

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

RENATA MONTEIRO PEIXE

ANÁLISE DE RENTABILIDADE DE CLIENTE E LINHA DE NEGÓCIO PARA
TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO

São Paulo

2023

RENATA MONTEIRO PEIXE

ANÁLISE DE RENTABILIDADE DE CLIENTE E LINHA DE NEGÓCIO PARA
TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO


Trabalho de Conclusão apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Ronaldo Gomes Dutra-de-Lima

São Paulo

2023

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

P377a	<p>Peixe, Renata Monteiro.</p> <p>Análise de rentabilidade de cliente e linha de negócio para tomada de decisão: um estudo de caso : [recurso eletrônico] / Renata Monteiro Peixe.</p> <p>913 KB ; il.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023.</p> <p>Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Ronaldo Gomes Dutra-de-lima.</p> <p>Referências Bibliográficas: f. 82-88.</p> <p>1. Clientes. 2. Rentabilidade. 3. Tomada De Decisão. 4. Mercado Segurador. I. Dutra-de-lima, Ronaldo Gomes, <i>orientador(a)</i>. II. Título.</p> 
-------	--

Bibliotecário(a) Responsável: Jaqueline Bay Inácio Duarte - CRB 8/9509

RENATA MONTEIRO PEIXE

ANÁLISE DE RENTABILIDADE DE CLIENTE E LINHA DE NEGÓCIO PARA
TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de conclusão apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie, para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

Aprovado em: 30 / 01 / 2023

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Ronaldo Gomes Dutra-de-Lima
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Tiago Nascimento Borges Slavov
Centro Universitário FECAP

AGRADECIMENTOS

Ao meus pais, Maria Helena e Manuel, que me ensinaram o significado das palavras honestidade, persistência, e que nada se tem nessa vida sem muita dedicação, trabalho e esforço.

Ao meu filho, Gabriel, que sempre me encheu de alegria e que mudou minha forma de pensar e enxergar o futuro.

RESUMO

Objetivo do estudo: Este estudo tem como objetivo avaliar a aplicação do modelo de análise de rentabilidade de cliente em uma entidade seguradora, buscando validar sua influência no processo de tomada de decisão sobre a continuidade e a manutenção de clientes existentes em sua carteira. A rentabilidade do mercado segurador apresenta histórico de alta dependência de receita financeira, o que tem sido desafiador frente às oscilações da taxa de juros do Brasil nos últimos anos. Dessa forma, torna-se muito importante identificar maneiras de maximizar o desempenho organizacional das entidades seguradoras, a partir de sua atividade operacional. A análise de rentabilidade de clientes tende a ser de extrema importância para tomadas de decisões e contribuições com as estratégias da empresa, podendo ser uma ferramenta relevante para otimizar recursos e maximizar *performance*.

Literatura/metodologia/abordagem: Foi efetuada a revisão da literatura com o intuito de dar sustentação aos princípios de rentabilidade de clientes, desempenho organizacional e processo de tomada de decisão. Diante disso, foi executado um trabalho de campo na empresa escolhida, como estudo de caso único. Assim, foi realizada análise de conteúdo nos documentos obtidos na entidade seguradora, como atas de reunião da diretoria, arquivos de controle gerencial acerca de demonstração do resultado e de material de apresentações, elaborado pelo time financeiro e apresentado para a diretoria do Brasil e da matriz, bem como documentos oficiais enviados ao órgão regulador. A partir daí, foi descrito o processo de construção do modelo de análise de rentabilidade pela entidade seguradora, bem como descritas as decisões sobre os clientes existentes, realizadas pela alta administração da entidade a partir da análise de rentabilidade.

Resultados: Os principais resultados analisados demonstram que a aplicação do modelo de análise de rentabilidade de cliente pela entidade seguradora influenciou positivamente em seu processo de tomada de decisão sobre a continuidade e manutenção de clientes em sua carteira, de maneira a auxiliar na busca de melhores resultados e *performance* pela organização.

Implicações práticas: O presente estudo descreveu – de maneira detalhada – os aspectos principais para construção do modelo de análise de rentabilidade de clientes pela entidade seguradora, bem como relatou as análises e os argumentos utilizados no processo de tomada de decisão. Dessa maneira, um relatório que detalha este modelo de análise se torna relevante para identificar oportunidades de melhorias nas decisões estratégicas da organização. Tal análise permite identificar quais clientes são mais ou menos rentáveis, possibilitando a

decisão de aumento ou redução de investimentos em um determinado cliente ou produto ou até mesmo sobre sua continuidade.

Originalidade e contribuições: Este estudo possibilitou condições reais para empresas do setor de seguros massificados realizarem análises a respeito de rentabilidade de clientes a fim de suportar tomada de decisão. Dessa maneira, as descobertas desta pesquisa lançam luz perante a real importância dessas análises, indo ao encontro das características expostas no cenário acadêmico.

Palavras-chave: Clientes. Rentabilidade. Tomada de decisão. Mercado segurador.

ABSTRACT

Purpose of the study: This study aims to evaluate the application of the customer profitability analysis model in an insurance company, seeking to validate its influence on the decision-making process regarding the continuity and maintenance of existing customers in its portfolio. The profitability of the insurance market has a history of high dependence on financial income, which has been challenging in view of interest rate fluctuations in Brazil in the past few years. Therefore, it becomes very important to identify ways to maximize the organizational performance of insurance entities based on their operational activities. Customer profitability analysis tends to be extremely important for decision-making and contributions to the company's strategies, as well as be a relevant tool for optimizing resources and maximizing performance.

Literature/methodology/approach: A literature review was carried out in order to support the principles of customer profitability, organizational performance, and the decision-making process. In view of this, a field work was carried out in the company chosen as a single case study. Thus, a content analysis was carried out on the documents obtained from the insurance entity, such as board meeting minutes, managerial control files on the income statement and presentation material prepared by the financial team and presented to the board of directors in Brazil and headquarters, as well as official documents sent to the insurance regulatory. From there, the construction process of the profitability analysis model by the insurance entity was described, as well as the decisions about existing customers taken by the entity's senior management based on the profitability analysis.

Results: The main analyzed results demonstrate that the application of the customer profitability analysis model by the insurance company had a positive influence on its decision-making process regarding the continuity and maintenance of customers in its portfolio, in order to help in the search for better results and performance by the organization.

Practical implications: This study described in detail the main aspects of the building process about the customer profitability analysis model by the insurance company, as well as analyzes and arguments used in the decision-making process. In this way, a report that details this analysis model becomes relevant to identify opportunities for improvement in the organization's strategic decisions. This analysis makes it possible to identify which clients are more or less profitable, enabling the decision to increase or reduce investments in a given client or product or even about its continuity.

Originality and contributions: This study provided real conditions for companies in the mass insurance sector to carry out analyzes on customer profitability in order to support decision-making. In this way, the findings of this research shed light on the real importance of these analyses, meeting the characteristics exposed in the academic scenario.

Keywords: Clients. Profitability. Decision making. Insurance market.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Gráfico de retorno sobre patrimônio anual da entidade seguradora	46
Figura 2 – Gráfico de evolução anual do retorno sobre patrimônio do produto Credit	67
Figura 3 – Gráfico de evolução anual do retorno dos principais clientes: Credit	68
Figura 4 – Gráfico de evolução anual do retorno sobre patrimônio do produto ESC	70
Figura 5 – Gráfico de evolução anual do retorno dos principais clientes: ESC	70
Figura 6 – Gráfico de evolução anual do retorno sobre patrimônio do produto Mobile.....	73
Figura 7 – Gráfico de evolução anual do retorno dos principais clientes: Mobile.....	73
Figura 8 – Gráfico de evolução anual do retorno sobre patrimônio do produto VSC.....	75
Figura 9 – Gráfico de evolução anual do retorno dos principais clientes: VSC.....	76
Quadro 1 – Critério de rateio de despesa por centro de custo	44
Quadro 2 – Resumo das decisões tomadas pela administração da entidade	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstração do resultado da entidade seguradora no período de análise	41
Tabela 2 – Rentabilidade e retorno sobre patrimônio do Cluster A	48
Tabela 3 – Lista de clientes e produtos do Cluster A	49
Tabela 4 – Evolução anual por cliente do retorno sobre patrimônio – Cluster A	50
Tabela 5 – Rentabilidade e retorno sobre patrimônio do Cluster B	52
Tabela 6 – Lista de clientes e produtos do Cluster B	52
Tabela 7 – Evolução anual por cliente do retorno sobre patrimônio – Cluster B.....	53
Tabela 8 – Rentabilidade e retorno sobre patrimônio do Cluster C	55
Tabela 9 – Lista de clientes e produtos do Cluster C	55
Tabela 10 – Evolução anual por cliente do retorno sobre patrimônio – Cluster C.....	56
Tabela 11 – Rentabilidade e retorno sobre patrimônio do Cluster D	58
Tabela 12 – Lista de clientes e produtos do Cluster D	58
Tabela 13 – Evolução anual por cliente do retorno sobre patrimônio – Cluster D	59
Tabela 14 – Rentabilidade e retorno sobre patrimônio do Cluster E.....	60
Tabela 15 – Rentabilidade e retorno sobre patrimônio do Cluster F.....	61
Tabela 16 – Retorno sobre o patrimônio do exercício de 2017 da entidade seguradora	63
Tabela 17 – Lista de principais clientes por linha de negócio.....	63
Tabela 18 – Demonstração de resultado do produto de Credit.....	66
Tabela 20 – Demonstração de resultado do produto de Mobile	72
Tabela 21 – Demonstração de resultado do produto de VSC	74

LISTA DE ABREVIATURAS

SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
ESC	<i>Extend Warranty Contract</i>
VSC	<i>Vehicle Warranty Contract</i>
ROE	<i>Return on Equity</i>

SUMÁRIO

1	<u>INTRODUÇÃO</u>	16
	OBJETIVO DO TRABALHO	18
	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES	18
2	<u>REFERENCIAL TEÓRICO</u>	22
2.1	ANÁLISE DE RENTABILIDADE DE CLIENTE	22
2.1.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ASPECTOS GERAIS	24
2.1.2	INDICADORES	25
2.1.3	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO SETOR DE SEGUROS	26
2.2	TOMADA DE DECISÃO	27
2.3	TEORIA BASEADA EM RECURSO	28
2.3.1	ASPECTOS GERAIS	28
2.3.2	TEORIA BASEADA EM RECURSO E DESEMPENHO	31
3	<u>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</u>	32
3.1	ESCOLHA DO MÉTODO	32
3.2	MERCADO SEGURADOR - CARACTERÍSTICAS	33
3.3	ENTIDADE SEGURADORA OBJETO DO ESTUDO	34
3.3.1	COMPOSIÇÃO DO RESULTADO GERENCIAL DA ENTIDADE SEGURADORA	35
3.4	DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	37
3.5	TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	37
3.6	TRATAMENTO DOS DADOS	39
4	<u>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</u>	40
4.1	DESCRIÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE ELABORADO PELA ENTIDADE SEGURADORA	40
4.1.1	RATEIO DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	41
4.1.1.1	Rateio de despesas e receita financeira	42
4.1.2	RATEIO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO E DEMAIS CONTAS DE BALANÇO	44
4.1.2.1	Rateio do patrimônio líquido	45
4.1.2.2	Rateio das demais contas de balanço	46
4.2	RESULTADO DA ANÁLISE DE RENTABILIDADE POR CLIENTE	46
I.	RESULTADO POR CLIENTE: CLUSTER A	48
II.	RESULTADO POR CLIENTE: CLUSTER B	51
III.	RESULTADO POR CLIENTE: CLUSTER C	54
IV.	RESULTADO POR CLIENTE: CLUSTER D	57
V.	RESULTADO POR CLIENTE: CLUSTER E	59
VI.	RESULTADO POR CLIENTE: CLUSTER F	61
4.2	RESULTADO DA ANÁLISE DE RENTABILIDADE DE CLIENTES POR LINHA DE NEGÓCIO	62
I.	LINHA DE NEGÓCIO DE CREDIT	66
II.	LINHA DE NEGÓCIO DE ESC	69
III.	LINHA DE NEGÓCIO DE MOBILE	71
IV.	LINHA DE NEGÓCIO DE VSC	74

<u>5 CONCLUSÃO</u>	<u>78</u>
A. OBSERVAÇÕES SOBRE A ENTIDADE SEGURADORA OBJETO DO ESTUDO.....	78
B. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS, CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES	80
<u>REFERÊNCIAS</u>	<u>82</u>

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos vinte anos, o mercado segurador tem apresentado substancial aumento no volume de receitas, bem como crescente participação e importância na economia brasileira. (SUSEP, 2021). Entre 2000 e 2018, o mercado brasileiro de seguros teve um aumento real de 69% nos prêmios ganhos, o que representa um crescimento médio em torno de 3% ao ano, passando de 1,5% para quase 4% do Produto Interno Bruto brasileiro (CARVALHO; FLORES; VALDEZ, 2022).

Uma vez que o seguro tem por principal objetivo a transferência ou a minimização do risco decorrente de eventos aleatórios causadores de danos, o mercado segurador é reconhecido como essencial para o desenvolvimento econômico de um país (KUGLER; OFOGHI, 2005). Ao reduzir a incerteza e o impacto de grandes perdas, o mercado segurador incentiva novos investimentos, inovação e concorrência (FEYEN; LESTER; ROCHA, 2011). Além disso, a necessidade de aplicações financeiras por conta de constituição de reservas técnicas auxilia no desenvolvimento do mercado financeiro e de capitais, uma vez que encorajam a criação de poupança interna e canalizam investimentos no país (ARENA, 2006).

Em conjunto com o aumento de sua importância na economia e sua representatividade, o mercado de seguros no Brasil tem apresentado grande evolução no que se refere à gama de produtos oferecidos nos últimos anos, o que contribui com o aumento do resultado e rentabilidade da indústria como um todo (SUSEP, 2021; BRANDÃO, 2019).

Expondo, ainda, acerca do resultado, um componente importante na lucratividade de uma seguradora é o resultado financeiro, ou receita financeira, sendo este derivado da renda líquida das aplicações financeiros de seus ativos garantidores das reservas técnicas. (FARIA, 2019; CSFI, 2019). Entretanto, grande parte destas aplicações financeiras, por força de regulamentação do mercado, estão concentradas em títulos públicos, que, por sua vez, estão fortemente atrelados à taxa básica de juros do país (CARVALHO; FLORES; VALDEZ, 2022).

Diante disso, Carvalho, Flores e Valdez (2022) explicam que a manutenção da taxa básica de juros em patamares mais baixos impõe ao mercado segurador uma restrição na rentabilidade financeira não coerente com os riscos assumidos. Como consequência, a vantagem de rentabilização de estoque de capital de longo prazo pode não ser compatível com a remuneração necessária para manutenção da solvência financeira dessas organizações.

A teoria econômica que trata de companhias seguradoras abriga igual importância de geração de resultado tanto para aquele proveniente de atividades relacionadas com a intermediação financeira (resultado financeiro) como para aquele proveniente de atividades operacionais relacionadas com risco de subscrição (SPELLMAN; WITT; RENTZ, 1975; ARENA, 2006). Dessa forma, tanto o resultado operacional quanto o resultado financeiro são importantes para a geração de receitas e para a maximização do resultado de uma entidade seguradora (SPELLMAN; WITT; RENTZ, 1975).

No que tange ao resultado operacional, buscar vantagem competitiva pela aplicação de estratégias com foco em clientes, incluindo decisões tomadas a partir de análise de rentabilidade por cliente, tem sido tendência nas organizações (GUILDING; MCMANUS, 2002; VAN RAAIJ; VERNOOIJ; VAN TRIEST, 2003). Alguns estudos concluíram que a utilização de informações gerenciais de contabilidade, inclusive por cliente, pode levar a melhor desempenho organizacional (AL-MAWALI; ZAINUDDIN; ALI, 2012).

Diante do exposto, a contabilidade por cliente tem atraído a atenção de muitos pesquisadores (FISH et al., 2017; RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004). O conceito de contabilidade do cliente enfatiza a medição da lucratividade do cliente, usando informações contábeis de uma empresa, dando suporte ao processo decisório (CÄKER, 2007). Este processo, por sua vez, está relacionado ao processo de escolha de um curso de ação apropriado (KOZIO-NADOLNA; BEYER, 2021). Processo de tomada de decisão geralmente requer a escolha da melhor opção entre as várias soluções possíveis, com a avaliação do conhecimento correto para cada situação. Para o processo de tomada de decisão, avaliar qual conhecimento deve ser usado é uma responsabilidade organizacional crítica para os negócios (KOZIO-NADOLNA; BEYER, 2021).

Tomadas de decisão podem gerar ações que melhoram a lucratividade (MOHAMED; JONES, 2014). Uma vez que os gestores da organização respondem diretamente aos proprietários, sócios e/ou investidores, maximizar os retornos de uma organização, respeitando limites toleráveis de risco, é uma preocupação primordial para a continuidade do negócio (KHIDMAT; REHMAN, 2014).

OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo principal deste trabalho é avaliar a aplicação do modelo de análise de rentabilidade de cliente aplicado pela organização estudada, respondendo, assim, a seguinte questão de pesquisa: de que forma a aplicação do modelo de análise de rentabilidade de cliente influenciou no processo de tomada de decisão sobre a continuidade e a manutenção de clientes em carteira, contribuindo ou não na busca de melhores resultados para organização?

A organização estudada é uma entidade seguradora que atua no mercado de seguros massificados. Dessa maneira, este trabalho abordará aspectos da composição do resultado de clientes em carteira existente desta entidade, bem como utilizará análise de indicadores contábeis por cliente, avaliando os impactos do fenômeno estudado na operação e resultado da organização.

Como objetivos específicos, o presente trabalho busca: (a) descrever a construção do modelo de análise de rentabilidade de cliente já elaborado pela empresa estudada, explorando seus critérios de avaliação de cada componente do modelo; (b) analisar de que forma o modelo de rentabilidade de cliente foi utilizado durante processos de tomada de decisão dos gestores da empresa; (c) avaliar os resultados obtidos pela empresa estudada, a partir da aplicação do modelo de análise de rentabilidade de cliente em seu processo decisório, durante os primeiros anos de aplicação do modelo na empresa, bem como os possíveis impactos destas decisões nas negociações com clientes; (d) identificar se o modelo utilizado pela entidade estudada pode ser replicável ao mercado segurador ou até mesmo a empresas em outros mercados.

JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

Como mencionado anteriormente, a lucratividade de uma entidade seguradora é proveniente de dois componentes: (1) o resultado financeiro, ou receita financeira, isto é, o ganho derivado da renda líquida proveniente das aplicações no mercado dos ativos garantidores das reservas técnicas, descontada das despesas financeiras, e (2) o resultado técnico (ou operacional), ou seja, o ganho obtido exclusivamente na operação de precificação, subscrição e venda de seguros e planos de acumulação (FARIA, 2019; CSFI, 2019).

Do ponto de vista do resultado financeiro, observa-se que oscilações na taxa básica de juros geram muita vulnerabilidade no resultado das entidades seguradoras, oscilação esta presente na economia brasileira nos últimos (CARVALHO; FLORES; VALDEZ, 2022; FARIA, 2019). Do ponto de vista operacional, aumento no resultado técnico das entidades seguradoras tem sido visto como uma alternativa ao problema de dependência e oscilação da

rentabilidade financeira. Assim, gestores de entidades seguradoras têm sido obrigados a buscar melhores formas de avaliar e administrar o negócio, a fim de potencializar os resultados das organizações (FARIA, 2019; MACEDO; CAVALCANTE, 2011).

