

Universidade FUMEC

Klecius Augustus Passos Pereira

As estratégias adotadas no setor de seguros: **estudo de caso da Minas Brasil**

Belo Horizonte
2007

Klecius Augustus Passos Pereira

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

As estratégias adotadas no setor de seguros: estudo de caso da Minas Brasil

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação Strictu Sensu em Administração da Universidade Fumec, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira

Belo Horizonte
2007

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Luiz Antônio Antunes Teixeira, pela orientação.

Aos professores da Universidade Fumec, pela atenção e ensinamentos durante o mestrado.

A todos os colegas do mestrado.

Ao Dr. Alberto Oswaldo Continentino de Araújo, Presidente da Minas Brasil, Presidente do SESMIG e Vice-Presidente da FENASEG.

Ao Dr. André Luiz Figueiredo Brasil, Presidente da Minas Brasil Vida e Previdência.

Ao Dr. Fernando Grossi, Diretor Comercial da Minas Brasil.

Ao Dr. Adelson Almeida Cunha, Superintendente de Ramos Elementares da Minas Brasil.

Ao Mauro Morais, ex Superintendente Comercial da Minas Brasil.

A Ângela Maria Rocha Espescht, Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Banco Mercantil do Brasil e da Minas Brasil.

Ao Ronald Faria, ex Gerente Comercial da Minas Brasil.

Ao Filipe Monte Alto, Gerente de Projetos e Controles Comerciais da Minas Brasil.

Ao Antônio Augusto Campos, Diretor Secretário do SESMIG e Diretor Executivo do IMES.

A todas as demais pessoas que, de algum modo, colaboraram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo descrever as principais estratégias utilizadas pela Minas Brasil Seguradora, principalmente nos últimos dez anos, a partir da abertura do mercado segurador ao capital externo, em 1996, trazendo novos desafios, diferentes daqueles enfrentados até então. As empresas estrangeiras têm novas tecnologias e novos produtos, desenvolvidos e testados em mercados do 1º mundo.

Assim, as empresas nacionais passaram a ter concorrentes com maiores recursos e experiências, sendo forçadas a buscar novas estratégias competitivas para garantir a sua sobrevivência e participação no mercado.

No cenário atual de redução de juros e das margens de rentabilidade, a busca por eficiência operacional e a criatividade certamente serão parte do diferencial competitivo na indústria de seguros. O investimento em pessoas, tecnologia e inovação, a criação de novos produtos através da percepção das reais necessidades dos clientes, além de aprimorar o relacionamento com os canais de distribuição, parecem ser o caminho para o sucesso no mercado.

Foi desenvolvido um estudo de caso, através de pesquisa realizada com oito executivos de alta gerência da empresa, atuais e anteriores, além de análise documental.

Os resultados mostraram que as estratégias são influenciadas principalmente pela concorrência e pela necessidade de melhora constante dos resultados. É dada grande importância ao planejamento estratégico, visto como imprescindível para a manutenção da competitividade e do crescimento sustentado.

A pesquisa também mostrou que até o momento, houve pouca associação entre as estratégias adotadas e os resultados obtidos, talvez em razão da desistência na manutenção das grandes contas, que geravam altas receitas embora com pouca ou nenhuma rentabilidade.

De qualquer modo, houve grandes mudanças na atuação da empresa, tendo como principais o foco no varejo, a expansão voltada para o sudeste e sul, a modernização nos processos, a transferência do controle acionário para o Banco Mercantil do Brasil e a adesão da companhia ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).

ABSTRACT

This study had a goal to describe the main strategies used by Minas Brasil Insurance Company, mainly in the last ten years, from the opening of the insurance market to foreign investments in 1996, bringing new challenges, different from the ones faced until that moment. The foreign companies have new technologies and new products, developed and tested in the first world markets.

The national companies started to have competitors with bigger resources and experiences, being forced to search for new competitive strategies to guarantee their survival and participation in the market.

On the present scenery of interest and rentability's margin reduction, the search for operational efficiency and creativity will certainly be part of the competitive plus in the insurance companies. The investment in people, technology and innovation, the creation of new products through the perception of the client's real necessities, besides enhancing the relationship with the distribution canals seems to be the way for the market success.

It was developed a case study through a research carried out by eight businessmen, the current and previous ones, of the upper management of the company, besides the documental analysis.

The results showed that the strategies were mainly influence by the competition and the constant necessity to improve the results. A big importance is given to strategic planning, seen as indispensable to maintain the competition and sustainable growth.

The research also showed that until the present moment, there was a small association among the adopted strategies and the results obtained, perhaps due to the abandon in the big account's maintainance, that generated high revenues, although with little or none rentability.

Any way, there were big changes on the company's role, having as the main ones, the focus on the retail, the expansion directed to the southeast and the south, the process modernization, and the transfer on the share control to the Banco Mercantil do Brasil and the company's adherence to the Stock New Market in São Paulo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mix de Carteira	37
Figura 2 – A Nova Logomarca	38
Figura 3 – Logomarca	38
Figura 4 – O ambiente externo	61
Figura 5 – Resultados das Análises dos Ambientes Externo e Interno	63
Figura 6 – Estratégias cooperativas de nível corporativo	72
Organograma 1 – Modelo de Pesquisa	15
Quadro 1 – Principais Estratégias Adotadas	91

LISTA DE TABELAS

Principais Companhias do Ranking Brasileiro	34
Principais Companhias do Ranking Mineiro	35
Resultados	93
Resultados	94
Arrecadação de Prêmios no Brasil – Valores em R\$ milhões	95
Arrecadação de Prêmios no Brasil – Valores em R\$ mil	96

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 Justificativa.....	18
1.2 Questão da Pesquisa e Objetivos	19
1.3 Metodologia.....	20
1.4 Plano de Redação.....	24
2. DADOS SETORIAIS	25
2.1 Histórico do Mercado de Seguros no Brasil	25
2.2 Atuação do Mercado de Seguros no Brasil a Partir dos Anos 90.....	28
2.3 A Importância do Mercado de Seguros Para a Economia Brasileira	29
2.4 Perspectivas Para o Mercado Segurador Brasileiro	31
2.5 Principais Produtos de Seguro Comercializados no Brasil.....	32
2.6 Principais Seguradoras do Mercado Brasileiro	41
2.7 A Minas Brasil Seguradora	42
3. REFERENCIAL TEÓRICO	46
3.1 Tipos de Estratégias de Negócios.....	53
3.2 Estratégia de Liderança em Custos.....	54
3.3 Estratégia de Diferenciação.....	55
3.4 Estratégia de Liderança em Custos Focada	57
3.5 Estratégia de Diferenciação Focada.....	57
3.6 Estratégia Integrada de Liderança em Custos/Diferenciação	58
3.7 Intenção Estratégica.....	59
3.8 Formulação Estratégica	62
3.9 Implementação Estratégica	65
3.10 Ambiente Externo	67
3.11 Ambiente Interno	70
3.12 Produtos e Negócios.....	72
3.13 Dinâmica Competitiva.....	74
3.14 Aquisição e Reestruturação.....	76
3.15 Estratégia Cooperativa	79
3.16 Governança	81
3.17 Estruturas Organizacionais.....	83
3.18 Desempenho	84
4. ANÁLISE DO CASO	87
5. CONCLUSÕES.....	99
REFERÊNCIAS	104

1. INTRODUÇÃO

O seguro existe como forma de prevenção de risco futuro, possível e incerto, face às contingências da vida. É a compensação dos efeitos do acaso pela mutualidade organizada segundo as leis da estatística. O contrato de seguro é aleatório, bilateral, oneroso, solene e da mais estrita boa fé sendo essencial, para a sua formação, a existência do segurado, segurador, risco, objeto do seguro, prêmio (valor pago pelo segurado) e indenização (valor pago pela seguradora em caso de sinistro).

O ato de precaver-se adquire, então, no seguro, a natureza de previdência ou prevenção contra a eventualidade de riscos de ocorrência aleatória, ou o provimento de necessidade futura, que no seguro de vida individual ou em grupo, e na previdência consistiriam no recebimento de capital ou de renda.

A palavra risco, conforme BERNSTEIN (1997) tem origem no italiano antigo “*riscare*” que significa ousar e como tal seria uma opção e não um destino, uma fatalidade, da qual não poderíamos escapar. O risco está diretamente relacionado ao nosso desconhecimento do futuro, e os efeitos adversos de pragas e pestes acompanham a humanidade desde o início.

Ao longo dos tempos o homem vem aprendendo, continuamente, a conviver com o risco. Para tal desenvolve inúmeros métodos para o seu gerenciamento (BERNSTEIN, 1997). A fronteira entre os tempos modernos e o passado está na capacidade de domínio do risco, considerando-se que o futuro não seria somente um capricho dos deuses e que a humanidade não estaria eternamente à mercê dos fenômenos da natureza. Desde que haja a possibilidade de desconhecer do futuro, cada ser humano é um gerente de risco, não por escolha, mas por absoluta necessidade de sobrevivência.

PERIM (2002) mostra que o entendimento e a convivência com o risco fazem surgir a indústria de seguros. Os mercadores babilônicos já se organizavam para se protegerem do risco da perda de seus camelos, durante as longas travessias dos desertos que circundavam a Mesopotâmia, visando garantir a reposição dos animais perdidos naquelas longas e difíceis jornadas.

Se a tomada de consciência do fenômeno do risco data das primeiras concentrações humanas e, sobretudo das civilizações antigas, a prática atual do seguro nasceu no século XIII, na Itália, graças ao desenvolvimento das negociações econômicas no Mediterrâneo. Ela

se aprimora no meio do século XVIII, na Inglaterra *Elizabethana*, sob o impulso dos mercadores e armadores britânicos, conforme registram RUFFAT, CALONI e LAGUERRE (1990).

Também no século XIII, navegadores espanhóis realizavam uma operação através da qual transferiam o risco de naufrágio ou outros danos às suas embarcações para uma figura chamada financiador, mediante a obtenção de um empréstimo no valor de sua embarcação que seria devolvida, acrescida de juros, caso a embarcação chegasse intacta a seu destino, do contrário, o navegador não precisaria devolver a quantia obtida como empréstimo (FUNENSEG, 2001). A partir de então, surgiu um tipo de contrato em que, similarmente, também havia a transferência do risco de acidente marítimo com a embarcação, do navegador para, neste caso, um banqueiro.

Estas primeiras experiências de gerenciamento de risco apoiavam-se num dos pilares da indústria que é o mutualismo. O mutualismo é o princípio que através do qual um grupo de indivíduos com interesses afins, no caso bens a proteger, somam suas forças para a formação de um fundo único, cuja finalidade é suprir, em determinado momento, necessidades eventuais de alguns de seus membros afetados por um acontecimento imprevisto. O mutualismo poderia também ser chamado de socialização do prejuízo, pois as cotas pagas por cada um, garantem a reposição do bem perdido.

Na indústria seguradora a conceituação de risco, segundo a FENASEG (1998), “é o evento incerto, ou de data incerta, que independe da vontade das partes, e contra o qual é feito o seguro. O risco é a expectativa de sinistro. Sem risco não pode haver o seguro”.

ALVIM (1999) entende que: “deve ser um acontecimento possível, mas futuro e incerto quer quanto à sua ocorrência, quer quanto ao momento em que deverá produzir, independentemente da vontade dos contratantes.”.

O potencial de crescimento da indústria de seguros no Brasil é bastante animador tendo em vista as estatísticas do mercado mundial. Na Grã-Bretanha e no Japão, por exemplo, a participação no PIB é superior a 12%. Nos Estados Unidos, é cerca de 10%.

No Brasil, o percentual é de apenas 3,4% mas considerando o bom desempenho do setor de seguros a partir do Plano Real, da união de bancos e seguradoras e o novo perfil do consumidor, a expectativa é que alcance 5% do PIB nos próximos anos.

1.1 Justificativa

Após a implementação da nova moeda no Brasil em 1994 – o Real, e a conseqüente estabilização da economia e a sua abertura ao exterior, em 1996 acontece um fato muito importante no mercado segurador: a entrada de seguradoras estrangeiras e a quebra do monopólio ressegurador do IRB – Instituto de Resseguros do Brasil. Porém a participação do capital estrangeiro está limitada a 50% ou um terço das ações das seguradoras brasileiras, conforme determinação do CNSP – Conselho Nacional de Seguros Privados.

Dos anos 90 em diante, as empresas passaram a enfrentar desafios diferentes daqueles enfrentados até então. A globalização trouxe profundas mudanças, com um ritmo implacável, que cada vez mais aumenta sua velocidade.

Com o acirramento da concorrência, ganha maior importância a elaboração de estratégias competitivas. Anteriormente os concorrentes das empresas nacionais eram empresas próximas e em grande parte com os mesmos recursos. Após a abertura da economia, empresas estrangeiras estão entrando no mercado, trazendo novas tecnologias e novos produtos, criados e desenvolvidos em mercados do 1º mundo. Assim, as empresas nacionais têm concorrentes com maiores recursos e experiências, sendo forçadas a buscar novas estratégias competitivas que venham a assegurar seu lugar no mercado. Neste contexto, está a Minas Brasil Seguradora, voltada para garantir sua presença neste mercado tão disputado e competitivo como é o mercado de seguros.

Esta pesquisa objetiva a resposta para a seguinte questão: como uma seguradora nacional definiu e implementou suas estratégias para garantir sua sobrevivência e participação no mercado?

A justificativa desta pesquisa está fundamentada no entendimento das estratégias e ações formuladas e implementadas num mercado, o de seguros, que tem experimentado nos últimos dez anos, um crescimento sensível e contínuo, ao mesmo tempo em que tem enfrentado grandes desafios, como a abertura às empresas estrangeiras.

O mercado segurador foi escolhido como objeto desta pesquisa basicamente por quatro razões: (1) é um mercado de alto potencial e em fase de crescimento intenso, em função da

estabilidade trazida pelo Plano Real e a união de bancos e seguradoras. Os dados mostram que a participação do setor de seguros no PIB é de 3,4%, o dobro do registrado no início dos anos 90; (2) esse mercado está enfrentando grandes desafios a fim de buscar alternativas para suas práticas tradicionais de atuação. A abertura às empresas estrangeiras trouxe novos produtos e serviços de 1º mundo criando um mercado cada vez mais exigente, um novo perfil do consumidor. As estratégias visam oferecer produtos e serviços diferenciados; (3) As barreiras de mudança de fornecedor do serviço são baixas, o cliente troca facilmente de seguradora, em função do preço e/ou serviço. Assim, cresce a importância das estratégias adotadas, na busca e manutenção dos antigos e novos clientes; (4) A desregulamentação da atividade seguradora no Brasil tem levado a uma mudança na avaliação dos riscos pelas seguradoras.

Torna-se então, necessário, repensar as estratégias de comercialização, tradicionalmente praticadas, buscando maior produtividade.

1.2 Questão da Pesquisa e Objetivos

Nos últimos tempos, a globalização passou a ser a palavra da moda, um fenômeno moderno que surgiu com a evolução dos novos meios de comunicação cada vez mais rápidos e eficazes, trazendo mudanças nas economias dos países e nas empresas, além da disseminação dos aspectos culturais por todos os quatro cantos do planeta.

No caso das empresas, as fusões e aquisições são de ordem estratégica. São as mudanças impostas pela globalização e pela tecnologia, entre outros fatores. Em muitos casos, se as empresas não se envolvem em operações desse tipo, entram em decadência.

Em 2005, o valor de todas as operações de fusões e aquisições no mundo ultrapassou três trilhões de dólares. E a tendência é de aumento, caso as taxas de juros se mantenham baixas e o mercado de ações em alta.

Um dos setores onde se espera maior concentração é o setor de serviços financeiros, pois as economias de escala são muito grandes.

Com o Brasil não foi diferente. Primeiro com o Plano Collor e posteriormente com o Plano Real. Com a implementação da nova moeda, a conseqüente estabilização da economia e a sua abertura ao exterior, em 1996 acontece um fato muito importante no mercado segurador: a entrada de seguradoras estrangeiras, atraindo empresas globais para o processo de fusões,

aquisições e *joint ventures*, inclusive com o setor bancário, e a quebra do monopólio ressegurador do IRB – Instituto de Resseguros do Brasil. Porém a participação do capital estrangeiro está limitado a 50% ou um terço das ações das seguradoras brasileiras, conforme determinação do CNSP – Conselho Nacional de Seguros Privados.

É a partir desta abertura do mercado de seguros às empresas estrangeiras, que ele se torna mais competitivo, e aliado a outros fatores, consegue o seu maior crescimento, sendo assim, objeto desta pesquisa.

1.2.1 Objetivos

1. Objetivo Geral

- Descrever as principais estratégias adotadas por uma seguradora após a abertura do mercado brasileiro às empresas estrangeiras.

2. Objetivos Específicos

- Identificar as intenções estratégicas, ou seja, a mobilização de uma empresa, visando ao cumprimento de suas metas no ambiente competitivo, antes e depois do processo de abertura do mercado segurador.

- Descrever os processos de formulação das estratégias adotadas pela empresa.

- Descrever os processos de implementação das estratégias adotadas pela empresa.

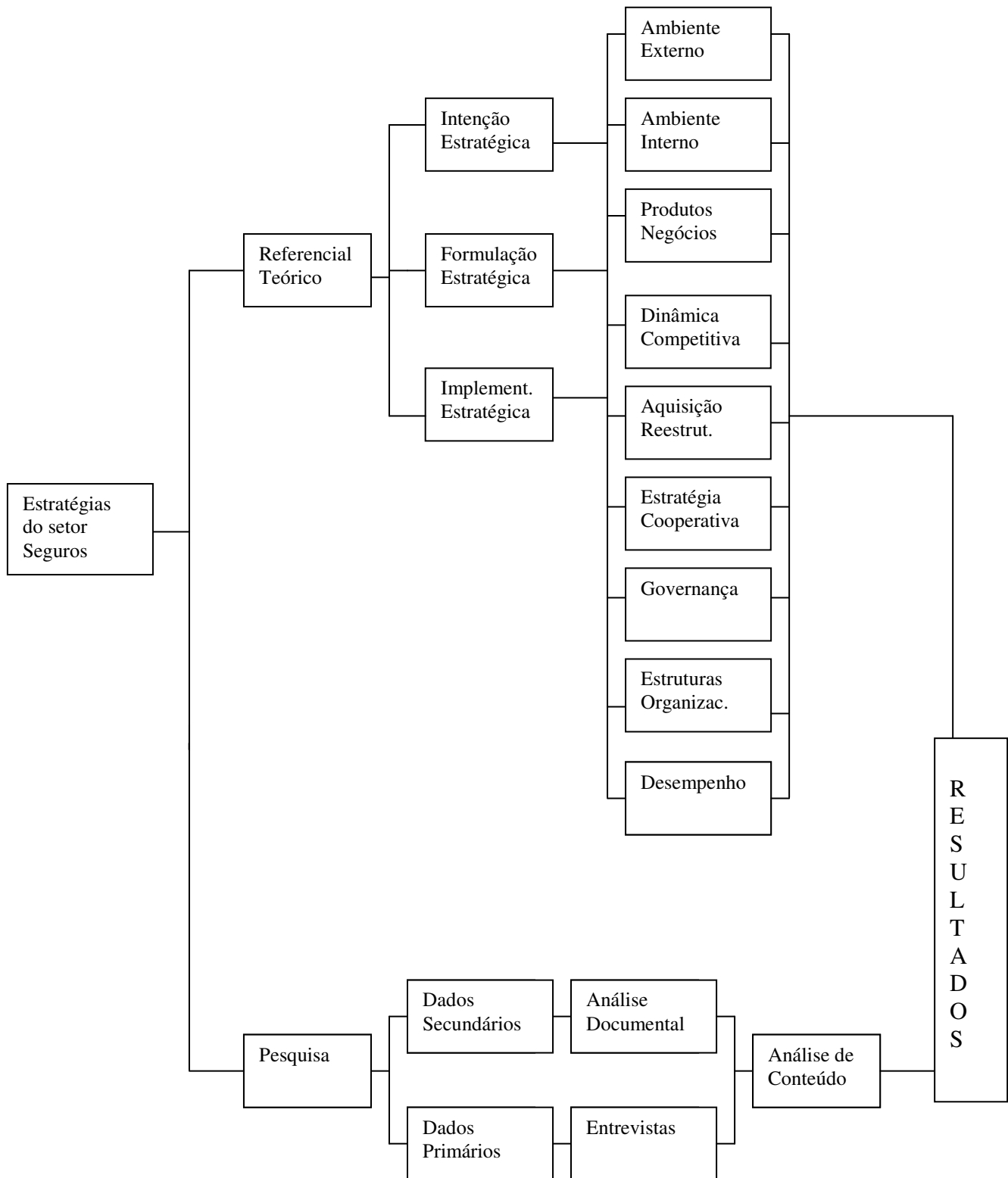
1.3 Metodologia

Trata-se de um estudo de caso da Minas Brasil Seguradora.

YIN (2005) registra que o estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas. Embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. A seguir, apresenta-se um esquema demonstrando as etapas do estudo, com o referencial teórico que embasa a busca do alcance do objetivo, e a pesquisa propriamente dita para chegar aos resultados esperados.

Organograma 1- Modelo de Pesquisa



A primeira parte, de coleta de dados, consta de análise documental. GODOY (1995), afirma que a pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de caráter inovador, trazendo contribuições importantes para o estudo de alguns temas, além de os documentos serem considerados importantes fontes de dados.

Na segunda parte, de coleta de dados, foram realizadas oito entrevistas, com os principais executivos da seguradora, atuais e anteriores, a maioria com mais de vinte anos de passagem pela empresa. Conforme MALHOTRA (2006), a entrevista em profundidade é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico. O entrevistador procura seguir um esquema pré-determinado e as perguntas e a ordem de sua formulação são influenciados pelas respostas do entrevistado.

O tipo de corte utilizado é o seccional com perspectiva longitudinal, ou seja, coleta de dados em dados momentos, mas resgatando dados e informações de outros períodos.

Após o levantamento dos dados secundários, através da análise documental, e os primários, através das entrevistas, foi realizada a análise de conteúdo deste material.

MALHOTRA (2006) afirma que a análise de conteúdo constitui uma descrição objetiva e sistemática de uma comunicação; elaboram-se categorias analíticas para classificação das unidades e a comunicação é decomposta com regras prescritas. Afirma ainda, que é um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, e não um comportamento ou objetos físicos.

