

SUCCESSO

Como a ACE dobrou o seu faturamento para US\$ 100 milhões em apenas 2 anos



SM



Sucesso - 2

Sucesso

Como a ACE cresceu substancialmente em um mercado altamente competitivo, ultrapassando a barreira dos US\$ 100 milhões em apenas 2 anos.

Autoria do Trabalho

Departamento de Comunicação e Marketing da ACE Seguradora

Com a colaboração do prof. Francisco Galiza

Sinopse

Era início de 2002. Na ocasião, a ACE estava comemorando o cumprimento da meta de figurar entre as 25 maiores seguradoras do Brasil. Era uma façanha, pois a empresa havia iniciado suas atividades no país recentemente, no segundo semestre de 1999. Em menos de 3 anos, portanto, a companhia havia atingido um faturamento de R\$ 149,2 milhões.

Ao cumprir este primeiro objetivo, a ACE começava a deixar claro para todos uma de suas principais características: a capacidade de realizar saltos sucessivos de crescimento, mantendo excelentes margens de rentabilidade, por meio da fixação de metas ambiciosas. Desta forma, ainda durante as comemorações, a companhia fixou uma outra meta corajosa: dobrar o faturamento até 2005, ultrapassando a marca dos US\$ 100 milhões, e mantendo excelentes margens de rentabilidade.

A estratégia adotada se revelou tão eficaz que o resultado foi atingido já no final de 2003, quando o faturamento chegou a R\$ 308,2 milhões. Com esta performance, a empresa passou para o 17º lugar no ranking do setor.

Para obter este último sucesso, que é o objeto deste case, a empresa tomou 3 grandes decisões que geraram resultados imediatos:

1- Manteve os principais elementos da sua equipe técnica.

Resultado: soube agregar conhecimentos crescentes.

2- Aprofundou a atuação no ramo de Transportes, aproveitando que havia uma carência neste segmento no Brasil.

Resultado: no final de 2003, a companhia alcançou a 5ª posição no ranking deste ramo específico.

3- Intensificou sua atuação em seguros populares, um segmento ainda pouco desenvolvido, que exigia elevados investimentos e que apresentava relativo desconhecimento atuarial e jurídico. Apesar deste grau de risco, a companhia preferiu investir em um segmento pouco explorado e com grande potencial de crescimento.

Resultado: a empresa rapidamente tornou-se uma das principais referências deste novo setor, agregando mais de 3 milhões de novos segurados.



Sumário

1- Introdução

2- Problema e Soluções

3- Produtos

4- Resultados Obtidos

5- Ganhos Para o Mercado e a Comunidade



1- Introdução

Para se analisar uma estratégia de sucesso, seja em qual esfera for, é necessário avaliar as condições iniciais em que tal fenômeno ocorreu. Neste sentido, inicialmente, é importante registrar a evolução do Grupo ACE em termos internacionais.

Fundado em 1985, o grupo internacional ACE surgiu como uma resposta à demanda de grandes empresas internacionais por altas somas seguradas para coberturas de responsabilidade civil.

Na [tabela 1](#), figuram alguns indicadores numéricos do grupo internacional, onde pode-se observar os números favoráveis obtidos nos últimos exercícios.

Em 2003, a taxa de rentabilidade total do grupo foi de 16,0%, com um faturamento de quase US\$ 15 bilhões. Esta situação estável ofereceu uma grande segurança para o empreendimento no Brasil.

Tabela 1

Grupo ACE – Internacional - Evolução dos Indicadores - US\$ milhões

Variáveis	2000	2001	2002	2003
Prêmios Emitidos	7.587	10.165	12.819	14.637
Prêmios Ganhos	4.535	5.917	6.831	9.602
Lucro Líquido (LL)	543	(146)	77	1.417
Patrimônio Líquido (PL)	5.420	6.107	6.389	8.835
LL/PL	10,0%	-2,4%	1,2%	16,0%

No Brasil, a empresa iniciou as suas operações no 2º semestre de 1999, quando os negócios de ramos elementares e de acidentes pessoais da seguradora INA, ligada ao grupo CIGNA, foi comprada pelo grupo ACE.

Na [tabela 2](#), que mostra o cenário destas companhias no mercado segurador brasileiro, pode-se verificar que a presença da ACE Seguradora era inexpressiva em 1999, com menos de R\$ 10 milhões de receita no ano.

