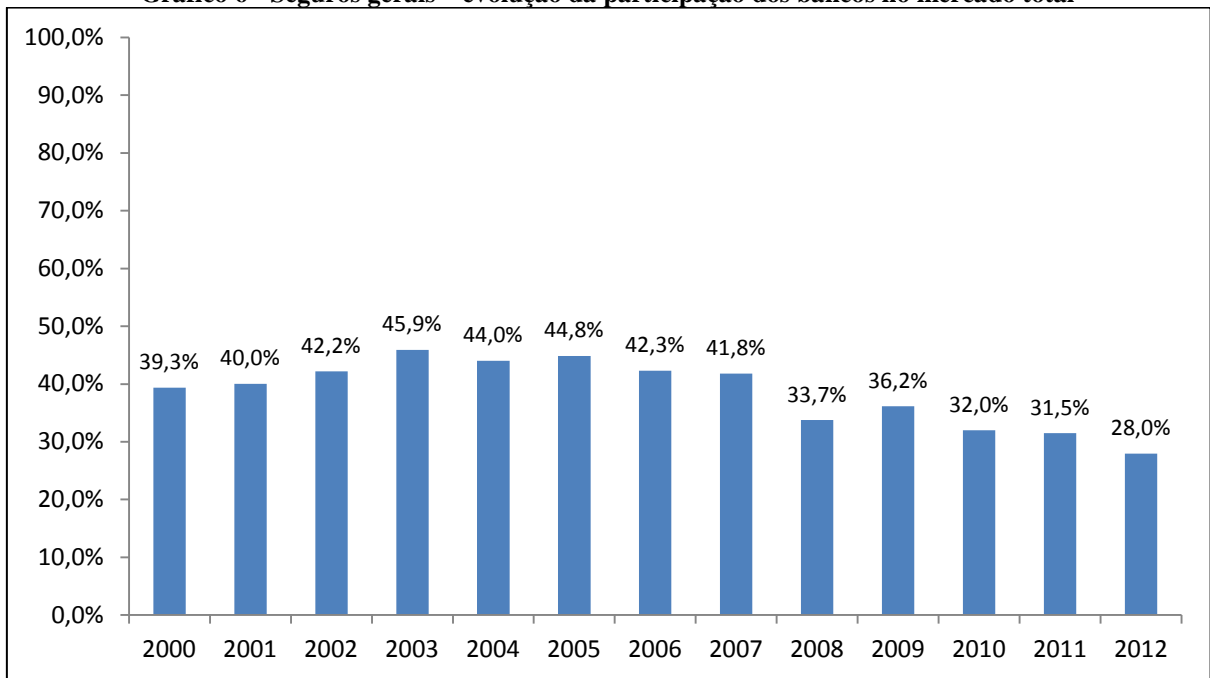
Avaliando a evolução da distribuição de seguros por bancos nos últimos anos, verifica-se que no início da década, de 2000 a 2003, houve um grande crescimento da participação dos bancos. Neste período, o crescimento observado foi de 21,5 pontos percentuais e se deve, principalmente, ao grande crescimento da participação do *bancassurance* em previdência.

Gráfico 5 - Seguros gerais, seguros de pessoas e previdência – evolução da participação dos bancos no mercado total



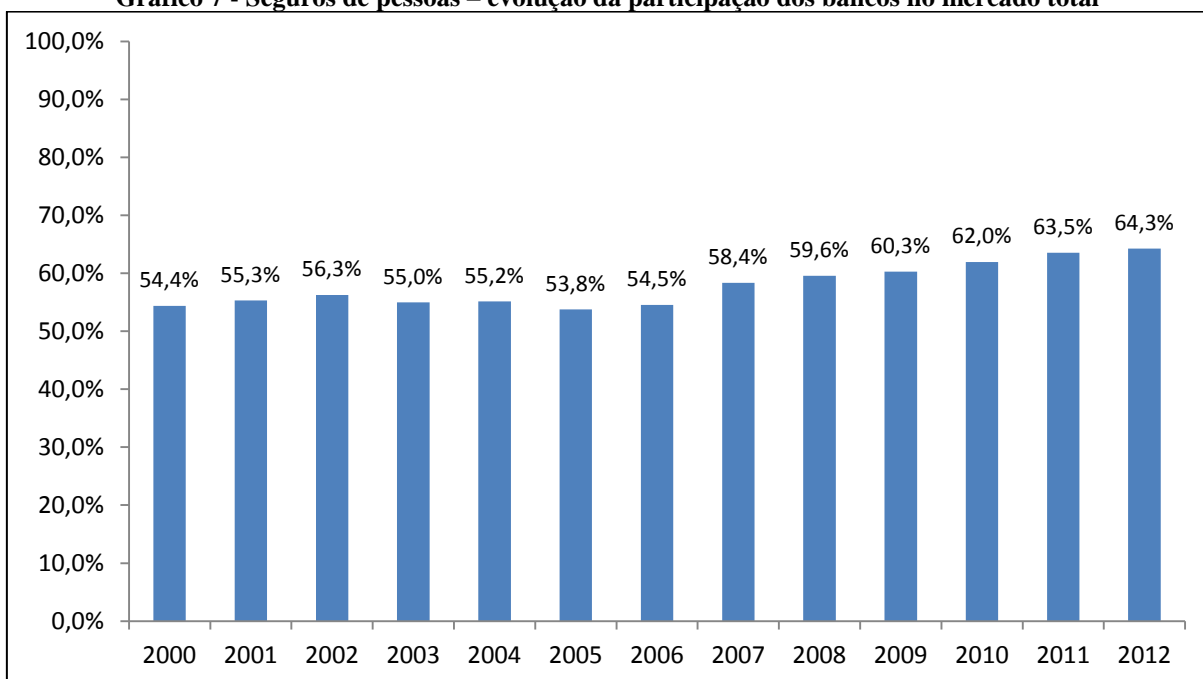
Fonte: elaborado pelo autor a partir Susep (2012b).

Já a análise para Seguros Gerais, a análise da evolução da distribuição de seguros por bancos nos últimos anos demonstra movimentações difusas: de 2000 a 2003, houve um crescimento de 6,6 pontos percentuais. De 2003 a 2012, houve uma involução de 17,9 pontos percentuais.

Gráfico 6 - Seguros gerais – evolução da participação dos bancos no mercado total

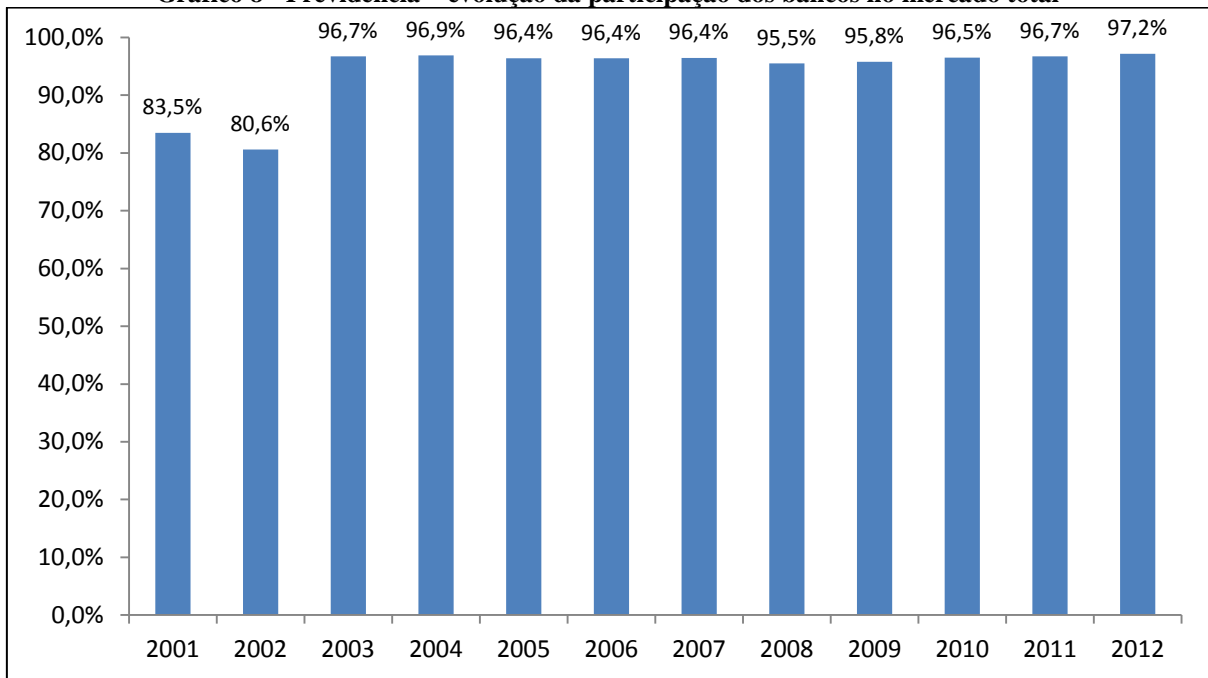
Fonte: elaborado pelo autor a partir de Susep (2012b).

O mercado de Seguro de Pessoas demonstra um crescimento pequeno porém consistente na participação dos bancos no total do mercado. De 2000 a 2012 há uma evolução de 9,9 pontos percentuais.

Gráfico 7 - Seguros de pessoas – evolução da participação dos bancos no mercado total

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Susep (2012b).