O resultado das entrevistas foi tratado de maneira a resultar significativo e válido para a análise, conforme recomendação de BARDIN (1977).

Nível de análise voltado para as organizações e tratamento dos dados realizados por meio de técnicas de análise de conteúdo, com a codificação e categorização de todo o material transcrito.

Os seguintes critérios foram utilizados: a) semântico; b) sintático; c) léxico.

Ainda segundo YIN (2005), para que a análise seja de alta qualidade, no mínimo, quatro princípios devem ser seguidos: em primeiro lugar, a análise deve se basear em todas as evidências; em segundo lugar, a análise deve abranger todas as principais interpretações concorrentes; em terceiro lugar, a análise deve se dedicar aos aspectos mais significativos do

estudo de caso; e em quarto lugar, deve ser utilizado o conhecimento prévio de especialista do pesquisador em seu estudo de caso.

1.4 Plano de Redação

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos, este trabalho foi organizado em cinco capítulos:

O primeiro capítulo contém a introdução, justificativa, a questão da pesquisa e objetivos, além da metodologia.

O segundo capítulo aborda dados setoriais, como o histórico, a atuação do mercado no Brasil a partir dos anos 90, a importância do mercado de seguros, as perspectivas, os principais produtos e a Minas Brasil Seguradora.

O terceiro capítulo apresenta o referencial teórico, baseado nas estratégias abordadas pelos modelos de HITT, IRELAND e HOSKISSON, além de PORTER.

O quarto capítulo apresenta a análise do caso, com as entrevistas dos principais executivos da empresa e o quinto capítulo traz as conclusões.

2. DADOS SETORIAIS

2.1 Histórico do Mercado de Seguros no Brasil

A previdência e o seguro estão 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.

A fiscalização da operação de seguros foi 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.

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 vão sendo criadas 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.

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 surge 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.

Em 1940, com a efetiva instalação do IRB – 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.

Com o passar do tempo seu modelo monopolista e centralizador começou a dar mostras de esgotamento, e de já não atender plenamente às novas exigências do mercado. Paulatinamente estava assumindo um caráter de órgão fiscalizador, chegando a inibir a criatividade e a livre concorrência entre as empresas do setor.

Em 1966, com a criação 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 entidades abertas de previdência privada.

O IRB – Instituto de Resseguros do Brasil, 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 audiências públicas 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 expresse 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 imobiliários. Acaba com a exigência de carta-patente para o funcionamento das seguradoras. E para enfrentar a realidade da inflação que corroía os valores segurados, promove a indexação dos contratos de seguros, que passam a ser atualizados com base na correção monetária.

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

Posteriormente, a partir da discussão da proposta de texto constitucional de 1988, as empresas seguradoras conseguiram alguns avanços discretos que finalizaram no 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.

Em 1996, duas importantes medidas de natureza legal e administrativa, marcam a história do seguro no Brasil: 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 e 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 á 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 mundial. 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.

Somente em 1998 o país recebeu mais de US\$ 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 institucional 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.

2.2 Atuação do Mercado de Seguros no Brasil a Partir dos Anos 90

A partir dos anos 90, acontecem mudanças significativas no mercado de seguros, moldadas de forma geral, por alterações regulatórias, visando à redução do papel do Estado na intermediação financeira, desregulamentação e abertura do mercado financeiro. As seguradoras se viram diante de desafios inéditos. A estabilidade econômica trazida pelo Plano Real, que impôs a necessidade das seguradoras desenvolverem políticas de gerenciamento de riscos adaptadas a um cenário de estabilidade econômica, praticamente não existindo resultados financeiros, apenas resultado industrial. A entrada no mercado brasileiro de companhias multinacionais com práticas adquiridas em mercados maiores e de primeiro mundo, aumentando assim a competitividade entre as empresas do setor.

Esse novo cenário exigiu das seguradoras uma mudança estratégica, cultural e organizacional.

A estratégia das empresas baseou-se na disseminação interna de uma cultura focada na busca de melhores resultados, imprescindível para manter a competitividade e enfrentar os novos desafios trazidos pelo Plano Real e abertura da economia. Essa tarefa não era apenas a de buscar a produção pela produção, mas sim a de buscar uma política de crescimento sustentável, fundamentada em uma melhor seleção dos riscos assumidos.

2.3 A Importância do Mercado de Seguros Para a Economia Brasileira

A indústria de seguros vem respondendo à crescente demanda de mercado. A estabilidade monetária vem sendo forte aliada, parecendo indicar um cenário promissor.

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 certamente a indústria de seguros. Trata-se de 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 crescimento da base de segurados. Os seguros de massa no Brasil ainda constituem privilégio 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, o papel vital que as seguradoras desempenham na economia, enquanto investidoras de longo prazo. Esta característica deve ser lembrada nas discussões envolvendo estímulos fiscais ao segmento de seguros e previdência.

Os planos de previdências e seus benefícios ainda não são devidamente compreendidos pela maioria dos cidadãos, não obstante os esforços empreendidos pelo mercado de seguros. 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 de maior tranquilidade.

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.

De qualquer forma, as seguradoras ainda se encontram 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 abandonam a empresa.

Os novos tempos chegaram 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 dos clientes. Muitas 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.

Os dados mostram que o setor é responsável por mais de 3,4% do PIB, o dobro do registrado no início da década de 90. No mercado da América Latina, o Brasil é líder em prêmios gerados com mais de 40%, quase quatro vezes mais que o segundo colocado no ranking, o México. O setor no Brasil emprega cerca de 210 mil pessoas e apresenta condições extremamente favoráveis ao crescimento. As principais carteiras comercializadas são: Vida, Automóvel e Saúde, sendo que 30% do mercado brasileiro de seguros é controlado por empresas estrangeiras. Alguns números impressionam como o volume de reservas, que equivale a mais de 6% do PIB. E se for somado às reservas dos Fundos de Pensão Fechados, essas reservas representam 20% do PIB brasileiro.

2.4 Perspectivas Para o Mercado Segurador Brasileiro

O mercado segurador brasileiro é o maior da América Latina e, em razão de sua economia crescente e sua população, de aproximadamente 180 milhões, oferece potencial para tornar-se um dos mais importantes centros seguradores no médio-longo prazo, em todos os segmentos, incluindo Seguros Gerais, Seguro de Vida e Produtos de Previdência Complementar. A estabilização da economia, as tendências positivas de crédito e as reformas ocorridas na década de 90 para estabilizar a moeda e estimular a poupança interna, têm propiciado crescimento estável para a maioria dos segmentos de seguros e um crescimento recentemente rápido para os planos de previdência complementar. O crescimento econômico tem contribuído para o aumento do consumo e da produção industrial, e também para o aumento da oferta de crédito (por exemplo, o financiamento de automóveis), os quais, por sua vez têm aumentado a demanda por seguros de propriedade, geral e de vida. Por outro lado, restringindo o crescimento tem-se a extrema disparidade da distribuição de renda no país e a modesta participação de gastos com seguros relativamente aos gastos internos totais, que apesar de comparáveis a outros países na América Latina, mantém-se aquém das economias mais desenvolvidas.

O mercado de seguros no Brasil tem apresentado significativa consolidação entre as principais companhias locais, especialmente os grupos afiliados a bancos, bem como um aumento da participação de seguradoras internacionais, através de uma combinação de aquisições e “*joint ventures*” com grupos seguradores estabelecidos. Esta tendência deverá prosseguir, conduzindo a uma maior consolidação e racionalização da estrutura do mercado. Os conglomerados financeiros em particular são bem desenvolvidos no Brasil e as seguradoras afiliadas a bancos dominam os segmentos de seguros de vida e de previdência complementar. Outros segmentos, como seguros de Auto e seguros comerciais, encontram-se primordialmente distribuídos entre corretoras independentes. Experiências com canais de distribuição alternativos, apesar de atualmente em operação, tendem ocorrer apenas de forma marginal, parcialmente em razão de restrições legais. Atualmente, distribuições por canais alternativos são focadas principalmente em marketing de massa para seguros e poupança, com baixos limites, direcionados para a população menos favorecida, o que pode ter um crescimento significativo, porém no médio-longo prazo.

A abertura do mercado de resseguros certamente implicará em mudanças no mercado e no comportamento das seguradoras, particularmente no segmento de seguro comercial, onde poderão ocorrer consolidações e alianças com seguradoras internacionais.

É importante destacar o papel ativo e até mesmo pró-ativo da SUSEP, na formatação das informações financeiras do setor, padronização contábil e de constituição de reservas; no desenvolvimento de novas diretrizes de irregularidades para controle interno e governança corporativa; bem como possivelmente, um novo modelo de risco ajustado para análise de solvência de seguradoras.

2.5 Principais Produtos de Seguro Comercializados no Brasil

A cada dia, a necessidade da população em proteger o seu patrimônio passa a ser mais expressiva, devido não só aos riscos envolvidos, mas também às várias razões sociais e econômicas que vivenciamos. Em um mundo globalizado, o consumidor mais do que nunca necessita adquirir confiança e praticidade na aquisição de inúmeros produtos. No setor de seguros não é diferente. As seguradoras disponibilizam vários tipos de produtos, desenvolvidos para cada risco, sendo:

- **Automóvel:** é dos produtos mais conhecidos e mais vendidos no mercado. Garante ao contratante a indenização dos prejuízos efetivamente sofridos e despesas comprovadas, decorrentes dos riscos cobertos e pertinentes ao veículo segurado, com as seguintes coberturas: colisão, incêndio e roubo, e ainda, coberturas acessórias como responsabilidade civil, acidentes pessoais, equipamentos especiais, assistência dia e noite, carro reserva, vidros, reembolso de despesas extraordinárias e outras.

O custo do prêmio do seguro varia conforme as características do veículo, tais como a marca, ano de fabricação, condições de segurança, região na qual trafega na maior parte do tempo, perfil do condutor principal e valor das coberturas.

- **Incêndio:** o seguro de incêndio oferece cobertura básica para danos causados por incêndios, queda de raio e explosão, e suas conseqüências tais como desmoronamento,

impossibilidade de proteção, ou remoção de salvados, despesas com combate ao fogo, salvamento e desentulho do local.

Mediante cobertura adicional, indeniza ainda incêndios provocados por explosão de aparelhos ou substâncias de qualquer natureza (não expressa na cobertura básica), ou por outras causas como terremoto, queimadas em zona rural, vendaval, impacto de veículos, queda de aeronave, etc.

• **Responsabilidade Civil Geral:** garante o reembolso das quantias pelas quais o segurado vier a ser responsável civilmente. Destina-se às pessoas físicas e jurídicas que possam vir a sofrer cobranças de indenizações, por danos causados a terceiros, decorrentes de riscos cobertos pelo contrato de seguro. Nas pessoas jurídicas, as coberturas abrangentes podem ser contratadas de acordo com a necessidade relativa à atividade desenvolvida pela empresa.

È o ramo de seguros que oferece a maior variedade de coberturas, como:

RCG Empregador – cobre danos pessoais sofridos por seus empregados quando em serviço. Independe da indenização devida pelo Seguro Obrigatório de Acidentes do Trabalho.

RCG Condomínio, Proprietários e Locatários de Imóveis – cobre danos ocasionados a terceiros por acidentes relacionados com o uso, e conservação do imóvel.

RCG Clubes e Associações – cobre danos causados a terceiros sócios e dependentes relacionados com o imóvel e as atividades nele desenvolvidas relacionadas a sócios e dependentes, bem como danos causados a objetos pessoais entregues à guarda do clube.

RCG Estabelecimentos Comerciais / Industriais – cobre danos causados a terceiros decorrentes de atividades comerciais ou industriais, painéis, letreiros, eventos, danos causados à mercadoria transportada pelo segurado ou a seu mando, etc.

RCG Exposição e Feiras – cobre danos causados a terceiros por acidentes ocorridos desde a montagem até a desmontagem das instalações e encerramento das operações. Não cobre os bens objetos da exposição ou feira.

RCG Poluição Ambiental – oferece cobertura relativa a reparação de danos ao meio ambiente e causados a terceiros devido às operações realizadas por responsabilidade do segurado. Exemplo: contaminação do ar, poluição de águas, contaminação de animais e alimentos.

RCG Produtos – cobre o segurado por danos causados a terceiros decorrentes de acidentes provocados por produtos por ele fabricados, vendidos ou distribuídos, por defeitos de fabricação, armazenagem ou manipulação inadequada.

RCG Profissional – cobre danos causados a terceiros por falhas cometidas pelo segurado no exercício de sua profissão ou dele decorrentes dentro dos prazos e localidades fixados na apólice. Este seguro é comumente utilizado por médicos, dentistas, advogados, engenheiros, corretores, empresas prestadoras de serviço de processamento de dados, etc.

- **DPVAT:** seguro obrigatório para todas as categorias automotores, com a finalidade de garantir indenizações, nos casos de acidentes de trânsito de qualquer gênero ou natureza. Coberturas: morte acidental, invalidez permanente ou parcial acidental, despesas médicas hospitalares. Sua contratação é feita no momento da regularização do veículo nos Detrans, 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 cobertura nos casos de acidente durante o percurso fluvial. A contratação também é feita na regularização da documentação da embarcação.

- **Riscos Nomeados:** garante as coberturas adequadas à evolução tecnológica da empresa; instalações e equipamentos. Surge como uma cobertura adicional quando já existe a cobertura de incêndio.

- **Riscos Operacionais:** caracteriza-se por sua cobertura tipo “All Risks”, abrangendo todas as perdas ou danos materiais causados aos bens segurados. É destinado às pessoas jurídicas, mais especificamente à indústria e comércio.

- **Acidentes Pessoais:** cobre sinistros acidentais como: morte acidental, invalidez permanente total ou parcial por acidente e despesas médicas hospitalares. Pode ser contratado para pessoas físicas e jurídicas.

- **Acidentes Pessoais de Passageiros:** garante o pagamento de indenização de morte, invalidez permanente ou despesas médicas hospitalares, em decorrência de acidente de trânsito, de qualquer passageiro que esteja no interior do veículo segurado.

- **Transportes:** garantem proteção ampla para bens e mercadorias transportadas em território nacional e internacional, em operações de importação e exportação, em meios de transporte terrestre, marítimo, aéreo, ferroviário, fluvial ou lacustre. Atendem às necessidades de empresas transportadoras ou pessoas físicas ou jurídicas que possuam bens a ser transportados na condição de carga. No transporte aéreo, existem coberturas de incêndio, colisão, abalroação, queda de aeronave e extravio de volumes.

- **Riscos Diversos:** garante equipamentos móveis e estacionários, obras de arte, instrumentos musicais, anúncios luminosos, e cobre eventos como: desmoronamento, terremoto, deterioração de mercadorias, derrame de água/*sprinklers*. Oferece grande diversidade de coberturas, por se tratar de carteira onde se alocam riscos em fase inicial. Pode ser contratado por pessoas físicas e jurídicas, desde que a necessidade da contratação seja pré-avaliada pela seguradora, que determinará a taxa adequada ao risco.

- **Condomínio:** protege condomínios residenciais, comerciais e mistos. Coberturas básicas: incêndio, queda de raio e explosão, com várias outras coberturas acessórias: vendaval, danos elétricos, desmoronamento, alagamento, responsabilidade do síndico, do condomínio, de guarda de veículos, etc.

- **Habitacional:** destinado a empresas que possuem imóveis financiados em longos prazos com consumidores, onde a garantia do bem beneficia a própria empresa ou a instituição financeira que financiou o imóvel.

- **Riscos de Engenharia:** cobre projetos de engenharia civil no tocante a vários 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 outros.

- **Fiança Locatícia:** garante aos proprietários de imóveis, imobiliárias e inquilinos, substituindo o fiador com vantagens. Garante também o pagamento em dia dos aluguéis e encargos vencidos e não pagos.

- **Vida em Grupo:** seguro realizado por contrato de um ano, obrigatoriamente feito por um estipulante, renovável a critério das partes, onde numa mesma apólice são garantidas várias pessoas, unidas entre si por interesses comuns e que mantenham relações definidas com o estipulante, geralmente um contrato de trabalho. Cobre os funcionários das pessoas jurídicas, em caso de morte natural ou acidental, invalidez permanente ou parcial por acidentes ou por doenças, despesas médicas hospitalares e outras, e na falta destes, seus beneficiários legais.

- **Vida Individual:** cobre as pessoas físicas no caso de morte natural ou acidental, invalidez parcial ou total por acidente ou doença, despesas médicas e outras. Na falta do contratante, a indenização é paga aos beneficiários legais ou pré-determinados pelo segurado no momento da contratação.

- **Previdência Privada:** é uma forma de poupança. Também chamada de previdência complementar, é um sistema de acumulação de recursos para a formação de uma reserva financeira, que vai garantir o pagamento de uma renda mensal por toda a vida, ou pelo período escolhido. Existem dois tipos de previdências complementares no Brasil: a previdência complementar fechada, os chamados fundos de pensão, mantidos pelas empresas e destinados a empregados e associados, e a previdência complementar aberta, através das seguradoras e destinadas a qualquer cidadão.

- **Seguro Saúde:** este seguro garante ao segurado as despesas com assistência médico-hospitalar. Pode ser feito por pessoa física ou jurídica (em favor de pessoas físicas). A

seguradora poderá pagar diretamente aos profissionais e organizações médico-hospitalares credenciados que prestaram os serviços, ou efetuar o reembolso ao próprio segurado a vista dos comprovantes de despesas médico-hospitalares realizadas. As coberturas são variáveis de acordo com as necessidades do segurado, podendo abranger consultas de rotina, exames, internação hospitalar, tratamento e cirurgia, variando, conseqüentemente, o custo do seguro.

- **Seguro Odontológico:** garante a saúde bucal do segurado, cobrindo todo o tratamento odontológico básico.

- **Seguro Empresarial:** seguro destinado a pessoas jurídicas, com o objetivo de indenizar o imóvel e conteúdo por eventuais sinistros de incêndio, queda de raio e explosão e demais coberturas acessórias, como danos elétricos, vendaval, impacto de veículos e outras.

- **Residencial:** seguro completo para residências habituais ou veraneio, com as coberturas básicas de incêndio, queda de raio e explosão, contando ainda com as coberturas acessórias, de vendaval, danos elétricos, desmoronamento, alagamento, perda e pagamento de aluguel, responsabilidade civil familiar.

- **Educacional:** seguro destinado a instituições de ensino, garantindo o pagamento das mensalidades escolares dos filhos/dependentes do responsável no caso de falecimento deste, invalidez permanente por acidente ou perda de renda por desemprego, de acordo com o período contratado pela escola.

- **Roubo:** reembolsa o segurado pelos prejuízos que venha a sofrer em conseqüência de roubo de seus bens, mencionados na apólice e ocorrido no imóvel indicado como local do seguro. Além do roubo, e furto qualificado, efetivamente ocorrido, o seguro pode cobrir danos materiais causados aos bens pela simples tentativa de roubo e furto qualificado. A cobertura de roubo é também comumente contratada na modalidade de Multirisco, associada á outras coberturas como o de Incêndio e Responsabilidade Civil.

- **Fidelidade:** tem por objetivo garantir o empregador por prejuízos que venha sofrer em consequência de roubo, furto, apropriação indébita, ou quaisquer outros atos que provoquem danos a seu patrimônio, previstos no Código Penal Brasileiro, cometidos por seus empregados, com vínculo empregatício.

- **Aeronáuticos:** destinado aos proprietários de aeronaves, pessoas física e jurídica, e dando cobertura no solo e no ar. Indeniza danos causados decorrentes de acidentes, roubo total, avarias, incêndio e outros danos causados por guerra, seqüestro e confisco.

- **Cascos Marítimos:** seguro destinado às embarcações ou frota, pessoas físicas e jurídicas. Cobre o casco, máquinas, motores, instalações, equipamentos, responsabilidade civil facultativa, roubo ou furto da embarcação e assistência e salvamento, dentro e fora do mar.

- **Garantia:** anteriormente denominado Seguro Garantia de Obrigações Contratuais (GOC). É um seguro utilizado por órgãos da administração direta e indireta (federais, estaduais e municipais), públicos e privados, que devem exigir garantias de manutenção de oferta (em caso de concorrência) e de fiel cumprimento dos contratos e também para as empresas privadas que, nas suas relações contratuais com terceiros (fornecedores, prestadores de serviços e empreiteiros de obras), desejam garantir-se contra o risco de descumprimento dos contratos.

Este seguro se apresenta sob diversas modalidades tais como:

Seguro Garantia do Executante Construtor, Fornecedor e Prestador de Serviços:

Garante indenização (até os valores indicados na apólice) dos prejuízos decorrentes da inadimplência do contratante, a obrigações assumidas em contrato de construção, fornecimento ou prestação de serviços firmado entre ele e o segurado.

Seguro Garantia de Adiantamento de Pagamento:

Garante o adiantamento de numerários liberados pelo contratante, sem a contrapartida imediata de fornecimentos, serviços e obras.

Seguro Garantia de Concorrência:

Cobre para o licitante os custos decorrentes da não assinatura do contrato pelo vencedor da concorrência, sua conseqüente anulação ou a chamada do segundo colocado, garantindo o diferencial de preço.

Seguro Garantia do Executante: É o seguro que cobre a execução do contrato e do risco decorrente da substituição do contratado inadimplente, por outro.

Seguro Garantia de Perfeito Funcionamento:

Garante o perfeito funcionamento do objeto do contrato, pelo prazo máximo de 24 meses, após sua entrega ou entrada em operação.

- **Garantia Financeira:** para pessoas físicas e jurídicas, garantindo recursos financeiros para o cumprimento dos deveres em um determinado contrato, abonando a figura do avalista.

- **Global de Bancos:** Cobre os prejuízos materiais sofridos pelo segurado em seus valores e bens face aos riscos de roubo, furto qualificado, destruição ou perecimento de valores e bens por qualquer causa, tudo de acordo com a importância segurada, exceto no caso de incêndio ou explosão. Oferece também cobertura de fidelidade ou falsificação de documentos.

- **Tumultos:** Este seguro garante os danos decorrentes de aglomeração cujas manifestações perturbem a ordem pública, com atos predatórios ou danosos ao patrimônio do segurado. É o caso de tumultos, greve e lockout (cessação de atividade por ato do empregador).

- **Lucros Cessantes:** específico para pessoas jurídicas, nos mais diversos ramos de atividades, visando como principal objetivo ressarcir as empresas dos prejuízos causados pela interrupção das atividades, total ou parcial, gerada por sinistro. Cobre o lucro líquido, despesas fixas, devidamente comprovadas. Pode cobrir também gastos adicionais, despesas com honorários de perito, contador, de instalação em novo local, etc.

