

**IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA ANTECIPAR CENÁRIOS E IMPLEMENTAR NOVAS ESTRATÉGIAS:
CASO DA GENERALI BRASIL SEGUROS S.A**

Breno Vilarinho - Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Graciela Dias Coelho Jones - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

O setor de Seguros no Brasil tem expressiva movimentação financeira, sendo um dos mais importantes do país. O objetivo da presente pesquisa é apresentar os resultados de um Estudo de Caso de uma Seguradora que adotou o planejamento para antecipar cenários e implementar novas estratégias. Trata-se da Generali Brasil Seguros S.A, fundada em 1925, e que se encontra presente até os dias atuais. Recentemente, a Companhia passou por reformulação. Para a realização do estudo foi feita uma pesquisa com classificação qualitativa e exploratória, adotou-se o método do Estudo de Caso. As fontes de evidência foram pesquisa bibliográfica e documental, observação participante e entrevista semi-estruturada. Entre os principais resultados obtidos no estudo foi que a manutenção da Seguradora no mercado de Seguros no Brasil e o desempenho satisfatório nas suas operações foi respaldada por um processo de planejamento adequado. A pesquisa foi realizada durante o período de pandemia de COVID-19 e isso causou limitações, principalmente, para a realização de entrevista presencial. A pesquisa evidencia a importância da Matriz Swot para análise do ambiente interno e externo. Conclui-se que as Seguradoras precisam constantemente e tempestivamente atentar para o planejamento para a sobrevivência das suas operações.

Palavras-chave:Planejamento. Matriz Swot. Seguros no Brasil

Abstract

The Insurance sector in Brazil has significant financial activity, being one of the most important in the country. The objective of this research is to present the results of a Case Study of an Insurance Company that adopted planning to anticipate scenarios and implement new strategies. This is Generali Brasil Seguros S.A, founded in 1925, and which is still present today. Recently, the Company underwent reformulation. To carry out the study, research was carried out with qualitative and exploratory classification, using the Case Study method. The sources of evidence were bibliographic and documentary research, participant observation and semi-structured interviews. Among the main results obtained in the study was that the Insurer's maintenance in the Insurance market in Brazil and the satisfactory performance in its operations was supported by an adequate planning process. The research was carried out during the COVID-19 pandemic period and this caused limitations, mainly, for carrying out face-to-face interviews. The research highlights the importance of the Swot Matrix for analyzing the internal and external environment. It is concluded that Insurance Companies need to constantly and timely pay attention to planning for the survival of their operations.

Keywords: Planning. Swot Matrix. Insurance in Brazil.

IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA ANTECIPAR CENÁRIOS E IMPLEMENTAR NOVAS ESTRATÉGIAS: CASO DA GENERALI BRASIL SEGUROS S.A

1 INTRODUÇÃO

O setor de seguros no Brasil é um dos mais importantes para a economia, movimentando bilhões de reais por ano e garante uma demanda bem distribuída pelas seguradoras operantes no país (PERES; MALDONADO; CANDIDO, 2019), além de gerar milhares de empregos diretamente e indiretamente (SINDICATO DAS SEGURADORAS, 2021).

De acordo com a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), órgão responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro, a primeira seguradora do Brasil foi a Companhia de Seguros Boa-Fé, a qual iniciou suas atividades em fevereiro de 1808 com a abertura dos portos ao comércio internacional e com objetivo de operar no seguro marítimo (ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA SUSEP, 1997).

A primeira seguradora estrangeira a atuar no país foi a Generali Brasil Seguros S.A, um grupo italiano independente com forte presença internacional que está no Brasil desde 1925.

O aquecimento do setor seguros no Brasil se deu através do ramo automobilístico, em que o brasileiro notou a necessidade de proteger seu veículo. Porém, nota-se que atualmente o comportamento de consumo do brasileiro mudou através da chegada do transporte por aplicativos no país (REVISTA SEGURO NOVA DIGITAL, 2020). A Generali Brasil Seguros S.A. seguiu a tendência do mercado de seguros do país e focou suas atividades no ramo automobilístico, porém com a chegada do COVID-19 ao Brasil, e a consecutiva pandemia, a seguradora decidiu mudar sua estratégia.

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo no processo do planejamento, pois é através dele que a organização irá identificar e monitorar fatores competitivos que podem afetar sua performance e a partir daí poderá se antecipar às mudanças e agir no ambiente interno e externo (ANDION; FAVA, 2002). A falta do planejamento constitui uma das principais causas do insucesso das organizações, e mesmo conhecendo essa realidade, não são todos os gestores que conseguem evitar os maus resultados (BRANDÃO; LAS CASAS, 2014).

Com base nisso, a presente pesquisa apresenta a seguinte questão norteadora: Como o planejamento pode auxiliar empresas do setor de Seguros a antecipar cenários e implementar novas estratégias?

Portanto, o objetivo da presente pesquisa é apresentar os resultados de um Estudo de Caso de uma Seguradora que adotou o planejamento para antecipar cenários e implementar novas estratégias.

O estudo foi realizado com a Empresa Generali Brasil Seguros S.A, seguradora fundada em 1831 na Europa, que atua à nível mundial e está presente no Brasil desde 1925.

Para a realização do estudo foi feita uma pesquisa qualitativa e exploratória, com adoção do Estudo de Caso. Como fontes de evidência foram adotadas a pesquisa bibliográfica e documental, observação participante e entrevista semi-estruturada.

Estudos recentes sobre Seguros no Brasil demonstram a preocupação dos autores em relação ao uso de relatórios gerenciais produzidos por gerentes comerciais, funcionários que atuam no setor operacional das seguradoras e como estes influenciam nas tomadas de decisão (OYADOMARI et al., 2018). Outro assunto presente nos estudos recentes é a demanda generalizada por seguros de automóveis no país e, como esta concentra em relação às seguradoras (PERES; MALDONADO; CANDIDO, 2019).

Diante disso, o presente estudo agrega aos anteriores pois analisa um caso específico e real em que se realizou uma mudança de estratégia por parte da alta gestão da seguradora, objeto

do Estudo de Caso, baseada em demonstrações financeiras, relatórios gerenciais e, também, na avaliação do setor de seguros de automóveis no país e suas perspectivas para o futuro. O intuito da pesquisa é, também, chamar a atenção para a necessidade de rápida adaptação das empresas aos hábitos de consumo e ao comportamento do consumidor, para garantir a continuidade das suas operações e a obtenção de desempenho satisfatório ao final de cada exercício.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento: definição e abrangência

Planejar é sistematizar objetivos e ações alternativas com o objetivo executar suas tarefas de forma ordenada e organizada (BARBOSA; BRONDANI, 2005). Segundo Maximiano (2000) planejamento é a técnica, processo ou ferramenta que as pessoas e organizações utilizam para administrar suas relações com o futuro.

