



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII  
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO

Flavia Gomes de Lacerda

**INOVAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO SEGURADOR:  
Um estudo de caso na empresa Porto Seguro**

PATOS - PB

2015

Flávia Gomes de Lacerda

**INOVAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO SEGURADOR:  
Um estudo de caso na empresa Porto Seguro**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof. Ms. Simone Costa Silva**

PATOS - PB

2015

L131i Lacerda, Flávia Gomes de  
Inovação como vantagem competitiva no Mercado Segurador  
[manuscrito] : um Estudo de Caso na Empresa Porto Seguro /  
Flávia Gomes de Lacerda. - 2015.  
24 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2015.  
"Orientação: Profa. Ma. Simone Costa Silva, CCEA".

1. Inovação na empresa. 2. Vantagem competitiva. 3.  
Mercado segurador. I. Título.

21. ed. CDD 658.406 3

**Flavia Gomes De Lacerda**

**INOVAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO SEGURADOR:  
um estudo de caso na empresa porto seguro**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Universidade Estadual da Paraíba como requisito  
para a obtenção de título de bacharel em  
Administração.

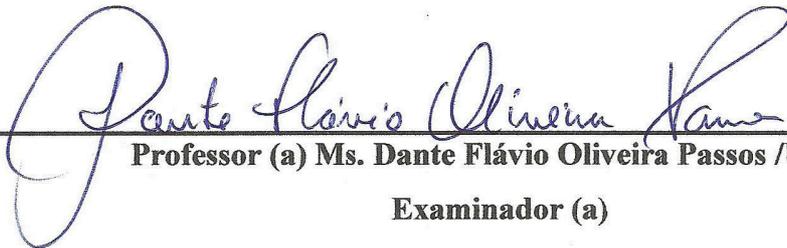
Aprovado em: 17/06/15

**Banca Examinadora**



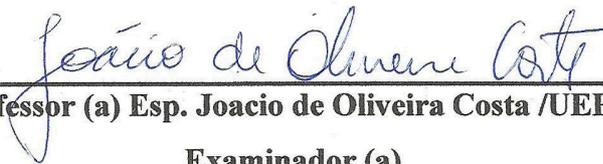
---

**Prof.(a) Ms. Simone Costa Silva/UEPB**  
**Orientadora**



---

**Professor (a) Ms. Dante Flávio Oliveira Passos /UEPB**  
**Examinador (a)**



---

**Professor (a) Esp. Joacio de Oliveira Costa /UEPB.**  
**Examinador (a)**

# INOVAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO SEGURADOR: Um estudo de caso na empresa Porto Seguro

Flavia Gomes de Lacerda<sup>1</sup>  
Simone Costa Silva<sup>2</sup>

## RESUMO

Atualmente, as empresas atuam em um cenário de competitividade muito forte, para se sobressaírem às mesmas buscam melhorias em seus processos e no lançamento de novos produtos/serviços visando à criação de valor para o cliente e desta forma obter vantagem competitiva, sendo assim a inovação passa a ser elemento de diferenciação estratégica para o sucesso corporativo. Neste sentido, o presente artigo teve como objetivo analisar as estratégias de gestão inovadoras utilizadas pela empresa Porto Seguro no mercado segurador para gerar vantagem competitiva. Para isso, este estudo utilizou a pesquisa descritiva com abordagem quanti-qualitativa, além de um estudo de caso, tendo como ferramenta básica para a coleta de dados a aplicação de questionário com questões fechadas e abertas. Os resultados apontaram que a inovação é utilizada pela empresa para garantir um bom atendimento tanto ao segurado quanto ao corretor de seguro, identificando as necessidades dos clientes e ofertando serviços diferenciados. Conclui-se, portanto, que a empresa estudada busca inovar no melhoramento de seus serviços através de sistemas integrados de gestão, ficando evidente o destaque da mesma no ramo de automóveis. No entanto, a organização tem monitorado outras oportunidades de negócio no mercado, buscando atuar em outros seguimentos para ofertar mais e melhores serviços e, com isso, ampliar sua carteira de clientes e gerar mais lucros.

**Palavras Chaves:** Inovação. Vantagem Competitiva. Mercado Segurador.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas concorrem no mercado internacional e precisam elaborar estratégias para tentar concorrer em pé de igualdade com empresas que dispõem de preços competitivos e qualidade no atendimento dos serviços. Neste sentido, cabe afirmar que “para sobreviverem, as empresas precisam se adaptar continuamente ao meio sócio econômico, em função das inovações tecnológicas adotadas pelas empresas líderes.” (SOUZA, 2007, p. 144).

A preocupação das empresas nacionais que operam no setor de seguros, foco de estudo deste trabalho, diante do aumento da concorrência, fez com que as mesmas criassem modificações nas suas atuações de mercado, diversificando seus produtos, inovando suas tecnologias e aliando-as ao mundo da Internet, adotando formas de cooperação com outras

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração – UEPB – flavia.g.lacerda@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora – UEPB – monyadm@yahoo.com.br

empresas, atuando em outros segmentos do mercado. Essa tendência se configura como um processo de integração de mercados, o qual permitiu a aplicação de novas estratégias, na finalidade de obter maior agilidade e inovação, atender com qualidade os desejos e necessidades dos segurados.

Para continuar crescendo, o mercado brasileiro de seguros deve intensificar investimentos em inovação e tecnologia tanto para ampliar a oferta de produtos e serviços quanto para administrar de forma mais eficiente os custos e sinistros – refere-se a qualquer evento em que o bem segurado sofre um acidente ou prejuízo material (SINDSEGSP, 2015).

De acordo com as exigências dos clientes que buscam mais rapidez e agilidade nos atendimentos prestados pelas seguradoras as mesmas estão inovando seus serviços para que no momento em que o segurado precise o atendimento supra as expectativas. Desta forma, as companhias de seguros estão buscando agregar benefícios ao contrato de seguro surgindo assim o aumento da oferta de produtos diferenciados e customizados, maior eficiência nos canais de distribuição e melhores comissões aos intermediários, que são os corretores de seguros, que tem um papel importante tanto para a seguradora quanto para o cliente já que este será o mediador do segurado com a seguradora. Por este motivo, torna-se essencial a busca constante pela inovação para se sobressair em relação aos concorrentes em um mercado de alta competitividade e aquele que melhor se adequar as mudanças atingirá uma fatia maior de mercado consumidor.

Diante deste cenário a “competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico” (FERRAZ, 1997, p.7). Cada mercado tem um padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor.

Nesta perspectiva, o presente trabalho busca elucidar o seguinte problema de pesquisa: **Quais as estratégias de inovação empregadas pela empresa Porto Seguro para gerar vantagem competitiva no mercado?**

Buscando responder o problema de pesquisa apresentado, este trabalho tem como objetivo geral: Analisar as estratégias de gestão inovadoras utilizadas pela empresa Porto Seguro no mercado segurador para gerar vantagem competitiva. Especificamente, busca-se: - Descrever os processos e práticas empregadas pela empresa para auxiliar os corretores e parceiros na prestação de serviços de forma fácil e rápida; - Identificar os benefícios agregados aos contratos de seguro para atração e manutenção dos clientes; - Mostrar o que a empresa considera como fundamental para se manter em posição vantajosa em relação a seus concorrentes.