- **Crédito à Exportação:** tem como finalidade garantir indenizações ao exportador pelas perdas líquidas definitivas que venha a ter, em conseqüência da falta de recebimento do

crédito concedido aos seus clientes importadores do exterior. É praticado em dois planos básicos: Riscos Comerciais e Riscos Políticos e Extraordinários.

- **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 pessoas e objetos não transportados.

- **Seguro Rural:** cobertura que abrange todas as atividades do setor, desde o plantio até a entrega ao distribuidor. Permite ao produtor proteger-se contra perdas decorrentes principalmente de fenômenos climáticos adversos.

É abrangente, cobrindo não só a atividade agrícola, mas também a atividade pecuária, o patrimônio do produtor rural, seus produtos, o crédito para comercialização desses produtos e o seguro de vida dos produtores.

- **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:** destinado às pessoas físicas, para viagens com coberturas de extravio de bagagem, cobertura hospitalar, odontológica, perda de embarque, apoio jurídico, acidentes pessoais, invalidez permanente, funerais e traslados e repatriação.

- **Animais:** garante a indenização dos bovinos e eqüinos, cobrindo acidentes durante o transporte, moléstia, incêndio, raio e insolação, eletrocussão, luta, ataque ou mordedura de animais, parto ou aborto.

No mercado de seguros em Minas Gerais, a exemplo do que ocorre no mercado brasileiro, o seguro de Automóvel é responsável por 43,06% dos prêmios arrecadados, seguido pelo seguro de Pessoas, com 34,77%, o seguro Saúde, com 8,70%, o seguro Patrimonial com 7,29%, o de Transporte, com 2,69% e os demais ramos com 3,49%.

2.6 Principais Seguradoras do Mercado Brasileiro

No mercado brasileiro de seguros existem cerca de cento e vinte companhias operando, através dos bancos e dos corretores de seguros, que são os principais canais de distribuição. No primeiro caso, todos os produtos costumam ser comercializados em operações bancárias, ou seja, a reciprocidade é incentivada pelas instituições financeiras que participam do mesmo grupo empresarial. No segundo caso, a venda de seguros é realizada pelos corretores, que encaminham boa parte dos negócios às seguradoras independentes - aquelas que não possuem banco associado. No Brasil, existem cerca de 60.000 corretores de seguros (entre pessoas físicas e jurídicas) licenciados (registro SUSEP). Em Minas Gerais operam cerca de cinquenta companhias e 5.000 corretores, com registro na SUSEP.

TABELA 1
Principais Companhias do Ranking Brasileiro

Prêmios Arrecadados - 2006	US\$ Milhões
Bradesco	5,386
Sul América	2,543
Itaú	2,229
Porto Seguro	1,710
Unibanco AIG	1,487
Mapfre	1,067
Tóquio Marine	892
Caixa	772
Aliança Brasil	593
Santander Banespa	388

Fonte: Revista Exame – Melhores e Maiores 2007

TABELA 2
Principais Companhias do Ranking Mineiro

Prêmios Arrecadados - 2006	R\$ Milhões
Bradesco	819
Itaú	405
Tóquio Marine	207
Minas Brasil	156
Mapfre	155
Unibanco AIG	153
Sul América	143
AGF	141
Brasil Veículos	80
Liberty	74

Fonte: SESMIG – www.sesmig.com.br

2.7 A Minas Brasil Seguradora

A Minas Brasil Seguradora está entre as mais antigas e tradicionais seguradoras do país, tendo sido fundada em maio de 1938, em Belo Horizonte.

Na década de 70, época em que os bancos passaram a operar definitivamente no setor de seguros, a Minas Brasil associou-se ao Sistema Financeiro Mercantil do Brasil, do qual faz parte até hoje.

Recentemente, o controle da companhia passou a pertencer ao Banco Mercantil do Brasil, com 81,94% das ações ON e 78,86% das PN. O capital atual é composto por 100 mil ações, sendo 93.750 ON e 6.250 PN.

Opera em todos os ramos de seguros, tendo o seguro de Automóvel como o mais representativo, seguido pelos seguros de Vida e Ramos Elementares.

A missão da Minas Brasil Seguradora é: atuar de forma criativa, competitiva e rentável, com soluções que garantam tranqüilidade e satisfação dos clientes.

Os valores são:

- Lucro – objetivo principal
- Clientes – Sempre o melhor atendimento
- Equipe – valorizada, competitiva, profissional e criativa
- Qualidade – compromisso de todos
- Mercado – atentos às suas tendências

Conforme HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003), a missão estratégica flui a partir da intenção estratégica. Com enfoque externo, a missão estratégica é a declaração do propósito e do alcance únicos da empresa em termos de produto e de mercado e possibilita as descrições gerais dos produtos que uma empresa deseja fabricar e os mercados a que atenderá usando suas competências essenciais internas.

Em 2005, a Minas Brasil foi reconhecida como uma das empresas mais sólidas do Brasil em um estudo inédito realizado pelo Sindicato dos Corretores de São Paulo (Sincor – SP), que analisou a capacidade de liquidez de 76 grupos seguradores atuantes no mercado brasileiro. De acordo com a classificação de cores adotada para indicar a capacidade de a empresa operar sem problemas, a Minas Brasil ganhou azul, a melhor classificação, o que a coloca no grupo das seguradoras com maior capacidade de liquidez.

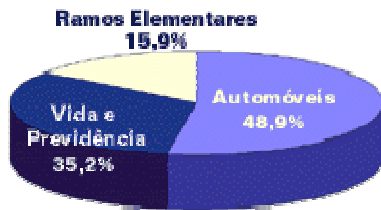


FIGURA 1 - Mix de Carteira

Fonte: Minas Brasil Seguradora – www.minasbrasil.com.br

Possui 587 funcionários. A matriz fica em Belo Horizonte e conta com as seguintes sucursais:

Distrito Federal – Brasília.

Goiás - Goiânia

Minas Gerais – Divinópolis, Governador Valadares, Ipatinga, Juiz de Fora, Montes Claros, Patos de Minas, Poços de Caldas, Pouso Alegre, Sete Lagoas, Uberaba, Uberlândia, Unaí, Varginha.

Paraná – Cascavel, Curitiba, Londrina, Maringá.

Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, Niterói.

Rio Grande do Sul – Caxias do Sul, Novo Hamburgo, Porto Alegre, Santa Cruz do Sul.

Santa Catarina – Blumenau, Florianópolis, Joinville, Lages.

São Paulo – Bauru, Campinas, Mogi Guaçu, Ribeirão Preto, Santos, São José dos Campos, São José do Rio Preto, São Paulo.

Em 2003, a empresa ao completar 65 anos de existência, realizou um processo para revitalização de sua logomarca. Através de uma pesquisa junto aos segurados e corretores de seguros, a Minas Brasil percebeu a necessidade de revitalização, procedendo assim às seguintes mudanças:



FIGURA 2 - A Nova Logomarca

Fonte: Minas Brasil Seguradora – www.minasbrasil.com.br

O cachorro ganhou traços mais soltos e arredondados, conferindo modernidade e agilidade. O seu desenho foi simplificado de forma a facilitar sua identificação e aplicação.



O Bloco foi mantido por ser um elemento que transmite solidez e tradição.

MINAS BRASIL
SEGURADORA

Foi utilizada uma letra sem serifa para conferir modernidade à logomarca. Ao mesmo tempo, uma fonte forte, que contribui para a manutenção dos conceitos de tradição e confiança, presentes na logomarca anterior.



As cores foram mantidas, sofrendo apenas ajustes de tonalidades, para dar maior destaque e visibilidade à logomarca:

Azul: transmite tradição, confiança, tranquilidade, respeito.

Amarelo: transmite agilidade, movimento, energia.

Preto: cor que confere elegância e solidez à logomarca.



FIGURA 3 – Logomarca

Fonte: Minas Brasil Seguradora – www.minasbrasil.com.br

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A palavra estratégia deriva do termo grego *strategos* que significa, literalmente, “a função do general do exército”. Apesar da sua origem no ano 500 a. c., só na década de 50 deixa de ser usada quase que exclusivamente para fins militares e é adotada na administração. Naquela época, o conceito de estratégia foi inicialmente usado com o intuito de incutir nas tomadas de decisão uma perspectiva de futuro, incorporando-se a possibilidade de tratar o futuro através dos métodos analíticos adotados pelos tomadores de decisão.

O curso teórico deste trabalho fundamenta-se na evolução do conceito de estratégia, baseado nos principais modelos e autores sobre estratégia. A importância dos modelos de PORTER e de HITT, IRELAND e HOSKISSON, será ressaltada para a análise dos conceitos de intenção, formulação e implementação de estratégia.

Estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva. Toda estratégia possui um objetivo, antecede a adoção das medidas às quais se aplica e demonstra um entendimento comum da intenção e missão estratégica da empresa (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003).

RUFFAT, CALONI e LAGUERRE (1990, p.137) já registravam a respeito do mercado segurador francês, no final da década de 80:

(...) o período contemporâneo abre-se sobre uma nova subversão para o seguro. O reagrupamento das principais companhias em três grandes grupos situa-se na lógica da evolução do setor. Anuncia igualmente profundas mutações que conduzem progressivamente a uma redefinição do setor, a um desenvolvimento de seu campo de atividades e à elaboração de novas estratégias.

As mudanças que vêm ocorrendo nos negócios e na sociedade alteram também o universo e a natureza dos riscos e exigem, por conseqüência, mudança na avaliação e no seu gerenciamento. KESSLER (2001) afirma que as transformações globais, as novas técnicas de produção, as alterações demográficas que impactam taxas de mortalidade e fertilidade, as mudanças ambientais e climáticas, o crescimento econômico (a acumulação de riqueza aumenta a aversão ao risco) e as mudanças nas regulações de responsabilidade dos governos, são causas de mudanças dos riscos.

Mas o termo estratégia admite outros conceitos. MINTZBERG (2000, p.16) a define como “um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva, um truque” ou ainda, segundo

QUINN (2001, p.20) é “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente”. Destaca ainda que:

(...) uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (QUINN, 2001, p.20).

MINTZBERG (2000, p.18) discute também o papel das estratégias pretendidas ou realizadas, afirmando que “poucas – ou nenhuma – estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes”. Essa situação conduz a organização a uma utilização combinada, mas não necessariamente pré-definida, entre elas. As estratégias, dessa forma, “surtem sem intenções claras – ou apesar delas – podem ser chamadas de emergentes” (MINTZBERG, 2001, p.117).

Para OHMAE (1983, p.36):

(...) Sem competidores não haveria necessidade de estratégia, pois o único propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficientemente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes (...)

Para PORTER (1985, p.01), “A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial”.

O nível de competitividade alcançado pela empresa ou unidade de negócios depende de fatores sistêmicos, estruturais ou empresariais, segundo COUTINHO e FERRAZ (1994), relacionados respectivamente, às condições macroeconômicas, político-institucionais, regulatórias, infra-estruturais e sociais do país onde a empresa está instalada, às características do mercado, da concorrência e da configuração da indústria ou setor econômico em que a empresa atua e a capacidade gerencial e operacional da própria empresa. Cabe notar que, embora os dois primeiros conjuntos de fatores refiram-se a condicionantes externos à empresa, o posicionamento estratégico desta – e, portanto, suas decisões e ações – é que irá definir o impacto de tais oportunidades e ameaças do ambiente externo em seu desempenho. Segundo MONTGOMERY e PORTER (1988), o desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas.

PORTER (1985, p.4) indica que cinco forças determinam a dinâmica da competição em uma indústria: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos,

o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais.

A pressão coletiva destas cinco forças determina a habilidade das firmas em uma indústria de ganhar, em média, taxas de retorno sobre o investimento em excesso ao custo de capital. A pressão das cinco forças varia de indústria para indústria e pode se modificar quando a indústria evolui...

De modo geral, as empresas podem adotar três tipos de estratégia competitiva, segundo PORTER (1980): estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco. A primeira visa obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços a custos mais baixos do que os concorrentes. A segunda busca alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifiquem preços mais elevados. E o terceiro tipo de estratégia objetiva obter vantagens competitivas ou pela oferta de produtos e serviços com menores custos, ou pela diferenciação dos mesmos, mas em um segmento de mercado mais localizado ou restrito. A estratégia competitiva de uma empresa será desdobrada em geral em estratégias funcionais como a estratégia de marketing, de produção, financeira e tecnológica, buscando-se compor um todo coeso e harmônico de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas pela melhoria dos processos de negócios ou de elementos na “cadeia de valor” (PORTER, 1985) da empresa.

A estratégia competitiva inclui os objetivos de mais longo prazo da empresa ou da unidade de negócios que serão repassados às estratégias funcionais. E, em geral, está baseada em competências acumuladas durante período de tempo relativamente longo.

Por isso, alterações abruptas ou radicais na estratégia competitiva da empresa não devem ser esperadas. Assim, mesmo que não tenha sido formalizada ou divulgada, a parte mais visível da estratégia competitiva efetivamente implementada por uma empresa – refletida nos produtos e serviços que fornece – dificilmente não será identificável por profissionais que estudam o ramo de atividade em que esta se insere. A parte menos visível da estratégia, e talvez mais importante, diz respeito às competências que a empresa vai construindo e que fundamentarão vantagens competitivas no futuro.

A estratégia competitiva adotada fica assim caracterizada pelo modo que a empresa atende seus clientes. Como destaca OHMAE (1998), a estratégia será boa quando possibilitar entender melhor as necessidades dos clientes e criar valor para eles. Segundo PORTER (1985), a vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em excesso ao custo que tem para criá-lo.

O planejamento estratégico, ou a formulação da estratégia competitiva, é, portanto, essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, simultaneamente, para responder a todas as demandas (necessidades), de todos os possíveis segmentos de mercado. Dificilmente, também, poderá instantaneamente mudar de forma drástica, as condições de atendimento ou “pular” de um segmento de mercado para outro. Assim, o planejamento estratégico propicia que a empresa identifique em que direção pretende mover-se, orientando as competências para as oportunidades que surgem no mercado de criar valor para seus clientes atuais e potenciais. Em longo prazo, segundo PRAHALAD e HAMEL (1998), a competitividade resulta da capacidade de formar competências que propiciam produtos e serviços que não podem ser antecipados.

As empresas definem um planejamento estratégico como forma de estabelecer suas políticas de gestão organizacional. Desta forma, o planejamento estratégico vem ganhando uma dimensão mais abrangente, precisando ser repensado, pois não garante a criação de estratégias, mas apenas uma forma de acompanhamento dos indicadores de gestão da empresa.

Desde 1965 – ano de publicação do primeiro livro sobre estratégia – até 1993, o planejamento estratégico foi praticado na maioria das empresas consideradas bem administradas. A partir da década de 90 começou a ficar ultrapassado, embora a sua metodologia continue a ser válida como ferramenta de análise, controle e comunicação (ZACCARELLI, 2000).

Na década de 90, as empresas mudaram o foco do planejamento do futuro para tirar o máximo do presente, utilizando ferramentas como a reengenharia. As equipes de planejamento deixaram de ter importância, assumindo o seu lugar, as consultorias. As principais críticas sobre o planejamento estratégico recaíram no seu foco teórico, elitista e anual.

O planejamento estratégico foi então substituído pela administração estratégica (ZACCARELLI, 2000). Para esse autor, “não existe estratégia certa ou errada, porque estratégia não é problema de lógica pura, mas um jogo dinâmico e imprevisível”. A estratégia, portanto, deve ser contínua, como a própria gestão. O autor registra que a nova estratégia deve ser:

- ◆ Desmistificada: não exclusiva dos gênios, deve ter a participação de todos;
- ◆ Facilmente administrável, deve ser motivadora;
- ◆ Mais ágil e com possibilidade de mudar rapidamente;
- ◆ Mais fácil de descrever, pronta resposta à pergunta: Qual a estratégia de sua empresa?

O novo conceito de administração estratégica prioriza a formulação de estratégias voltada para o desenvolvimento do potencial futuro da empresa, e não somente aquelas operacionais que convertem o potencial existente em lucro e crescimento. Ainda segundo ZACCARELLI, (2000), “a principal base para o raciocínio dos estrategistas modernos refere-se ao valor de uma vantagem competitiva”. As idéias que têm altíssimo valor são aquelas que originaram as vantagens competitivas. Mas como formular as estratégias? Quem serão os estrategistas? Se os planejadores foram esquecidos, se as estratégias propostas pelos gerentes são deliberadas, será que as estratégias empresariais para obtenção da vantagem competitiva podem ser obtidas apenas por meio dos seus empregados?

As organizações líderes serão aquelas que formularão estratégias considerando as pessoas de todos os níveis hierárquicos. O único caminho para crescer e criar novos valores é a inovação e esta somente se consegue a partir da motivação e capacitação dos funcionários. Desenvolver um modelo de gestão de pessoas poderá ajudar na formulação das estratégias empresariais, embora não seja isoladamente a única forma, pois a formulação das estratégias é um processo muito mais criativo e intuitivo.

Para PRAHALAD e HAMEL (1995) e HAMEL (1996), a postura defendida pela *main stream* da administração estratégica de que a organização deve se adaptar ao ambiente tem sido insuficiente para que elas tenham sucesso em ambientes turbulentos como os dos dias de hoje. Assim, as organizações não podem se satisfazer apenas em seguir as líderes, mas buscar constantemente inovações que as permitam recriar o setor no qual estão inseridas.

Além disso, os autores afirmam que as organizações devem desenvolver novos negócios, que possibilitem ampliar suas oportunidades de lucros. Ao recriarem seu setor, as organizações estarão na realidade, não apenas se modificando internamente para uma melhor adaptação ao seu ambiente, mas o influenciando em favor de suas competências essenciais. Com isso estarão construindo seu futuro em condições ambientais mais favoráveis.

De acordo com HAMEL (1996), devido às turbulências que vem ocorrendo nos últimos tempos, o ambiente está mais favorável às organizações inovadoras. Assim sendo, a abordagem estratégica deve adotar uma nova base filosófica, na qual tal autor defende que a revolução deve ser a verdadeira estratégia. Tal autor argumenta que, partindo-se dessa nova base filosófica como todas as outras decisões e ações que ocorrem no âmbito organizacional passam a ser meramente táticas.

Desta forma, para que as organizações sejam efetivamente inovadoras, não basta que elas sigam a cartilha do planejamento estratégico. Torna-se necessário que elas atentem para uma série de novas premissas. Para tanto, tornou-se necessária uma profunda mudança de paradigmas, o que é de difícil consecução nas organizações, pelo fato de ameaçar o *status quo* das pessoas que nela trabalham (MORGAN, 1996).

Para HAMEL (1996), é impossível tornar as pessoas mais inteligentes, mas os verdadeiros líderes podem ajudá-las a enxergar a realidade com olhos diferentes, modificando seus paradigmas. Assim, o conceito de educar as pessoas passa a ser provê-las de novas lentes para enxergar a realidade. A partir do momento em que as pessoas adquirem novas lentes, elas passam a visualizar a realidade sob diferentes prismas, ampliando seus limites cognitivos e reduzindo as limitações de sua racionalidade. Nesse contexto, acredita-se que as decisões deverão ser mais racionais, direcionando as organizações para suas metas e objetivos.

A partir da metáfora da ótica pode-se inferir que a racionalidade limitada é como uma redução do campo de visão do decisor, que dificulta que ele tome decisões que conduzam a organização às suas metas, aos seus objetivos e à sua missão. Isto justifica o fato de muitos autores na literatura administrativa mencionarem o termo *miopia administrativa* em seus trabalhos. De fato, a visão míope não é apenas limitada, mas bastante perigosa para as organizações em ambientes turbulentos. Isso porque os decisores se tornam incapazes de enxergar as variáveis que podem representar riscos para a organização. Por outro lado, as limitações na racionalidade também impedem os decisores de visualizar as oportunidades que surgem no ambiente, fazendo com que as organizações trabalhem com níveis de desempenho inferior às suas potencialidades.

Para que a organização seja capaz de inovar e revolucionar é necessário que as pessoas que estão situadas nos diversos níveis da hierarquia organizacional tenham a chance de serem ouvidas. Conforme HAMEL (1996), muitas vezes isto não ocorre porque os administradores

seniores estão mais preocupados em defender sua posição e proteger o passado do que criar o futuro.

Cabe ressaltar que boas idéias não vêm necessariamente do topo da pirâmide hierárquica. Da mesma forma que os verdadeiros líderes podem ajudar as pessoas a enxergarem a realidade com olhos diferentes, caso eles queiram reduzir as limitações de sua racionalidade, formulando estratégias realmente eficazes para as organizações, devem muitas vezes descer do pedestal hierárquico para que consigam adquirir novas lentes que os favoreçam enxergar a realidade sob novos prismas.

A reestruturação da típica pirâmide hierárquica organizacional para modelos mais horizontalizados tende a favorecer a comunicação entre os diversos níveis da organização e por conseqüência a transferência de conhecimentos, facilitando o aprendizado organizacional. Dessa forma, as organizações modernas precisam criar mecanismos e espaço interno para que o espírito criativo e inovador possam se desenvolver.

Um outro aspecto relevante é que, de acordo com PRAHALAD e HAMEL (1995), há uma predisposição das organizações em contratar e promover os indivíduos que melhor representam a imagem da organização favorece a falta de “variabilidade genética” no âmbito organizacional, deixando as organizações ainda mais sujeitas às variações ambientais. Nesse contexto, a busca pela biodiversidade organizacional deve estar na agenda estratégica das organizações que pretendem chegar ao futuro com vantagens competitivas.

O papel dos administradores de organizações verdadeiramente revolucionárias não é apenas o de ter boas idéias, mas principalmente o de coordenar esforços no sentido de que as pessoas situadas em todos os níveis hierárquicos possam criá-las. Entende-se, portanto que, a função dos verdadeiros líderes é principalmente de incentivar a criatividade, identificar quais idéias podem efetivamente contribuir para o sucesso da organização e coordenar as ações das pessoas de forma que as metas e objetivos organizacionais possam ser cumpridos.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), o processo de administração estratégica é representado pelo elenco completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa alcance a competitividade estratégica e aufira retornos superiores à média.

