

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO MERCADO DE SEGUROS:
ESTUDO DE CASO NA CIA MARÍTIMA SEGUROS S.A**

MYLENE REGINA FERREIRA PINTO

FLORIANÓPOLIS (SC), ABRIL DE 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO MERCADO DE SEGUROS:
ESTUDO DE CASO NA CIA MARÍTIMA SEGUROS S.A

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia (TCC).

Por: Mylene Regina Ferreira Pinto

Orientador(a): Prof^o Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Área de Pesquisa: Economia de Empresas.

Palavras – Chave: 1) Mercado Segurador
2) Estratégias Competitivas
3) Estratégias de Crescimento

Florianópolis (SC), abril de 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,00 ao aluno Mylene Regina Ferreira Pinto na Disciplina CNM 5240 – Monografia (TCC), pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof^(a)

Presidente

Prof^(a)

Membro

Prof^(a)

Membro

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força e perseverança na conquista de mais uma vitória em minha vida.

Em especial à minha amada mãe, Dilma , primeiramente por sempre acreditar nesta minha nova conquista, por infinitas vezes estimular os meus esforços aos estudos, por ter o dom de saber ensinar –me a viver com amor , alegria, sabedoria, simplicidade e responsabilidade. Por fazer-me compreender que os obstáculos não eram nada pequenos, que o desafio faz parte do nosso dia a dia, mas que o meu objetivo seria concluído com grande êxito, obrigada por tudo.

Ao meu orientador, Professor Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, pela dedicação e pelo incentivo para conclusão deste trabalho, pelos seus conhecimentos transmitidos e pela competente orientação.

Ao meu querido companheiro Pereira, que tem sido meu grande amigo e motivador para enfrentar as dificuldades, e ter compreendido minha ausência neste período.

A minha estimada irmã, e aos meus amados sobrinhos, Marco Antônio e Maria Vitória que com muita alegria sempre estiveram ao meu lado ao longo de toda esta trajetória.

As minhas amigas em especial a minha amiga Débora, por estarem ao meu lado sempre que fosse possível, fartas de apoio e amizade.

Ao Dr. Osvaldo Agripino de Castro Junior, uma das pessoas mais importantes que me auxiliou diretamente na conclusão deste curso.

A Direção e a equipe de profissionais da empresa Marítima Seguros, pelas informações e pelas condições oportunizadas para desenvolvimento desta pesquisa.

Muito obrigada a todos.

SUMÁRIO

- LISTA DE QUADROS.....	vi
- LISTA DE TABELAS.....	vii
- RESUMO.....	viii

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1. O Problema de pesquisa.....	09
1.2. Objetivos.....	12
1.2.1. Geral.....	12
1.2.2. Específicos.....	12
1.3. Metodologia.....	13

CAPÍTULO II: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Formas de competitividade.....	14
2.2. Fatores determinantes da competitividade.....	17
2.2.1. Fatores empresariais.....	17
2.2.2. Fatores estruturais.....	20
2.2.3. Fatores sistêmicos.....	22
2.3. Concorrência e competitividade na visão de Possas.....	24
2.4. Competitividade na visão de Contador.....	29
2.4.1. Armas da compensação.....	31
2.4.2. Campos da competição.....	32
2.4.2.1. Os 17 campos da competição.....	33

CAPÍTULO III: HISTÓRICO DO SEGURO NO BRASIL

3.1. Atuação do setor de seguros no Brasil a partir dos anos 90.....	41
3.2. A importância do mercado de seguros para economia brasileira.....	42
3.3. Os principais produtos de seguro comercializados no Brasil.....	32
3.4. Principais seguradoras do mercado de seguros.....	52
3.5. Atuação do mercado de seguros em Santa Catarina.....	57

CAPÍTULO IV: AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA CIA MARÍTIMA SEGUROS

4.1. Histórico da empresa.....	60
4.2. Carteira de seguros.....	62
4.3. Estratégias competitivas no mercado.....	64
4.4. Estratégia de diferenciação do produto.....	64
4.5. Estratégia de cooperação e alianças estratégicas.....	66
4.6. Estratégia de tecnologia e inovação.....	67
4.7. Estratégias internas de gestão.....	69

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO

5.1. Conclusão.....	74
6. REFERÊNCIAS.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Ranking das principais empresas de seguros atuantes em Santa Catarina.....	58
Quadro 2: Cronologia- Grupo Marítima Seguros: Sua história, com os principais fatos e premiações obtidos nos últimos anos	61
Quadro 3: Dados contábeis – Grupo Marítima Seguros – R\$ Milhões.....	71
Quadro 4: Taxas de sinistralidade e comissionamento – ramos selecionados –Grupo Marítima Seguros.....	72
Quadro 5: Ganhos das carteiras nos ramos – Grupo Marítima Seguros.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela1: Comercializados – Grupo Marítima Seguros.....	63
--	----

RESUMO

O presente estudo teve como principal objetivo o estudo das formas de competitividade e de crescimento da empresa Marítima Seguros. Para atingir seu propósito, evidenciou-se primeiramente uma revisão teórica sobre formas de competitividade, seus fatores determinantes, formas e padrões de concorrência, estratégias competitivas, armas da competição e campos da competição. Posteriormente parte-se para uma análise e descrição do setor de seguros no Brasil, ou seja, fazendo um relato sobre sua base histórica até o presente momento, com dados coletados em publicações, periódicos, relatórios internos do setor e sites da Internet especializados no tema estudado. Por fim, ocorreu uma análise das estratégias de crescimento da empresa, onde os dados levantados através de visitas à empresa foram essenciais para a elaboração das conclusões finais deste trabalho.

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

1.1 O Problema de pesquisa

Nos dias atuais estamos vivenciando uma nova era, onde a globalização está em toda parte. A globalização, no entanto, é bem mais que uma fase suplementar do processo de internacionalização do capital industrial, desencadeada há mais de um século. Assim, estamos diante de um novo modo de funcionamento sistêmico do capitalismo mundial, ou seja, de uma nova modalidade de regime de acumulação.

Este novo regime de acumulação, é definido por contrastes como o modelo de desenvolvimento compreendido e a extensão e transplante do nível de vida dos países avançados, no entanto não representando somente uma perspectiva viável, mas sim, como um modelo mais compreensível e aplicável.

O ponto central da mudança é a integração dos mercados numa “aldeia - global”, explorada pelas grandes corporações internacionais. Esse processo tem sido acompanhado de uma intensa revolução nas tecnologias de informações. O resultado deste processo, é que atualmente grande parte dos produtos não têm mais nacionalidade definida. Fazendo nos refletir que a abertura da economia e a Globalização são processos irreversíveis, que nos atinge das formas mais variadas no decorrer dos dias.

Antes, as empresas nacionais tinham como seus concorrentes apenas empresas próximas, e na maioria das vezes, com os mesmos recursos. Hoje, com a abertura da economia, as empresas de outros países estão chegando para competir no mercado interno. Portanto, o concorrente da empresa nacional não é mais o seu vizinho; são empresas que estão do outro lado do Oceano, com mais recursos e maior poder de competitividade, além de proporcionar maiores ofertas e qualidade com preços mais competitivos. Contudo, essa situação exige que as empresas busquem estratégias competitivas que venham a sustentar o mercado com ações fortes e de credibilidade.

O Brasil não ficou imune a este processo e, inicialmente com o Plano Collor, e depois com o Plano Real, observou-se a abertura da economia nacional ao exterior, através da redução de tarifas de importação, com eliminação de restrições às importações, e com amenização das restrições à realização de investimentos diretos no país. A estabilização da economia, ocorrida através do controle da inflação, fez surgir também um ambiente mais favorável à presença de maior número de empresas multinacionais no Brasil.

Com a implementação de uma nova moeda, e amparadas pela estabilização econômica, o cenário torna-se favorável à credibilidade da economia surgindo em 1996 um grande acontecimento no mercado segurador, com a entrada de empresas estrangeiras provocando a quebra do monopólio ressegurador do Instituto de Resseguros do Brasil (IRB), conforme a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). Entretanto, através de uma determinação por uma resolução inconstitucional CNSP n.14/86, impede que o capital estrangeiro participe com mais de 50% ou um terço das ações de seguradora brasileira. Imediatamente, com esta medida mais de 20 empresas estrangeiras foram cadastradas, ocasionando dessa forma, a sintonia com a tendência de globalização dos mercados.

Em decorrência do acirramento da concorrência, a elaboração de estratégias competitivas ganha maior importância. A preocupação das empresas nacionais que operam no setor de seguros, diante do aumento da concorrência, fez com que as mesmas criassem modificações nas suas atuações de mercado, diversificando seus produtos, inovando suas tecnologias e aliando-as ao mundo da Internet, adotando tipos de cooperação com outras empresas, atuando em outros segmentos do mercado.

Essa tendência é um processo de integração de mercados, o qual a atividade de seguros, ainda de forma tímida no Brasil, também participa. A globalização permitiu que este segmento de mercado, assim como outros, aplicasse novas estratégias, na finalidade de obter maior agilidade e inovação, e atender com qualidade os desejos e necessidades dos consumidores. É justamente neste contexto que está inserida a empresa Marítima Seguros, que devido ao processo de globalização teve que se reestruturar para poder permanecer neste mercado tão competitivo.

Diante deste contexto, nesta pesquisa busca-se responder a seguinte questão: Como e de que forma, a Cia Marítima Seguros S.A está adotando suas estratégias empresariais competitivas afim de garantir seu espaço no mercado?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral:

Analisar as estratégias competitivas da empresa Marítima Seguros S.A no mercado brasileiro.

1.2.2 Específicos:

- a) Descrever a origem do mercado segurados no Brasil, e também sua forma de atuação desde os anos 90 até os dias atuais;
- b) Salientar a importância do mercado segurador para economia brasileira, ressaltando seus produtos comercializados, identificando assim as companhias seguradoras de maior expressão no âmbito nacional;
- c) Analisar o funcionamento da Cia Marítima Seguros, dando ênfase as principais estratégias competitivas utilizadas pela empresa no mercado brasileiro.

1.3 Metodologia

Este estudo terá como base a pesquisa do tipo descritiva, que conforme VERGARA (2000, p.47), “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definições de sua natureza”.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi definida como bibliográfica, ou seja, elaborada a partir de material já publicado, constituído basicamente de livros, artigos de periódicos, monografias sobre o tema em questão, bem como materiais disponibilizados na Internet, recorrendo-se fundamentalmente as fontes secundárias como em particular Federação Nacional de Seguros (FENASEG), Federação Nacional de Corretores de Seguros (FENACOR), Instituto de Resseguros do Brasil (IRB), Superintendência de Seguros Privado (SUSEP), Sindicato de Corretores de Seguros (SINCOR), e *sites* da Internet das principais seguradoras que hoje atuam no país e jornais como Gazeta Mercantil.

Ainda como meio de investigação, tem-se a pesquisa de campo, que foi realizada primeiramente através de visitas à Companhia Marítima Seguros estudada para coleta de informações relevantes como: perfil da seguradora, sua atuação no mercado, demonstrativos econômicos e financeiros da empresa, principais produtos, entre outras. Com o estudo de caso realizado foi alcançado o propósito do trabalho em questão, isto é, análise das estratégias competitivas adotadas pela empresa.

CAPÍTULO II

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Formas de competitividade

A competitividade é um tema que tem ganhado maior importância no Brasil a partir do início dos anos 90, com a abertura da economia brasileira. Se anteriormente, tal tema era abordado tendo como parâmetro a capacidade de setores de ganharem espaço no mercado internacional, nos anos 90 foi agregada a preocupação de manter posições no mercado nacional, em decorrência do aumento das importações.

Sendo assim, o termo competitividade ganha maior relevância, passando a fazer parte da agenda de estudo de maior número de agentes, isto é, empresários, governo e acadêmicos. Nesta direção, presenciou-se a um aumento substancial no número de estudo sobre o tema.

Porém, ao se pensar na definição de competitividade, verifica-se a dificuldade de se chegar a um consenso. FERRAZ & Alli (1997) citam importante trabalho realizado por HAGENAUER, no qual a autora realizou extensa pesquisa sobre a definição de competitividade, e constatou que apesar da diversidade encontrada, poder-se-ia classificar as competitividades em duas grandes famílias.

A primeira família, é aquela em que a competitividade é vista como um desempenho, conhecida também por competitividade revelada. Esta envolve a participação no mercado (*marketshare*) de empresas em um determinado período de tempo onde a posição competitiva será definida pela demanda do mercado. Seu indicador mais imediato são as exportações. Esta família trata a competitividade como uma variável *ex-post* que sintetiza fatores preço e não preço (qualidade de produtos, habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação do produto) (FERRAZ, 1997).

De acordo com essa visão, é a demanda o mercado que, ao arbitrar quais produtos de qual empresa serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas

sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas tenham realizado. Assim, a eficiência na utilização de recursos produtivos definiria alguma das eventuais fontes de competitividade existente, mas nunca a competitividade em si, já que esta depende de vários outros fatores, muitos no entanto subjetivos ou não mensuráveis, provocando a diferenciação dos produtos de forma parcial ou totalmente subjetivos.

A segunda família, aquela em que a competitividade é vista como eficiência, é chamada de competitividade potencial. Esta evidencia a capacidade da empresa em converter, com máximo rendimento, insumos em produtos. Os indicadores, diferentemente da primeira família, são buscados no comparativo de custos e preços, em coeficientes técnicos e em produtividade dos fatores. Busca-se, de alguma forma, traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela empresa, isto é, da capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Todavia, os indicadores são buscados em comparativos de custos e preços, coeficientes técnicos (de insumo-produto ou outros) ou produtividade dos fatores, em termos das *best-practices* verificadas na indústria internacional.

De acordo com Ferraz et.al (1997) nessa segunda visão, é o produtor que, ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica gerencial, financeira e comercial, estará definindo a sua competitividade, refletindo o grau de capacitação detido pelas empresas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas. No entanto, o desempenho obtido no mercado seria uma consequência inexorável dessa capacitação. Considera-se, assim, que é o domínio de técnicas mais produtivas que, em última instância, habilita uma empresa a competir com sucesso, ou seja, representa a causa efetiva da competitividade.

Quanto a essas definições de competitividade que os autores enfatizam sobre a importância que há em comum entre as duas famílias, estabelecendo na primeira família que é vista como desempenho e a segunda-família, que trata da eficiência, dessa forma sendo necessário enfatizar que nos dois casos tratam-se de situações estáticas, ou seja, a análise do conceito e classificação sobre o tema competitividade é realizado a partir dos

indícios do comportamento do passado. A partir desta análise, Ferraz (1997, p.3) define que: "...a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado", divergindo de teorias tradicionais procurando a dinâmica do processo de concorrência, atividade esta essencial para reconhecer as de forma estratégias competitivas.

A definição acima apresentada deixa clara então que, competitividade não é uma característica intrínseca de uma empresa ou de determinado produto, mas sim extrínseca que se correlaciona diretamente com os padrões de concorrência existentes de forma setorial.

Dessa forma, para uma empresa ser competitiva, ela deve conhecer o padrão de concorrência atual e daquele que tende a vigorar no futuro.

Segundo Ferraz (1997, p.3), "Um padrão de concorrência corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico".

Isto significa que as empresa formulam as estratégias competitivas de acordo com os fatores críticos de sucesso competitivos atuais e futuros, sendo assim, os padrões de concorrência condicionarão o processo decisório das estratégias competitivas das empresas. Estes são influenciados por características estruturais e comportamentais, sejam referentes ao seu setor ou ao sistema econômico.

A competitividade é, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão concorrencial setorial. (FERRAZ, 1997,p.7)

No entanto, a busca perpetuamente renovada de vantagens competitivas, que servem de trunfos para a apropriação da maior quantidade de valor possível, é o traço fundamental desse processo de concorrência, possibilitando criar uma classificação de aprimoramentos determinantes de uma análise global de oportunidades.