O presente trabalho se encontra estruturado da seguinte maneira: após esta breve introdução, são apresentados os conceitos que guiam todo o estudo à luz dos principais autores e estudiosos sobre o tema. Após, será mostrado todo o caminho metodológico percorrido para alcançar os objetivos de pesquisa propostos. Posteriormente, são mostrados os resultados encontrados, bem como algumas considerações gerais sobre o tema. Por fim, listam-se todos os autores consultados.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 INOVAÇÃO - CONCEITOS E ASPECTOS**

Gerir uma organização que engloba várias atividades em um ambiente ágil e de mudanças rápidas requer as melhores avaliações. Em um ambiente em que muitos produtos e serviços são disponibilizados, a única maneira de se manter no mercado é através da busca constante por inovação com o impulso forte para a obtenção de vantagem competitiva. Drucker (2002, p. 25), “relata inovação como um instrumento utilizado pelos empreendedores para explorar a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.”.

Para Schumpeter (1961), a inovação integra produtos e processos, assim como a abertura de novos mercados, a aquisição de novas fontes de suprimento de matéria-prima e reestruturação organizacional. Dosi (1988) fortalece ao propor que a inovação está diretamente relacionada com a conquista, o desenvolvimento, a experimentação e a adoção de novos produtos, processos e estruturas organizacionais.

Rogers (1995), por sua vez, apresenta uma percepção diferente. Define a inovação como uma ideia ou objeto, que é captado como algo novo por um indivíduo. Todos esses autores entendem a inovação como a introdução ou invenção de algo que abrange recursos tecnológicos, produtos e processos que incubem novas soluções para a obtenção de vantagem competitiva e aumento da lucratividade.

As empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento de novos processos e treinamento de qualificação para seus funcionários conseguem, de forma mais rápida atingir, seus objetivos para a competitividade, tendo em vista que a “inovação não é um lampejo de genialidade, é trabalho duro, que deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial” (DRUCKER, 2001, p.74).

O Manual de Oslo (2005), que é um dos documentos elaborados pela Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), sendo uma das fontes principais de coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras, aborda que a inovação é a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou melhorado, ou um processo, ou um método novo de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

As inovações de produtos/serviços são aquelas que apresentam significativas mudanças nas características fundamentais do produto. Segundo Tigre (2006) enquadra-se também neste tipo de inovação o aperfeiçoamento tecnológico de um produto já existente cujo desempenho foi substancialmente aprimorado através da utilização de novas matérias-primas ou componentes e subsistemas de maior rendimento.

As inovações de processos se referem às formas de operação aprimoradas ou tecnologicamente novas, adquiridas pela introdução de novas tecnologias de produção e por meio de novos métodos de manuseio e entrega de produtos. De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação de processos pode também envolver as mudanças de técnicas, equipamentos e *softwares*.

As inovações organizacionais são denominadas por Tigre (2006) como mudanças que ocorrem no sistema gerencial das empresas. Essas mudanças tendem a trazer melhorias na forma como elas articulam as distintas áreas da empresa, na capacitação de funcionários, no relacionamento com os clientes e fornecedores e nas muitas técnicas de organização de processos de negócios.

Por último, as inovações de *marketing*, segundo o Manual de Oslo (2005) caracterizam-se por mudanças no *design* de produtos e embalagens, pelo modo como o produto é colocado e a forma como seu preço é estabelecido. É importante destacar que as inovações de *marketing* podem ser implementadas tanto em produtos/serviços já existentes, como em novos produtos/serviços.

Com base na intensidade das mudanças, Tigre (2006) classifica a inovação em dois tipos: inovação incremental e inovação radical. A inovação incremental tem seu foco voltado para o desenvolvimento de pequenas e contínuas melhorias em produtos/serviços já existentes. A inovação radical altera significativamente a linha de pensamento em relação a um produto/serviço e no modo como este deverá ser consumido. É considerado um evento completamente novo e original.

Quando a empresa ganha vantagem competitiva através de uma inovação, ela pode sustentá-la somente através de melhorias inflexíveis, os concorrentes estarão sempre atentos

para tentar ultrapassar qualquer empresa que pare de melhorar e inovar continuamente. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 359) “se inovar é arriscado, muito mais perigoso é deixar de inovar”. Porém, cedo ou tarde os concorrentes mais dinâmicos encontrarão uma forma de inovar contornando essas vantagens ou criarão uma forma melhor ou mais barata de fazer as coisas. Dessa forma se observa o risco da inovação.

Na visão de Graham (2001) torna-se necessário que haja na empresa inovadora três condições essenciais que ajudem no seu sucesso organizacional a proximidade com os consumidores para entender seus desejos e necessidades, comunicações funcionais integradas, necessidade de um eficiente fluxo de organizações passando por todas as áreas da organização e grupos de trabalho multifuncional, o sucesso é resultado de um bom trabalho em grupo, ao invés de indivíduos isolados. Desta forma, a empresa consegue atender ao cliente de forma mais rápida.

A estratégia de inovação necessita estar vinculada a previsão e adequação. Isto é, estimativas na qual a organização pretende chegar e suas competências essenciais e distintivas para explorar adequadamente as oportunidades visualizadas para o atingimento dos objetivos. Essa estratégia visa competir com novas oportunidades no mercado, assim as empresas usam seu potencial para criar novos produtos e se diferenciar da concorrência entregando valor ao cliente.

## 2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Em meio a tanta competitividade é importante que as empresas busquem melhorias contínuas para, desta forma, adquirir vantagem competitiva. Porter (1993) define vantagem competitiva como um conjunto de atributos que permite uma organização ser distinta por oferecer mais valor sob o ponto de vista dos clientes, diferenciando-se da concorrência e, por isso, obtendo vantagens no mercado. Entende-se dessa forma como vantagem que uma organização tem em meio aos seus concorrentes, investindo em novos produtos ou agregando valor aos já existentes.

Neste sentido, os consumidores fazem escolhas e estabelecem expectativas de valor, comparando o valor recebido pelo usufruto do produto e o valor esperado, determinando assim o seu nível de satisfação e o seu comportamento de recompra ou não (KOTLER, 1998).

O sentimento de satisfação que a pessoa tem pelo valor obtido por determinado produto é compreendido como valor desejado, sendo composto por dimensões específicas e

mensuráveis, estabelecidas por atributos, pelo desempenho dos atributos e os efeitos ligados ao uso do produto para atingir os objetivos do consumidor – valores pessoais. Como tal, é indicado um paralelo entre valor e satisfação mais amplo, onde o objetivo não é apenas perceber em que medida o consumidor está ou não satisfeito, mas principalmente em compreender o que este valoriza (WOODRUFF, 1997). Ainda é possível afirmar que:

a meta da análise de valor para o cliente é identificar os benefícios que os clientes-alvos valorizam e como eles avaliam o valor relativo das várias ofertas dos concorrentes. Ao conduzir uma análise de valor para o cliente, a empresa primeiro identifica os principais atributos que os clientes valorizam e a importância dada por eles a esses atributos. Em seguida ela avalia seu próprio desempenho em relação aos atributos valorizados, bem como o dos concorrentes e assim poderá ter uma melhor análise do valor percebido pelo consumidor (KOTLER, 1998, p 469).