Tabela 2

Dados Comparativos – Brasil - 1999 – R\$ milhões

	Faturamento	Ranking	Participação no Setor
ACE	9,3	65	0,05%
INA	89,3	31	0,44%

2- Problemas e soluções

Tendo em vista este quadro inicial, a empresa venceu um enorme desafio ao cumprir sua primeira meta de crescimento: figurar entre as 25 maiores companhias do mercado em menos de 3 anos.

O alvo foi atingido no final de 2001. No início de 2002, quando comemorava o resultado alcançado, a empresa ainda tinha um nome praticamente desconhecido no país e sua rede de distribuição havia expandido relativamente pouco. Portanto, como continuar crescendo?

Para responder a esta questão, a ACE começou a deixar claro para todos uma de suas principais características: a capacidade de realizar saltos sucessivos de crescimento, mantendo excelentes margens de rentabilidade, por meio da fixação de metas ambiciosas.

Desta forma, ainda durante as comemorações pelo cumprimento do primeiro grande objetivo no país, a companhia fixou uma outra meta corajosa.

Ela decidiu que, até 2005, iria dobrar o faturamento obtido em 2001, de R\$ 149,2 milhões para R\$ 300 milhões, ultrapassando a marca dos US\$ 100 milhões, sem perder o foco na obtenção de resultados.

Este era o [problema](#) a ser enfrentado.

A partir daí, foram tomadas diversas decisões estratégicas, a que chamaremos de [soluções](#), fundamentais para o sucesso do cumprimento deste objetivo.

Estas decisões estão listadas nas [tabelas 3 a 6](#).

Tabela 3

Decisão Estratégica 1

Manutenção e Estímulo da Equipe

Descrição

O crescimento almejado exigia o ingresso da ACE em um segmento ainda pouco explorado.

Decisão

A empresa investiu preferencialmente no seu quadro de profissionais, tendo em vista que a nova cultura corporativa já estava consolidada em suas mentes. Além disso, a capacidade técnica e a fidelidade de cada um dos funcionários eram fatores inquestionáveis. Houve forte crescimento na motivação da equipe.

Tabela 4

Decisão Estratégica 2

Intensificação dos Negócios no Ramo Transportes

Descrição

A ACE já vinha crescendo na área de Transportes tanto no Segmento nacional como no internacional. Neste período, a empresa detectou que o mercado sofria de carências no setor nacional.

Decisão

A ACE ampliou sua atuação no segmento:


- 1 - Empregou uma moderna tecnologia externa, otimizando o processo de gerenciamento de riscos (por exemplo, utilização de rastreadores por satélites, etc).
 - 2 - Utilizou uma moderna tecnologia interna, como o investimento em sistemas, facilitando o relacionamento com corretores e clientes.
 - 3 - Estreitou parceria com o IRB, visando agilizar as operações e otimizar a retenção do Limite Técnico da seguradora.
-
- 

Tabela 5

Decisão Estratégica 3

Exploração dos Negócios no Ramos de Seguros Populares

Descrição

Originalmente, a seguradora tinha somente um contrato com a operadora de cartões de crédito American Express para atuar em seguros de acidentes pessoais.

Decisão

O desafio foi expandir este negócio para outros segmentos, como operadores de telefone, de energia elétrica, etc.

Neste sentido, pode-se dizer que a seguradora ACE foi praticamente pioneira neste negócio. Para a obtenção do sucesso, algumas medidas importantes foram tomadas:

- 1** - Sensibilização das operadoras de telefonia celular e energia para o novo negócio que poderiam explorar.
- 2** - Realização de um pesado investimento em marketing e serviços.
- 3** - Em razão das dificuldades atuariais envolvidas neste projeto (pela quantidade de clientes e pela sua necessidade), desenvolvimento de estudos técnicos apurados, visando otimizar todo o processo.
- 4** - Por um motivo análogo ao anterior, emprego de assessoria jurídica especializada, visando minimizar os riscos envolvidos.
- 5** - Desenvolvimento de estruturas compatíveis para este projeto (gerenciamento de riscos, de sinistros e sistemas de informática).

Devido às características deste projeto, a seguradora ACE tinha consciência que o retorno financeiro só deveria ser obtido de forma mais substancial no médio e no longo prazo.



3- Produtos

Em função destas decisões, vários produtos da ACE se consolidaram nas áreas de Seguros Populares e Transportes. Eles fizeram sucesso, se estabeleceram no mercado e criaram uma relação de confiança com o consumidor.



De um modo geral, os produtos podem ser definidos, esquematicamente, em 2 categorias distintas, conforme indica a [tabela 6](#).