De acordo com o autor citado acima, “o padrão de concorrência é a variável determinante, e a competitividade a variável determinada ou de resultado”.

2.2. Fatores determinantes da competitividade

O conceito sobre fatores da competitividade segundo Ferraz (1997, p.10) enfatiza como determinante como um conjunto de fatores relacionados tanto à empresa quanto a estrutura da mesma e do mercado, além do sistema produtivo como um todo. Estes estão divididos em: empresariais, estruturais e sistêmicos.

2.2.1. Fatores empresariais

Os fatores empresariais são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas. Este nível de condutas ativas, é importante que as estratégias competitivas torne-se aderentes ao padrão de concorrência do setor em que a empresa esta inserida. Dessa forma, é necessário que a empresa possa ampliar e investir nas capacitações correspondentes e ainda, assegurar que o desempenho seja coerente com os fatores críticos de sucesso, em quatro grandes áreas:

1) Gestão competitiva

Gestão competitiva compreende em um conjunto de capacidades próprias mobilizadas por uma entidade lucrativa, destinada a assegurar o acesso, capturar, interpretar e preparar conhecimento e informação com alto valor agregado para apoiar a tomada de decisão requerida pelo desenho e execução de sua estratégia competitiva. Sendo necessário investir nas capacitações correspondentes e assegurar que o desempenho seja coerente com os fatores críticos de sucesso.

Tem-se verificado que torna se cada vez mais complexa a manutenção, de forma competitiva, da empresa no mercado. Não existe apenas um fator que determine essa

condição. É necessária a compreensão dos diversos aspectos que colaboram para a gestão competitiva do negócio.

Isso requer da empresa o desenvolvimento de capacidades antes não exigidas, entre elas, a de entender, em toda a sua extensão, o contexto em que o negócio está inserido e desenvolver especialidades próprias, para uma evolução da intensidade dos fluxos de informação, possibilitando um novo modelo de empresa com tendência à diminuição do número de níveis hierárquicos envolvidos nos processos decisórios e maior delegação de poderes no interior das cadeias de comando. Assim, é preciso investir na identificação dessas especialidades, pois as empresas, como as pessoas, são diferentes umas das outras.

Contudo, o aumento do fluxo de informações, ou, as ordens de serviço, se multiplicam, circulando por mais pontos na empresas e contendo informações de níveis mais complexos.

Daí, a importância da identificação dos novos atributos da gestão empresarial das empresas competitivas sendo que estas modifiquem as suas fronteiras, ou seja, envolvam as relações entre fornecedores e clientes; criando assim, uma parceria com profundo diferencial, da personalidade, do estilo próprio de cada negócio. No ambiente com o número crescente de empresas, é fundamental buscar essa diferença. Não basta ser mais uma empresa, é preciso ser única, procurar ter algo especial que as outras não têm, possibilitando assim, a construção de especialidades através das pessoas que compõem a empresa, pois a especialidade da gestão empresarial é a soma das especialidades da sua equipe e a garantia assegurada de qualidade e estabilidade nos contratos.

2) Capacidade inovativa

A capacidade de inovação tem sido considerada sempre como uma das funções mais importantes no planejamento estratégico da empresa. A inovação garante não só a sobrevivência da empresa, mas, a sua capacidade de manter uma posição competitiva no mercado internacional. Hoje, numa economia globalizada, a inovação representa a única forma de permanecer competitiva no contexto internacional com o resultado econômico

que esta ligada à sua capacidade de gerar progresso técnico, aumentando a importância dos departamentos de desenvolvimento de produtos buscando resultados e capacidade de gerir as necessidades do mercado.

3) Capacidade produtiva

Ferraz et al. (1995) ressaltam que tanto a organização da produção intra-setorial quanto às relações entre fornecedores e produtores nas cadeias produtivas tornando-se importantes focos de atenção na análise das tendências internacionais da competitividade. Para eles, a intensificação da cooperação vertical é outro traço marcante das configurações industriais. Em praticamente todos os setores de atividade industrial (...) constata-se a presença de formas avançadas de articulação entre empresas.

A formação de amplas parcerias envolvendo produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas conduz a relações inter setoriais fortemente sinérgicas, criando condições estruturais adequadas para o incremento da competitividade de todos os elos da capacidade produtiva. Com isso, procuram demonstrar como se estruturam as relações na capacidade produtiva, que se compõem de forma mais dinâmica e interdependente entre os atores do processo, possibilitando a consagração de um novo paradigma produtivo onde a qualidade de produto, flexibilidade e rapidez de entrega, passando a constituir as alavancas básicas da competitividade, acelerando o crescimento do produto sobre a decisão de investimento em capital fixo dependendo no entanto, do grau da utilização da capacidade produtiva.

4) Recursos humanos

A qualificação de recursos humanos, mesmo sendo de grande importância no contexto atual de competitividade, como fator de aumento da produtividade, tem pouca participação na modernização dos processos produtivos, no entanto, as empresas vêm empreendendo profundas reformulações no relacionamento com a força de trabalho, com

melhorias contínuas da qualidade dos produtos e dos métodos de fabricação, havendo necessidade de conhecimento de todos os processos produtivos, valorizando a capacidade criativa de resolução de problemas.

2.2.2. Fatores estruturais

Fatores estruturais são os que moldam as regras do processo competitivo em que as empresas operam, dentro de um certo segmento da indústria. Diferentemente dos fatores empresariais, apresentam especificidades setoriais mais nítidas na medida em que têm sua importância diretamente relacionada ao padrão de concorrência dominante em cada indústria. Conformam o ambiente competitivo no qual as empresas se enfrentam, abrangendo demanda, configuração da indústria e regime de incentivos e regulação da concorrência.

Dentre os fatores relacionados à demanda alinham-se o tamanho e dinamismo, acesso a mercados regionais e globais, níveis de renda e grau de exigência dos consumidores. em termos de preços, qualidade, conteúdo tecnológico e demais atributos do produto.

Os fatores referentes à configuração da indústria relacionam-se, em termos estáticos, ao grau de concentração e a extensão das economias de escala e de escopo técnicas e econômicas associadas e, em termos dinâmicos, às trajetórias tecnológicas de produtos e processos em particular, as oportunidades tecnológicas e condições de apropriabilidade das inovações. Incluem ainda as condições de acesso aos fatores de produção como insumos, serviços, trabalho, bens de capital e tecnologia. A natureza dos *networks* envolvendo empresas, fornecedores e clientes e entre esses e a infra-estrutura física, tecnológica e de formação de recursos humanos é um elemento decisivo na conformação dos fatores estruturais.

O regime de incentivos e regulação da concorrência abrange as regras institucionais específicas que regem o funcionamento da indústria considerada. Incentivos estão relacionados ao rebaixamento dos custos de produção e de investimento via crédito,

tributos, subsídios, renúncia fiscal e demais instrumentos da política industrial. Regulações definem os graus de liberdade dos processos decisórios dos agentes econômicos no setor considerado, desdobrando-se nas políticas de concorrência, de regulação do capital estrangeiro, direitos de propriedade, dentre outros.

Esse fator limita a capacidade de intervenção da empresa no processo de concorrência. Estas apresentam características objetivas relacionadas ao padrão de concorrência como fator significante de cada empresa, subdividindo-se em:

- **Mercado:** o dinamismo do mercado é um dos principais fatores indutores da competitividade. Ao estimular investimentos propiciam crescimento sustentado e produtividade industrial. No entanto, o crescimento quantitativo do mercado não é condição suficiente para assegurar competitividade. De fato, consumidores bem informados e com alto poder aquisitivo definem padrões de qualidade e desempenho dos produtos que pressionam as empresas a adotarem estratégias competitivas de acumulação permanente ou capacitação e de melhoria contínua de eficiência. Observa-se em todos os setores a difusão de padrões de consumo mais fortemente baseados em tecnologia e mais globalizados. A tendência geral é a de redução dos ciclos de vida das inovações, da intensificação do lançamento e novos modelos e da *descomoditização* dos básicos, através do fator estrutural no nível dos mercados que caracteriza a competitividade é a presença sistemática no mercado internacional, expondo a empresa a uma clientela mais variada e disputada por grande número de concorrentes, favorecendo o aprendizado a ampliando a capacidade de ajustamento às transformações dos padrões de consumo. As vendas externas podem ser um fator importante de estímulo à competitividade.
- **Indústria:** analisa-se a forma como a indústria se organiza. As mudanças nos padrões de concorrência são derivadas do surgimento das novas fontes de competitividade e da perda da importância da vantagem competitiva tradicional levaram a movimentos diferenciados. Nos setores de elevada intensidade de capital as empresas optaram por processos de re-centragem preferindo se especializar em linhas de produtos afins em termos de base tecnológica ou da área de comercialização em vez de se dispensar em portfólios de produtos que, embora lucrativos isoladamente, apresentam baixa sinergia. Nos setores de menor intensidade de capital forma-se redes cooperativas horizontais, no

intuito de propiciar maior eficiência empresarial ou a disponibilização de recursos produtivos essenciais para a operação em condições competitivas, aos quais não poderiam ter acesso. Este é um caso típico de pequenas e médias empresas. A intensificação de cooperação vertical é outro traço marcante das configurações industriais competitivas, criando condições estruturais adequadas para o incremento da competitividade de todos os elos da cadeia produtiva.

- **Regimes de incentivos e regulação da concorrência:** ambiente de elevada revalidade inter-empresarial favorecem a competitividade, pois submetem as empresas esforços contínuos de melhoria de eficiência produtiva e de inovação nos produtos e métodos de produção. Este item diz respeito às características compartimentais da empresa. A disposição das firmas competirem no mercado pode ser fortalecida se o regime de incentivos e regulação a que sujeitas for eficaz. Os incentivos visam aumentar a capacidade de resposta das empresas diante dos desafios impostos pela economia e as regulações buscam condicionar as suas condutas em direções socialmente desejáveis. Isto exerce grande influência na determinação da competitividade dos diversos ramos industriais.

Assim, os fatores estruturais são os que, mesmo não estando sob o completo controle da empresa, estão parcialmente sob sua esfera de atuação, caracterizando assim, o ambiente de competitividade em que atua. Este grupo está composto por fatores relacionados, especificamente, com: as características dos mercados, configuração da indústria e a concorrência (COUTINHO & FERRAZ, 1994).

2.2.3. Fatores sistêmicos

Como fatores sistêmicos, poderão ser considerados todas as externalidades que afetam a capacidade das empresas em construir vantagens competitivas, sejam em níveis local, nacional ou internacional. Entre esses fatores destacam-se aqueles relacionados com os aspectos macroeconômicos, infra-estruturais, sociais, dimensão regional do mercado e aspectos internacionais.

No entanto, constituem-se em parâmetros do processo decisório. Estes em escala como:

- **Determinantes macroeconômicos:** são divididos em três grupos: os que dizem respeito ao regime cambial, os relacionados às políticas de regulação macroeconômica (política monetária, fiscal e de rendas) e seus resultados em termos de nível e estabilidade das taxas de inflação e de crescimento do produto interno, e os que se referem a natureza e características do sistema de crédito da economia.
- **Determinantes políticos-institucionais:** diz respeito a um vasto conjunto de instituições, políticas e práticas através das quais o Estado se relaciona ativamente com o setor industrial. Destaca-se a política de comércio exterior e tarifária, a política tributária, o uso seletivo do poder de compra do governo e a política científica e tecnológica. Assim, conjuntos de políticas e instituições que podem ter um efeito altamente positivo sobre a competitividade em determinado período, podem se tornar disfuncionais ou contraproducentes em outro contexto, enquanto outras medidas e instituições outrora de pouca relevância podem passar a ter um papel central para o desenvolvimento competitivo.
- **Determinantes legais-regulatórios:** dentre o conjunto de políticas públicas, há aquelas em que o Estado cumpre um papel mais passivo, de natureza eminentemente regulatória. Os principais instrumentos regulatórios são: a defesa da concorrência e do consumidor, a defesa do meio ambiente, o regime de proteção a propriedade intelectual e de controle do capital estrangeiro. As regulações visam também, harmonizar as condições de intervenções e regulação do Estado na economia local e as regras recomendadas por organismos multilaterais ou vigentes nos principais blocos de países e parceiros comerciais. As políticas de defesa da concorrência, consumidor e meio ambiente afetam diretamente a competitividade ao garantir um alto grau de contestabilidade nos diversos mercados, devido ao efeito de promover e estimular certas estratégias empresariais e de controlar e coibir outras. O aprimoramento dessas regulações tem se revelado importante mecanismo de estímulo para o aumento da eficiência produtiva e principalmente melhoria

da qualidade dos produtos da indústria local. Observa-se também um maior entrosamento entre as regulações e a política comercial.

- **Determinantes infra-estruturais:** os determinantes de maior influência sobre a competitividade da indústria local referem-se a oferta de energia farta, regular e confiável; rede de transportes integrada, moderna e eficiente; e a ampla disponibilidade, a baixo custo principalmente a qualidade da rede de telecomunicações. Em uma perspectiva dinâmica para a competitividade não importa apenas que os custos com as telecomunicações, transporte e energia sejam baixos e sim que sempre ocorram investimentos em melhorias e modernização da infra-estrutura da economia.
- **Determinantes sociais:** as condições sociais vigentes em uma economia têm importantes efeitos sobre a competitividade das empresas que nela operam, particularmente no que diz respeito à educação e a qualificação da mão-de-obra, a natureza das relações trabalhistas e ao padrão de vida dos consumidores.
- **Determinantes internacionais:** estes se referem ao impacto das principais tendências da economia mundial e da forma de inserção internacional da economia local, tanto em sua dimensão produtiva quanto financeira. No que diz respeito a dimensão produtiva os fatores mais decisivos são as tendências dos fluxos de comércio internacional e dos investimentos externos diretos. Em se tratando da dimensão financeira deve-se levar em conta as principais tendências dos movimentos internacionais de capital financeiro, no que diz respeito à direção, natureza, modalidade e condições de acesso aos fluxos de financiamento externo.

2.3. Concorrência e competitividade na visão de Possas

O caráter temporal das dimensões da concorrência aplicadas nas empresas em uma análise única faz dos autores neo-schumpeterianos verem a competitividade como um fator “ex-ante” sendo esta uma característica forte de Possas (1999) como a resultante de uma visão de competitividade muito rica em detalhes, assim, entende que a busca pela

vantagem competitiva deve centrar-se em dois tipos de estratégias. São elas: vantagens de custos e vantagens de diferenciação de produtos.

Vê-se que há grande proximidade com os estudos de PORTER (1986), pois das suas três estratégias, duas são mantidas por POSSAS, S. (1999). Segundo a autora, a empresa deve escolher uma destas duas estratégias por ser muito difícil conseguir ganhos em todas as áreas.

A concorrência em preços não está ausente no oligopólio, embora o maior poder de mercado das firmas oligopolísticas e sua rápida capacidade de reação aconselhem que não seja utilizada caso os diferenciais de custo em relação aos demais integrantes do mercado não sejam muito grandes. Mas dela não se pode fugir por muito tempo, caso as vantagens dos produtores ante os ingressantes potenciais sejam insuficientes para dissuadir sua entrada aos preços vigentes.” (POSSAS, S. 1999, p.67)

Ou seja, as empresas que conseguirem inovações que tragam vantagens de custos poderão adquirir lucros maiores por um determinado tempo e então passariam a reduzir seus preços na busca de maior participação no mercado e impedir a entrada de outros concorrentes. A mesma possibilidade de ter lucros puros por um tempo também é o que está por trás da estratégia de diferenciação. O fato de ter produtos cujos clientes tenham preferência e que não tenha similar permite à empresa a cobrança de preços únicos.