Porter (1993) diz que a vantagem competitiva poderá ocorrer de duas maneiras: a) custos – menores custos formados, mas tentando manter a qualidade; b) diferenciação – no desenvolvimento de novos produtos/serviços ou agregando valor, em um nível elevado, com foco no seu nicho de mercado satisfazendo os anseios, desejos, aspirações e motivações do consumidor. Desta forma, toda empresa para ser lucrativa necessita planejar e ser competitiva em um procedimento que exige a criação de valor para o cliente já que concorrem em um mercado global.

Segundo Hartmann (1999, p.134) “quem faz os custos menores é a produtividade e os novos produtos e serviços, a sua capacidade de inovação”. Entretanto, a diferenciação é uma estratégia viável, a lealdade a marca oferece certa defesa contra os rivais. A inovação se enquadra perfeitamente nesse contexto, pois “a diferenciação é a porta de entrada da empresa ao sucesso, basta que ela seja uma participante em termos de qualidade, opção de valor, produto inovador e o participante global” (AAKER, 2007, p.236).

O autor enfatiza que a criação da personalidade da marca para a diferenciação é obtida através da postura da empresa referente aos produtos, seus atributos, amplitude de oferta e benefícios emocionais aos clientes, através da percepção do cliente quanto aos serviços disponibilizados pela empresa é que esta conseguirá gerar mais vantagem competitiva, pois quando o cliente percebe a qualidade dos serviços e os benefícios que terá este dificilmente deixará a empresa a menos que o concorrente seja mais ágil e consiga inovar em uma quantidade de tempo menor, por este motivo a importância de se analisar o ambiente em que a empresa está inserida verificar as ameaças e oportunidades para que se possam neutralizar as fraquezas e maximizar os pontos fortes para consequentemente colher melhores resultados.

Para Thompson (2000), as empresas formam vantagem competitiva, quando suas estratégias demonstram o objetivo principal de propiciar aos clientes aquilo que eles percebem como valor superior. O estudo da vantagem competitiva é relevante, pois proporciona a comparação da empresa com seus concorrentes e a percepção das razões pelas quais os consumidores optam por um produto ou serviço a outro. Também pode ser mencionado como benefício à decisão sobre as vantagens que a empresa pode ou pretende oferecer a seus consumidores (MAXIMIANO, 2000).

Examinando os Fatores de Sucesso propostos por Porter (1990), os famosos 5R's - Relevância; Reconhecimento; Receptividade; Responsabilidade e Relacionamento - especifica-se cinco forças competitivas que, de acordo com ele, determinam a intensidade da competição em um dado setor. A estratégia competitiva tem como meta encontrar uma posição onde as forças competitivas sejam influenciadas a favor da empresa ou a mesma possa se defender destas, são elas: relevância: disponibilizar os produtos e serviços que o cliente procura; reconhecimento: tornar-se único a planejar o produto ou serviço que satisfaça e comporte as necessidades básicas dos clientes; receptividade: gerar confiança ao cliente; responsabilidade: manter relacionamento com seu cliente, fazer pós venda; relacionamento: atender sempre com dedicação e interesse, fazer com que uma compra crie outras compras consecutivas. O reconhecimento é que trata da vantagem competitiva.

Para Montgomery (1998) a vantagem competitiva é considerada um alvo em constante movimento. Os melhores concorrentes àqueles mais bem sucedidos sabem como estar sempre avançando para se manter a frente. Uma das fontes de alcançar essa vantagem é através de como as empresas gerenciam o tempo, pois este equivale ao capital financeiro, produtividade, qualidade e até mesmo inovação.

### 2.3 O MERCADO DE SEGUROS NO BRASIL

De acordo com a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP, 2014) no Brasil a atividade seguradora se iniciou com a abertura dos portos ao comércio internacional, em 1808. Teve fundamental importância para o desenvolvimento do seguro o advento do "Código Comercial Brasileiro", incentivando o aparecimento de inúmeras seguradoras, que passaram a operar não apenas no ramo de seguro marítimo, expressamente previsto na legislação, mas, também, com o seguro terrestre.

Com a expansão do setor, as empresas de seguros estrangeiras começaram a se interessar pelo mercado brasileiro, surgindo, por volta de 1862, às primeiras sucursais de seguradoras sediadas no exterior. A promulgação da Constituição de 1937 (Estado Novo) ficou estabelecido o "Princípio de Nacionalização do Seguro", já preconizado na Constituição de 1934. Em decorrência, foi promulgado o Decreto nº 5.901, de 20 de junho de 1940, criando os seguros obrigatórios para comerciantes, industriais e concessionários de serviços públicos, pessoas físicas ou jurídicas, contra os riscos de incêndios e transportes (ferroviário, rodoviário, aéreo, marítimo, fluvial ou lacustre), nas condições determinadas no mencionado regulamento.

Nesse mesmo período foi criado, em 1939, o Instituto de Resseguros do Brasil (IRB), através do Decreto-lei nº 1.186, de 3 de abril de 1939. As sociedades seguradoras ficaram obrigadas, desde então, a ressegurar no IRB as responsabilidades que ultrapassassem sua capacidade de retenção própria, que, através da retrocessão, passou a compartilhar o risco com as sociedades seguradoras em operação no Brasil. Com esta medida, o Governo Federal procurou evitar que grande parte das divisas fosse consumida com a remessa, para o exterior, de importâncias vultosas relativas a prêmios de resseguros em companhias estrangeiras. Desta forma, as empresas com participação estrangeira deixaram de se comportar como meras agências de captação de seguros para suas respectivas matrizes, sendo induzidas a se organizar como empresas brasileiras, constituindo e aplicando suas reservas no País.

O IRB adotou, desde o início de suas operações, duas providências eficazes visando criar condições de competitividade para o aparecimento e o desenvolvimento de seguradoras de capital brasileiro: o estabelecimento de baixos limites de retenção e a criação do chamado excedente único proporcionando as empresas pouco capitalizadas e menos instrumentadas tecnicamente - como era o caso das empresas de capital nacional - passaram a ter condições de concorrer com as seguradoras estrangeiras, uma vez que tinham assegurada a automaticidade da cobertura de resseguro.

Em 1966, através do Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, foram reguladas todas as operações de seguros e resseguros e instituído o Sistema Nacional de Seguros Privados, constituído pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP); Superintendência de Seguros Privados (SUSEP); Instituto de Resseguros do Brasil (IRB); sociedades autorizadas a operar em seguros privados; e corretores habilitados. A Superintendência de Seguros Privados - SUSEP – é a entidade autárquica, dotada de personalidade jurídica de Direito Público, com autonomia administrativa e financeira, jurisdicionada ao Ministério da

Indústria e do Comércio até 1979, quando passou a estar vinculada ao Ministério da Fazenda. (ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA SUSEP, 2014).