Uma das formas mais eficientes de se manter uma boa gestão, é o conhecimento e boa utilização dos instrumentos do planejamento. A familiaridade com as funções do planejamento, a atenção para às mudanças que ocorrem no cenário competitivo do setor em que se está inserido e do mercado como um todo, são formas de se manter competitivo (ANDION; FAVA, 2002).

O Planejamento Estratégico “corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado” (OLIVEIRA, 2007, p. 4), sendo uma ferramenta que auxilia no estabelecimento da direção a ser seguida pela organização, no objetivo de obtenção de resultados positivos, seja em relação ao ambiente interno ou externo (MENDES; RAISER, 2005) e, define ações a longo prazo, geralmente de cinco anos ou mais, em um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente (CUNHA, 2000).

O Planejamento Estratégico é um dos mais importantes instrumentos de gestão empresarial, dado que é a partir dele que se estabelecem parâmetros que guiarão os gestores e as atividades de uma organização (ANDION; FAVA, 2002). A sua principal função é auxiliar na tomada de decisão através do fornecimento de informações que irão ajudar a antecipar as mudanças do mercado em que as companhias estão inseridas, pois uma empresa sem planejamento “corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência” (PORTER, 1989, p. 25).

O ambiente externo influencia não só a organização, mas também os instrumentos de gestão, para atender às necessidades de acordo com a realidade atual (TERENCE, 2007). O Planejamento Estratégico é uma das formas de aumentar o conhecimento em relação ao mercado e estar à frente em excelência, seja na comercialização de produtos ou na prestação de serviços (MENDES; RAISER, 2009).

2.2. Análise de cenários e a Matriz SWOT

São diversos os fatores externos que podem ter influência direta dentro das empresas, entre eles estão fatores socioculturais, legais, políticos, econômicos e tecnológicos, sendo fundamental o conhecimento da composição e organização do ambiente externo para uma boa gestão (ANDION; FAVA, 2002). Além disso, o mercado atual é extremamente competitivo e não deixa margens para erros, sendo assim, o planejamento estratégico é fundamental, pois ao criar um plano previamente determinado diminui a margem para tomadas de decisão equivocadas (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

A análise interna da organização tem a função de identificar pontos fortes e fracos que irão nortear o processo de planejamento. A partir disso será possível ter conhecimento dos

recursos disponíveis e das vulnerabilidades da empresa, além de estabelecer estratégias que estão de acordo com a sua realidade (ANDION; FAVA, 2002). A análise do ambiente externo é feita em dois níveis, análise do macro-ambiente e análise do ambiente setorial. Já a análise do ambiente interno busca determinar a situação de desempenho atual da empresa, das competências e dos recursos disponíveis (TERANCE, 2007).

Apesar de surgirem diversos fatores externos à organização e eventos aleatórios que podem vir a prejudicá-la, grande parte do seu sucesso está ligado à capacidade de antecipar cenários e se adaptar às eventuais mudanças, frutos de um planejamento bem elaborado (ANDION; FAVA, 2002).

De acordo com Fernandes (2012), a necessidade de conhecimento do negócio, tanto o ambiente interno quanto o externo, deu origem ao uso da Matriz SWOT. Através desse instrumento de gestão é possível examinar as características intrínsecas à organização (forças e fraquezas) e características externas à ela (oportunidades e ameaças). O termo *SWOT* é oriundo do inglês. *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades), e *Threats* (ameaças) (BUCCELLI; POPADIUK, 2007).

A análise da Matriz SWOT ou Matriz FOFA, em português, consiste na análise e classificação de questões internas e externas da empresa. Enquanto questões internas são classificadas em forças e fraquezas, as questões externas são classificadas em oportunidades e ameaças (CHIAVENTATO, 2010). Seu objetivo é determinar se tais questões representam aspectos favoráveis ou obstáculos para a organização.

A análise da Matriz SWOT tornou-se popular por permitir uma análise da organização frente ao cenário escolhido e possibilitar um diagnóstico da situação da empresa. Rapidamente foi reconhecida e amplamente utilizada pelo alto escalão das organizações (FERNANDES, 2012), e permite aos gestores definirem quais as vantagens e desvantagens internas em relação aos concorrentes, além de ser possível também definir quais os aspectos positivos e negativos em relação ao ambiente externo à organização (TERANCE, 2007). Pode-se observar um exemplo de Matriz SWOT, na Figura 1.

Figura 1: Matriz SWOT

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	S - <i>Strengths</i> F - Forças	W - <i>Weaknesses</i> F - Fraquezas
FATORES EXTERNOS	O - <i>Opportunities</i> O - Oportunidades	T - <i>Threats</i> A - Ameaças

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

Para Fernandes (2012), é necessário o pleno conhecimento da organização em si, e do meio em que ela está inserida, para que sejam traçadas estratégias inadequadas e sem chances reais de sucesso, bem como estratégias acanhadas e que não estimulam o crescimento da organização. Oliveira (2007) menciona que a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, programas de ação e cursos que deverão ser perseguidos pela organização a fim de alcançar seus objetivos, metas e desafios estabelecidos.

2.3 Setor de Seguros no Brasil

A origem do setor de Seguro no Brasil se deu em 1808 com a abertura dos portos ao comércio internacional. A primeira seguradora do país se chamava Companhia de Seguros Boa Fé e seu objetivo era atuar em seguros marítimos.

Neste período as regras do seguro eram ditadas por leis de Portugal, até a criação do Código Comercial Brasileiro em 1850. Após isso, várias seguradoras começaram a surgir no país e atuar não só em seguros marítimos, mas também em seguros terrestres. A partir de 1855 o seguro de vida, antes proibido, passa a ser comercializado no país.

O crescimento do mercado de seguros no Brasil atraiu o olhar de seguradoras estrangeiras, que a partir de 1862 começaram a abrir sucursais no país. Porém essas seguradoras transferiam os recursos obtidos com prêmios de seguros para suas matrizes, provocando evasão de divisas, que foi solucionada em 1895, com a promulgação da lei nº294, que dispunha sobre companhias estrangeiras de seguro de vida, constituição de reserva técnica e aplicação dos recursos obtidos no país, por parte das seguradoras. Após a promulgação da lei no Brasil algumas companhias estrangeiras se mostraram insatisfeitas e fecharam suas sucursais no país.