Em Previdência, a absoluta prevalência das instituições bancárias dentro do mercado total se demonstra desde o início da década. Desde 2003 praticamente toda a distribuição é realizada por *bancassurance*.

Gráfico 8 - Previdência – evolução da participação dos bancos no mercado total

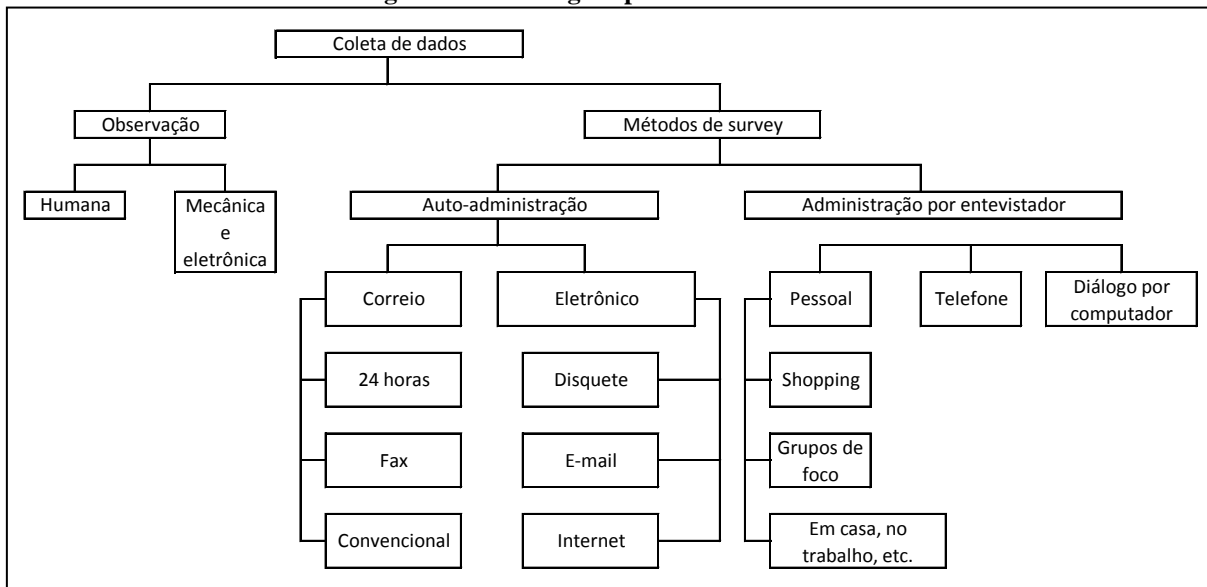
Fonte: elaborado pelo autor a partir de Susep (2012b).

4.6 COLETA E ANÁLISE DE ENTREVISTAS

Os pesquisadores, através da mensuração, descrevem fenômenos que existem no mundo empresarial em termos de, por exemplo, demografia, comportamento, atitudes, crenças, estilos de vida e expectativas dos consumidores e/ou organizações. Os dados são coletados por meio de uma ou mais de uma das seguintes formas: observação, entrevistas ou questionários.

Conforme Hair Junior et al. (2005), o tipo e a quantidade de dados a serem coletados dependem da natureza do estudo e dos objetivos da pesquisa. Se o estudo é exploratório, é provável que o pesquisador colete dados narrativos através de grupos de foco, entrevistas pessoais ou observação de comportamentos ou eventos.

As diversas abordagens para coleta de dados são representadas na figura a seguir:

Figura 6 - Abordagens para coleta de dados

Fonte: Hair Junior et al. (2005, p. 153).

Para a colhida de dados qualitativos em relação ao tema abordado neste trabalho, foi utilizado o método de survey de questionário administrado pelo entrevistador, com abordagem pessoal aos entrevistados. Segundo Hair Junior et al. (2005), esta técnica permite que o pesquisador fale diretamente com o entrevistado, obtendo feedbacks e fazendo uso de auxílio visual.

Para este trabalho em específico, foi utilizado um questionário semi-estruturado, permitindo que o pesquisador ficasse livre para exercitar a sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta. Segundo Hair Junior et al. (2005, p. 163), “[...] essa abordagem pode resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas”.

Os questionamentos que formaram a estrutura básica da entrevista foram:

- a) Como o Sr. e o seu setor interpretam a venda de seguros por bancos?
- b) Qual o impacto da venda de seguros por bancos no mercado de seguros brasileiro?
- c) Quais são, em sua opinião, os motivadores estratégicos que fazem os bancos venderem seguros?
- d) Quais são, em sua opinião, os motivadores estratégicos que levam as seguradoras a venderem seus produtos no balcão bancário?

- e) Quais os maiores desafios que uma seguradora enfrenta ao disponibilizar os seus produtos em um balcão bancário?
- f) Quais os maiores desafios que um banco enfrenta ao disponibilizar seguros em seu balcão?
- g) Quais são, em sua opinião, as diferenças da venda de seguros por bancos e outros canais?
- h) Qual é, em sua opinião, o futuro da venda de seguros por bancos e em outros canais?

Creswell (2010, p. 212) cita que “[...] a ideia que está por traz de uma pesquisa qualitativa é a seleção intencional dos participantes ou dos locais (ou dos documentos ou do material visual) que melhor ajudarão o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa.” E completa: “[...] isso não sugere, necessariamente, uma amostragem ou seleção aleatória de um grande número de participantes e locais, como é tipicamente observado na pesquisa quantitativa”.

Desta forma, foram selecionados executivos do mercado segurador que se relacionam de diferentes formas com o assunto objeto do trabalho: um executivo de seguradora que possui parceria tanto com corretores independentes quanto com corretoras de *bancassurance*, um executivo proprietário de uma corretora independente e um executivo responsável por uma corretora de canal bancário.

4.6.1 Apresentação dos resultados

4.6.1.1 Executivo de seguradora

O primeiro entrevistado foi Cesar Luiz Salazar Saut, Vice Presidente da Icatu Seguros para a região Sul. César é também presidente do IBEF/RS – Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças. A Icatu Seguros é especializada em Seguros de Vida, Previdência, Capitalização, Administração de Recursos e Administração de Benefícios, distribuindo seus produtos e serviços através de *bancassurance* e corretores independentes.

Atualmente a empresa possui mais de 50 parceiros comerciais e cerca de 10.000 empresas clientes, administrando ativos e recursos de terceiros que ultrapassam a soma de R\$ 8,8 bilhões e com mais de 100 fundos sob gestão própria, figuramos no topo dos mais importantes rankings financeiros nacionais.

Em relação às duas primeiras questões, “Como o Sr. Interpreta a venda de seguros por bancos” e “Qual o impacto da venda de seguros por bancos no mercado de seguros brasileiro”, o entrevistado destaca uma posição que ele já defende há bastante tempo junto ao Sincor/RS (Sindicato dos Corretores de Seguro do Rio Grande do Sul): a de que o banco tem um papel extremamente importante na disseminação do produto Seguro junto à sociedade. Porém, ele ressalta que é importante observar que o banco, via de regra, não vende solução. Somente conceito.

[...] o gerente do banco, na grande maioria das vezes, não tem tempo, e nem é a filosofia da sua instituição, sentar por um grande tempo com o cliente e perguntá-lo sobre se ele é casado ou solteiro, se possui ascendentes ou descendentes e se estes são seus dependentes, qual o tipo de Declaração do Imposto de Renda que ele realiza (completa ou simplificada), quais os seus hábitos, estilo de vida, etc. (SAUT, 2012).

Assim, o entrevistado ressalta que a venda do banco é muito mais rápida e atende a uma necessidade básica do cliente de forma pontual, sem acompanhar o seu ciclo de vida e sem se aprofundar muito nas em suas características.

Esse papel de introdução no produto Seguro que o banco cumpre deveria ser aproveitado de uma melhor maneira pelo corretor independente. Segundo o entrevistado, “[...] o corretor lúcido deveria agradecer a venda de seguros por bancos” (SAUT, 2012). Ele ressalta também que o *bancassurance* não anula nem fragiliza o corretor independente, sendo o banco um “semeador” de negócios para este. No caso dos seguros de pessoas, não há limite para a contratação de mais de um seguro sobre uma mesma vida. Assim, o banco acaba por despertar a consciência do cliente para este tipo de proteção. Caso ele seja abordado por um corretor independente para a complementação do capital segurado já contratado, a venda fica muito mais facilitada. O entrevistado comenta que não são raras as vezes em que os corretores que abordam clientes que já adquiririam seguros de vida nos seus bancos de relacionamento e os capitais segurados não atendiam às necessidades dos mesmos. Nestas situações se criam ambientes extremamente favoráveis para a venda de seguros complementares.

Nos seguros de bens (residencial, automóvel, etc.) essa característica de facilitação da venda também se apresenta: clientes que já adquiriram o seguro pelo banco apresentam a possibilidade de renovarem o seguro com um corretor independente maior do que a venda de um seguro novo para um cliente que nunca teve contato com o produto. O entrevistado afirma ainda que preferiria abrir uma corretora de seguros: “[...] onde houvesse a maior população bancarizada, pois esta população já teria contato com produtos financeiros, inclusive seguros, e aceitaria mais facilmente a minha oferta” (SAUT, 2012).