Desde então, o mercado foi ganhando espaço passando por mudanças e, atualmente, é caracterizado por uma concentração das companhias seguradoras que competem significativamente por volume e participação de mercado e um alto potencial de crescimento e aumento de penetrabilidade de produtos/serviços de seguros na economia brasileira.

Os corretores são agentes intermediários, que tem um papel importantíssimo já que estes negociam contratos de seguros. O cliente será assessorado pelo corretor que através do sistema de cálculo das seguradoras irá orçar o valor do seguro de acordo com a avaliação do risco definindo o valor e a natureza de cobertura necessária e em troca de uma comissão, sem assumir qualquer risco de sinistralidade em relação ao seguro contratado.

Devido a essa dinâmica, percebe-se que são os corretores de seguros, ao invés das seguradoras, que mantêm um relacionamento direto com clientes existentes e que têm melhor capacidade de captar clientes potenciais. Sendo assim, a seguradora que tiver um melhor perfil de assistência tanto para o cliente quanto para o corretor com soluções inovadoras e facilidade nos processos de atendimento será a mais indicada pelo corretor.

Diante deste cenário, as seguradoras têm produzido soluções inovadoras e sinérgicas aos negócios de seguros possibilitando uma maior fidelização dos clientes, o desenvolvimento de uma ampla gama de produtos como o perfil do segurado para análise de subscrição dos riscos, os centros automotivos e centros de atendimento rápido a sinistros, alarmes monitorados e também produtos como o cartão de crédito, consórcio, telefonia celular (Mobile Virtual Network Operator. - MVNO) ou operador móvel digital.

Atualmente no Brasil existem aproximadamente mais de 100 seguradoras que atuam em diversos ramos, de acordo com a revista exame as 20 maiores seguradoras do Brasil são: Bradesco Saúde, Itaúseg, Bradesco Vida e Previdência, Porto Seguro, SulAmérica Cia Saúde, Aliança Brasil, Mapfre Seguros, Bradesco Auto/RE, Allianz Seguros, Salic, Caixa Seguros, Zurich Santander Seguros e Previdência, IRB-Brasil RE, Itaú Auto e residência, HDI, Zurich Minas Brasil, Tokio Marine, Liberty Seguros, Azul Seguros e Brasil Veículos (REVISTA EXAME, 2013).

O *ranking* apresentado considera as seguradoras atuantes nos mais diversos seguimentos, quando se trata de seguradoras de automóveis do Brasil, dois estudos qualificam as melhores empresas desse seguimento. O primeiro estudo divulgado pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) utilizou como critérios qualidade no atendimento, eficiência dos serviços prestados, maior aquisição de clientes, infraestrutura, tecnologia em seus

processos diários, vantagens oferecidas e preço em cada modalidade. Com estas variáveis, a Porto Seguro, empresa objeto de estudo deste trabalho, ocupa a primeira posição. Em segundo lugar aparece a Mapfre, seguida do Itaú, Bradesco e SulAmérica (SUSEP, 2015).

Além da SUSEP, outro *ranking* divulgado sobre as melhores seguradoras de automóveis do Brasil foi realizado pelo SINCOR-SP (Sindicato dos Corretores de Seguros de São Paulo), que também colocou a Porto Seguro na primeira posição. De acordo com o sindicato, credibilidade, proteção, maior aquisição de clientes, preço e excelência no trato com o consumidor foram alguns dos índices avaliados. Depois da Porto estão companhias como Bradesco, SulAmérica, *Liberty* e Banco do Brasil (SINCOR-SP, 2015).

Percebe-se, desta forma, o quanto o mercado de seguros sofreu modificações e conquistou espaço, atualmente envolve várias companhias seguradoras que competem em busca de uma maior fatia de mercado, tornando-se cada vez mais inovadoras para obter vantagem competitiva através de estratégias de diferenciação para criar valor para o cliente e identificar o que este considera importante.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo busca elucidar o objetivo da pesquisa que é analisar as estratégias de gestão inovadoras utilizadas pela empresa Porto Seguro no mercado segurador para gerar vantagem competitiva. Para tal, foi realizado um estudo de caso na empresa, cujas atividades iniciaram em 1945 com 50 funcionários e, hoje, emprega diretamente 13 mil pessoas, possui cerca de 12 mil prestadores de serviços, por meio de suas 23 empresas.

Possui uma área de *Marketing* com duas gerências - Uma gerência de produtos e outra gerência institucional - que responde por todo o grupo (Porto, Azul e Itaú) e também todas as empresas do grupo. Cada empresa funciona com um CNPJ diferente, porém a área de *Marketing* responde por todas estas empresas do grupo. As empresas se relacionam de forma independente, no entanto, quando entra ação de *marketing*, existe um núcleo de relacionamento na matriz que coordena todas as ações.

A Porto possui 135 sucursais (filiais) e escritórios regionais para atender mais de 24 mil corretores de seguros e mais de 6 milhões de clientes em todo o país, tendo também o controle de uma seguradora com o mesmo nome no Uruguai. A sede da empresa está localizada na região central da cidade de São Paulo. A atuação da Porto acontece em todos os ramos de seguros, Patrimoniais e de Pessoas, sendo complementados por outros negócios

sinérgicos com a atividade principal: Automóvel, Saúde Empresarial, Patrimonial, Vida e Transportes, Previdência, Consórcio de Imóveis e Automóveis, Administração de Investimentos, Financiamento, Capitalização e Cartão de Crédito, Proteção e Monitoramento, Serviços a Condomínios e Residências e Telecomunicações (PORTO SEGURO, 2015)

Nesta perspectiva, a presente pesquisa se classifica como descritiva, uma vez que, exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). “Podendo estabelecer correlações entre variáveis e definições de sua natureza”. (VERGARA 2000, p.47). Além disso, trata-se de uma pesquisa quanti-qualitativa com o objetivo de agrupar as duas abordagens. Um discurso recente defendendo a importância dos dois enfoques é o de May (2004, p. 146):

Ao avaliar esses diferentes métodos, deveríamos prestar atenção, [...] não tanto aos métodos relativos a uma divisão quantitativa-qualitativa da pesquisa social como se uma destas produzisse automaticamente uma verdade melhor do que a outra, mas aos seus pontos fortes e fragilidades na produção do conhecimento social.

Assim, “a pesquisa qualitativa tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação.” (MAANEN, 1979, p.520). Já a quantitativa, seguindo os ensinamentos de Richardson (1989), caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

Quanto ao método este é um estudo de caso, o qual conforme Roesch (2012, p. 155) “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. Sendo “apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais”. (YIN, 2005, p.19). Atribui-se a esta abordagem a vantagem das muitas maneiras de evidência para solucionar problemas de pesquisa facilitando, desta forma, a compreensão.