Em 1901 foi criada a Superintendência Geral de Seguros, nela foram concentradas todas as questões atinentes à fiscalização de seguros.

Em 1966 foi criado 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, através do decreto-lei nº 73 (SUSEP, 2021).

A Generali Brasil Seguros S.A, companhia seguradora italiana foi fundada em 1831 na Europa, atua no Brasil desde 1925. É uma das maiores seguradoras do país e está presente em mais de 50 países de acordo com o relatório da administração publicado em fevereiro de 2021.

O mercado de Seguros brasileiro movimentava milhões de reais anualmente e se destaca como um dos principais setores da economia ao passo que garante proteção ao patrimônio pessoal e empresarial impedindo reduções de patrimônio ocasionadas por eventos adversos (PERES; MALDONADO; CANDIDO, 2019).

No Brasil, o setor de Seguros é caracterizado pela diversidade de coberturas, principalmente no ramo de seguros automobilísticos, o qual conta com mais de seis tipos diferentes de coberturas: danos ao veículo, danos à terceiros, danos aos passageiros, indenização integral, responsabilidade civil, adicionais, entre outros.

Observa-se também uma grande diversidade de ramos de seguros para diferentes riscos e bens, totalizando mais de noventa e cinco (PERES; MALDONADO; CANDIDO, 2019).

Para Peres, Maldonado e Candido (2019), o consumidor avalia a necessidade de contratação de um seguro para um risco ou bem através de três variáveis: o valor exposto ao risco, o preço a pagar pelo seguro e a probabilidade de ocorrência de um sinistro.

Ainda, de acordo com os autores supramencionados, o consumidor toma sua decisão quanto a aquisição ou não de seguros baseando-se na utilidade do patrimônio ao final do período, estando tal diretamente relacionado com a sua renda corrente.

Entender a estrutura do mercado de Seguros no Brasil é fundamental para que se compreenda o comportamento das seguradoras que atuam no país e assim torne-se possível dimensionar a importância do setor para a economia nacional (PERES MALDONADO; CANDIDO, 2019).

Por se tratar de um serviço que é utilizado em um momento futuro e não quando é contratado, a decisão do consumidor é totalmente baseada na confiança, pois o mesmo deve confiar que no momento de uma possível necessidade a Seguradora na qual foi contratado o seguro irá de fato arcar com todas as responsabilidades (IKENAMI et al., 2019).

As Companhias Seguradoras buscam cada vez mais atender às necessidades mais diversas dos consumidores, criando tipos de seguros específicos para determinados riscos. Cada ramo de Seguro apresenta suas particularidades, estas podem ser completamente opostas às características apresentadas no seguro do ramo automobilístico (PERES; MALDONADO; CANDIDO, 2019).

De acordo com Ikenami et al. (2019), a lealdade dos clientes no mercado de Seguros automobilísticos do Brasil está diretamente relacionada com a satisfação do cliente em relação ao serviço oferecido. Ou seja, a lealdade é uma grandeza diretamente proporcional à satisfação, portanto quanto mais satisfeito o cliente, maior a probabilidade de se manter leal a Seguradora na qual foi contratado o seguro. A confiança é o fator primordial da construção da lealdade por parte do consumidor, seguido pelo custo de troca e a atratividade das alternativas.

2.4 Estudos anteriores

Na segunda metade do século XX, o seguro automóvel no Brasil atinge seu ápice e o aquecimento do setor chama a atenção também dos pesquisadores, os quais iniciam estudos sobre o tema.

Ribeiro, Grisi e Saliby (1999), através do método exploratório, procuraram explorar as oportunidades da prática de Marketing de Relacionamento no mercado de seguros e, como resultado, identificaram que os relacionamentos desenvolvidos no mercado de seguros podem ser mais produtivos com a aplicação do Marketing de Relacionamento.

Já no início do século XXI, as pesquisas sobre o tema avançam no sentido da análise do desempenho das seguradoras. O estudo de Macedo, Santos e Silva (2006) teve o objetivo de encontrar um índice de performance organizacional que levasse em consideração os indicadores financeiros de lucratividade e de risco, para tanto utilizaram o método descritivo e quantitativo e os principais resultados encontrados foram a diversidade de elementos importantes para o desempenho organizacional.

O estudo desenvolvido por Bezerra e Corrar (2006) vai um pouco além, apesar de ser publicado no mesmo ano, a pesquisa propõe uma metodologia de avaliação de desempenho que diminuía o grau de subjetividade na escolha de indicadores a serem analisados e permitia a análise simultânea do comportamento de vários indicadores em uma seguradora. Os autores utilizaram o método quantitativo e exploratório e encontraram como resultado que o número de indicadores a serem utilizados nas avaliações de seguradoras é menor do que era comumente utilizado.

A pesquisa de Ledo (2011) tira o foco das seguradoras e o coloca nos corretores, buscando entender a influência dos mesmos na contratação de um seguro, e teve como objetivo tratar acerca da manipulação dos preços de seguros por parte dos corretores, através do método quantitativo e exploratório, e o trabalho buscou “devolver” para as seguradoras o controle sobre o prêmio final do seguro.

Ao avaliar pesquisas de outros países da América do Sul em relação ao tema, na mesma época, verificou-se que o objetivo é outro. Lux e Arenas (2015) trazem em seu estudo uma análise da legislação que trata e pune cidadãos que cometem fraudes em seguros no Chile, através do método exploratório, em que analisaram e criticaram a lei criada em 2013 para tratar o tema, que até então não possuía norma específica.

Voltando ao Brasil, Oyadomari et al. (2018) buscaram em seu estudo identificar quais fatores influenciam na tomada de decisão através da análise de relatórios gerenciais por gerentes comerciais de seguradoras, através do método exploratório, e o principal resultado apresentado foi a constatação de que validade técnica influencia positivamente no uso dos relatórios gerenciais, ao contrário da dimensão facilitadora.

Ikenami et al. (2019) trazem um enfoque no consumidor em sua pesquisa, que tem o objetivo de avaliar os fatores que influenciam a lealdade dos clientes, no mercado de seguros no Brasil, através do método descritivo, e o resultado obtido foi que a satisfação do cliente afeta diretamente na confiança e lealdade em relação à seguradora.

