

ENS – ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS
MBA EAD GESTÃO DE SEGUROS E RESSEGUROS

FERNANDO CESAR GARCIA DA COSTA

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE SEGURADORAS
QUANTO AOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE SEGUROS COMO
DIFERENCIAL COMPETITIVO

BELÉM – PA
Janeiro de 2021

ENS – ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS
FERNANDO CESAR GARCIA DA COSTA

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE SEGURADORAS
QUANTO AOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE SEGUROS COMO
DIFERENCIAL COMPETITIVO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola Nacional de Seguros
como requisito para obtenção do título de
Especialista

Orientador: Prof. Edison Quirino D´Amario

BELÉM – PA
Janeiro de 2021

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da
Escola de Negócios e Seguros - SP

C872a Costa, Fernando Cesar Garcia da.

Análise da percepção dos gestores de seguradoras quanto aos canais de distribuição de seguros como diferencial competitivo / Fernando Cesar Garcia da Costa. – São Paulo: ENS-SP, 2021.
19 p.; 21 cm

Orientador: Prof. Edison Quirino D´Amario.

Trabalho de Conclusão de Curso (MBA Gestão de Seguros e Resseguros) – Escola de Negócios e Seguros, São Paulo, 2020.

1. Venda de Seguros. 2. Estratégia de Marketing.
I. MBA Gestão de Seguros e Resseguros – SP. II. Escola de Negócios e Seguros – SP. III. Título.

0021-0085

CDU 368:658

DEDICATÓRIA

Dedico este TCC à minha esposa Cláudia e a meus filhos Gabriel e Felipe, cujo estímulo e inspiração fazem parte de cada página deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Obrigado a todas aquelas pessoas que cooperaram com este TCC, sobretudo meu orientador Prof. Edison Quirino D'Amario, e todos os professores do MBA de Gestão em Seguros e Resseguros, sem deixar de citar os gestores das empresas do mercado de seguros que me forneceram sua visão e seu tempo para conclusão deste trabalho.

“A má distribuição – não o produto – é a causa número um do fracasso comercial”.
Peter Thiel

RESUMO

As seguradoras atuam em um importante segmento da economia, que movimentou no Brasil, apenas em 2019, valores da ordem de R\$ 500 bilhões. Mais do que participação no PIB, valores desta ordem sinalizam que pessoas e empresas puderam ter suas vidas e negócios protegidos, e que o capital de risco, movimentado pelos empreendedores fosse aplicado na sociedade. Este estudo tem como objetivo entender de que forma os vários canais de distribuição de seguros estão sendo, estrategicamente, explorados pelas seguradoras. Para isso, foram usados questionários de perguntas direcionados a gestores de onze seguradoras, que tinham como objetivo entender pontos sensíveis para elas na determinação de seus canais e como estão se preparando para as mudanças de comportamento de um consumidor mais digital. Os resultados indicam que o principal canal de distribuição de seguros ainda continua sendo o Corretor de seguros; que as Assessorias de seguros tendem a crescer nos próximos anos, por aliarem redução de custos e expansão geográfica e, que é tímida a utilização do canal digital para a venda de seguros, com muitas seguradoras resistentes a fazer investimentos, devido ao baixo retorno.

Palavras-chave: venda de seguros, canais de distribuição, estratégia de marketing, vantagem competitiva.

ABSTRACT

Insurance companies operate an important segment of the economy. A segment that in Brazil, only in 2019, moved values of R\$ 500 billion. More than participation in the PIB, values of this order indicate that people and companies could have their lives and businesses protected, and that the venture capital, moved by the entrepreneurs, was applied in society. This study aims to understand how the various insurance distribution channels are being strategically exploited by insurers. To this end, questionnaires were used with questions addressed to managers of eleven insurance companies, which aimed to understand sensitive points for them in determining their channels and how they are preparing for changes in the behavior of a more digital consumer. The results indicate that the main insurance distribution channel is still the insurance broker; that Insurance Advisory services will tend to grow in the coming years, as they combine cost reduction and geographic expansion, and that the use of the digital channel for the sale of insurance is timid, with many insurers hesitant to making investments, due to the low return.

Keywords: insurance sales, distribution channel, marketing strategy, competitive advantage.

1. INTRODUÇÃO

O setor de seguros não está imune a uma série de transformações que vem ocorrendo nos mercados globais, em função de uma série de fatores, como por exemplo aquisições e fusões de empresas. Como exemplo, tem-se a recente aquisição, em abril de 2019, da corretora global Jardine Lloyd Thompson Group plc (JLT) pela também Global Marsh & McLennan Companies, e, mais recente ainda, a aquisição da carteira de seguros de automóvel da centenária Sul América Seguros pela Allianz Seguros.

Sabe-se também que a questão do envelhecimento e a nova demografia irá impor o desafio do planejamento de aposentadoria e proteção de uma população que envelhece vivendo mais, diante de um sistema social que não terá as condições financeiras do passado, gerando demandas por planos de proteção privados.

Esta transformação também é notada na postura comportamental de um novo consumidor de seguros, mais bem informado e com mais opções, o que faz com que as seguradoras, que são os provedores de soluções de proteção, desenvolvam novos produtos, muitos, caracterizados pela simplicidade da contratação e a um click de um celular, a fim de merecerem a atenção deste novo cliente.

No Brasil, tem-se ainda a importante abertura do mercado de resseguros, ocorrida em 2007 e, logo em seguida, vimos surgir as chamadas *insurtechs*, que passaram a desafiar o *status quo* operante no mercado, abrindo novas frentes tanto em processos, como na repaginação dos canais de distribuição de seguros, atualmente concentrados no canal corretor, para atender a demanda por produtos de proteção de um novo consumidor, que é mais alinhado com a compra digital.