Os participantes da pesquisa foram os gerentes, coordenadores e analistas seniores que exercem as atividades no setor de *Marketing* institucional e *Marketing* de produto na sede da empresa Porto Seguro localizada em São Paulo, onde são pensados estrategicamente os serviços e benefícios que irão proporcionar maior vantagem competitiva à empresa. Para a coleta de dados e obtenção dos resultados foi empregado um questionário estruturado com questões abertas e fechadas além da pesquisa documental.

O “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do

entrevistador” (LAKATOS, 2003, p. 200). A fim de levantar conceitos, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas.

Sobre o questionário, este inicialmente, foi enviado como teste para verificar como os gerentes, analistas e coordenadores seniores se comportavam ao responder e identificar o grau de dificuldade do mesmo. Após esta fase de teste e realizadas as devidas correções e/ou ajustes no questionário, os dados foram coletados entre os dias 15 de abril e 04 de maio do corrente ano. No questionário foi utilizada uma escala tipo *Likert* para avaliar o quanto a empresa investe em inovação cujos pontos receberam rótulos específicos, em que: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Neutro; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente. As questões trataram das inovações de produtos/serviços e processos e também sobre como esta é usada para gerar vantagem competitiva, a fim de atrair novos clientes e manter os já existentes, além dos benefícios atrelados aos contratos de seguro, a qualidade e agilidade no serviço prestado.

Para a pesquisa documental, recorreu-se também ao *site* da seguradora, revistas, tabelas estatísticas, depoimentos escritos e outros documentos como informativos e panfletos contendo o necessário para buscar dados secundários com vistas a traçar o perfil da seguradora. Neste sentido, pode-se afirmar que a pesquisa documental “recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, [...]” (FONSECA, 2002, p. 32).

Em seguida os dados quantitativos fornecidos foram trabalhados a partir de planilhas no *Microsoft Excel 2010* objetivando a obtenção de porcentagens para que fossem ilustradas em gráficos de acordo com o que foi respondido pelos participantes. As questões abertas do instrumento de pesquisa foram analisadas qualitativamente pela própria autora, buscando mostrar de forma resumida qual a opinião dos respondentes a respeito dos itens abordados.

#### **4 RESULTADOS ENCONTRADOS**

Visando analisar as estratégias inovadoras de gestão utilizadas pela empresa Porto Seguro para gerar vantagem competitiva foi aplicado um questionário, buscando captar, a partir das respostas produzidas pelos gerentes, analistas e coordenadores seniores participantes da pesquisa, qual a concepção destes a respeito do tema estudado.

No decorrer da pesquisa, percebeu-se o quanto a inovação e a busca pela vantagem competitiva incentiva o desenvolvimento de competências e direciona para a melhoria de

custos de distribuição ou diferenciação de maior valor para o consumidor. Desta forma, percebe-se que a empresa utiliza ferramentas inovadoras, já que os respondentes se posicionaram positivamente em relação a esta afirmativa, como mostrado no Gráfico 01.



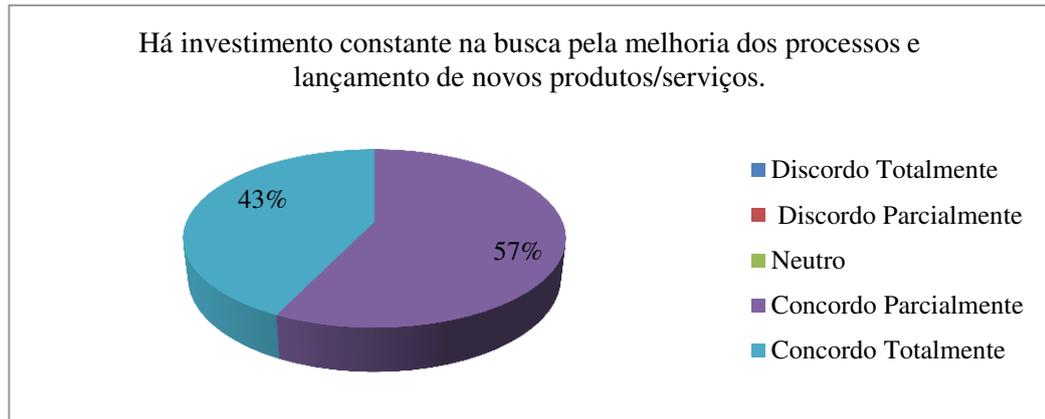
**Gráfico 01:** Uso de ferramentas inovadoras.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

Neste sentido, acredita-se que a empresa deve buscar meios para que possa inovar cada vez mais, e assim não perder o pódio de melhor seguradora no ramo de automóvel. Lemos (1999) compreende a inovação como um processo de aprendizado interativo, que requer intensivas relações entre diversos agentes. É importante realçar que os respondentes ao avaliar esta assertiva levaram em consideração outros seguimentos de atuação da empresa não apenas o de automóvel.

No que tange à busca constante por qualidade nos serviços prestados, agilidade, preços diferenciados e estímulo aos funcionários para que estes atendam as solicitações de forma rápida 43% dos respondentes concordam totalmente e 57% concordam parcialmente que a Porto apresenta tais características (Gráfico 02). Esses processos são de extrema importância para que facilite na resolução de pendências nas propostas para a emissão das apólices – que é a aceitação do risco pela seguradora e, conseqüentemente, influencia o corretor na hora de ofertar o seguro para o cliente, pois este irá oferecer a seguradora que seja mais ágil e que disponha de um atendimento diferenciado.

No entanto o corretor levará em consideração o prêmio do seguro que é o valor pago pelo cliente para a seguradora, como as companhias estão bastante competitivas o corretor fará uma pesquisa de preço e coberturas nas seguradoras em que é cadastrado para ofertar aquela que o cliente achar viável, de acordo com preço, assistência 24 horas, cláusulas e coberturas que compõem o contrato de seguro.

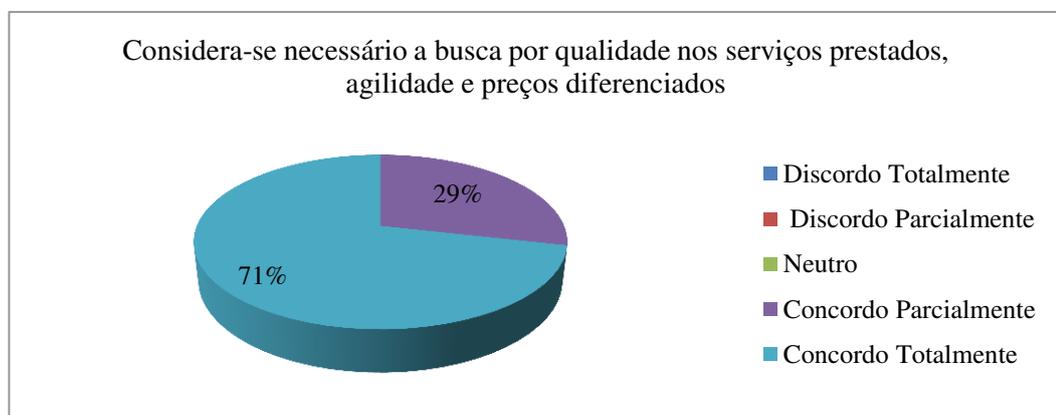


**Gráfico 02:** Investimento no lançamento de novos produtos/serviços.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

Sobre esta questão, acrescenta-se, ainda, que a empresa possui um sistema de tecnologia muito ágil, o *Chat* (canal de atendimento), que realiza acertos imediatos nas propostas de seguro caso o corretor precise, sem contar que os sinistros podem ser abertos pela *Internet* tanto pelo corretor quanto pelo segurado. Segundo Gonçalves (2000, p. 13) “o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”. Mostrando, desta forma, a preocupação da companhia com a agilidade dos processos.