Tabela 6

Produtos da ACE Seguradora

Linhas de Atuação

Características

1- Transportes

Rede mundial de atendimento de sinistros.
Especialização e foco em gerenciamento de risco.
Capacidade de indenizar em moeda estrangeira diretamente no exterior.
Programa de seguros personalizados.

2- Seguros populares

Especializada na distribuição de produtos voltados para pessoa física, através de cartões de crédito, grandes varejistas, concessionários de serviços públicos, RH de empresas, etc.

Cobertura de morte natural, morte acidental, diárias de internação hospitalar, diárias de incapacidade física temporária, desemprego involuntário, dentre outras.

3,2 milhões de clientes.

Produtos não-tradicionais, distribuídos, através de bancos, cartões de crédito, grandes varejistas e concessionários de serviços públicos, etc.
Por exemplo: perda ou roubo de cartões, cobertura para celulares, seguro residencial, etc.



4- Resultados obtidos

A partir das decisões estratégicas, os resultados foram aparecendo.
Entre os exercícios de 2001 a 2003, a variação, em termos nominais, foi de 110%
(de R\$ 149,2 milhões para R\$ 308,2 milhões), valor bastante expressivo para o setor.



Em 2003, a companhia cumpriu sua meta com 2 anos de antecedência, conforme mostra a [tabela 7](#).

No período, a seguradora passou para a 17ª posição no ranking do setor.

No ramo específico de transportes, a sua colocação passou para a 5ª posição.

Tabela 7

Evolução da Participação do Ranking

ACE Seguradora - R\$ milhões

Variáveis	2001	2002	2003
Faturamento Total	149,2	218,4	308,2
% Participação Mercado	0,59%	0,72%	0,86%
Posição Ranking Total	25	19	17



A [tabela 8](#) deixa claro o crescimento das receitas advindas das áreas de Seguros Populares e de Transportes. O valor dos prêmios emitidos por esta última área cresceu de R\$ 58,18 milhões para R\$ 109 milhões, ainda que sua participação proporcional tenha baixado.

Tabela 8

Distribuição da Receita

ACE Seguradora - Prêmios Emitidos - Composição %

Ramos	2001	2002	2003
Riscos Patrimoniais e Industriais	45%	37%	24%
Transportes	39%	37%	35%
Seguros populares	16%	26%	41%
Total	100%	100%	100%

Um segundo ponto foi o resultado favorável obtido pela seguradora – tanto em termos de lucratividade, como de premiações, conforme mostra a [tabela 9](#) (como ilustração, apenas no último ano de 2003).

Tabela 9

Premiações Recebidas pela ACE Seguradora em 2003

VI Prêmio Cobertura Performance 2003

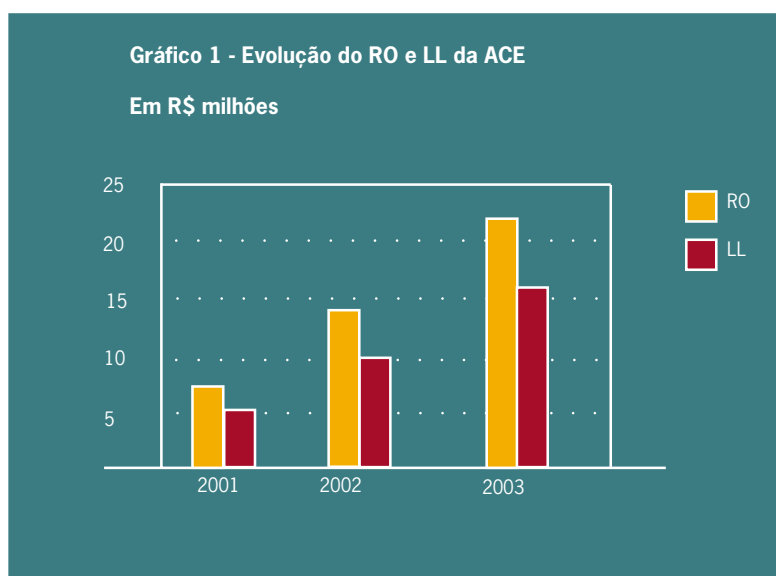
Prêmio ANSP (Academia Nacional de Seguros e Previdência) 2003 - Melhor Desempenho - Seguradora do Ano

Prêmio Mercado de Seguros 2003 - Excelência em Seguros Populares

Prêmio ABT (Associação Brasileira de Telemarketing) - Case: Banco Fiat, Phenix e ACE