Assim, diante deste cenário em transformação, em um setor que sempre foi caracterizado pela alta competitividade, pretende-se, neste trabalho, buscar compreender quais são os fatores determinantes para o sucesso na decisão estratégica de empresas Seguradoras ao escolher quais e de que forma atuará em seus canais de distribuição de produtos de seguros, frente a questões tais como rentabilidade, qualidade de atendimento, surgimento de *insurtechs*, e a administração de relações conflitantes, tais como entre corretores de seguros e gerentes de banco.

Este trabalho teve como premissa de estudo, as respostas a um questionário, encaminhado ao um grupo selecionado de seguradoras, escolhido por porte e perfil de atuação, representantes de expressivo *market share* do mercado de seguros, e que por razões de sigilo não terão seus nomes constantes no artigo. Essas respostas foram analisadas por meio de 5 premissas que estabelecem a influência da atuação bancária no canal de distribuição, a atuação do corretor como canal de venda e as tendências de comercialização e redução de custos no ramo segurador.

Basicamente, pretende-se inferir com base nas respostas recebidas dos questionários, quais fatores são determinantes para uma seguradora na escolha da sua estratégia de seleção de seus canais de distribuição de seguros, e como ela enxerga o futuro desses canais diante de um consumidor mais digital, de forma que o entendimento das peculiaridades de cada canal possa ajudar a indústria de seguros a desenvolver novas formas de comunicação com seu público e a criar produtos mais aderentes.

Como contribuição, este estudo propõe-se a captar as expectativas das seguradoras, no tocante a uma visão mais macro de seus canais de distribuição e contribuir para que elas possam reavaliar suas estratégias de comercialização, que ainda estão bastante concentradas em poucos canais e em poucos produtos de seguros. De forma prática, mesmo para aquelas seguradoras focadas em pequenas e médias corretoras como principal canal de distribuição, entende-se que o incentivo a este canal, através da oferta de estrutura operacional, financeira e de marketing, poderia alavancar a operação para a venda digital e poderia vir a ser uma solução para aumento de vendas pela internet, que ainda é bastante tímido.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Importância do Seguro

Pode-se definir seguro como transferência de risco de uma pessoa para outra. Tecnicamente é a divisão entre inúmeras pessoas dos danos que deveriam ser suportados pelo segurado, tendo assim, o mutualismo como sua base técnica, conforme destacado por Guerreiro (2001). Nesse sentido, o seguro tem um nobre objetivo, que é o de evitar que pessoas e organizações tenham perdas físicas e

financeiras catastróficas, de modo que, possa contribuir para a sobrevivência individual e de organizações em épocas de potenciais desastres (Brandon, 2001).

Mas não somente isso, o seguro é também um veículo de formação de poupança das nações, através da aplicação de disponibilidades financeiras, e na criação e comercialização de seguros de poupança, que abrangem desde os clientes que preferem seguros sem risco e com taxas e capital garantidos, aos clientes mais agressivos, que privilegiam o potencial da aplicação. De acordo com Leiria (2013), o seguro também fomenta o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico, já que muitas atividades se ressentiriam na ausência de proteção de seguros.

Entretanto, apesar de sua destacada importância, Brandon (2001) cita que a má comunicação das empresas de seguros com seu público, dada pela ausência de uma política de linguagem clara e concisa que permita o fácil entendimento dos riscos cobertos pelo comprador da apólice, aliada à falta de concentração no cliente, o que o torna praticamente um adversário da seguradora quando do evento de um sinistro, contribuem de forma negativa para o crescimento mais acelerado deste mercado.

2.2. Canais de Distribuição de Seguros no Mercado Brasileiro

Pode-se dizer que os canais de distribuição de seguros são os meios a partir dos quais o produto da seguradora, normalmente uma apólice de seguro, chega às mãos do cliente segurado. Assim, Pascarella, (2015), afirma que os canais de distribuição devem ser capazes de gerar e satisfazer a demanda para os produtos de uma organização, de forma que a escolha deste canal tem impacto direto nas vendas da empresa.

De acordo com Pascarella (2015), existem três diferentes formas de fazer com que o produto seguro chegue ao consumidor final:

1. Canal Direto – a empresa seguradora faz a venda direta ao consumidor, sem um intermediário, que seria o corretor de seguros. Com isso ela obtém controle sobre a venda e pode oferecer um produto mais barato, já que não há pagamento de intermediação.
2. Canal Indireto – neste canal, a entrega do produto da seguradora é feita por intermediário que é o corretor de seguros. Neste caso, ela não tem controle total

sobre o canal, mas pode vender para uma carteira maior de clientes, mesmo que a um custo maior, devido à intermediação.

3. Canal Híbrido – trata-se de uma mistura dos canais direto e indireto, onde a empresa seguradora faz o contato direto com o cliente, por exemplo, em canais de internet ou *call centers*, e os direciona para o atendimento em sua base de corretores.

É aceitável então discorrer que as possibilidades de distribuição de seguros no mercado brasileiro seriam as seguintes, segundo Galiza (2007):

- 1- Pequenos e médios corretores independentes
- 2- Grandes corretoras nacionais e internacionais
- 3- Assessorias de seguros
- 4- Bancos sem seguradora
- 5- Bancos com seguradora própria
- 6- Cooperativas
- 7- Internet direto
- 8- Call Center
- 9- Lojas de varejo e concessionárias (telefone, energia, etc.)