No mesmo ano, Peres, Maldonado e Candido (2019) desenvolvem um estudo que visa determinar o grau de competitividade entre seguradoras e a demanda por seguros de automóveis no Brasil, através do método quantitativo e exploratório, e concluiu-se que o setor é bem distribuído e não existe concentração de nenhuma seguradora, e a demanda por seguros de automóveis tem elasticidade negativa.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa classifica-se como qualitativa e exploratória. Pesquisas qualitativas não buscam enumerar ou medir eventos, e geralmente não empregam instrumentos estatísticos para a análise dos dados (NEVES, 1996). Trivinos (1987) explica que estudos exploratórios são aqueles que permitem uma maior experiência entre o investigador e o problema específico e, ainda, permitem o aprimoramento de ideias, sendo seu planejamento flexível e considerando vários aspectos relacionados ao fato estudado (GIL, 2002).

Foi adotado o método do Estudo de Caso para o desenvolvimento da pesquisa. Yin (2001) define o Estudo de Caso como um método que dá acesso a ampla gama de evidências, contemplando entrevistas, observação, análise de documentos e até de artefatos. Gil (2002) aponta que através do Estudo de Caso é possível explorar situações reais, preservar o caráter unitário do objeto de estudo e construir suporte para formulação de teorias e hipóteses.

O objetivo da pesquisa é apresentar os resultados de um Estudo de Caso de uma Seguradora que adotou o planejamento para antecipar cenários e implementar novas estratégias.

O objeto de estudo é a companhia de seguros Generali Brasil Seguros S.A, de origem italiana e presente no Brasil há 96 anos, sendo a primeira seguradora estrangeira a chegar no país e que se mantém como uma das principais até os dias atuais.

O Estudo de Caso contou como fontes de evidências a pesquisa documental, a observação participante e a entrevista semi-estruturada.

Foi realizada uma pesquisa documental no site da seguradora e nas Demonstrações Financeiras dos anos de 2019 e 2020, publicadas no ano de 2021.

A observação participante foi possível devido ao fato de um dos autores da presente pesquisa trabalhar em uma Corretora de Seguros, desde abril de 2013, que prestou serviços de forma direta para a Generali Brasil Seguros S.A até abril de 2021, o que proporcionou o conhecimento do caso em questão e a possibilidade de coleta de informações sobre a atuação da Seguradora Generali.

Yin (2001) aponta que uma das principais vantagens da observação participante é a possibilidade de relato de acontecimentos reais, a possibilidade de entender contextos e situações locais e a atenção para comportamentos, razões e pensamentos pessoais interessantes para a pesquisa.

Considerando o posicionamento de Santos (2018), o método de coleta de dados que permite ao pesquisador o maior relacionamento com o grupo estudado é a entrevista. Assim, a entrevista semi-estruturada foi adotada pela presente pesquisa e realizada com o executivo de contas/gerente comercial de uma das regiões de atuação da Corretora, via ligação telefônica, em dezembro de 2021, quase dois anos após as mudanças ocorridas na Generali Brasil Seguros S.A.

O entrevistado respondeu aos questionamentos e expôs a sua percepção como funcionário da empresa. Durante a entrevista realizada, foi questionado ao entrevistado sobre a sua visão quanto ao cenário interno da empresa antes, durante e após a mudança de estratégia

e, também, sobre os impactos gerados por ela no mercado de seguros e entre os corretores parceiros. Também foi questionado ao entrevistado os motivos pelos quais levaram a Generali definir uma nova estratégia de atuação.

A entrevista foi realizada por ligação telefônica, devido ao período de pandemia de COVID-19, respeitando as normas de distanciamento social definidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

O desenvolvimento da presente pesquisa teve início no mês de julho de 2021 e foi concluída no mês de fevereiro de 2022.

Para a apresentação dos resultados do Estudo de Caso adotou-se análise qualitativa das Demonstrações Financeiras dos anos de 2019 e 2020, publicadas no ano de 2021. Adicionalmente, a presente pesquisa apresenta a Matriz SWOT estruturada para a Generali Brasil Seguros S.A, com base nas fontes de evidências.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 O caso da Generali Brasil Seguros S.A

A Generali Brasil Seguros S.A chegou ao Brasil em 1925, sendo a primeira seguradora estrangeira do país, e conta nos dias atuais com 72 mil funcionários espalhados em mais de 50 países, e presta serviços de forma direta para cerca de 61 milhões de clientes. É uma sociedade anônima fechada e de grande porte, com matriz localizada na cidade do Rio de Janeiro (GENERALI, 2021).

Assim como a maioria das seguradoras do país, a Generali até o ano de 2020 tinha como principal fonte de receita a comercialização de seguros do ramo de automóveis (GENERALI, 2021).

Com a facilidade das condições de compra de veículos o mercado de seguro automobilístico cresceu e atingiu seus patamares mais altos na segunda metade do século XX, condições que se mantiveram até o início do século XXI (REVISTA SEGURO NOVA DIGITAL, 2020).

Há alguns anos, a Generali traçou como estratégia estar entre as principais seguradoras do país nos ramos de Vida, Massificados e Grandes Riscos. Essa estratégia foi antecipada no início do ano de 2020, fazendo que a companhia focasse apenas nesses segmentos (GENERALI, 2021).

Em pesquisas mais recentes sobre o tema, é possível identificar a preocupação dos autores em relação ao comportamento da demanda por seguros de automóveis no Brasil, um exemplo é o estudo desenvolvido por Peres, Maldonado e Candido (2019).

Contudo, a presente pesquisa vai além, utiliza um Estudo de Caso específico, da Generali Brasil Seguros S.A e apresenta uma análise sobre a realidade da empresa e sobre o processo de tomada de decisão quanto à sua atuação e perspectivas para o futuro.

A pandemia da COVID-19, assim como em todo mundo, alterou o comportamento do brasileiro, e com o fechamento do comércio, das universidades e escolas as pessoas passaram a fazer todas as suas atividades em casa, desde o trabalho em *home-office* e os estudos com o EAD (Ensino à Distância). Com a necessidade de deslocamento reduzida, o brasileiro identificou que o seu veículo perdeu uma parcela de utilidade, o que levou muitos à abrirem mão do seu bem.