Foi possível perceber a importância dada pela empresa à agilidade no atendimento prestado ao segurado para que na ocorrência de um sinistro o mesmo se sinta amparado por saber que terá um auxílio de qualidade. Sobre isto, no Gráfico 03, é possível visualizar que as empresas parceiras precisam garantir a qualidade no atendimento para que esteja de acordo com os padrões estabelecidos pela Porto Seguro, pois a empresa tem o atendimento como seu maior diferencial competitivo.



**Gráfico 03:** A busca por qualidade nos serviços, agilidade e preços diferenciados.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

Pode-se afirmar que existem muitas maneiras de proporcionar diferenciação nos produtos e serviços, sobre isto Day (1999) expõe que: qualidade, serviço ou assistência técnica com facilidade de resposta e rapidez; ter uma marca firme que diz o que a empresa quer oferecer; ter uma gama diversificada de produtos, em que o cliente pode localizar tudo que necessita; canal de distribuição amplo; e, por último, ser o primeiro a oferecer inovações, são formas de proporcionar esta diferenciação.

A respeito dos benefícios diferenciados atrelados aos contratos de seguro para atração e manutenção dos clientes como forma de se diferenciar da concorrência (Gráfico 04), vê-se que 43% concordam totalmente, enquanto que 57% concordam parcialmente que estes são utilizados para fidelizar o cliente. Neste caso, o que ocorre é que a empresa agrega os benefícios, mas nem todos os segurados podem usufruir já que as redes referenciadas – que são empresas parceiras que concedem desconto e assistência de acordo com as coberturas contratadas pelo segurado na apólice - estão localizadas nas capitais ou nos grandes centros, fazendo com que os residentes das pequenas cidades não usufruam de todos os benefícios que são de acordo com os serviços contratados.



**Gráfico 04:** Benefícios como forma de se diferenciar da concorrência.

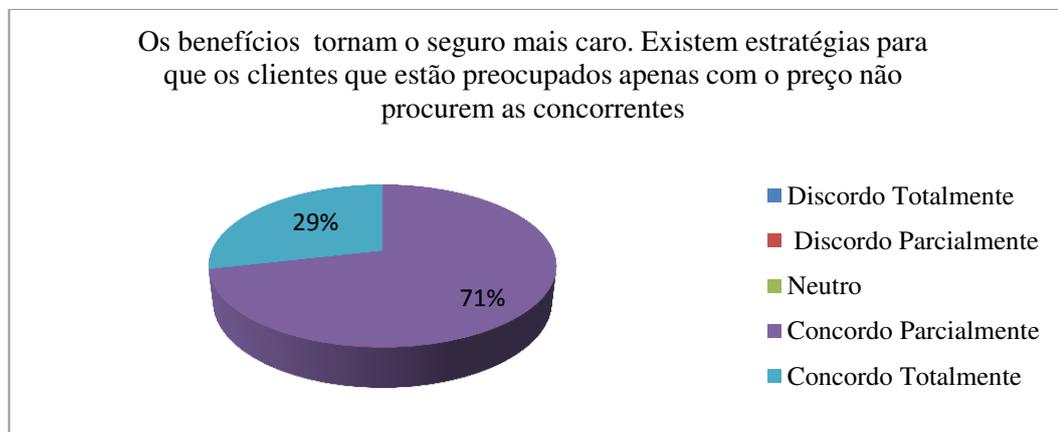
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

Ainda sobre os benefícios, cabe destacar que cada segmento tem seus benefícios específicos, como exemplos cita-se a categoria *premium* de seguro auto, oferece uma série de benefícios e serviços para o veículo e para o segurado, que tem vantagens como desconto em estacionamento, reparos de eletrodomésticos de linha branca, assistência técnica gratuita para computadores, videogames, *smartphones* e *smart TV*, diagnósticos gratuitos em Centros Automotivos.

Já a Porto Seguro Saúde, um seguro para o ambiente corporativo com rede referenciada nacional, cobertura ambulatorial, hospitalar e obstetrícia, programas de

prevenção de doenças, além de todo o suporte necessário para a empresa realizar uma gestão de benefícios eficiente. Entre os principais benefícios estão descontos em farmácias, academias e clínicas estéticas, serviço de assistência em viagem, serviços emergenciais para residência e atendimento nas unidades da Portomed. De acordo com Porter (1989) a vantagem competitiva é o valor que a empresa consegue ofertar para seus consumidores, o qual é maior que o custo de fabricação, conquistando a lealdade do cliente.

No entanto, estes benefícios que são atrelados às apólices tornam o seguro mais caro. Mas, percebe-se que existem estratégias para que os clientes que estão preocupados apenas com o preço não procurem as concorrentes o que pode ser visualizado no Gráfico 05, a seguir:



**Gráfico 05:** Estratégias para que os clientes não procurem a concorrência.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

Em 2003 a Porto Seguro adquiriu a Axa Seguros Brasil, que no ano seguinte passaria a se chamar Azul Seguros, uma empresa da Porto com um custo menor. Em 2009 foi realizada uma parceria com o Banco Itaú surgindo a joint venture – que é um tipo de aliança estratégica que pressupõem um acordo comercial de conjunta transformação. Denominada de Porto Seguro Itaú Unibanco participações SA de seguro auto e residência (PSIUPAR) onde as apólices de residência e veículos do Banco Itaú foram transferidos para a Porto seguro, por sua vez a Porto transferiu ações ao mesmo. Sendo assim o grupo Porto, Itaú e Azul são estratégias para atendimento, preço e qualidade diferenciados, dando opção para todos os perfis de clientes.

A Azul oferece preços mais competitivos para automóveis, e oferece Serviço de Assistência 24 Horas, além de benefícios aos segurados como reboque, chaveiro, auxílio na falta de combustível, substituição de pneu furado, serviço de táxi (de acordo com a cláusula contratada), hospedagem. O Itaú concede carro reserva em caso de sinistro, guincho para terceiros, desconto nos Centros Automotivos Porto Seguro, e vantagens exclusivas para

clientes Itaú como desconto na contratação e renovação, assistência residencial com serviços de encanador, vidraceiro, mudança e guarda-móveis, guarda de animais domésticos, cobertura provisória de telhados e indicação de profissionais.

As questões abertas do questionário permitiram compreender que a empresa considera como ferramentas inovadoras de gestão o melhoramento nos processos através de um bom atendimento e proximidade com os clientes, objetivando suprir as expectativas dos mesmos, para o qual a Porto Seguro utiliza sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), isto é, sistemas de gestão empresarial integrados, canais eletrônicos *web*, aplicativos para *smartphones* e plataforma de gestão de Cursos a Distância.