2.3. Principal Canal de Distribuição de Seguros

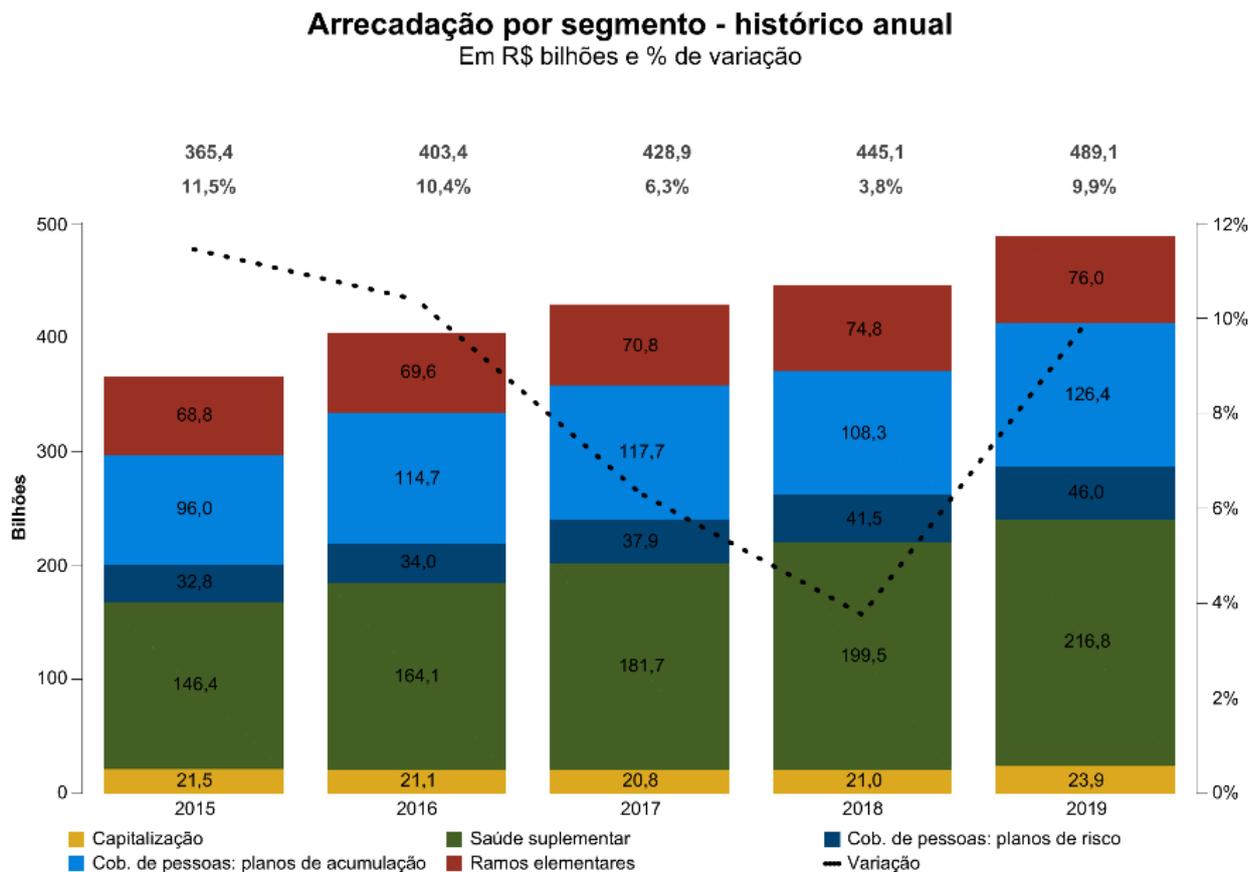
Pelos dados do Gráfico 1, nota-se que a indústria de seguros no Brasil faturou, em 2019, algo perto de R\$ 500 bilhões, sendo a metade em seguros e a outra metade em planos de saúde suplementar, planos de previdência e capitalização. Portanto, trata-se de uma indústria robusta e importante, que dispõe de vários canais de distribuição.

Alguns canais são regulados, como os corretores de seguros, que são supervisionados pela SUSEP. Outros com pouca ou nenhuma regulação, como as vendas de planos de saúde (exceto seguro saúde), ou de previdência privada aberta (caso de planos PGBL) e fundos de pensão, onde a supervisão se divide entre SUSEP, ANS e PREVIC.

A lei brasileira faculta ao cliente que vai comprar um seguro o direito de escolher entre contratar através de um intermediário, que é o corretor de seguros, ou assinar o

contrato diretamente com a seguradora. Entretanto, a contratação direta é ainda pouca utilizada, e estima-se que de 80 a 85% da intermediação de vendas na carteira de seguros de Automóveis e ramos elementares seja feita pelo canal corretor, segundo dados da KPMG Auditores Independentes (2013).

Apesar da alta concentração no canal corretor, percebe-se, no ecossistema, um aumento de empresas novas, as chamadas *insurtechs*, que baseadas na tecnologia buscam modernizar os processos, considerados burocráticos pelos consumidores, com objetivo de facilitar a contratação de seguros e se adaptar ao novo comportamento de um consumidor mais ligado no canal digital. No entanto, a questão é se esta modernização poderá trazer mudanças futuras na participação dos atuais canais de distribuição de seguros, ou melhorias nos processos de forma a fornecer um melhor atendimento a este novo consumidor, não tão mais afeito aos apelos dos mecanismos da publicidade tradicionais.