Muitos pesquisadores apontam a análise de rentabilidade de clientes como uma ferramenta poderosa para atingir esta melhoria de *performance* e potencializar o resultado operacional da organização (AL-MAWALI; ZAINUDDIN; ALI, 2012; DALCI; TANIS; KOSAN, 2010; DOLIGALSKI; TOMCZYK, 2016; HELGESEN, 2007; MOHAMED; JONES, 2014). A análise de rentabilidade de cliente envolve a alocação de receitas e custos a clientes específicos de forma que a lucratividade de clientes possa ser calculada de maneira individual (DALCI; TANIS; KOSAN, 2010; VAN RAAIJ; VERNOOIJ; VAN TRIEST, 2003). De acordo com Dalci, Tanis e Kosan (2010), a análise de rentabilidade de cliente é ainda mais importante para uma empresa de serviço, já que o custo de prestação de um serviço é geralmente determinado pelo comportamento do cliente, sendo essencial para manter relacionamentos lucrativos com clientes atuais.

De acordo com Van Raaij, Vernooij e Van Triest (2003), a análise de rentabilidade de cliente gera três importantes benefícios para as empresas: (a) destaca oportunidades para programas direcionados de gerenciamento de custos e melhoria de lucros, proporcionando foco em clientes de maior rentabilidade; (b) fornece uma base para decisões sobre composição de preço e descontos para clientes; (c) abre possibilidades para estratégias de segmentação de clientes com base em perfis de custo e rentabilidade, auxiliando decisões gerenciais.

Para Doligalski e Tomczyk (2016), os clientes devem ser percebidos como ativos da empresa. Assim, a análise de rentabilidade por cliente é peça fundamental na definição dos processos operacionais da organização. Processos estes que utilizam métricas relacionadas a clientes, como a própria análise de lucratividade individual, exercem um papel especial na gestão, permitindo a segmentação da carteira de clientes e, assim, suportando melhores decisões que aumentam valor (DOLIGALSKI; TOMCZYK, 2016; GUPTA; LEHMANN, 2003). Cabe destacar que manter clientes é mais lucrativo do que desenvolver novos e que nem todo relacionamento entre clientes e empresas é lucrativo. Portanto, a rentabilidade por cliente é uma ferramenta poderosa para distinguir clientes valiosos de não valiosos e direcionar estratégias (FANG; JIANG; SONG, 2016).

Apesar de sua importância, a análise de rentabilidade de cliente pode ser justificável se o custo-benefício da compilação das informações necessárias for favorável e se os resultados deste estudo levarem a aumentos de receita (SMITH; DIKOLLI, 1995). Nesse ponto de vista, conforme Libai, Narayandas e Humby (2002), uma abordagem baseada em segmentos para a

análise da lucratividade do cliente pode ser uma alternativa razoável a um modelo de análise individual. A abordagem baseada em segmento contém as informações acionáveis associadas à análise de nível individual, ao mesmo tempo em que mantém a simplicidade dos modelos de nível mais agregado.

Como contraponto, tem-se que a análise de rentabilidade por segmento, Helgesen, Sandanger e Sandbekk (2018) mencionam, em sua pesquisa realizada com grandes empresas da Noruega, que a análise da rentabilidade de cliente está positivamente ligada ao desempenho da empresa e que esta análise feita de maneira individual é o único método que impulsiona significativamente o desempenho dos negócios. Desta forma, os autores afirmam que a realização de análises detalhadas da lucratividade do cliente para estabelecer contas confiáveis de lucratividade do cliente, apesar de todo trabalho e esforço, valem a pena.

De toda maneira, as decisões estratégicas que foram tomadas com base em análise de rentabilidade podem impactar desde os termos de entrega de um contrato do cliente até encerrar negociações comerciais com um cliente não lucrativo (SMITH; DIKOLLI, 1995).

Normalmente, as empresas – que possuem uma visão clara sobre quais clientes geram mais lucros e quais clientes geram perdas – têm informações valiosas necessárias para tomar decisões que aumentem seu desempenho, auxiliando em processos de adequações estratégicas, principalmente em cenário competitivo em constante mudança (JÄRVINEN; VÄATÄJÄ, 2018). Este processo de tomada de decisão, é considerado um aspecto intrínseco nas atividades de gestão do negócio, haja vista que decisões mal-elaboradas podem gerar consequências de longo alcance para a organização (ABUBAKAR et al., 2019; MCKENZIE; VAN WINKELEN; GREWAL, 2011). À vista disto, os gestores de uma organização têm a responsabilidade de liderar, fazendo gestão do conhecimento mais adequada para tomada de decisão (ABUBAKAR et al., 2019; MCKENZIE; VAN WINKELEN; GREWAL, 2011).

Conforme Kozio-Nadolna e Beyer (2021), a velocidade e a quantidade de mudanças que ocorrem no ambiente de uma organização são um desafio constante para os gestores neste processo de tomada de decisão, o que invariavelmente pode levar ao seu sucesso ou ao seu fracasso. Isso coloca os gestores em posições desafiadoras, as quais necessitam rapidez e qualidade das decisões tomadas, incluindo identificação dos principais recursos e dos fatores de sucesso na organização, bem como na identificação de oportunidades e de ameaças no ambiente (KOZIO-NADOLNA; BEYER, 2021).

O processo de tomada de decisão pode gerar perdas caso não esteja alinhado com o processo de avaliação de desempenho e de indicadores financeiros da organização e de

clientes. Isso significa que ter o conhecimento e a informação de maneira clara torna-se base para tomada de decisão consistente e assertiva (REGERT et al., 2018).

Diante do exposto acima, conhecer a rentabilidade de clientes torna-se fator relevante na organização, trazendo diversos benefícios para a empresa, assim como exposto por Kaplan e Cooper (1998, p. 181): (a) proteger clientes atuais lucrativos e capturar clientes também lucrativos da concorrência; (b) deixar que clientes com prejuízo sejam levados pela concorrência; (c) oferecer descontos, se necessário, para privilegiar clientes que apresentam baixo custo; (d) redefinir os preços com base no custo do serviço; (e) negociar relacionamentos que possam reduzir o custo do atendimento de clientes cooperativos.

Dessa maneira, a ligação entre a contabilidade por cliente e o desempenho do negócio é notória para diversos pesquisadores, uma vez que tem capacidade de identificar clientes-chave e, assim, permitir que a administração tome decisões sobre os clientes com base na lucratividade e no potencial de crescimento (AL-MAWALI; ZAINUDDING; ALI, 2012; GUILDING; MACMANUS, 2002).

Por fim, o estudo se justifica por avaliar e corroborar, mediante estudo de caso prático, a relação entre análise de rentabilidade de cliente e a tomada de decisão gerencial para a melhoria de performance da entidade seguradora estudada, buscando ou não confirmação prática sobre o exposto pelos autores pesquisados. Se comprovada sua eficácia, esse modelo pode ser utilizado como poderosa ferramenta de gestão da carteira de clientes no mercado segurador.

Assim sendo, as empresas do mercado segurador podem ser beneficiadas com esse estudo, obtendo uma ferramenta de análise assertiva quanto à lucratividade de seus clientes, auxiliando no processo de tomada de decisão. Com tal avaliação, a utilização da análise da lucratividade de clientes pode contribuir na identificação de fatores críticos para o sucesso dos resultados das organizações. Além disso, traz luz à capacidade de se trabalhar dados relevantes a serem utilizados no processo de tomada de decisão para possível aumento de competitividade e melhor posicionamento com os clientes.

A empresa estudada e demais organizações do setor podem compreender, por este estudo, de que forma a utilização das informações apresentadas neste trabalho contribui com o nível de criticidade das decisões sobre investimentos em seus clientes, sendo vital para a continuidade e manutenção destes em seus canais de distribuição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico, é apresentada a revisão de literatura sobre análise da rentabilidade de clientes, abordando tanto aspectos de *performance* organizacional como o processo de tomada de decisão gerencial.

2.1 ANÁLISE DE RENTABILIDADE DE CLIENTE

Negócios orientados para o mercado indicam grande importância tanto à satisfação do cliente como à satisfação do próprio negócio (HELGESEN, 2007). Os clientes ficam satisfeitos quando os produtos e os serviços oferecidos atendem às suas necessidades, aos seus desejos e às suas solicitações. Já as empresas ficam satisfeitas quando as trocas e os relacionamentos resultam em lucratividade (HELGESEN, 2007). Essa dualidade representa maior foco no cliente, gerando valor tanto para as organizações como para seus clientes.

Conforme Ryals (2002), foi a partir dos anos 90 que o conceito de marketing de relacionamento surgiu, dando maior valor ao cliente do que simplesmente ao produto, ao mesmo tempo que reorientou estratégias organizacionais para maximização do valor do relacionamento com clientes. O surgimento do marketing de relacionamento enfatizou a manutenção de clientes existentes, tratando-os como ativos e ressaltando a relação entre retenção de clientes e lucratividade (HELGESEN, 2007; RYALS, 2002).

Esse conceito de “clientes como ativo” é defendido por diversos pesquisadores, como, por exemplo, Doligalski e Tomszyk (2016), Gupta e Lehmann (2003), Srivastava et al. (1998), Ulaga (2001) e outros. Para muitos, atrair, desenvolver e reter clientes passou a ser considerado como ação fundamental para a gestão de valor do cliente (DOLIGALSKI; TOMSZYK, 2016; RYALS, 2002; ULAGA, 2001). A analogia dos “clientes como ativos” sugere que esses ativos precisam de investimento, da mesma forma que os ativos tangíveis da empresa (RYALS, 2002).

Ryals (2002) também considera que, para tratar os relacionamentos com clientes como um ativo, as empresas precisam saber quais são seus ativos de relacionamento mais valiosos e quais são seus menos valiosos. Dessa forma, a análise de rentabilidade de cliente desempenha importante papel na formulação de estratégias de relacionamento, dando prioridade aos ativos mais valiosos e reavaliando os ativos menos valiosos (MALMI et al., 2004; RYALS, 2002; VAN RAAIJ; VERNOOIJ; VAN TRIEST, 2003).

Tratar o cliente como ativo está relacionado à maximização de lucratividade da organização (RYALS, 2002) e adotar ações para gerenciar a lucratividade requer não apenas

um foco centrado no cliente, mas também uma compreensão completa e um gerenciamento eficaz da lucratividade deste mesmo cliente (ELIAS; HILL, 2010). O gerenciamento da lucratividade do cliente é uma abordagem vinculada à estratégia para identificar a lucratividade relativa de diferentes clientes ou segmentos de clientes. Dessa forma, pode-se: (i) elaborar estratégias que agreguem valor aos clientes mais lucrativos; (ii) tornar os clientes que são menos lucrativos a serem mais lucrativos; (iii) parar ou reduzir a erosão de lucro por clientes não lucrativos, ou até mesmo (iv) focar esforços na lucratividade do cliente em longo prazo (ELIAS; HILL, 2010).

Pfeifer, Haskins e Conroy (2005) definem rentabilidade de cliente como a diferença entre as receitas e os custos associados a cada cliente, custos estes responsáveis pelo relacionamento e manutenção do contrato de cada cliente, durante um período específico. Para Mulhern (1999), rentabilidade de cliente é a contribuição financeira líquida gerada por cada cliente para uma organização. Contudo, para Dalci, Tanis e Kosan (2009), a análise de lucratividade do cliente envolve a alocação de receitas e custos a clientes específicos de forma que a lucratividade de clientes individuais possa ser calculada.

Para Farris et al., (2015, p. 160), a rentabilidade do cliente é o lucro que a empresa tem com seu atendimento ou de um grupo de clientes no decorrer de um determinado período. Entretanto, Guerreiro, Merschmann e Bio (2008) explanam que a análise da rentabilidade de um determinado cliente é aquela efetuada a partir da margem de contribuição ou margem bruta dos produtos vendidos a esse cliente, deduzidos os custos para servi-lo.

Noone e Griffin (1997) expõem que a análise de lucratividade do cliente envolve a identificação de receitas, custos e lucro por cliente individual ou grupo de clientes. Ao combinar dados de receita e de custo, a análise de rentabilidade de cliente fornece aos gestores informações vitais sobre sua base de clientes, o que é essencial: o processo de tomada de decisão. Por esta análise, os autores propõem algumas questões importantes sobre a administração da organização, as quais podem ser respondidas, como:

- a) O mercado-alvo atende aos critérios de lucratividade da empresa? De que forma?
- b) Quais clientes contribuem mais com o lucro da empresa e como estes podem ser protegidos?
- c) Quais são os descontos máximos que a administração pode aplicar em uma próxima rodada de negociações com cada cliente?

- d) Os maiores clientes realmente geram dinheiro para a organização? Em caso negativo, quais condições a empresa precisa ter para conviver sem o volume destes clientes e quais consequências?
- e) A empresa deve permanecer no mercado atual?

Conforme Elias e Hill (2010), o processo de análise de rentabilidade de cliente se inicia com a escolha do objeto de custo: o cliente, o segmento de clientes, o canal de distribuição ou outro que melhor representar a atividade da organização. Para o autor, o objeto de custo deve ser compatível com a informação disponível no sistema de gestão. Entretanto, muitos sistemas de contabilidade gerencial são baseados na lucratividade do produto, não do cliente (RYALS, 2002). Além disso, profissionais de marketing tendem a acreditar que o lucro vem de produtos e não de clientes, o que faz com que o foco passe a ser vender mais produtos e aumentar a participação no mercado (RYALS, 2002).

Apesar das dificuldades sistêmicas apontadas, algumas pesquisas de mercado confirmaram que empresas normalmente envidam esforços para dar mais atenção à rentabilidade de seus clientes ao invés de manter análises apenas focadas em rentabilidade de seus produtos (GUERREIRO; BIO; MERSCHMANN, 2008). Para Howell e Soucy (1990), conhecer a rentabilidade de clientes, mercados ou canais de distribuição é tão crítico como conhecer a rentabilidade dos produtos, principalmente em se tratando de um mercado de competitividade crescente.

2.1.1 Avaliação de desempenho: aspectos gerais

Diante do crescente ambiente competitivo e de mudanças que as organizações operam, alguns fatores como: (i) evolução do conceito de qualidade; (ii) foco na melhoria contínua, e (iii) desenvolvimentos em tecnologias de informação e comunicação, propiciaram a criação de um contexto favorável à implantação de um sistema de medição de desempenho nas empresas (BOURNE et al., 2000; GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005).

Dessa forma, as organizações se deram conta de que competir significa monitorar e compreender seu desempenho, reconhecendo a medição e a avaliação como um elemento-chave no processo de gestão de desempenho organizacional (BOURNE et al., 2000; FROLICK; ARIYACHANDRA, 2006).

A avaliação de desempenho organizacional é uma ferramenta onde os stakeholders, como sócios, governo, sociedade e outros, possam saber como os recursos estão sendo utilizados pela organização (CUNHA; CORREA, 2013).

Já o sistema de mensuração de desempenho é um conjunto de métricas usado para quantificar a eficiência e a eficácia das ações da organização. Porém, apesar da mensuração do desempenho poder ser encarada como um processo de quantificação, seus efeitos também podem estimular ações pela atuação gerencial consistente, conduzindo a realização de estratégias (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005).

Para Garengo, Biazzo e Bititci (2005), pesquisas demonstraram que os sistemas de avaliação de desempenho podem representar um papel importante no apoio ao desenvolvimento gerencial das empresas.

Anthony e Govindarajan (2008, p. 460) relacionam mensuração de desempenho com formulação e definição de estratégia, definindo parâmetros que possam representar fatores críticos de sucesso atual e futuro. Kaplan e Norton (1992) também mencionam que o sistema de avaliação de desempenho deve concentrar-se na estratégia da organização, criando, assim, valor sustentável no futuro.

A avaliação de desempenho deve necessariamente possuir a capacidade de capturar e organizar dados e comunicar os resultados de forma rápida e clara, possibilitando a tomada de decisão por cada membro da organização. Para isso, o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho está baseado nos seguintes princípios (GASSENFERTH; SOARES, 2007): (a) medição somente daquilo que é relevante; (b) equilíbrio do conjunto de medidas a ser adotado, considerando perspectivas dos usuários e tomadores de decisão; (c) visão clara da gestão dos recursos da organização; (d) envolvimento dos membros da organização no desenho e implantação do sistema de mensuração de desempenho; (e) alinhamento das medidas de desempenho com os objetivos e estratégias da organização.

2.1.2 Indicadores

Quando se trata de análise de desempenho, um aspecto importante a ser considerado é a utilização de indicadores para medição desse desempenho (ABE; FAMA, 1999).

Os indicadores servem não apenas para medir, mas também para comunicar a estratégia e alinhar os pensamentos e ações dos funcionários e gestores da organização, sendo ferramentas que auxiliam na avaliação de desempenho, tornando mais eficiente a gestão da empresa (KAPLAN; NORTON, 1996).

Antes dos anos 1980, o sucesso de uma entidade era avaliado por medidas exclusivamente financeiras. Ao longo da década de 80 e 90, pesquisadores começaram a apontar deficiências neste modelo, uma vez que apresentavam informações limitadas para

tomadas de decisão. Assim, passou-se a acrescentar medição de indicadores não financeiros nas análises de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1996; NEELY, 1999).

As medidas não-financeiras se traduzem em iniciativas mais estritamente ligadas à estratégia que contribuem para o sucesso do desempenho da organização, tais como: a qualidade de serviço, a satisfação do cliente e a inovação (KAPLAN; NORTON, 2001; MOHAMED et al., 2008).

2.1.3 Desempenho organizacional no setor de seguros

Há uma série de estudos sobre desempenho organizacional aplicado às seguradoras. A seguir, apresentam-se alguns destes estudos realizados em nível nacional e internacional.

Chang (2006) identificou os cinco indicadores financeiros que mais afetam a *performance* das companhias de seguros: (1) retorno sobre ativos; (2) eficiência na aplicação de fundos; (3) índice de endividamento de curto prazo; (4) participação de capital de terceiros, e (5) lucro líquido/prêmio retido. Também identificou os principais indicadores operacionais, colocando-os em ordem de importância: (a) rentabilidade; (b) potencialidade do capital operacional; (c) estrutura de capital; (d) solvência, e (e) eficiência administrativa (CHANG, 2006).

Os autores Macedo, Silva e Santos (2006) avaliaram o desempenho de seguradoras em operação no Brasil em 2003. A partir das informações sobre margem operacional, sinistralidade e rentabilidade do patrimônio líquido, concluíram que melhores desempenhos não estão centralizados exclusivamente em grandes conglomerados financeiros. Entretanto, essa conclusão é discutida pelo estudo de Silva (2006), que conclui que as seguradoras que atuam em conglomerados de grandes bancos comerciais apresentam resultados favoráveis e vantagem competitiva.