Esses autores ainda afirmam:

Para maior eficácia na formulação e implementação da estratégia, é necessário dispor de informações estratégicas pertinentes obtidas a partir da realização de análises dos ambientes interno e externo. Por sua vez, as ações estratégicas são pré-requisitos para a obtenção dos resultados desejados na competitividade estratégica e nos retornos superiores à média. Desse modo, o processo de administração estratégica é empregado para combinar as condições de um mercado em constante transição com a estrutura competitiva dos recursos, capacidades e competências de uma empresa (as fontes dos insumos estratégicos) também em constante evolução. As ações estratégicas eficazes que ocorrem no contexto de uma formulação e implementação cuidadosamente integradas geram os resultados estratégicos desejados (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003, p.6).

3.1 Tipos de Estratégias de Negócios

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), as estratégias de negócios dizem respeito à posição da empresa no setor em comparação a seus concorrentes. As empresas que conseguiram estabelecer posições favoráveis no setor têm maior capacidade de administrar as cinco forças competitivas. Para poder posicionar-se, a empresa deve decidir se as medidas que deseja implementar lhe permitirão desempenhar suas atividades de modo diferente do de seus rivais ou atividades diferentes das dos concorrentes. Desse modo, as empresas em posições favoráveis podem possuir uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes no setor.

São cinco as estratégias genéricas de âmbito de negócios para estabelecer e explorar uma vantagem competitiva dentro de um alcance competitivo específico: liderança em custos, diferenciação, liderança em custos focada, diferenciação focada e estratégia integrada de liderança/diferenciação em custos.

Ao selecionar uma estratégia de negócios, a empresa avalia dois tipos de vantagens competitivas: "...custo mais baixo do que a concorrência, ou capacidade de diferenciar e liderar um preço diferenciado e superior ao custo adicional da empreitada". O fato de oferecer um preço mais reduzido do que o da concorrência provém da habilidade que a empresa tem de desempenhar suas atividades de modo diferente dos rivais; a capacidade de diferenciar indica a capacidade de desempenhar atividades diferentes. A vantagem competitiva é atingida dentro de um certo alcance; este alcance possui várias dimensões, inclusive a do grupo de produto e segmentos de clientes atendidos e a gama de mercados geográficos dentro dos quais a empresa concorre. A vantagem competitiva é procurada através da concorrência em muitos segmentos de clientes quando da implementação da estratégia de liderança em custos ou da estratégia de diferenciação.

Nenhuma das cinco estratégias de âmbito de negócios é inerente ou universalmente superior às outras. A eficácia de cada estratégia dependerá das oportunidades e ameaças que possam existir no ambiente externo da empresa e das possibilidades proporcionadas pelos recursos, capacidades e competências essenciais exclusivos dessa empresa. Desse modo, é fundamental que a empresa selecione uma estratégia apropriada à luz de suas competências e das oportunidades ambientais; uma vez selecionada, a estratégia deverá ser cuidadosa e consistentemente implementada.

3.2 Estratégia de Liderança em Custos

“É um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços ao menor custo, relativamente à concorrência, com características aceitáveis pelo cliente” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003, p.155).

A estratégia de liderança em custos deve obter um custo reduzido em relação aos da concorrência, sem ignorar os meios de diferenciação que o cliente valoriza. As empresas que procuram alcançar uma vantagem competitiva através dessa estratégia de negócios geralmente vendem bens ou serviços padronizados e sem supérfluos para os clientes mais típicos do setor. Já a estratégia de diferenciação deve aprimorar constantemente as características diferenciadas do bem ou serviço que os clientes valorizam, sem ignorar as considerações de custos para eles. Assim, embora a estratégia de liderança em custos seja diferente da de diferenciação, a empresa poderá gerar estratégias de valor e de diferenciação através de qualquer uma delas.

A implementação adequada da estratégia de liderança em custos requer um enfoque constante em reduzir os custos para um nível inferior aos da concorrência. A simples redução de custos não representa uma implementação da estratégia de liderança em custos. As empresas que conseguem utilizar esta estratégia alcançam redução dos custos, através de investimentos e instalações em escala eficiente, rigoroso controle de custos e de despesas, além de minimização e racionalização das despesas relativas a serviços, força de vendas, publicidade, pesquisa e desenvolvimento. De acordo com PORTER (2004), custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. A posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos porque estes só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. Baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos.

Existem riscos na estratégia de liderança em custos, como alerta PORTER (2004), tais como a mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anterior; a incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo; inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação; o aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria, o que é corroborado por HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003), ou seja, na imitação adequada da estratégia do líder em custos.

3.3 Estratégia de Diferenciação

“A estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens e serviços que, na percepção do cliente, apresentem importantes diferenças para ele” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003, p.155).

Esta estratégia requer que a empresa venda produtos não-padronizados a clientes com necessidades únicas. Busca alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifiquem preços mais elevados. Os atributos e as características singulares dos produtos geram valor para os clientes. Em vez do enfoque orientado a custos, a estratégia de diferenciação enfoca o investimento contínuo na criação e no desenvolvimento de características que diferenciam um bem ou serviço em formas que o cliente valoriza. Porém a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário. Quanto menos semelhanças entre os bens e serviços da empresa e os da concorrência, mais protegida ela estará dos seus rivais. Um produto pode ser diferenciado em um número ilimitado de aspectos. Características incomuns,

serviço ao cliente de pronta-resposta, inovações rápidas de produtos e liderança tecnológica, prestígio e status percebidos, projeto de engenharia. Qualquer alteração ou incremento que possa gerar valor real será base de diferenciação. O desafio é identificar as características capazes de gerar valor para o cliente.

O uso adequado da estratégia de diferenciação permite que a empresa obtenha retornos superiores à média a despeito da presença de forças competitivas.

Conforme PORTER, (2004), a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A lealdade resultante do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis aos preços. Finalmente, a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.

Na estratégia de diferenciação existem riscos competitivos, conforme mencionam HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003). Um dos riscos é que o cliente pode decidir que o diferencial de preço entre o produto diferenciado e o produto do líder em custos é muito grande. Nesse caso, a empresa poderá estar oferecendo características diferenciadas que excedem as necessidades do cliente. Quando isso ocorrer, a empresa estará vulnerável aos concorrentes capazes de oferecer ao cliente uma combinação de características e preços mais consistente com as necessidades deste. Outro risco nesta estratégia é que os meios de diferenciação que a empresa apresenta venham a deixar de gerar o valor pelo qual os clientes se mostram dispostos a pagar. Essa estratégia torna-se ainda menos valiosa se as imitações pelos concorrentes conseguirem induzir os clientes a perceber que a concorrência está oferecendo o mesmo bem ou serviço às vezes a preço mais reduzido. Um terceiro risco da estratégia de diferenciação é que a aprendizagem pode estreitar a percepção que o cliente tem das características diferenciadas da empresa. À medida que os clientes se familiarizam com as características comuns, existentes em novas marcas, a fidelidade à empresa pode diminuir. Existe ainda, um outro risco – a presença de produtos falsificados – que tentam transmitir características diferenciadas aos clientes a preços substancialmente reduzidos – preocupa muitas empresas que utilizam a estratégia de diferenciação.

3.4 Estratégia de Liderança em Custos Focada

“Estratégia de foco é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços que atendam às necessidades de um certo segmento competitivo” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003, p.168).

As empresas que se utilizam das estratégias de foco, procuram usar suas competências essenciais no atendimento das necessidades de um dado segmento do setor, que seja jovens, idosos ou mulheres, ou ainda, produtos destinados a determinado profissional, ou mesmo a um mercado geográfico diferente no país. A essência da estratégia de enfoque é a exploração das estreitas diferenças entre os alvos a partir de uma análise do setor. Assim, a empresa pode atender a um determinado segmento com maior eficácia ou eficiência do que os concorrentes que atuam no mesmo setor. O êxito da empresa na utilização desta estratégia dependerá da capacidade que ela tem de identificar segmentos cujas necessidades singulares sejam tão especializadas que os concorrentes de alcance mais amplo preferem não atendê-los, ou de identificar um segmento mal atendido pelos concorrentes do setor como um todo.

3.5 Estratégia de Diferenciação Focada

Existem inúmeras possibilidades de diferenciação de produtos visando ao atendimento de segmentos específicos de mercado. Talvez os melhores exemplos de estratégia de diferenciação focada sejam os dos veículos de custo elevado, como *Ferrari* e *Lamborghini*, com preços entre 150 mil a 600 mil dólares. Esses automóveis atenderiam a uma paixão e não somente a uma necessidade de transporte. Existem vários outros exemplos, como construtoras que constroem apartamentos de luxo para um segmento específico, sejam de indivíduos com alto poder aquisitivo ou indivíduos que entendem e utilizam muito da tecnologia/serviços sofisticados de telecomunicações.

Para poder alcançar a competitividade estratégica e obter retornos superiores à média através de estratégia de foco, as empresas devem mostrar-s capazes de concluir várias atividades primárias e de suporte de modo competitivamente superior.

Os riscos competitivos existentes serão os mesmos de uma empresa que esteja adotando a estratégia de liderança em custos ou de diferenciação em relação ao setor como um todo. Ainda assim, as estratégias de foco implicam três riscos adicionais. O concorrente poderá ser capaz de orientar seu foco na direção de um segmento competitivo ainda mais estreito e “desfocar” o enfoque. O segundo risco que a empresa corre é ter concorrentes que atuavam no mercado como um todo, entenderem que devem entrar naquele mercado específico, em segmentos mais estreitos, ocupados pela empresa detentora da estratégia de diferenciação focada. O terceiro risco é que as necessidades do cliente em um segmento estreito e concorrido poderão tornar-se semelhantes às dos clientes como um todo, ocorrendo neste caso a redução ou mesmo a eliminação das vantagens obtidas pela estratégia.

3.6 Estratégia Integrada de Liderança em Custos/Diferenciação

As empresas que conseguem combinar as abordagens de liderança em custos e de diferenciação terão um avanço para a sustentação de vantagens competitivas, principalmente nos dias de hoje, em tempos de globalização. As evidências mostram a relação entre a implementação de uma estratégia integrada e a obtenção de retornos superiores à média. Pesquisas indicam que as empresas que combinavam diversas formas de vantagem competitiva superavam em desempenho aquelas identificadas apenas com uma única forma. É importante ressaltar que um dos motivos principais pelos quais as empresas capazes de implementar adequadamente a estratégia integrada conseguem obter retornos superiores a média é que os benefícios desse tipo de estratégia são cumulativos. “A diferenciação conduz a preços mais elevados ao mesmo tempo em que a liderança em custos implica custos reduzidos”. Assim, a estratégia integrada permite que a empresa alcance uma vantagem competitiva ao oferecer dois tipos de valor para seus clientes: algumas características diferenciadas (mas em menor número do que as oferecidas pela empresa de produto diferenciado) e custo relativamente baixo, (mas, não tão baixos quanto os dos produtos do líder em custos).

De acordo com HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003), as empresas devem possuir flexibilidade estratégica para utilizar a estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação.

Esta estratégia somente conseguirá gerar retornos superiores à média se a empresa oferecer aos seus clientes os bens ou serviços que estes valorizem e pelos quais estejam dispostos a pagar preços mais elevados. A empresa que não consegue estabelecer uma posição de liderança na faixa competitiva que escolheu como líder em custos ou como diferenciadora corre o risco de “ficar a meio caminho”.

3.7 Intenção Estratégica

“A intenção estratégica é a alavancagem dos recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma empresa, visando ao cumprimento de suas metas no ambiente competitivo” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003, p.26). Relacionada com a vitória nas batalhas competitivas e com a conquista da liderança globalizada, ela implica uma parcela significativa dos recursos, capacidades e competências essenciais e, quando estabelecida adequadamente, é capaz de gerar um desempenho em formas jamais imaginadas como possíveis.

A intenção estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo. É uma intenção estratégica que proporciona aos membros da organização a meta que merece seu esforço, dedicação e compromisso pessoal de permanecer como o melhor do mercado ou derrubar a empresa que está no pódio (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

A intenção estratégica é o ponto crucial da arquitetura estratégica e oferece a energia emocional e intelectual para a jornada. Ela transmite uma noção de direção, traz consigo a perspectiva da exploração e da descoberta e “implica um ponto de vista competitivamente único sobre o futuro” (PRAHALAD e HAMEL, 1997, p.42). É muito mais que simples descrição de ambições, argumentam os autores, oferecendo testemunho de uma gama de empresas que supostamente teriam ambiciosas intenções e que sistematicamente não alcançavam seus objetivos.

Na visão de PRAHALAD e HAMEL (1997), a intenção estratégica desafia a escassez natural dos recursos no ambiente competitivo e, ao invés de induzir os administradores a promoverem “ajustes” entre recursos existentes e oportunidades emergentes, estimula-os a

fazerem do “desajuste” substancial entre os recursos e as aspirações o *drive* para a inovação e para a criação de alternativas diferenciadas para o sucesso da organização.

PRAHALAD e HAMEL (1989, p.65) afirmam que o conceito de intenção estratégica envolve um processo gerencial ativo e encampa:

- 1) atenção organizacional focada na essência da vitória competitiva;
- 2) motivação permanente do pessoal pela via da comunicação eficaz, da clareza e do valor dos objetivos a alcançar;
- 3) abertura de espaços para contribuições pessoais e coletivas;
- 4) sustentação do entusiasmo pela permanente revisão das definições operacionais à medida que ocorrem mudanças nos ambientes interno e externo;
- 5) uso da intenção como direcionador da alocação dos recursos.

A formulação da intenção estratégica é melhor realizada quando conhecemos bem a situação atual e definimos onde queremos chegar, ou seja, situação atual e situação desejada.

A intenção estratégica existe quando todos os empregados e níveis da empresa estão empenhados na busca de um critério específico de desempenho. Afirma-se que a intenção estratégica proporciona aos empregados a única meta que merece o esforço e o compromisso pessoais: destituir o melhor ou permanecer como o melhor em todo o mundo. A intenção estratégica terá sido constituída adequadamente quando todos os colaboradores acreditarem fervorosamente em seu produto e setor e quando todo o enfoque estiver sendo orientado na habilidade da empresa em desempenhar melhor do que os seus concorrentes.

A intenção estratégica exige grande esforço para a empresa. Provoca grandes desajustes entre recursos e ambições.

O papel dos dirigentes é focar toda a atenção da empresa no objetivo a ser alcançado. Isso pode ser feito aos poucos, como desafios a serem superados um a um. São metas que se traçam para alcançar o objetivo ou sucesso. São chamados de desafios corporativos e servem para conquistar novas vantagens competitivas.

As empresas que lançam esses desafios corporativos descobrem que para envolver toda a organização precisam de algumas ações:

- Gerar um senso de urgência indicando a necessidade de melhorar;

- Promover o foco nos adversários para todos os níveis, os funcionários devem comparar seu desempenho com o dos concorrentes;
- Garantir capacitação para se trabalhar com eficiência, resoluções de problemas, formação de equipes;
- Dar a organização tempo para vencer um desafio antes de lançar outro;
- Estabelecer marcos intermediários e mecanismos de revisão claros para monitorar o progresso garantindo reconhecimento e recompensas.

Mas qualquer que seja o desafio, há sempre a necessidade de envolver as pessoas. Deve haver responsabilidade recíproca das pessoas.

As vantagens competitivas devem ser aproveitadas logo que descobertas, pois a essência está em criar as vantagens competitivas de amanhã mais depressa do que seu concorrente possa imitar as suas vantagens, ou se antecipar aos acontecimentos fazendo com que as mudanças afetem positivamente nos negócios.

A busca pela liderança de mercado faz com que muitas empresas se formulem e planejem seus recursos para alcançarem seus objetivos. Muitas se prendem a fórmulas e recursos existentes para realizarem este planejamento, analisando seus maiores concorrentes e muitas vezes copiando suas formas de gestão. A empresa que possui o espírito inovador é a que irá antes de seus concorrentes, alcançar a forma de se lançar e se projetar de maneira agressiva no mercado, se tornando a líder de seu segmento. Saber qual ação deve ser tomada é tarefa do gestor empreendedor após a percepção e análise de seu mercado e concorrentes, a revitalização competitiva traz à empresa uma nova forma de visão estratégica: estar atento à novas oportunidades tanto no seu ramo como em sua segmentação; aprender com seus erros, e estar antenado nas falhas de seus concorrentes, o que pode trazer novas oportunidades à empresa.

Muitas empresas passam por dificuldades por falta de recursos, mas com coerência, foco centrado e engenhosidade a empresa alavancará recursos para poder continuar. Como também muitas empresas se consideram mais competitivas por possuírem mais recursos que sua concorrente e não percebem que a informação e inovação podem contribuir para o lançamento de produtos ou recriar gestões que gerem um novo espaço no mercado. Quando uma empresa ou seu setor transmitem sinais negativos é a hora dos empreendedores observarem as novas

oportunidades que o mercado oferece. Produtos que já estejam estagnados e fora de linha pode indicar uma nova oportunidade para se pensar em investir.

3.8 Formulação Estratégica

A formulação da estratégia é um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da organização.

Em seu artigo, “O que é estratégia?” de 1996, PORTER argumenta sobre a distinção entre eficácia operacional e estratégia, mostrando que a confusão entre estratégia e ações estratégicas já estava presente. Para PORTER, a eficácia operacional – o desempenho de atividades de forma mais eficiente e eficaz do que os concorrentes – é um requisito para a sobrevivência da empresa, enquanto a estratégia competitiva é o diferencial, a vantagem competitiva sustentável das organizações. A escola do posicionamento, como suas antecessoras, separa a formação da estratégia em duas fases: a formulação e a implantação. Na formulação aplicam-se técnicas analíticas e a implantação é controlada.

No meio organizacional uma das formas mais conhecidas e equivocadas de formulação estratégica é através do planejamento estratégico, o que acaba limitando o enfoque, pois no plano, há predominância de aspectos racionais e analíticos que impedem o conhecimento do todo (MINTZBERG e QUINN, 2001). Planejamento para os autores, diz respeito à análise e o desmembramento das metas em etapas formalizadas para a implementação. Já pensamento estratégico refere-se à síntese, envolvendo criatividade e intuição. Sob o enfoque do planejamento, há uma dissociação entre o pensar e o agir, pois primeiro se estabelece uma ação para, em seguida, agir e obter a experiência, fazendo com que ocorra uma desconexão entre os formadores da estratégia e os verdadeiros implementadores.

A formulação da estratégia emerge de planejamentos em longo prazo, sendo que os gerentes atuam como os grandes arquitetos estratégicos, havendo uma dissociação entre a concepção e a implementação (WHITTINGTON, 2002).

Assim, os objetivos e a forma como as estratégias serão concebidas e implementadas estarão relacionados com as características sociais dos estrategistas e do contexto social que estão inseridos, sendo que as regras da cultura da sociedade local exercerão grande influência (WHITTINGTON, 2002).

A formulação de estratégias eficazes para as organizações depende de uma visão mais sistêmica e do balanceamento entre as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização.

ANDREWS (2001) e CHRISTENSEN (1997) destacam que outras variáveis que não as econômicas como os valores pessoais dos decisores e dos acionistas, a ética, a cultura organizacional, a legislação vigente, os aspectos sociais, políticos e ecológicos também devem ser considerados durante a fase de formulação das estratégias.

BARLETT e GHOSHAL (1994) e COURTNEY, KIRKLAND e VIGUERIE (1997), afirmam que com frequência, os gerentes situados em níveis hierárquicos superiores agem de forma prepotente, julgando ter conhecimento de todas as variáveis necessárias para a formulação das estratégias. Tais autores ressaltam que, por um longo tempo, a formulação das estratégias organizacionais tem sido da área de domínio da cúpula gerencial, sendo que diversos mitos foram criados em torno das condutas dos administradores seniores, fazendo com que uma imagem poderosa e, até mesmo heróica, ficasse arraigada no cerne das organizações.

Tal postura, característica dos preconizadores da racionalidade instrumental, chega a ser ingênua, por conduzir as organizações a graves problemas posteriores, durante a fase de implementação das estratégias. BARLETT e GHOSHAL (1994) destacam que as estratégias formuladas a partir desse paradigma se tornam estéreis, por não conseguirem um mínimo de comprometimento por parte das pessoas situadas em níveis inferiores da hierarquia organizacional.

Por isso, os administradores devem reconhecer que, particularmente em ambientes turbulentos e descontínuos, a realidade é muito complexa para que, apenas baseado na sua capacidade de processamento de informações, em seus conhecimentos e em sua “racionalidade”, seja possível abarcar todas as variáveis que afetam a gestão estratégica das organizações ou pelo menos a maior parte delas.

Nesse contexto, o aproveitamento dos conhecimentos das pessoas situadas nos diversos níveis da organização além de ampliar os limites cognitivos dos decisores, favorece

posteriormente o processo de implementação da estratégia. Espera-se, portanto que, em função do aproveitamento dos “cérebros” das pessoas envolvidas com a organização, sejam contempladas múltiplas variáveis a fim de tornar as decisões menos limitadas no que tange a racionalidade.

SETTE (1998) afirma que, embora a formulação das estratégias seja tarefa de responsabilidade da cúpula gerencial, para que elas sejam implementadas de maneira efetiva, os gerentes situados no nível estratégico da organização devem contar com a participação de todos os envolvidos com os processos de mudança. GAJ (1995) complementa mencionando que tal procedimento tem o potencial de reduzir os problemas que podem ocorrer durante o processo de implementação das estratégias.

Em ambientes caracterizados por discontinuidades, a existência de biodiversidade organizacional é de extrema importância para a formulação de estratégias empresariais. Isso porque pessoas que apresentam diferentes ângulos de visão favorecem uma visão mais sistêmica da realidade, contribuindo mais efetivamente para a formulação das estratégias (CHRISTENSEN, 1997).

No entanto, paradoxalmente, durante a fase de implementação das estratégias torna-se mais desejável que as pessoas tenham visões semelhantes, direcionando a organização para suas metas e objetivos (BOWMAN e AMBROSINI, 1997).

O grande problema e o paradoxo que surge é que conforme CHRISTENSEN (1997), em ambientes turbulentos, as estratégias tendem a ficar obsoletas muito rapidamente, sendo necessária uma constante formulação e reavaliação das estratégias. Assim, ao mesmo tempo em que a organização necessita de uma elevada biodiversidade, o grupo dominante deseja que, durante o processo de implementação, não existam oposições às estratégias por eles criadas.