As vantagens de custo têm as seguintes dimensões, segundo Possas (1999):

- **economias de escala:** são consideradas como essencialmente estruturais, isto é, relacionados a condições tecnológicas com vantagens tecnológicas não imitáveis, às formas de concorrência típicas do mercado em questão com diferenciação do produto, comercialização, distribuição, serviços pós-venda, ligadas às vendas e ao acesso aos mercados supridores, de insumos ou de crédito, a custos mais vantajosos, podendo estar relacionada a ganhos em propagando, *marketing*, P&D, financiamento, enfim qualquer etapa da produção e comercialização, sejam estas reais - derivadas de redução de custos, cuja obtenção exige o aumento das dimensões da firma - ou pecuniárias - derivadas do pagamento de preços menores na aquisição de insumos, incluindo aqui menores custos com transporte, propaganda e outros gastos relacionados às vendas.

- **economia de escopo:** refere-se a economia de escala de um conjunto de bens e não apenas um só. Estas são aplicadas aos produtos com a mesma base tecnológica, ou em um mesmo setor, sendo que a comercialização e a produção possuam pontos em comum.
- **capacidade de financiamento da firma:** As boas condições financeiras de uma firma, ou, em certos casos, do conglomerado a que pertence, lhe dão vantagens perante suas rivais. Pois tal situação lhe garante menos pressão dos custos financeiros e maior disponibilidade de fundos para a expansão e a inovação e maior capacidade de sobrevivência, proporcionando maior capacidade de alavancagem de financiamento, concessão de benefícios e/ou incentivos fiscais necessários para a redução do risco de possíveis perdas financeiras com o investimento, de forma a ter acesso às condições favorecidas pelo mercado.
- **patentes e licenciamento de tecnologia:** São as patentes que permitem as condições de produção inovativas de forma que lhe pareçam únicas, implicando o licenciamento de tecnologias como algo semelhante, no entanto com certa subordinação tecnológica da firma adquirente com a relação à que cede sua tecnologia, acarretando com isto uma suposta superação quanto a tecnologia acentuada e de rápida absorção e a adequação de legislação patentária.
- **relações com fornecedores e(ou) garantia de matérias-primas:** A disponibilização de componentes e insumos de boa qualidade a baixo custo nem sempre está assegurada de modo uniforme a todos os produtores. As relações que a firma mantém com seus fornecedores podem ser de molde a garantir o fornecimento desses insumos de maneira tanto quanto eficaz, possibilitando a garantia de matérias-primas.
- **relações com a mão-de-obra:** O incremento da qualificação da mão-de-obra assim como a expectativa na diminuição de custos do item anterior inserida no contexto de uma só interpretação, pois as relações com a mão-de-obra não deixa de ser um fornecedor, visando sobretudo a não paralisação do processo produtivo que conseqüentemente fornecerá condições de treinamento de mão-de-obra eficiente e qualificada.
- **organização da produção:** As diferenças não estão apenas nos métodos de organização da produção, mas sim nos sistemas de qualidades considerados fundamentais

para a garantia de custos menos elevados como fontes importantes de vantagens de custos e de forma diferenciada.

- **eficiência administrativa:** Os métodos de caráter administrativo com dimensões importantes e vantagens estabelecem os parâmetros utilizados nos processos de avaliação de qualquer atividade, para evitar a elevação desnecessária de custos, principalmente de empresas de grande porte, com motivação suficiente que venham elevar a satisfação entre os funcionários.
- **capacitação:** Conjunto de habilidades administrativas que permite a execução de processos produtivos adequados na empresa, sendo um elemento importante na determinação do nível de competitividade de uma firma no mercado. Nesse aspecto, a capacitação é algo singular, pois é no ambiente da firma que se tornam possíveis o incentivo e o desenvolvimento de habilidades que possibilitam um diferencial na firma, utilizando ferramentas para operarem com custos baixos.

Já as vantagens de diferenciação de produto são conseguidas com:

- **especificações:** definida como o escopo dos fins a que podem servir. Ou seja, definem os sub-mercados ou nichos aos quais os produtos são dirigidos. No entanto, não há regra para definir em que casos as especificações venham a se tornar importantes.
- **desempenho ou confiabilidade:** é a forma do elemento produto com a capacidade de cumprir os propósitos a que as suas especificações o destinam. Assim, o desempenho tende a tornar-se mais importante em setores de insumos e bens de capital, pois se reflete na eficiência e qualidade da produção de seu usuário. Entretanto, no caso dos bens de consumo também pode ser relevante, sempre que houver uma dimensão objetiva, mensurável, da avaliação do desempenho.
- **durabilidade:** um produto que não se estraga facilmente pode tornar-se mais interessante aos olhos do comprador. A durabilidade e complexidade dos produtos, que tornam a reputação destes decisiva da decisão de compra dos consumidores e fazem com que um novo concorrente tenha que incorrer em gastos elevados durante um período considerável de tempo para convencer o consumidor das qualidades do seu produto.

- **ergonomia e “design”**: refere-se ao estudo voltados para a melhor adequação do produto do ponto de vista do processo de sua utilização também podendo constituir importante vantagem competitiva, em particular no caso de bens que sejam manipulados por períodos longos. No caso de bens de capital, a adequação ergonômica refletir-se-á na produtividade e em melhores relações trabalhistas, em bens de consumo no maior conforto ou, eventualmente, segurança dos usuários com segurança no que tange a estabilidade e conforto do usuário.
- **estética**: refere-se aparência, à beleza, compreendida pela visão e audição, relacionada à diversidade de formas, sabores, odores, texturas, sons. Compreende exclusivamente uma tática para agradar os clientes.
- **linhas de produto**: Em determinados setores, a qualidade do produto a uma linha completa pode constituir para uma vantagem competitiva. Isso ocorre especialmente nos casos em que se requer compatibilidade entre produtos complementares. No entanto, nos casos em que é freqüente a substituição de um bem por outro semelhante, porém mais avançado, a manutenção da compatibilidade das diversas gerações de produtos pode ser fundamental em detrimento da oferta, ou seja da possível substituição de produtos na produção, tornando-os compatíveis à expectativa do cliente.
- **custo de utilização do produto**: muitos produtos apresentam uma utilização custosa, quando há complementariedade com outros bens ou serviços. Nesse caso pode haver uma diferenciação por meio da queda do custo de utilização.
- **imagem e marca**: a imagem de um produto deve estar ligada necessariamente a uma marca que o identifique claramente. A partir do conhecimento da necessidade dos consumidores, deve-se ter um planejamento de modelo cujo diferencial esteja embutido a responsabilidade com um apanhado de normas dentro dos padrões exigidos e exibidos.
- **formas de comercialização**: no que se refere aos bens de baixo valor unitário e elevadas economias de escala na produção, é importante que se faça uma distribuição ampla, com muitos pontos de venda. No que diz respeito a bens de maior valor unitário, a qualidade dos pontos de venda e o contato com os usuários que eles asseguram ganham substancial importância.

- **assistência técnica e suporte ao usuário:** a assistência pós venda é de substancial importância nos casos em que se produz em bem que, ao ser consumido, pode apresentar defeitos ou quebras consertáveis e a sua adequada manutenção significa economia importante para o usuário. Isso, no entanto, não é aplicável a insumos de uso geral, mas apenas a produtos de um processo de montagem, que têm peças que podem ser consertadas, refeitas ou trocadas, sendo geralmente bens de capital ou duráveis de consumo. No entanto, deve-se orientar o consumidor quanto ao manuseio dos mesmos, ou ainda, quando há possibilidade de adequar o produto a necessidades bastantes particulares, externando a sua diferenciação. Assim, será relevante em alguns poucos setores de bens de capital e de serviços produtivos.
- **financiamento aos usuários:** De acordo, com os setores produtores de bens de elevado valor unitário as facilidades de financiamento ou *leasing* concedidas aos usuários podem ser decisivas. Destacando-se neste item os bens de capital de grande porte e alguns bens duráveis de consumo.
- **relações com usuários:** o relacionamento com os usuários torna-se de extrema importância como elemento a garantir a competitividade dentro do mercado, possibilitando com isso, um maior proveito dos processos de aprendizagem pelo uso da interação e modificações tecnológicas.

A empresa, ao escolher sua estratégia básica, deve empreender ações dentro destas dimensões para que consiga vantagens sobre as demais. As dimensões têm caráter setorial, ou seja, para cada setor uma determinada dimensão tem maior importância. Ao mesmo tempo, as dimensões da concorrência devem ser analisadas dentro de uma perspectiva temporal. Ou seja, dando as ações das empresas caráter dinâmico.

2.4. Competitividade na visão de Contador

Os conceitos de campos e armas da competição, tendo como pano de fundo a indústria, segundo Contador (1995a e 1995b) sofreram uma evolução muito grande,

transformando-se num modelo bastante adequado para analisar e ampliar o grau de competitividade de uma empresa. Primeiramente, segundo o autor é comum “ouvir-se ou ler-se” a propósito das estratégias competitivas. Para ele, “A empresa tal compete em qualidade de produto; a outra, em produtividade.” “A primeira tem grande variedade de modelos, mas a segunda tem grande rapidez de fabricação.”

É apresentada a forma como a empresa deve, por meio do modelo, formular sua estratégia geral. No entanto, especificar claramente onde a empresa precisa ter excelência é a grande vantagem do modelo de campos e armas da competição.

Conceitualmente, segundo Contador (1995),

O campo da competição refere-se a atributos que interessa ao comprador, como qualidade e preço do produto. No entanto arma da competição é um meio utilizado pela empresa para alcançar vantagem competitiva em determinado campo, como produtividade, qualidade no processo, domínio de tecnologia.

Todavia, é importante para a empresa distinguir os meios dos fins, pois uma mesma arma serve para competir em mais de um campo e para competir em um campo são necessárias várias armas. O significado de competir num campo e a importância da expressão par produto/mercado. Competir num campo significa ser ou almejar ser o melhor nesse campo; competir em preço, por exemplo, é ter, ou almejar ter, produto ou serviço similar ao dos concorrentes com menor preço de venda; competir em prazo de entrega é ter, ou almejar ter, prazo menor que o dos concorrentes. Contudo, é importante atentar para a expressão par produto/mercado, pois uma variação em um dos dois pode implicar em campos da competição diferentes.

Todas as decisões são decorrentes da decisão estratégica. A empresa deve eleger um campo ou no máximo dois campos da competição para cada par produto/mercado e criar, no comprador, a imagem de ser a melhor nesse campo. Criar a imagem de ser a melhor empresa no campo escolhido não significa necessariamente competir em imagem, pois competir em imagem, que requer custos a campanhas de *marketing*, pode não ter relação estrita com a realidade. Confirmada essa teoria, fica evidenciada a forma de gerenciar as vantagens competitivas: basta gerenciar aquelas poucas armas que contribuem para o foco, ou seja, aquelas alinhadas ao campo da competição escolhido pela empresa, tendo por

objetivo aumentar a intensidade das armas que aumentam o foco. Contudo, a maior dificuldade está em escolher o campo da competição para cada par produto/mercado, pois essa é uma decisão estratégica. Pelo modelo de campos e armas da competição, a formulação da estratégia consiste simplesmente na escolha do campo da competição. É dispensável, portanto, a definição da missão, do objetivo, da filosofia. É, portanto, importante atentar para a expressão par produto/mercado, pois, uma variação em um dos dois pode implicar em campos da competição diferentes.

Contudo, o modelo de campos e armas da competição baseia-se na origem das vantagens competitivas, que são as armas que, por sua vez, vão afetar os indicadores de desempenho. Ficando claro onde a empresa precisa ter excelência é a grande vantagem do modelo de campos e armas da competição. Campos e armas da competição são duas das cinco decisões fundamentais a serem tomadas no processo de planejamento estratégico da empresa. Campo da competição refere-se a um atributo que interessa ao comprador, como qualidade e preço do produto. Arma da competição é um meio que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva em um campo, como produtividade e qualidade no processo, e não interessa ao comprador.

2.4.1. Armas da compensação

Segundo Contador (1996), tem sido aplicado com sucesso as cinco armas que constituem os pontos relevantes das necessidades das empresas preocupadas com a competitividade tais como: produtividade, qualidade no processo, tecnologia, estoque reduzido e pessoal capacitado e participativo. Cada um dos quinze campos da competição - agrupados em cinco conjuntos: competição em preço, em produto, em prazo, em assistência técnica e em imagem - possui algumas armas específicas. Daí a seletividade da proposta: para a empresa ser competitiva no campo escolhido basta possuir excelência em apenas algumas armas, não em todas. No entanto, muitos autores afirmam, corretamente, que a empresa não pode ou não deve procurar ser excelente em tudo. No entanto, não

especificam em que precisa ser excelente. Especificar claramente onde a empresa precisa ter excelência é a grande vantagem do modelo de campos e armas da competição.

A metodologia de campos e armas para aumentar o grau de competitividade da empresa é de forma quantitativa, ao contrário de outras, que são qualitativas. A qualificação da intensidade das armas e do grau de competitividade da empresa traz enormes vantagens, pois permite estimar, com fundamento estatístico, as conseqüências, para o aumento da competitividade da empresa, das melhorias a serem implementadas nas armas.

O conceito de alvo das armas é tomado como exemplo a arma programação da produção. Se a empresa decidir competir em preço para um determinado produto/mercado, ela precisa operar com alta produtividade no processo de produção e, portanto, a programação da produção deve ter como alvo aumentar a produtividade. No entanto, se a empresa decidir competir em variedade de modelos para um determinado produto/mercado, ela precisa operar com alta flexibilidade no processo de produção e, portanto, a programação da produção deve ter como alvo aumentar a velocidade. Em cada um desses exemplos, a mesma arma – programação da produção – gerará programas diferentes. Conclui-se portanto, que, variando o alvo, variará o resultado.

Como outro exemplo, se a empresa decidir competir em qualidade no atendimento, precisa dispor, entre outros, de qualidade no processo, hospitalidade e atendibilidade. Várias armas deverão então ter esses alvos.

Pode-se, pois, concluir que 1) para cada campo da competição existe um ou alguns alvos; 2) um mesmo alvo é aplicável a mais de um campo; 3) uma mesma arma tem alvos diferentes para diferentes campos da competição; e 4) várias armas podem ter um mesmo alvo.

2.4.2. Campos da competição

Se a quantidade de campos da competição pode variar em função da classificação adotada, a dos macro campos são sempre cinco:

1. competição em preço;
2. competição em produto e/ou serviço;
3. competição em atendimento;
4. competição em prazo;
5. competição em imagem.

2.4.2.1. Os 17 campos da competição

A ampliação dos conceitos de campos e armas da competição para a área de serviços, que foi consequência imediata do modelo geral das atividades da empresa, Contador (2001), gerou a classificação geral de campos da competição, aplicável a empresa de qualquer setor. Por essa classificação geral, os campos da competição são em número de 17, dentro dos mesmos cinco macro campos citados no item anterior:

1 Competição em preço

1. em preço: Ter menor preço que os concorrentes.
2. guerra de preço: reduzir drasticamente o preço de forma a desencorajar os concorrentes a acompanhar.
3. em prêmio e promoção: oferecer, vantagens mais interessantes que os concorrentes, com sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.
4. em condições de pagamento: oferecer, maior prazo de pagamento ou maior número de prestações que os concorrentes.

2 Competição em produtos e/ou serviço

5. em projeto do produto e/ou serviço: definir, ou almejar definir, características de desempenho, aparência, embalagem e outras valorizadas pelos clientes que sejam mais atraentes que as do produto dos concorrentes;
6. em qualidade do produto e/ou serviço: oferecer, ou almejar oferecer, produto que o comprador julgue de melhor qualidade que o dos concorrentes;

7. em variedade de produto e/ou serviço: oferecer, ou almejar oferecer, maior sortimento de produtos que os concorrentes;

8. em novos produtos e/ou serviços: efetuar, ou almejar efetuar, lançamento de produto não existente no mercado com maior frequência que os concorrentes.