A Generali Brasil Seguros S.A., por sua vez, entendeu que a tendência do comportamento do consumidor por optar pelo transporte por aplicativos se intensificaria a partir de então, por isso optou por encerrar as atividades no ramo automóvel no país, em maio de 2020, e decidiu focar em novos ramos, os quais apresentavam expectativa de crescimento.

No ramo de Seguros automobilísticos atualmente existem cerca de cem a cento e vinte companhias seguradoras registradas na SUSEP, número que varia ano a ano, sendo 30% dessas responsáveis por 95% dos prêmios emitidos demonstrando uma concentração de demanda em poucas empresas (SUSEP, 2021). A demanda é concentrada em seguradoras mais antigas e bem estruturadas que permanecem no mercado ano a ano (PERES; MALDONADO; CANDIDO, 2019).

Após a análise das Demonstrações Financeiras da Generali nos anos de 2019 e 2020, publicado em fevereiro de 2021, constatou-se que a empresa teve prejuízo na sua atividade nesses anos, como pode se observar, a seguir, nas demonstrações de resultado dos exercícios, conforme Figura 2.

Figura 2: Demonstração do Resultado do Exercício dos anos de 2019 e 2020 (em milhares de reais)

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO		
EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020 E 2019		
(Em milhares de reais)		
	31/12/2020	31/12/2019
		<i>(reapresentado)</i>
Prêmios emitidos líquidos	805.013	751.185
Variações das provisões técnicas	(65.567)	(99.519)
Prêmios ganhos (Nota 23)	739.446	651.666
Sinistros ocorridos (Nota 23)	(443.369)	(440.620)
Custos de aquisição (Nota 26.a)	(238.809)	(163.012)
Outras despesas e receitas operacionais (Nota 26.b)	(48.820)	(51.345)
Resultado com resseguro (Nota 26.c)	23.443	45.863
Despesas administrativas (Nota 26.d)	(135.126)	(142.911)
Despesas com tributos (Nota 26.e)	(21.150)	(19.701)
Resultado financeiro (Nota 26.f)	15.752	66.683
Resultado operacional	(108.633)	(53.377)
Ganho (perdas) com ativos não correntes (Nota 26.g)	(15.428)	3.373
Resultado antes dos impostos e participações	(124.061)	(50.004)
Participações sobre o resultado	(1.032)	1.507
Prejuízo do exercício	(125.093)	(48.497)
Quantidade de ações	4.661.665	4.229.589
Prejuízo por ação (expresso em R\$ por ação)	(27,38)	(12,59)

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Fonte: Demonstrações Financeiras da Generali Brasil Seguros S.A, publicados em 2021.

Com base na Figura 2, observa-se que houve um aumento dos Prêmios ganhos, de 2019 para 2020, de R\$ 651.666.000,00 para R\$ 739.446.000,00, que representa um aumento de 13,5%. Esse aumento foi bastante positivo para companhia no aspecto de Receita, contudo, por outro lado, ocorreram aumentos de Custos de aquisição, de R\$ 163.012.000,00 para R\$ 238.809.000,00, de 2019 para 2020, o que representa um percentual de 46,5%.

Outra conta que teve uma variação negativa significativa foi Ganhos ou perdas com ativos não correntes, que foi de R\$ 3.373.000,00 de ganhos para R\$ 15.428.000,00 de perdas, de 2019 para 2020.

Considerando todas as variações apresentadas, no ano de 2019 houve um prejuízo de R\$ 48.497.000,00, que saltou em 2020 para R\$ 125.093.000,00, que representa um aumento percentual de 157,9 %.

O prejuízo por ação também foi bastante afetado, houve um aumento superior a 100% de 2019 para 2020. Saiu de R\$ 12,59 para R\$ 27,38, representando um aumento percentual de 117,5 %.

Na entrevista realizada com o gerente comercial regional foi possível identificar que a Seguradora estava muito preocupada com o crescente prejuízo apresentado ano a ano e, que já planejava uma mudança de estratégia para um futuro próximo. Porém, os planos da Companhia foram acelerados com a chegada da pandemia e as mudanças ocorreram antes do esperado.

Existem três tipos de organizações, as que fazem acontecer, as que observam acontecer e as que se espantam com o que aconteceu. Sendo assim, empresas que desejam se manter

competitivas no setor em que atuam procuram sempre fazer acontecer (BARBOSA; BRONDANI, 2005). Assim, constata-se que a Generali se classifica no tipo de organização que “faz acontecer.”

Na sequência, é apresentado o Balanço Patrimonial (Figura 3) que demonstra os Ativos da organização.

Figura 3: Balanço Patrimonial da Generali em 2019 e 2020, referente aos ativos (em milhares de reais)

ATIVO	31/12/2020	31/12/2019 (reapresentado)	01/01/2019 (reapresentado)
Circulante	1.181.190	987.715	781.411
Disponível	11.648	8.517	10.065
Caixa e equivalentes de caixa	11.648	8.517	10.065
Aplicações financeiras (Nota 5)	305.757	279.616	225.281
Quotas de fundos de investimento	305.757	279.616	225.281
Crédito das operações com seguros e resseguros	382.037	333.311	281.610
Prêmios a receber (Nota 6)	290.457	235.783	189.199
Operações com seguradoras	2.267	2.349	1.248
Operações com resseguradoras (Nota 7.1)	66.320	57.521	55.118
Outros créditos operacionais (Nota 11)	22.993	37.658	36.045
Ativos de resseguro e retrocessão - provisões técnicas (Nota 18)	358.315	260.713	180.639
Títulos e créditos a receber	4.213	6.249	22.792
Créditos tributários e previdenciários (Nota 12)	3.116	5.231	21.424
Outros créditos	1.097	1.018	1.368
Outros valores e bens (Nota 8)	6.720	5.062	7.394
Empréstimos e depósitos compulsórios	41	41	23
Despesas antecipadas (Nota 9)	14.546	13.240	3.969
Custos de aquisição diferidos (Nota 10)	97.913	80.966	49.638
Não circulante	535.785	518.853	410.431
Realizável a longo prazo	256.516	215.639	154.393
Aplicações financeiras (Nota 5)	112.717	84.077	125.904
Títulos e créditos a receber	104.495	118.783	28.489
Créditos a receber	638	600	566
Prêmios a receber (Nota 6)	1	7.016	-
Outros créditos operacionais (Nota 11)	82.427	85.697	2.182
Créditos tributários e previdenciários (Nota 12)	-	-	2.595
Depósitos judiciais e fiscais (Nota 17)	21.429	25.470	23.146
Outros valores e bens (Nota 8)	755	1.352	-
Despesas antecipadas (Nota 9)	24.247	5.295	-
Custo de aquisição de diferidos (Nota 10)	14.302	6.132	-
Investimentos	43	412	412
Participações societárias	-	353	353
Outros investimentos	43	59	59
Imobilizado (Nota 13)	8.928	7.616	3.353
Imóveis de uso próprio	-	169	172
Bens móveis	2.820	3.287	2.008
Outras imobilizações	6.108	4.160	1.173
Intangível (Nota 14)	270.298	295.186	252.273
Total do ativo	1.716.975	1.506.568	1.191.842

Fonte: Demonstrações Financeiras da Generali Brasil Seguros S.A, publicados em 2021.