Para comprovar o fato de que o banco vende apenas o conceito do produto, o entrevistado ressalta que basta se ater aos extratos consolidados que são enviados aos clientes dos bancos:

[...] neles fica claro que o conceito pelo qual o gerente de conta é avaliado é a quantidade de vendas e não a qualidade das mesmas. Para o item seguro há apenas um “x” que aponta se o cliente tem ou não aquele produto. O extrato não entra no mérito se o produto adquirido está ajustado à realidade atual do cliente e se atende a todas as suas necessidades de proteção (SAUT, 2012).

Outra analogia interessante que o entrevistado faz em relação à venda de seguros por bancos é o conceito de “one stop shop”, largamente utilizado em lojas de conveniência dos postos de combustível. Nestes locais são realizadas vendas de ocasião, onde o produto, geralmente de baixo custo e quantidade pequena, atende a uma necessidade específica e momentânea. Caso se queira realizar uma compra de maior volume, este não é o local mais indicado.

Quando questionado sobre os motivadores estratégicos que fazem os bancos venderem seguros, o entrevistado é taxativo ao afirmar que a diversificação do portfólio de produtos é algo procurado por todos os seus parceiros bancários: “[...] o objetivo de qualquer instituição bancária de varejo é cobrir os custos de manutenção de sua operação com os clientes através de produtos e serviços, complementarmente à intermediação financeira” (SAUT, 2012).

Neste sentido, o produto seguro pode ser visto sob dois prismas diferentes: bancos que não são proprietários de seguradoras e bancos proprietários. No primeiro caso, a operação de seguros gera receita líquida, sem comprometimento de capital. Assim, é mais interessante para a instituição financeira a comercialização de seguros até mesmo em comparação a intermediação financeira (captação e empréstimo), já que esta última gera passivo em forma

de provisão para suportar possíveis inadimplências. Já no segundo caso (bancos que são proprietários de seguradoras), o negócio crédito e seguros se equiparam em risco e demanda de capital, já que o segundo exige capital tanto para fazer frente às indenizações quanto para o atendimento ao capital demandado pelo órgão regulador.

O capital mínimo requerido para o funcionamento de uma seguradora é a soma do capital base e do capital adicional. O capital base corresponde ao montante fixo composto de uma parcela fixa, no valor de R\$1.200.000,00, e outra parcela variável estabelecida de acordo com os Estados em que a companhia pretende operar, sendo que para operar em todo o país o valor é de R\$13.800.000,00, totalizando um capital base de R\$15.000.000,00 para operar em todo o país.

Tabela 3 - Parcela variável do capital mínimo base

Estados	Parcela Variável
AM, PA, AC, RR, AP, RO	R\$ 120.000,00
PI, MA, CE	R\$ 120.000,00
PE, RN, PB, AL	R\$ 180.000,00
SE, BA	R\$ 180.000,00
GO, DF, TO, MT, MS	R\$ 600.000,00
RJ, ES, MG	R\$ 2.800.000,00
PR, SC, RS	R\$ 1.000.000,00
SP	R\$ 8.800.000,00

Fonte: Brasil (2010).

Desta forma, um banco que vende seguros em seu balcão e não é proprietário de uma seguradora pode até internalizar os conhecimentos necessários para realizar uma integração vertical e passar ele também a ser o fornecedor de seguros. Porém há atualmente a barreira da grande necessidade de capital que hoje é demandada pelo órgão regulamentador. Inclusive é possível perceber um movimento de desinteresse dos bancos por suas atuais seguradoras em ramos onde a concorrência por preço é maior (por exemplo automóvel) e é mais difícil a alocação destes custos de capital ao cliente final.

O fato de atuar somente como distribuidor não demandar a imobilização de capital vem atraindo também o interesse de grandes lojas de varejo, que aproveitam o momento de visita às suas lojas e os cartões de crédito próprios para a comercialização de produtos de seguro de baixo custo unitário, mas de alta rentabilidade. Mas também neste caso são

oferecidos produtos de seguros simplificados, como por exemplo seguro de desemprego e perda e roubo do cartão.

O segundo motivo estratégico apontado pelo entrevistado para os bancos venderem seguros é a formação de poupança que o produto traz com o pagamento de indenizações. Para ele “[...] é mais fácil captar a poupança de um cliente que recebeu uma indenização do que de mil que pagaram pequenos valores em forma de prêmio” (SAUT, 2012). Mesmo os produtos de seguros que não se transformam em indenizações monetárias líquidas na mão do cliente acabam por indenizá-lo com o objetivo de restituição de um bem (carro, residência, etc.), fazendo com que o mesmo não faça uso de recursos acumulados no banco para a restituição do seu patrimônio em caso de sinistro.

Por outro lado, analisando os motivos que levam uma seguradora a venderem os seus produtos em um balcão bancário, o entrevistado aponta três grandes motivos:

[...] qualquer segurador está sempre atrás de uma tríplice aliança: massa, marca e canal de cobrança. Destes três, o mais importante é a marca, pois isso torna um grupo de pessoas heterogêneo que, frente à oferta de um produto de seguros, poderia se comportar de maneira difusa, em um grupo de afinidade, que reconhece naquela oferta algo que ela já tem familiaridade e, na maioria das vezes, confia. Isso torna a aceitação da oferta muito mais positiva (SAUT, 2012).

Neste sentido, o entrevistado aponta as loja de departamento e bandeiras de cartão de crédito, que também aglutinam grupos de pessoas heterogêneas em grupos de afinidade e acabam por facilitar a massificação de um produto de seguros.

Para o entrevistado, os desafios para o bom funcionamento de uma operação de *bancassurance* são, primordialmente, a manutenção da facilidade dos produtos ofertados: “Sofisticar é o princípio do fim. O banco faz uma venda rápida, de ocasião. De nenhuma forma ele pode se comportar e comparar com um corretor independente especialista na venda de soluções completas” (SAUT, 2012). Em geral, toda a cadeia produtiva de produtos bancários se baseia na estratégia focada em baixo custo, buscando sempre o máximo de economias de escala. E somente produtos que apresentam facilidade na distribuição e manutenção podem dar o suporte necessário a esta estratégia.

Outra dificuldade apontada pelo entrevistado é a alta remuneração paga aos distribuidores de seguros no Brasil, e com o *bancassurance* não é diferente:

Com essa falta de cultura que ainda há no Brasil para um produto intangível como o seguro, a remuneração que deve ser paga ao corretor ou banco distribuidor é muito alta, pois o seu esforço e efetividade nas ações de venda desenvolvidas ainda é muito baixa. Alguém tem dúvida que vai morrer? Alguém tem dúvida que irá envelhecer? Alguém não conhece as altas taxas de roubo de automóvel? Mas mesmo assim a propensão da população em geral à aquisição de seguros é baixa (SAUT, 2012).

A Tabela 4 abaixo demonstra o comissionamento médio por família de produtos:

Tabela 4 - Comissionamento médio por família de produtos (jan.-jun. 2012)

Família de Seguros	% de comissionamento médio ao distribuidor
Automóvel	17,1%
Pessoas	23,7%
Seguros gerais	18,6%
TOTAL	19,6%

Fonte: elaborada pelo autor a partir de Susep (2012b).

Mesmo com a evolução econômica do país, o entrevistado ressalta que primeiramente as pessoas estão atendendo as suas necessidades mais básicas. Após o atendimento desse primeiro “bloco” de necessidade, o item segurança contra riscos sociais e climáticos entrará na pauta do orçamento pessoal das famílias.

Quando questionado sobre o futuro do *bancassurance* e a relação deste com as demais formas de distribuição de seguros, o entrevistado é enfático ao afirmar que “[...] os bancos continuarão tendo um papel fundamental na distribuição e disseminação da cultura do seguro junto à população” (SAUT, 2012).

O entrevistado cita também que os bancos, e os seus correspondentes bancários (agente intermediário entre os bancos e instituições financeiras autorizadas a operarem pelo Banco Central e seus clientes finais), farão um importante papel na distribuição de produtos similares a microseguros: “[...] existem hoje no mercado seguros de vida com prêmio mensal inferior a dez reais. É inegável que produtos desta faixa de custo atendem a população de baixa renda e bancarizada” (SAUT, 2012).

O corretor independente também continuará tendo o seu papel, principalmente naqueles produtos em que a consultoria mais especializada se faz necessária: “[...] seguros industriais de alto valor, tanto sobre a propriedade quanto sobre as vidas dos funcionários por exemplo, não são atendidos com excelência pelo gerente do banco” (SAUT, 2012). E completa:

[...] em um mercado com baixa penetração dos produtos securitários, há espaço para todos. O banco com o seu grande poder de massificação, o corretor independente com a sua especialização para realizar ações de up-sell (crescimento da relação com o cliente mediante uma maior venda do mesmo produto ou serviço) e complementar os seguros adquiridos através de *bancassurance*. Tudo o que banco vende é complementável (SAUT, 2012).

4.6.1.2 Corretor independente

O segundo entrevistado foi Eduardo Giez Estima, diretor da Montejo Corretora de Seguros. Esta corretora trabalha com todos os ramos de seguros (seguros saúde, seguros odontológicos, seguros de automóveis e de frotas, seguros de grandes riscos, seguros garantia, seguros de responsabilidade civil, seguros de riscos de engenharia e seguros de transporte) e faz parte, desde janeiro de 2010, da Brasil Insurance, uma holding de corretoras de seguros que congrega mais de 30 empresas do ramo e tem por objetivo nortear a estratégia e centralizar serviços administrativos das corretoras associadas, proporcionando a estas ganhos de escala e atuação em escala nacional.