BOWMAN e AMBROSINI (1997) destacam que a solução para o estabelecimento de estratégias em organizações que optam pela biodiversidade reside na criação de um consenso, definido por eles como a extensão na qual a percepção sobre as prioridades estratégicas é compartilhada entre os gerentes. Além disso, tais autores destacam que existe uma estreita correlação entre a ocorrência de consenso com a performance da organização.

CHRISTENSEN (1997) defende que, ao contrário do que muitas organizações vêm fazendo ao terceirizar os trabalhos de elaboração das estratégias, os gerentes devem preocupar-se em buscar desenvolver uma mentalidade estratégica internamente na própria

organização. Para que a organização adquira competência na formulação e na implementação das estratégias deve-se privilegiar o processo de aprendizagem, no qual a organização só aprende fazendo.

3.9 Implementação Estratégica

Nessa etapa, as estratégias devem ser adequadamente comunicadas aos interessados nos diversos setores da organização, que deve ser preparada para as mudanças através de treinamento, planos de incentivos, modificações na estrutura e implementação de sistemas de informações. Além disso, conforme CHRISTENSEN (1997) deve-se buscar alinhar a estratégia com os planejamentos dos outros níveis, ou seja, o tático e o operacional.

Segundo HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003), a estratégia competitiva é alcançada quando uma firma de sucesso formula e implementa uma estratégia de criação de valor.

BEER e EISENSTAT (2000) afirmam que, apenas boas intenções e uma nova estrutura organizacional não são suficientes para que a implementação das estratégias seja bem sucedida. Destacam ainda que, na realidade, existem outros fatores que são críticos para o sucesso na implementação das estratégias.

KOTTER e SCHLESINGER (1986), MORGAN (1996) e WOOD JR. (1995), relatam que os estudos sobre a cultura e as mudanças organizacionais podem auxiliar na compreensão dos motivos pelos quais em grande parte das vezes as estratégias têm problemas para serem implementadas satisfatoriamente. FISCHMAN (1987) contribui com essa perspectiva mencionando que o gerenciamento da mudança não pode, em nenhuma hipótese, ser subestimado nessa etapa.

BART e BAETZ (1998), FLEURY e FISCHER (1992), mostram que o comprometimento e a motivação também exercem grande influência sobre a implementação de mudanças estratégicas nas organizações.

BEER e EISENSTAT (2000) afirmam que, embora muitos gerentes acreditem que a simples comunicação das estratégias seja suficiente para uma implementação bem sucedida, a maioria dos esforços enfrenta sérios problemas no âmbito organizacional, devido a alguma forma de resistência humana, levando mais tempo do que fora previsto ou desejado, trazendo distúrbios emocionais e conflitos entre as pessoas (KOTTER e SCHLESINGER, 1986). Tais

autores, subsidiados pela opinião de MORGAN (1996), asseguram que, frequentemente, a implantação de estratégias é sabotada pelo fato dela perturbar o *status quo*, ameaçando os direitos adquiridos pelas pessoas em seus empregos, causando um transtorno nas formas de se fazer as coisas.

Por mais que os administradores estejam conscientes da dificuldade de implementação das estratégias, poucos se dedicam a buscar avaliar sistematicamente quem pode resistir às mudanças trazidas pelas estratégias e as razões pelas quais podem surgir tais resistências (KOTTER e SCHLESINGER, 1986).

FISCHMANN (1987) afirma que, quando não há uma efetiva participação no processo de formulação das estratégias, uma série de dissonâncias pode ocorrer quando da implementação. As pessoas podem tanto esperar mais resultados que as estratégias formuladas estão se propondo quanto não acreditarem que elas possam efetivamente contribuir com os resultados organizacionais.

Conforme KOTTER e SCHLESINGER (1986), é natural que as pessoas afetadas pelas mudanças experimentam uma maior ou menor confusão emocional, fazendo com que, mesmo as mudanças que aparentemente são completamente positivas e lógicas, causem uma sensação de perda e de incerteza. Por esse motivo, os indivíduos e os grupos podem reagir de maneiras distintas, que vão desde a resistência passiva, passando pela tentativa agressiva de sabotagem até a sincera adesão.

Existem quatro razões mais frequentes para que as pessoas resistam às mudanças: medo da perda de algo de valor; incompreensão da mudança e suas implicações; crença de que a mudança não faz sentido para as organizações e uma pequena tolerância em relação à mudança (KOTTER e SCHLESINGER, 1986). Assim, a ausência de uma devida atenção para as mudanças causadas pelas estratégias sobre as pessoas pode levar ao fracasso todo o processo de estratégia.

FISCHMANN (1987, p.44) propõe que seja adotado o princípio da mínima intervenção, ou seja “mudar apenas o que é necessário e suficiente para produzir uma solução duradoura ao problema estratégico ao qual se dirige”. Mais uma vez surge um paradoxo: se por um lado deve-se atentar para o fato de que a solução deve ter durabilidade para que não seja necessário ficar constantemente modificando as estratégias, por outro, diversos autores têm sugerido que as estratégias devam estar em constante processo de revisão.

FISCHMANN (1987) e MILLER(1997) relatam que o sucesso na implementação das estratégias é uma questão que pode ser avaliada em termos de grau de consecução do que foi planejado. No entanto, deve-se ressaltar que em ambientes mutantes torna-se imprescindível que se crie espaço também para as estratégias emergentes, flexibilizando o processo. De fato, organizações que buscam cumprir cegamente as estratégias como foram originalmente planejadas, não apenas estão sendo míopes e pouco flexíveis, mas principalmente estão perdendo oportunidades de tomar decisões mais racionais em função das contingências que eventualmente surgem.

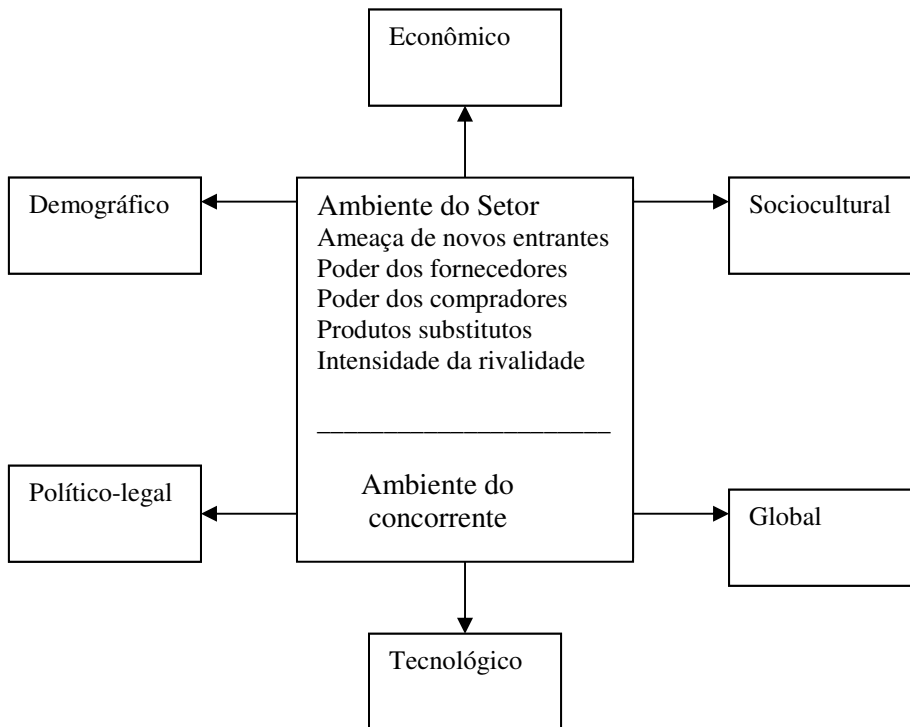
3.10 Ambiente Externo

Diversos fatores externos à organização podem afetar o seu desempenho. E as mudanças no ambiente externo podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização.

A avaliação do ambiente externo pode ser dividida em duas partes:

- Fatores macroambientais – entre os quais podemos citar: demográfico, econômico, tecnológico, político-legal, sociocultural e global.
- Fatores microambientais – entre os quais podemos citar a ameaça de novos entrantes, as organizações congêneres, os principais parceiros, fornecedores, compradores, produtos substitutos, etc.

FIGURA 4 - O ambiente externo



Fonte: HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003

Na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar (positiva ou negativamente) seu desempenho e sua forma de atuação. As mudanças no ambiente externo, sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todo mundo.

Uma organização que perceba que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as conseqüências das ameaças. Por isso, a análise do ambiente externo é tão importante.

A análise da situação deve levar em conta não apenas o que está sendo sinalizado como uma alternativa de cenário, mas também qual é a probabilidade de que aquele cenário se concretize. Esta análise de cenários deve ser permanente, porque o ambiente externo é muito dinâmico e está sendo alterado constantemente.

Conforme HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003), dos anos 60 até os 80, o ambiente externo era considerado o principal determinante das estratégias a serem selecionadas pela empresa. O modelo de organização I/O (*industrial organization*) explica a influência dominante do ambiente externo sobre as ações estratégicas da empresa. O modelo especifica que o setor

no qual uma empresa decide atuar exerce maior influência no seu desempenho do que as decisões tomadas internamente por seus gestores. Considera-se que esse desempenho seja determinado basicamente por uma gama de características do setor, inclusive as economias de escala, barreiras à entrada no mercado, diversificação, diferenciação de produto e grau de concentração de empresas nesse setor.

Baseado na economia, o modelo I/O faz as seguintes suposições subjacentes:

- que o ambiente externo imponha pressões e limitações que determinem as estratégias capazes de gerar retornos superiores à média;
- que quase todas as empresas que atuam em um determinado setor ou segmento deste controlem recursos semelhantes e estrategicamente pertinentes e adotem estratégias semelhantes em vista desses recursos;
- que os recursos empregados na implementação de estratégias são altamente móveis de empresa para empresa; em vista da mobilidade de recursos, as eventuais diferenças em recursos que possam se desenvolver entre empresas não terão vida longa;
- que os indivíduos que detêm o poder decisório organizacional sejam racionais e tenham o compromisso de atuar nos melhores interesses da empresa, como demonstra o seu comportamento de maximização de lucros.

O modelo I/O desafia a empresa a localizar o setor mais atraente para atuar. Pelo fato de se supor que muitas delas possuam recursos estratégicos semelhantes e capazes de mudar segundo a empresa, a competitividade apenas poderá ser ampliada quando ela encontrar o setor que ofereça o potencial de lucro mais elevado e aprender a usar seus recursos na implementação das estratégias exigidas pelas características estruturais desse setor. O modelo de competição das cinco forças é uma ferramenta analítica que pode ser usada para ajudá-la nessa tarefa. O modelo compreende muitas variáveis, tenta capturar a complexidade da concorrência e sugere que a lucratividade de um setor seja uma função de interações entre cinco forças (fornecedores, compradores, rivalidade competitiva entre as empresas que atuam no setor, produtos substitutos e entrantes em potencial no setor). Por meio dessa ferramenta, a empresa é desafiada a entender o potencial de lucro de um setor e a definir a estratégia a ser implementada para estabelecer uma posição competitiva defensável, tendo em vista as características estruturais do setor. O modelo sugere ainda, que a empresa possa auferir retornos superiores à média através da manufatura de produtos padronizados ou prestando serviços padronizados a custos inferiores aos da concorrência (estratégia de liderança em

custos) ou produtos diferenciados pelos quais o cliente esteja disposto a pagar preços *premium* (estratégia de diferenciação).

O modelo I/O é apoiado por pesquisas recentes, que demonstraram que cerca de 20% da lucratividade das empresas era devida ao setor em que atuavam, ou seja, 20% da rentabilidade de uma dada empresa são determinados pelo setor ou setores no qual ela decide atuar. A pesquisa também mostrou que 36% da variação na lucratividade poderia ser atribuída às características e ações dessa empresa. Os resultados da pesquisa sugerem que tanto o ambiente quanto as características da empresa desempenham um importante papel na determinação do nível específico de sua rentabilidade, sendo provável que haja uma relação recíproca entre o ambiente e a estratégia da empresa e que essa relação afete o seu desempenho (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003).

FIGURA 5 - Resultados das Análises dos Ambientes Externo e Interno

O estudo do ambiente externo permite que a empresa identifique aquilo que poderia escolher para fazer .	O estudo do ambiente interno permite que a empresa identifique o que pode fazer .
---	--

Fonte: HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003

3.11 Ambiente Interno

O ambiente interno se refere às atividades realizadas no âmbito interno das organizações, englobando os seguintes componentes:

- Cultura da organização
- Aspectos de marketing
- Aspectos financeiros
- Aspectos ligados à produção

▫ Aspectos relacionados à gestão de pessoal

O ambiente interno da organização (pontos fortes e fracos) pode ser controlado pelos seus dirigentes, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas pela própria organização. Assim, quando se percebe um ponto forte deve-se ressaltá-lo ainda mais; quando se percebe um ponto fraco, deve-se agir para controlá-lo ou, pelo menos minimizar seu efeito.

O ambiente interno deve ser monitorado permanentemente, através de uma relação de variáveis como: demanda pelos serviços prestados, capacidade de atendimento, satisfação do público alvo com o atendimento, dedicação dos funcionários, capacidade de gestão das lideranças da organização, flexibilidade da organização, etc. É importante avaliar também os principais concorrentes em relação aos mesmos tópicos, para que se possa ter clareza de quais são os diferenciais competitivos que cada organização tem em relação às outras.

O diagnóstico estratégico interno corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando-a as suas forças e fraquezas e criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua. O alinhamento dos diagnósticos externos e internos produz às premissas que darão sustentação a construção de cenários, que têm se apresentado como uma das ferramentas estratégicas de maior valor para as organizações.

Os dirigentes devem ter em mente a necessidade de criar uma visão mais holística e prospectiva, no intuito de formular estratégias efetivas para que suas organizações atinjam as metas e objetivos, levando à consecução de sua missão.

Torna-se, portanto premente a necessidade de que as organizações sejam mais flexíveis e capazes não apenas de aprender, mas principalmente estejam aptas a aprenderem a esquecer, reinventando suas formas de gestão, adaptando-se aos ambientes mutantes a que estão expostas.

Conforme HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003), no cenário competitivo do século XXI, condições e fatores tradicionais, como custo de mão-de-obra, acesso a recursos financeiros e matérias-primas, mercados protegidos ou controlados, podem ainda representar uma fonte de vantagem competitiva, porém em menor grau que no passado. Um motivo importante para esse declínio é que as vantagens geradas por essas fontes podem ser superadas por meio de uma estratégia internacional e pelo fluxo relativamente livre de

recursos através da economia globalizada. Citando o economista LESTER THUROW (1996, p.36): “As matérias primas podem ser adquiridas e transferidas para onde se façam necessárias”. O capital financeiro é uma *commodity* que pode ser obtida em Nova Iorque, Tóquio ou Londres. Simplesmente não existem peças únicas de equipamento que não possam ser obtidas ou cujo preço impeça o concorrente de adquiri-las. Um dos resultados dessas condições é uma quantidade significativa de excesso de capacidade. Na verdade, parece que esse excesso é a regra em muitas indústrias, o que dificulta ainda mais a criação de vantagens competitivas. Nesse ambiente competitivo e desafiador, poucas empresas conseguem optar pelas decisões estratégicas mais eficazes. Para melhorar a qualidade das decisões ao longo de eventos e do tempo, as empresas do século XXI precisam desenvolver a habilidade de mudar rapidamente. Um desafio fundamental ao desenvolvimento dessa habilidade é gerar um ambiente organizacional que inclua a experimentação e o aprendizado.

As demandas do cenário competitivo do século XXI obrigam os gerentes em níveis mais elevados a repensar o conceito da sociedade anônima.

3.12 Produtos e Negócios

A tecnologia está redefinindo a natureza da concorrência. As empresas estão ampliando seus campos de visão, compreendendo que a internet e outras tecnologias como as *TICs* (tecnologia da informação e comunicação), apresentam um tipo e alcance de concorrência desconhecidas para a maior parte das organizações tradicionais.

Conforme HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003), a natureza fundamental da competição em muitas indústrias do mundo está em fase de mudança. O ritmo da referida mudança, além de implacável, está aumentando de velocidade. Até mesmo a determinação dos limites de um setor está se tornando um desafio.

Os ambientes hiper competitivos e o cenário competitivo do século XXI são conseqüências de vários fatores. As duas causas principais são os surgimentos de uma economia e tecnologia globalizadas e as mudanças tecnológicas particularmente rápidas.

Mesmo que o surgimento da economia digital esteja criando novas oportunidades, o turbilhão que lhe acompanha está produzindo mudanças profundas.

Os supostos sobre os quais os estrategistas de negócios trabalham e aos quais estavam acostumados a decidir, já não se aplicam mais: está cada vez mais difícil prognosticar como serão no futuro os clientes, a comunidade e a própria concorrência.

Estas redefinições remetem a um novo contexto e ambiente de negócios, cujas regras mudam mais rápido que a capacidade de responder as suas exigências, aplicando métodos tradicionais de planejamento e solução de problema. É certo que o futuro será diferente do presente. O quanto será diferente, está por se ver.

Por hora deve ficar claro que as organizações devem aprender a focar a mudança de uma forma diferente e desenhar seu negócio para manejar a incerteza. Todavia, é fundamental que se aprenda que o primeiro a mudar é nossa forma de ver a mudança.

Atualmente os produtos têm um ciclo de vida mais curto e as opções de escolha estão em número cada vez maior ao alcance do cliente.

Observa-se que as empresas que estão em contínuo crescimento têm uma melhor visão do negócio e da concorrência. A correta aplicação da análise das forças e fatores auxilia em muito na definição do esforço necessário para atender aos desejos do cliente. Algumas empresas sabem planejar com um grau de acerto tão grande, que ao lançar um produto já têm condições de planejar também as próximas gerações deste produto. A utilização dos recursos de tecnologia de informação pode alavancar a empresa em atingir suas metas.

Na nova economia, a concorrência não é só local, estadual, nacional, mas também pode ser internacional, o ciclo de vida dos produtos mais curtos, a enorme pressão sobre os preços e a rápida comodização.

Os potenciais clientes estão mais exigentes e menos fiéis às marcas em qualquer que seja o setor de atividade, ou seja, trocam quantas vezes seja necessário e com muita facilidade de fornecedor.

Para o cliente, o importante é a relação: **valor = benefício/preço.**

Assim, torna-se necessário:

Conhecer o cliente: desenvolver com maior rapidez produtos que devem ter não apenas a qualidade assegurada pela empresa, mas também a qualidade que o cliente deseja.

Atenção no processo e no desenvolvimento de produto: ao lançar produtos, ter um estudo em fase adiantada de desenvolvimento ou em preparação, de um produto que irá

substituir o que está sendo comercializado, incorporando as alterações sugeridas pela área de produção, de vendas, e dos próprios clientes.

Recursos Humanos: desenvolver equipes multifuncionais que poderão auxiliar na solução dos diversos problemas da empresa.

Promover o alinhamento: aproveitar as divergências internas existentes a respeito de muitos pontos e equalizar, alinhar, todas as idéias de diferentes visões em prol da empresa.

Controle e desempenho: é vital a empresa possuir um sistema de acompanhamento e avaliação contínua do desempenho e resultados alcançados.

3.13 Dinâmica Competitiva

A atual realidade de competição de mercado, caracterizando um ambiente de confronto, justifica que as empresas adotem estratégias para alcançar seus objetivos profissionais. No mundo atual globalizado, a sobrevivência de uma organização empresarial irá cada vez mais depender de sua capacidade de antecipação às ameaças e oportunidades que surgem no ambiente.

Segundo HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003), a dinâmica competitiva resulta de uma série de ações e respostas competitivas entre firmas que concorrem dentro de uma indústria particular.

Ao longo do tempo, empresas que competem numa indústria empregam uma série de ações e reações competitivas. Existe rivalidade competitiva quando duas ou mais delas contrapõem-se na busca de uma posição de mercado vantajosa. Desenvolve-se rivalidade competitiva entre elas porque um ou mais competidores sentem-se pressionados ou vêem oportunidades de melhorar suas posições de mercado.

Na maioria das indústrias, as ações competitivas de uma firma têm efeitos observáveis sobre os seus competidores e provocam respostas idealizadas para se contrapor à ação.

A rivalidade competitiva pode ter um grande efeito sobre a lucratividade de uma firma. À medida que a rivalidade em uma indústria se acentua, a lucratividade média de firmas que competem nela decresce. A intensidade da rivalidade é afetada não somente pelo número de competidores, mas por muitos outros fatores, como a estrutura de mercado e a estratégia da

firma. Assim, empresas que desenvolvem e implementam estratégias mais efetivas poderão ter mais sucesso que as outras.

A peculiaridade de mercado e a similaridade de recursos mediam a consciência e a motivação para se realizar ações e respostas das empresas. A probabilidade de ação e resposta terá resultados competitivos que serão moderados pela capacidade da firma para realizar ações e respostas estratégicas.

Apesar de a consciência e motivação para agir derivarem amplamente da análise das peculiaridades de mercado e similaridade de recursos, esses são fortes incentivos para que a empresa seja uma *first-mover*, ou uma firma que põe em prática uma ação competitiva inicial. Diversas vantagens competitivas podem ser obtidas por essas empresas até que outros competidores possam reagir. Porém existem também desvantagens para as *first-mover*, pelo risco assumido por quem toma a iniciativa, pois não é fácil prever o resultado de uma ação, às vezes com custos elevados.

Uma *second-mover* é uma firma que reage à ação competitiva de uma *first-mover*, muitas vezes através de imitação ou de uma iniciativa projetada para se contrapor aos efeitos da ação (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003). Quando a *second-mover* reage rapidamente à ação competitiva de uma *first-mover*, ela pode ganhar parte das vantagens da *first-mover* sem enfrentar as desvantagens. Para ser uma *first-mover* bem sucedida ou uma *second-mover* rápida, uma companhia deve ser capaz de analisar seus mercados e identificar questões estratégicas críticas.

Uma *late-mover* é uma firma que responde a uma ação competitiva, mas somente depois que se transcorreu um tempo considerável depois da ação da *first-mover* e a resposta da *second-mover* (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003). as *late-movers* tendem a ter piores desempenhos e muitas vezes são menos competitivas.

A probabilidade de uma resposta por parte de um competidor a uma ação competitiva baseia-se parcialmente na extensão em que o competidor é dependente do mercado em particular em que a ação foi praticada. Além disso, a probabilidade de resposta baseia-se no tipo de ação, na reputação da firma que põe em prática a ação estratégica e os recursos disponíveis ao competidor que contempla a resposta.