Analisando a Figura 3, observa-se que houve um aumento significativo no Total do Ativo da empresa, que foi de R\$ 1.506.568.000,00 em 2019 para R\$ 1.716.975.000,00 em 2020, representando um aumento percentual de 14,0 %. A principal conta responsável pelo aumento foi o Ativo Circulante, que foi de R\$ 987.715.000,00 em 2019 para R\$ 1.181.190.000,00 em 2020, que representa um aumento percentual de 19,6 %.

A Figura 4 apresenta o Passivo e o Patrimônio Líquido da empresa, e demonstra que os Prejuízos na atividade são anteriores aos anos de 2019, já que a companhia inicia o ano com Prejuízos Acumulados, como pode-se constatar a seguir (Figura 4):

Figura 4: Balanço Patrimonial da Seguradora Generali em 2019 e 2020, referente aos passivos (em milhares de reais)

PASSIVO	31/12/2020	31/12/2019 (reapresentado)	01/01/2019 (reapresentado)
Circulante	1.184.317	961.035	745.466
Contas a pagar	67.998	51.446	36.906
Obrigações a pagar (Nota 15)	18.405	13.007	12.844
Impostos e encargos sociais a recolher	16.545	15.449	13.396
Encargos trabalhistas	4.448	5.103	4.751
Impostos e contribuições	2.997	2.419	1.082
Outras contas a pagar	25.603	15.468	4.833
Débitos de operações com seguros e resseguros	350.493	226.885	165.778
Prêmios a restituir	7.628	1.879	1.239
Operações com seguradoras	56.215	6.659	5.603
Operações com resseguradoras (Nota 7.2)	208.851	124.416	78.961
Corretores de seguros e resseguros	38.597	43.372	39.225
Outros débitos operacionais	39.202	50.559	40.750
Depósitos de terceiros (Nota 16)	31.637	18.695	13.364
Provisões técnicas - seguros (Nota 18)	733.469	663.439	528.345
Danos	364.436	421.476	359.802
Pessoas	369.033	241.963	168.543
Débitos diversos	720	570	1.073
Não circulante	99.472	35.464	34.885
Contas a pagar	1.995	2.869	15.699
Outras contas a pagar	-	-	13.380
Tributos diferidos	1.995	2.869	2.319
Provisões técnicas - seguros (Nota 18)	80.592	18.610	1.195
Danos	66.983	17.156	1.041
Pessoas	13.609	1.454	154
Outros débitos	16.885	13.985	17.991
Provisões para contingências (Nota 17)	13.375	9.905	9.484
Débitos diversos	3.510	4.080	8.507
Patrimônio líquido (Nota 22)	433.186	510.069	411.491
Capital social	1.563.401	1.513.401	1.371.177
Reserva de capital	9.771	10.238	6.213
Reserva de reavaliação	-	84	84
Ajustes de avaliação patrimonial	2.994	4.233	3.407
Prejuízos acumulados	(1.142.980)	(1.017.887)	(969.390)
Total do passivo e do patrimônio líquido	1.716.975	1.506.568	1.191.842

Fonte: Demonstrações Financeiras da Generali Brasil Seguros S.A, publicados em 2021.

Com base na Figura 4, pode-se observar na última coluna do Balanço que no dia 1 de janeiro de 2019, a Generali já contava com um prejuízo acumulado no valor de R\$ 969.390.000,00. Isso significa que a organização já vinha com uma situação econômica negativa desde o início de 2019, que se tornou pior no decorrer do ano. Em 2020, o prejuízo acumulado se torna maior.

De 2019 para 2020, o prejuízo aumentou de R\$ 1.017.887.000,00 para R\$ 1.142.980.000,00, o que representa um aumento percentual de 12,3 %.

Os prejuízos acumulados da Generali Brasil S.A. anteriores ao ano de 2019 justificam a decisão da entidade em criar novas estratégias, buscando retomar a rentabilidade em suas atividades, a fim de garantir a sobrevivência da empresa e sua permanência no mercado de seguros do Brasil. Segundo os autores Barbosa e Brondani (2005), estratégia é a capacidade da organização de se posicionar corretamente diante das incertezas e variações do ambiente interno e externo.

A Figura 5, a seguir, representa um trecho das Notas Explicativas encontradas nas Demonstrações de Resultados da empresa Generali, referente aos períodos de 2019 e 2020.

Figura 5: Notas Explicativas da Seguradora Generali em 2019 e 2020

A administração também prevê diante de seu fluxo de caixa projetado que até ao fim do ano de 2021, haverá fluxo de caixa negativo em R\$1.710 mil, porém a expectativa é que com os contratos e parcerias firmadas a retomada traga fluxos positivos. Cabe ressaltar que a Companhia tem em 31 de dezembro de 2020 uma suficiência (Ativos Garantidores > Provisões Técnicas) no valor de R\$34.102 mil, bem como excesso de capital (Patrimônio Líquido Ajustado > Capital Mínimo Requerido) no valor de R\$ 32.014 mil.

Fonte: Demonstrações Financeiras da Seguradora Generali, publicados em 2021.

Na Figura 5, pode-se perceber que a companhia ainda prevê fluxos de caixa negativos até o final do ano de 2021, após colocar em prática as novas estratégias adotadas (GENERALI, 2021).

Com base na entrevista realizada pode-se identificar que havia uma preocupação real com os resultados negativos que a empresa vinha apresentando nos últimos anos e buscava-se uma solução.

Após análise das demonstrações financeiras e notas explicativas publicadas pela Generali, além de informações contidas no site da própria companhia, constatou-se que a mesma resolveu suspender a sua atuação no segmento de seguros automobilísticos e de transporte devido aos resultados negativos sequenciais em suas operações financeiras, informações que foram confirmadas durante a entrevista realizada.