Fontes: DIOPS (ANS) - Extraído em 11/12/2020
SES (SUSEP) - Extraído em 04/01/2021

Nota: 1) Valores referentes aos ramos dotais foram incluídos na parte de planos de risco, embora apresentem características mistas de risco e acumulação. 2) Por questões metodológicas, os valores apresentados diferem dos informados pela ANS e FenaSaúde

04/01/2021
1.1.01.1

Gráfico 1 – CNSEG (2021)

2.4. Estratégia de Marketing e o Canal de Distribuição

Pode-se dizer que marketing é a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior (Kotler & Keller, 2013). Dessa forma, o marketing é um processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles, capturando valor em troca (Kotler & Armstrong, 2015).

Um programa estratégico de marketing deve concretizar a proposta de valor a ser entregue aos clientes, estando embasado no clássico dos 4Ps: produto, preço, praça e promoção. Assim, de acordo com Kotler e Keller (2006), essas variáveis específicas são mostradas na figura 1:

Figura 1 - Os 4Ps do Mix de Marketing



Fonte: Kotler e Keller (2006).

Produto: Esse está relacionado ao que a empresa comercializa. O conceito de produto é amplo e não incluem apenas bens tangíveis, mas também serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias etc. (Kotler & Armstrong, 2015). No caso de uma seguradora seria uma apólice de seguro ou outros serviços agregados, como consórcios e cartões de crédito, tendo um valor agregado e atendendo às

necessidades de um determinado grupo de pessoas - também conhecido como público-alvo, neste caso, os segurados.

Preço: Para Kotler e Keller (2006, p. nº 428), “preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita; os demais são custos”. O preço está relacionado com a precificação do produto ou serviço, sendo bastante sensível para o sucesso do negócio quando não há compatibilidade entre o que é oferecido e o valor percebido pelo cliente. O preço deve ser coerente perante o mercado, portanto estudar os valores praticados pela concorrência é uma maneira de tornar o produto competitivo e mais próximo do público-alvo.

Promoção: Esta nada tem a ver com liquidações ou preços promocionais como em *shoppings* e centros comerciais. Para Kotler e Armstrong (2015, p. nº 58), “o conceito de promoção envolve atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes a comprá-lo”. A intenção aqui é pensar e elaborar mecanismos de divulgação da marca, seja ela *on-line* como no *off-line*, de forma que a mensagem chegue às pessoas e torne a marca conhecida e seus produtos e serviços considerados para futuros negócios. Segundo Kotler e Armstrong (2015), o composto de marketing promoção é formado por quatro componentes: propaganda, promoção de vendas, publicidade e relações públicas, força de vendas e marketing direto. Esse aspecto engloba inúmeras ações de marketing como participações em feiras e eventos, distribuição de panfletos, mala direta, endereço eletrônico na internet, vendas pessoais diretas, confecção de cartazes, painéis, banners, promoções de brindes etc.

Praça: Para Kotler e Armstrong (2015, p. nº 57), “praça envolve as atividades da empresa que disponibilizam o produto para os consumidores-alvo”. Em inglês, essa sigla está relacionada a “*placement*”, cuja tradução livre seria entendida como “colocação no mercado”. Ou seja, este “P” não está limitado apenas a questões geográficas e físicas, mas também em sua amplitude. A empresa pode, por exemplo, estar situada no interior de São Paulo e, por meio de um *e-commerce*, vender para todo o Brasil. Nesse exemplo descrito, a “praça” da empresa é exatamente o *e-commerce* que ela utiliza para comercializar os seus produtos e serviços. A intenção é garantir que as pessoas tenham acesso à marca para fazer suas compras, seja em um ambiente *on-line* ou *off-line*.

É fato que o mercado segurador é bastante competitivo e quando uma seguradora lança um novo produto de seguro, este é rapidamente igualado ou mesmo superado pela sua concorrência. A diferenciação por preço, que é utilizada por algumas seguradoras, especialmente as entrantes no mercado, mostra-se insustentável a longo prazo, dada a forte regulação, que exige reservas técnicas robustas para pagamento de sinistros. Sob a ótica da promoção, tem-se uma barreira ligada ao excesso de informações, que é agravada por ser o produto “seguro” tido como altamente complexo pelo seu público consumidor.

Assim, considerando o clássico composto de marketing, representado por seus 4 Ps, o P de Praça, que está associado aos canais de distribuição de seguros, sem dúvida, ocupa um item muito importante de diferenciação competitiva no mercado de seguros, por permitir o acesso a clientes consumidores, que tendem, pela própria característica do produto “seguro”, a manter um relacionamento duradouro com a seguradora, o que certamente agrega valor à operação no longo prazo. Como exemplo, pode-se citar um cliente que adquire uma apólice de seguro de vida, e a mantém, durante 20, quando não 30 anos, numa única seguradora.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Tomando como ponto de partida o objetivo da pesquisa – que é investigar a percepção dos gestores sobre os fatores determinantes na escolha dos canais de distribuição de seguros de suas seguradoras – optou-se por adotar a abordagem de pesquisa qualitativa, por ser mais focada no caráter interpretativo das experiências dos gestores das seguradoras. Já quanto ao método este estudo é classificado como pesquisa exploratória, devido ao seu objetivo de entender a visão que os representantes das seguradoras têm do assunto. Com relação aos procedimentos técnicos, optou-se por levantamento de opinião por meio da aplicação de um questionário.

As premissas levantadas para este estudo foram as seguintes:

P1 – a alta concentração bancária reduziu bastante as oportunidades das seguradoras, neste tipo de canal, conhecido também como operação *bancasurranse*. Contudo haverá forte disputa pelas possibilidades que eventualmente surgirem.

P2 – o canal corretor continuará ainda sendo o mais importante canal de distribuição de seguros, embora precise se reinventar frente à nova realidade imposta, tanto pelo órgão regulador, disposto a tornar mais transparente a questão do ganho na intermediação, quanto pela nova geração de consumidores mais desejosos de informação transparente.