Barbosa e Macedo (2009) desenvolveram um artigo que teve como objetivo a avaliação da eficiência de seguradoras brasileira no ano de 2005, tendo como indicadores o gasto com benefícios, a sinistralidade, o operacional e o ganho financeiro. O estudo concluiu que a maioria das instituições seguradoras tem seus desempenhos mantidos por resultados financeiros, com exceção do segmento Saúde que consegue resultados operacionais positivos. Neste estudo, não se observaram diferenças significativas nos resultados de entidades de menor porte ou entidades pertencentes a grandes conglomerados financeiros.

Brockett et al. (2004) examinaram a eficiência de seguradoras dos Estados Unidos, considerando os indicadores de solvência, de capacidade de pagamento de sinistro e de retorno sobre patrimônio líquido. No estudo, os autores concluíram que seguradoras com

maior desempenho são aquelas que possuem melhor utilização dos recursos disponíveis, obtendo posições de solvência, liquidez e rentabilidade mais favoráveis.

Por fim, sobre o desempenho de seguradoras especializadas e seguradoras mistas, Arrieta e Rieckhof (2001) compararam a eficiência técnica e a eficiência de escala, pesquisando 20 seguradoras de vida no Peru. Utilizando os indicadores de gastos operacionais – retorno sobre patrimônio líquido, ativo total, vendas líquidas e margem de lucro – os autores concluíram que as seguradoras especializadas possuem maior eficiência técnica, enquanto seguradoras de ramos mistos possuem maior eficiência de escala.

2.2 TOMADA DE DECISÃO

Tomada de decisão pode ser definida como o processo de identificação de um problema ou de uma oportunidade em conjunto com a escolha de uma alternativa para resolvê-lo (LACHTERMARCHER, 2009; MAXIMIANO, 2000). Por problema, entende-se uma situação em estado diferente do estado desejado. Já a oportunidade é quando as circunstâncias existentes permitem que o indivíduo ou organização ultrapasse seus objetivos e metas (LACHTERMARCHER, 2009, p.4).

Já, para Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976), uma decisão pode ser definida como um compromisso específico com a ação, geralmente um compromisso de recursos. Para tanto, o processo de tomada de decisão pode ser definido como um conjunto de ações e de fatores dinâmicos que se inicia com a identificação de um estímulo para a ação e termina com o compromisso específico com a ação.

Ainda, conforme Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976), é comum o decisor tentar reduzir a complexidade do problema transformando uma tomada de decisão em tomada de subdecisões compostas por procedimentos e rotinas. Em outras palavras, o tomador de decisão lida com situações não estruturadas, fatorando-as em elementos familiares e estruturáveis. Assim, o autor concluiu que os processos de decisão são programáveis, mesmo quando não são – de fato – programados: embora os processos utilizados não sejam predeterminados e explícitos, há fortes evidências de que uma lógica ou estrutura básica fundamenta e auxilia na decisão.

O processo de tomada de decisão está presente em várias áreas, como: matemática, sociologia, economia e ciências políticas, dentre outros. (BUCHANAN; O'CONNELL, 2006). No campo da administração, a tomada de decisão tem um viés mais prático, buscando ajudar o administrador a obter melhores resultados (BUCHANAN; O'CONNELL, 2006).

Nenhuma atividade pode ser realizada sem antes passar por um processo decisório, avaliando como a situação pode ser melhorada ou até mesmo buscando solução de problemas, a partir de alternativas disponíveis (SIMON, 1955).

O processo decisório dentro das organizações está tão presente e é tão constante que, por vezes, confunde-se o ato de administrar uma organização com o ato de tomar decisão dentro de uma organização. Isto acontece em todos os níveis, seja no chão-de-fábrica ou no topo responsável pela administração estratégica da empresa (FREITAS; KLADIS, 1995).

Lachtermarcher (2009, p. 5) expõe que vários fatores afetam o processo de tomada de decisão, tais como: (a) tempo disponível para tomada de decisão; (b) importância da decisão; (c) ambiente; (d) certeza e incerteza do risco, e (e) agentes decisórios.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 168) definem seis passos de um modelo racional para tomada de decisão: (i) definir o problema; (ii) identificar os critérios para a decisão; (iii) atribuir pesos específicos a cada um desses critérios; (iv) desenvolver alternativas; (v) avaliar as alternativas, e (vi) escolher a melhor alternativa.

Apesar da importância e da presença constante do processo de tomada de decisão nas empresas, as próprias organizações apresentam limites para decisões, criando desvios do modelo racional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Para Robbins, Judge e Sobral (2010), os gestores da organização, por exemplo, acabam tomando decisões sob influência de avaliação de desempenho e de recompensas. Dessa maneira, atendem normas formais da empresa e se adequam às restrições de tempo impostas pela organização.

O processo decisório dentro de uma organização também deve considerar resultado de avaliação de desempenho mediante indicadores econômico-financeiros (REGERT et al., 2018). Para estes autores, isso se deve ao fato de que os números e os indicadores são importantes e fundamentais, mas devem ser tratados de maneira eficiente. Quando não se tem conhecimento dos indicadores econômico-financeiros, as decisões tomadas podem acarretar perdas (REGERT et al., 2018).

2.3 TEORIA BASEADA EM RECURSO

2.3.1 Aspectos gerais

Os conceitos da Teoria Baseada em Recurso foram introduzidos por Penrose em 1959. Esta teoria é definida como um conjunto de recursos internos e externos que podem gerar desempenho diferenciado perante o mercado (KOR et al., 2016).

Por recursos, entende-se qualquer coisa que possa ser considerada como uma força ou fraqueza de uma determinada empresa (WERNERFELT, 1984). Em uma definição mais formal, os recursos de uma empresa, em um determinado momento, podem ser definidos como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis), os quais estão vinculados de forma semipermanente à empresa (WERNERFELT, 1984).

Wernerfelt (1984) ainda cita sete exemplos de recursos: (i) nomes de marcas; (ii) conhecimento interno de tecnologia; (iii) contratação de pessoal qualificado; (iv) contatos comerciais; (v) maquinário; (vi) procedimentos eficientes; (vii) capital, dentre outros.

Contudo, Barney (1991) classifica os recursos em quatro: (i) físicos, como equipamentos e tecnologia, localização geográfica, acesso à matéria-prima; (ii) recursos financeiros; (iii) humano (capital intelectual e de relacionamento, e (iv) organizacional, como estrutura formal da empresa, ferramentas de controle, sistema de coordenação e gestão (BARNEY, 1991).

De acordo com Barney e Clark (2007), há contribuições importantes mais recentes a esta teoria, como segue: (a) Wernerfelt (1984) – defende que as empresas competem com base nas posições de recursos que detêm e na barreira a imitar (BARNEY; CLARK, 2007, p. 14); (b) Rumelt (1984) – define a firma como feixe de recursos produtivos, e protegida por “mecanismos de isolamento” (BARNEY; CLARK, 2007, p. 16); (c) Barney (1986) – mercado de fatores estratégicos onde a empresa adquire ou desenvolve os recursos necessários para implementar suas estratégias de mercado de produtos (BARNEY; CLARK, 2007, p. 16); (d) Dierickx e Cool (1989) – acredita que os recursos estão sujeitos a deseconomias de compressão de tempo. Além disso, são cautelosamente ambíguos e caracterizados por eficiências de massa de ativos (BARNEY; CLARK, 2007, p. 17).

Conforme Barney e Clark (2007, p. 24), o objetivo de uma boa estratégia é ajudar uma empresa a alcançar uma vantagem competitiva, dentro do seguinte conceito: uma empresa tem vantagem competitiva se for capaz de criar mais valor econômico do que o concorrente marginal em seu mercado de produtos.

A implantação de estratégia empresarial que explora os recursos da firma de maneira eficiente proporciona vantagem competitiva sustentável, evitando fraquezas internas e neutralizando ameaças externas pelo aproveitamento de oportunidades (BARNEY, 1991). Esse cenário só é possível porque os recursos não são perfeitamente distribuídos entre as empresas, fazendo com que estas tenham a possibilidade de obter vantagem competitiva por um determinado período (BARNEY, 1991).

Ainda sobre vantagem competitiva, os gestores da organização devem identificar, desenvolver, proteger e implementar os recursos e as capacidades que sustentam a vantagem competitiva dentro de um contexto de incerteza, complexidade e conflitos intraorganizacionais (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Para tal, os recursos estratégicos devem ser inimitáveis, de substituição limitada, apropriáveis, duráveis e de baixa capacidade de negociação (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Para os autores, Barney e Clark (2007); Barney (1995); Barney e Wright (1998); Sheehan e Foss (2007), as condições essenciais que os recursos e as capacidades da empresa devem atender para oferecer uma vantagem competitiva sustentável são: (a) valioso (os recursos e as capacidades da empresa permitem que esta responda às ameaças ou às oportunidades ambientais); (b) raro (o recurso é atualmente controlado por apenas um pequeno número de empresas concorrentes); (c) inimitabilidade (empresas sem um recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo, devido a condições históricas únicas, ambiguidade causal, complexidade social e insubstituibilidade); (d) organizacional (outras políticas e procedimentos da empresa são organizados para apoiar a exploração de seus recursos valiosos, raros e caros para imitar).

Ainda sobre recursos da organização, estes devem ser mobilizados de maneira a garantir alinhamento dos processos organizacionais e estratégicos. Dessa forma, os gestores devem ter capacidade de se antecipar ao futuro, avaliando as interações competitivas e superar a inércia organizacional (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Um recurso muito importante – usualmente considerado pela maioria dos gestores – é o humano (BARNEY; WRIGHT, 1998). Estes autores analisaram o recurso humano à luz da estrutura do VRIO (Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organizacional). Conforme estes autores, a função de Recursos Humanos é extremamente importante, pois gerencia o conjunto de recursos (habilidades de capital humano, comprometimento do funcionário, cultura, trabalho em equipe, etc.). Este conjunto de recursos, se bem gerenciados, pode ser fontes de vantagem competitiva sustentável para a organização, transformando os executivos de Recursos Humanos em parceiros estratégicos.

Apesar da grande importância dos recursos, por si só não são produtivos (GRANT, 1991). A atividade produtiva requer o alinhamento e a coordenação de um conjunto de recursos para realizar uma atividade, as quais são chamadas de competências, sendo estas materializadas em rotinas organizacionais (GRANT, 1991).

Em virtude de o desenvolvimento de recursos ser dinâmico, é necessário que as competências sejam atualizadas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Nesse prisma, enaltecem

estes autores, é que surge o conceito de competências dinâmicas de uma organização, sendo definidas como a habilidade de interagir, construir e reconfigurar as competências internas e externas, a fim de enfrentar as constantes mudanças na empresa.

2.3.2 Teoria Baseada em Recurso e desempenho

A habilidade de criação de valor é um fator intrínseco da vantagem competitiva (PETERAF; BARNEY, 2003). Entretanto, vantagem competitiva não garante desempenho superior da organização, haja vista que este depende da implantação de processos organizacionais eficientes.

Seguindo essa mesma linha de pensamento, nem todos os processos são fontes de vantagem competitiva, assim como apenas os recursos valiosos e que possuem diferenciação podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável (RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004). Em complemento a essa ideia, a teoria baseada em recursos demonstra que as empresas obtêm e sustentam vantagens competitivas ao implantar recursos e capacidades valiosos que são inelásticas na oferta (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984).

Ray, Barney e Muhanna (2004) estudaram o desempenho do processo de serviço de clientes no mercado segurador americano. Neste estudo, os autores apontam que, em algumas circunstâncias, adotar a eficácia dos processos de negócios como variável dependente pode ser mais apropriado do que adotar o desempenho geral da empresa como variável dependente. Os resultados deste estudo foram consistentes com as expectativas baseadas em recursos e mostram que vantagens distintas observáveis no nível do processo não são necessariamente refletidas no desempenho no nível da empresa (RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004).

Segundo Barney (2001), existem diversos estudos que correlacionam medidas de desempenho de uma organização com a medição de seus atributos, recursos e competências. Para o autor, as organizações que definem sua estratégia, com base somente em atributos, recursos e/ou competências tangíveis, têm seu desempenho ultrapassado pelas organizações que também consideram ativos intangíveis.

Barney (2001) ainda sugere que recursos e competências podem ser distribuídos de forma desigual entre as organizações, o que poderia explicar o porquê de algumas empresas terem melhor desempenho que outras. É seguindo este raciocínio que alguns autores, como Das e Teng (2000) e Lin e Wu (2014), sugerem a criação de alianças estratégicas, potencializando a criação de valor pelo acesso mútuo de recursos entre as empresas, obtendo novas vantagens competitivas. Dessa forma, pode-se aumentar o valor do recurso existente

pela combinação, agregação, compartilhamento ou troca de recursos com outra empresa (DAS; TENG, 2000; LIN; WU, 2014).

Para Lin e Wu (2014), o processo de aprendizado por meio de alianças torna as operações mais eficientes pela introdução de novos conceitos e conhecimentos. Entretanto, para Das e Teng (2000), a vantagem das alianças estratégicas está relacionada com o acesso aos recursos necessários à empresa com redundância mínima, sendo o custo de oportunidade dos recursos o principal critério para a decisão de formação da aliança.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ESCOLHA DO MÉTODO

Em relação ao método de pesquisa, este estudo considera o método qualitativo, sendo este adequado para a compreensão da natureza de algum fenômeno social. O método qualitativo não emprega nenhum instrumental estatístico ou matemático como alicerce de um processo de análise e averiguação de um problema. (RICHARDSON et al., 2012, p.80).

Nos estudos qualitativos, como reais características, pode-se encontrar a análise e a interação de certas variáveis, compreensão de determinados processos vivenciados por grupos sociais, entendimento do comportamento dos indivíduos do grupo estudado, dentre outros (RICHARDSON et al., 2012, p. 80).

O método empregado é o estudo de caso único: este se caracteriza por realizar pesquisas dentro de um determinado período, coletando dados em um ambiente real de uma organização (YIN, 2001, p.19). De acordo com esse autor, o estudo de caso é aplicável quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, focando em identificar ocorrências inseridas em algum contexto e ambiente.

É pelo estudo de caso único que os aspectos que compõem a dinâmica das organizações são avaliados com profundidade, possibilitando a compreensão da dinâmica da empresa e da ocorrência estudada (GODOY, 1995).

A empresa escolhida para estudo de caso é uma entidade seguradora que opera no Brasil, com sede nos Estados Unidos, focada no mercado de seguros massificados, cuja carteira de clientes é composta por varejistas de médio e grande porte espalhados no território nacional brasileiro.

Com relação aos objetivos da pesquisa, este estudo é caracterizado como pesquisa descritiva, uma vez que utiliza descrição de características de um determinado fenômeno, grupo ou assunto em geral (RICHARDSON et al., 2012, p.146).

É por meio de pesquisa descritiva que se consegue uma descrição de características de uma determinada população, grupo ou fenômeno, ou, até mesmo, estabelecer relação entre variáveis estudadas (GIL, 2002, p. 42). As pesquisas descritivas são as que pesquisadores preocupados com atuações práticas utilizam. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, dentre outras (GIL, 2002, p. 42).

3.2 MERCADO SEGURADOR - CARACTERÍSTICAS

O mercado segurador brasileiro está representado pelo Sistema Nacional de Seguros Privados - SNSP, que foi instituído pelo Governo Federal em 1966, pelo Decreto-Lei número 73 (SILVA, 2005, p. 27). O SNSP é constituído principalmente por: (i) órgãos regulamentares, como Conselho Nacional de Seguros Privados – CNSP e a Superintendência de Seguros Privados – SUSEP; (ii) corretores e agentes de seguro, habilitados a comercializarem seguros no Brasil, e (iii) as sociedades seguradoras, empresas que operam na aceitação dos riscos de seguros, respondendo junto ao segurado pelas obrigações assumidas (SILVA, 2005, p. 27).

Referindo-se, ainda, sobre sociedades seguradoras, conforme a Lei nº 4.594, de 29 de dezembro de 1964, estas podem receber proposta de contrato de seguros: (i) por intermédio de corretor de seguros devidamente habilitado, ou (ii) diretamente dos proponentes (segurados) ou seus legítimos representantes. Dessa maneira, o proponente é livre para contratar o seguro por meio de um intermediário legalmente habilitado, o qual, dentre outras funções, encarregar-se-á de aproximá-lo da seguradora e o auxiliará na aquisição do melhor produto, diante de sua estratégia de transferência de risco.

A evolução do mercado de seguros no Brasil proporcionou evolução em seus canais de distribuição, trazendo variedade deste grupo de intermediários (MUSSALÉM, 2011, p. 167-169). Além dos tradicionais corretores de seguro e vendas via central de atendimento telefônico, varejistas e comerciantes, no geral, cedem espaço em seus estabelecimentos para vendas de seguros. Os seguros comercializados pelos varejistas são denominados seguros massificados (seguro com preço reduzido, mas com grande volume de comercialização), sendo representados principalmente por seguro de acidentes pessoais, seguro prestamistas e seguro de garantia estendida (MUSSALÉM, 2011, p. 167).

Neste contexto, a empresa utilizada como estudo de caso é uma entidade seguradora, cujo mercado de atuação é em seguros massificados, comercializando principalmente seguro

de roubo e furto, quebra accidental de aparelhos celulares, seguro prestamistas e de acidentes pessoais, além de seguro de garantia estendida.

Como canal de distribuição de seus produtos de seguro aos consumidores finais, a sociedade seguradora em questão se utiliza de redes de varejistas, entidades de telefonia celular, entidades de distribuição de energia e concessionárias de automóveis de médio e grande porte, sendo estes denominados de representantes. A relação entre os representantes e a sociedade seguradora possui como premissa a exclusividade do canal de distribuição do representante, sendo esta exclusividade firmada pelo contrato de representação. É neste contrato que as condições comerciais entre a seguradora e o representante são formalizadas, incluindo remuneração a título de comissão ao representante para cada seguro vendido em seus pontos de venda.

Dessa forma, os representantes abrem concorrência no mercado segurador a fim de oferecer exclusividade de seu canal de distribuição, escolhendo a sociedade seguradora como fornecedor de produtos de seguro que melhor combina qualidade de serviço em seus canais de atendimento e maior percentual de remuneração/comissão pago aos próprios representantes. Dessa maneira, a carteira de clientes de uma sociedade de seguros massificados é formada pelos representantes que intermediam a venda de seguro. Assim, os varejistas são denominados clientes, enquanto o consumidor final, quem faz jus da cobertura do seguro, é denominado segurado.

Conforme dados divulgados pela CNSEG, o mercado de seguros massificados representou em 2021 uma arrecadação de prêmio anual de R\$ 15 bilhões, o que representa aproximadamente 16% do mercado total de seguros (dados do ranking da CNSEG de produto de garantia estendida somado à demais produtos massificados). Já a entidade seguradora estudada participa com aproximadamente 6% deste mercado, estando dentre as primeira 10 entidades seguradoras do ranking (CNSEG, 2021)

3.3 ENTIDADE SEGURADORA OBJETO DO ESTUDO

A entidade seguradora utilizada como estudo de caso deste trabalho faz parte de um grupo norte americano, com sede em Nova York. Tem mais de 60 anos de experiência e história em seguros e serviços financeiros relacionados à rentabilidade de empresas e à respectiva proteção de seus clientes.