Quando questionado sobre como ele interpretava a venda de seguros por bancos e o impacto dessa atuação no mercado de seguros brasileiro, Estima não tem dúvidas que o poder de massificação dos bancos é muito grande e ajuda sobremaneira a difundir os produtos de baixo custo:

[...] não faz sentido ao corretor independente a venda, por exemplo, de um plano de previdência que demanda uma, duas, três visitas ao cliente e o remunere a menos de cem reais. O banco consegue trabalhar com este tipo de produto pois dilui o seu custo de disponibilização entre os vários produtos que são trabalhados junto a um mesmo cliente (ESTIMA, 2012).

O entrevistado também afirma que o banco trata-se de um grande canal e que se trata de um grande concorrente: “[...] se eu tivesse um banco, exploraria ao máximo a venda de seguros. Bons resultados são frutos da competência. A grande maioria dos meus colegas corretores não tem esta visão. Acreditam que toda a venda que o banco realiza é viciada, sendo fruto de ‘venda casada’” (ESTIMA, 2012). Ele acredita ainda que sim, algumas das vendas que os bancos realizam é decorrente da relação de necessidade que o cliente estabelece com a instituição financeira e que isso acaba por denegrir a imagem do seguro como um todo: “[...] seria então muito mais adequado majorar a taxa de crédito de uma operação para um cliente em dificuldades do que fazê-lo adquirir um seguro ele não precisa e não perceberá valor” (ESTIMA, 2012).

O entrevistado revela também que a maior contrariedade dos corretores independentes com a venda de seguros por bancos se dá em relação às instituições públicas, que no passado tiveram que recorrer a recursos do tesouro nacional para sobreviver “[...] e hoje são concorrentes fortíssimos” (ESTIMA, 2012).

Quando questionado sobre os motivadores estratégicos que levam as seguradoras a venderem seus produtos no balcão bancário, Estima primeiramente aborda o item resultado:

[...] todas as pessoas e empresas são movidas por resultado. Qual a seguradora que não aproveitaria uma rede bancária de duas mil, três mil agências, onde há muitas pessoas circulando todos os dias. Seguradora que não possui canal bancário é por falta de sorte ou competência (ESTIMA, 2012).

Porém outro fato revelado pelo entrevistado é bastante interessante e que talvez não seja percebido por todos os corretores: a venda por bancos é importante para as seguradoras oferecerem melhores produtos aos próprios corretores independentes: “[...] o canal bancário traz volume para a seguradora. Com este ganho de escala, é possível a redução dos custos administrativos e a disponibilização, inclusive para os corretores independentes, de produtos mais aderentes, com a precificação mais ajustada” (ESTIMA, 2012).

Na opinião do entrevistado, as seguradoras não têm como abrir mão da diversificação entre bancos e corretores na distribuição de seguros. Com a taxa de juros cada vez menor, todas as empresas estão obrigadas a cada vez mais buscarem receita no operacional, no negócio. Assim, é fundamental contar todos os parceiros comerciais possíveis.

Em relação às diferenças entre a venda de seguros por bancos e outros canais, o entrevistado separa a comercialização de seguros entre duas estratégias.

O corretor independente deve apostar na estratégia da diferenciação sempre, baseado no profundo conhecimento dos clientes, o que permite identificar os produtos e serviços que melhor se adequam as suas necessidades, tendo como consequência a garantia de altos índices de fidelização. Ele lembra ainda que alguns corretores atualmente estão inovando e oferecendo aos seus clientes uma ampla gama de serviços de valor agregado e conveniência, que incluem avaliação de risco, avaliação patrimonial, suporte e processamento de sinistros, vistoria de veículos, disponibilização de carro reserva, serviços de troca e reparo de vidros, reboque, desenvolvimento de programas de redução de sinistralidade dos planos de saúde com iniciativas de medicina preventiva, dentre outros. Grande parte desses serviços gera receitas adicionais aos corretores, além de incentivar a fidelização de seus clientes e promover um melhor relacionamento com as companhias seguradoras.

Porém neste ponto fica claro que valor percebido pelo cliente será muito próximo do valor real entregue pelo corretor, pois via de regra os corretores no Brasil não possuem recursos suficientes para realizar propagandas massivas que façam o cliente final perceber muito mais valor do que o realmente entregue.

Em contrapartida, os bancos, na visão do entrevistado, têm inegavelmente mais poder de massificação, muitas vezes distribuindo produtos onde o corretor não tem interesse econômico de fazê-lo, porém sem a capacidade do atendimento personalizado e diferenciado dos corretores independentes.

Em relação ao futuro dos corretores e bancos, o entrevistado acredita na coexistência dos dois canais: bancos e corretores. Mas afirma que o mercado de corretores brasileiro deve seguir a tendência de consolidação similar a outros mercados mais maduros, tais como o mercado norte-americano. Tal movimento proporcionou nesses mercados o surgimento de grandes companhias de corretagem de seguros e benefícios, o aumento da oferta de produtos diferenciados e customizados e a maior eficiência nos canais de distribuição.

Dessa forma, os corretores serão importantes parceiros das principais companhias seguradoras que atuam no Brasil, uma vez que o relacionamento entre as companhias seguradoras e seus corretores é peça fundamental da estratégia das companhias de seguros para alcançar objetivos em termos de receitas ou volume (ESTIMA, 2012).

O entrevistado cita o exemplo de uma das corretoras parceiras na Brasil Insurance que ajudou uma seguradora a desenvolver um seguro de veículo com cobertura somente para roubo e furto, sem cobertura para acidentes ou danos a terceiros, destinado para veículos de até dez anos. Para ele, este é um dos exemplos de seguros com um mercado potencial grande e que as corretoras teriam vantagens na sua comercialização por sua contribuição em seu desenvolvimento. Assim, os corretores podem ter preferência e experiência na comercialização de novos produtos, se beneficiando significativamente dessa oportunidade de negócios.

4.6.1.3 Corretor de *bancassurance*

O terceiro entrevistado foi Cidmar Luis Stoffel, Superintendente da Corretora de Seguros do Sicredi. Esta instituição financeira cooperativa é formada por 113 cooperativas de crédito, que atuam de forma sistêmica em 10 estados brasileiros (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Tocantins, Pará, Rondônia e Goiás). A organização em sistema, com quatro Cooperativas Centrais, Confederação, Banco Cooperativo e empresas controladas (Administradora de Cartões, Administradora de Consórcios e Corretora de Seguros), além da Sicredi Participações S.A., com atuação de forma integrada, proporciona ganhos de escala, fortalecimento da marca e maior competitividade. Hoje, o Sicredi possui no Brasil mais de dois milhões de associados pessoas física e jurídica.

Com origem essencialmente no setor primário, o Sicredi atua nos centros urbanos por intermédio das cooperativas de livre admissão e/ou por meio de cooperativas de crédito segmentadas, que são aquelas ligadas a categorias profissionais ou segmentos econômicos específicos.

Com a visão de “[...] ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social”, as cooperativas de crédito do Sicredi atuam na captação, administração e empréstimo de recursos financeiros e prestação de serviços, agregando renda aos seus associados (SICREDI, 2012).

O entrevistado interpreta a venda de seguros por bancos de forma muito positiva e salutar para o desenvolvimento do mercado segurador brasileiro. Grande parte de efeito positivo se deve ao fato de que grande parte do público que adquire seguros não o faria de outra forma se não fosse pela capilaridade das instituições financeiras: “[...] os bancos estão em lugares onde o corretor independente, que vende apenas seguros, não chega” (STOFFEL, 2012). Para comprovar isso basta analisar a presença do Sicredi em alguns estados:

Tabela 5 - Penetração do Sicredi em alguns estados do Brasil (out. 2012)

	Total de Municípios	Municípios com Unidade de Atendimento do Sicredi	Penetração
Rio Grande do Sul	496	444	90%
Paraná	399	274	69%
Mato Grosso	141	106	75%
TOTAL	1036	824	80%

Fonte: elaborado pelo autor a partir de IBGE (2012) e de documentos de uso interno da Sicredi.

Cidmar ressalta também que o recente e crescente processo de bancarização da população brasileira contribui sobremaneira para os bancos ocuparem lugar de destaque na distribuição de seguros. O estudo *Bancos: exclusão e serviços*, divulgado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (BRASIL, 2011), revela que o acesso dos brasileiros aos bancos teve uma forte aceleração no período compreendido entre 2005 e 2010, passando de apenas 16,1% para 60,5%, percentual que corresponde a cerca de 115 milhões de pessoas. Esse avanço foi puxado principalmente pela estabilidade, pelo crescimento da economia brasileira e pelo acesso da classe média a uma série de novos serviços, entre eles, os financeiros.

Segundo o mesmo estudo, é importante ressaltar que o binômio crescimento e estabilidade é fundamental para o avanço da bancarização no Brasil. A estabilidade econômica brasileira conquistada a partir de 1994 e o crescimento, a partir de 2003, ajudados por políticas de inclusão social, levaram ao surgimento de uma classe média emergente, que passou a participar de diversos mercados, como o de produtos e serviços financeiros. Neste sentido, Cidmar completa: “[...] para os bancos, a combinação de estabilidade, crescimento e transferência de renda criou oportunidades de exploração de novos mercados e dentre essas oportunidades estava e ainda está a população não bancarizada” (STOFFEL, 2012).