P3 – seguros de alta complexidade ainda estarão sob domínio da intermediação feita por corretores especializados, o que abre oportunidades para corretoras de nicho

P4 – seguros mais simplificados e de baixo ticket de prêmio devem se expandir através da venda direta pela internet

P5 – assessorias de seguros devem se expandir como forma de redução de custos para as seguradoras.

Como estratégia de coleta de dados, optou-se pela aplicação de um questionário com dez perguntas abertas. As perguntas foram propositadamente abertas, de modo a permitir a expressão do respondente para posterior análise descritiva dos dados. O questionário foi encaminhado por *e-mail* em dezembro de 2020 para onze gestores de seguradoras, com retorno positivo de oito respondentes, onde buscou-se selecionar uma representatividade, optando por aqueles que atuassem a nível nacional, em um ou vários canais de distribuição, mesclando tanto seu porte como também sua atuação nas várias carteiras de seguros. O período da coleta de dados compreendeu o intervalo entre dezembro de 2020 e janeiro de 2021.

Basicamente, as perguntas buscavam entender: o atual grau de concentração de negócios nos vários canais de distribuição existentes, suas vantagens e desvantagens, bem como os produtos mais aderentes a cada canal; além disso, a estratégia utilizada em cada canal, o critério de escolha, e margem de retorno comparativa; e por fim, como a seguradora lida com a concentração de produtos em cada canal, com os conflitos existentes entre canais, o impacto das *insurtechs* e o novo papel do corretor de seguros.

O perfil das Seguradoras que responderam ao questionário é descrito conforme consta na tabela 1:

Tabela 1: Perfil da Seguradora

Seguradora	Perfil da Seguradora
Seguradora A	Seguradora Nacional – Todos os Ramos – Canal <i>bancassurance</i> e corretores
Seguradora B	Seguradora Nacional – Todos Ramos - com atuação em diversos tipos de canais
Seguradora C	Seguradora Nacional – Todos os Ramos – Canal corretor pequeno, médio
Seguradora D	Seguradora Global – Todos os Ramos – Canal corretor (todos os portes)
Seguradora E	Seguradora Nacional – Benefícios – Canal corretor (todos os portes)
Seguradora F	Seguradora Internacional – Todos os Ramos – Canal corretor (todos os portes)
Seguradora G	Seguradora Nacional – Vida
Seguradora H	Seguradora Nacional – Ramos Elementares

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Abaixo, são apresentadas as perguntas do questionário e a análise descritiva dos dados e informações das respostas obtidas das oito empresas participantes, referenciadas como: A1, B2, C3, D4, E5, F6, G7 e H8.

- 1) Considerando os canais de distribuição abaixo, quais seriam aqueles que sua seguradora utiliza? E em qual percentual?

Tabela 2: Concentração por Seguradora

Canal de distribuição	% Concentração Seguradoras								% Médio
	A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8	
Pequenos e médios corretores independentes	49	31	60	70	75	60	60	70	59,4
Grandes corretoras nacionais e internacionais	5	18	15	15	10	20	5	20	13,5
Assessorias de seguros	3		2	10	5	10	12	10	6,5
Bancos sem seguradora	2	6	15	5	6	5	5		5,5
Bancos com seguradora própria	31	10							5,1
Cooperativas		10	5		1	3	11		3,8
Internet	10	5	1			1	5		2,8
Lojas de varejo e concessionárias (telefone, energia etc.)		20	2		3	1	2		3,5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que as oito seguradoras atuam fortemente no Canal de pequenos e médios corretores, que possui expressiva participação média de quase 60%. Este Canal somado ao das Grandes Corretoras, eleva o percentual para quase 73% (considerando apenas estas 8 seguradoras). Apenas duas delas utilizam a distribuição em bancos com seguradora própria, o que representaria 5% do mercado. E o Canal de vendas pela internet, ainda tem seu uso extremamente limitado a 2,8%, mesmo considerando o grande avanço que o mercado teve com o acesso de internet pela população.

- 2) Na sua opinião, quais as vantagens e desvantagens, de cada canal?
*(Respostas mais citadas no questionário)

Tabela 3: Vantagens e Desvantagens de cada Canal de distribuição

Canal de distribuição	Vantagem	Desvantagem
Pequenos e médios corretores independentes	Volume de produção; profissional exclusivo; capilaridade; custo menor; maior pulverização da produção; fidelização;	Dificuldades com <i>cross sell</i> ; maior trabalho braçal; vendas menores por corretor; menor capacitação em produtos; concentração em um segmento (Auto).
Grandes corretoras nacionais e internacionais	Investimento em tecnologia, corpo técnico qualificado, gera prêmios elevados, atuação em negócios corporativos, venda mais consultiva, prospecção em grandes riscos;	Maior custo comercial; dependência de produção; maior concorrência; baixa fidelização; risco mais concentrado; alta dependência de resseguro.
Assessorias de seguros	Diversificação da Carteira; formação de novos corretores; expansão territorial; contrato de exclusividade	Maior custo para manter grandes operações; prêmio mais elevado que no varejo; dificuldade de contato com os vendedores.
Bancos sem seguradora	Fortalecimento da marca; diversificação de produtos; capilaridade; venda massificada e pulverizada; possibilidade de exclusividade na venda.	Menor fidelidade dos clientes; venda pouco consultiva. Competição com outros produtos bancários; custos com <i>up front</i> .