A entidade seguradora atua no Brasil há mais de 20 anos e tem como objetivo principal a comercialização de seguros massificados pelos grandes canais varejistas, empresas de telefonia, fabricantes e concessionárias. Para a sociedade seguradora deste estudo de caso,

esta carteira de clientes é formada por uma longa lista de representantes com operações comerciais em diversas cidades e regiões do território nacional, em que cada qual possui uma gama de produtos a oferecer aos segurados e, conseqüentemente, uma rentabilidade única.

O portfólio de produtos da entidade seguradora está dividido em quatro grandes linhas de negócio:

- (1) Credit: produtos focados na proteção financeira de seus segurados. Este produto conta com coberturas de seguro de desemprego, acidentes pessoais, prestamista, internação hospitalar, perda e roubo de cartão e auxílio funeral;
- (2) ESC-Garantia estendida para eletroeletrônicos: produto de garantia estendida para eletroeletrônicos com coberturas de defeito e quebra acidental. Além da garantia oferecida pelo fabricante, o consumidor pode contar com um período extra de cobertura para eletrodomésticos e eletroeletrônicos, móveis, telefone celular, equipamentos de informática, entre outros. Em caso de defeito elétrico ou mecânico, o segurado tem o seu produto reparado sem custos de mão-de-obra ou peças. É possível contratar a garantia estendida para até quatro anos após o período da garantia de fábrica. O seguro contempla ainda o programa de troca para eletroportáteis, que garante a substituição do bem por um novo em caso de defeito;
- (3) Mobile: roubo e furto de celular e portáteis, quebra acidental e oxidação;
- (4) VSC-Garantia estendida para veículos: cobertura de motor e câmbio como extensão de garantia, para veículos novos e usados.

Lembrando que, por se tratar de seguros massificados, a comercialização de seus produtos se dá a partir da intermediação de representantes, que nada mais são do que varejistas e concessionárias. Isso significa que o negócio da entidade seguradora é baseado em contrato de intermediação de seguro com seus clientes/varejistas que, por sua vez, vendem o seguro para o consumidor final. É por esse motivo que a entidade seguradora nomeia os representantes como clientes e seus segurados como consumidores finais.

3.3.1 Composição do resultado gerencial da entidade seguradora

O resultado da entidade seguradora é o conjunto das receitas e despesas provenientes das três grandes linhas de negócio em que a entidade opera (crédito, garantia estendida e telefonia). Cada linha de negócio possui sua lista de clientes, podendo haver o mesmo cliente atuando em mais de uma linha de negócio.

O resultado operacional é composto por receita de prêmio de seguro, despesa de sinistro, despesa de comissão e despesa de PIS/COFINS. A entidade seguradora efetua por cliente todos os seus registros contábeis relacionados ao resultado operacional. Certas despesas que também fazem parte do negócio, como despesas de marketing, despesas de *call center* e treinamento, e que são geradas diretamente por cada cliente também são registradas por centro de custo de cliente. Dessa maneira, a entidade reporta seus resultados à sua matriz com a apropriada abertura da margem de contribuição por cliente e linha de negócio.

Em se tratando de uma entidade seguradora americana, com ações na bolsa de Nova York, existe uma preocupação com o retorno do capital do acionista muito acentuada na administração da empresa. A entidade seguradora havia realizado algumas aquisições ao redor do mundo anteriormente a 2017. Dessa maneira, a partir do ano de 2017 seus acionistas e administradores se viram na necessidade de avaliar quais países e unidades de negócio era lucrativas do ponto de visto de retorno sobre capital investido. Devido as aquisições realizadas, surgiu uma necessidade de caixa ao redor do mundo, juntamente com uma necessidade de manter negócios lucrativos e possivelmente se desfazer dos negócios que não geravam retorno satisfatório ao acionista.

A alta administração da entidade seguradora já utilizada outros índices financeiros de análise de operação de seguro, como o índice de sinistralidade (relação entre as despesas de com sinistros e a receita de prêmio retido), índice de comissionamento (relação entre as despesas de comissão/comercialização e a receita de prêmio retido) e até mesmo o índice combinado (somatória dos índices de sinistralidade e das despesas, calculados sobre a receita de prêmios retidos), no processo de tomada de decisão sobre a administração e a manutenção de seus clientes. O nível de faturamento era outro dado financeiro amplamente utilizado em decisões. Entretanto, estes índices não representavam a lucratividade real de um país ou unidade de negócio, muito menos na perspectiva de retorno sobre o capital investido do acionista.

Dessa forma, em 2017, a empresa começou a avaliar sua *performance* não apenas com base em margem de contribuição e lucro líquido, mas também com o índice de retorno sobre o patrimônio líquido. O objetivo desta análise – realizada em 2017 – era de identificar quais linhas de negócio e quais clientes que geravam mais retorno ao acionista, iniciando um processo de tomada de decisão a partir do resultado desta análise. Avaliando os clientes que compõem a carteira do Brasil, a administração da matriz teria maior clareza da composição do retorno gerado pelo país, podendo tomar decisões para maximização.

O trabalho de construção da análise de rentabilidade de clientes se iniciou no mês de agosto de 2017, sendo os dados trabalhados de maneira retroativa desde janeiro de 2017. Isso significa que, apenas de iniciarem os trabalhos em agosto, o primeiro resultado desta análise trouxe informações do exercício completo de 2017, sendo este o primeiro ano de sua adoção.

Para realização desta análise gerencial, a entidade seguradora realizou alocação do patrimônio líquido por cliente e linha de negócio, no período em análise, respeitando conceitos atuariais de capital mínimo. Além disso, também realizou alocação por cliente e linha de negócio de suas despesas gerenciais e administrativas (aquelas que originalmente não são registradas por cliente/linha de negócio), considerando volume de prêmio e de sinistro de cada cliente, bem como controle de tempo investido de cada centro de custo para clientes e linha de negócio. Por fim, o resultado financeiro também foi alocado por linha de negócio e cliente, seguindo a proporção do capital mínimo alocado. Dessa maneira, calculou o retorno sobre patrimônio, dividindo o lucro líquido por cliente/linha de negócio pelo capital mínimo alocado também por cliente.

O presente trabalho se trata de uma observação participante, sendo a autora desta dissertação uma das responsáveis pela elaboração e apresentação dos resultados da análise de rentabilidade de cliente, desde seu início em 2017 até o final de 2020 e anos posteriores.

3.4 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Dentro do estudo de caso, esta pesquisa delimita-se de forma temporal entre 2017 e 2020, sendo o que os dados financeiros desta entidade seguradora terão análise neste espaço de tempo.

3.5 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a coleta e análise de dados, o presente trabalho utiliza análise de conteúdo. Esta técnica foi escolhida pois permite obter as informações necessárias para o desenvolvimento do tema em questão. Para Godoy (1995), a técnica de análise de documentos refere-se ao exame documental de natureza diversa, buscando interpretações novas ou complementares dos fatos.

Para Richardson (2012, p. 223), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que tem como características metodológicas: (i) objetividade: explicitação das regras e dos procedimentos utilizados em cada etapa da análise; (ii) a inferência: operação pela qual se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como

verdadeiras, e (iii) a sistematização, inclusão ou exclusão do conteúdo de acordo com regras consistentes e sistemáticas.

Conforme Yin (2005, p. 35-36), um estudo de caso deve buscar evidências em seu objeto de estudo. Dessa maneira, múltiplas fontes devem ser utilizadas no processo a fim de fortalecer as evidências, buscando convergência destas fontes. Registros de arquivos, documentos e até mesmo observações diretas de participantes compõem fontes que podem ser utilizadas para corroborar com o fato do estudo de caso (YIN, 2005).

Conforme Bardin (1977), a análise de conteúdo é composta basicamente de três etapas, sendo estas:

- a) pré-análise: consiste em organizar os materiais e realizar intuições e sistematização das ideias. Geralmente, esta fase possui três missões: escolha dos documentos, fundamentação das hipóteses e elaboração dos indicadores que embasaram a interpretação final;
- b) exploração do material: etapa de codificação e categorização dos dados onde os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, permitindo descrição das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto;
- c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação: trata-se de uma síntese e seleção dos resultados, com tratamento dos dados para que se tornem significativos e válidos, permitindo apresentar os dados em diagramas, figuras e modelos.

Seguindo estas proposições, foi realizado um levantamento dos principais documentos da entidade seguradora utilizados durante a construção da análise de rentabilidade por cliente e conseqüente tomada de decisão. Neste sentido, foram consultados documentos institucionais, foram feitas observações das reuniões de diretoria mediante a leitura de atas de reuniões, analisando arquivos em excel, os quais continham dados financeiros de clientes e dados do resultado da entidade seguradora no período estudado, bem como foram estudados relatórios dos principais indicadores utilizados pela instituição.

O conteúdo das reuniões foi obtido por meio das atas de reunião disponibilizadas pela secretaria da instituição. Arquivos sobre demonstração do resultado e capital mínimo da entidade foram obtidos pelos registros oficiais da entidade junto ao órgão regulador. Já os arquivos sobre resultado operacional por cliente, detalhamento de despesas por tipo e centro de custo foram obtidos com acesso aos arquivos gerenciais (*excel e powerpoint*) da rede da instituição.

Durante o levantamento de dados, foram avaliadas um total de 73 atas de reunião da diretoria da organização, desde o final de 2017 até o ano de 2020. Também foram obtidos os slides de powerpoint que foram elaborados pela área financeira e apresentados para a alta administração da matriz, perfazendo um total de 7 apresentações. Estas apresentações foram realizadas a alta administração da matriz, ao final de cada semestre analisado, com o intuito de dividir os resultados da análise de rentabilidade de clientes, bem como discutir as ações a serem tomadas como próximos passos. Apenas a área financeira responsável pela elaboração das apresentações e a alta administração local e da matriz tinham acesso a estes documentos.

Além das atas e das apresentações em powerpoint, foi acessada quatro bases de dados anuais contendo a demonstração do resultado e a demonstração de balanço elaborado por cliente durante o período analisado, bem como cálculo de retorno sobre patrimônio elaborado anualmente. Esta base de dados foi fornecida em quatro arquivos de excel.

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise de conteúdo foi realizada obedecendo à metodologia exposta por Bardin (1977, p.95) descrita na seção 3.5, seguindo as etapas:

- (1) primeira etapa – pré-análise: foi realizada a escolha das seguintes fontes de evidências: documentos contábeis da entidade, registros oficiais junto ao órgão regulador sobre resultado e capital mínimo, documentos preparados pela área de controladoria sobre análise de resultado por cliente, controle de alocações de despesa gerencial e administrativa também preparados pela controladoria, apresentação em powerpoint da análise de retorno sobre patrimônio elaborado pela área financeira e apresenta em reuniões de diretoria (local e matriz), atas de reuniões da diretoria contendo as decisões tomadas, após análise de retorno sobre patrimônio, bem como os resultados destas decisões. Posteriormente à seleção destes documentos, foi feita a organização e a leitura flutuante destes materiais;
- (2) segunda etapa – exploração do material: foi realizada uma análise mais profunda do material escolhido, seguindo as regras de exaustividade, sendo cumpridos os seguintes passos: (i) identificação do modelo construído pela entidade para análise de resultado pelo retorno sobre patrimônio, identificando os passos de estruturação do modelo aplicados pela entidade; (ii) designação dos pontos-chave: a partir da literatura, chegaram-se aos elementos de análise de rentabilidade por cliente e linha de negócio pelo retorno sobre patrimônio, elementos e variáveis do processo de tomada de

decisão e avaliação de performance com base nas decisões tomadas. Estabeleceram-se as variáveis consideradas na formulação do processo decisório; (iii) formação das unidades de significado e categorias: sobre a avaliação de rentabilidade por cliente, estipularam-se as unidades de significado, determinando similaridades entre os clientes analisados, formando 3 categorias de análise entre eles, bem como os impactos da análise destas similaridades no processo de decisão;

- (3) terceira etapa – tratamento dos resultados: nessa etapa, foram definidas análises de 15 clientes, agrupados em 3 categorias diferentes, de acordo com suas similaridades, conforme descrito no capítulo 4.

Para operacionalização da análise de conteúdo, foi utilizado o Excel, tabulando as informações de clientes, conforme suas categorias.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o intuito de preservar a confidencialidade das informações da entidade seguradora objeto de estudo, os números apresentados neste trabalho foram modificados, preservando a mesma proporção para todos.

4.1 DESCRIÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE ELABORADO PELA ENTIDADE SEGURADORA

Como mencionado anteriormente, este trabalho tem o intuito de avaliar a aplicação do modelo de análise de rentabilidade de cliente aplicado pela organização estudada, respondendo, assim, à seguinte questão de pesquisa: a aplicação do modelo de análise de rentabilidade de cliente influenciou no processo de tomada de decisão sobre a continuidade e a manutenção de clientes sua carteira, de maneira a auxiliar na busca de melhores resultados para organização?

Para atingir este objetivo, faz-se necessário compreender em detalhes como o modelo de análise de rentabilidade de cliente foi construído pela entidade seguradora.

Uma vez que o modelo estruturado pela entidade seguradora se baseou em retorno sobre o capital do acionista, ou patrimônio líquido, por cliente e por linha de negócio, as duas variáveis consideradas na montagem deste modelo foram: (1) a demonstração do resultado, perfazendo o lucro líquido, e (2) o balanço patrimonial, perfazendo o valor do patrimônio líquido: ambos alocados por cliente e linha de negócio. Dessa forma, foi necessário que a

entidade seguradora estabelecesse a demonstração de resultado e balanço patrimonial da entidade seguradora por cliente e por linha de negócio.

4.1.1 Rateio da demonstração do resultado

Este estudo considerou a apresentação sumarizada do resultado da entidade seguradora, a fim de manter maior objetividade nas análises.

A entidade seguradora apresentou crescimento constante em seu resultado, tanto em faturamento quanto em lucratividade. É o que demonstra a tabela 1, com faturamento de prêmio de seguro de quase BRL 270 milhões em 2017, e BRL 350 milhões em 2020: o que representa um crescimento total de aproximadamente 30%. O lucro líquido também apresentou crescimento relevante, aumentando em mais de 100% em igual período.

Tabela 1 - Demonstração do resultado da entidade seguradora no período de análise

Total Brazil - BRL 000	2017	2018	2019	2020
PRÊMIO EMITIDO	590,591	662,412	744,522	826,805
PRÊMIO GANHO	513,613	561,275	677,530	746,649
DESPEZA DE SINISTRO	(52,850)	(61,080)	(74,263)	(80,378)
DESPEZA DE COMISSÃO	(321,648)	(348,508)	(424,205)	(468,266)
PIS/COFINS	(20,967)	(22,764)	(27,456)	(30,325)
RESULTADO PERACIONAL	118,148	128,923	151,606	167,680
OUTRAS RECEITAS	-	-	-	-
TOTAL RESULTADO OPERACIONAL	118,148	128,923	151,606	167,680
DESPEZA DE AMTZ AGENCIAMENTO	(24,342)	(28,827)	(33,559)	(38,061)
DESPEAS NACIONAIS DIRETAS	(36,497)	(36,376)	(37,919)	(41,987)
DESPEAS NACIONAIS - ALOCAÇÃO	(42,840)	(47,474)	(49,271)	(51,176)
DESPEAS INTERNACIONAIS	(16,938)	(18,323)	(20,811)	(25,061)
RECEITA FINANCEIRA	25,686	28,063	28,616	35,184
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS	23,217	25,986	38,662	46,579
IMPOSTO DE RENDA	(11,938)	(11,953)	(17,784)	(21,427)
LUCRO LÍQUIDO	11,279	14,033	20,878	25,152
<i>% resultado operacional</i>	<i>23.0%</i>	<i>23.0%</i>	<i>22.4%</i>	<i>22.5%</i>
<i>% sinistralidade</i>	<i>-10.3%</i>	<i>-10.9%</i>	<i>-11.0%</i>	<i>-10.8%</i>
<i>% comissionamento</i>	<i>-62.6%</i>	<i>-62.1%</i>	<i>-62.6%</i>	<i>-62.7%</i>
Patrimônio líquido (capital mínimo)	234,974	226,321	213,030	216,838

Fonte: registros contábeis da entidade, de 2017 até 2020. Elaborado pela autora.

Como dito anteriormente, por Noone e Griffin (1997), a análise de lucratividade do cliente envolve a identificação de receitas, custos e lucro por cliente individual ou grupo de clientes, o que combina dados de receita e custo, fornecendo aos gestores informações vitais sobre sua base de clientes, sendo essencial ao processo de tomada de decisão. No entanto, para Dalci, Tanis e Kosan (2009), a análise de lucratividade do cliente envolve a alocação de receitas e custos a clientes específicos, de forma que a lucratividade de clientes individuais possa ser calculada.

Dessa maneira, como mencionado em capítulos anteriores, parte da demonstração de resultado operacional da entidade seguradora já é registrado de maneira analítica. Conforme demonstrado na tabela 1, prêmio de seguro, despesa de comissão, despesa de sinistro e Pis/Cofins são as linhas de resultado que compõem o resultado operacional e já são registrados por cliente na origem do registro. Há também despesas operacionais que já são contabilizadas por cliente em sua origem, são estas: marketing, call center, despesas do time comercial, despesas com viagens e clientes no geral e despesas de remuneração e amortização de bônus pago aos clientes.

Apesar de certas despesas operacionais serem já registradas por clientes em sua origem, algumas outras despesas operacionais e administrativas não possuem o mesmo detalhamento. Estas despesas encontram-se reportadas na tabela 1, como “despesas nacionais – alocação”. O primeiro desafio encontrado pela entidade seguradora foi efetuar a quebra destas duas linhas finais do resultado por cliente e por linha de negócio, obtendo, assim, um lucro líquido por cliente, lembrando que o lucro líquido é um dos dois elementos necessários para calcular o retorno sobre patrimônio.

Ainda sobre a demonstração de resultado da entidade, há também a rubrica “despesas internacionais”. Esta rubrica registra as despesas incorridas pela matriz e alocadas para a entidade seguradora no Brasil. Estas despesas também foram objeto de rateio por cliente e por linha de negócio.

A receita financeira também não é registrada de maneira direta por cliente ou linha de negócio. Dessa maneira, o desafio de alocação desta receita é igualmente presente e importante quanto o desafio presente em alocações de despesas, sendo parte integrante do processo de análise da entidade seguradora.

4.1.1.1 Rateio de despesas e receita financeira

Conforme mencionado na seção 4.1.1, a demonstração de resultado da entidade seguradora é composta por receitas e despesas que podem ou não ser alocadas diretamente a

clientes e a linhas de negócio. Além do resultado operacional, que já possui o registro por cliente em sua origem, as despesas nacionais e internacionais registradas na entidade apresentam a seguinte composição:

- (1) despesa de amortização, agenciamento e despesas nacionais diretas: referem-se a despesas administrativas que são registradas diretamente em cada um de seus clientes, não necessitando alocação. É composto, portanto, por despesa de amortização de agenciamento de clientes, despesas de marketing, call center e despesas do time comercial e viagens;
- (2) despesas nacionais – alocação: referem-se a outras despesas administrativas que não são registradas por cliente, exemplo folha de pagamento, aluguel do escritório, energia elétrica, marketing corporativo, dentre outros. Estas despesas serão objeto de rateio por cliente a fim de se obter o lucro líquido por linha de negócio e cliente, utilizado na análise de retorno sobre patrimônio;
- (3) despesas internacionais: referem-se a despesas incorridas pela matriz e alocadas para a entidade seguradora. Estas despesas também serão objeto de rateio por cliente a fim de se obter o lucro líquido por linha de negócio e cliente.