3 Competição em atendimento

9. em projeto do atendimento: definir, ou almejar definir, características de atendimento valorizadas pelos clientes, que sejam mais atraentes que as dos concorrentes;

10. em qualidade do atendimento: oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que o dos concorrentes;

11. em variedade de formas de atendimento: oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de atendimento que os concorrentes (por faixa de idade ou renda, por exemplo);

12. em novas formas de atendimento: criar, ou almejar criar, nova forma de atendimento não existente no mercado, com maior frequência que os concorrentes.

4 Competição em prazo

13. de entrega de produto ou de serviço: entregar, ou almejar entregar, produto (bem ou serviço) em prazo menor que os concorrentes;

14. de atendimento: atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que os concorrente.

5 Competição em imagem

15. imagem do produto, da marca e da empresa: construir, ou almejar construir, uma marca ou da empresa positivamente diferente em relação à dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente;

16. imagem preservacionista: preservar a imagem correlacionando-a com as expectativas de manutenção do meio ambiente, aplicando política de preservação de acordo com as normas institucionais que regem a manutenção do ecossistema.

17. imagem cívica: construir uma imagem de responsabilidade social positivamente diferente em relação à dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente.

CAPÍTULO III

3. HISTÓRICO DO SEGURO NO BRASIL

A previdência e o seguro segundo SUSEP (2005)¹, alinhando-se entre as mais antigas atividades econômicas regulamentadas no Brasil, tiveram início ainda no Século XVI, com os jesuítas, e em especial o Padre José de Anchieta, criador de formas de mutualismo ligadas à assistência. Sua mais remota regulamentação data do Século XVIII, quando foram promulgadas as "Regulações da Casa de Seguros de Lisboa", postas em vigor por alvará de 11 de agosto de 1791, e mantidas até a proclamação da independência em 1822. Com a abertura dos portos brasileiros em 1808, tem início a exploração de seguros marítimos, através da Companhia de Seguros Boa Fé, sediada na Bahia, primeira sociedade seguradora a funcionar no país.

Quase tão antiga quanto à operação de seguros no Brasil, é sua fiscalização, iniciada em 1831, com a instituição da Procuradoria de Seguros das Províncias Imperiais, que atuava com fundamento nas leis portuguesas. Embora o Código Comercial de 1850 só definisse normas para o setor de seguros marítimos, em meados do Século XIX inúmeras seguradoras conseguiram aprovar seus estatutos, dando início à operação de outros ramos de seguros elementares, inclusive o de Vida.

Finalmente, em 1860, surgem as primeiras regulamentações relativas à obrigatoriedade de apresentação de balanço e outros documentos, além da exigência de autorização para funcionamento das 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 Murtinho (Decreto 4.270), 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 que operavam no País.

¹ – SUSEP – Superintendência de Seguros Privado

Nessa trajetória multissecular da história do seguro no Brasil, é relevante destacar que a moldura institucional das empresas, o tipo de produtos e o perfil dos profissionais que têm atuado no setor ao longo do tempo, foram definidos pela sociedade. A intervenção do Estado normatizador e fiscalizador, surgem apenas quando o mercado, já em funcionamento, adquire complexidade e diversidade nos negócios, passando a requerer um mecanismo de modulação de interesses. Normas que atendendo aos superiores interesses do País, ditados pela conjuntura histórica, preservem o funcionamento das instituições do mercado e assegurem o cumprimento das coberturas contratadas pelos segurados.

Assim foi em 1940, com a efetiva instalação do IRB² - Instituto de Resseguros do Brasil, entidade criada em 1932 num contexto cerradamente estimulado por aspirações nacionalistas, e destinada a ser instrumento estatal de ordenação econômica. Tinha como proposta política a proteção do mercado brasileiro contra a presença então dominadora das companhias estrangeiras, e como desafios operacionais a regulação do resseguro e o fomento às operações de seguros em geral. Objetivos atingidos, graças acima de tudo à qualidade e competência dos quadros técnicos formados pelo próprio IRB, que se tornaria um celeiro de talentos para o mercado.

Com o passar do tempo, entretanto, seu modelo monopolista e centralizador começaram a dar mostras de esgotamento, e de já não atender plenamente às novas exigências do mercado. Idealizado para ser fundamentalmente uma instituição ocupada com o resseguro, o IRB vinha ultrapassando os limites de suas funções originárias.

Paulatinamente ia assumindo um caráter órgão fiscalizador, exorbitando de suas funções, numa anomalia institucional que feria sua verdadeira missão de resseguradora. E paradoxalmente, idealizado para estimular o fortalecimento das seguradoras brasileiras, o IRB acabaria por afrontar os objetivos que haviam orientado sua criação, chegando a inibir a criatividade e a livre concorrência entre as empresas do setor.

Em 1966, com a edição do Decreto-lei 73, o governo instituiu o Sistema Nacional de Seguros Privados, criando a SUSEP- Superintendência de Seguros Privados, órgão controlador e fiscalizador da constituição e funcionamento das sociedades seguradoras e

² – IRB- Instituto de Resseguros do Brasil

entidades abertas de previdência privada. Dotada de poderes para apurar a responsabilidade e apenar corretores de seguros que atuem culposa ou dolosamente em prejuízo das seguradoras ou do mercado, a SUSEP assume, pela primeira vez no Brasil, a tutela direta dos interesses dos consumidores de seguros.

O IRB, que até então praticamente exercera funções hegemônicas na definição dos modos de operação de seguros no Brasil, passa a dividir com a SUSEP algumas atribuições que, embora distintas nos termos da legislação, por quase duas décadas acabaram se superpondo em importantes aspectos. Mas a partir de 1985 a SUSEP dá início a uma fase de profundas transformações, que começavam por sua reorganização interna, pondo fim à cultura burocratizante e paternalista que até então marcara sua atuação, e culminavam na definitiva conformação e público reconhecimento de sua identidade institucional.

Assumindo na plenitude suas funções de reguladora do mercado segurador, a SUSEP implanta o sistema de audiência pública e aberta a todos os segmentos, para a formulação de medidas gerais e tomada de decisões. Promove a desregulamentação gradual da atividade seguradora, e atendendo a expresso desejo das empresas, que pediam mais liberdade para suas operações, dá autonomia à criação de produtos. Estimula a formação de empresas regionais. Modifica os critérios e requisitos para aplicação de reservas técnicas em ativos mobiliários. Acaba com a exigência de carta-patente para o funcionamento das seguradoras. E para enfrentar a realidade da inflação que corroía valores segurados, promove a indexação dos contratos, que passam a ser atualizados com base na correção monetária.

Estavam criadas as condições de liberdade e realismo contratual, que possibilitariam o crescimento do mercado num ambiente de justa e desejável concorrência.

No processo de discussão da proposta de texto constitucional de 1988, as empresas seguradoras acabaram por conseguir alguns avanços discretos. Tinham atuado, na constituinte, de modo pouco articulado e excessivamente cauteloso, limitando-se quase que ao papel de observadoras, divididas quanto às questões que lhes eram essenciais, mas assim mesmo o seguro, a capitalização e a previdência privada haviam adquirido novo

status. Nos termos do Art. 21, item VIII da Constituição Federal tinha ultrapassado os limites estritos da seguridade e evoluído para o de investidores institucionais, passando a integrar o sistema financeiro nacional, ao lado das demais instituições que, desde então, aguardam a regulamentação de suas atividades, previstas no art.192 da Constituição.

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 construía 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 deve 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 a Carta de Brasília, 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, duas importantes medidas, de natureza legal e administrativa, marcam a história do seguro no Brasil no ano de 1996: a liberação da entrada de empresas estrangeiras no mercado, e a quebra do

monopólio ressegurador do IRB. A primeira consubstanciada num parecer da Advocacia Geral da União, em resposta a consulta do Ministro da Fazenda sobre a possibilidade de autorização para o funcionamento de empresa seguradora estrangeira nos ramos vida/previdência. Decidindo pela inconstitucionalidade da Resolução CNSP nº 14/86, que impedia que o capital estrangeiro participasse com mais de 50% do capital ou um terço das ações de seguradora brasileira, o Parecer GO-104 foi o respaldo legal para que, imediatamente, mais de 20 empresas estrangeiras entrassem no Brasil a partir de junho de 1996. A segunda medida consta da Emenda nº 13 feita à Constituição federal, e recebeu declarado acolhimento pelo Governo e apoio da Fenaseg, ao por fim ao monopólio do resseguro pelo IRB, e ao dar nova redação ao Art. 192, item II do texto constitucional.

Essa abertura do mercado brasileiro às seguradoras estrangeiras mantém 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. E o Brasil, pelo porte de sua economia, desponta com irresistível apelo aos capitais globalizados, e tem sabido aproveitar essa vantagem conjuntural: somente em 1998 o país recebeu mais de U\$ 28,7 bilhões em investimentos estrangeiros diretos. É relevante destacar que os efeitos da abertura do mercado segurador ao capital externo foram percebidos já em 1996 e 1997, anos marcos por acentuada movimentação institucionais e 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.

Assim, desde as pegadas iniciais de sua marcha pela terra, o homem sempre se mostrou preocupado com a própria segurança e com a conservação de tudo que conseguiu conquistar, face às incertezas do futuro. Daí se pode dizer que a história do seguro se remonta aos primeiros passos da civilização. Daquela época até agora a travessia do seguro é um registro de testemunho humano, com tendências modernizadoras do seu processo evolutivo.

3.1. Atuação do setor de seguros no Brasil a partir dos anos 90

Assim como a maioria das economias em desenvolvimento o sistema financeiro, foi moldado pela necessidade de criar-se um conjunto de instituições voltadas para o financiamento dos setores reais e pelas condições macroeconômicas específicas da área de seguros.

Em geral, economias egressas de elevada inflação e de mercados dão ênfase no curto prazo por parte das instituições privadas.

A partir do final dos anos 90, sistemas financeiros a área de seguros, têm mudanças significativas moldadas, de forma geral, por alterações regulatórias, visando redução do papel do Estado na intermediação financeira, desregulamentação e abertura do mercado financeiro.

Segundo Bellizia Filho (2004), no final da década de 90 as companhias seguradoras enfrentaram desafios inéditos. A estabilidade econômica trazida pelo plano real, que impôs a necessidade de as empresas do setor desenvolverem políticas de gerenciamento de riscos adaptadas a um cenário de estabilidade econômica. A segunda ocorreu com a entrada, no mercado local, de multinacionais com extensas práticas adquiridas em mercados seguradores modernos e maduros, aumentando assim a competitividade entre as empresas do setor.

Esse novo cenário competitivo exigiu das companhias uma mudança cultural organizacional e estratégica.

A estratégia das empresas baseou-se na disseminação interna de uma cultura focada na busca de melhores resultados, pois assim, seria possível manter a competitividade e possibilitando enfrentar os novos desafios trazidos pelo cenário econômico do pós-Plano Real.

Essa tarefa de aumentar a rentabilidade não era apenas a busca da produção pela produção, mas sim uma política de crescimento sustentável fundamentada em busca da

seguradoras melhorarem suas seleções de riscos assumidos nas diversas carteiras de seguro .

3.2. A importância do mercado de seguros para economia brasileira

A indústria de seguros vem respondendo à crescente demanda de mercado. Segundo Santos (2005), contrariamente à opinião da maioria esmagadora dos economistas especializados em previsões macroeconômicas, a estabilidade monetária e a retomada do crescimento parece se consolidar, marcando o curso da economia brasileira ao longo dos próximos anos.

Além dos impactos positivos sobre a atividade econômica, envolvendo expansão da renda, salários, emprego e outros indicadores, um dos setores mais positivamente afetados pelo novo cenário será a indústria de seguros. Trata-se de um segmento extremamente competitivo, cujo volume de operações em relação ao PIB ainda se mostra muito distante dos níveis já atingidos por grande número de países de estrutura econômica menos sofisticada que o Brasil.

Tal fenômeno demandará, por parte da indústria de seguros, a adoção de um conjunto de ações capazes de identificar e explorar novas oportunidades de negócios associadas às expansões das atividades econômicas. A começar pelas ações voltadas para o alargamento da base de segurados. Os seguros de massa no Brasil ainda constituem privilégio dos extratos superiores da classe média. Só recentemente as seguradoras passaram a destinar recursos materiais e humanos mais expressivos à criação e comercialização de produtos populares.

Por outro lado, parecem estar cada vez mais conscientes de que é preciso fixar na sociedade brasileira a noção da importância do seguro como instrumento de proteção patrimonial e segurança familiar. Também é preciso ressaltar, junto às autoridades de Brasília, o papel vital que as seguradoras desempenham na economia, enquanto

investidoras de longo prazo. Tal característica deve ser ressaltada nas discussões envolvendo estímulos fiscais ao segmento de seguros e previdência.

Os planos de previdência e seus benefícios não são devidamente compreendidos pela maioria esmagadora dos cidadãos. É preciso, antes de tudo, desmistificá-los, mostrando à população que investir em longo prazo, numa economia com inflação civilizada e em crescimento, pode ser a solução para a construção de um futuro mais tranquilo.

É comum nas discussões sobre o tema vir à tona o argumento de que plano de previdência é produto destinado aos extratos superiores da classe média, na medida em que uma estrutura perversa de distribuição de renda impediria que recursos das classes menos favorecidas fossem destinados a aplicações de longo prazo.

Contudo, as seguradoras ainda se mostram distantes do grande público. A maior parte delas, só agora começa a se dar conta de que ampliar o relacionamento com o segurado passou a ser estratégico. Ele deve ser encarado como o principal elo da cadeia produtiva. As que ainda priorizam o produto em detrimento do cliente começam a perder espaço no mercado. A grande maioria dos consumidores insatisfeitos reclama cada vez menos da qualidade dos serviços prestados; simplesmente deletam o nome da empresa da lista de fornecedores.

Os novos tempos estão chegando e impõem alterações importantes na estrutura do sistema de comercialização de seguros. As seguradoras mais atentas já estão promovendo verdadeira guerra ao papel, procurando facilitar a vida de corretores e clientes. Algumas já processam eletronicamente grandes volumes de propostas, o que redundará em maior eficiência operacional e contribuirá para reduzir a percepção, muito difundida entre os segurados, de que persiste acentuada afinidade entre seguro e burocracia.

De acordo com Fenaseg (2005)¹, a sintonia com a estratégia de atender cada vez mais às exigências dos consumidores, produtos premiáveis, associados a sorteios previstos em títulos de capitalização têm sido lançados no mercado, buscando explorar o interesse lúdico dos brasileiros de todas as classes. Apólices premiáveis como de acidentes pessoais, residenciais e até mesmo planos de previdência têm obtido grande sucesso junto aos

¹ - FENASEG -Federação Nacional de Seguros

consumidores, num cenário em que já proliferam cartões de crédito, poupança e outros investimentos bancários também "premiáveis".

A importância do mercado segurador para o desenvolvimento do país, para a proteção social dos cidadãos e do setor produtivo, ainda não teve o merecido reconhecimento.

De modo muito preciso o dados divulgados destaca essa importância. Mostra que o setor, que responde atualmente por mais de 3,4% do PIB empregando mais de 210 mil pessoas e apresenta condições extremamente favoráveis a seu crescimento.

É indiscutível que alguns dos números do mercado brasileiro impressionam. Isoladamente, o volume de reservas equivale a mais de 6% do PIB nacional. E se for somado às reservas dos Fundos de Pensão Fechados, essas reservas representam 20% do PIB brasileiro. A indústria do seguro pode e quer participar efetivamente do desenvolvimento do país.