3.14 Aquisição e Reestruturação

“Uma aquisição é uma estratégia através da qual uma firma compra uma participação de controle, ou 100%, de outra firma com a intenção de utilizar uma competência essencial mais eficiente, tornando a firma adquirida um negócio subsidiário dentro do seu portfólio” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003, p.277).

A entrada por aquisição está sujeita a uma metodologia analítica inteiramente diferente da entrada por meio de desenvolvimento interno, porque a aquisição não acrescenta uma nova empresa à indústria no sentido direto.

O ponto crítico é o reconhecimento de que o preço de uma aquisição é estabelecido no mercado de companhias (PORTER, 2004). Nesse mercado, os proprietários de companhias são os vendedores e as companhias adquirentes são os compradores.

Um mercado de companhias eficiente trabalha para eliminar quaisquer lucros acima da média na realização de aquisições. Se uma companhia dispuser de uma sólida administração e de atraentes perspectivas para o futuro, o seu preço de cotação no mercado será elevado. Se o seu futuro for duvidoso, ou se ela necessitar de infusões maciças de capital, o seu preço de venda será baixo em relação ao seu valor contábil. Desde que o mercado de companhias esteja funcionando com eficiência, então o preço de uma aquisição eliminará a maior parte dos retornos para o comprador.

Existem várias razões para aquisições, segundo HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003). São elas: a) maior poder de mercado; b) superar barreiras à entrada; c) custo do desenvolvimento de novos produtos; d) maior velocidade de entrada em mercados; e) menor risco em comparação com o desenvolvimento de novos produtos; f) maior diversificação; g) evitar competição excessiva.

- a) Se uma firma é capaz de vender seus bens e serviços acima dos níveis competitivos ou quando os custos de suas atividades são inferiores aos dos competidores, existe poder de mercado. Então a maioria das aquisições visando um maior poder de mercado requer a compra de um competidor, fornecedor, distribuidor ou de um negócio altamente relacionado com a firma.

- b) É a aquisição feita entre companhias que possuem seus escritórios em diferentes países. São as aquisições e as alianças *cross-border*, alternativas estratégicas que as firmas consideram enquanto buscam competitividade estratégica.
- c) Dado ao alto custo do desenvolvimento de produtos além do tempo necessário para tal, as aquisições podem ser uma alternativa de acesso a novos produtos e mercados mais rapidamente.
- d) Da mesma forma do item anterior, as aquisições levam a uma entrada no mercado específico de maneira mais rápida.
- e) Os processos de desenvolvimento interno de produtos podem ser arriscados. Assim é mais seguro no caso de uma aquisição contar com uma estrutura já existente, com experiência na fabricação do produto em alvo.
- f) Com base na experiência da empresa adquirida, é mais fácil desenvolver e introduzir novos produtos em mercados atendidos pela firma.
- g) A aquisição serve nesse caso, para reduzir o efeito negativo de uma rivalidade intensa no desempenho financeiro, restringindo sua dependência de um único ou poucos produtos, ou mesmo mercados.

Existem também, problemas para obter sucesso nas aquisições, conforme HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003). São eles: a) dificuldades de integração; b) avaliação inadequada do alvo; c) dívida grande ou extraordinária; d) incapacidade para obter sinergia; e) demasiada diversificação; f) gerentes abertamente focalizados em aquisições; g) demasiadamente grande.

- a) Talvez a maior dificuldade encontrada seja a fusão de duas culturas distintas. Além disso, vincular sistemas financeiros e controle diferentes, resolver problemas relativos à situação de executivos, são tarefas difíceis e que podem levar ao fracasso da aquisição.
- b) Uma avaliação inadequada do alvo, ou a falta de *due diligence*, que é um processo de avaliação da firma alvo da aquisição, pode contribuir para que a aquisição não tenha êxito.
- c) Há exemplos de aquisições nos anos 80 e 90, em que as firmas no intuito de financiar as aquisições aumentaram significativamente seus níveis de dívida, inviabilizando o negócio.

- d) Não ser capaz de criar a sinergia necessária à operação, tanto no que diz respeito aos ativos físicos e aos não físicos, como por exemplo, capital humano.
- e) A demasiada diversificação pode exigir a capacidade de se processar cada vez mais um número maior de informações que pode acarretar um declínio do desempenho.
- f) O processo de aquisição requer uma quantidade substancial de tempo e energia, o que pode desviar a atenção de outras questões de igual importância, prejudicando a empresa.
- g) A maioria das aquisições cria uma firma maior, podendo gerar também maiores custos, acima dos benefícios da eficiência criada pelas economias de escala.

“Reestruturação é uma estratégia pela qual uma firma modifica seu conjunto de negócios ou sua estrutura financeira” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003, p.253).

O fracasso de uma estratégia de aquisição às vezes é o agente impulsionador de uma estratégia de reestruturação. As empresas podem se utilizar da estratégia de reestruturação devido a mudanças em seus ambientes externos e internos. Uma reestruturação pode ser interessante no posicionamento de uma empresa, a fim de que ela possa criar mais valor para os *stakeholders*, dado as mudanças ambientais. Outra alternativa pode estar na compra e venda de ativos de outras firmas, comprando-se ativos a baixo preço, reestruturando-os e vendendo-os ao preço mais elevado. Também a venda de divisões que têm baixo desempenho e focar nas restantes com maior disciplina e rigorosos controles financeiros é uma estratégia de reestruturação utilizada.

Uma estratégia de reestruturação bem sucedida pode aumentar as chances de sucesso para o negócio. Dentre os benefícios, podemos destacar:

- propõe e implanta melhoria no estabelecimento dos objetivos estratégicos da função financeira, na estrutura organizacional, nas funções e no quadro de funcionários e nos instrumentos gerenciais a serem adotados.
- aumenta a credibilidade junto a credores, fornecedores, funcionários e investidores, valorizando o negócio.
- define claramente objetivos e aumenta o controle sobre o negócio.
- foco da organização em atividades chave que geram valor e vantagens competitivas.

- melhora a comunicação externa, informando a comunidade financeira que a empresa está buscando uma melhoria de desempenho.

3.15 Estratégia Cooperativa

As alianças estratégicas projetadas para facilitar a diversificação de produto e/ou mercado são chamadas estratégias cooperativas de nível corporativo (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003).

FIGURA 6 - Estratégias cooperativas de nível corporativo



Fonte: HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003

Alianças estratégicas complementares são projetadas para tirar proveito de oportunidades de mercado combinando os ativos da firma sócia de uma forma complementar para criar novo valor.

No caso das alianças para redução da competição, as empresas podem evitar uma competição desnecessária num acordo tácito ou tolerância mútua, resultando em cartéis.

As empresas podem também, utilizar alianças estratégicas para responder a ações e reações competitivas estratégicas, mas não tácitas, dos concorrentes.

Em mercados de ciclo rápido, as alianças estratégicas são utilizadas para proteger-se do risco e da incerteza. Por exemplo, formação de *joint-ventures*.

Já as alianças estratégicas de diversificação permitem que a firma se expanda para novas áreas de produto ou mercado sem levar á efeito uma fusão ou uma aquisição. Para crescer, as empresas podem optar por expandir para novas áreas de produto ou mercado.

Uma estratégia de nível corporativo é uma opção estratégica viável para uma firma que quer crescer, mas que opta por não se fundir ou adquirir outra empresa.

A vantagem da aliança estratégica de nível corporativo é que ela proporciona parte dos benefícios sinérgicos potenciais de uma fusão ou aquisição, mas envolvem menos riscos e maior flexibilidade, ou seja, é mais fácil sair da aliança estratégica e os custos são menores do que desfazer numa aquisição mal sucedida.

As alianças estratégicas sinérgicas criam economias de escopo conjuntas entre duas ou mais firmas. São similares ao tipo de aliança estratégica complementar horizontal, que é usado em nível de negócios, e criam sinergia entre múltiplas funções ou múltiplos negócios entre firmas que trabalham em parceria.

O *franchising* é uma alternativa à diversificação que é considerada uma estratégia cooperativa baseada numa relação contratual. O *franchising* é um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo específico.

A base para o sucesso desta estratégia cooperativa é a capacidade de ganhar economia de escala formando múltiplas unidades, enquanto deriva eficiências operacionais do trabalho de unidades individuais que competem em mercados locais específicos. A relação entre franqueador e franqueado é vista como uma parceria empreendedora, pois as partes trabalham juntas para encontrar novas oportunidades de obter competitividade estratégica. O *franchising* permite um controle centralizado relativamente forte e facilita a transferência de conhecimento sem significativo investimentos de capital.

3.16 Governança

Governança corporativa pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. É um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência.

O problema de agência aparece quando o bem-estar de uma parte, denominada principal depende das decisões tomadas por outra, denominada agente. Muitas vezes ocorrem situações em que os interesses dos dois são conflitantes, dando margem a um comportamento oportunista por parte do agente.

Em uma empresa, o controle (agente) deve ser guardião dos interesses de determinados grupos (principais). Em alguns casos, o controle deve preservar apenas os interesses dos acionistas.

Boa parte da literatura sobre governança corporativa baseia-se no princípio de que as empresas pertencem aos acionistas e que, portanto, a sua administração deve ser feita em benefício deles. A boa governança empresarial significaria a adoção de mecanismos que forçassem os administradores não acionistas a proteger os interesses dos acionistas

Porém, na maioria dos países, o modelo que predomina é o de um acionista majoritário que detém o controle da empresa e aponta seus administradores. Nesta situação a boa governança não mais consiste em proteger o interesse dos acionistas, mas em evitar que os acionistas controladores expropiem os minoritários. Assim, a governança corporativa pode ser definida de várias maneiras, dependendo do problema de agência que se considera.

Alcançar um crescimento sustentável e rentável através de uma execução precisa de estratégias é a melhor forma de assegurar a criação de valor para os acionistas, e uma das tarefas primordiais dos dirigentes das empresas. Sem uma abordagem estruturada para a execução, alvos estratégicos poderão não ser atingidos. A execução é crítica para o sucesso de uma organização e exige um processo disciplinado para fazer as estratégias acontecerem. Pesquisas indicam que as organizações de alto desempenho utilizam melhores práticas que relacionam estratégia à execução de seus projetos.

A prosperidade organizacional se baseia em uma combinação de projetos certos, executados da forma correta. A prosperidade dependerá não somente de uma boa estratégia,

mas de se implementar esta estratégia de uma forma eficaz. O sucesso empresarial irá depender da gestão efetiva de projetos através de toda a organização.

Enquanto uma boa gestão de projetos não pode salvar uma empresa de uma estratégia mal concebida, uma gestão de projetos ineficiente pode prejudicar uma boa estratégia.

Projetos-problema representam más notícias para acionistas e dirigentes de empresas. A má gestão de projetos pode trazer impactos na satisfação e percepção de clientes, no relacionamento com clientes e em potenciais vendas futuras. Projetos acima do custo impactam margens de lucro e aumentam a necessidade de capital de giro. Atrasos na obtenção de aceite do cliente aumentam o contas a receber e a necessidade de financiamento, com impacto negativo no fluxo de caixa da empresa. O lançamento de novos produtos com atraso representa perda de fluxo de caixa de novas vendas. Problemas com cronogramas de implantação de soluções voltadas ao aumento da eficiência corporativa, tais como o ERP, frustram as expectativas de obtenção dos benefícios esperados de redução de custos, assim como multas contratuais e litígios, devido a falhas de execução, podem fazer naufragar margens de lucros e carreiras.

Uma vez que a implementação afetiva de uma combinação certa de projetos certos é imperativo para as organizações sobreviverem e prosperarem, é fundamental que as empresas se assegurem que uma governança adequada esteja definida para o gerenciamento de projetos através de toda a organização. No seu nível mais elevado, a governança envolve um conjunto de relacionamentos entre a diretoria, acionistas e outros grupos de interessados. Através de mecanismos de governança, uma organização determina não somente seus objetivos estratégicos e operacionais, mas também cria as condições para assegurar que processos, procedimentos, práticas e estruturas organizacionais adequadas estejam implantadas para alcançar os objetivos estabelecidos e controlar seu atingimento. A governança de gestão de projetos define estes relacionamentos e políticas aplicadas à gestão de múltiplos projetos em uma organização. A governança de gestão de projetos estabelece os processos e procedimentos necessários para assegurar a gestão adequada de projetos estratégicos. Destaca-se a seguinte passagem:

A experiência indica que estratégias brilhantemente concebidas, mas não implementadas eficazmente, podem resultar em perdas para os acionistas. Assegurar a concepção e a execução de estratégias é talvez o mais importante fator para o sucesso organizacional (DINSMORE e RIBEIRO, 2007, p.01).

3.17 Estruturas Organizacionais

Estrutura organizacional é a configuração do papel formal, procedimentos, mecanismos de direção e controle e processos de autoridade e tomada de decisão de uma empresa (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003, p.444).

A estrutura organizacional projeta e organiza os relacionamentos dos níveis hierárquicos e o fluxo das informações essenciais de uma organização.

Todas as empresas necessitam de alguma forma de estrutura organizacional para implementar suas estratégias. Estruturas são mudadas quando, principalmente, não mais fornecem a coordenação, controle e direção de que os gerentes e organizações necessitam para implementar estratégias de maneira bem-sucedida. A ineficácia de uma estrutura resulta em aumentos na receita de níveis de diversificação de uma empresa. Em especial, a formulação de estratégias que envolvem maiores níveis de diversificação requer uma mudança estrutural que viabilize cada estratégia. Algumas estratégias de nível corporativo exigem estruturas elaboradas e controles estratégicos, enquanto outras se concentram no controle financeiro.

A projeção de uma nova estrutura não deve ser feita apenas pela mudança do organograma vigente. A mudança de uma estrutura é um processo complexo, exigindo a manipulação adequada de diversos aspectos ligados à ambiência organizacional, envolvendo problemas estratégicos, táticos e operacionais, além da própria cultura da empresa.

A competitividade estratégica pode ser obtida somente quando a estrutura escolhida de uma companhia é congruente com sua estratégia formulada. Conseqüentemente, o potencial de uma estratégia para criar valor é alcançado somente quando a firma se configura de maneira que permita que a estratégia seja implementada de modo eficiente.

À medida que as firmas evoluem e modificam suas estratégias, novas disposições estruturais são necessárias. Além disso, as estruturas existentes influenciam a escolha futura de estratégias. Portanto, as duas ações estratégicas fundamentais de formulação e implementação da estratégia interagem continuamente para influenciar as escolhas administrativas sobre estratégias e a estrutura.

Uma estrutura simples é uma forma organizacional na qual o proprietário-gerente toma todas as decisões importantes diretamente e monitora todas as atividades, enquanto o staff

serve como uma extensão da autoridade supervisora do gerente. A estrutura simples envolve pouca especialização de tarefas, poucas regras e limitada formalização. A estrutura simples é utilizada por empresas que oferecem uma única linha de produto num único mercado geográfico e em firmas que implementam ou a estratégia de liderança em custos focalizada ou a diferenciação focalizada.

A estrutura funcional consiste num *chief executive officer* e num staff corporativo limitado, com gerentes funcionais de linha em áreas organizacionais predominantes, como por exemplo, produção, contabilidade, marketing, pesquisa e desenvolvimento, engenharia e recursos humanos. Esta estrutura permite a existência de especialização funcional, facilitando assim, o compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de idéias. A estrutura funcional também facilita os caminhos de carreira e o desenvolvimento profissional em áreas funcionais especializadas.

A estrutura multidivisional é composta de divisões operacionais, cada uma representando um negócio ou centro de lucro separado, no qual a maior autoridade corporativa delega responsabilidades pelas operações diárias e pela estratégia da unidade de negócios para os gerentes de divisão.

Controles estratégicos e financeiros são os dois principais tipos de controles utilizados para apoiar a implementação de estratégias em firmas maiores. O controle estratégico acarreta a utilização de critérios de longo prazo e estrategicamente relevantes pelos gerentes de nível corporativo para avaliar o desempenho dos gerentes de divisão e suas unidades.

3.18 Desempenho

Num ambiente de intensas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, nenhuma organização pode se dar ao luxo de permanecer indiferente e imóvel. Para sobreviver e crescer, ela precisa avaliar permanentemente as tendências e resultados de seu negócio e tomar decisões rápidas e seguras. Isto exige informações confiáveis, atualizadas e consistentes. Pode-se comparar a administração de uma organização à pilotagem de um jato. O piloto necessita de um grande número de indicadores para que tenha um vôo seguro e confiável. Da mesma maneira, executivos precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem os quais não teriam como manter o rumo da

excelência empresarial. Uma empresa moderna precisa de indicadores que vão além das tradicionais medidas financeiras. Ela precisa de medidas que a ajudem a manter uma vantagem competitiva refletindo aspectos como qualidade de seus produtos ou serviços, satisfação de seus clientes, posicionamento competitivo e flexibilidade.

O desenvolvimento de um processo gerencial que melhore, requer um esforço sistemático dos dirigentes para projetar, e implantar sistemas de medição e avaliação de desempenho. Isso significa que a medição e a avaliação da eficiência, eficácia, efetividade, qualidade, produtividade, inovação, lucratividade, etc. são parte integrante dos sistemas de suporte ao processo de administração da empresa que busca a competitividade.

Segundo SINK e TUTTLE (1993), a medição tende a ser encarada e usada de maneira muito limitada na maioria das organizações. Nossa percepção quanto ao exato papel da medição e à gama de suas aplicações é, sem dúvida, formada e dirigida pelos usos conhecidos no momento. Finanças, contabilidade padrões de trabalho e orçamentos dominam nossas idéias a respeito dos papéis da medição. Em resumo, a tradição estabeleceu uma visão das aplicações da medição muito voltada para o controle.

WALTON (1993), também entende que muitas organizações continuam a basear-se em técnicas de controle e submissão que têm sido aperfeiçoadas por muitas décadas: clara demarcação entre planejamento e execução; cargos simples e de pouca qualificação; responsabilidade individual; padrões de desempenho mínimo; supervisão rígida e tratamento do trabalho como um custo variável.

Os autores reconhecem a necessidade e importância do desenvolvimento de novos indicadores de desempenho nas organizações. O desempenho ou a medida de sucesso do negócio não podem mais ser mensurados pelos padrões tradicionais ou orientados somente por extrapolações de fatos ocorridos no passado.

Os anos 90 trouxeram uma importante mudança na avaliação do desempenho organizacional: a incorporação de indicadores não financeiros. Até então, as empresas mediam apenas os custos e os lucros. Indicadores de desempenho relativos a práticas contábeis (retorno sobre o investimento, ou sobre o faturamento, ou sobre o patrimônio; crescimento das vendas ou dos preços; produção por funcionário, lucro por unidade produzida, etc.) são importantes, mas não conseguem traduzir os objetivos estratégicos das empresas, nem promover uma melhoria contínua. Além disso, presos à lógica da produção intensiva em trabalho, focam o controle e redução dos custos de mão-de-obra.

Sob forte influência do “modelo japonês de gestão”, passou-se a falar mais em “sistemas” de medição de desempenho. Buscou-se integrar os indicadores contábeis e os indicadores não financeiros, apesar de dificuldades com a diferença de fontes e de periodicidade.

A avaliação multidimensional do desempenho não equipara os indicadores financeiros e não financeiros. O sistema de indicadores pode estar estruturado em níveis de tal modo que, a cada indicador de um determinado nível, estejam associados indicadores de um nível imediatamente inferior. Numa hierarquia em três níveis, o primeiro pode corresponder ao negócio (por exemplo, indicadores financeiros), o segundo aos processos (por exemplo, índices de atendimento dos pedidos) e o terceiro a atividades (por exemplo, o grau de disponibilidade de um equipamento). Cada indicador é constituído por uma agregação dos indicadores de nível imediatamente inferior.

Na abordagem multidimensional e hierarquizada, quanto mais específico for um indicador, maior será seu nível de detalhe e frequência de cálculo; em compensação, quanto mais global ele for, maior será sua abrangência de funções e processos.

O bom desempenho das empresas pode ser medido pela capacidade que elas atendem às necessidades de seus clientes, proporcionam lucros adequados e promovem satisfação e motivação de seus funcionários.

Assim, é necessário que as empresas desenvolvam produtos que interessem e atendam às necessidades do mercado e tenham boa margem de lucro. Além disso, o produto deve ter um custo compatível, proporcionando à empresa condições de alto desempenho.

4. ANÁLISE DO CASO

Os anos 90 foram marcados por várias mudanças. No Brasil, primeiro com o Plano Collor e a abertura da economia ao exterior. Em seguida, em 1994, a implementação do Real e a conseqüente estabilização da economia. Em 1996 ocorreu um fato decisivo para o mercado segurador: a entrada de seguradoras estrangeiras, trazendo novos produtos e novas tecnologias, e a quebra do monopólio ressegurador do IRB – Instituto de Resseguros do Brasil.

A partir desta abertura o mercado se torna mais competitivo, e aliado a outros fatores, consegue o seu maior crescimento, num ambiente cada vez mais exigente e com um novo perfil do consumidor. Ao mesmo tempo, surgiram as profundas mudanças impostas pela globalização. As estratégias ganham maior importância, na busca da manutenção e sobrevivência no mercado. Além disso, a estabilidade econômica trazida pela nova moeda, o Real, impôs a necessidade das seguradoras desenvolverem políticas de gerenciamento de riscos adaptadas a um novo cenário sem resultados financeiros como anteriormente, mas apenas resultado industrial. Este novo cenário exigiu das seguradoras uma mudança estratégica, cultural e organizacional.

Neste sentido, a pesquisa realizada buscou através de entrevistas em profundidade, responder à questão: como uma seguradora nacional definiu e implementou suas estratégias para garantir sua sobrevivência e participação no mercado?

A Minas Brasil Seguradora é uma das mais antigas e tradicionais seguradoras do país, tendo sido fundada em maio de 1938, em Belo Horizonte.

Opera em todos os ramos de seguros, tendo o seguro de Automóvel como o mais representativo, seguido pelos seguros de Vida e Ramos Elementares. Possui 587 funcionários, 39 sucursais, 641.000 segurados e 28.000 corretores cadastrados.

O Banco Mercantil do Brasil, que assumiu há pouco tempo o controle da Minas Brasil Seguradora, com uma participação de 81,94%, tem 2.400 funcionários, 171 agências, 340.000 contas ativas e atuação principalmente, na região sudeste do país.