Para as despesas nacionais – alocação e despesas internacionais, a entidade seguradora seguiu com a alocação por cliente e linha de negócio destas despesas, avaliando a natureza e a função do centro de custo em que cada despesa é registrada. Dessa maneira, identificou o centro de custo relacionado com as despesas, selecionando a característica mais marcante de cada centro de custo e criou uma regra de alocação, conforme a característica, primeiramente alocando a despesa por linha de negócio e, posteriormente, por cliente. As regras utilizadas para alocação, de acordo com as características de centro de custo, foram:

- (1) *timesheet*: para esta regra de alocação, o diretor responsável pelo centro de custo apontou qual o percentual de dedicação do centro de custo para cada linha de negócio, considerando o tempo consumido de seus recursos;
- (2) percentual sobre prêmio: este critério alocou as despesas de cada centro de custo de maneira proporcional ao prêmio de seguro de cada linha de negócio e de cada cliente (média simples entre prêmio emitido e prêmio ganho);
- (3) despesa de sinistro: os centros de custo que possuem recursos voltados para abertura, regulação e pagamento de sinistro tiveram suas despesas alocadas proporcionalmente

à despesa de sinistro, que tiveram a alocação das despesas de seus recursos atrelados ao pagamento de despesa de sinistro.

Apresenta-se quadro 1, demonstrando os critérios utilizados pela entidade para rateio de despesa para cada centro de custo.

Quadro 1 – Critério de rateio de despesa por centro de custo

Centro de custo	Por linha de negócio	Por cliente
Atuarial	<i>Timesheet</i> (%)	50% prêmio emitido/50% prêmio ganho
Compliance	50% prêmio emitido/50% prêmio ganho	50% prêmio emitido/50% prêmio ganho
Administrativo	Número de clientes	Número de clientes
Finanças	<i>Timesheet</i> (%)	Número de clientes
RH	Número de clientes	Número de clientes
TI	<i>Timesheet</i> (%)	50% prêmio emitido/50% prêmio ganho
Jurídico	50% prêmio emitido/50% prêmio ganho	50% prêmio emitido/50% prêmio ganho
Ouvidoria	<i>Timesheet</i> (%)	Despesa de sinistro
Operações	<i>Timesheet</i> (%)	Despesa de sinistro
Presidência	50% prêmio emitido/50% prêmio ganho	50% prêmio emitido/50% prêmio ganho
Desp. internacionais	50% prêmio emitido/50% prêmio ganho	50% prêmio emitido/50% prêmio ganho

Fonte: registros da área de controladoria quando da elaboração do rateio de despesa.

A busca por uma metodologia mais simples e direta para o rateio das despesas por centro de custo vai ao encontro do exposto pelo autor Smith e Dikolli (1995), em que ressalta, apesar de sua importância, a análise de rentabilidade de cliente, podendo ser justificável, se o custo-benefício da compilação das informações necessárias for favorável.

Além das despesas descritas no Quadro 1, a entidade seguradora também necessita fazer o rateio dos valores registrados na rubrica “receita financeira”, sendo este representado por todo ganho financeiro, proveniente das aplicações financeiras da entidade. A receita financeira foi alocada proporcionalmente ao saldo de aplicações financeiras do balanço alocado por cliente, conforme descrito na seção 4.1.2.

4.1.2 Rateio do patrimônio líquido e demais contas de balanço

Após estabelecer o lucro líquido por cliente e por linha de negócio, a entidade seguradora buscou alocar capital social, utilizando-se de premissas de capital mínimo para cada cliente. Isso porque a entidade seguradora considerou que o capital excedente pode ser

enviado à matriz, sem prejuízo da operação do Brasil. Isso significa que o patrimônio líquido utilizado para cálculo do retorno sobre patrimônio refere-se somente ao capital mínimo requerido para a operação.

Além do cálculo de capital mínimo requerido e posterior alocação do valor por cliente e linha de negócio, a entidade seguradora efetuou alocação por cliente das demais contas de balanço, a fim de obter o valor de ativo de aplicação financeira também por cliente. Dessa maneira, a entidade efetuou rateio da receita financeira com base no ativo de aplicações financeiras.

4.1.2.1 Rateio do patrimônio líquido

Conforme regras estabelecidas pelo órgão regulador do mercado de seguros, uma seguradora deve manter valor mínimo de capital social, bem como valor de aplicações financeiras, para garantir sua solvência.

No caso de capital social, o valor de capital mínimo é calculado pela área atuarial, considerando algumas variáveis como volume de prêmio emitido e sinistro pago, quantidade de estados em que a seguradora atua, e riscos existentes inerentes ao seu negócio, como risco de mercado e de subscrição. Sobre as aplicações financeiras, uma sociedade seguradora deve manter saldo aplicado suficiente para cobrir suas reservas técnicas. Tanto o capital mínimo quanto a margem de solvência são determinados, conforme metodologia estabelecida pelo Conselho Nacional de Seguros Privados.

A entidade seguradora, a fim de obter o patrimônio líquido alocado por cliente e por linha de negócio, efetuou o cálculo do capital mínimo por cliente, considerando regras de margem de solvência com base em prêmio emitido, reservas técnicas e aplicações financeiras. Para tal, foi efetuado o seguinte cálculo:

Patrimônio líquido = Margem de solvência + Capital restrito, em que margem de solvência é calculado como 20% do somatório de prêmios emitidos dos últimos 12 meses, adicionada uma margem de segurança de 15%.

O Capital restrito é a diferença entre: (i) suficiência de caixa (aplicações financeiras menos reserva técnica), e (ii) suficiência de patrimônio líquido (patrimônio total, menos margem de solvência, ou seja, capital mínimo requerido).

4.1.2.2 Rateio das demais contas de balanço

Para a realização do rateio por linha de negócio e por cliente dos demais itens de balanço, ou seja, as contas de ativo e passivo, a entidade seguradora utilizou as seguintes premissas:

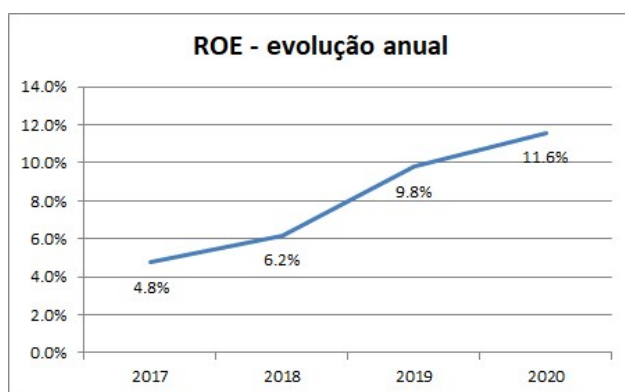
- (1) identificação das principais contas operacionais de ativo e passivo por cliente: o balanço de uma seguradora é composto por diversas contas operacionais. Estas contas operacionais são responsáveis por grande parte do saldo de ativo e passivo de uma entidade. Estas contas operacionais são usualmente registradas por cliente, sendo estas: (i) prêmios a receber; (ii) despesa de comercialização diferida; (iii) linha de reservas técnicas composta por provisão de prêmios não ganhos e provisão de sinistro a liquidar, e (v) comissões a pagar;
- (2) alocação de aplicações financeiras pela diferença entre patrimônio líquido adicionado a contas de passivo, subtraindo outros ativos. Isso significa que a aplicação financeira será o da alocação das demais contas de balanço, sendo:

Aplicações financeiras = patrimônio líquido + passivos – demais ativos.

4.2 RESULTADO DA ANÁLISE DE RENTABILIDADE POR CLIENTE

Como ponto de partida, segue cálculo de retorno sobre patrimônio total da entidade seguradora, iniciando em 2017 e finalizando em 2020, conforme resultado demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Gráfico de retorno sobre patrimônio anual da entidade seguradora



Fonte: arquivos gerenciais da área de controladoria. Elaborado pela autora.

Conforme figura 1, a entidade seguradora partiu de um retorno sobre patrimônio de 4.8% em 2017 e atingiu 11.6% em 2020, o que representa uma taxa de crescimento anual composta de 34% deste índice.

A sociedade seguradora performou análise de rentabilidade de cliente, buscando melhor compreensão do resultado de seu negócio e gerando informações e condições adequadas para tomada de decisão, sendo realizada com base no índice de retorno sobre patrimônio. Esta decisão está alinhada com o exposto por Regert et al. (2018), em que defende que o processo decisório dentro de uma organização também deve considerar resultado de avaliação de desempenho mediante indicadores econômico-financeiros (REGERT et al., 2018). Caso indicadores econômico-financeiros não sejam considerados, as decisões tomadas podem acarretar perdas (REGERT et al., 2018).

De acordo com o exposto por Elias e Hill (2010), o processo de análise de rentabilidade de cliente se inicia com a escolha do objeto de custo: o cliente, o segmento de clientes, o canal de distribuição ou outro que melhor represente a atividade da organização, deve ser compatível com as informações disponíveis nos sistemas de gestão. Os autores Libai, Narayandas e Humby (2002) também defenderam que uma abordagem baseada em segmentos para a análise da lucratividade do cliente pode ser uma alternativa razoável a um modelo de análise individual. Foi nesta linha de raciocínio que a entidade seguradora decidiu realizar análise de rentabilidade por cliente, criando grupos e categorias, conforme as similaridades de cada cliente. Estes grupos foram denominados pela entidade como *clusters*, sendo eles formados como se registra:

- (1) Cluster A: grupo de clientes que possuíam tanto resultado operacional positivo quanto lucro líquido positivo, tomando como base o primeiro ano de análise (2017);
- (2) Cluster B: grupo de clientes que apresentaram resultado operacional positivo, porém resultado de lucro líquido negativo (prejuízo), tomando como base o ano de 2017;
- (3) Cluster C: grupo de clientes que demonstraram resultado operacional praticamente nulo ou negativo e, conseqüente, prejuízo, com base no ano de 2017;
- (4) Cluster D: grupo de clientes que se encontram cancelados, porém ainda com contratos de seguro em vigência. Estes clientes não geram novas vendas, apenas registram o prêmio ganho, comissão e sinistro até que a última vigência de cobertura do segurador final termine, com base no ano de 2017;
- (5) Cluster E: grupo composto por clientes de menor porte do produto de VSC. Como esta linha de negócio possui uma quantidade grande de clientes de faturamento menor, a entidade seguradora criou um grupo específico para fazer ser viável a análise de rentabilidade por cliente.

(6) Cluster F: grupo composto por todos os outros clientes, de faturamento reduzido, que não entraram nos grupos anteriores.

Para tanto, este trabalho apresenta, na seção “i”, o resultado da análise realizada pela entidade seguradora para cada cluster, fazendo um compilado dos resultados anuais e descrevendo as conclusões e as tomadas de decisão, ao longo dos anos de 2017 até 2020, com base em arquivos de apresentações realizadas pela área financeira para a alta administração e para a matriz, bem como atas de reuniões da diretoria.

i. Resultado por cliente: Cluster A

O grupo de clientes contidos no Cluster A são aqueles que, em 2017, apresentaram tanto resultado operacional como lucro líquido positivos. Para facilitar a comparação, a entidade seguradora manteve a lista de clientes inalterada nos anos seguintes.

O resultado da análise de rentabilidade por cliente com base no retorno sobre patrimônio realizado pela entidade seguradora para este grupo de clientes, durante os quatro anos de análise, está representado na Tabela 2.

Tabela 2 – Rentabilidade e retorno sobre patrimônio do Cluster A

Cluster A				
(Resultado op positivo + lucro líquido)				
BRL 000	2017	2018	2019	2020
Prêmio emitido	404,733	449,893	507,061	563,739
Prêmio ganho	330,864	393,158	483,992	529,077
Resultado operacional	82,566	97,184	119,144	131,294
Receita financeira	13,215	14,181	13,569	16,478
Outras receitas	-	-	-	-
Resultado	95,781	111,365	132,713	147,772
Despesas nacionais diretas	(36,624)	(42,134)	(47,726)	(54,096)
Despesas nacionais alocação	(21,613)	(26,202)	(27,878)	(29,367)
Despesas internacionais	(11,258)	(12,642)	(14,520)	(17,422)
Lucro antes dos impostos	26,286	30,387	42,589	46,888
Imposto de renda	(13,516)	(13,978)	(19,591)	(21,568)
Lucro líquido	12,770	16,409	22,998	25,319
Patrimônio/capital mínimo	139,189	145,537	141,923	158,479
ROE	9.2%	11.3%	16.2%	16.0%

Fonte: apresentação anual da área financeira à administração. Elaborado pela autora.

A lista de clientes e produtos que formam o Cluster A, bem como o valor de capital mínimo com base em 2017 (início das análises), está exposta na Tabela 3.

Tabela 3 – Lista de clientes e produtos do Cluster A

<u>Nome cliente</u>	<u>Produto</u>	<u>Capital BRL 000</u>
Cliente 1	Credit/ESC	39,025
Cliente 2	Credit	22,444
Cliente 3	Credit	21,724
Cliente 4	Credit	13,603
Cliente 5	Credit/ESC	10,200
Cliente 6	Credit/ESC	7,149
Cliente 7	ESC	6,493
Cliente 8	Credit/ESC	6,169
Cliente 9	Credit/ESC	4,484
Cliente 10	Mobile	4,209
Cliente 11	Credit	1,892
Cliente 12	Credit	1,797
TOTAL		139,189

Fonte: apresentação anual da área financeira à administração

Conforme tabela 3, esse grupo é formado por doze clientes que se encontram nos produtos de Credit, ESC e Mobile. Não há clientes pertencentes à linha de negócio de VSC.

Outras observações importantes sobre o resultado da tabela 3 são apresentadas na sequência:

- (1) clientes do Cluster A apresentaram crescimento consistente de faturamento ao longo dos quatro anos (taxa de crescimento anual composta de 11.6%);
- (2) lista de clientes responsável pela manutenção da lucratividade da entidade seguradora, tanto do ponto de vista operacional quanto do ponto de vista de lucro líquido;
- (3) retorno sobre patrimônio positivo em 9.2% em 2017, com resultado crescente nos anos posteriores, atingindo 16% em 2020;
- (4) de acordo com informações coletadas em ata de reunião da administração, apesar deste grupo de clientes possuir produtos diversos, a grande concentração está na linha de negócio de Credit. Historicamente, o produto de Credit possui resultado operacional elevado, uma vez que possui sinistralidade média entre 3 e 5%. Além disso, este produto, por suas características de cobertura de risco de seguro, não possui valor

elevado de reservas atuariais, fazendo com que tenha necessidade de capital mínimo reduzido.

A tabela 4 demonstra a evolução do retorno sobre patrimônio por cliente, ao longo dos quatro anos de análise.

Tabela 4 – Evolução anual por cliente do retorno sobre patrimônio – Cluster A

	ROE			
	2017	2018	2019	2020
Cliente 1	2.5%	4.9%	3.7%	2.8%
Cliente 2	21.8%	22.6%	44.3%	24.9%
Cliente 3	8.1%	12.9%	18.3%	20.7%
Cliente 4	0.8%	2.2%	5.4%	8.2%
Cliente 5	6.3%	5.3%	5.9%	6.4%
Cliente 6	12.3%	11.6%	14.2%	14.0%
Cliente 7	14.7%	16.7%	19.7%	21.9%
Cliente 8	5.1%	5.2%	7.3%	12.3%
Cliente 9	20.5%	17.7%	22.1%	23.3%
Cliente 10	5.0%	13.9%	42.1%	74.7%
Cliente 11	25.8%	27.0%	49.4%	47.9%
Cliente 12	34.9%	34.0%	34.6%	35.2%

Fonte: apresentação anual da área financeira à administração. Elaborado pela autora.

Conforme tabela 4, todos os clientes que compõem o Cluster A apresentaram crescimento de ROE ao longo dos quatro anos de análise. Dessa forma, de acordo com informações coletadas em atas de reuniões da administração e em material apresentado para a matriz, as seguintes decisões foram tomadas pela entidade seguradora em relação aos clientes, citados nesta tabela 4:

- (1) o cliente 1 foi o que apresentou menor variação positiva de rentabilidade neste grupo. Em análise detalhada do volume de vendas de demonstração de resultado desse cliente, foi identificado que as vendas deste cliente se mantiveram abaixo da meta contratual em grande parte de sua vigência. Ao final do ano de 2020, por questões financeiras, este cliente solicitou renovação antecipada de contrato, com renegociação das metas e aumento de comissão, bem como pagamento adicional de agenciamento. Considerando o retorno sobre o patrimônio aqui demonstrado, a área financeira realizou simulação deste mesmo índice com as novas condições comerciais propostas pelo cliente para os próximos cinco anos. Verificou-se que, com mais 2 anos de

contrato, com base nas novas condições comerciais propostas, o resultado operacional seria insuficiente para pagamento das despesas diretas e alocadas deste cliente. Assim, foi decidido pela não renovação antecipada deste contrato e o cancelamento do contrato no início de 2021;

- (2) a entidade seguradora passou a envidar maiores esforços no relacionamento dos demais clientes deste grupo, em especial dos clientes 3, 4, 7, 8, 10 e 11, sendo alocado um gerente sênior de relacionamento para atendê-los a partir do ano de 2019. Isto porque a rentabilidade destes clientes, tanto em valor quanto em percentual de retorno sobre capital, destacou-se positivamente ao longo destes anos. Além disso, a administração direcionou maiores investimentos em treinamento e marketing para estes clientes, garantindo bom relacionamento e qualidade do serviço.

As decisões sobre os clientes do Cluster A descritas acima vão ao encontro com o mencionado por Ryals (2002) sobre marketing de relacionamento, em que a importância do cliente está acima da importância simplesmente do produto. Dessa maneira, a entidade seguradora reorientou sua estratégia organizacional para os clientes que compõem o Cluster A, a fim de maximizar o valor do relacionamento com clientes, enfatizando a manutenção de clientes existentes, tratando-os como ativos: ação esta alinhada com o descrito pelos autores Ryals (2002) e Helgesen (2007).

Indo ao encontro dos conceitos de Ryals (2002) e de Eliase e Hill (2010), a entidade seguradora tratou seus clientes como ativo, buscando maximização de lucratividade da organização. Para isso, tomou decisões para gerenciar a lucratividade com base em conhecimento completo da lucratividade de seus clientes.

ii. Resultado por cliente: Cluster B

O grupo de clientes contidos no Cluster B são aqueles que, em 2017, apresentaram resultado operacional positivo, porém resultado de lucro líquido negativo (prejuízo). Para facilitar a comparação, a entidade seguradora manteve a lista de clientes inalterada nos anos seguintes.

O resultado da análise de rentabilidade por cliente, com base no retorno sobre patrimônio realizado pela entidade seguradora para este grupo de clientes, durante os quatro anos de análise, está representado na Tabela 5.