O segmento de seguros pode e quer ser parceiro do governo no objetivo de elevar o índice de desenvolvimento humano da sociedade brasileira, e como já falamos no início, há espaço para crescer. E repito agora como mensagem de otimismo de que se pode manter a consistência da trajetória de evolução do mercado segurador.

Portanto, numa projeção realista, baseado na história produtiva do mercado - a se manter a estabilidade econômica, o crescimento moderado do país, pode-se esperar, para o período de cinco anos, segundo a Fenaseg, um total de produção em torno de 100 bilhões, elevando a participação do setor para algo em torno de 5% do PIB brasileiro, e um montante de reservas e patrimônio líquido no patamar de 200 bilhões.

3.3. Os principais produtos de seguro comercializados no Brasil

A necessidade da população brasileira em proteger seus patrimônios, á cada dia passa ser mais expressiva, isto, devido á várias razões sociais e econômicas a qual vivenciamos.

Assim, tornando-se o Brasil um país com um leque de produtos bem diversificados.

Em um mundo globalizado em que se vive hoje, tamanha importância é o consumidor adquirir confiança e praticidade na aquisição de um determinado produto. Todavia, no setor de seguros não é diferente. No momento da contratação de um seguro é válido analisar o que está sendo proposto e assim sendo comercializado de acordo com a necessidade do contratante.

As seguradoras nos dias atuais disponibilizam de vários tipos de produtos para cada risco analisado, significa que as empresas compreendem verdadeiramente o que seu cliente realmente necessita, dentre eles destacamos os seguintes.² :

- **Automóveis:** trata-se, de um dos produtos mais vendidos no mercado segurador. Garante ao contratante da apólice, a indenização dos prejuízos efetivamente sofridos e despesas comprovadas, decorrentes dos riscos cobertos e pertinentes ao(s) veículo(s) segurado(s), com as seguintes coberturas: colisão, incêndio e Roubo. E ainda, coberturas acessórias como assistência dia e noite, carro reserva, vidro protegido e outros.
- **Responsabilidade civil geral:** garante o reembolso das quantias pelas quais o segurado vier a ser responsável civilmente. Destina-se às pessoas jurídicas ou físicas que possam vir a sofrer cobranças de indenizações, por danos causados a terceiros, decorrentes de riscos coberto pelo contrato de seguro. Nas pessoas jurídicas, as coberturas abrangentes neste tipo de seguro são adquiridas conforme a necessidade da atividade desenvolvida pela empresa. Para estabelecimentos comerciais e/ou industriais são cobertos os riscos referentes às atividades praticadas pelo segurado, causando danos a terceiros em razão de: uso e conservação dos imóveis; demonstração de produtos em postos de vendas e/ou locais de clientes; participação em feiras e exposições; incêndio; explosões e quedas de objetos.
- **DPVAT:** Seguro obrigatório para todas as categorias automotores, com finalidade de garantir indenizações nos casos de acidentes de trânsito de qualquer gênero ou natureza, obtendo as seguintes coberturas: morte acidental, invalidez permanente ou parcial acidental, despesas médicas hospitalares. Sua contratação é realizada no momento

² - SUSEP – Superintendência de Seguros Privado

da regularização do veículo no Detran, e sua indenização poderá ser paga por qualquer instituição de seguro devidamente registrada nesta categoria pela SUSEP.

- **DPEM:** Seguro obrigatório para toda embarcação marítima, com finalidade de ressarcimento nos casos de acidentes durante o percurso fluvial. Sua contratação também é realizada na regularização de documentos da embarcação.
- **Riscos nomeados:** garante as coberturas adequadas à evolução tecnológica da empresa, suas instalações em seus equipamentos. Surge como uma cobertura adicional adquirida quando já existe a cobertura obrigatória de incêndio, não importando o tamanho ou atividade da firma. São coberturas pretendidas devidamente listadas e associadas a seus respectivos limites máximos indenizáveis, podendo incluir também a cobertura para interrupção de produção.
- **Riscos operacionais:** caracteriza-se por sua cobertura tipo “All Risk”, isto é, abrange todas as perdas ou danos materiais causados aos bens segurados, exceto os formalmente excluídos em suas condições gerais de contratação da apólice. Não sendo obrigatória a contratação da cobertura relativa à quebra de máquinas, ficando a critério do segurado a contratação dos mesmos. Este seguro fica destinado às pessoas jurídicas e ainda mais interessantes à indústria e ao comércio.
- **Acidentes pessoais:** este seguro tem por objetivo garantir o pagamento de uma indenização ao segurado ou aos seus beneficiários na ocorrência de qualquer sinistro acidental, como: morte acidental, invalidez permanente total ou parcial por acidente e despesas médicas hospitalares. Podem ser contratados de forma individual para pessoas físicas, coletivo para pessoas jurídicas.
- **Acidentes pessoais de passageiros:** Este seguro tem por objetivo garantir o pagamento de uma indenização em caso de morte, invalidez permanente ou despesas médicas hospitalares, em decorrência de um acidente de trânsito, de qualquer passageiro que esteja no interior do veículo do segurado.
- **Transportes:** os Seguros de transportes proporcionam proteção ampla para bens e mercadorias transportados no território nacional e internacional, em operações de

importação e exportação, em meios de transporte terrestre, marítimo, aéreo, ferroviário, fluvial ou lacustre.

Os seguros de transportes atendem às necessidades de empresas transportadoras ou pessoas físicas ou jurídicas que possuam bens a ser transportados na condição de carga.

Nos transporte aéreo, são oferecidas as coberturas de incêndio, abalroação; colisão; queda da aeronave, além do extravio de volumes inteiros.

No transporte marítimo em território nacional(cabotagem), são cobertos os riscos de perda total e parcial, em decorrência de avarias por encalhe. Abalroação, entre outro.Tratando-se de transporte internacional, a cobertura All Risks cobre os riscos de incêndio ou explosão, encalhe, naufrágio, colisão, perda total, amassamento, danos causados por água doce ou de chuva, operação de carga e descarga.

- **Riscos diversos:** seguro que garante Equipamentos Móveis e Estacionários, Obras de Arte, Instrumentos Musicais de som ou imagem e Anúncios Luminosos, além de eventos múltiplos como: Desmoronamento, Terremoto, Deterioração de Mercadorias, Derrame d'água/Sprinklers e outros.Oferecendo grande diversidade de coberturas para cada atividade de mercado, pode ser adquirido por pessoas jurídicas e físicas, desde que a necessidade da contratação seja pré-avaliada pelas seguradoras e estas determinarem a taxaço devidamente correta de acordo com risco á ser segurado.
- **Compreensivo condomínio:** protege condomínios residenciais, comerciais ou mistos contra os mais diversos riscos, garantindo a tranqüilidade aos síndicos e aos moradores.Possuem como cobertura básica: incêndio, queda de raio e explosão por qualquer natureza e como algumas coberturas acessórias: vendaval, danos elétricos, desmoronamento, alagamento, responsabilidade civil do síndico, responsabilidade civil do condomínio, responsabilidade de veículos de guarda de veículos de terceiro, danos a portões eletrônicos, entre outros.
- **Habitacional:** seguro destinado a empresas que possuem imóveis financiados em longos prazos com consumidores de baixa renda, onde a garantia do bem no caso de

eventual sinistro beneficia a própria empresa ou a instituição financeira que financiou o imóvel.

- **Riscos engenharia:** oferece cobertura para projetos de engenharia civil e caracteriza-se por contemplar uma multiplicidade de riscos como: falhas na construção; incêndio e explosão; roubo ou furto qualificado de máquinas e equipamentos durante a fase de instalação e montagem; impacto, desmoronamento e danos da natureza; quebra de máquinas e danos causados por defeito de fabricação, negligência, sabotagem, curto-circuito, entre outros.
- **Fiança locatícia:** seguro de fiança locatícia que garante aos proprietários de imóveis, imobiliárias e inquilinos, substituindo com vantagens o fiador. Além de garantir o pagamento em dia dos aluguéis e encargos vencidos e não pagos.
- **Seguro de revenda:** seguro específico para revendas autorizadas de veículos de passeio, carga, utilitários, tratores e motos, nacionais ou importados. Garante cobertura para o prédio e todos os equipamentos, máquinas e mercadorias em uma única apólice. Cobertura básica: incêndio, queda de raio e explosão de qualquer natureza. Coberturas acessórias: vendaval, furacão, ciclone, tornado, granizo, queda de aeronave, danos elétricos, roubo, valores, vidros e anúncios luminosos, tumultos e greves, equipamentos móveis e eletrônicos, responsabilidade civil de revenda, pátio com e sem trânsito externo, despesas fixas decorrentes de sinistros.
- **Vida em grupo:** seguro específico a pessoas jurídicas, onde tem por objetivo garantir pagamento do valor contratado para os funcionários ou sócios da empresa contratante, ou na falta destes, seus beneficiários legais no caso de ocorrência dos seguintes eventos: morte natural ou acidental, invalidez permanente ou parcial por acidentes ou por doenças, despesas médicas hospitalares, despesas com funerais e ainda cestas básicas durante um determinado período aos familiares.
- **Vida individual:** seguro destinado as pessoas físicas na intenção de obter indenizações no caso de falecimento, invalidez parcial ou total por acidente ou por doença, despesas médicas, despesas com funerais entre outros, de acordo com as coberturas

contratadas na adesão da proposta de seguro. Na falta do contratante a indenização é paga aos beneficiários legais ou pré-determinados pelo segurado na aquisição do seguro.

- **Seguro saúde:** seguro saúde privado garante ao segurado, de acordo com as condições gerais (pré-adquirida na assinatura dos contratos), todos os atendimentos médicos e hospitalares necessitados, porém, proporcionais a cada tipo de plano (regional ou nacional) optado.

- **Seguro odontológico:** garante a saúde bucal do segurado, como prevenções, radiografias de diagnóstico, cirurgia oral, tratamento endodôntico (canal), tratamento periodontal (gengivas e estruturas adjacentes), cobre todo o tratamento odontológico básico, atendendo as necessidades de alívio de dor, restaurações, extrações dentárias simples e de dentes inclusos, cirurgias gengivais, entre outros.

- **Seguro empresarial ou industrial:** seguro para pessoas jurídicas, com objetivo de indenizar o imóvel e o conteúdo por eventuais sinistros com as seguintes coberturas básicas: **incêndio** (prédio e conteúdo prejudicados por fogo), **queda de raio** (danos materiais causados por quedas de raios) e **explosão** (danos causados por qualquer tipo de explosão). O seguro empresarial ou Industrial igualmente aos residências possuem coberturas opcionais bastante abrangentes como: **Danos Elétricos e Queda de Raio** (Danos a aparelhos e instalações elétricas ou eletrônicas causados por curto-circuito ou variação de tensão); **Vendaval/Impacto de Veículos** (Cobre, por exemplo, destelhamento por ventos fortes e danos a portões por colisão de veículo); **Despesas Fixas** (Paga as contas água, luz, impostos, salários, e ainda, em casos de incêndio, explosão e fumaça); **Perda ou Pagamento de Aluguel de Imóvel** (Caso o imóvel fique inabitável devido a ocorrência de incêndio ou explosão); **Tumultos** (Danos ao imóvel e seu conteúdo, causados por tumultos ou greves); **Subtração de Bens e Mercadorias** (Subtração de máquinas e/ou mercadorias, mediante ameaça ao segurado ou arrombamento do local); **Subtração de Valores** (Dentro da empresa, mediante ameaça ao segurado, arrombamento do local ou em trajetos externos, por exemplo, do banco até a empresa); **Coberturas de Equipamentos Eletrônicos** (Danos a microcomputadores e impressoras causados por incêndio, quedas de raio, explosões, danos elétricos, transportes

internos, subtração mediante ameaça ao segurado ou arrombamento do local);**Responsabilidade Civil** (Danos causados a terceiros decorrentes de vazamentos súbitos, queda de anúncios e atividades desenvolvidas dentro da empresa);**Quebra de Vidros**(Garante vidros e espelhos instalados em janelas, balcões, prateleiras, revestimentos, etc);**Anúncios Luminosos** (Cobre as perdas e danos causados a anúncios luminosos instalados no local segurado);**Sprinklers** (Derrames acidentais de água ou outra substância líquida contida em instalações de Sprinklers).

- **Compreensivo Residencial:** seguro completo para residências habituais ou de veraneio, oferecendo o como completa cobertura de incêndio, queda de raio e explosão de gás. Este seguro, ainda dispõe de algumas coberturas acessórias como: vendaval, danos elétricos, desmoraonamento, alagamento, perda e pagamento de aluguel, responsabilidade civil familiar.
- **Seguro Educacional:** seguro a ser contratado especificamente por instituições de ensino, como objetivo principal garantir o pagamento das mensalidades escolares dos filhos/dependentes do responsável no caso de falecimento deste, invalidez permanente total por acidente ou perda de renda por desemprego, de acordo com as garantias contratadas pela escola, no período de validade dos contratos escolares.
- **Roubo:** seguro para o patrimônio, garantindo a reposição dos bens em caso de algum imprevisto, cobertura determinada acessória para cobertura básica de incêndio e explosão, contratada em determinada apólice de seguro, possui como objetivo repor o bem furtado de uma determinada pessoa ou empresa, desde que devidamente comprovado a existência do bem.
- **Aeronáuticos:** atende às necessidades de proprietários de aeronaves de diferentes portes e fins de utilização, obtendo cobertura em solo ou no ar.Indenizando danos causados em função de acidente, roubo total, avaria particular , incêndio, e ainda danos causados por guerra, seqüestro e confisco, os contratantes podem ser pessoas físicas ou jurídicas.
- **Marítimos:** seguro destinado a qualquer que seja o porte ou tipo de embarcação ou frota, ou seja, a pessoas físicas ou jurídicas.Garante cobertura para casco, máquinas,

motores, instalações, equipamentos, responsabilidade civil facultativa, roubo ou furto da embarcação e assistência e salvamento, dentro e fora do mar.

- **Garantia de Obrigações:** seguro para concorrências, execuções, adiantamentos ou retenções de pagamento, além do perfeito funcionamento do objeto segurado. Com ele estarão seguros os prejuízos que o tomador (contratado) possa provocar em decorrência de descumprimento contratual com o segurado (contratante). Podendo ser de dois tipos; Garantia de Obrigações Públicas e Garantia de obrigações Privadas.
- **Garantia Estendida:** garante uma expansão do seguro contratado para um perímetro pelas quais as condições gerais não possuam cobertura. Específico para algumas atividades comerciais ou até mesmo particulares, que possam vir a utilizar fronteira entre países, caracterizado por um período, pré-fixado na apólice.
- **Garantia Financeira:** seguro contratado por pessoa jurídica ou física, afim de que, garanta recursos financeiros para o cumprimento de seus deveres em um determinado contrato, pois o mesmo abona a aquisição de um avalista para as operações de compra no mercado.
- **Lucros Cessantes:** seguro específico para pessoas jurídicas legalmente constituídas, nos mais diversos ramos de atividades, obtendo como principal objetivo ressarcir a empresa dos prejuízos causados pela interrupção de atividades, gerada pela ocorrência de acidentes ou outras eventualidades. Os riscos cobertos são; lucro líquido mais despesas fixas, quando devidamente comprovado que a empresa operava com lucro antes da paralisação, oferecendo continuidade dos resultados positivos de cada firma contratante.
- **Carta Verde:** seguro de responsabilidade civil do proprietário e/ou condutor de veículos de passeio ou aluguel não matriculados no país de ingresso em viagem internacional. Garante cobertura a danos causados a pessoa ou objetos não transportados.
- **Seguros Rurais:** cobertura que abrange todas as atividades do setor, desde o plantio até a entrega ao distribuidor. Garante os riscos possíveis para máquinas, tratores e

equipamentos utilizados para colheita, com coberturas adicionais para safra e eventuais imprevistos, bastante comercializados em zonas rurais.