O propósito do planejamento é avaliar implicações futuras de decisões presentes, antecipar cenários futuros, reduzir incertezas e facilitar a tomada de decisão identificando oportunidades e ameaças (OLIVEIRA, 2007). E foi exatamente o que aconteceu com a Generali, que antecipou seu processo decisório considerando uma ameaça do ambiente externo, a crise provocada pela COVID-19.

A companhia já havia planejado parar de atuar nos ramos de seguro automóvel e transporte, porém a tomada de decisão foi antecipada devido a chegada da pandemia de COVID-19. Com isso, a mudança foi executada no mês de maio do ano de 2020. O entrevistado reforçou o posicionamento de que havia uma previsão de futura mudança de estratégia por parte da Seguradora, que foi acelerada com a ocorrência de um fato relevante não previsto e que se constituiu em ameaça aos negócios da empresa.

Para Andion e Fava (2002), o administrador precisa se planejar, caso contrário ficará totalmente focado no operacional, dessa forma não conseguirá definir o futuro da organização, porque ficará ocupado solucionando problemas os quais não conhece a causa.

Uma Corretora de Seguros parceira da Generali, na qual um dos autores da presente pesquisa trabalhava quando da realização da pesquisa, teve a oportunidade de acompanhar o período de transição das atividades da Seguradora, ou seja, da interrupção nas atividades de seguros do ramo automobilístico. Com isso, foi possível constatar que a empresa foi muito correta, durante o período de transição e mudança no seu segmento de atuação. A Generali teve conduta honrosa, garantido a continuidade das operações até o final da vigência de todas as apólices de seguro de automóveis emitidas.

Realmente, tendo em vista a situação econômico-financeira da empresa, o funcionário percebeu o quanto foi adequada a posição da Generali, que manteve transparência nas suas operações e, dentro de suas possibilidades, gerou o mínimo possível de impacto no mercado com a suspensão de suas operações no ramo em que deixou de operar.

4.2 Matriz SWOT da Generali: estruturação e análise

A análise da Matriz SWOT tem como objetivo classificar questões internas e externas da empresa como fatores favoráveis ou desfavoráveis, para antecipar cenários, identificar oportunidades e ameaças e possibilitar a implementação de novas estratégias.

Para complementação das análises realizadas, a Figura 6 apresenta a Matriz SWOT estruturada para a Generali Brasil Seguros S.A, com base nas fontes de evidências disponíveis para o desenvolvimento da presente pesquisa, quais sejam: informações coletadas através de pesquisas documentais, observação participante e entrevista.

Figura 6: Matriz SWOT da Seguradora Generali

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Experiência internacional no mercado de seguros e transferência de tecnologia do Grupo Generali. • Recursos financeiros do Grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentrar sua fonte de receita nos ramos de seguro automobilístico e transporte e não conseguir a evolução desse mercado. • Acúmulo de prejuízos financeiros em períodos consecutivos.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existência de novas rotas no mercado de seguros e de atuação nas contas globais (vida, grandes riscos e ramos elementares). • Novas tendências de consumo e possibilidade de explorar novos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças nos hábitos de consumo dos brasileiros e os impactos causados pelo COVID-19. • Novos concorrentes e redução do mercado também provocado pela pandemia.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Matriz SWOT estruturada para a Generali Brasil Seguros S.A (Figura 6), pode-se observar os pontos fortes e fracos da empresa, assim como as oportunidades e ameaças.

A principal força da empresa é a experiência e estabilidade no mercado de seguros à nível mundial e a transferência de tecnologia do grupo Generali em áreas de excelência, em que tem uma atuação de vanguarda.

De acordo com as informações coletadas na entrevista realizada, a Generali atuava no Brasil baseando-se no modelo europeu, em que optava por manter poucos corretores parceiros, para que, assim, pudesse ter uma proximidade maior com cada um e conceder todo o suporte necessário.

Entre as oportunidades tem-se a existência de novas rotas em crescimento no mercado de seguros, e possibilidade de ampliação da atuação nas contas globais (vida, grandes riscos e ramos elementares). Um ponto de destaque que merece ser mencionado, ainda, é o fato de a empresa ter uma posição privilegiada em termos de inovação no mercado de seguros brasileiro.

Uma possível fraqueza levantada pela análise realizada foi de a empresa não ter tido condições de acompanhar a evolução no mercado de seguros automobilísticos e de transportes, que eram suas principais fontes de receita na época, o que gerou resultados negativos consecutivos. Essa informação, pode ser levantada pelas fontes de evidências, tanto pela entrevista quanto pelo funcionário da Corretora, que acompanharam o processo de transição da Generali.

Os fatores que ameaçaram a continuidade das atividades da empresa foram as alterações nos hábitos de consumo dos brasileiros, que passaram a optar pelo transporte por aplicativos como forma de locomoção e, principalmente, os impactos da pandemia de COVID-19, que aceleraram esse processo de mudança de comportamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi apresentar os resultados de um Estudo de Caso de uma Seguradora que adotou o planejamento para antecipar cenários e implementar novas estratégias.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória que adotou como método o Estudo de Caso. Como fontes de evidências e coleta de dados, adotou a análise de documentos, a observação participante e a entrevista semi-estruturada.

O objeto do estudo foi a Generali Brasil Seguros S.A, empresa seguradora de origem italiana com atuação na Europa e em outros países do mundo, incluindo o Brasil. A Generali chegou ao Brasil em 1925, sendo a primeira seguradora estrangeira do país, que conta nos dias atuais com 72 mil funcionários espalhados em mais de 50 países, e presta serviços de forma direta para cerca de 61 milhões de clientes. É uma sociedade anônima fechada e de grande porte, com matriz localizada na cidade do Rio de Janeiro (GENERALI BRASIL SEGUROS S.A, 2021).

O setor de seguros no Brasil movimentava bilhões de reais na economia e empregava milhares de pessoas, direta e indiretamente, um dos motivos pelos quais foi escolhido para o presente estudo.

A Generali, empresa objeto do presente estudo, traçou como estratégia futura estar entre as principais seguradoras do país nos ramos de Vida, Massificados e Grandes Riscos. Contudo, a empresa percebeu que a tendência do comportamento do consumidor por adotar transporte por aplicativos se intensificou, devido à pandemia. Com isso, a empresa antecipou o encerramento das atividades de seguro no ramo automobilístico no país, em maio de 2020, e decidiu focar em novos ramos, os quais apresentavam expectativa de crescimento.