Bancos com seguradora própria	Política de subscrição	Venda por pessoal não especializado; possibilidade de anti-seleção de risco.
Cooperativas	Base de clientes; venda massificada; capilaridade	Baixo índice de renovação; canal politizado, gestão descentralizada, concorrência, alto investimento em campanhas.
Internet	Produtos simplificados; visibilidade da marca; menor custo; clientes jovens; experiência digital para o cliente	Impessoalidade; custo de operação deficitário; foco no menor valor de seguro; desconhecimento por parte do cliente sobre o que está comprando.
Lojas de varejo e concessionárias (telefone, energia, etc.)	Volume de produção, número maior de clientes; venda massificada; micro seguro; facilidade de cobrança, capilaridade, baixa inadimplência	Dificuldade em desenvolver <i>cross sell</i> ; dificuldade com renovação; sinistralidade alta conforme produto; carregamento comercial mais elevado; produto fora do core do distribuidor; margem mais estreita.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Maior volume de produção, com utilização de profissional exclusivo, com menor custo e maior capilaridade são apontados pelas seguradoras como principais motivos para a supremacia da utilização do Canal de Pequenos e Médios Corretores, o que compensaria suas desvantagens, ligadas à baixa produção por corretor e à alta concentração no seguro de automóvel. Já no Canal de venda pela internet, nota-se que as vantagens apontadas, como venda de produtos mais simples, acesso a clientes mais jovens e com experiência digital, não seriam suficientes para atrair as seguradoras, por entenderem que suas desvantagens ligadas à impessoalidade e ao custo, serem superiores, na visão da maioria dos gestores. Todavia, a pesquisa aponta que mesmo em fase inicial, algumas seguradoras (A1, A2 e G7) estão atentas à mudança, tendo já um percentual de vendas neste canal bem superior à média, o que pode lhes dar alguma vantagem competitiva no longo prazo. Produtos de seguros de alta complexidade são intermediados por grandes corretores, e isso não deve mudar nos próximos anos.

- 3) Na distribuição de seguros de sua seguradora, qual estratégia é utilizada em cada canal? *(Respostas mais citadas no questionário)

Tabela 4: Estratégia utilizada em cada Canal de distribuição

Canal de distribuição	Estratégia
Pequenos e médios corretores independentes	Campanhas de vendas; atendimento segmentado; salões de vendas, programa de formação de corretores
Grandes corretoras nacionais e internacionais	Contato com gestor especializado, viagem internacional; marketing de produtos; remuneração extra.
Assessorias de seguros	Atendimento personalizado; recompensa por produção; segmentação de corretores.
Bancos sem seguradora	Programas de treinamento; campanhas na rede; <i>pro labore</i> .
Bancos com seguradora própria	Programas de treinamento, campanhas na rede, <i>pro labore</i> .
Cooperativas	Marketing de divulgação junto aos cooperados; <i>pro labore</i> ; campanhas.
Internet	Marketing de divulgação; produtos simplificados; uso de redes sociais.
Lojas de varejo e concessionárias (telefone, energia etc.)	Marketing de divulgação na base do distribuidor; produtos simplificados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A estratégia mais utilizada pelas seguradoras são as campanhas de vendas com prêmios de reconhecimento, e ela funciona muito bem em canais como o de pequenos e médios corretores, além do canal bancário. Canais como as Grandes Corretoras e Assessorias são mais atraídas por compromissos de produção com pagamento de remuneração extra. Treinamentos também são bastante utilizados dada a característica da venda consultiva dos produtos de seguros. Monitorar a efetividade desses treinamentos é bastante necessário, já que a tendência é que eles sejam feitos cada vez mais de forma online. Já os canais com venda pela internet e de lojas de varejo tendem a necessitar mais de marketing de divulgação, o que está em linha com as respostas coletadas.

- 4) Caso a seguradora utilize mais de um canal, por exemplo, canal corretor pequeno e canal grande corretora, considerando os investimentos feitos em cada um deles, qual tem maior ROI (Retorno Sobre Investimento)? Qual a explicação para isso? Obs. Cite em ordem os canais da sua seguradora, do maior para o menor ROI. (Só como um exemplo (bancos>cooperativa>grande corretor>etc.).

Apurou-se na maioria das respostas que, os pequenos corretores, seguidos dos médios, são que os que mais contribuem na margem das seguradoras, com o entendimento de que seria devido à menor dependência da produção e menor custo de manutenção da parceria. Já os grandes corretores geram margem inicial alta, porém, ao longo do tempo ela tende-se a se tornar menor, uma vez que este tipo de canal demanda maior custo de fidelização e controle de riscos maiores.

Seguradoras que atuam com competência operacional em vários tipos de canais, tendem a ter uma margem melhor em canais específicos, com produtos massificados, como rede de bancos, cooperativas e concessionárias (energia, telefone). Mas mesmo nesse tipo de seguradora, pequenos e médios corretores independentes têm papel destacado. Ficando por último, estão as grandes corretoras nacionais e internacionais e o canal de internet, que roda com margem negativa nas poucas seguradoras que o utilizam para venda direta de seguros.

- 5) Considerando as especificidades de cada canal de distribuição, quais produtos de seguros são mais aderentes?