As características inovadoras da empresa colaboram para que a mesma amplie constantemente o seu portfólio de produtos e serviços com soluções inovadoras e sinérgicas, gerando oportunidades para atender às diferentes necessidades de seus clientes e agregar mais valor às marcas do Grupo. Buscando ser pioneira no desenvolvimento de uma ampla gama de produtos e serviços implementou ações, tais como: o perfil do segurado para análise de subscrição dos riscos, lançamento do produto carro+casa, os centros automotivos e centros de atendimento rápido a sinistros, *bike* socorro, alarmes monitorados e também implementou produtos como o cartão de crédito Porto Seguro que concede desconto no seguro e acumula pontos de acordo com as compras do cliente, para o resgate na renovação, consórcio, telefonia celular (MVNO).

Os respondentes, ainda destacaram o atendimento e a capacitação dos funcionários como fatores importantíssimos, pois ocorre o estímulo para que os mesmos atendam as solicitações em um curto espaço de tempo, para isto, acontece à comunicação dos processos e benefícios através de treinamento para que os funcionários tenham total conhecimento e possam auxiliar o segurado e este ficar ciente de todos os seus direitos, os sistemas de gestão integrados permite a comunicação entre os setores o que facilita no relacionamento da seguradora com o segurado.

A Porto Seguro tem o compromisso de prevenir, identificar e combater a ocorrência de fraudes, para isso, a empresa busca o constante aprimoramento das ferramentas utilizadas para controles, materiais de apoio e treinamentos, visando o constante alinhamento dos funcionários aos valores éticos da empresa. No momento da admissão, todos os funcionários recebem o Código de Ética e Conduta da empresa e, posteriormente, são submetidos a treinamentos de prevenção à fraude. Os cursos ficam disponíveis nos canais de comunicação internos e eletrônicos (*intranet*) da empresa, sempre disponíveis para consulta.

Para que a marca se consolide a cada dia, a cultura está fincada na proximidade com o corretor que é incentivado para que possa ter amplo conhecimento da oferta, agilidade e autonomia para desenvolver os negócios junto aos clientes. Nesta perspectiva, acrescenta-se que assim como existe clientes preocupados com o preço, há os que não querem produtos padronizados, para Treacy e Wiersema (1995), os clientes querem produtos diferenciados, que vão ao encontro de suas necessidades pessoais. Empresas que respondem a esse tipo de cliente destacam o atendimento e desenvolvem um conhecimento íntimo da necessidade do cliente, comprometendo-se em oferecer a solução total para as necessidades pessoais dele.

O atendimento humanizado ao cliente ouvindo suas demandas e preocupações, na hora de um sinistro, o lanche oferecido ao segurado que aguarda o atendimento da Porto Seguro em um momento de estresse, os benefícios que acompanham a grande maioria dos produtos da empresa, entre outros detalhes, fazem com que a fidelização dos clientes que utilizam o serviço da empresa seja maior do que aqueles que contratam e acabam não utilizando o serviço por ausência de sinistralidade. Além disso, a precificação de produtos com foco na rentabilidade, os modelos estatísticos e a utilização de um robusto banco de dados tem gerado, historicamente, uma taxa de sinistralidade abaixo da média de mercado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante a pesquisa muito se falou em inovação e vantagem competitiva e foi possível perceber, com base na literatura consultada, o quanto as duas são indispensáveis, pois através da inovação com o melhoramento ou criação de algo novo pode obter diferenciação e melhores custos, proporcionando vantagem competitiva à organização. Porém, entende-se que no ramo de seguros a concorrência é muito acirrada, quando algum serviço ou benefício é lançado e ganha à confiança dos clientes as demais empresas do ramo procuram aperfeiçoar e fazer melhor. Sendo assim, o setor de *marketing* da empresa precisa estar em constante entendimento dessas necessidades dos clientes e, assim, poder ofertar mais e melhores serviços, ampliando a carteira de clientes e gerando lucros, entende-se desta forma a importância de um bom relacionamento com o cliente criando vínculos através de um serviço de qualidade.

De acordo com a pesquisa, pode-se afirmar que a Porto Seguro busca inovar no melhoramento de seus serviços através de sistemas integrados de gestão, ficando evidente o porquê de seu destaque no ramo de automóveis. No entanto, pelo fato do segmento de seguros

de automóvel estar muito saturado a mesma precisa criar estratégias para aumentar sua carteira de clientes nos outros ramos que já atua e que não possuem tanta sinistralidade e, conseqüentemente, poder gerar mais receita. Neste sentido, a mesma já vem entrando no ramo de telefonia celular através do MVNO sendo a primeira empresa a ofertar esse tipo de serviço no Brasil, ficando evidente o quanto a empresa está monitorando outras oportunidades de negócio no mercado.

No que se refere aos processos e práticas empregadas pela empresa para auxiliar os corretores e parceiros na prestação de serviços de forma fácil e rápida, pode-se dizer que a mesma através de suas sucursais, escritórios regionais e gerentes comerciais ajudam os corretores por meio de seus processos e canais de atendimento que são de fácil utilização tanto na resolução de pendências quanto na comunicação de novos produtos e serviços, mantendo os corretores sempre atualizados e incentivando-os na comercialização dos serviços. Os prestadores são vistos como parceiros e tem ciência dos padrões de qualidade estabelecidos pela Porto, esta, por sua vez, busca sempre preservar um bom relacionamento com os parceiros para que sejam ágeis nas eventualidades que podem ocorrer com o segurado.

Já em relação aos benefícios agregados aos contratos de seguro para atração e manutenção dos clientes, percebe-se o quanto ela identifica as necessidades dos clientes e atrela os benefícios com o intuito de manter os segurados satisfeitos e atrair novos clientes.

Além disso, a empresa considera como fundamental para se manter em posição vantajosa em relação a seus concorrentes o atendimento de qualidade utiliza o seguro da Porto sinta o diferencial competitivo no qual o objetivo não é apenas perceber a satisfação do consumidor, mas essencialmente em compreender o que este valoriza.

Por fim, acrescenta-se que a complexidade do tema envolvem limitações que requerem a realização de outras pesquisas no setor de seguros, pois muitas pessoas não entendem como funciona este mercado que cresce a cada ano e que sofre muitas modificações, ou ainda em outros setores de produtos e serviços que tragam contribuições para as empresas.

As limitações do trabalho envolvem, sobretudo, as muitas concepções a cerca do conceito de inovação e vantagem competitiva, o que dificulta a possibilidade de formar uma interpretação esclarecedora do significado de ambas. Além disso, não foi possível mostrar todos os benefícios atrelados aos contratos de seguro, pois a Porto é composta por 23 empresas que atuam em diversos segmentos de seguro e oferecem benefícios de acordo com a área de atuação, por este motivo destacou-se o segmento de automóvel.