- **Prestamista:** seguro contratado por pessoas jurídicas, construtoras e financiadoras, com a finalidade de obter como garantia o saldo do valor financiado em caso de falecimento do devedor ou responsável.
- **Turístico:** seguro destinado para pessoas físicas, onde na hora de viajar possuam todas coberturas possíveis para os imprevistos, são elas: extravio ou atraso de bagagem, cobertura médica e hospitalar e odontológicas para viagens internacionais, perda de embarque, apoio jurídico, acidentes pessoais e invalidez permanente, despesas de funerais e translados, e ainda repatriação quando necessário.
- **Seguro Animais:** seguro que garante a indenização dos bovinos e equinos em diversas situações. Este seguro promete atendimento médico veterinário em caso de doença, acidente, cirurgia, sacrifício ou morte do animal.

3.4. Principais seguradoras do mercado de seguros

Com o incentivo da globalização, empresas estrangeiras instalaram-se no país ou associaram-se as seguradoras nacionais, acirrando ainda mais a concorrência interna, e assim, transformando o mercado de seguros ainda mais competitivo. Existe dois tipos de segmentos neste setor, a carteira de seguros via banco e a carteira de seguros extra-banco. No primeiro caso, todos os produtos são comercializados através de operações bancárias, isto é, a escolha do cliente por um determinado produto nem sempre corresponde com sua necessidade de consumidor e sim sua reciprocidade com o banco. A concorrência das seguradoras, com este segmento, é fortemente incentivada por suas instituições financeiras que participam do mesmo grupo empresarial. No caso, da carteira de seguros com segmento extra-banco, a forma de comercialização é bem diferente. A venda é sempre realizada por corretor ou executivo de seguros, diferente do primeiro caso, comercializado por funcionários de bancos, os produtos a serem adquiridos devem suprir todas as necessidades de um público mais exigentes, pessoas que realmente necessitam do produto.

É neste segmento onde atua as seguradoras sem apoio de capitais de instituições financeiras bancárias.

Dentre as inúmeras seguradoras existentes no mercado, o objetivo desta pesquisa foi optar por aquelas que não operam por canais bancos, para observar atuação de uma outra que opere no mesmo nicho de mercado, assim, irei destacar quatro delas que trabalham na mesma linha, justificando que, a maioria totalizando 90% das que hoje comercializa no mercado são aliadas á empresas internacionais e somente 10% das associadas operam com capital 100% nacional.

Segue abaixo os principais grupos de seguradoras e suas características de atuação no mercado, sendo estas, companhias seguradoras que não apresentam capital constituído por instituições financeiras:

- **HDI SEGUROS S.A.** : empresa do grupo alemão Talanx, terceiro maior grupo segurador da Alemanha, atua no Brasil há mais de 20 anos e conta hoje com uma estrutura de 21 filiais, 5 escritórios comerciais, 8 centros de atendimentos a sinistros e uma equipe de 375 funcionários. A empresa hoje encontra em sétimo lugar no ranking do mercado de seguros de automóveis. O grupo emprega cerca de 9.800 pessoas em 150 países e pela sua estrutura de capital, recebeu o rating AA-? Estável (excelente) da Standard & Poors. As operações do grupo estão divididas em quatro segmentos estratégicos: seguros patrimoniais, seguros de vida, resseguro e serviços financeiros.

Com intuito de diferenciar as operações de seguros da de resseguros, o grupo resolveu adotar uma nova estratégia, utilizando a marca HDI Seguros exclusivamente para as áreas de seguros diretos de ramos elementares e vida, deixando a marca Hannover somente para a atividade de resseguros exercida pela Hannover-RE. Esta mudança de ordem mundial e, em cada país operam, essas empresas terão marca HDI como denominação principal. Portanto, a Hannover Internacional de Seguros, estando em sintonia com as demais subsidiárias do grupo HDI nos diferentes países em que opera.

No Brasil, sua principal estratégia foi fortalecer seu amplo mercado e pelas excelentes perspectivas econômicas escolhido pelo grupo Talanx como um mercado-chave para a expansão de suas atividades na América Latina. Suas principais atuações de regiões

no Brasil são nas praças das regiões Sul e Sudeste, concentrados nas carteiras de automóveis e transportes.

A política econômica conservadora do governo e a conseqüente elevação da taxa de juros contribuíram para a elevação dos resultados financeiros, desta forma, estes conjuntos de fatores elevaram a margem na razão de 5% dos prêmios ganhos, encerrando-se o primeiro semestre do ano de 2005 com patrimônio líquido R\$ 79,6 milhões de Reais, um lucro antes dos impostos e participações de R\$ 9,7 milhões, o que significa um crescimento de 606% em relação ao primeiro semestre de 2004, sendo assim, considerada umas das principais empresas competitivas atuantes no mercado de seguradoras em Santa Catarina, fundamentalmente na carteira de automóvel devido á seus elevados patamares de crescimento no setor.

- **AGF SEGUROS** : grupo Allianz é mundialmente reconhecido como um dos maiores e mais importantes grupos na área de seguros, previdência privada e administração de ativos. Fundado em 1890, em Berlim, congrega 700 companhias, entre elas a AGF, e mais de 181.000 funcionários, em 70 países.

A gestão descentralizada adotada pelo Grupo e o elevado conhecimento dos negócios regionais fazem de suas empresas modelos de competência e qualidade de atendimento nos mercados em que estão presentes.

O Grupo tem como base de atuação o compromisso estabelecido com 60 milhões de clientes espalhados pelo mundo, que é o de proporcionar-lhes sempre, e em qualquer lugar, proteção, segurança e tranqüilidade.

Em um século de atividades, AGF Seguros agregou à sua marca conceitos como solidez, inovação e agilidade no atendimento às necessidades básicas e específicas de pessoas e empresas. Presente no Brasil desde 1904, a subsidiária brasileira do Grupo Allianz, com sede em São Paulo, possui cerca de 70 filiais espalhadas por todo o território nacional e conta com o apoio de mais de 7.000 corretores ativos, responsáveis pela comercialização de seus produtos e serviços.

Durante esse período, AGF Seguros conquistou uma posição de destaque entre as mais importantes organizações nacionais e internacionais do país, e firmou-se como

sinônimo de experiência e credibilidade ao oferecer uma gama completa de soluções para seguros.

Procurou seu diferencial no mercado com produto de automóvel sendo a pioneira, em caso de roubo ou furto do veículo, o segurado dispõe de um carro reserva gratuito. Se o sinistro ocorrer no próprio município, o produto AGF Auto, cobre a utilização de táxi sem franquia, e se, tiver danos causados somente aos vidros do veículo também têm cobertura através de contratação de cláusula específica.

- **LIBERTY PAULISTA DE SEGUROS:** fundada em 1912, em Boston, nos Estados Unidos, a Liberty Mutual ocupa o 116º lugar entre as 500 maiores corporações americanas e lidera o ranking do mercado segurador no ramo de acidentes do trabalho.

Contando com 38 mil funcionários, distribuídos por quase 1.000 escritórios ao redor do mundo, a Liberty Mutual tem uma receita anual consolidada de US\$ 19,6 bilhões. Com US\$ 64 bilhões em ativos totais, a Liberty Mutual é uma das 10 maiores dos Estados Unidos em seguros pessoais, respondendo por mais de 2,4 milhão de vidas. Avaliado pelos três maiores institutos de avaliação de riscos do mundo - A.M. Best Company, Moody's e Standard & Poor's - o Grupo Liberty Mutual foi considerado como "excelente".

Para administrar as suas diversas operações de seguros em outros países, a Liberty Mutual criou a Liberty International, responsável pelas subsidiárias do grupo na Argentina, Bermudas, Brasil, Irlanda, Colômbia, Reino Unido, Espanha, Venezuela, Cingapura, Austrália, Canadá, China, Portugal, Hong Kong, Alemanha e França.

Assim, a Liberty Paulista Seguros está diretamente ligada à Liberty International que, por sua vez, responde diretamente à Liberty Mutual.

A partir de 2004, a Liberty Paulista Seguros passou por um período de muitas mudanças, quando consolidou seus objetivos e investimentos com foco em alcançar um aumento considerado em seus resultados. Continuou com o projeto de expansão ampliando rede de distribuição para 66 locais, entre filiais e centros de atendimento aos corretores.

A maior presença nas regiões do país os permitiu conquistar o aumento de 41% dos prêmios retidos, quando comparados com o ano de 2003, representando um dos maiores índices de crescimento entre as principais seguradoras do mercado.

Reduziu o índice combinado em 12 p.p., demonstrando a melhoria na rentabilidade da operação atual. Com intuito de diversificar seus negócios, lançaram novos produtos, que têm como principal característica a simplicidade e agilidade na contratação, gerando maior satisfação aos clientes.

Concluindo a adequação dos processos e controles internos às exigências da lei de responsabilidade legal americana denominada "Sarbanes-Oxley Act". Implaram processos de revisão constante dos controles internos que suportam os negócios e as demonstrações financeiras da companhia, visando coibir a ocorrência de fraudes contábeis e a aplicação das melhores práticas corporativas, com foco na transparência dos negócios.

Os principais produtos vendidos são da carteira de automóvel e de transportes , sendo que em Santa Catarina a sua atuação é significativa apenas no primeiro produto. O objetivo da empresa para este ano é apresentar-se no mercado como uma seguradora mais atuante na carteira de seguros de vidas, tanto no individual como no empresarial.

- **SUL AMÉRICA CIA DE SEGUROS:** surgiu com o protagonista Dom Joaquim Sanchez de Larragoiti, que fundou em dezembro de 1895 a Sul América Companhia Nacional de Seguros de Vida. Em 1913, com a aquisição da Anglo Sul Americana, Sociedade de Seguros e Resseguros Terrestres e Marítimos (que depois passou a chamar-se SATMA), a empresa começou a atuar também na área de seguros terrestres e marítimos em 11 capitais. Em 1918 ela lançou o Seguro de Sócios, Patrões e Empregados. Na década de 20, foi a vez de colocar no mercado os seguros de automóveis, de acidentes pessoais e o Sistema de Capitalização.

Em 1940, a Sul América introduz no país o seguro de responsabilidade civil. Na década de 70, a companhia dá início às atividades na área de saúde, com a constituição do escritório de administração de seguro saúde.

Em 1977, a Sul América estabeleceu uma associação com a Gerling Konzern, da Alemanha, constituindo a Gerling Sul América S.A. Seguros Industriais. Em 1981 criou a

Sul América Serviços Médicos. Em 1987, deu início às operações da Sul América Previdência Privada S.A. (Sulaprevi) e em 1989 lança o Seguro Sul América Saúde, juntamente com o Serviço de Assistência 24 Horas.

Em 1996 foi criada a SAGA - Sul América Gestão de Ativos (que posteriormente teve sua razão social alterada para Sul América Investimentos), para atuar na administração de recursos de terceiros. Em 1997, a Sul América e mais quatro empresas seguradoras, formaram a Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação, primeira companhia do país destinada a operar exclusivamente no segmento de seguros para o comércio externo.

Em 1998, foi lançado o Sul América SOS USA. Com ele, o segurado passou a ter o direito ao atendimento de emergência e urgência na rede referenciada da AETNA, em todo território americano.

No ano de 2002, se uniu a uma das mais importantes instituições financeiras do mundo: o ING, que já participa ativamente em 60 países, com mais de 60 milhões de clientes e administrando seus recursos financeiros com resultando superior á 500 bilhões de dólares.

Esta união tornou com que, a Sul América Seguros apresenta-se ainda mais forte e competitiva no mercado.

3.5. Atuação do mercado de seguros em Santa Catarina

Os primeiros passos da comercialização de seguros em nosso estado, caminhou-se junto ao mercado portuário com o produto seguro marítimo. Assim como todo território nacional Santa Catarina evoluiu-se no cenário econômico ao decorrer dos anos, chegando aos anos 80 com um leque de produtos á serem vendidos.

Nos anos 90, com toda a reestruturação que setor de seguros

O mercado de seguros catarinense fechou 2005 com prêmio total de R\$ 1,472 bilhões, o que representou o crescimento de 13% em relação a 2004. Os ramos de automóveis, por exemplo, tiveram desempenho ainda melhor e continuam sendo a principal carteira, com faturamento de R\$ 577,7 milhões totalizando 38% do total arrecadado e um crescimento de 16% em relação ao ano anterior.

Considerando um lento desempenho da economia brasileira, o resultado é bastante satisfatório e um pouco superior a média nacional (a produção brasileira de seguros teve crescimento de 13%, alcançando R\$ 50,922 bilhões).

O maior destaque continua sendo o crescimento 25% das reservas técnicas que chegaram próximo dos R\$ 115 bilhões.

Ainda no âmbito catarinense, estima-se que as indenizações de sinistros tenham sido da ordem de R\$ 700 milhões, dos quais R \$ 347 milhões decorrentes apenas dos seguros de automóveis.

Quadro 1: Ranking das principais empresas de seguros atuantes em Santa Catarina

	<i>COMPANHIA</i>	<i>Prêmio Total R\$</i>
1	Bradesco Auto/ Re Cia Seguros	97.400.000,00
2	Sul América Cia Nacional Seguros	60.000.000,00
3	Bradesco Vida Previdência	47.700.000,00
4	Liberty Paulista Seguros	40.000.000,00
5	HDI Seguros	32.500.000,00
6	AGF Brasil Seguros	23.800.000,00
7	Caixa Vida Previdência	21.700.000,00
8	Unibanco Aig Seguros	21.300.000,00
9	Companha Seguros Aliança Brasil	19.700.000,00
10	Itaú Vida Previdência	17.980.000,00
11	Real Seguros	17.920.000,00
12	Itaú Seguros	17.400.000,00
13	Brasilprev Seguros Previdência	13.500.000,00
14	Mapfre Vera Cruz Seguradora	13.400.000,00
15	Porto Seguro Cia Seguros Gerais	13.200.000,00

16	HSBC Seguros (Brasil)	12.900.000,00
17	Brasilveículos Companhia Seguros	11.400.000,00
18	Caixa Seguradora	9.700.000,00
19	Tokio Marine Brasil Seguradors	9.000.000,00
20	HSBC Vida Previdência (Brasil)	7.800.000,00
21	Sul América Seguros Vida Previdência	7.700.000,00
22	Santa Catarina Seguros Vida Previdência	7.400.000,00
23	Marítima Seguros	6.300.000,00
Total		529.700.000,00

Fonte: Susep/2005.

CAPÍTULO IV

4. AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA CIA MARÍTIMA SEGUROS

4.1. Histórico da empresa

A Marítima Seguros S.A, foi fundada em 1943 na cidade de Santos (SP), sendo atualmente uma das seguradoras mais sólidas e tradicionais do país, fato este comprovado pelas premiações que recebeu nos últimos anos.

Operando suas atividades nas regiões sudeste, sul e nordeste do Brasil, possui nos dias atuais, sua matriz situada na cidade de São Paulo na Rua. Coronel Xavier de Toledo n. 114 e 140 e suas 6 filiais mais 70 escritórios espalhados em 57 cidades do país. A empresa possui atualmente 1.250 empregados e 595 terceirizados para atender 731 mil segurados ativos e 12,3 mil corretores cadastrados, coordenados pelo presidente da empresa Sr. Francisco Caiuby Vidigal.

Esse universo de abrangência coloca a Marítima entre os 10 maiores grupos seguradores do país, com o diferencial de ser totalmente independente de conglomerados empresariais e instituições financeiras.

No início de suas atividades a companhia operava apenas com os seguros de transportes marítimos e incêndio, contando atualmente com um grande número de serviços.