Foram entrevistados oito altos executivos, o Diretor Presidente da Minas Brasil Seguradora, o Diretor Comercial, o Superintendente de Ramos Elementares, o Gerente de Projetos e Controles Comerciais, o ex-Superintendente Comercial, o ex-Gerente Comercial, a

Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Banco Mercantil do Brasil e Minas Brasil Seguradora e o Diretor Presidente da Minas Brasil Vida e Previdência.

As estratégias corporativas buscam o posicionamento da empresa no mercado em longo prazo, levando-se em conta os seus recursos internos.

As empresas devem definir qual padrão de concorrência e quais as características tecnológicas do produto e dos processos internos, além de desenvolver estruturas organizacionais para coordenar suas ações e dar cabo de suas estratégias.

Na análise de conteúdo feita a partir das entrevistas com os executivos, buscou-se identificar quais eram os aspectos mais importantes ligados às estratégias criadas que permitissem a seguradora obter vantagem competitiva em relação ao mercado, ou que mantivesse sua capacidade competitiva.

Os executivos entrevistados destacaram o novo posicionamento no mercado da Minas Brasil, a partir da estabilização monetária, em consequência do Plano Real. A seguradora percebeu que mudar era preciso. Partindo da necessidade de sua sobrevivência, da sua perpetuação, de melhorar o resultado, remunerar melhor o acionista, reconhecer as suas limitações, abandonar os grandes riscos, reduzir custos, melhorar a sinistralidade, definir o seu foco, enfim, criar uma nova política de crescimento sustentável, baseada numa melhor e mais criteriosa subscrição de riscos.

Conforme HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003), a despeito do fato de que as sociedades anônimas sejam difíceis de mudar, a obtenção de competitividade estratégica no cenário competitivo do século XXI requer o desenvolvimento e a utilização de uma mentalidade administrativa diferente.

Várias reuniões, encontros e até seminários foram realizados entre a direção e os vários setores da empresa, para que fossem discutidas as mudanças necessárias. Era nítida a necessidade de mudanças e a empresa procurou passar o sentido desta urgência a toda a sua equipe. Durante muito tempo faltou à empresa planejamento estratégico, conscientização e foco, conforme relatou um executivo da área comercial. Isto foi mudando a partir dos anos 90 e melhorando a partir dos anos 2000. Vários problemas surgiram nesta fase, como, por exemplo, os processos relativos à gestão tecnológica cujo impacto impediu o crescimento da seguradora. O caminho a ser buscado era o de reposicionamento no mercado, reforçando a busca dos negócios de pessoas físicas, pequenas e médias empresas, aumentar a produção e diminuir a estrutura, promover a segmentação, intensificar a parceria com os corretores.

A seguradora passou então, a repensar e formular as suas estratégias, com reposicionamento no mercado. Inicialmente, desistiu dos grandes negócios, quase nunca rentáveis e muito disputados pelas grandes seguradoras. Esta ação foi voltada, principalmente, para a carteira do seguro de Vida em Grupo, onde a Minas Brasil era líder em Minas Gerais.

Grandes contas como a Eletronorte, Cemig e APMP (Associação Pública de Promotores) que possuíam cada uma, por volta de 20.000 segurados e geravam no total, prêmio mensal de R\$ 4,5 milhões, foram deixadas de lado.

Com o auxílio de duas consultorias externas, a Booz Allen e a Control, uma após a outra, a seguradora se voltou mais para o varejo, com uma campanha de redução de riscos e a busca de riscos mais pulverizados. Na realidade, a seguradora já vinha se preparando para atuar com mais ênfase nos produtos massificados. O mais importante a partir daí era obter o resultado e não o volume de negócios. A busca do resultado industrial era fundamental, pois não mais existia o resultado financeiro de épocas anteriores ao Real.

Com a perda do faturamento do seguro de Vida em Grupo, a Minas Brasil precisava repor os prêmios perdidos neste novo mercado de seguros, um oligopólio, sem mais o resultado financeiro, e a necessidade de buscar o resultado industrial, disputando ainda com as seguradoras estrangeiras aportando no mercado brasileiro, trazendo novos produtos e com grande experiência no segmento. De acordo com PORTER (2004), em um oligopólio uma empresa depende parcialmente do comportamento de seus rivais, a escolha do movimento competitivo certo envolve a descoberta de um cujo resultado seja rapidamente determinado (nenhuma batalha prolongada ou séria ocorre) além de dirigido tanto quanto possível para os interesses da própria empresa. Ou seja, a meta da empresa é evitar uma desestabilização e uma guerra dispendiosa, o que produz resultados insatisfatórios para todos os participantes, mas ainda assim supera as outras empresas.

A Minas Brasil então, mudou o foco para o seguro de Automóvel, que permite uma rápida recuperação de prêmios, e criou em 1995, o serviço “Atendimento in loco”, em que, o segurado, em caso de sinistro, conta com um profissional da seguradora no local do acidente, prestando toda a assistência, 24 horas por dia e resolvendo todos os problemas como boletim de ocorrência, reboque do veículo segurado para oficina se houver necessidade, transporte do segurado, telefone celular e outros. Disponível para os clientes da Minas Brasil na grande Belo Horizonte, São Paulo e ABCD (Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Diadema). Este serviço é considerado um grande diferencial da seguradora, e poucas

concorrentes conseguiram fazer algo parecido. Conforme PORTER (1980), as empresas podem adotar três tipos de estratégia competitiva: estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco, esta última parece ser o caso da Minas Brasil.

A seguradora também criou recentemente, a cobertura “Atividades Profissionais” no seguro residencial. Trata-se de um seguro voltado para pessoas que trabalham em casa e possuem escritórios, consultórios, cursos, atelier de fotografia e de costura, oficinas e computadores, entre outras atividades. Conforme o superintendente da área de ramos elementares, o produto foi desenvolvido para o varejo, num momento em que muitas pessoas trabalham na própria residência, e resguarda os equipamentos de trabalho destes profissionais.

A seguradora passou então, a ter uma política comercial mais clara, deixando de fazer todos os tipos de seguros sem maiores critérios de subscrição de riscos. Um executivo da área comercial da seguradora apontou como grande erro estratégico da empresa, em outros tempos, a busca de *market share* a qualquer custo, com a conseqüente perda de rentabilidade.

A Minas Brasil pretende ter uma produção em todos os ramos de R\$ 380 milhões em 2007, R\$ 446 milhões em 2008 e R\$ 529 milhões em 2009. O *market share* pretendido é de 1,08% em 2007, 1,18% em 2008 e 1,27% em 2009. Pretende ainda um crescimento em 2007 de 21,07% sobre 2006, 17,49% sobre 2007, e 18,49% sobre 2008.

Entre o final dos anos 90 e o início dos anos 2000, houve uma redução de 26% (vinte e seis por cento) no quadro de funcionários e fechamento de várias sucursais deficitárias, principalmente no nordeste do país. A seguradora chegou a ter 794 funcionários, reduzidos para 587. Houve a unificação de alguns departamentos como o de Recursos Humanos, Marketing e outros, da Minas Brasil e do Banco Mercantil. O processo foi doloroso e unilateral. Várias pessoas foram demitidas, algumas antigas da empresa, não conseguiram se recolocar devido ao fato de saírem de uma matriz, única em Minas Gerais.

A Minas Brasil encolheu num primeiro momento para um crescimento seguido, a partir da expansão. Até o final de 2007, e desde 2005, a seguradora terá aberto mais 27 sucursais no país. Com a melhora nos resultados e a estabilização, há uma melhor visão em longo prazo e otimismo do acionista para investir.

Neste sentido, da expansão da empresa, a estratégia utilizada foi o reposicionamento no mercado, com ênfase no sudeste e sul do país (regiões que concentram 85% dos negócios de seguros no país), nas principais cidades, com maior PIB, quantidade de corretores e atuação dos concorrentes, frota de veículos, enfim regiões mais rentáveis com menor risco dado à sua

pulverização, saindo em definitivo do nordeste, aonde as sucursais existentes vinham de prejuízos seguidos ou de pequena margem de rentabilidade, não compensadoras à empresa.

Nos anos 80, a companhia chegou a ter a maior produção no estado de São Paulo, maior mesmo que em Minas Gerais, onde fica a matriz. Mas, posteriormente, houve queda desta produção, devido a problemas de gerenciamento de pessoal, na área comercial.

O próprio Banco Mercantil do Brasil, já tinha percebido, em meados dos anos 90, a premente necessidade de modernização. Até então, no que se refere à área de seguros, mantinha uma distância estratégica com a seguradora, considerada conveniente, em razão da parceria desta, com os corretores de seguros cadastrados, que enxergam com desconfiança as seguradoras associadas a banco, pois temem que estes possam atravessar “seus” clientes, atuando como concorrentes de seu negócio. Neste sentido, é curioso observar que a empresa, reconhecida pelo seu tradicionalismo, conservadorismo e simplicidade, praticamente nunca atuou em estratégias de cooperação, basta verificar o distanciamento durante muito tempo com o próprio Banco Mercantil do Brasil. O que a empresa sempre buscou foi um papel de liderança no mercado mineiro de seguros, através do sindicato das empresas seguradoras, onde é forte o diálogo entre as companhias integrantes, por meio das várias comissões existentes e da presidência daquela entidade, que a empresa ocupou nos dez últimos mandatos.

Houve então uma aproximação ou reaproximação com a seguradora, e em novembro de 2001, foi criada a Minas Brasil Seguradora Vida e Previdência, uma ação que já fazia parte de uma estratégia geral, que buscava oferecer produtos que o mercado possui – ou seja, reforçar o *cross selling* – quanto mais produtos o cliente compra, mais ele estará atrelado à instituição, não deixando lacunas por onde a concorrência possa penetrar.

A atuação da corretora de seguros do grupo tinha pouca importância e embora os produtos de previdência, com destaque para o PGBL e VGBL tenham pequeno resultado em pequena escala, passaram a ser vistos como estratégicos para o grupo. É notória a forte participação dos produtos do ramo Vida, com destaque para o VGBL no crescimento atual do mercado de seguros.

Assim, em 2004, o Banco Mercantil do Brasil assumiu a Minas Brasil Vida e Previdência, e conta hoje com 12.000 planos de previdência privada, tendo como único canal de vendas as 171 agências bancárias. As estatísticas internas mostram que cerca de 3% das vendas têm sido feitas pelos gerentes das agências, 10% através de interesse dos próprios clientes, e 85%

através de reciprocidade. O único canal de venda é o banco, a exemplo do mercado, que praticamente não vende o produto de previdência privada através dos corretores de seguros. A Minas Brasil Vida e Previdência conta com uma equipe de 32 promotores de vendas, encarregados de dar apoio aos gerentes das agências do banco, na venda de produtos de previdência.

A Minas Brasil Seguradora, em parceria com o Banco Mercantil do Brasil, lançou um cartão de crédito, destinado aos segurados da empresa. O cartão oferece uma série de benefícios e acumula pontos para um programa de premiação, que permite inclusive, a troca por um cupom seguro, utilizado para saldar parte do prêmio do seguro de Automóvel.

Com o abandono das grandes contas e conseqüentemente dos grandes corretores, a seguradora focando o varejo, buscou uma maior aproximação com os pequenos e médios corretores de seguros. Assim, através dos Encontros de Relacionamento, evento criado em 2003 como uma estratégia para a empresa se aproximar ainda mais dos corretores e, ao mesmo tempo, ouvir deles sugestões e críticas que pudessem melhorar continuamente a relação com esses parceiros, a alta direção da empresa passou a se reunir periodicamente com os corretores de diversas regiões do país. Os corretores são estimulados a fazerem comentários sobre os produtos que serão lançados no mercado, e não raramente têm as opiniões ou sugestões acatadas, a respeito do produto ou serviço, tornando-os mais interessantes comercialmente. Os corretores de seguros representam o principal canal de vendas da seguradora, desempenhando cerca de 90% da venda de seguros diversos. Os 10% restantes estão distribuídos entre os canais rede bancária, assessorias, internet.

A Minas Brasil obteve nos últimos anos, um crescimento de 30% no número de corretores cadastrados em todo o Brasil, chegando a 28.000 corretores no total, entre pessoas físicas e jurídicas. Além disso, os Encontros de Relacionamento funcionam como uma política de valorização do corretor, conforme reforçou um executivo da seguradora. Durante o ano de 2007, estarão sendo realizados 37 Encontros de Relacionamento em todo o país. A cada encontro, os corretores são informados sobre as mudanças implementadas a partir das sugestões feitas em anos anteriores.

Em 2006, a Minas Brasil iniciou um programa estratégico para divulgação institucional da marca em várias cidades do interior de Minas Gerais, com o objetivo de consolidar a imagem da empresa nas cidades mineiras. Este é um aspecto importante, pois, a empresa é 100% mineira e sempre teve uma marca forte, o que foi comprovado em recente pesquisa feita pela

empresa junto a seus clientes, conforme observa um executivo. HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003) registram que um conjunto de características de diferenciação que vinculam um bem ou serviço a seus clientes, a marca é amplamente reconhecida tanto por empresários quanto por pesquisadores como uma das mais sustentáveis e valiosas vantagens competitivas.

É interessante observar, que a empresa, tradicionalmente conservadora, pela primeira vez apostou na divulgação em mídia de massa no interior do estado. A iniciativa foi tomada nas cidades de Divinópolis, Governador Valadares, Juiz de Fora, Pouso Alegre, Poços de Caldas, Uberlândia, Uberaba, e Sete Lagoas. A campanha foi desenvolvida pela agência de propaganda da Minas Brasil e envolveu comerciais para rádio, painéis instalados em vias urbanas estratégicas e placas de estrada nas saídas das cidades. O jingle, com enfoque institucional, foi veiculado na principal rádio de cada cidade. Já o painel com a frase “Segurou, tá segurado” aborda a existência da Minas Brasil na região e orienta a consultar um corretor de seguros.

O conceito da campanha é “viva a vida por inteiro”. A idéia principal é mostrar que as pessoas que não possuem o seguro da Minas Brasil estão deixando de fazer coisas interessantes e tendo preocupações desnecessárias. Posteriormente, integrou a campanha no interior do estado a divulgação da Minas Brasil em programas televisivos de conteúdo focado em educação no trânsito.

Um ponto importante a ser destacado é relativo aos processos internos da seguradora. A Minas Brasil sempre foi considerada uma empresa tradicional e conservadora, com alguma lentidão para mudanças. Somente em 1996 a empresa decidiu mudar o sistema de informática, já obsoleto para a época. A transição gerou muitos problemas como, por exemplo, a demora na emissão de apólices, o conseqüente atraso nos pagamentos de comissões aos corretores e entrega das apólices aos clientes. Com isso, houve até o fechamento de pequenas sucursais, decorrente da perda de alguns corretores que davam sustentação às mesmas. Com o apoio de consultoria externa, a seguradora centralizou a emissão de apólices na matriz, a exemplo do mercado de seguros, modernizou o processo de sinistros, com maior agilidade no atendimento, e outros processos de redução de custos, chamados de “linha de montagem”, que são o diferencial numa companhia de seguros. Porém, como revelou um executivo da área técnica, em alguns pontos como a Tecnologia da Informação, a seguradora ainda está aquém do mercado, precisando evoluir.

Os executivos entrevistados citaram como pontos fortes da empresa: a marca, tradição, seriedade, probidade, segurança, solidez, organização, simplicidade, equipe comercial, conhecimento técnico dos funcionários, política de valorização do corretor e do cliente, facilidade de negociação, forte presença junto aos corretores.

Pesquisa recente feita pela empresa junto aos clientes mostrou que a marca continua forte, construída ao longo do tempo de existência da seguradora, sempre pautada pela ética e correção. Trata-se de uma empresa 100% mineira, e tem em comum com os mineiros as próprias características regionais, a identificação com as raízes. A logomarca da empresa que tem a imagem de um cão bulldogue, reestilizada recentemente, mostra um cão forte, a cabeça larga com fortes maxilares, de temperamento vigilante e tranqüilo, traduz segurança, fidelidade, proteção.

Os pontos fracos citados foram: falta de dinamismo, certa demora em decidir, lentidão (caracterizada como *last mover*, quando deveria ser *first mover*, por ser uma das líderes do mercado mineiro) falta de agressividade comercial, conservadorismo exagerado, falta de autonomia gerencial, estrutura ainda um pouco engessada, falta de flexibilidade, tecnologia aquém da necessidade, concentração de negócios no seguro de Automóvel (65%, índice próximo da média de mercado), pouca atuação nos demais ramos de seguros.

Alguns desses conceitos encontram respaldo no registro de PRAHALAD e HAMEL (1995), que entendem que há uma predisposição das organizações em contratar e promover os indivíduos que melhor representam a imagem da organização, favorecendo a falta de “variabilidade genética” no âmbito organizacional, deixando as organizações ainda mais sujeitas às variações ambientais. Neste contexto, a busca pela biodiversidade organizacional deve estar na agenda estratégica das organizações que pretendem chegar ao futuro com vantagens competitivas.

Com relação a treinamento, foi apontado nas entrevistas que o modelo da Minas Brasil sempre foi centralizado na área de Recursos Humanos e não nos gestores. Isso posteriormente foi mudado, sendo utilizado para treinamento o *E-learning*, com o modelo centralizado no gestor. Ainda hoje, a Minas Brasil não tem um foco em treinamento, talvez ainda se ressentindo da recente fusão dos departamentos de Recursos Humanos do Banco Mercantil do Brasil e da Minas Brasil. Por isso, o *E-learning*. A Minas Brasil está atrasada em relação ao mercado na questão de treinamento, conforme ficou registrado nas entrevistas.

Porém, na implementação das novas estratégias, era consenso entre a direção da empresa de que a formulação e a implementação das mesmas deveriam estar integradas, pois haveria o risco de serem vistas com desconfiança. Destarte, conforme BEER e EISENSTAT (2000), KOTTER e SCHLESINGER (1986) e ainda, MORGAN (1996), mostram que frequentemente, a implantação de estratégias é sabotada pelo fato dela perturbar o *status quo*, ameaçando os direitos adquiridos pelas pessoas em seus empregos, causando um transtorno nas formas de se fazer as coisas.

Muitos funcionários já haviam sido demitidos e havia o temor que outros ainda o fossem. Assim, a empresa preparou cuidadosamente reuniões entre os diversos departamentos, informando e conscientizando sobre as mudanças, procurando incentivar as pessoas na busca de um novo caminho para a empresa. Um executivo da área técnica destacou que a Minas Brasil nesse momento, valorizou aqueles profissionais que se dedicaram às melhorias dos processos.

Com relação à internet, a exemplo do mercado de seguros, a Minas Brasil não tem se utilizado muito dessa poderosa ferramenta, talvez por receio em fragilizar o relacionamento com os corretores de seguros, principal canal de vendas do mercado.

Existe um projeto que é o Portal, um site para clientes, corretores e fornecedores, com previsão de funcionamento para 2008. Várias empresas já oferecem o produto seguro diretamente a clientes finais, através de seus portais na *web*. O cliente já pode fazer o cálculo do seguro e realizar a compra pela internet, embora este processo ainda esteja praticamente se iniciando. Ainda assim, o crescimento do comércio eletrônico tem despertado a atenção dos mercados, incluindo o mercado segurador. As seguradoras têm preservado o corretor de seguros, ressaltando a sua importância no processo, já que continuam sendo o canal de vendas mais importante do setor.

Porém, pesquisas nos Estados Unidos mostram que seguradoras de produtos massificados estão usando a internet na venda de seguros, evitando o canal de corretores de seguros e diminuindo custos. Este parece ser um caminho irreversível e vem ocorrendo em outros segmentos, como a venda de passagens, ações, ingressos, etc. em que os intermediários agregam pouco ou nenhum valor ao processo de compra do produto e vem sendo substituídos pelos chamados infomediários, ou fornecedores de informações.

No tocante à governança corporativa, alcançar um crescimento sustentável e rentável através de uma execução precisa de estratégias é a melhor forma de assegurar a criação de valor para os acionistas, e uma das tarefas primordiais dos dirigentes de empresas.

As mudanças ocorridas no controle societário a partir dos anos 90 tem sido uma resposta estratégica das empresas a um ambiente com acirramento da concorrência, a exemplo do mercado brasileiro de seguros, dada à entrada das companhias estrangeiras. Assim, foi estratégica a mudança no controle societário da Minas Brasil, quando o Banco Mercantil do Brasil assumiu há pouco tempo, o seu controle, com uma participação de 80%. Em sua história de quase 70 anos de existência, a Minas Brasil nunca comprou outra seguradora, embora várias propostas de compra da empresa tenham sido especuladas no mercado nos últimos 20 anos, sendo reais ou não.

A Minas Brasil também anunciou recentemente, que está realizando alterações em seu estatuto, a fim de migrar para o Novo Mercado da Bovespa. No segundo semestre de 2007, está programada uma assembléia geral, que irá deliberar sobre propostas de mudanças estatutárias, necessárias para a migração da empresa ao mais alto nível de governança corporativa da Bovespa.

As alterações incluem o desdobramento de ações, onde cada uma existente proporcionará ao acionista outras 400 ações, e a conversão dos papéis preferenciais em ordinários.

Posteriormente, em 12/09/2007, foi aprovada em assembléia geral e extraordinária, a adesão da companhia ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).

Os acionistas determinaram que o capital social poderá ser elevado em até R\$ 800 milhões sem que seja necessária uma nova reforma estatutária.

Foi também aprovado que o Estatuto Social da seguradora terá cláusulas relativas a mecanismos de proteção à dispersão da base acionária, o que pode sinalizar que com este instrumento, utilizado por empresas com controle difuso ou pulverizado, a Minas Brasil poderá adotar este modelo acionário no futuro.

Finalmente, a Responsabilidade Social está voltada prioritariamente a projetos e ações educativas para o público infanto-juvenil, com foco na educação de crianças e jovens, por meio da cultura, do esporte e da conscientização para a preservação ambiental.

Neste sentido, buscam parcerias com o poder público, organizações não governamentais e empresas privadas, para promover uma atuação sócio-ambiental participativa, integrada e alinhada às questões globais da sociedade.

Destacam-se os seguintes projetos:

- Brincadeira de Natal – realizada desde 2004, é uma campanha de arrecadação de brinquedos novos e usados, em benefício de 20 mil crianças.