Outro fato que o entrevistado ressalta é que algumas regiões estão recebendo novos investimentos privados, que acabam por gerar trabalho e renda e, com isso, educação e qualificação profissional: “[...] a bancarização é o próximo passo” (STOFFEL, 2012). Como exemplo deste fato, pode-se tomar o município de Lucas do Rio Verde, no interior do Mato Grosso. Este município viu a sua história mudar a partir de 2007, quando grandes empresas processadoras e beneficiadoras de alimentos começaram a se instalar na área do cinturão da soja no Mato Grosso, fazendo com a região deixasse de ser apenas exportadora de commodity e agora vende também produtos acabados, de maior valor agregado. Atualmente a renda per capita de Lucas do Rio Verde é de R\$ 54 mil, o triplo da média brasileira, além de apresentar 96,9% no índice de alfabetização, se igualando a cidades grandes.

Em relação aos motivadores estratégicos que fazem os bancos venderem seguros, Cidmar cita primeiramente a receita: “[...] de 25% a 30% da receita dos grandes bancos atualmente vêm de serviços que não a intermediação financeira, e seguros compõe uma importante fatia deste percentual. No Bradesco, a área de seguros respondeu por 32% do lucro do banco no primeiro semestre de 2012” (STOFFEL, 2012). Outro ponto fortemente destacado pelo entrevistado é a fidelização:

[...] após adquirir um produto de seguros ou previdência numa instituição bancária, fica dificultada a saída deste cliente para outro banco. Iniciar uma relação com outro banco do zero lhe impede, muitas vezes, de adquirir produtos com custos e condições que ele possuía na instituição anterior (STOFFEL, 2012).

O entrevistado também ressalta que clientes fidelizados não apenas geram receita por mais tempo, como também exercem o importante papel de defensores da marca. Quando têm uma relação estreita com uma marca de produtos ou serviços, divulgam a mesma para seus familiares e amigos: “[...] essa propaganda boca a boca é de grande eficiência, pois os consumidores prezam muito a opinião daqueles que estão à sua volta e que formam seus grupos de referência” (STOFFEL, 2012).

Outro ponto importante ressaltado pelo entrevistado é a preocupação das instituições financeiras em utilizar os produtos de seguros e previdência como ferramenta na estratégia de fidelização de seus clientes ainda quando jovens. O já referido estudo do IPEA (BRASIL, 2011) mostra que um dos destaques no recente processo de bancarização estão os jovens, grupo que mais avançou em abertura de contas no período da pesquisa. Em 2005, 11% da

população entre 18 anos e 24 anos tinha conta em uma instituição bancária. No final de 2010, o número subiu pra 51,9%, ou seja, mais da metade deste estrato da população brasileira.

Também foi ressaltada a diversificação do portfólio de produtos, com todos os benefícios ligados a essa decisão estratégica: economias de escala, aumento do poder de competitividade nas vendas em razão do surgimento de uma linha de produtos mais completa e o melhor aproveitamento dos talentos gerenciais escassos, que levam a ganhos de gestão.

Quando questionado sobre os motivadores estratégicos que levam as seguradoras a venderem seus produtos no balcão bancário, Cidmar resalta a capacidade de distribuição e divulgação das instituições de varejo:

[...] todas as seguradoras buscam um único interlocutor para o acesso de um grande número de pessoas. Assim, há uma grande diminuição no esforço de distribuição, com a conseqüente redução das despesas administrativas relativas. Por vezes, o canal obtido é tão abrangente, que permite a criação de produtos exclusivos para aquele tipo de público (STOFFEL, 2012).

Dentre os maiores desafios que uma seguradora enfrenta ao disponibilizar produtos em um balcão bancário, na opinião do entrevistado inegavelmente a capacidade de atendimento da capilaridade da rede de atendimento, haja vista a forte presença territorial das instituições de varejo.

Outro ponto, observado pelo entrevistado é a administração da estratégia adotada pelos parceiros comerciais: “[...] quando seguradores de automóvel entram em competição de preço, a remuneração do corretor acaba esmagada” (STOFFEL, 2012). Esta é uma abordagem adicional à Estratégia de Liderança mediante custo baixo, onde o distribuidor é prejudicado em sua margem pela adoção de um posicionamento pelo fornecedor. No caso de fornecedor próprio, dentro do mesmo grupo econômico, esta questão se anula, com possibilidade de escolha da forma de remuneração pelo conglomerado financeiro: via seguradora ou via corretor.

O controle do apetite comercial também é vital para a manutenção de uma parceria saudável entre duas instituições: “[...] para a Seguradora, a venda de seguros é o seu objetivo principal. Para o banco, esse produto é mais um do que compõem a prateleira. Isso pode gerar discordância quanto à forma de condução dos negócios” (STOFFEL, 2012).

Em relação às diferenças entre os dois canais de vendas (corretores especializados e bancos), Cidmar aponta a diferença de especialização dos agentes:

[...] o corretor vende pelo especialista. No banco há o generalista, que trabalha com crédito, investimento e demais produtos. Esse vendedor trabalha com pacotes prontos, sem um desenho específico para cada cliente. Por vezes, as coberturas contratadas não são totalmente adequadas. Além disso, o banco delega o pós venda a uma estrutura terceirizada da Seguradora, não acompanhando toda a vida daquele negócio (STOFFEL, 2012).

Para o entrevistado, decorre deste fato a dificuldade dos bancos em tratar grandes riscos: “[...] qual o banco que vai acompanhar a mudança de risco de um grande cliente corporativo ao longo da vigência do seguro?” (STOFFEL, 2012). Um exemplo de movimento para a superação deste tipo de dificuldade é a recente parceria entre o banco HSBC e a corretora de seguros Marsh, para a comercialização e gerenciamento de grandes seguros corporativos (MARSH & MCLENNAN COMPANIES BRASIL, 2010).

Quando questionado sobre o futuro da venda de seguros por bancos e em outros canais, Cidmar não tem dúvidas de que a distribuição de produtos massificados cada vez mais se concentrará no *bancassurance*, enquanto os seguros especializados, que necessitam de um acompanhamento mais próximo do agente vendedor, restará como alternativa para os corretores independentes.

4.6.2 Tabela resumo

A tabela a seguir resume as respostas obtidas através das entrevistas para os pontos críticos abordados:

Tabela 6 – Resumo das respostas obtidas através das entrevistas

<p>Interpretação da venda de seguros por bancos</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Trata-se de um grande canal e um grande concorrente dos corretores independentes. b) Tem papel fundamental na disseminação e criação de consciência pelo produto Seguros pela à sociedade. c) <i>Bancassurance</i> não anula nem fragiliza o corretor independente. d) O banco é um “semeador” de oportunidades para o corretor independente, que deveria aproveitá-las de melhor maneira. e) O processo de bancarização da população brasileira contribui sobremaneira para os bancos ocuparem lugar de destaque na distribuição de seguros. f) O avanço do <i>bancassurance</i> foi puxado principalmente pela estabilidade, pelo crescimento da economia brasileira e pelo acesso da classe média a uma série de novos serviços, entre eles, os financeiros. g) Grande parte de efeito positivo se deve ao fato de que grande parte do público que adquire seguros não o faria de outra forma se não fosse pela capilaridade das instituições financeiras.
<p>Motivadores estratégicos para os bancos comercializarem seguros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Receita: de 25% a 30% da receita dos grandes bancos atualmente vêm de serviços que não a intermediação financeira, e seguros compõe uma importante fatia deste percentual. b) Diversificação do portfólio de produtos, com todos os benefícios ligados a essa decisão estratégica: economias de escala, aumento do poder de competitividade nas vendas em razão do surgimento de uma linha de produtos mais completa e o melhor aproveitamento dos talentos gerenciais escassos, que levam a ganhos de gestão. c) Fundamental na estratégia de qualquer instituição bancária de varejo em cobrir os custos de manutenção de sua operação com os clientes através de produtos e serviços, complementarmente à intermediação financeira. d) Para as instituições financeiras não proprietárias de Seguradora, a operação de seguros gera receita líquida, sem comprometimento de capital. Em contrapartida, há atualmente a barreira da grande necessidade de capital que hoje é demandada pelo órgão regulamentador. Assim, neste sentido, é possível perceber um movimento de desinteresse dos bancos por suas atuais seguradoras em ramos onde a concorrência por preço é maior (por exemplo automóvel) e é mais difícil a alocação destes custos de capital ao cliente final. e) Formação de poupança que o produto traz com o pagamento de indenizações: há a transformação de vários pequenos prêmios de seguros em uma grande capitação de recursos. f) Em produtos de seguros que não se transformam em indenizações monetárias líquidas na mão do cliente acabam por indenizá-lo com o objetivo de restituição de um bem (carro, residência, etc.), fazendo com que o mesmo não faça uso de recursos acumulados no banco para a restituição do seu patrimônio em caso de sinistro. g) Fidelização: com a aquisição de um produto de seguro ou previdência numa instituição bancária, fica dificultada a saída deste cliente para outro banco. Iniciar uma relação com outro banco do zero lhe impede, muitas vezes, de adquirir produtos com custos e condições que ele possuía na instituição anterior.