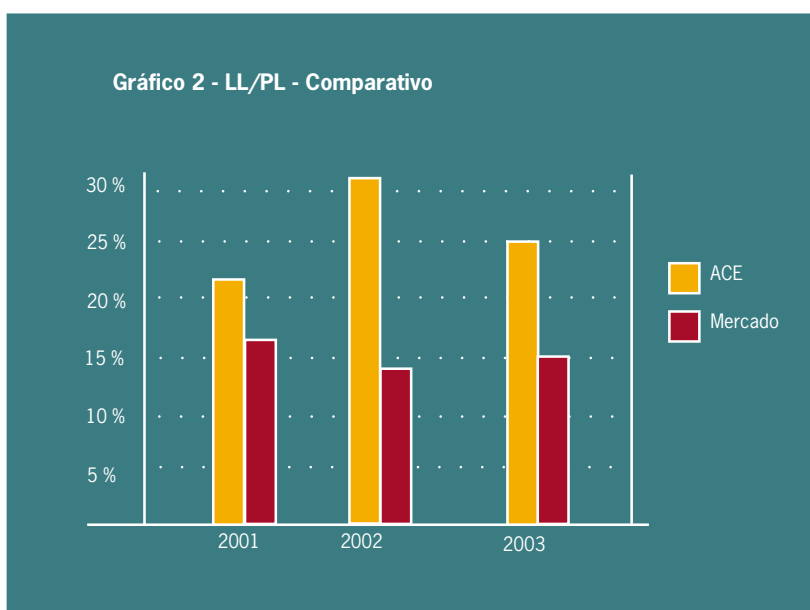
Prêmio ABT (Associação Brasileira de Telemarketing) - Case: AMEX e ACE

O [gráfico 1](#) mostra a evolução do Lucro Líquido (LL) e do Resultado Operacional (RO) da ACE Seguradora nos últimos anos.



Os [gráficos 2 e 3](#) indicam a evolução dos indicadores LL/PL (Lucro Líquido / Patrimônio Líquido) e SR/PG (Sinistros Retidos/Prêmios Ganhos).

Estes números são comparados aos dados médios do mercado, respectivamente, que confirmam perfeitamente o sucesso da estratégia da ACE, pois as vantagens em relação aos valores médios do mercado ocorrem em vários níveis.





5- Ganhos para o mercado e a comunidade

Na análise estratégica da ACE Seguradora no Brasil, os ganhos não foram apenas para a seguradora em si, mas também para o mercado e a própria comunidade.



a) Inserção das Classes C/D/E como consumidoras de seguros

Segundo pesquisas, as classes C/D/E no Brasil representam 67% da população brasileira e, especificamente, a classe C é responsável por 28% do consumo total da economia. Historicamente, o consumo deste tipo de consumidor tem crescido muito nos últimos anos mas, somente agora, ele começou a ser estudado e integrado ao “marketing” de forma mais intensa.

Na sua estratégia, a ACE se tornou, em um curto espaço de tempo, a principal seguradora brasileira no mercado de Seguros Populares, oferecendo diversos produtos para este segmento específico. Isto foi obtido através de parcerias com diferentes canais de distribuição, como companhias telefônicas, drogarias, cartões de crédito, hipermercados, distribuidoras de energia elétrica, instituições financeiras, TVs por assinatura, entre outros, sempre em conjunto com os corretores de seguros.

Em termos econômicos, esta estratégia pôde trazer ao mercado segurador um novo tipo de consumidor, fato que nunca tinha ocorrido. O ganho social deste fato é muito grande e extrapola os limites do setor de seguros. Por outro lado, é importante ressaltar que as classes A e B também se beneficiam com os Seguros Populares.

b) Um diferencial na área de transportes

Em 2003, a área de transportes da ACE no Brasil fechou com um faturamento de R\$ 110 milhões (crescimento de mais de 30% com relação a 2002).

Para o ano de 2004, a meta é manter este mesmo índice de expansão.

No Brasil, o diferencial competitivo da companhia é o desenvolvimento de uma proposta de seguro casada com um plano de gerenciamento de riscos, de forma a viabilizar a operação com condições satisfatórias para todas as partes. Um outro aspecto importante é a existência de uma área específica de prevenção de perdas, com assessoria ao cliente por profissionais especializados.

Ou seja, ao optar pela exploração de negócios ainda não plenamente utilizados, a ACE promoveu um maior dinamismo deste mercado, com o desenvolvimento de novas opções para perfil do seu consumidor.

São Paulo, Julho de 2004