Outros projetos, de iniciativa do Banco Mercantil do Brasil são:

- Copa Inter-colegial Mercantil do Brasil
- Caminhada Ecológica
- Mercantil do Brasil Cultural
- De Olho no Futuro
- Funrei – Inverno Cultural de São João Del Rei
- Gentil Urbanus
- Grupo Oficina 33 de Teatro de Bonecos
- Projeto Arte Favela

QUADRO 1

Principais Estratégias Adotadas

Diagnóstico	Políticas Adotadas	Planos de Ação
Fim do resultado financeiro	Busca do resultado industrial	- Foco no varejo - Segmentação
Sucursais com prejuízo permanente	Fechamento de sucursais	Expansão voltada para as regiões sudeste e sul
Grandes contas de Vida em Grupo deficitárias	Cancelamento faturas de grandes contas	Foco em: - pequenas contas - Seguro automóvel
Grandes contas de Ramos Elementares pouco rentáveis	Subscrição de riscos mais criteriosa	- Renovação de produtos - Criação do Atendimento “In Loco”
Operações com grandes corretores deficitárias	Busca de novos corretores, peq/ médios	Encontros de relacionamentos com corretores
Inchaço no quadro de funcionários	Necessidade de reestruturação	Redução de 26% do quadro de funcionários
Aumento da concorrência com a entrada das companhias estrangeiras	Investimento em produtos e tecnologia	Reforço da marca e da parceria com os corretores
Áreas de informática e processos obsoletas	Adequação das áreas com apoio de consultorias	Modernização de processos, busca da eficiência, redução de custos
Grande distância entre BMB	Necessidade de união de	-Controle societário da MB

(Banco Mercantil do Brasil) e MB (Minas Brasil)	forças p/ melhor atuação no mercado	adquirido pelo BMB - Reaproximação entre BMB e MB - Fusão de deptos. comuns
Necessidade de maior divulgação da empresa	Investimentos em propaganda	- Campanhas publicitárias - Adesão à BOVESPA (Mercado Novo)
Necessidade de consolidação da presença junto aos clientes do grupo	Maior aproximação entre BMB e MB	Venda de novos produtos como previdência privada e cartão de crédito

Fonte: Entrevista

TABELA 3
Resultados

Ano	Ranking	Prêmios Líquidos US\$ milhões	Prêmios Líquidos R\$ milhões	Crescimento Real dos Prêmios	Patrimônio Líquido Ajustado US\$ milhões	Lucro Líquido Ajustado US\$ milhões	Rentabilidade Do patrimônio Líquido (em %)	Rentabilidade Das operações (em %)	Sinistralidade (em %)
1999	17 *	208,2	372,5	- 6,0	48,6	1,1	2,1	0,5	67,5
2000	17 *	193,6	378,5	- 6,2	43,4	1,1	2,4	0,5	69,3

Fonte:

Exame –

Melhores e Maiores, edições de 2000 a 2007

TABELA 4
Resultados

Ano	Ranking	Prêmios Líquidos US\$ milhões	Prêmios Líquidos R\$ milhões	Patrimônio Líquido Ajustado US\$ milhões	Lucro Líquido Ajustado US\$ milhões	Rentabilidade Patrimônio Líquido (em %)	Rentabilidade Das operações (em %)	Sinistralidade (em %)	Riqueza Criada US\$ milhões	Número De Empre-gados	Riqueza Criada Por Empre-Gado US\$ mil
2001	19*	131,9	306,0	38,4	0,5	1,4	0,4	70,6	21,7	730	30,2
2002	23*	120,9	349,4	34,3	-3,5	-10,2	-2,9	62,4	18,3	703	25,2
2003	25*	108,5	313,4	28,4	-3,6	-12,8	-3,4	61,3	21,7	768	29,5
2004	28*	118,0	313,1	31,7	-1,6	-5,0	-1,4	70,7	28,7	612	41,3
2005	36*	118,6	277,7	37,2	4,5	11,7	3,8	69,2	26,8	576	45,1
2006	37*	138,9	305,6	50,1	12,4	23,0	8,9	65,0	Ni **	587	Ni **

*Com relação às posições no ranking, é necessário esclarecer que a Revista Exame considera separadamente as seguradoras, mesmo aquelas pertencentes a grupos empresariais, e não por grupos seguradores. Assim, o fato é que a Minas Brasil está entre as 20 maiores seguradoras do Brasil, considerando-se os grupos seguradores.

** Não informado.

Fonte: Exame – Melhores e Maiores, edições de 2000 a 2007

A tabela acima mostra que as ações adotadas causaram um encolhimento da seguradora, proposital num primeiro momento, com diminuição dos prêmios arrecadados, porém com uma melhora na evolução da rentabilidade do patrimônio líquido em 2006, que chegou a ficar negativo, alcançando -12,8%, tornando-se positivo em 2005 (11,7, e atingindo 23,0% em 2006). O mesmo ocorreu com a rentabilidade das operações, que de um resultado negativo, de 3,4% passou a 8,9% em 2006. O grande problema continua sendo a sinistralidade, que se mantém alta, provavelmente pela concentração do *mix* de negócios na carteira do seguro Automóvel. Houve redução de pessoal no período, e as ações tomadas ainda não refletem uma efetiva recuperação da empresa, mas garantiram a sobrevivência.

TABELA 5
Arrecadação de Prêmios no Brasil – Valores em R\$ milhões

Anos	Seguros	Capitalização	Previdência Privada	Total
1994	12.110	1.092	699	13.901
1995	12.924	2.386	1.010	16.320
1996	15.171	5.736	1.447	22.354
1997	18.395	4.421	2.213	25.028
1998	19.398	3.554	3.229	26.181
1999	20.287	4.090	3.898	28.275
2000	22.992	4.392	5.378	32.762
2001	25.341	4.790	7.525	37.656

Fonte: Informe Fenaseg, 2003

A tabela acima mostra o crescimento do faturamento das seguradoras no período 1994/2001, que alcançou 109,26% para uma inflação medida pelo IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Ampliado) no mesmo período de 78,31%. A utilização do IPCA do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, usado para comparação decorre do fato de ser o índice oficial usado pelo Banco Central para fixação das metas de inflação no Brasil. O mercado segurador brasileiro, hoje, representa 44% da arrecadação do mercado congênere da América Latina, não considerando previdência e capitalização.

TABELA 6
Arrecadação de Prêmios no Brasil – Valores em R\$ mil

Mercados	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Seguros	22.992.932	25.341.254	30.148.775	37.326.886	45.100.518	50.986.030	59.303.672
Capitalização	4.391.491	4.789.563	5.217.204	6.022.577	6.601.776	6.910.339	7.111.434
Previdência Aberta	5.378.329	7.525.028	7.147.172	7.812.161	8.003.921	7.738.588	7.279.105
Total	32.762.752	37.655.845	42.513.151	51.161.624	59.706.215	65.634.957	73.694.211

Fonte: Fenaseg – www.fenaseg.org.br

A tabela acima mostra a arrecadação do mercado de seguros no Brasil de 2000 a 2006, sendo que no último ano, alcançou quase 74 bilhões em prêmios emitidos, um crescimento de mais de 17,8% em relação a 2005. Se considerarmos o período de 2000 a 2006, o crescimento médio foi de 14% ao ano. Caso se mantenha esta tendência de crescimento sustentado, seriam confirmadas as previsões de analistas do setor que projetam uma elevação da participação dos seguros no PIB brasileiro dos atuais 3,40% para 5% no médio prazo. As perspectivas são bastante favoráveis. Não custa lembrar que o mercado segurador permaneceu por quatro décadas, estagnado e relegado a uma posição secundária dentro da indústria financeira. Esta condição decorreu, em parte, do excesso de regulação, que engessou os processos e limitou os planos de expansão, e consequentemente a criatividade. Por conta desse atraso, o Brasil ainda figura como coadjuvante no ranking mundial. Este cenário parece estar mudando, o que de certo modo revela o gradual amadurecimento do setor. Desde o início de 2006, investidores estrangeiros injetaram capital na indústria de seguros brasileira. O interesse crescente é fruto do fim do monopólio do Instituto de Resseguros do Brasil (IRB) e da consequente abertura do mercado de resseguros brasileiro, que ainda aguarda a definição do órgão regulador sobre as regras de atuação das resseguradoras internacionais neste novo ambiente.

5. CONCLUSÕES

A intenção, a formulação e a implementação de estratégias ocupa cada vez mais um lugar de destaque na empresa, conforme registro de PRAHALAD e HAMEL (1998) sobre a importância que a criação das estratégias deveria ter dentro das organizações.

HITT, IRELAND e HOSKISSON (2003), registram que toda estratégia possui um objetivo, antecede a adoção das medidas às quais se aplica e demonstra um entendimento comum da intenção e missão estratégicas da empresa. Uma estratégia formulada com eficácia ordena, integra e aloca os recursos, capacidades e competências da empresa para que esta possa enfrentar com êxito o seu ambiente externo. A estratégia eficaz também racionaliza a intenção e a missão estratégica da empresa, bem como o que será feito para alcançá-las.

PORTER (2004) menciona a importância das estratégias das indústrias do mercado financeiro, ressaltando que as empresas deste mercado precisam de respostas rápidas à ação da concorrência.

Desde 1994 a indústria de seguros tem assistido a estabilidade econômica se firmar, o aumento lento, mas gradual no poder de compra dos consumidores, um crescimento pequeno da economia, mas constante, a abertura do resseguro, o crescimento do seguro de Vida, em razão da introdução de produtos diferenciados, como por exemplo, o VGBL. Além disso, o seguro ampliou sua penetração no Brasil, com a instalação de mais sucursais e agências, resultando em um crescimento anual médio de 14% nos últimos seis anos.

Por outro lado, houve uma concentração dos negócios em clientes corporativos em detrimento a uma ampliação na base de segurados. Assim, o preço ao consumidor foi elevado, a subscrição de riscos ficou mais restritiva pelas seguradoras, preocupadas em melhorar o resultado e diminuir as fraudes. O desaparecimento das áreas técnicas das seguradoras em detrimento de produtos massificados e enlatados, o despreparo das áreas comerciais e as entidades de classe dos corretores de seguros permanecem prejudicando o crescimento sustentado do setor.

O mercado de seguros precisa encontrar seu equilíbrio, desenvolvendo produtos mais adequados, formando profissionais mais preparados, além de uma maior transparência e padrões de subscrição de riscos. A natureza do negócio pede uma compreensão mais sofisticada de gestão de risco. A indústria de seguros, dada à sua especificidade, tende a ser

gerenciada por profissionais formados pelo próprio mercado, com vivência quase sempre unicamente no setor, reconhecido por seu empirismo. Marketing é uma matéria que raramente aparece nos currículos daqueles que trabalham no setor de seguros.

Na realidade, grande parte das seguradoras não possui um departamento de marketing e mesmo aquelas que possuem, têm na realidade, departamentos sem autoridade para determinar estratégias.

É histórico o distanciamento entre as seguradoras e os clientes. Desenvolver uma cultura orientada para o cliente, implica na criação de produtos mais adequados, o que exige pesquisa de mercado, ao contrário de produtos criados de “dentro para fora”, visando somente retornos para a empresa. É necessária a realização de pesquisa junto ao mercado consumidor para a criação e desenvolvimento de novos produtos e conseqüentemente, reduzir a participação do ramo Automóvel no *mix* de produtos, que no caso da Minas Brasil é muito alta, ou seja, 65%.

Desenvolver marketing pró-ativo, ou seja, as seguradoras devem se antecipar à satisfação das necessidades dos clientes e a resolução dos problemas, com rápida resposta no atendimento de sinistros e nos questionamentos/reclamações de clientes, em vez de serem reativas aos problemas que ocorrem.

A pesquisa de LIMA e SILVA (1999), no setor de seguros, concluiu que o direcionamento de recursos em estratégias que permitam uma maior abrangência de atuação, uma grande variedade de produtos ofertados, um grande volume de transações, um intenso número de veiculações na mídia de massa e ainda um alto grau de conhecimento da marca pelo mercado permitem o alcance de desempenhos mais favoráveis ao *market share*.

Desempenhos superiores em termos de retorno sobre o investimento (ROI) e satisfação de *stakeholders*, por sua vez, podem ser alcançados através de investimentos em serviços adicionais, treinamento de funcionários, assim como na qualidade do produto oferecido.

A estrutura do mercado segurador brasileiro continua em transformação. A entrada dos bancos marcou o início dessas mudanças, seguida pelas fusões e aquisições, que resultaram na concentração do setor por grandes conglomerados financeiros e, mais recentemente pela participação de empresas estrangeiras, trazendo capital e know-how. Mas, as alterações no desenho do mercado não terminaram.

A abertura do resseguro, e a conseqüente ampliação do número de agentes estrangeiros na área, além das novas regras de formação de capital para as seguradoras também deverão influir na atividade.

Hoje, a expressividade de capital é forte em todo o mundo e no Brasil não é diferente. O mercado é dominado pelas grandes companhias. Mas isto não significa que as médias e pequenas estão com os dias contados. Elas cada vez mais avançarão em suas especialidades e buscarão sempre novos nichos de mercado, melhorando seus processos internos, priorizando o aprimoramento tecnológico, repensando as suas estratégias e buscando maior aproximação com seus potenciais clientes.

As mudanças ocorridas nos anos 90 e impostas ao mercado obrigaram as seguradoras a reagirem para proteger seu negócio, e da mesma forma, ocorreu com a Minas Brasil.

As alterações realizadas até o momento, provocaram mais a garantia da sobrevivência da empresa, após a implementação das principais estratégias. Porém há dados concretos como o patrimônio líquido ajustado, que nos últimos sete anos passou de US\$ 28,4 milhões para US\$ 50,1 milhões.

O crescimento do lucro líquido que esteve negativo em US\$ -3,6 milhões foi a US\$ 12,4 milhões.

A rentabilidade do patrimônio líquido passou de -12,8% para 23,0%, e a rentabilidade das operações saiu de -3,4% para 8,9%.

O objetivo geral do trabalho foi alcançado, com a descrição das principais estratégias adotadas. Já os objetivos específicos foram alcançados em parte, já que as intenções estratégicas utilizadas antes da abertura não foram explicitadas com clareza na pesquisa, parecendo atender a tipologias *ad hoc*, em função de cada momento vivido pela empresa.

Com relação à formulação das estratégias, a seguradora teve o apoio de duas consultorias externas, o que não quer dizer que fizessem parte de tipologias genéricas.

Os processos de implementação foram preparados cuidadosamente, incluindo todos os departamentos da Minas Brasil, tendo a direção consciência da importância desta ação.

Muitos desafios ainda devem ser superados, como o das vendas dos produtos de previdência. Apesar de ter sido criada somente em 2001, e ter sido assumida pelo Banco Mercantil do Brasil em 2004, a Minas Brasil Vida e Previdência conta somente com 12.000 planos de previdência privada, num total de 340.000 contas ativas do banco, o que representa

apenas 3,53%. A empresa precisa focar o produto que tem características estratégicas intrínsecas e de longo prazo, e criar ações de vendas, utilizando o canal de corretores de seguros especializados em benefícios para comercializar o produto, oferecendo a eles treinamento, campanha de vendas e premiações. Além disso, diversificar a previdência privada e buscar novas opções de investimento para atrair vários tipos de consumidor. Os produtos são os mesmos, mas com apelos comerciais segmentados. São os pais que querem garantir os estudos e a formação universitária dos filhos, a acumulação de poupança desde o seu nascimento, pagamento de planos de saúde, garantir renda futura ou mesmo como instrumento de sucessão de patrimônio, considerando que num inventário para divisão de herança, os recursos só ficam disponíveis em um período superior a um ano, enquanto o dinheiro aplicado em previdência pode ser sacado em cerca de 10 dias, podendo reduzir conflitos familiares e preservar a administração do capital. A participação das mulheres na contratação dos planos tem crescido consideravelmente, alcançando 40% em algumas empresas de previdência privada. Hoje já é comum o produto VGBL destinado às crianças em idade pré-escolar.

O Portal, site criado para utilização dos corretores, clientes com previsão para 2008, precisará ser desenvolvido, dado a grande popularização da internet, nos últimos 10 anos. À medida que as novas gerações que crescem acostumadas a utilizá-la vão chegando ao mercado, a tendência é que cada vez mais procurem essa ferramenta para buscarem os negócios e serviços.

A melhoria dos processos internos, com ênfase em sinistros, é vital para quem pretende buscar e manter o consumidor atual.

O fato do Banco Mercantil do Brasil ter assumido o controle da seguradora é significativo, pois é fato que os bancos estão muito à frente das seguradoras no aspecto tecnológica, e isto sinaliza para uma nova etapa da Minas Brasil.

A redução dos custos, em torno de 15%, tendo em vista a dificuldade encontrada pelas seguradoras em gerir riscos e altas despesas administrativas. Além disso, o grande desafio de baixar os percentuais de comissões dos corretores, sem prejuízo das vendas.

São muitos os desafios nesse setor em que os custos administrativos estão por volta de 15%, os sinistros em torno de 60% ou mais, e as comissões acima de 20%.

Como sugestão para novas pesquisas, seria oportuna uma análise de novas competências a serem desenvolvidas na área de recursos humanos e à altura para o atual setor de seguros.

Outra análise seria verificar o impacto das comissões de corretagem no resultado final das seguradoras, e ainda um estudo das estratégias de distribuição, baseada em novos canais de comercialização, que vão surgindo no mercado em constantes mudanças.

REFERÊNCIAS

ABRAPP – Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada

www.abrapp.org.br Acesso em 18/12/2006.

ALVIM, P. O contrato de seguro. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

ANAPP – Associação Nacional de Previdência Privada

www.anapp.com.br Acesso em 18/12/2006.

ANDREWS, K. R. O Conceito de Estratégia Empresarial. In: O Processo da Estratégia. Mintzberg, H. e Quinn, J. B. Porto Alegre: Bookman. 3 ed. 2001.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, Ltda, 1977.

BARLETT, C. A. GHOSHALL, S. Change de Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose. Harvard Business Review. Nov./dec. 1994.

BART, C. K. BAETZ, M. C. The Relationship Between Mission Statement and Firm Performance: An Exploration Study. Journal of Management Studies. March, 1997.

BEER, M. EISENSTART, R. A. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. Sloan Management Review, 2000.

BERNSTEIN, P. L. Desafio aos deuses: a fascinante história do risco. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BOWMAN, C. AMBROSINI, V. Perceptions of Strategic Priorities, Consensus and Firm Performance. Journal of Managements Studies. Mar., 1997.

CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. Planejamento Estratégico 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COURTNEY, H. KIRKLAND, J. VIGUERIE, P. Strategy Under Uncertainty. Harvard Business Review. Nov./dec. 1997.

COUTINHO, L.G.; FERRAZ, J.C. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas: Papirus, 1994.

DINSMORE P.C.; RIBEIRO P.C. Governança Corporativa e Projetos Estratégicos PM World Today – vol. IX, issue IV – abril 2007.

EXAME, Melhores e Maiores - edições anuais de 2000 a 2007.

FENASEG – Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização
www.fenaseg.org.br Acesso em 17/01/2007.

FILHO, H.Z.; LUGON, V.B.P. Modelo para gestão do risco nas propostas de seguro de Automóvel, com base no perfil sócio-econômico e cultural do segurado, utilizando Análise discriminante (artigo). Universidade Federal do Espírito Santo, UFES, 2005.

FISCHMANN, A. A. Implementação de Estratégias: Identificação e Análise de Problemas. Tese de livre docência. São Paulo: FEA/USP, 1987.

FUNENSEG. Curso básico de seguros – teoria geral do seguro. Rio de Janeiro, 2001.

GAJ, L. Tornando a Administração Estratégica Possível. São Paulo: Mac Graw-Hill, 1990.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, v. 35, nº. 3, p. 20-29, São Paulo, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. Harvard Business Review, may-jun. 1989.

HAMEL, G. Strategy as a Revolution. Harvard Business Review. Jul/Aug. 1996.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica: Competitividade e Globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning 2003.

KESSLER, D. Anticipating and managing risks in the 21st century: the Geneva papers on risk and insurance. Vol. 26, nº 1 jan. 2001.

KOTTER, J. P. SCHLESINGER, L. A. A Escolha de Estratégias Para Mudanças. In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Editora Nova Cultura, 1986.

LIMA, A.M.X.; SILVA, J.F. Uma proposta de tipologia estratégica ad hoc para a indústria brasileira de seguros (Dissertação de Mestrado). PUC, RJ, 1998.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MILLER, S. Implementing Strategic Decisions: Four Keys Success Factors. Organization Studies. 1997.

Minas Brasil Seguradora – www.minasbrasil.com.br Acesso em 02/05/2007.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Estratégia Artesanal, in: O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. Estratégia: A Busca da vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, G. Imagens da Organização: A Criação da Realidade Social. São Paulo: Atlas, 1996.

OHMAE, K. The Mind of Strategist. Harmondsworth: Penguin Books, 1983.

OHMAE, K Voltando a Estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M. E. Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PERIM, D.M. Seguros: uma visão histórica e conceitual. Monografia (Graduação em Administração de Empresas). Vitória, ES: Universidade Federal do Espírito Santo, 2002.

PINTO, M.R.F. Estratégia competitiva no mercado de seguros: estudo de caso na cia. Marítima Seguros S.A. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas). Florianópolis, SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

PORTER, M. E. Competitive Strategy. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

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

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. A Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, J. B. *Estratégias para Mudança*, in: *O processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RUFFAT, M.; CALONI, E.V; LAGUERRE, B. *L'UAP et l'histoire de l'assurance – Maison des Sciences de L'Homme – Editions Jean-Claude Lattés*, 1990.

SESMIG – Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Capitalização, de Resseguros e de Previdência Privada Complementar no Estado de Minas Gerais www.sesmig.com.br Acesso em 21/03/2007.

SETTE, R. de S. *Estratégia Empresarial*. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. *Planejamento e Medição Para a Performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados – www.susep.gov.br Acesso em 21/03/2007.

THUROW, L.C. *The future of capitalism. How today 's economics forces shape tomorrow 's world*. Nova Yorque: William Morrow, 1996.

VIEIRA, M. M. F. *Por Uma Boa Pesquisa (qualitativa) em Administração*. In: *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WALTON, R. E. *Tecnologia da Informação: O Uso de TI Pelas Empresas Que Obtém Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas, 1993.

WHITTINGTON, R. O Que é Estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WOOD Jr. T. Mudança Organizacional: Uma Abordagem Preliminar. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, jul./ago. 1992.

YIN, R. K. Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, S. B. Estratégia e Sucesso nas Empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)