<p>Motivadores estratégicos para os seguradoras disponibilizarem seus produtos no balcão bancário.</p>	<p>a) Aproveitamento da capacidade de distribuição e divulgação das instituições de varejo. No caso do Banco, um único interlocutor acessa um grande número de pessoas. Assim, há uma grande diminuição no esforço de distribuição, com a conseqüente redução das despesas administrativas relativas.</p> <p>b) A busca por três grandes características: massa, marca e canal de cobrança. Destes, o mais importante é a marca, tornando um grupo de pessoas heterogêneo que, frente à oferta de um produto de seguros, poderia se comportar de maneira difusa, em um grupo de afinidade, que reconhece naquela oferta algo familiar e, na maioria das vezes, confiável, tornando a aceitação da oferta muito mais positiva.</p> <p>c) O canal bancário traz volume para a seguradora. Os ganhos de escala viabilizados por este volume permitem a redução dos custos administrativos e a disponibilização, inclusive para os corretores independentes, de produtos mais aderentes, competitivos e com a precificação mais ajustada.</p> <p>d) Busca pela diversificação de modelos de distribuição. Com da taxa de juros cada vez menor, todas as empresas estão obrigadas a cada vez mais buscarem receita no operacional, no negócio. Assim, é fundamental contar com o maior número de parceiros comerciais possíveis.</p>
<p>Maiores desafios enfrentados pela seguradora ao disponibilizar os seus produtos em um balcão bancário.</p>	<p>a) Capacidade de atendimento da capilaridade da rede de atendimento, haja vista a forte presença territorial das instituições bancárias de varejo.</p> <p>b) Evitar a natural tendência pela sofisticação de produtos. O banco faz uma venda rápida, de ocasião. Assim, de nenhuma forma ele pode se comportar e comparar com um corretor independente especialista na venda de soluções completas.</p> <p>c) A manutenção de produtos simplificados dá o suporte necessário a estratégia focada em baixo custo, buscando sempre o máximo de economias de escala.</p>
<p>Maiores desafios enfrentados pelo Banco ao disponibilizar seguros em seu balcão.</p>	<p>a) Administração da estratégia adotada pelos parceiros comerciais. O principal risco se dá quando parceiros comerciais concorrentes em uma linha de produtos entram em competição de preço, e acabam por diminuir a remuneração do corretor. Esta é uma abordagem adicional à Estratégia de Liderança mediante custo baixo, onde o distribuidor é prejudicado em sua margem pela adoção de um posicionamento pelo fornecedor. No caso de fornecedor próprio, dentro do mesmo grupo econômico, esta questão se anula, com possibilidade de escolha da forma de remuneração pelo conglomerado financeiro: via seguradora ou via corretor.</p> <p>b) O controle do apetite comercial também é vital para a manutenção de uma parceria saudável entre duas instituições. Para a Seguradora, a venda de seguros é o seu objetivo principal. Para o banco, esse produto é mais um do que compõem a prateleira. Isso pode gerar discordância quanto à forma de condução dos negócios.</p>
<p>Diferenças da venda de seguros por bancos e outros canais.</p>	<p>a) O Banco, via de regra, não vende solução. Somente conceito.</p> <p>b) A venda do banco é muito mais rápida e atende a uma necessidade básica do cliente de forma pontual.</p> <p>c) O banco delega o pós venda a uma estrutura terceirizada da Seguradora, não acompanhando toda a vida daquele negócio.</p> <p>d) O conceito pelo qual o gerente de conta é avaliado é a quantidade de vendas e não a qualidade das mesmas.</p>

	<p>e) O Banco consegue trabalhar com produtos de menor custo e margem pois dilui o seu custo de disponibilização entre os vários produtos que são trabalhados junto a um mesmo cliente</p> <p>f) O corretor independente tende sempre a trabalhar com a estratégia da diferenciação, baseado no profundo conhecimento dos clientes, o que permite identificar os produtos e serviços que melhor se adequam as suas necessidades, tendo como consequência a garantia de altos índices de fidelização.</p> <p>g) Alguns corretores independentes atualmente estão inovando e oferecendo aos seus clientes uma ampla gama de serviços de valor agregado e conveniência, que incluem avaliação de risco, avaliação patrimonial, suporte e processamento de sinistros, vistoria de veículos, disponibilização de carro reserva, serviços de troca e reparo de vidros, reboque, desenvolvimento de programas de redução de sinistralidade dos planos de saúde com iniciativas de medicina preventiva, dentre outros. Grande parte desses serviços gera receitas adicionais aos corretores, além de incentivar a fidelização de seus clientes e promover um melhor relacionamento com as companhias seguradoras.</p>
<p>Futuro da venda de seguros por bancos e outros canais.</p>	<p>a) Os bancos continuarão tendo um papel fundamental na distribuição e disseminação da cultura do seguro junto à população.</p> <p>b) Continuará havendo a coexistência dos canais banco e corretores independentes.</p> <p>c) O mercado de corretores brasileiro deve seguir a tendência de consolidação similar a outros mercados mais maduros, tal como o mercado norte-americano. Este movimento proporcionou nesses mercados o surgimento de grandes companhias de corretagem de seguros e benefícios, o aumento da oferta de produtos diferenciados e customizados e a maior eficiência nos canais de distribuição. Produtos massificados cada vez mais se concentrarão no <i>Bancassurance</i>, enquanto os seguros especializados, que necessitam de um acompanhamento mais próximo do agente vendedor, restará como alternativa para os corretores independentes.</p>

Fonte: elaborado pelo autor a partir das respostas dos participantes das entrevistas.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa teve como objetivo principal a análise do papel dos bancos na evolução do mercado segurador brasileiro. Os objetivos específicos foram mapear a evolução do mercado segurador brasileiro, identificar as razões econômicas e estratégicas que motivaram o surgimento da distribuição de seguros por bancos no Brasil e no mundo e descrever e analisar as características das diferentes formas de atuação dos bancos no setor segurador no Brasil.

O mercado securitário é institucionalmente vinculado ao Ministério da Fazenda, sendo que a atividade seguradora está entre as mais antigas atividades econômicas regulamentadas no Brasil, tendo início com a abertura dos portos ao comércio internacional, em 1808.

Dentre os marcos mais importantes desta história, é possível destacar a inclusão do contrato de seguro no Código Civil Brasileiro, em 1916, quando os preceitos contidos neste e no Código Comercial passaram a compor, em conjunto, o que se chama Direito Privado do Seguro. Esses preceitos fixaram os princípios essenciais do contrato e disciplinaram os direitos e as obrigações das partes, de modo a evitar e dirimir conflitos entre os interessados. Foram essas diretrizes fundamentais que garantiram o desenvolvimento da atividade seguradora a partir de então.

Em novembro de 1966 foi regulamentado o Sistema Nacional de Seguros Privados através do Decreto-Lei nº 73, de 21/11/1966 (BRASIL, 1966), passando a ser composto pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), pelas empresas seguradoras, pelas empresas resseguradoras e pelos corretores de seguros habilitados, estando vinculado ao Ministério da Fazenda.

Porém foi a partir da Constituição Federal de 1988 que as empresas seguradoras evoluíram dos limites estritos da seguridade para o de investidores institucionais, passando a integrar o Sistema Financeiro Nacional. Quatro anos mais tarde, a Fenaseg publicou a Carta de Brasília. Foi a primeira manifestação conjunta e consensual das empresas de seguro, publicamente apresentada como plataforma de demandas e propostas ao Governo, constituindo-se em torno de três princípios: compromisso com a economia de mercado e a livre competição, responsabilidade econômica e social do setor de seguros diante dos agentes produtivos e da população brasileira, e opção pela modernidade que se baseia na experiência do próprio mercado, cuja voz tinha que ser mais ouvida.

Como reflexo das propostas constantes desta Carta, em 1996, o governo abriu o mercado brasileiro às seguradoras estrangeiras. Tratava-se de um processo em estrita sintonia com a tendência de globalização dos mercados, causando surgimento de um novo quadro de relações produtivas. A partir de junho do mesmo ano, mais de 20 empresas estrangeiras entraram no mercado segurador brasileiro. Os efeitos da abertura do mercado segurador ao capital externo foram percebidos já em 1996 e 1997, com inúmeros processos de fusões de seguradoras brasileiras e estrangeiras. Como consequência, a participação dessas empresas no total de prêmios arrecadados no Brasil, que em 1994 representava apenas 4,16%, sobe para 6,33% em 1996, 17,94% em 1997, e 21,12% no primeiro semestre de 1998 (FENASEG, 2012).

O mercado brasileiro vem se aperfeiçoando institucionalmente, sendo possível destacar a queda do monopólio do resseguro, permitindo a franca participação da experiência e dos capitais estrangeiros nesta atividade e colocando o Brasil em condições de igualdade com outros mercados, a redução gradativa do Imposto Sobre Operações Financeiras (IOF) nos seguros de pessoas, passando a estimular o acesso da população a este tipo de produto, a nova estrutura normativa para o segmento de Previdência Complementar, que proporcionou a criação de planos com benefício fiscal e que fizeram o montante de reservas destes produtos saltar de R\$ 22 bilhões em 2003 para R\$ 145 bilhões em 2009 e a criação do Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural, destinado a oferecer um auxílio financeiro para que o produtor rural tenha maiores facilidades para proteger a sua lavoura ou empreendimento.