Constata-se que a seguradora conseguiu dar resposta rápida ao novo cenário externo, tendo em vista o momento pelo qual o país estava atravessando. Também, a Generali conseguiu identificar os impactos das ameaças externas para a realidade dos negócios da empresa. Isso demonstra a importância dada pela Seguradora ao planejamento.

A Seguradora estava preocupada com o crescente prejuízo apresentado ano a ano e planejava uma mudança de estratégia para um futuro próximo, porém os planos da companhia foram acelerados com a chegada da pandemia. Observa-se que a resposta rápida dada pela Seguradora reflete o seu nível de conhecimento da realidade e de acompanhamento do cenário. Ou seja, esses aspectos reforçam o papel do planejamento para o processo de tomada de decisão e implementação de nova estratégia de forma mais tempestiva pela Seguradora.

Dentre os resultados obtidos tem-se a constatação de que a manutenção da Seguradora no mercado de seguros no Brasil e o desempenho satisfatório nas suas operações, foi respaldado por um processo de planejamento adequado. Enfim, as Seguradoras precisam antecipar cenários e, quando necessário, definir novas estratégias.

Apesar do rigor metodológico seguido pela presente pesquisa, destacam-se alguns fatores limitantes, como por exemplo, o fato do objeto de estudo ser uma empresa única e, por isso, não ser possível a generalização dos resultados. Outra limitação refere-se ao fato de o estudo ter sido desenvolvido em período de pandemia da COVID-19, o que dificultou o processo de coleta de informações.

Como propostas para novos e futuros estudos, sugere-se pesquisas que analisem a situação das Seguradoras no Brasil no período pós COVID. Sugere-se, também, como pesquisas futuras o estudo dos impactos causados pelo aumento excessivo no valor de mercado dos automóveis no Brasil, que teve início no ano de 2021, na gestão, desempenho e rentabilidade das Seguradoras que têm como foco de atuação os Seguros automobilísticos.

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento Estratégico**. Rio Preto, 2002.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. v.1, n. 2. Santa Maria, fev./2005.

BEZERRA, Francisco Antonio; CORRAR, Luiz João. Utilização da análise fatorial da identificação dos principais indicadores para a avaliação do desempenho financeiro: uma aplicação nas empresas de seguros. **Revista contabilidade e finanças**. v.17, n. 42. São Paulo: USP, set./dez. 2006.

BRANDÃO, R. N.; LAS CASAS, A. L. Planejamento estratégico em empresas do setor educacional: um estudo de caso em uma instituição de ensino infantil. **REBRAE**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 100–116, 2014. DOI: 10.7213/rebrae.07.001.AO07. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/REBRAE/article/view/14000>. Acesso em: 14 out. 2021.

BUCCELLI, Dalton Oswaldo; POPADIUK, Silvio. **Integração dos ativos intangíveis no processo de planejamento estratégico**: uma revista à Matriz SWOT. Dissertação. São Paulo: Mackenzie, out./dez. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.

CUNHA, Cristiano José. **Planejamento estratégico**: uma abordagem prática. Tese. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

FERNANDES, Djair Rodrigues. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração de estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas**. v. 3, n. 2. Londrina: UNOPAR, set. 2012.

GENERALI BRASIL SEGUROS S.A. Disponível em: <https://www.general.com.br>. Acesso em: 27 ago. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Altas, 2002.

IKENAMI, Alexandre Yutaka et al. Lealdade dos clientes no mercado de seguros de automóveis. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**. v. 12, n. 3. Florianópolis: UNISUL, set./dez. 2019.

LEDO, Bruno Cesar Aurichio. Competição em Preços entre Corretores de Seguros de Automóveis. **Revista Estudos Econômicos**. v. 41, n. 4. Ribeirão Preto: FEA/USP, out./dez. 2011.

LUX, Laura Mayer; ARENAS, Lorena Carvajal. El nuevo fraude de seguros. **Revista de Derecho**. v. 22, n. 2. Chile: Universidad Católica del Norte, 2015.

MACEDO, Marcelo Alves da Silva; SANTOS, Rodrigo Melo; SILVA, Fabrícia de Faria da. Análise do mercado de seguros no Brasil: uma visão do desempenho organizacional das seguradoras no ano de 2003. **Revista Contabilidade e Finanças**. p. 88-100. São Paulo: USP, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, Osmar; RAISER, Gilberto. Planejamento Estratégico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. v. 3, n. 4, p. 230-240, Sem II. Blumenau: Instituto Blumenauense de Ensino Superior, 2009.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v.1, n. 3, São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo, 2007.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu et al. Uso de relatórios gerenciais e desempenho de gerentes comerciais em companhia seguradora. **Revista Contabilidade e Finanças**. v. 29, n.78. São Paulo: Mackenzie, ago. 2018.

PERES, Vivileine Maria; MALDONADO, Wilfredo Fernando Leiva; CANDIDO, Osvaldo. Seguros de automóvel no Brasil: concentração e demanda de mercado. **Revista Contabilidade e Finanças**. v. 30, n. 81. São Paulo: USP, set./dez. 2019.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: estratégias para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REVISTA SEGURO NOVA DIGITAL. **Seguro automóvel no Brasil**. Disponível em: <https://seguronovadigital.com.br>. Acesso em: 10 ago. 2021.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga; GRISI, Celso Hildebrand e; SALIBY, Paulo Eduardo. Marketing de relacionamento como fator chave no mercado de seguros. **Revista de Administração de Empresas**. v. 39, n. 1, p. 31-41. São Paulo: EAESP, jan./mar. 1999.

SANTOS, Gildenir Carolino. Entrevista: técnica de coleta em pesquisa qualitativa. **Blog PPEC**. v. 8, n. 1. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, ago. 2018.

SINDICATO DAS SEGURADORAS, PREVIDÊNCIA E CAPITALIZAÇÃO DE SANTA CATARINA. **Dados sobre o setor de seguros brasileiro: a composição do mercado segurador**. Disponível em: <https://www.sindsegsc.org.br>. Acesso em: 21 set. 2021.

SUSEP. **História do Seguro**. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br>>. Acesso em: 27 ago. 2021.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação. São Carlos: USP, 2002.

TRIVINOS, Augusto N S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi, v. 2. São Paulo, 2001.