Tabela 5: Produtos de Seguros por Canal

Canal de Distribuição	Produtos de Seguros
Pequenos e médios corretores independentes	Automóvel, Massificados, Vida, VG, Saúde
Grandes corretoras nacionais e internacionais	RO, RN, Riscos mais complexos, Saúde
Assessorias de seguros	Automóvel, Massificados, Vida, VG
Bancos sem seguradora	Auto, massificados e seguros simplificados (bilhetes)
Bancos com seguradora própria	Auto, massificados e seguros simplificados (bilhetes)
Cooperativas	Produtos simplificados conforme o perfil do cooperado.
Internet	Automóvel, Residência, AP, Viagem
Lojas de varejo e concessionárias (telefone, energia etc.)	Produtos específicos simplificados em grande escala

Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas coletadas estão em linha com estudo da KPMG Auditores Independentes (2013), o que sinaliza pouca mudança desde então. O seguro de automóvel continua sendo o principal produto de corretores pequenos e médios corretores, enquanto grandes corretores se concentram em captar seguros mais especializados, focados em grandes empresas. Assessorias replicam a carteira dos

pequenos e médios, já que atua como um braço da seguradora. Canais bancários e cooperativas, trabalham fortemente em seguros de vida simplificados, bilhetes de residência e previdência. Produtos de seguros com venda pela internet ainda são pouco explorados pelas seguradoras, e ficam limitados a bilhetes de acidentes pessoais e residenciais, e quando muito, a algum simulador de seguro de automóvel. Nesse sentido, a preocupação das seguradoras deve-se voltar para o pequeno e médio corretor, que precisa diversificar urgentemente sua Carteira de seguros, ainda concentrada no Ramo de Automóvel, à medida que ocorrem mudanças no comportamento do consumidor de seguro de automóvel, como por exemplo, pesquisa pela internet, maior uso de serviços de aplicativos de locomoção, e seguro pelo tempo de uso, e não mais as atuais apólices de seguros anuais.

- 6) Na sua opinião, qual o risco que canais que tem concentração em poucos produtos de seguros na carteira, correm a médio e longo prazo? O que pode ser feito para introduzir uma maior diversificação de produtos nas carteiras do canal de distribuição?

No geral, as respostas apontaram para a importância de o canal de distribuição possuir uma carteira de produtos diversificada, através de operações de vendas cruzadas (*cross selling*), o que aumentaria a fidelização dos clientes e a rentabilidade do distribuidor e da seguradora. Para isso, as seguradoras apontam como estratégia de diversificação, o trabalho de conscientização do parceiro e o investimento em treinamentos dos vários produtos aderentes ao canal.

- 7) Caso sua seguradora atue em dois ou mais canais de distribuição, na sua opinião, ocorre conflito entre eles? E como a seguradora lida com isso? (ex: canal *bancassurance* e corretores, canal corretor e assessoria)

Foi averiguado que as seguradoras que têm muitos canais sofrem mais com eventuais conflitos e adotam procedimentos que buscam amenizar o fato, sendo o mais utilizado aquele que transfere ao segurado a decisão de escolha de seu distribuidor.

Outras seguradoras optam por não diferenciar seus canais de distribuição por preço, mas sim, diferenciando as condições comerciais dos canais, enquanto outras, responderam que lidam com a situação através da dispersão geográfica.

- 8) Quais os critérios técnicos e financeiros que levam a seguradora a optar por um ou outro tipo de canal? E a rejeitar outros?

A maioria das respostas dos questionários teve como base o critério de produção com rentabilidade, de forma que canais considerados não rentáveis seriam rejeitados, ou teriam menores investimentos, o que sinaliza uma resistência a mudanças e foco em resultados de curto prazo. Por outro lado, o avanço das *insurtechs* tenderá a forçar as seguradoras, e mesmo o regulador governamental, a repensar processos, ainda bastante burocratizados, o que deve aumentar o espaço do canal de vendas digital, com o surgimento de seguradoras mais focadas neste tipo de público.

- 9) Como sua seguradora enxerga o trabalho das *insurtechs*? Ela possui uma área específica para cuidar do assunto?

Nesse questionamento, as respostas foram variadas, desde aquelas que ainda não se preocupam, até as que veem as *insurtechs* como uma possível concorrente. Mas a maioria das respostas sinaliza que as seguradoras começam, mesmo que de forma incipiente, a se atentar a este movimento, seja através da criação de áreas internas próprias de inovação tecnológica ou através da formação de parcerias com as chamadas *insurtechs*.

- 10) Considerando que o canal corretor ainda é o mais utilizado pelas seguradoras, como sua seguradora vê o futuro desse canal, diante das mudanças de comportamento de uma nova geração de consumidores, mais aderentes às compras online?

As respostas apontam que todas as seguradoras têm ciência da mudança no comportamento do consumidor, que faz mais pesquisas online. Porém, entendem que a venda do seguro ainda tem como fator preponderante o relacionamento pessoal. Segundo elas, os participantes do canal corretor que estiverem atentos a estas mudanças sobreviverão, enquanto aqueles que não se adaptarem ao digital terão mais dificuldades.

5 DISCUSSÃO

Considerando-se os variados perfis de seguradoras que responderam ao questionário e sua atuação junto a seus canais de distribuição de seguros, buscou-se pontos em comuns nas respostas, dada a subjetividade e característica da pesquisa

qualitativa. Parte-se assim, neste trabalho, para o confronto respostas colhidas nos questionários frente às premissas levantadas no estudo.

Assim, tem-se, pela resposta ao primeiro questionamento que as oportunidades de atuação no canal *bancassurance*, levantadas na premissa P1 estão, de fato, bastante limitadas, com poucas seguradoras atuando nele, ou com atuação pouco expressiva de outras, uma vez que a demanda desse canal é por produtos bastante simplificados, com exclusividade de seguradora, que tem que arcar com custos altos de *pro labore* para o “dono” do canal, quando este não detém seguradora própria.

Por outro lado, a premissa P2, que apresenta o canal corretor como o mais importante canal de distribuição das seguradoras, também se mostrou correta, já que os números percentuais deste canal estão entre 60% a 75%, indicando assim, que o canal indireto é o que, atualmente, mais atende as expectativas dos segurados.