Tabela 5 – Rentabilidade e retorno sobre patrimônio do Cluster B**Cluster B**

(Resultado op positivo + prejuízo)

BRL 000	2017	2018	2019	2020
Prêmio emitido	138,239	159,544	180,297	201,688
Prêmio ganho	102,004	110,901	141,353	161,885
Resultado operacional	15,670	19,883	23,234	27,335
Receita financeira	7,421	8,298	8,033	11,021
Outras receitas	-	-	-	-
Resultado	23,091	28,181	31,267	38,356
Despesas nacionais diretas	(17,077)	(17,753)	(19,262)	(21,382)
Despesas nacionais alocação	(13,669)	(14,984)	(15,959)	(16,939)
Despesas internacionais	(3,663)	(4,012)	(4,691)	(5,774)
Lucro antes dos impostos	(11,318)	(8,568)	(8,645)	(5,739)
Imposto de renda	5,820	3,941	3,976	2,640
Lucro líquido	(5,498)	(4,627)	(4,668)	(3,099)
Patrimônio/capital mínimo	63,006	59,530	52,738	48,684
ROE	-8.7%	-7.8%	-8.9%	-6.4%

Fonte: apresentação anual da área financeira à administração. Elaborado pela autora.

A lista de clientes e produtos que formam o Cluster B, bem como o valor de capital mínimo com base em 2017 (início das análises), está exposta na Tabela 6.

Tabela 6 – Lista de clientes e produtos do Cluster B

Nome cliente	Produto	Capital BRL 000
Cliente 13	ESC	36,690
Cliente 14	Mobile	22,715
Cliente 15	VSC	1,941
Cliente 16	ESC	987
Cliente 17	VSC	673
TOTAL		63,006

Fonte: apresentação anual da área financeira à administração

Conforme tabela 6, esse grupo é formado por cinco clientes que se encontram em três das quatro linhas do negócio da entidade seguradora (ESC, Mobile e VSC). Não há clientes pertencentes à linha de negócio de Credit.

Outras observações importantes sobre o resultado da tabela 6 são salientadas:

- (1) clientes do Cluster B apresentaram crescimento consistente de faturamento ao longo dos quatro anos (taxa de crescimento anual composta de 13.4%);

- (2) apesar destes clientes apresentarem resultado operacional positivo, eles consomem parte relevante das despesas diretas ou alocadas da entidade, não sendo o resultado operacional suficiente para cobrir estas despesas, culminando em prejuízo nos quatro anos. Entretanto, os cinco clientes desta lista são considerados importantes para a entidade seguradora, uma vez que se encontram posicionados estrategicamente no mercado de varejo e de telefonia, em especial os clientes 13, 14 e 15;
- (3) retorno sobre patrimônio negativo em -8.7% em 2017, com ligeira melhora nos anos seguintes, atingindo -6.4% em 2020. Observa-se que o aumento em produção, ao longo dos quatro anos, gerou aumento no resultado operacional, superior ao aumento do volume das despesas, reduzindo o prejuízo de BRL 5.498 mil em 2017 para BRL 3.099 mil em 2020.

A tabela 7 demonstra a evolução do retorno sobre patrimônio por cliente, ao longo dos quatro anos de análise.

Tabela 7 – Evolução anual por cliente do retorno sobre patrimônio – Cluster B

	ROE			
	2017	2018	2019	2020
Cliente 13	-5.7%	-5.8%	-9.0%	-10.9%
Cliente 14	-3.3%	4.2%	17.8%	31.4%
Cliente 15	-93.1%	-44.1%	-36.7%	-18.4%
Cliente 16	-5.1%	-7.5%	-4.7%	-3.1%
Cliente 17	-118.6%	-82.4%	-49.9%	-12.7%

Fonte: apresentação anual da área financeira à administração. Elaborado pela autora.

Com base em informações coletadas em atas de reunião da administração, bem como em conclusões apresentadas à matriz, em slides, as seguintes conclusões e decisões foram tomadas pela diretoria:

- (1) analisando o resultado e o modelo de negócio do cliente 13, que foi o único que apresentou piora do retorno de patrimônio ao longo dos quatro anos, concluiu-se que este cliente possui acordos de qualidade em seu contrato para atendimento aos consumidores finais que apresentam custo elevado, gerando prejuízo na operação. Entretanto, por referir-se a um dos principais varejistas no mercado brasileiro de eletroeletrônicos, a administração decidiu manter o relacionamento com este cliente ao longo dos anos. Esse relacionamento se manteve até o início de 2021, quando o

contrato entrou em período de renovação e a administração decidiu não seguir com este cliente, cujas exigências de níveis de qualidade aumentaram e o cliente ficaria com maior prejuízo e com retorno sobre patrimônio negativo agravado;

- (2) observando o cliente 14, este foi quem apresentou resultado positivo a partir de 2018. Isso porque o contrato com este cliente estava ativo há pouco tempo na entidade seguradora. A partir de 2018, o volume de prêmio de seguro aumentou, gerando maior escala para cobrir com suas despesas diretas e alocadas. Além disso, por se tratar de um cliente Mobile, grande parte de processos administrativos – para garantir a operação – é realizada pela própria empresa de telefonia, garantindo melhor rentabilidade;
- (3) notando os clientes 15 e 17, os quais se referem a clientes de VSC, estes apresentam melhora no lucro líquido devido à reestruturação do modelo de negócio, realizado ao longo deste período. A administração da entidade seguradora identificou que a estrutura de pessoas para fomentar vendas desta linha de negócio estava sobrecarregada, gerando muita despesa direta e indireta para a entidade. Dessa forma, o volume de vendas não era suficiente para garantir lucro líquido positivo para a operação. Ao final de 2018, o modelo de negócio foi alterado, o time comercial foi reduzido, e a entidade seguradora passou a atuar mais fortemente em grandes grupos de montadoras e concessionárias, gerando maior quantidade de vendas com menor esforço e despesa. Essa foi a principal ação que gerou melhora significativa no resultado desta linha de negócio.

O redirecionamento de estratégia de negócio descrito no item (3) para os clientes 15 e 17 está de acordo com o defendido pelos autores Van Raaij, Vernooij e Van Triest (2003). Para eles, a rentabilidade de clientes abre possibilidades para ajuste de estratégia em segmentação de clientes com base em perfis de custo e de rentabilidade, auxiliando decisões gerenciais.

iii. Resultado por cliente: Cluster C

O grupo de clientes contidos no Cluster C são aqueles que, em 2017, apresentaram resultado operacional praticamente nulo ou negativo e, conseqüente, prejuízo. Para facilitar a comparação, assim como para os outros grupos de clientes, a entidade seguradora manteve a lista de clientes inalterada nos anos seguintes.

O resultado da análise de rentabilidade por cliente com base no retorno sobre patrimônio realizado pela entidade seguradora para este grupo de clientes, durante os quatro anos de análise, está representado na Tabela 8.

Tabela 8 – Rentabilidade e retorno sobre patrimônio do Cluster C

Cluster C

(Resultado op negativo + prejuízo)

BRL 000	2017	2018	2019	2020
Prêmio emitido	19,573	21,530	23,898	26,288
Prêmio ganho	13,859	17,486	20,983	22,648
Resultado operacional	34	(92)	(268)	(347)
Receita financeira	1,161	1,135	1,077	1,343
Outras receitas	-	-	-	-
Resultado	1,195	1,043	809	996
Despesas nacionais diretas	(1,272)	(1,369)	(1,381)	(1,576)
Despesas nacionais alocação	(1,320)	(1,649)	(1,650)	(1,700)
Despesas internacionais	(509)	(583)	(656)	(779)
Lucro antes dos impostos	(1,906)	(2,558)	(2,877)	(3,059)
Imposto de renda	980	1,177	1,324	1,407
Lucro líquido	(926)	(1,381)	(1,554)	(1,652)
Patrimônio/capital mínimo	4,239	4,875	5,233	5,174
ROE	-21.8%	-28.3%	-29.7%	-31.9%

Fonte: apresentação anual da área financeira à administração. Elaborado pela autora.

A lista de clientes e produtos que formam o Cluster C, bem como o valor de capital mínimo com base em 2017 (início das análises), está exposta na tabela 9.

Tabela 9 – Lista de clientes e produtos do Cluster C

Nome cliente	Produto	Capital BRL 000
Cliente 18	ESC	2,535
Cliente 19	ESC	1,704
TOTAL		4,239

Fonte: apresentação anual da área financeira à administração.

Conforme tabela 9, esse grupo é formado por dois clientes que se encontram exclusivamente no produto de ESC. Este grupo de clientes não possui presença nas outras linhas de negócio da entidade.

Outras observações importantes sobre o resultado da tabela 9 são destacadas:

- (1) os clientes do Cluster C apresentaram crescimento consistente de faturamento ao longo dos quatro anos (taxa de crescimento anual composta de 10.3%). Entretanto, o resultado operacional destes clientes foi praticamente nulo em 2017, apresentando resultado operacional negativo nos anos seguintes. Isso significa que o volume de prêmio de seguro gerado por estes clientes não é suficiente para cobrir as despesas de sinistro, comissão e imposto (Pis/Cofins). Dessa maneira, faz-se necessária uma revisão da precificação destes clientes, com redução em comissão, ou até mesmo revisão das despesas de sinistro;
- (2) o prejuízo líquido destes clientes só não foi maior ao longo destes quatro anos por conta da receita financeira alocada, contribuindo com uma média de BRL 1.2 milhões de resultado positivo por ano;
- (3) o retorno sobre patrimônio negativo, em 2017, apresentou-se negativo em -21.8%, atingindo -31.9% em 2020, como consequência do prejuízo deste grupo de cliente nos quatro anos analisados;
- (4) os dois clientes do Cluster C não são tão relevantes no mercado de varejo, porém encontram-se em regiões mais remotas do país, diferentemente dos clientes do Cluster B;

A tabela 10 destaca a evolução do retorno sobre patrimônio por cliente, ao longo dos quatro anos de análise.

Tabela 10 – Evolução anual por cliente do retorno sobre patrimônio – Cluster C

	ROE			
	2017	2018	2019	2020
Cliente 18	-22.8%	-25.8%	-24.9%	-28.7%
Cliente 19	-20.5%	-32.3%	-36.9%	-35.9%

Fonte: apresentação anual da área financeira à administração. Elaborado pela autora.

Com base em informações coletadas em atas de reunião da administração, bem como em conclusões apresentadas à matriz, em slides, as seguintes conclusões e decisões foram tomadas pela diretoria:

- (1) considera-se que ambos os clientes demonstrados na Tabela 10 apresentaram piora no retorno sobre patrimônio durante os quatro anos, a diretoria da entidade seguradora decidiu acompanhar em detalhes a composição e a evolução de suas demonstrações de resultado a partir do ano de 2018;

- (2) identifica-se que o cliente 18 possui índice de comissionamento incompatível com seu volume de prêmio e índice de sinistralidade, este comissionamento aumentou na última renovação de contrato ocorrida em 2017. Para este cliente, com o objetivo de encontrar algum remédio contratual, as cláusulas do acordo operacional foram analisadas. Entretanto, nenhuma oportunidade de ajuste foi encontrada e a entidade da seguradora decidiu manter o contrato, uma vez que este cliente se situa em uma das principais capitais do nordeste;
- (3) reconhece-se que o cliente 19 apresentou grande concentração na venda de produtos com sinistralidade elevada, como máquina de lavar roupa e televisores, especialmente nos anos de 2019 e 2020. Neste caso, sucessivas tentativas de ajuste de preço para os itens de maior sinistralidade foram executadas, porém sem grande efetividade. Entretanto, como este mesmo cliente possui uma rede grande de lojas que vendem aparelhos telefônicos e uma marca conceituada, a administração decidiu manter o cliente ativo e negociar a inclusão destas novas lojas no contrato para venda de produtos de Mobile. Não foram encontradas evidências em atas da administração ou qualquer outro material utilizado no estudo sobre o sucesso ou insucesso dessa tentativa de negociação.

As decisões sobre renegociação de comissão, reprecificação e renovação de contrato dos clientes do Cluster C estão de acordo com o mencionado por Noone e Griffin (1997), uma vez que os autores sugerem que a rentabilidade de cliente é uma ferramenta para identificar quais condições de preço e desconto devem ser considerados em futuras renegociações/renovações.

iv. Resultado por cliente: Cluster D

O grupo de clientes contidos no Cluster D são aqueles que, em 2017, já se encontravam cancelados, porém ainda com contratos de seguro em vigência. Estes clientes não geravam novas vendas, apenas registravam o prêmio ganho, comissão e sinistro até que a última vigência de cobertura do segurador final terminasse.

O resultado da análise de rentabilidade por cliente com base no retorno sobre patrimônio realizado pela entidade seguradora para este grupo de clientes, durante os quatro anos de análise, está representado na Tabela 11.

Tabela 11 – Rentabilidade e retorno sobre patrimônio do Cluster D**Cluster D**

Contratos cancelados, sem vendas novas ativas

BRL 000	2017	2018	2019	2020
Prêmio emitido	10,945	7,556	7,123	6,843
Prêmio ganho	37,099	19,508	9,557	6,976
Resultado operacional	9,620	5,089	2,777	2,134
Receita financeira	302	58	5	0
Outras receitas	-	-	-	-
Resultado	9,923	5,147	2,782	2,134
Despesas nacionais diretas	(3,031)	(1,277)	(533)	(363)
Despesas nacionais alocação	(2,173)	(1,236)	(672)	(530)
Despesas internacionais	(771)	(426)	(246)	(221)
Lucro antes dos impostos	3,948	2,208	1,330	1,020
Imposto de renda	(2,030)	(1,016)	(612)	(469)
Lucro líquido	1,918	1,192	718	551
Patrimônio/capital mínimo	20,917	12,030	4,171	1,576
ROE	9.2%	9.9%	17.2%	35.0%

Fonte: apresentação anual da área financeira à administração. Elaborado pela autora.

A lista de clientes e produtos que formam o Cluster D, bem como o valor de capital mínimo com base em 2017 (início das análises), está exposta na tabela 12.

Tabela 12 – Lista de clientes e produtos do Cluster D

Nome cliente	Produto	Capital BRL 000
Cliente 20	ESC	18,400
Cliente 21	Credit	909
Cliente 22	Credit/ESC	673
Cliente 23	Credit	397
Cliente 24	Credit	275
Cliente 25	Credit	263
Cliente 26	Credit	-
TOTAL		20,917

Fonte: apresentação anual da área financeira à administração

Conforme tabela 12, esse grupo é formado por sete clientes que se encontram nos produtos de Credit e ESC. Este grupo de clientes não possui presença nas outras linhas de negócio da entidade.

Algumas outras observações importantes sobre o resultado da tabela 12 são definidas:

- (1) conforme mencionado anteriormente, os clientes do Cluster D encontram-se com seus contratos de seguro cancelados, não registrando novas vendas. É por esse motivo que o volume de prêmio, ao longo dos quatro anos, foi reduzido gradativamente. Estes clientes ainda apresentarão resultado para a entidade seguradora até que a vigência dos contratos de seguro com seus segurados termine;
- (2) por se tratar de contratos cancelados, as despesas necessárias para administração destes clientes são baixas, sendo de fácil manutenção. Isso vale tanto para as despesas nacionais diretas quanto para as despesas nacionais alocação e despesas internacionais;
- (3) como consequência do baixo nível de despesas para manutenção destes contratos, o retorno sobre patrimônio deste grupo de clientes permaneceu positivo durante os quatro anos de análise, partindo de 9.2% em 2017 e chegando em 35% em 2020.

Pela imaterialidade do faturamento e da lucratividade dos clientes que compõem este grupo, a informação anual do retorno sobre patrimônio por cliente não se encontra disponível na entidade seguradora. Para este grupo, apenas a informação do maior cliente deste cluster encontra-se disponível, conforme tabela 13.

Tabela 13 – Evolução anual por cliente do retorno sobre patrimônio – Cluster D

	ROE			
	2017	2018	2019	2020
Cliente 20	5.2%	2.7%	2.4%	123.6%

Fonte: apresentação anual da área financeira à administração. Elaborado pela autora.

Conforme tabela 13, o cliente 20 é o mais relevante deste grupo, atingindo 126.6% de ROE em 2020. Clientes com contratos cancelados possuem necessidade de capital mínimo reduzida, uma vez que não há subscrição nova de risco e as reservas técnicas remanescentes do contrato são baixas, extinguindo-se por completo ao longo do tempo, de maneira gradativa.

v. **Resultado por cliente: Cluster E**

O grupo de clientes contidos no Cluster E é composto por clientes de menor porte que compõem a linha de negócio do VSC. Como esta linha de negócio possui uma quantidade grande de clientes de faturamento menor, a entidade seguradora criou um grupo específico para tornar viável a análise de rentabilidade destes clientes.

O resultado da análise de rentabilidade por cliente com base no retorno sobre patrimônio realizado pela entidade seguradora para este grupo de clientes, durante os quatro anos de análise, está representado na Tabela 14.

Tabela 14 – Rentabilidade e retorno sobre patrimônio do Cluster E

Cluster E

VSC – Others

BRL 000	2017	2018	2019	2020
Prêmio emitido	6,272	6,650	7,052	7,475
Prêmio ganho	10,647	7,748	7,537	7,617
Resultado operacional	4,494	3,225	3,366	3,391
Receita financeira	784	745	526	713
Outras receitas	-	-	-	-
Resultado	5,277	3,970	3,892	4,104
Despesas nacionais diretas	(2,122)	(1,915)	(1,819)	(1,685)
Despesas nacionais alocação	(3,020)	(2,388)	(2,107)	(1,491)
Despesas internacionais	(266)	(219)	(214)	(241)
Lucro antes dos impostos	(130)	(552)	(249)	688
Imposto de renda	67	254	114	(316)
Lucro líquido	(63)	(298)	(134)	371
Patrimônio/capital mínimo	1,788	1,390	1,067	917
ROE	-3.5%	-21.4%	-12.6%	40.5%

Fonte: apresentação anual da área financeira à administração. Elaborado pela autora.

Conforme tabela 14, esse grupo é formado pelo conjunto de clientes de menor faturamento, dentro do produto de VSC.

Algumas outras observações importantes sobre o resultado da tabela 14 são demonstradas:

- (1) clientes do Cluster E apresentaram crescimento consistente, porém inferior quando comparado com os demais grupos de clientes (apenas 6% de taxa de crescimento anual composta);
- (2) clientes deste grupo apresentam, no conjunto, resultado operacional positivo durante os quatro anos. Entretanto, passou a apresentar lucro líquido positivo apenas em 2020. Os clientes de VSC possuíam modelo de negócio diferente dos demais produtos – era a única linha de negócio com força de vendas exclusiva ampliada, visitando os pontos de venda das concessionárias periodicamente. Após realização da primeira análise de rentabilidade de cliente com retorno sobre patrimônio em 2017, a administração da entidade seguradora iniciou mudanças no modelo de negócio para deixar as despesas

operacionais e administrativas mais em linha com a receita gerada por seus clientes, resultando em lucro e ROE positivo em 2020;

- (3) retorno sobre patrimônio negativo em -3.5% em 2017, com resultado crescente nos anos posteriores, atingindo positivo de 40% em 2020.

Pela imaterialidade do faturamento e da lucratividade dos clientes que compõem este grupo, a informação anual do retorno sobre patrimônio por cliente não se encontra disponível na entidade seguradora.

vi. Resultado por cliente: Cluster F

O grupo de clientes contidos no Cluster C é composto por todos os demais clientes que não foram considerados nos grupos anteriores, sendo agrupados neste cluster por apresentarem menor faturamento e rentabilidade comparando com os demais.