Estas mudanças regulatórias 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 às observadas no crescimento da economia brasileira a partir de 1995, chegando a um volume de faturamento superior a R\$ 210 bilhões em 2011, com participação de 5,1% do PIB. Internacionalmente, o mercado segurador brasileiro é visto como um dos mais promissores do mundo. Conforme a Moody's (MOODY'S CORPORATION, 2009, p. 8):

O mercado segurador brasileiro é de longe o maior da América Latina, e o que oferece o maior potencial, haja vista o crescimento da economia e sua população de aproximadamente 180 milhões de pessoas. A recente estabilidade econômica, as tendências positivas de crédito e as reformas ocorridas em meados da década de 1990 para estabilizar a moeda e promover a poupança interna produziram um crescimento estável na maioria dos segmentos de seguros.

Ao mesmo tempo, verifica-se um alto grau grande concentração do mercado, principalmente nas seguradoras ligadas a bancos. Operam no mercado brasileiro 78 grupos seguradores. Em 2011, o faturamento total do setor, para os grupos analisados (Seguros Gerais, Seguros de Pessoas e Previdência) foi de R\$ 119,89 bilhões. Os 10 grupos com maior faturamento em 2011 representam 81,9% movimento econômico total. A concentração do mercado em questão fica mais evidente no fato de que três grupos controlam mais da metade da produção total.

Avaliando a evolução da distribuição de seguros por bancos nos últimos anos, verifica-se que no início da década, de 2000 a 2003, houve um grande crescimento da participação dos bancos (de 42,4% a 63,9%). Este crescimento observado se deve, principalmente, ao grande crescimento da participação do *bancassurance* em previdência.

A análise específica para Seguros Gerais demonstra movimentações difusas na evolução da distribuição de seguros por bancos nos últimos anos: de 2000 a 2003, houve um crescimento de 6,6 pontos percentuais. De 2003 a 2012, houve uma involução de 17,9 pontos percentuais, atingindo 28%. O mercado de Seguro de Pessoas demonstra um crescimento pequeno porém consistente na participação dos bancos no total do mercado. De 2000 a 2012 há uma evolução de 9,9 pontos percentuais, totalizando 64,3%. Já para Previdência, há a absoluta prevalência das instituições bancárias dentro do mercado total se demonstra desde o início da década. Desde 2003 praticamente toda a distribuição é realizada por *bancassurance* (97,2% em 2012).

As entrevistas realizadas permitiram o mapeamento dos motivadores econômicos e estratégicos percebidos por todos os envolvidos na distribuição de seguros por bancos.

Do ponto de vista da instituição financeira, ocupam lugar de destaque a diversificação do portfólio de produtos, com o objetivo de cobrir os seus custos através de produtos e serviços complementarmente à intermediação financeira. Para bancos não proprietários de seguradoras, esta situação é especialmente interessante, visto que a operação de seguros gera receita líquida, sem custo de capital com o qual um banco proprietário de seguradora deve arcar. Foram também apontados a formação de poupança que as indenizações de seguros formam, a proteção do patrimônio dos clientes, que evita a retirada de recursos da instituição financeira para a reposição do bem sinistrado, e a fidelização de clientes no longo prazo.

Pelo lado das seguradoras, disponibilizar os seus produtos em balcão bancário proporciona uma divulgação e distribuição massiva, com a vantagem adicional de que toda a negociação se dá apenas com um interlocutor. Além disso, proporciona à seguradora o quesito marca, transformado um grupo de pessoas heterogêneo em um grupo de afinidade que reconhece no produto ofertado algo familiar, tornando a aceitação da oferta muito mais positiva. Os ganhos de escala viabilizados pelo volume proporcionado pelo *bancassurance* permitem a redução dos custos administrativos e a disponibilização, inclusive para os corretores independentes, de produtos mais aderentes, competitivos e com a precificação mais ajustada.

Em relação aos desafios apontados na integração das duas operações (bancos e seguradoras), para o primeiro o principal desafio é encontrar fornecedores de produtos simplificados. Em geral, toda a cadeia produtiva de produtos bancários se baseia na estratégia focada em baixo custo, buscando sempre o máximo de economias de escala. E somente produtos que apresentam facilidade na distribuição e manutenção podem dar o suporte necessário a esta estratégia. Outro desafio apontado é a administração das estratégias comerciais das seguradoras parceiras, onde inclusive a margem do distribuidor pode ser prejudicada em função da adoção de Estratégia de Liderança mediante custo baixo pelos fornecedores. Já para as seguradoras, o principal desafio está na capacidade de atendimento da capilaridade da rede de atendimento, haja vista a forte presença territorial das instituições bancárias de varejo.

No que diz respeito aos tipos de aliança entre bancos e seguradoras, os modelos adotados pelo mercado podem ir desde uma simples cooperação informal, onde segurador e distribuidor atuam de forma separada, a uma participação societária, onde há participação acionária cruzada. Intermediariamente, é possível citar ainda a cooperação formal onde, ao contrário da cooperação informal, as empresas assumem compromissos recíprocos explícitos, podendo envolver divisão de atribuições, riscos e resultados e as Joint Ventures, onde há a propriedade comum de uma nova empresa pelos parceiros.

REFERÊNCIAS

- ACEMOGLU, D.; JOHNSON, S.; MITTON, T. Determinants of vertical integration: financial development and contracting costs. **The Journal of Finance**, [s. l.], v. LXIV, n. 3, June 2009. Disponível em: <http://link.periodicos.capes.gov.br.ez45.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl3?url_ver=Z39.88-2004&ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&url_ctx_fmt=infofi/fmt:kev:mtx:ctx&rft.object_id=954921348268&sfx.request_id=16798108&sfx.ctx_obj_item=0>. Acesso em: 01 maio 2012.
- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). **Números do setor**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/index.php/a-ans/sala-de-noticias-ans/numeros-do-setor>>. Acesso em: 30 jun. 2012.
- BANCO BRADESCO. **Bradesco seguros**. Osasco, 2012. Disponível em: <<http://www.bradescoseguros.com.br/>>. Acesso em: 05 nov. 2012.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Indicadores econômicos consolidados**. Brasília, 2012a. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?INDECO>>. Acesso em: 28 jul. 2012.
- _____. **Saneamento e desestatização**. Brasília, 2012b. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SANEA>>. Acesso em: 22 maio 2012.
- BANCO DO BRASIL. **Seguros de vida do Banco do Brasil**. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page3,116,3403,1,1,1,1.bb?codigoNoticia=36294&codigoMenu=1405&bread=1_1&codigoMenu=1405&codigoNoticia=36294&codigoMenu=1405>. Acesso em: 05 nov. 2012.
- BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (BANRISUL). **Seguros**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <http://www.banrisul.com.br/bob/link/bobw02hn_conteudo_lista2.aspx?secao_id=40>. Acesso em: 05 nov. 2012.
- BANCO ITAÚ. **Seguros**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.itau.com.br/seguros/>>. Acesso em: 05 nov. 2012.
- BANCO SANTANDER. **Para você**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.santander.com.br/portal/wps/script/templates/GCMRequest.do?page=6290>>. Acesso em: 05 nov. 2012.
- BENOIST, G. Bancassurance: the new challenges. **The Geneva Papers on Risk and Insurance**, Basingstoke, UK, v. 27, n. 3, p. 295-303, July 2002.
- BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL. Decreto nº 5.121, de 29 de junho de 2004. Regulamenta a Lei nº 10.823, de 19 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a subvenção econômica ao prêmio do Seguro Rural e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5121.htm>. Acesso em: 12 dez. 2012.

_____. **Decreto nº 61.589, de 23 de outubro de 1967.** Retifica disposições do Decreto número 60.459, de 13 de março de 1967, no que tange a capitais, ao início da cobertura do risco e emissão da apólice, à obrigação do pagamento do prêmio e da indenização e à cobrança bancária. Brasília, 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/d61589.htm>. Acesso em: 03 set. 2012.

_____. **Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966.** Dispõe sobre o Sistema Nacional de Seguros Privados, regula as operações de seguros e resseguros e dá outras providências. Brasília, 1966. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0073.htm>. Acesso em: 17 nov. 2012.

_____. **Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001.** Dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar e dá outras providências. Brasília, 2001. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp109.htm>. Acesso em: 05 ago. 2012.

_____. **Lei Complementar nº 126, de 15 de janeiro de 2007.** Dispõe sobre a política de resseguro, retrocessão e sua intermediação, as operações de co-seguro, as contratações de seguro no exterior e as operações em moeda estrangeira do setor securitário; altera o Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, e a Lei nº 8.031, de 12 de abril de 1990; e dá outras providências. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp126.htm>. Acesso em: 03 set. 2012.

_____. **Lei nº 4.594, de 29 de dezembro de 1964.** Regula a profissão de corretor de seguros. Brasília, 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4594.htm>. Acesso em: 01 set. 2012.

_____. **Lei nº 4.682, de 24 de janeiro de 1923.** Crea, em cada uma das empresas de estradas de ferro existentes no país, uma caixa de aposentadoria e pensões para os respectivos empregados. Brasília, 1923. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/103693/decreto-4682-23>>. Acesso em: 15 set. 2012.

_____. **Lei nº 6.317, de 22 de dezembro de 1975.** Dispõe sobre a contratação de seguros sem exigências e restrições previstas na Lei nº 4.594, de 29 de dezembro de 1964. Brasília, 1975. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=123189>>. Acesso em: 23 set. 2012.