Todavia, este canal, representado por corretores de todos os portes, mais especificamente, aqueles de porte pequeno e médio, precisará estar mais atento às mudanças, advindas de um consumidor mais exigente e acostumado com o mundo digital, conforme algumas respostas do questionário (perguntas 9 e 10). Nesse sentido, pode-se destacar que a seguradora B2 vem conseguindo reduzir esta concentração no canal corretor, todavia pelos dados da Tabela 1, nota-se que isso parece mais ser uma exceção, dada a limitação de alcance na exploração do canal *bancassurance* e cooperativas pelas demais seguradoras.

A premissa P3, que pressupõe que seguros de alta complexidade estarão sob domínio de corretores especializados, também é verificada nos questionários. A Tabela 5, mostra que estes ramos estão concentrados nas grandes corretoras, que possuem expertise nestes segmentos e isso pouco deve mudar ao longo dos próximos anos.

A premissa P4, de que seguros simplificados e de baixo ticket de prêmio serão expandidos pela venda direta, utilizando a internet, mostrou-se inobservada nas respostas dos questionários, uma vez que este canal ainda é pouco explorado pela maioria das seguradoras, conforme visto na Tabela 1, tendo como explicação o custo de investimento e, ainda, segundo a maioria das seguradoras, uma baixa aceitação do segurado, que prefere um atendimento mais relacional. Também é fato que, mesmo as poucas seguradoras que estão de forma preliminar utilizando a internet

para disponibilizar seus produtos, o fazem com o suporte de corretores, o que torna este canal um canal híbrido.

Por fim, a premissa P5, que trata da expansão do canal assessorias de seguros, pelo levantamento das respostas ao questionamento 2, mostrou-se condizente, já que a maioria das respostas aponta para um maior crescimento deste canal, dado seu fator de redução de custos e expansão territorial para as seguradoras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo entender de que forma as seguradoras têm trabalhado seus canais de distribuição, principalmente considerando o surgimento de um novo consumidor, mais familiarizado com o mundo digital.

Todavia, apurou-se que apesar de algumas seguradoras estarem mais atentas, inclusive com a incorporação em suas estruturas de áreas de inovação, atreladas às *insurtechs*, nota-se, ainda, na maioria delas, um processo lento de mudanças, com muitas ainda se mostram resistentes a investimentos em tecnologia digital devido à baixa margem de retorno, quando se fala, por exemplo em venda direta pela internet. Portanto, que o canal de vendas direto ainda tem um longo caminho a percorrer.

Também se identificou que, apesar de os números da concentração no canal indireto, por meio do corretor de seguros, ter aparentemente diminuído, é expressivo o uso deste canal por parte das seguradoras, em função da expertise e das dificuldades de se alcançar outros canais, escassos, devido a fatores como a concentração bancária do país. Além disso, percebe-se que, dado o Brasil ter a característica de ser um país continental, é cada vez maior o aporte das seguradoras em canais de assessorias de seguros, já que se consegue com elas reunir um grupo de pequenos corretores, com menor custo.

A análise dos questionários respondidos pelos gestores das seguradoras também mostrou que as estratégias de marketing e incentivo para seus canais de distribuição estão concentradas em campanhas de vendas, e pagamento de diferencial comercial por produção, tendo pouca diferença entre uma seguradora e outra. Notou-se também um consenso positivo da necessidade de investimentos em treinamentos para seus canais, particularmente, na conscientização da importância

da diversificação dos produtos de seguros, sendo importante trabalhar a base de clientes do canal, através de operações de vendas cruzadas.

Por fim, o estudo possui algumas limitações. Primeiro, apesar do esforço em englobar na pesquisa um percentual de seguradoras representativo, o número de apenas 8 seguradoras pode ser pequeno, considerando as mais de 100 existentes. Outra limitação deve-se ao fato de que algumas seguradoras consultadas, por regras internas de adequação e conformidade, não puderam responder ao questionário, principalmente no tocante a subsidiárias de seguradoras internacionais, pois não foram obtidas respostas por parte de decisores de suas matrizes.

Outro aspecto importante e que poderia ser objeto de futura pesquisa complementar seria com relação à visão do canal de distribuição, ou seja, um estudo sobre a visão dos corretores, das assessorias, dos gestores dos bancos e de cooperativas, por exemplo, e com isso se faria um paralelo com este estudo mais focado nas seguradoras.

REFERÊNCIAS

- (s.d.). Acesso em Março de Outubro, disponível em SUSEP: www.susep.gov.br
- (s.d.). Acesso em Janeiro de 2021, disponível em CNSEG: www.cnseg.org.br
- BRANDON, L. G. (2001). *Deixa a trombeta soar: a indústria do seguro no século XXI*. Rio de Janeiro: Funenseg.
- GALIZA, F. (2007). *Visão das Seguradoras: Uma análise da distribuição de seguros no Brasil*. (F. GALIZA, Produtor) Acesso em Dezembro de 2020, disponível em www.ratingdeseguros.com.br
- GUERREIRO, M. d. (2000). *Seguros Privados*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2015). *Princípios de Marketing*. Pearson Education do Brasil.
- KOTLER, P., & KELLER, K. (2006). *Administração de Marketing* (12 ed. ed.). São Paulo: Pearson Education.
- KOTLER, P., & KELLER, K. (2013). *Administração de Marketing* (14 ed. ed.). São Paulo: Pearson Education.
- KPMG Auditores Independentes. (2013). *Situação atual e perspectivas do mercado de distribuição de seguros no Brasil*.
- LEIRIA, M. (2013). *Marketing de Seguros*. Lisboa: Escolar Editora.
- PASCARELLA, R. (2013). *Gestão de canais de distribuição*. Rio de Janeiro: Editora FGV.