Sendo assim, pesquisas futuras podem ter como foco o estudo em outros segmentos, como é o caso de seguro de vida e planos de saúde que vem ganhando espaço e conquistando

destaque nas conceituadas revistas de seguros, e também em outros ramos de mercado. Espera-se que este artigo contribua para área tanto na teoria, quanto na prática, pois a inovação é um tema bastante atual, percebe-se o quanto ela pode ajudar a empresa a alavancar no mercado e ganhar um maior destaque.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – 7 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio/** Idalberto Chiavenato. – 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**.- 4 ed. - São Paulo: Thomson, 2001.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DAY, George. **Market driven strategy: processes for creating value**. New York: Free Press, 1999.

DOSI, G. Sources, Procedures and microeconomic effect of innovation. **Journal Of Economic, Literature**, n. 36, p. 1126-71, 1988.

EXAME. **As 20 maiores seguradoras do Brasil em 2013**. 2013. Disponível em <<http://www.exame.abril.com.br/>> Acesso em 11 de abr. de 2015

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil : desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **RAE – Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v.40, n.4, p. 8-19, out/dez, 2000b

GRAHAM, Hooley J.; Saunders, John A.; Piercy, Nigel F. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HARTMANN, Fernando Luiz. **Planejamento Estratégico para o gerenciamento total**. -5 ed - São Leopoldo: 1999.

KOTHER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 5, p. 122-144.

MAANEM, John, Van. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface, **In Administrative Science Quarterly**, vol.24, no. 4, December 1979.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3.ed. Trad. Carlos A. Silveira. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OCDE - Organização para cooperação e desenvolvimento econômico. **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação dos dados sobre inovação**. 3 ed. Rio de Janeiro: FINEP/OCDE, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 3ª reimpressão, Michael E. Porter; tradução de Elizabeth Maria de pinho Braga.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **The Competitive Advantage of Nations.** New York: The Free Press, 1990.

PORTO SEGURO. **Conheça a Porto Seguro, filosofia, missão e visão.** 2015. Disponível em <<http://www.portoseguro.com.br>> Acesso em 07 de out. 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROECH, S. M. A. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração.** São Paulo: atlas, 2012.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations.** - 4 ed. - New York: The Free Press 1995.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development.** New York: Oxford University Press, 1961.

SINCORSP – Sindicato dos corretores de seguros – **Ranking das seguradoras.** 2013. Disponível em <<http://www.sincor.org.br/>> Acesso em 12 de abr. 2015

SINDSEGSP - Sindicato das empresas de seguros, resseguros e capitalização de São Paulo– **Seguimento deve intensificar investimentos em tecnologia para manter crescimento.** 2015. Disponível em: <<http://www.sindsegsp.org.br/>> Acesso em 18 de mar. 2015.

SOUZA, N. de J. De. **Desenvolvimento econômico.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SUSEP – Superintendia de Seguros Privados – **Anuário da Susep 1997.** 2014. Disponível em <<http://www.susep.gov.br/>> Acesso em 31 de set. 2014

\_\_\_\_\_. **Ranking das seguradoras de automóveis do Brasil que se destacam.** 2013. Disponível em <<http://www.susep.gov.br/>> Acesso em 06 de abr. 2015.

TIGRE, Paulo Bastos. **A Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 5ª reimpressão.

THOMPSON, Arthur A. **Estratégia e vantagem competitiva**. São Paulo: Pioneira, 2000. cap. 5. p. 153-196.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **The Discipline of Market Leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market**. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1995

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

YIN, Robert K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WOODRUFF, R. Customer Value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.25, n°2, p.139-153 (1997).

## **ABSTRACT**

Today, companies operate in a very strong competitive scenario, to excel the same seek improvements in their processes and launching new products / services aimed at creating value for the customer and thus gain a competitive advantage, so the innovation becomes strategic differentiation element for corporate success. In this sense, this article aims to analyze the innovative management strategies used by Porto Seguro company in the insurance market to generate competitive advantage. Therefore, this study used a descriptive research with quantitative and qualitative approach, as well as a case study, having as basic tool for data collection to a questionnaire with closed and open questions. The results showed that innovation is used by the company to ensure a good service both to the insured for the insurance broker, identifying customer needs and offering differentiated services. We conclude, therefore, that the company studied seeks to innovate in the improvement of its services through integrated management systems, evidencing the highlight of it in the car industry. However, the organization has monitored other business opportunities in the market, seeking to operate in other segments to offer more and better services and thereby expand its portfolio of customers and generate more profits.

**Key Words:** Innovation. Competitive Advantage. Insurance Market.

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### INOVAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO SEGURADOR: Um estudo de caso na empresa Porto Seguro

Esta pesquisa será realizada como parte integrante de um artigo científico do curso de administração da UEPB (Universidade Estadual da Paraíba), e tem como objetivo: Analisar as ferramentas inovadoras de gestão utilizadas pela empresa Porto Seguro para gerar vantagem competitiva. Assinale com um “X” de acordo com a escala abaixo o seu nível de concordância com as variáveis listadas no quadro. Em seguida, responda as questões propostas.

1 – Discordo Totalmente	2 – Discordo Parcialmente	3 – Neutro	4 – Concordo Parcialmente	5 – Concordo Totalmente	
<b>Assertivas</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. A empresa utiliza ferramentas inovadoras para se manter em posição vantajosa em relação a seus concorrentes?!					
2. Há investimento constante na busca pela melhoria dos processos e lançamento de novos produtos/serviços.					
3. A empresa utiliza ferramentas de gestão para facilitar no atendimento da seguradora com o corretor e do corretor com o cliente.					
4. Considera-se necessário a busca por qualidade nos serviços prestados, agilidade e preços diferenciados.					
5. Ocorre o estímulo aos funcionários para que os mesmos tenham um atendimento diferenciado aos segurados para que as solicitações sejam atendidas de forma rápida.					
6. Na contratação de empresas terceirizadas a Porto considera como características importantes a qualidade do serviço e agilidade no atendimento.					
7. A Porto Seguro atrela benefícios diferenciados aos contratos de seguro para atração e manutenção dos clientes como forma de se diferenciar da concorrência.					
8. A comunicação acerca dos novos serviços ou processos são claros e frequentes tanto para quem irá auxiliar quanto para quem irá usufruir dos serviços					
9. O lançamento de novos produtos e serviços tem por foco principal atender as necessidades dos clientes.					
10. Esses benefícios que são atreladas as apólices tornam o seguro mais caro. Existem estratégias para que os clientes que estão preocupados apenas com o preço não procurem as concorrentes.					

11. Quais são as ferramentas de gestão consideradas inovadoras utilizadas pela empresa?

12. Quais são os benefícios atrelados ao contrato de seguro?

13. De que forma a empresa investe na consolidação da marca?

14. Para você, qual o maior diferencial competitivo da empresa?

15. Qual a(s) estratégia(s) da empresa para aumentar a carteira de clientes?

16. Qual a estratégia da Porto ao criar a Azul Seguros?

Marque com X a área que você atua ( ) Marketing Institucional ( ) Marketing de produto

Ajude-me a melhorar esta pesquisa: Em relação a este questionário - Qual o nível de dificuldade ao responder as questões? Sugestões.