O resultado da análise de rentabilidade por cliente, com base no retorno sobre patrimônio realizado pela entidade seguradora para este grupo de clientes, durante os quatro anos de análise, está representado na tabela 15.

Tabela 15 – Rentabilidade e retorno sobre patrimônio do Cluster F

Cluster F				
<i>Small Others</i>				
BRL 000	2017	2018	2019	2020
Prêmio emitido	10,828	17,239	19,091	20,772
Prêmio ganho	19,140	12,473	14,107	18,446
Resultado operacional	5,764	3,633	3,353	3,873
Receita financeira	2,803	3,646	5,405	5,630
Outras receitas	-	-	-	-
Resultado	8,567	7,279	8,758	9,502
Despesas nacionais diretas	(714)	(755)	(758)	(947)
Despesas nacionais alocação	(1,045)	(1,015)	(1,005)	(1,149)
Despesas internacionais	(472)	(442)	(483)	(624)
Lucro antes dos impostos	6,337	5,068	6,512	6,783
Imposto de renda	(3,258)	(2,331)	(2,995)	(3,120)
Lucro líquido	3,078	2,737	3,516	3,663
Patrimônio/capital mínimo	2,491	3,965	4,391	4,778
ROE	123.6%	69.0%	80.1%	76.7%

Fonte: apresentação anual da área financeira à administração. Elaborado pela autora.

Conforme tabela 15, esse grupo é formado por clientes dentro das linhas de negócio de Credit e ESC. Os demais clientes de VSC foram agrupados no Cluster anterior. Os clientes de Mobile são empresas de telefonia maiores que possuem faturamento superior aos clientes listados no Cluster F.

Outras observações importantes sobre o resultado da tabela 15 são destacadas:

- (1) clientes do Cluster F apresentaram crescimento expressivo durante os quatro anos da análise (taxa de crescimento anual composta de 24.3%). Isso porque os clientes existentes nesse grupo são, em sua maioria, novos clientes e que, tradicionalmente, não comercializavam produtos de seguro, havendo muitas oportunidades de crescimento de vendas e até mesmo de implantação de novos produtos e ofertas;
- (2) clientes do Cluster F possuem, em conjunto, resultado operacional positivo, bem como lucro líquido positivo nos quatro anos de análise. Por serem clientes com menor quantidade de lojas e operações mais simples, as despesas gerenciais e administrativas relacionadas com estes clientes possuem menor valor, tanto despesas diretas como despesas de alocação;
- (3) aumento da produção de prêmio emitido deste grupo gerou maior necessidade de capital mínimo, crescendo o patrimônio líquido utilizado para cálculo do ROE (passou de BRL 3.078 mil em 2017 para BRL 4.778 mil em 2020). Com isso, apesar da manutenção do lucro líquido no período analisado, retorno sobre patrimônio foi reduzido de 123.6% em 2017 para 76.7% em 2020.

Pela imaterialidade do faturamento e da lucratividade dos clientes que compõem este grupo, a informação anual do retorno sobre patrimônio por cliente não se encontra disponível na entidade seguradora.

4.2 RESULTADO DA ANÁLISE DE RENTABILIDADE DE CLIENTES POR LINHA DE NEGÓCIO

Além da análise de rentabilidade de clientes realizada de maneira individual e apresentada em formato de grupos, os chamados “clusters”, a entidade seguradora apresentou, durante os quatro anos da análise, resultados de rentabilidade, respeitando o agrupamento dos produtos existentes. Esta visão de análise é igualmente importante, já que há diversos fatores similares entre os clientes que se encontram dentro da mesma linha de negócio que podem auxiliar no processo de tomada de decisão.

A tabela 16 demonstra o retorno sobre patrimônio calculado pela entidade seguradora, para o exercício findo em 2017, sendo este o início da análise de rentabilidade por cliente com base em retorno sobre patrimônio investido de acionistas.

Tabela 16 – Retorno sobre o patrimônio do exercício de 2017 da entidade seguradora

BRL 000	Credit	ESC	Mobile	VSC	TOTAL
Prêmio	263,492	279,296	23,708	24,095	590,591
% participação do prêmio total	45%	47%	4%	4%	100%
Lucro líquido	10,634	2,030	(573)	(2,669)	11,279
Margem lucro líquido s/ prêmio (%)	4%	1%	-2%	-11%	2%
Margem resultado ops/ prêmio (%)	28.1%	14.3%	43.0%	40.0%	23.0%
Capital	79,878	125,295	27,365	4,402	234,974
% Capital s/ prêmio	30%	45%	115%	18%	40%
ROE	13.3%	1.6%	-2.1%	-60.6%	4.8%

Fonte: apresentação elaborada pela área financeira e apresentada em reunião da administração da entidade seguradora.

Para cada linha de negócio demonstrado na tabela 16, menciona-se a relação dos principais clientes na tabela 17, bem como valor de capital mínimo alocado.

Tabela 17 – Lista de principais clientes por linha de negócio

CREDIT		ESC		MOBILE		VSC	
Cliente	Capital	Cliente	Capital	Cliente	Capital	Cliente	Capital
CLIENTE 1	22,445	CLIENTE 6	36,690	CLIENTE 10	22,715	CLIENTE 12	1,941
CLIENTE 2	21,724	CLIENTE 4	31,016	CLIENTE 11	4,206	CLIENTE 13	673
CLIENTE 3	13,603	CLIENTE 7	6,493				
CLIENTE 4	8,009	CLIENTE 8	5,765				
CLIENTE 5	1,797	CLIENTE 9	5,572				
Total	67,578		85,535		26,922		2,614
% sobre total	85%		68%		98%		59%

Fonte: apresentação elaborada pela área financeira e apresentada em reunião da administração da entidade seguradora.

Da mesma forma realizada na análise por “clusters”, os nomes dos clientes na tabela 17 foram ocultados e numerados para garantir a confidencialidade da informação.

Para fins de cálculo de retorno sobre patrimônio, foi considerado o patrimônio líquido médio entre o ano corrente e o ano anterior, assim qualquer variação abrupta de patrimônio foi devidamente eliminada.

Com base na tabela 17, os gestores da entidade seguradora concluíram, em reunião da administração, que as linhas de negócio Credit e ESC (garantia estendida de eletroeletrônicos) se apresentam lucrativas no ano de 2017. Apesar destas duas linhas de negócio exigirem maior alocação de capital, o retorno sobre patrimônio é positivo, principalmente para o segmento de Credit, com 13.3% de retorno.

Já a linha de negócio de Mobile apresentou resultado ligeiramente negativo no exercício de 2017 (BRL 573 mil de prejuízo), apesar de apresentar uma margem do resultado operacional positiva em 43%. Isto ocorre para a linha de negócio de VSC (garantia estendida automotiva) que, apesar de apresentar margem de resultado operacional positivo de 40%, teve prejuízo de BRL 2.669 mil no exercício de 2017 e, conseqüente, ROE negativo de 60%.

Conforme ata de reunião da administração, outras conclusões foram apresentadas pela área financeira e avaliadas pelos membros da diretoria:

- (1) os produtos mais relevantes para a entidade seguradora, em termos de volume: são Credit e ESC (representam 45% e 47% sobre o prêmio total, respectivamente), sendo o produto de Credit o mais lucrativo, pelo fato de apresentar menor sinistralidade e menor requerimento de capital mínimo para ser operado;
- (2) as quatro linhas de negócio: todas apresentam resultado operacional positivo (margem positiva). Entretanto, os produtos Mobile e VSC possuem lucro líquido negativo. Isso porque estes produtos consomem valor alto de despesas, tanto diretas como alocadas, para sustentar a operação. Uma revisão de despesas, para estas duas linhas de negócios, foi sugerida;
- (3) a linha de negócio de Mobile: as despesas de investimento em campanha de marketing, amortização de bônus de agenciamento e despesas relacionadas à regulação de sinistro são os principais responsáveis pelo resultado negativo na rubrica lucro líquido deste produto;
- (4) o produto de VSC: o modelo de negócio depende de uma força de vendas maior do que as demais linhas. Isso porque há um grupo de funcionários da entidade seguradora exclusivo para o VSC, que visitam periodicamente as redes de concessionárias a fim de fomentar venda dos produtos de seguro. Entretanto, esta força de vendas representa

despesa de folha de pagamento que não é suportada pelo resultado operacional do produto, resultando em prejuízo desta linha de negócio. A estrutura de gestores que trabalham, nesta linha de negócio, de maneira exclusiva também é maior do que os demais produtos, sendo necessária uma revisão;

- (5) os produtos que mais consomem capital, em valor absoluto, são ESC e Credit. Entretanto, Mobile e ESC são os produtos com maior percentual de capital alocado frente ao prêmio de seguro emitido. Isso ocorre porque estes dois produtos possuem maior saldo de ativo registrado nas rubricas de prêmios de seguro pendentes e intangível a amortizar;
- (6) as linhas de negócio de Credit e ESC possuem cinco principais clientes que representam a maioria do capital alocado das linhas de negócio. O cliente 4 possui tanto produto de Credit quanto de ESC. Já os produtos de Mobile e VSC possuem dois clientes que apresentam maior consumo de capital. As análises detalhadas de retorno sobre patrimônio foram feitas com base nesta lista de principais clientes de cada linha de negócio.

Processos de tomada de decisão como os descritos acima são considerados por diversos autores (ABUBAKAR et al., 2019; MCKENZIE; VAN WINKELLEN; GREWAL, 2011) como um aspecto intrínseco nas atividades de gestão do negócio. As decisões mal-elaboradas podem gerar consequências de longo alcance para a organização. Dessa forma, os gestores de uma organização têm a responsabilidade de liderar, fazendo gestão do conhecimento mais adequada para tomada de decisão (ABUBAKAR et al., 2019; MCKENZIE; VAN WINKELLEN; GREWAL, 2011).

As decisões da administração observadas e descritas, neste estudo, corroboram com o exposto por Kaplan e Cooper (1998, p.181), onde destacam diversos benefícios desta análise, a saber: (i) proteção dos clientes/linhas de negócio atuais mais lucrativos; (ii) decisão de descontinuidade de clientes com prejuízo, sendo levados pela concorrência; (iii) redefinição de preços com base em custos e lucratividade, e (iv) alteração de estratégias que possam reduzir o custo do atendimento de clientes.

Dessa maneira, a ligação entre a rentabilidade por cliente e o desempenho do negócio foi constatada nos documentos da entidade seguradora, identificando clientes-chave e, assim, permitindo que a administração tomasse decisões sobre os clientes com base na lucratividade e no potencial de crescimento, conforme descrito por diversos autores estudados (ALMAWALI; ZAINUDDING; ALI, 2012; GUILDING; MACMANUS, 2002).

Os resultados detalhados da análise anual de rentabilidade de clientes agrupado por linha de negócio apresentados no presente trabalho corroborando também com a importância de rentabilidade de cliente no processo de tomada de decisão para melhoria da performance financeira da organização, conforme exposto por diversos autores estudados no presente trabalho (AL-MAWALI; ZAINUDDING; ALI, 2012; BUCHANAN; O'CONNELL, 2006; GUILDING; MACMANUS, 2002; NOONE; GRIFFIN, 1997; REGERT et al., 2018; SIMON, 1955).

Apresenta-se um compilado do resultado da análise por cliente, realizada pela entidade seguradora, de 2017 até 2020, agrupados pelas quatro linhas de negócio.

i. Linha de negócio de Credit

O produto de Credit, representado por produtos de seguro de proteção financeira aos segurados, como prestamista, desemprego, acidentes pessoais, dentre outros, registrou o resultado, representado na tabela 18.

Tabela 18 – Demonstração de resultado do produto de Credit

CREDIT - BRL 000	2017	2018	2019	2020
PRÊMIO EMITIDO	263,492	286,261	316,617	347,505
PRÊMIO GANHO	250,746	271,025	312,053	339,526
DESPEZA DE SINISTRO	(8,316)	(11,509)	(14,151)	(15,552)
DESPEZA DE COMISSÃO	(160,926)	(173,474)	(199,769)	(217,964)
PIS/COFINS	(11,036)	(11,816)	(13,566)	(14,755)
RESULTADO PERACIONAL	70,468	74,226	84,567	91,255
OUTRAS RECEITAS	-	-	-	-
TOTAL RESULTADO OPERACIONAL	70,468	74,226	84,567	91,255
DESPEZA DE AMTZ AGENCIAMENTO	(17,896)	(19,968)	(21,677)	(24,452)
DESPEAS NACIONAIS DIRETAS	(10,362)	(10,290)	(10,287)	(11,201)
DESPEAS NACIONAIS - ALOCAÇÃO	(14,991)	(16,749)	(16,987)	(17,635)
DESPEAS INTERNACIONAIS	(7,914)	(8,389)	(9,218)	(10,964)
RECEITA FINANCEIRA	2,584	2,697	2,872	3,043
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS	21,889	21,527	29,270	30,046
IMPOSTO DE RENDA	(11,255)	(9,903)	(13,464)	(13,822)
LUCRO LÍQUIDO	10,634	11,624	15,806	16,224
<i>% resultado operacional</i>	28.1%	27.4%	27.1%	26.9%
<i>% sinistralidade</i>	-3.3%	-4.2%	-4.5%	-4.6%
<i>% comissionamento</i>	-64.2%	-64.0%	-64.0%	-64.2%
Patrimônio líquido (capital mínimo)	79,878	79,448	73,387	91,389

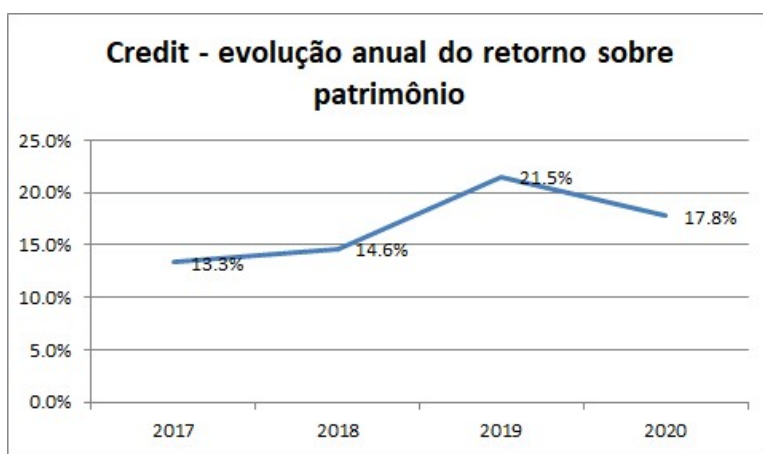
Fonte: arquivo gerencial anual da área financeira da entidade. Elaborado pela autora.

Assim, tem-se:

- (1) total de prêmio emitido em 2017 de BRL 263 milhões e em 2020 de BRL 347 milhões, representando uma taxa de crescimento anual composta de 9.7%;
- (2) manutenção do resultado operacional positivo de 2017 (28.1%) até 2020 (26.9%);
- (3) lucro líquido: aumento de BRL 10.634 mil em 2017 para BRL 16.226 mil em 2020, o que significa uma taxa de crescimento anual composta de 15.1%. O crescimento do lucro líquido teve, como principal motivo, o aumento de prêmio, o que resultou em maior resultado operacional. Conforme atas de reunião da administração, os dois clientes principais desta carteira aumentaram suas vendas mercantis mediante abertura de novas lojas, ocasionando maior venda de prêmio de seguro;
- (4) patrimônio líquido (capital mínimo requerido) deste produto foi de BRL 79.878 mil em 2017 para BRL 91.389 mil em 2020, o que significa uma taxa de crescimento anual composta de 4.6%.

A combinação do aumento de lucro líquido e do patrimônio resultou no seguinte resultado do retorno sobre patrimônio, demonstrado na figura 2.

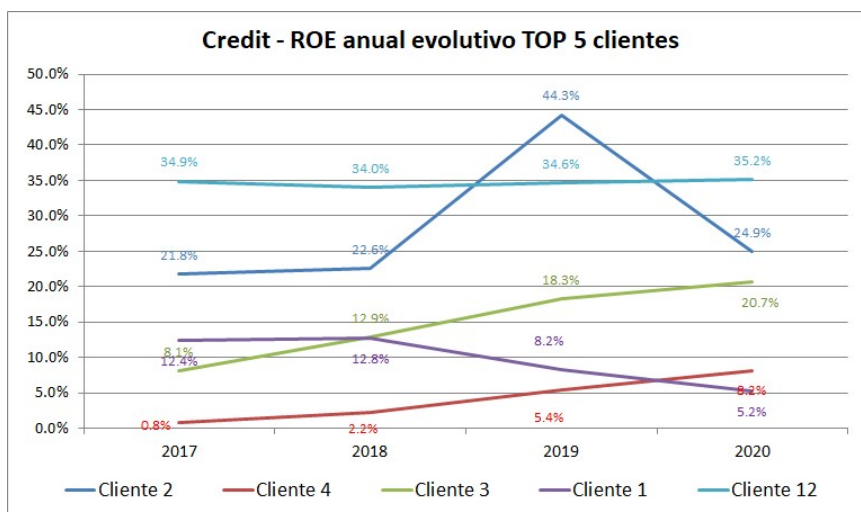
Figura 2 – Gráfico de evolução anual do retorno sobre patrimônio do produto Credit



Fonte: controle gerencial da área de controladoria constando o cálculo anual do índice. Elaborado pela autora.

A figura 3 apresenta um gráfico, demonstrando a evolução do ROE dos cinco principais clientes que compõem a linha de negócio de Credit.

Figura 3 – Gráfico de evolução anual do retorno dos principais clientes: Credit



Fonte: controle gerencial da área de controladoria constando o cálculo anual do índice. Elaborado pela autora.

Com base em informações coletadas em atas de reunião da administração, bem como em conclusões apresentadas à matriz, em slides, as seguintes conclusões e decisões foram tomadas pela diretoria:

- (1) a diretoria da entidade seguradora concluiu que esta linha de negócio apresenta resultado positivo e estável, com retorno sobre patrimônio alinhado com a estratégia global da empresa. Dessa forma, já, em 2019, a administração da entidade seguradora decidiu envidar maiores esforços na busca de novos clientes para esta linha de negócio, focando em novas parcerias com bancos, financeiras e equiparadas;
- (2) o cliente 1 apresentou queda de rentabilidade para o produto de Credit. Conforme mencionado na análise anterior, ao final do ano de 2020, por questões financeiras, este cliente solicitou renovação antecipada de contrato, com renegociação das metas e aumento de comissão, bem como pagamento adicional de agenciamento. Considerando o retorno sobre o patrimônio aqui demonstrado, a área financeira realizou simulação deste mesmo índice com as novas condições comerciais propostas pelo cliente para os próximos cinco anos. Verificou-se que, com mais 2 anos de contrato, com base nas novas condições comerciais propostas, o resultado operacional seria insuficiente para pagamento das despesas diretas e alocadas deste cliente. Assim, foi decidido pela não renovação antecipada disto e o cancelamento do contrato no início de 2021;

(3) o cliente 12 e o cliente 2 são os clientes mais lucrativos desta linha de negócio, quando avaliado o retorno sobre patrimônio. Ambos os clientes possuem produtos de seguro com vigência mensal, o que exige menor capital mínimo para operação. Após análise de retorno, a administração decidiu tomar ações de melhorias de relacionamento com estes clientes, bem como aumento no investimento de marketing para aumento de vendas.

ii. Linha de negócio de ESC

O produto de ESC, representado por produtos de seguro de garantia estendida de eletroeletrônicos, registrou a demonstração de resultado nos quatro anos de análise, apontado na Tabela 19.