_____. **Lei nº 7.278, de 10 de dezembro de 1984.** Dá nova redação ao art. 4º, da Lei nº 4.594, de 29 de dezembro de 1964, que regula a profissão de corretor de seguros. Brasília, 1984. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/L7278.htm>. Acesso em: 17 out. 2012.

_____. **Lei nº 10.823, de 19 de dezembro de 2003.** Dispõe sobre a subvenção econômica ao prêmio do Seguro Rural e dá outras providências. Brasília, 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.823.htm>. Acesso em: 03 nov. 2012.

_____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Seguro rural.** Brasília, 2012. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/politica-agricola/seguro-rural>>. Acesso em: 17 maio 2012.

_____. Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Bancos: exclusão e serviços.** Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.avozdocidadao.com.br/images/ipea_sips_bancos_exclusao.pdf>. Acesso em: 15 maio 2012.

_____. Superintendência de Seguros Privados. **Resolução CNSP nº 81, de 2002.** Dispõe sobre a atividade dos corretores de seguros de ramos elementares e dos corretores de seguros de vida, capitalização e previdência, bem como seus prepostos. Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www2.susep.gov.br/bibliotecaweb/docOriginal.aspx?tipo=2&codigo=11850>>. Acesso em: 09 nov. 2012.

_____. Conselho Nacional de Seguros Privados. **Resolução CNSP nº 227, de 06 de dezembro de 2010.** Dispõe sobre o capital mínimo requerido para autorização e funcionamento e sobre planos corretivos e de recuperação de solvência das sociedades seguradoras, das entidades abertas de previdência complementar, das sociedades de capitalização e dos resseguradores locais. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/bibliotecaweb/docOriginal.aspx?tipo=1&codigo=27427>>. Acesso em: 15 out. 2012.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Seguros.** Brasília, 2012. Disponível em: <www.caixaseguros.com.br/>. Acesso em: 05 nov. 2012.

CAVICCHINI, A. **A história dos seguros no Brasil: 1808-2008.** Rio de Janeiro: Cop Editora, 2008.

CHEVALIER, M.; LAUNAY, C.; MAINGUY, B. **Analysis of bancassurance and its status around the world.** Paris: Scor Group, 2005. Disponível em: <http://www.scor.com/images/stories/pdf/library/focus/Life_Focus_102005_EN.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2012.

CITIBANK. **Seguros e capitalização.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://www.citibank.com.br/seguros/index.html>>. Acesso em: 05 nov. 2012.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SEGUROS GERAIS, PREVIDÊNCIA PRIVADA E VIDA, SAÚDE SUPLEMENTAR E CAPITALIZAÇÃO (CNSEG). **Informe anual / Balanço social 2010.** Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.fenaseg.org.br/cnseg/memoria/informe-anual-balanco-social/balanco-social-informe-anual-2010.html>>. Acesso em: 09 set. 2012.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda França Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ESTIMA, E. G. **Entrevista sobre seguradoras**. Porto Alegre: material coletado pelo autor desta pesquisa, 05 out. 2012. Transcrição de relato oral.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS ASSOCIAÇÕES DE BANCOS (FEBRABAN).

Bancarização e inclusão financeira no Brasil. [S. l.], 2011. Disponível em:

<<http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/BANCARIZACAO%20III%20Congresso%20Latino%20Americano%20de%20bancariza%E7%E3o%20e%20Micro%20finan%E7as%20-%20FELABAN%20-%20JUNHO%202011%20-%20FINAL.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SEGUROS PRIVADOS E DE CAPITALIZAÇÃO (FENASEG). **História do seguro no Brasil**. Rio de Janeiro, 2012.

Disponível em: <<http://www.fenaseg.org.br/cnseg/mercado/historia-do-seguro/>>. Acesso em: 08 set. 2012.

_____. **Informe anual 2009**. Rio de Janeiro: Fenaseg, 2009.

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.

GAMEZ, M.; KROEHN, M. A guerra dos seguros. **Isto É Dinheiro**. São Paulo, n. 621, 02 set. 2009. Disponível em:

<www.istoedinheiro.com.br/noticias/399_A+GUERRA+DOS+SEGUROS>. Acesso em: 25 jun. 2012.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Tradução de Lewne Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HONG KONG AND SHANGHAI BANKING CORPORATION (HSBC). **Seguros**. Curitiba, 2012. Disponível em: <<http://www.hsbc.com.br/1/2/portal/pt/para-voce/seguros>>. Acesso em: 05 nov. 2012.

IMESON, M. Banks cash in on insurance sales. **Financial World**. Dec., 2008. Disponível em:

<http://fwarchive.ifsllearning.ac.uk/financial_world/Archive/2008/2008_12dec/Features/banca_ssurance_and_assurbanking/15646.cfm>. Acesso em: 20 jul. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estados@**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat>>. Acesso em: 15 maio 2012.

KACHANER, N.; LINDGARDT, Z.; MICHAEL, D. Innovating low-cost business models. **Strategy & Leadership**, Wagon Lane, United Kingdom, v. 39, n. 2, p. 43-48, 2011.

Disponível em:

<<http://www.emeraldinsight.com.ez45.periodicos.capes.gov.br/journals.htm?issn=1087-8572&volume=39&issue=2&articleid=1911692&show=abstract&PHPSESSID=ebchr33qo3l2vf7oirtnq5o332>>. Acesso em: 06 maio 2012.

KORHONEN, P.; VOUTILAINEN, R. Finding the most preferred alliance structure between banks and insurance companies. **Helsinki School of Economics**, Helsinki, Finland, W-368, Apr. 2004.

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

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

MARSH & MCLENNAN COMPANIES BRASIL. **Marsh conclui aquisição do HSBC Insurance Brokers**. São Paulo, 2010. Disponível em:

<<http://brasil.marsh.com/Not%C3%ADcias/PressReleases/MarshPressReleases/ID/11565/Marsh-conclui-aquisicao-do-HSBC-Insurance-Brokers.aspx>>. Acesso em: 15 maio 2012.

MELHORES e Maiores. **Exame**. São Paulo, ed. 38, jul. 2012.

MOODY'S CORPORATION. Perspectiva para o mercado segurador brasileiro. **Moody's**, [s. l.], jul. 2009. Disponível em: <<http://www.moody.com>>. Acesso em: 18 maio 2012.

NIGH, J. O.; SAUNDERS, M. V. T. Bancassurance around the world. **Emphasis Magazine**, New York, n. 4, 2003.

PAGNUSATT, V. **Alianças estratégicas de bancos com seguradoras no Brasil**: análise de cinco casos. 2010. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROTHAERMEL, F. T.; HITT, M. A.; JOBE, L. A. Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firm performance. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 27, n. 11, p. 1033-1056, 2006. Disponível em: <http://link.periodicos.capes.gov.br.ez45.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl3?sid=metalib:WILEY_IS&id=doi:10.1002/smj.559&genre=&isbn=&issn=&date=2006&volume=27&issue=11&spage=1033&epage=1056&aulast=Rothaermel&aufirst=%20Frank%20T&aunit=&title=Strategic%20Management%20Journal&atitle=Balancing%20vertical%20integration%20and%20strategic%20outsourcing%3A%20effects%20on%20product%20portfolio%2C%20product%20success%2C%20and%20firm%20performance&sici=&__service_type=&pid=<metalib_doc_n>

umber>039526423</metalib_doc_number><metalib_base_url>http://svrperiodicos2.periodicos.capes.gov.br</metalib_base_url><opid></opid>. Acesso em: 02 maio 2012.

SAUT, C. L. S. **Entrevista sobre seguradoras**. Porto Alegre: material coletado pelo autor desta pesquisa, 27 set. 2012. Transcrição de relato oral.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO (SICREDI). **Seja um associado**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/sitenovo/seja-associado.html>>. Acesso em: 11 dez. 2012.

STOFFEL, C. L. **Entrevista sobre seguradoras**. Porto Alegre: material coletado pelo autor desta pesquisa, 30 out. 2012. Transcrição de relato oral.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS (SUSEP). **História do seguro**. Rio de Janeiro, 2012a. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/menu/a-susep/historia-do-seguro>>. Acesso em: 14 maio 2012.

_____. **SES - Sistema de Estatísticas da Susep**. Rio de Janeiro, 2012b. Disponível em: <<http://www2.susep.gov.br/menuestatistica/SES/principal.aspx>>. Acesso em: 25 maio 2012.

SWISS INSURANCE TRAINING CENTRE (SITC). **¿Por qué Bancaseguros no es una opción, sino más un imperativo?** [S. l.], 2006. (Palestra escrita).

SWISS RE GROUP. Bancaseguros: tendencias emergentes, oportunidades y retos. **Sigma**, Zurich, Switzerland, n. 5, Aug. 2007.

_____. World insurance in 2009: premiums dipped, but industry capital improved. **Sigma**, Zurich, Switzerland, n. 2, May 2010. Disponível em: <http://media.swissre.com/documents/sigma2_2010_en.pdf>. Acesso em: 25 maio 2012.

THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. Tradução de Roberto Galman e Kátia Aparecida Roque. 15. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

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

YEO, R. K.; YOUSSEF, M. A. Communicating corporate image into existence: the case of the Saudi banking industry. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 15, n. 3, p. 263-280, 2010. Disponível em: <