O presidente Sr. Vidigal, afirma que “a empresa adota como missão proporcionar aos nossos clientes produtos e serviços diferenciados para garantir-lhes indenizações e reembolsos com agilidade incomparável em todo o mercado, de acordo com as ocorrências previstas no contrato de seguro”. E ainda, que os valores da empresa estão baseados no "atendimento aos segurados de forma totalmente personalizada, sendo na satisfação de suas necessidades em produtos e serviços, sendo em informações e orientações, utilizando os mais modernos recursos de tecnologia; garantindo aos seus parceiros (corretores e prestadores) de amplo suporte, lealdade e transparência na condução dos negócios"⁴.

⁴Galiza

No final da década de 1990, a empresa entendeu que seu principal desafio para manter a competitividade e para enfrentar os novos desafios trazidos pelo cenário econômico pós Plano Real era a busca de maior rentabilidade. No entanto, as lideranças da Marítima tinham claro que essa busca não significava meramente um aumento de faturamento, com base na produção pela produção, mas envolvia uma política de crescimento sustentável fundamentada em uma melhor seleção e precificação dos riscos assumidos nas diversas carteiras de seguro e em um novo tipo de envolvimento de seus funcionários.

O processo de mudança descrito possui mais de seis anos de existência. Seus resultados não surgiram de forma imediata, mas foram construídos pouco a pouco, com evolução gradativa e, principalmente, sustentável. A partir de 2000, ou seja, dois anos após o início do projeto, os resultados da empresa apresentaram evolução continuamente positiva e ascendente, evoluindo de uma rentabilidade de cerca de 6% sobre o patrimônio líquido para mais de 20%, mantida nos últimos 5 anos.

O comportamento da Marítima Seguros afim de projetar margens de rentabilidade positivas, são baseadas em um modelo teórico de avaliação de risco, contudo, podemos destacar que uma das premissas mais importantes da empresa é a não utilização de estratégias arriscadas, no intuito de obter uma maior fatia no mercado. Toda essa forma clássica de atuação adotada nos últimos tempos é considerada positiva, dado pelas constantes premiações recebidas ao longo de sua história.

Quadro 2: Cronologia- Grupo Marítima Seguros: Sua história, com os principais fatos e premiações obtidos nos últimos anos

Ano	Fatos
1943	Fundação da Marítima Seguros – ramos: Transporte Marítimo e Incêndio
1944	A matriz da Seguradora instala-se na cidade de São Paulo
1950	Início das operações no ramo de Acidentes Pesosais
1955	Passa a atuar em 14 cidades, operando em Lucros Cessantes, Resp. Civil e Transporte Terrestre
1960	Início das operações no segmento Automóvel
1970	Início das operações no segmento Vida
1991	Início das operações do Auto Mensal Marítima
1991	Início da descentralização das operações e da vanguarda em tecnologia de

	processamento de imagens
1993	Início das operações no segmento Saúde
1995	Incentivo aos Ramos Elementares
1997	Eleita a “Seguradora do Ano” pelo Clube dos Corretores de Seguros de São Paulo
1999	Eleita a “Seguradora do Ano” pelos Clubes dos Corretores de Seguros de São Paulo e de Campinas; “Top de Vendas” da ADVB, com o Auto Mensal; uma das marcas mais admiradas do país, pela revista Carta Capital
2000	Eleita a “Seguradora do Ano” pelo Clube dos Corretores de Seguros de Campinas;. “Top de Vendas” da ADVB, com o Seguro Marítima Saúde Empresarial
2001	Início dos serviços WAP; eleita a “Seguradora do Ano” pelo Clube dos Corretores de Seguros de Campinas; Melhor Seguradora da Região Sul, pela Fenacor; “Top de Vendas” da ADVB, com o Seguro Empresarial
2002	Eleita, pelos Corretores participantes do 10º Congresso Estadual dos Corretores de Seguros (Conec) de São Paulo, a Melhor Seguradora do Brasil e das regiões Sul e Sudeste do País; Melhor Performance do Mercado Segurador Brasileiro, na categoria Seguro-Saúde, pela Revista Cobertura.
2003	Melhor carteira de seguros na categoria de seguro de automóvel, em prêmios oferecidos pela Revista Cobertura e pela ANSP; Melhor Seguradora em Campinas e Região, pelo Clube dos Corretores de Campinas e Região
2004	Melhor carteira de seguros na categoria de Seguro Saúde, Revista Cobertura; Melhor Seguradora, Clubes dos Corretores de Seguros de Marília e de Campinas; Prêmio Balanço Financeiro da Gazeta Mercantil para a Marítima Saúde Seguros; Melhor Seguradora para Riscos Patrimoniais em 2004 pelo Sincor-SC, Prêmio “Top of Business”

Fonte: Francisco Galiza – www.galiza@ratingdeseguros.com.br

4.2. Carteira de seguros

A importância do mercado segurador para o desenvolvimento do país é algo amplamente estudado, principalmente no que se refere à segurança social dos cidadãos e do setor produtivo, mas ainda não é totalmente reconhecido. Nos dias de hoje, podemos adquirir a prestação de serviço de seguro para infinitos patrimônios e diversas situações, que ficam sujeitas alguma exposição de “risco”, tudo que se possa interessar em poder garantir uma posição do mesmo ao futuro incerto.

O grupo Marítima Seguros, fica classificado como uma companhia tradicional, não enquadra-se entre os grupos de seguradoras que atuam no mercado dispostas as aceitações de riscos especiais, muito pelo contrário, seu objetivo é manter o crescimento da empresa e não comprometer em setores do mercado ainda pouco explorados.

A empresa apresenta desdobramentos de alguns produtos típicos comercializados no mercado, procurando dessa forma seu diferencial. Na tabela abaixo, é possível verificar esta característica.

Tabela 1: Produtos Comercializados – Grupo Marítima Seguros

AUTOMÓVEL:	Auto mensal Auto convencional Perfil Marítima
VIDA:	Individual Empresarial Saúde
RAMOS ELEMENTARES:	Riscos Especiais Empresarial Condomínio Residencial Náutico Imobiliário Engenharia Garantia Outros ramos

Fonte: Marítima Seguros – Departamento de produção

A empresa adota o posicionamento do corretor de seguros como único canal de distribuição e principal elemento para levar ao mercado os seus diferenciais. O grupo acredita que a partir destes profissionais a seguradora consiga uma qualificação extremamente preparada evitando assim vendas de seguro errôneas.

Contudo, é através destas pequenas características que o grupo permanece com bons resultados comparados aos valores médios de mercado, como podemos analisar abaixo.

4.3. Estratégias competitivas no mercado

O Grupo Marítima Seguros, através de suas pesquisas anuais de desenvolvimento, realizadas por uma empresa de consultoria contratada desde 1999, procura analisar cuidadosamente sua atuação e suas estratégias de mercado na busca do aperfeiçoamento. Contudo, como qualquer empresa do cenário capitalista, a Marítima possui a finalidade de aumentar seus lucros, e para isso acontecer é fundamental atender as necessidades do mercado com eficácia e adoção de estratégias adequadas.

No caso da presente unidade de negócio foram escolhidas as seguintes estratégias para melhor atuação no mercado, e ainda, estratégias que possibilitam enfrentar as ameaças e oportunidades externas.

4.4. Estratégia de diferenciação de produto

A estratégia de diferenciação do produto esta sendo utilizada de forma bastante significativa pelas empresas líderes de mercado no cenário econômico, isto ocorre, devido as evoluções que moldam o mercado competitivo em diferentes momentos, ou seja, na procura de maiores vantagens competitivas.

Na Marítima Seguros isto não é diferente, apesar de apresentar características bastante tradicionais, nos últimos 10 anos a empresa precisou evoluir no mercado e como qualquer atividade econômica existe os fatores de “riscos”, o grupo devido algumas experiências adquiridas nos seus 60 anos de empresa, especialmente no setor de seguros, optou por desmembrar seus produtos já existentes, contrário de algumas concorrentes que acirraram na diversificação de produtos. A empresa, adotou inovar seus produtos de forte comercialização.

No ramo de automóvel, por exemplo, o mais competitivo do setor, a Marítima Seguradora apresenta atualmente um dos produtos mais diversificados do mercado, através

de várias características. Primeiramente, pode constatar que o seguro do automóvel trata-se de uma despesa anual, que compromete a renda familiar do segurado, então, procurou diluir isto de uma forma menos dolorosa possível, e lançou no mercado em 1991 o “*AUTO MENSAL*”, seguro de automóvel que é pago mensalmente e sem juros, assim o consumidor poderia incluir nas suas despesas mensais, assim como suas contas rotineiras pagas todo mês, e ainda, com a opção de livre escolha para data de vencimento das parcelas. Este produto é realizado por renovações automáticas e sem custo de apólice.

Agilidade e simplicidade nos processos de indenizações constituem outra característica marcante da Marítima no atendimento aos seus segurados. Através de sistemas informatizados que foram pioneiros no mercado, a empresa está apta a liquidar processos de sinistros pagando indenizações em 5 (cinco) dias corridos.

Na carteira de automóvel por exemplo; nos casos de indenizações integrais de sinistros oriundos de furto ou roubo, a Marítima Seguros é reconhecida no mercado por sua competência no comprimento deste curto prazo. Nos casos de colisões, a mesma, dispõe de ampla rede de oficinas credenciadas, de modo a agilizar reparos dos veículos sinistrados.

Outra vantagem competitiva é a cobrança de franquia por reclamação e não por sinistro, única seguradora até o momento que atua dessa forma. Diferente das suas concorrentes que cada sinistro corresponde ao valor de uma franquia.

No mercado segurador as aceitações de carros com mais de 10 anos de uso é restrita a Marítima desde 2000, aceita carros que estejam em perfeitas condições de uso com até 15 anos de utilização, mais uma diversificação do setor.

Na grande maioria das seguradoras, no produto automóvel é fornecido ao segurado a opção de contratação de duas franquias, normal e a reduzida. A Marítima procurando as adequações e diferenciações do mercado, ou em adotar a inclusão de mais dois tipos de franquias intermediárias as duas já existentes.

A empresa adota também as opções de parcelamento sem juros, desde que seja contratado uma apólice válida por um ano e efetivada em até 4 (quatro) parcelas.

4.5. Estratégia de cooperação e alianças estratégicas

Hoje em dia a tendência do mercado é acompanhar o mundo globalizado, a terceirização de serviços é um dos fortes movimentos que compõe este fenômeno chamado de *globalização*.

As empresas motivadas pela abertura do mercado em 1990, apresentaram resultados de cooperação, terceirização ou alianças empresariais ainda mais acirrados, partindo do pressuposto teórico de que a cooperação significa a aproximação de empresas independentes, concorrentes ou potencialmente concorrentes, que realizam ações em conjunto, com objetivos em comuns. E ainda, que as alianças estratégicas, são definidas pelas ações das empresas modificarem as regras do jogo concorrencial, na busca de objetivos em comuns, também independentes, contudo, muitas vezes chegam a buscar a pesquisa e desenvolvimento, agilidade e qualidade no processo de produção em conjunto.

No mercado de seguros, isto não foi diferente, no início dos anos 90 este setor apresentava alguns déficits de mão de obra especializada, no intuito de honrar com seus compromissos expostos nas apólices de seguros contratadas, tornando-se esta situação de elevados custos para as seguradoras, o cenário econômico da época favoreceu novas formas de terceirização para setor.

O Grupo Marítima foi umas destas companhias favorecidas. A mesma, assim como as suas concorrentes, já possuía parcerias e serviços prestados por outras empresas como, guincho, oficinas, corretores de seguros, hospitais, médicos, enfim vários prestadores. Porém, após o Plano Real este número de prestadores obteve uma alta significativa para empresa, no final dos anos 80 a empresa possuía 15% dos seus serviços prestados por terceiros, no término dos anos 90 este percentual já passava de 38%.

No ramo de automóvel, por exemplo, a seguradora possuía seus próprios peritos de vistoria prévia, tornando-se um custo alto analisando de forma global, pois era necessário manter peritos em regiões de interiores onde a demanda não correspondia aos custos de manter os mesmos. A partir da terceirização, este serviço iniciou-se como uma nova fase para empresa, onde começava a contratar pessoas jurídicas e físicas para realizarem estes. Após alguns anos, a empresa ao perceber resultados positivos com a vistoria prévia,

terceirizou também a vistoria de sinistro, onde novamente foi favorecida principalmente por menores custos e ainda agilidade em atendimentos aos segurados. Isto também aconteceu nos produtos Residenciais, Empresariais e Condomínios.

Na carteira da Marítima Saúde, o segundo produto mais importante para a empresa, o leque de redes referenciadas e profissionais credenciados foi aberto de forma bastante construtiva, facilitando aumentar a produção em algumas cidades que ainda não eram exploradas.

Segundo dados repassados pela empresa, é notável a elevada importância da terceirização em todo percurso da realização da contratação do seguro, citando como exemplo o seguro de automóvel, onde desde o início a venda é realizada pelo corretor de seguros terceirizado, passando pelas vistorias prévias também prestado por serviços de terceiros, até a finalização; regulação de um sinistro, onde o veículo é transportado por guincho e encaminhado para uma oficina e regulado por um perito, todos estes também contratados por serviços prestados. A exigência da qualidade de atendimento e de serviço, por todos os prestadores, é monitorada diariamente pelas sucursais de cada região. Assim, evidencia-se que a empresa beneficia-se com serviços contratados, e maximiza suas atenções aos serviços mais burocráticos de gestão.

4.6. Estratégia de tecnológica e inovação

Historicamente, já faz algum tempo que a empresa Marítima vem utilizando-se da inovação tecnológica em busca da velocidade nas respostas mercadológicas, que são elementos fundamentais para a competitividade. No último ano a companhia realizou novos investimentos, cerca de R\$ 8,5 milhões, representando um acréscimo de 25% em relação ao ano anterior.

É importante ressaltar que desde o primeiro semestre do ano 2000, as propostas de seguros contratadas são transmitidas eletronicamente, das corretoras de seguros para as seguradoras. Isto facilita não só análise da aceitação do risco realizada pela seguradora, como também agiliza o serviço do corretor de seguros, onde os mesmos conseguem acompanhar pela Internet toda trajetória de emissão da proposta. O corretor acompanha

em caráter permanente a situação de sua carteira de clientes quanto a parcelas pendentes, cancelamentos, situação de sinistros, entre outros itens.

A base de toda a agilidade está na estrutura tecnológica, considerada de última geração e em permanente renovação.

Os sistemas informatizados contemplam também prestadores do ramo Saúde, como médicos, hospitais, laboratórios e serviços especializados, proporcionando maiores condições para interagir com a seguradora de forma rápida em casos de atendimento de emergência e acompanhamento de honorários a receber.

E para que todo este processo aconteça de forma harmoniosa, a tecnologia da empresa no que se refere a programas e sistemas, necessita de tamanha eficiência, pois a Marítima Seguros atualmente possui mais de 12 milhões de corretores cadastrados, totalizando, em média, 40 mil acessos/mês, 65% a mais do que há dois anos atrás.

Os projetos em destaque foram:

- Propostas e emissões de Automóvel ganharam novo programa “AUTOMAR”
- BI (Business Intelligence) para ramo Saúde
- Sistema de imagem e Workflow (On Base)
- Na área de governança de tecnologia de informação, implementação de ferramentas para acompanhamento de produtividade
- Desenvolvimento de metodologias para gerenciamento de projetos, de sistemas e de infra-estrutura, devendo com isso proporcionar um incremento de qualidade nestes tópicos
- Novos sistemas de emissão, de resseguro e de sinistros para Riscos Especiais

De um modo geral, estes investimentos estiveram tanto concentrados na área de desenvolvimento de sistemas e projetos, como na consolidação da infra-estrutura obtida com a terceirização do Data Center (novo programa utilizado nas seguradoras), agregando com isso segurança e alta disponibilidade dos sistemas para a empresa.

4.7. Estratégias internas de gestão

Logo no início a empresa observou um grave obstáculo que deveria ser vencido para o alcance dos seus objetivos: a excessiva centralização de informações e decisões em sua diretoria executiva. O tipo de mudança que a Marítima necessitava exigia um maior compartilhamento de informações gerenciais entre todos os níveis hierárquicos. Seria então preciso desenvolver uma cultura de debate e discussão entre os funcionários que estimulasse um novo tipo de comprometimento com a estratégia de aceitação de riscos, com base na circulação de informações e na clareza sobre os objetivos da empresa e sobre os meios de alcançá-los.

Para viabilizar essa nova cultura, a empresa desenvolveu um modelo de mudança sustentado em seis pilares. Em primeiro lugar, na visão do que ela queria em termos de resultados; segundo, em uma expressão numérica das metas a serem alcançadas; terceiro, em um sistema de informação que servisse como base tecnológica de suporte ao modelo; quarto, na capacitação dos participantes para que estes entendessem os novos conceitos envolvidos; quinto, na criação de mecanismos de acompanhamento do processo, com o objetivo de diagnosticar avanços e corrigir distorções; e, finalmente, no reconhecimento por parte da empresa dos resultados alcançados por todos os envolvidos.

Para conceder viabilidade nos seus objetivos acima, a empresa adotou treinamentos mensais ou trimestrais aos seus funcionários, levando em consideração o departamento pelo qual atua. Nos departamentos ligados à produção e atendimento com canal de venda, por exemplo, os treinamentos são mensais, ao final do curso é aberto para o funcionário opinar questões diretas do mercado na região que o mesmo atua, e ainda, sempre que possível com a participação do vice-presidente Sr. Vidigal Filho, responsável pelo aprimoramento contínuo da empresa.

Dentro da política de investimentos em treinamentos, além dos seus funcionários, o Grupo Marítima possui com exclusividade no mercado uma política de treinamento aos seus parceiros, ou seja, desde 2002 a empresa procura proporcionar um conhecimento mais amplo dos seus produtos, suas características e seus benefícios aos corretores de

seguros (seu único canal de venda) estendendo-se aos funcionários e prepostos de corretoras de seguro.

Através destes constantes programas de treinamento, a empresa coloca à disposição dos seus 12 mil corretores as mais novas tendências e novidades sobre os produtos e técnicas de vendas. Com isso, assegura a disseminação de suas principais características que privilegiam o segurado - pessoa física ou jurídica - com a reposição do seu bem, em caso de sinistro, com prazos recordes em todo o mercado, sendo este um dos pontos fortes da empresa sua atuação na regulação de sinistros.

Através da tecnologia da informação, a Marítima Seguros disponibiliza à sua equipe de técnicos e atendimento condições de operacionalizar emissão de apólices e análise de processos de sinistros de forma rápida e sem burocracia.

Uma particularidade da empresa é o fato de ela não se vincular a nenhum conglomerado industrial ou instituição financeira. Por esse motivo, a venda de seguros ocorre predominantemente por meio do corretor. A empresa possui hoje cerca de 21 mil corretores ativos cadastrados, oferecendo um serviço que busca se diferenciar pela agilidade e autonomia de atendimento ao segurado.

No mercado segurador, é de tamanha relevância analisar os níveis de riscos com que a seguradora opera. Em 2004, a companhia Marítima Seguros, de acordo com as novas diretrizes oficiais para setor, e sob supervisão de auditoria externa independente, iniciou o mapeamento dos seus processos e controles internos, com este mesmo objetivo, medir o risco de suas operações.

Nesta análise, foram definidos 25 novos processos dentro de 4 áreas, estes foram mapeados em 255 sub-processos, e em cima destes foram atribuídos uma pontuação em função das características de cada um deles, mensurando-se então os riscos inerentes. No final da análise, apenas 8% dos sub-processos mereceram um cuidado especial da companhia, já que possuíam um nível de risco mais elevado. Neste sentido, a empresa adotou diversas medidas com objetivo de enquadramento dos mesmos.

A consistência e o detalhamento deste estudo, além do seu monitoramento contínuo, com periodicidade semestral, demonstram a preocupação da seguradora quanto a gestão

dos seus riscos, o que pode ser considerado uma característica positiva para análise econômica atual e futura de seus resultados.

A Marítima Seguros S.A destaca-se no mercado segurador como umas das poucas seguradoras que constitui-se com capital 100% nacional, isto torna-se uma característica bastante relevante à sua liquidez no seu cenário econômico. Diferente das suas concorrentes, mesmo após abertura do mercado e o acirramento da globalização, preferiu manter a sua expansão no mercado consumidor sem a participação de conglomerado industrial ou instituição financeira.

No mercado segurador como um todo, é notável perceber que a saúde da empresa está nos valores pagos por sinistros, e o Grupo Marítima apresenta atualmente um percentual de 58% de índice de sinistralidade, percentual este invejável à suas principais concorrentes que possuem uma média de 85% á 112%. A partir deste índice que é obtido através da análise da carteira de risco da seguradora verso os valores de prêmios arrecadados, enfim no que se refere ao nível de capitalização, a empresa constitui um excelente grau de liquidez para o mercado.

Quadro 3: Dados contábeis – Grupo Marítima Seguros – R\$ Milhões

CONTAS	2003	2004	2005
Prêmios Ganhos	666,2	703,9	739,8
Sinistros Retidos	(396,3)	(431,1)	(430,8)
Despesa com Comercialização	(116,09)	(125,4)	(130,7)
Despesas Administrativas	(152,2)	(170,5)	(182,8)
Outras Rec/ Despesa Operacionais	(5,8)	(3,9)	(10,7)
Res Investimentos	41,1	38,5	39,7
RESULTADO OPERACIONAL	36,1	11,5	24,5
Resultado não Operacional	0,7	0,5	0,00
Tributos e Participações	(9,6)	(4,7)	(8,6)
LUCRO LÍQUIDO	27,2	7,3	15,9
PATRIMONIO LÍQUIDO	139,7	148,6	167,4
ATIVO	471,0	531,9	579,1

Fonte: Marítima Seguros – Relatório Financeiro, 2005.

Na tabela 1, evidencia-se que o grupo apresenta uma classificação de risco consideravelmente favorável, mesmo com crescimento de algumas despesas e um valor superior de sinistros pagos do ano de 2003 para 2005, se relacionarmos estes com os valores de prêmios ganhos, ainda constata-se o crescimento da empresa nos seus últimos 3 anos .

Quadro 4: Taxas de sinistralidade e comissionamento – ramos selecionados – Grupo Marítima Seguros

RAMOS	SINISTRALIDADE		COMISSIONAMENTO	
	EMPRESA	MERCADO	EMPRESA	MERCADO
Automóvel	-56%	-69%	-18%	-17%
Saúde	-74%	-92%	-7%	-4%
Residencial	-34%	-34%	-43%	-27%
Condomínio	-44%	-53%	-34%	-33%
Empresarial	-40%	-59%	34%	29%
Riscos de Engenharia	-40%	-38%	17%	31%
Riscos Diversos	-29%	-22%	24%	21%

Fonte: Marítima Seguros – Departamento de produção

Na tabela acima, primeiramente quanto ao fator sinistralidade, a empresa Marítima Seguros, assim como o mercado de seguros está indenizando os segurados com percentual deduzidos aos 100% arrecadados em prêmios, situação esta de grande relevância, onde encontra-se seguradoras concorrentes com percentual de pagamentos de sinistros superiores á 110% dos valores arrecadados. No automóvel por exemplo, o mercado indenizou uma média de 69% do prêmio global arrecadado, perante esta situação Grupo Marítima encontra-se numa situação vantajosa a este setor, onde efetivou 59% dos prêmios arrecadados aos pagamentos de sinistros. No fator comissionamento, é notável que a Marítima Seguros pagou aos seus corretores valores de comissionamento superior a média do mercado, o produto com mais destaque nesta análise foi o seguro residencial.

Quadro 5: Ganhos das carteiras nos ramos – Grupo Marítima Seguros

TOTAL (SINISTRALIDADE + COMISSÃO)			
RAMOS	EMPRESA	MERCADO	GANHOS
Automóvel	-74%	-86%	12%
Saúde	-81%	-96%	15%
Residencial	-77%	-61%	-16%
Condomínio	-78%	-89%	11%
Empresarial	-74%	-88%	14%
Riscos de Engenharia	-57%	-69%	12%
Riscos Diversos	-53%	-43%	-10%

Fonte: Marítima Seguros – Departamento de produção

Evidenciamos, na análise destes números, que o comportamento da carteira da Marítima Seguros foi bem favorável. Por exemplo, nos dois primeiros ramos (automóvel e saúde) obtiveram margens bem superiores ao padrão médio praticado no mercado assim também como nos ramos Condomínio e Empresarial. Apenas uma exceção ocorreu no ramo Residencial, onde a carteira de sinistro de 2005 deste setor ficou prejudicada. A seguradora justifica esta posição negativa, pela sua atuação forte nesta carteira nas regiões Sul e Sudeste do país, dessa forma, caracterizada pelas fortes ocorrências de vendaval, ciclones e tornados na região Sul do país no segundo semestre do ano anterior, onde este tipo de fenômeno climático foi bastante acentuado, levando a empresa ao pagamento de várias indenizações às apólices contratadas.

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO

5.1. Conclusão

Podemos dizer que a atividade de seguros no Brasil se remota aos primeiros passos da civilização, surgindo no século XVI com os jesuítas, que foram os criadores de formas de mutualismo ligadas à assistência. O acirramento das regulações de seguro no país deu-se quando foram promulgadas as “Regulações da Casa de Seguros de Lisboa” colocadas em vigor no século XVIII, porém atuando com significância após a abertura dos portos brasileiros em 1808 com exploração dos seguros marítimos.

O objetivo deste trabalho foi identificar e analisar as estratégias competitivas que propiciaram o crescimento da empresa Marítima Seguros S A diante da abertura do mercado a partir dos anos 90.

Em conseqüência da estabilidade econômica com o plano Real, o mercado de seguros no Brasil passou a caminhar rumo á novos desafios, as seguradoras com o acirramento da abertura comercial passaram a defrontar-se com um leque ainda maior de concorrentes. Impulsionados pelo novo cenário econômico que o país enfrentava, as grandes seguradoras implantaram suas reestruturações. A preocupação das empresas não visava apenas suas ações estratégicas de crescimento, como anteriormente, e sim a sua sobrevivência no mercado. Neste passo, constatou-se com o presente estudo, que nos dias atuais isto não é diferente.

Verificou-se, também que os seguros no Brasil podem ser considerados um privilégio dos extratos superiores da classe média, devido aos altos custos de adesão. Os alvos das companhias seguradoras são pessoas que possuem quantidades maiores de patrimônios a segurar, sendo que as mesmas apresentam maiores facilidades para os acessar os produtos, através de bancos e corretores de seguros. Contudo, atualmente algumas seguradoras implementaram a criação e comercialização de produtos mais populares, no intuito de atingir a outra fatia do mercado.

É válido lembrar, que a indústria de seguros no Brasil vem respondendo a contínua demanda de mercado, porém ainda caminha de forma tímida. Sua meta no cenário econômico nacional é que o setor consiga alcançar 5% do PIB nos próximos 5 anos, contra 3,4% dos dias atuais, volume este ainda inferior a de alguns países de estruturas econômicas menos sofisticada que o Brasil.

Tratando-se da Marítima Seguros, como caso específico da pesquisa, foi notável perceber que dos anos 90 até o presente momento, uma das premissas mais relevantes é a não utilização de estratégias arriscadas na busca de obter maiores fatias de participação no setor. A estratégia de crescimento da empresa, esta focada, a *crescer com segurança*, assim tornando avessa a aceitação de riscos ainda pouco comercializados, diferente de algumas concorrentes.

Ficou evidente na pesquisa, que a empresa adotou algumas estratégias competitivas de grande relevância, como primeiramente estratégias de diferenciação do produto com a implantação do seguro auto mensal, inserido no ramo do seguro automóvel, seguro este que é considerado o principal produto e um dos mais procurados no mercado. Outra diferenciação que deve ser mencionada é a redução do prazo de pagamento das indenizações de seguros que passam de 15 para 5 dias.

No que diz respeito às formas de cooperação e alianças estratégicas adotadas pela empresa, desde a contratação do seguro até a finalização de um sinistro utiliza-se serviços de terceiros. Fator este que é comprovado a partir da variação do índice de utilização de serviços terceirizados, que anteriormente aos anos 90 era definido em 15% do funcionamento da empresa e hoje se encontra em torno dos 38%.

Já nas estratégias de tecnologia e inovação, a seguradora no ano de 2000 deu início a um novo sistema de cálculo, fato este que contribuiu para sua eficiente atuação no mercado através da inovação. Sendo gasto no ano de 2004 cerca de R\$ 8,5 milhões em projetos.

Tratando-se das estratégias internas de gestão é válido ressaltar, que a firma Marítima Seguros conseguiu perceber a tempo um grande obstáculo à ser alcançado, descentralizar as informações e decisões até então tomadas apenas por sua diretoria executiva, e para isso contou com desenvolvimento de uma nova cultura que englobava

maior comprometimento por parte dos funcionários, bem como o compartilhamento de informações gerenciais. Verificou-se, também que a empresa adota moderno sistema de aperfeiçoamento que é fornecido para seus funcionários, além de ser a pioneira no mercado na aplicação de treinamentos aos seus corretores de seguros. Outro ponto chave é a companhia operar com um bom nível de ativos disponíveis para aplicação, característica positiva para uma seguradora, assim como às margens de rentabilidade dos seus ativos consideradas com um nível satisfatório. A empresa caracterizada dessa forma pela sua liquidez, garante de forma clara e transparente aos seus segurados, os possíveis pagamentos de indenizações de sinistros.

Enfim, é possível concluir que a seguradora Marítima Seguros trata-se de uma empresa conservadora no mercado, que atua de forma independente, ou seja, não pertencendo a qualquer grupo ou instituição financeira. Tendo como informação relevante dessa estratégia é o fato da empresa apresentar bons índices de sinistralidade, índice este que mede a saúde das empresas com relação ao prêmio arrecadado na comercialização dos seguros, reafirmando assim o porque da sua postura conservadora. Tendo como consequência direta um elevado número de premiações recebidas, conforme demonstrado no corpo do trabalho.

6. REFERÊNCIAS

_____, **Armas da competição**. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 50-64, abr.-jun. 1995.

CONTADOR, J. Celso. – **Campos da competição**. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 32-45, jan.-mar. 1995.

_____, **Concorrência e Competitividade**: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.

_____, **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise da concorrência. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

FENASEG – Disponível em <http://www.fenaseg.org.br>. Acesso em out. 2005.

FERRAZ, J. C. *et al.* **Made in Brasil**: Desafios competitivos para a Indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

IRB – Disponível em <http://www.irb.gov.br>. Acesso em set. 2005.

LAURINDO, Carolina Pereira. **Identificação do Padrão de concorrência do setor hoteleiro da ilha de Santa Catarina**. 2004. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

_____, **Modelo geral das atividades da empresa**. Revista Gestão & Produção da USPCar, São Carlos, v8, n. 3, p. 219-236, dez. 2001.

_____, **Modelo para aumentar a competitividade industrial**. São Paulo: Edgard Blücher, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSSAS, Maria Sílvia. **Concorrência e Competitividade**: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

SANTOS, J. Regis. Valor Econômico. Disponível em: www.clipping.planejamento.gov.br. Acesso em out. 2005.

SCHREINER, Hermine Luiza. **Estratégias de crescimento da empresa Pormade no período de 1990 à 2002**. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SEGUROS, Marítima. Disponível em: www.maritimaseguros.com.br. Acesso em

SUSEP – Disponível em <http://www.susep.gov.br> .Acesso em set. 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.