Tabela 19 – Demonstração de resultado do produto de ESC

ESC - BRL 000	2017	2018	2019	2020
PRÊMIO EMITIDO	279,296	311,459	345,512	380,277
PRÊMIO GANHO	226,756	241,973	304,421	327,725
DESPEZA DE SINISTRO	(36,920)	(39,487)	(49,794)	(53,693)
DESPEZA DE COMISSÃO	(148,671)	(159,114)	(204,137)	(221,269)
PIS/COFINS	(8,635)	(9,210)	(11,582)	(12,465)
RESULTADO PERACIONAL	32,530	34,162	38,908	40,298
OUTRAS RECEITAS	-	-	-	-
TOTAL RESULTADO OPERACIONAL	32,530	34,162	38,908	40,298
DESPEZA DE AMTZ AGENCIAMENTO	(5,109)	(6,807)	(9,429)	(10,913)
DESPEZAS NACIONAIS DIRETAS	(15,413)	(14,914)	(15,385)	(17,226)
DESPEZAS NACIONAIS - ALOCAÇÃO	(17,177)	(19,327)	(19,803)	(20,381)
DESPEZAS INTERNACIONAIS	(7,743)	(8,253)	(9,504)	(11,264)
RECEITA FINANCEIRA	17,090	17,231	15,378	19,021
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS	4,178	2,092	165	(465)
IMPOSTO DE RENDA	(2,149)	(962)	(76)	213
LUCRO LÍQUIDO	2,029	1,130	89	(252)
<i>% resultado operacional</i>	14.3%	14.1%	12.8%	12.3%
<i>% sinistralidade</i>	-16.3%	-16.3%	-16.4%	-16.4%
<i>% comissionamento</i>	-65.6%	-65.8%	-67.1%	-67.5%
Patrimônio líquido (capital mínimo)	125,295	123,519	118,414	107,927

Fonte: arquivo gerencial anual da área financeira da entidade. Elaborado pela autora.

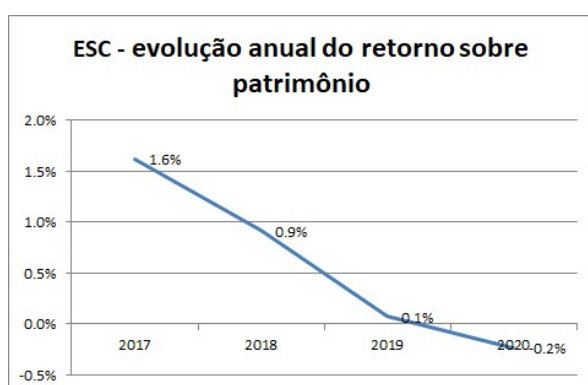
Assim, tem-se:

(1) total de prêmio emitido em 2017 de BRL 279 milhões e, em 2020, de BRL 380 milhões, representando uma taxa de crescimento anual composta de 10.8%;

- (2) leve redução da margem do resultado operacional de 2017 (14.3%) para 2020 (12.3%);
- (3) lucro líquido: redução de BRL 2.030 mil em 2017 para prejuízo de BRL -250 mil em 2020. A variação negativa do lucro líquido teve como principais motivos: (i) aumento do índice de comissionamento, o que limitou o crescimento do resultado operacional; (ii) aumento de despesa com amortização de agenciamento (praticamente dobrou em 4 anos); (iii) aumento relevante de despesas nacionais – alocação e despesas internacionais.
- (4) patrimônio líquido (capital mínimo requerido) deste produto foi de BRL 125.295 mil em 2017 para BRL 107.927 mil em 2020.

A combinação da redução do lucro líquido e do patrimônio apresenta o resultado do retorno sobre patrimônio anual na figura 4.

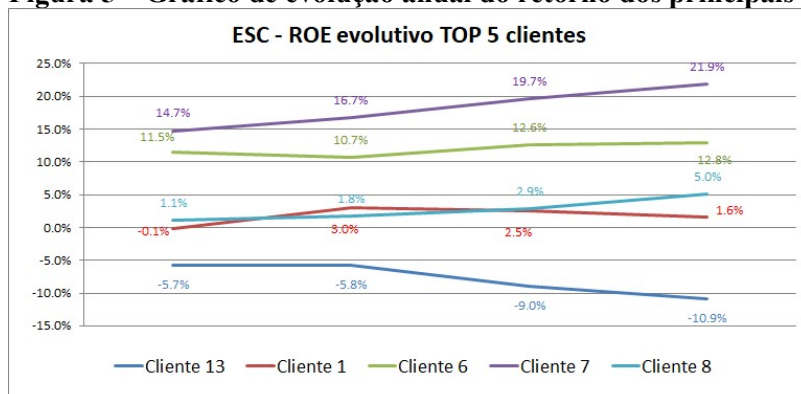
Figura 4 – Gráfico de evolução anual do retorno sobre patrimônio do produto ESC



Fonte: controle gerencial da área de controladoria constando o cálculo anual do índice. Elaborado pela autora.

A figura 5 apresenta um gráfico, demonstrando a evolução do ROE dos cinco principais clientes que compõem a linha de negócio de ESC.

Figura 5 – Gráfico de evolução anual do retorno dos principais clientes: ESC



Fonte: controle gerencial da área de controladoria com cálculo anual do índice. Elaborado pela autora.

Com base em informações coletadas em atas de reunião da administração, bem como em conclusões demonstradas à matriz, em slides, as conclusões e as decisões foram tomadas pela diretoria e mencionadas na sequência:

- (1) conforme figura 5, quase todos os principais clientes que compõem a linha de negócio de ESC apresentaram crescimento no ROE, exceto para o Cliente 13. Como este cliente possui grande representatividade de volume de vendas e de lucro na carteira como um todo, seu comportamento, juntamente com demais clientes menores desta linha de produto, afeta de maneira significativa este produto, contribuindo para a queda do retorno sobre patrimônio de maneira relevante;
- (2) a respeito do exposto em ata de reunião da administração, ao longo destes quatro anos analisados, as exigências do Cliente 13, com relação aos padrões de qualidade de atendimento ao segurado final se intensificaram, principalmente com relação ao tempo de resposta e de pagamento de sinistro ao segurado. Além disso, foram exigidos investimentos mais altos em campanhas de marketing para fomento de vendas, o que afetou – de maneira significativa – as despesas diretas. Dessa maneira, fez-se necessária a revisão das condições comerciais para que este cliente permaneça na carteira da entidade seguradora, mesmo ele sendo um varejista importante no mercado brasileiro e, por isso, auxilia a entidade seguradora no posicionamento do mercado;
- (3) no que se refere a esta linha de negócio, tem geração de prêmio relevante, porém com resultado líquido insignificante nos últimos dois anos de análise, pois a administração da entidade seguradora decidiu alterar os parâmetros de precificação para os novos contratos que surgissem a partir de 2020. Para isso, a decisão foi aumentar o percentual de alocação de despesas na matriz de preço para novos clientes, reduzindo comissão e aumentando margem de lucro. Esta decisão foi muito importante para o reposicionamento do produto no mercado segurador.

iii. Linha de negócio de Mobile

O produto de Mobile, representado por produtos de seguro de roubo e furto de celular e portáteis, quebra acidental e oxidação, registrou, na tabela 20, a demonstração de resultado nos quatro anos de análise.

Tabela 19 – Demonstração de resultado do produto de Mobile

MOBILE - BRL 000	2017	2018	2019	2020
PRÊMIO EMITIDO	23,708	34,580	44,743	51,966
PRÊMIO GANHO	23,399	34,476	44,638	51,967
DESPEZA DE SINISTRO	(6,996)	(9,330)	(9,414)	(9,636)
DESPEZA DE COMISSÃO	(5,586)	(8,640)	(12,252)	(15,138)
PIS/COFINS	(746)	(1,144)	(1,602)	(1,925)
RESULTADO PERACIONAL	10,071	15,362	21,370	25,268
OUTRAS RECEITAS				
TOTAL RESULTADO OPERACIONAL	10,071	15,362	21,370	25,268
DESPEZA DE AMTZ AGENCIAMENTO	(1,297)	(1,953)	(2,281)	(2,464)
DESPESAS NACIONAIS DIRETAS	(4,282)	(4,099)	(4,617)	(5,211)
DESPESAS NACIONAIS - ALOCAÇÃO	(5,282)	(5,526)	(6,214)	(6,535)
DESPESAS INTERNACIONAIS	(726)	(1,042)	(1,311)	(1,659)
RECEITA FINANCEIRA	336	362	394	1,091
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS	(1,180)	3,104	7,341	10,490
IMPOSTO DE RENDA	607	(1,428)	(3,377)	(4,825)
LUCRO LÍQUIDO	(573)	1,676	3,964	5,665
<i>% resultado operacional</i>	<i>43.0%</i>	<i>44.6%</i>	<i>47.9%</i>	<i>48.6%</i>
<i>% sinistralidade</i>	<i>-29.9%</i>	<i>-27.1%</i>	<i>-21.1%</i>	<i>-18.5%</i>
<i>% comissionamento</i>	<i>-23.9%</i>	<i>-25.1%</i>	<i>-27.4%</i>	<i>-29.1%</i>
Patrimônio líquido (capital mínimo)	27,365	23,666	14,898	11,775

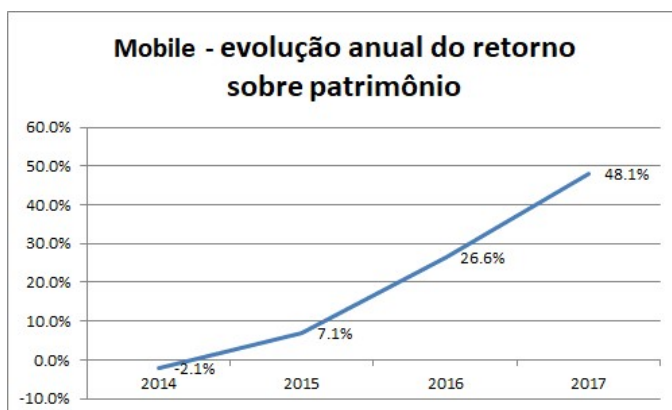
Fonte: arquivo gerencial anual da área financeira da entidade. Elaborado pela autora.

Desta forma, tem-se:

- (1) total de prêmio emitido em 2017 de BRL 23.7 milhões e, em 2020, de BRL 51.9 milhões, representando uma taxa de crescimento anual composta de 30%;
- (2) aumento na margem de resultado operacional de 2017 (43%) para 2020 (48.6%);
- (3) lucro líquido: o produto de mobile apresentou prejuízo de BRL 573 mil em 2017. Entretanto, conforme atas de reunião da administração, esta linha de negócio começou a ser comercializada pela entidade seguradora há alguns anos e ainda não possuía o volume de vendas adequado para absorver as despesas diretas e alocadas. Conforme o volume de vendas, houve aumento nos anos de 2018, 2019 e 2020, passando esta linha de negócio a ser lucrativa.

A figura 6 exibe a evolução anual do retorno sobre patrimônio para este produto, durante os quatro anos de análise.

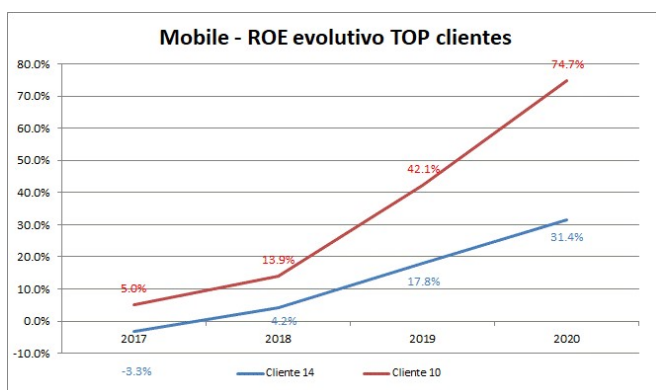
Figura 6 – Gráfico de evolução anual do retorno sobre patrimônio do produto Mobile



Fonte: controle gerencial da área de controladoria constando o cálculo anual do índice. Elaborado pela autora.

A figura 7 indica o gráfico, demonstrando a evolução do ROE dos principais clientes que compõem a linha de negócio de Mobile.

Figura 7 – Gráfico de evolução anual do retorno dos principais clientes: Mobile



Fonte: controle gerencial da área de controladoria, constando o cálculo anual do índice. Elaborado pela autora.

Com base em informações coletadas em atas de reunião da administração, bem como em conclusões apresentadas à matriz, em slides, conclusões e decisões foram tomadas pela diretoria e aqui retratadas:

- (1) a figura 7 expõe que essa linha de negócio apresenta apenas dois clientes relevantes em sua carteira. Os demais clientes possuem faturamento irrelevante para a análise. Ambos os clientes apresentaram crescimento relevante no retorno sobre o patrimônio para os quatro anos de análise;

(2) esta linha de negócio se mostrou muito promissora em termos de rentabilidade e retorno. Entretanto, considerando o tamanho reduzido da carteira em termos de quantidade de clientes, a administração da entidade seguradora decidiu, já em 2018, envidar maiores esforços em busca de novos clientes para esta carteira. Considerando que a carteira atual é composta primordialmente por duas empresas de telefonia e que este mercado no Brasil é muito concentrado, a administração da entidade seguradora decidiu expandir os negócios deste produto para fabricantes de telefone celular e tablets. Ao final de 2021, foi firmado contrato com um importante cliente deste setor.

iv. Linha de negócio de VSC

O produto de VSC, representado por coberturas de extensão de garantia para motor e câmbio de veículos novos e usados, registrou, na tabela 21, a demonstração de resultado nos quatro anos de análise.

Tabela 20 – Demonstração de resultado do produto de VSC

VSC - BRL 000	2017	2018	2019	2020
PRÊMIO EMITIDO	24,094	30,113	37,650	47,057
PRÊMIO GANHO	12,712	13,802	16,418	27,430
DESPEZA DE SINISTRO	(617)	(754)	(904)	(1,497)
DESPEZA DE COMISSÃO	(6,465)	(7,281)	(8,048)	(13,895)
PIS/COFINS	(550)	(593)	(706)	(1,180)
RESULTADO PERACIONAL	5,080	5,174	6,760	10,858
OUTRAS RECEITAS	-	-	-	-
TOTAL RESULTADO OPERACIONAL	5,080	5,174	6,760	10,858
DESPEZA DE AMTZ AGENCIAMENTO	(40)	(100)	(172)	(232)
DESPESAS NACIONAIS DIRETAS	(6,441)	(7,073)	(7,630)	(8,350)
DESPESAS NACIONAIS - ALOCAÇÃO	(5,391)	(5,872)	(6,267)	(6,625)
DESPESAS INTERNACIONAIS	(555)	(639)	(778)	(1,174)
RECEITA FINANCEIRA	1,852	2,433	2,707	4,048
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS	(5,495)	(6,077)	(5,380)	(1,475)
IMPOSTO DE RENDA	2,825	2,796	2,474	678
LUCRO LÍQUIDO	(2,670)	(3,281)	(2,906)	(797)
<i>% resultado operacional</i>	40.0%	37.5%	41.2%	39.6%
<i>% sinistralidade</i>	-4.9%	-5.5%	-5.5%	-5.5%
<i>% comissionamento</i>	-50.9%	-52.8%	-49.0%	-50.7%
Patrimônio líquido (capital mínimo)	4,402	6,234	7,793	9,741

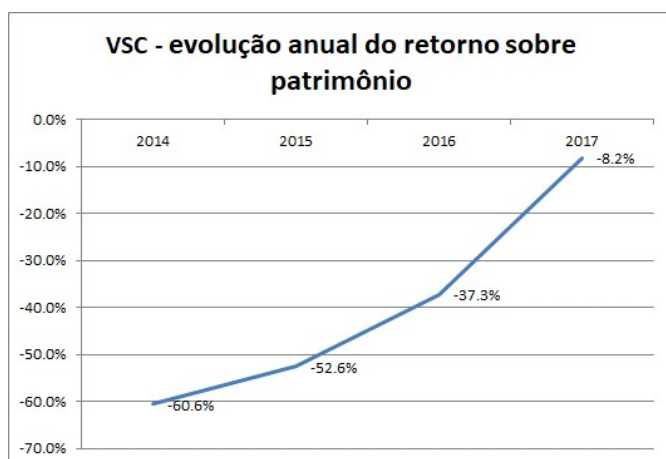
Fonte: arquivo gerencial anual da área financeira da entidade. Elaborado pela autora.

Neste sentido, tem-se:

- (1) total de prêmio emitido em 2017 de BRL 24 milhões e em 2020 de BRL 47 milhões, representando uma taxa de crescimento anual composta de 25%;
- (2) manutenção da margem do resultado operacional entre 2017 e 2020 (média de 40%). Porém, valor absoluto do resultado operacional aumentou de BRL 5.079 mil para BRL 10.859 mil como resultado do aumento de vendas;
- (3) lucro líquido partiu de prejuízo de BRL -2.669 mil em 2017 para prejuízo de BRL -796 mil em 2020, gerado por melhorias no modelo de negócio deste produto, principalmente no que se refere ao fomento de novas vendas;
- (4) patrimônio líquido (capital mínimo requerido) deste produto foi de BRL 4.402 mil em 2017 para BRL 9.741 mil em 2020.

Mesmo com o aumento de mais de 100% do valor do patrimônio líquido, a melhora no lucro líquido desta linha de negócio gerou evolução positiva no retorno sobre patrimônio anual, conforme estabelece-se na figura 8.

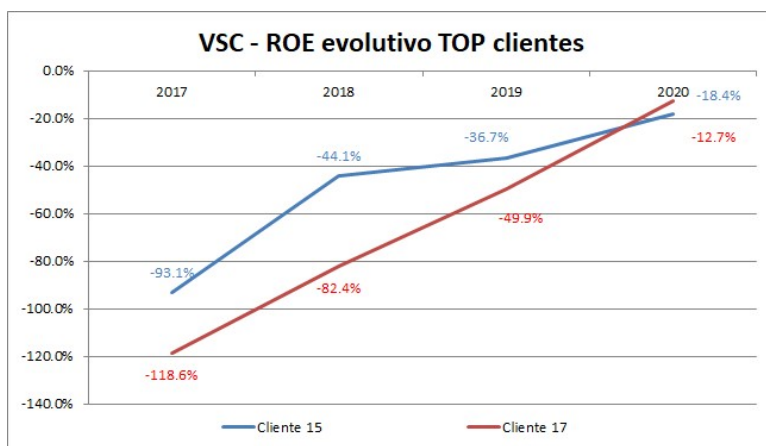
Figura 8 – Gráfico de evolução anual do retorno sobre patrimônio do produto VSC



Fonte: controle gerencial da área de controladoria constando o cálculo anual do índice. Elaborado pela autora.

A figura 9 apresenta gráfico, demonstrando a evolução do ROE dos principais clientes que compõem a linha de negócio de VSC.

Figura 9 – Gráfico de evolução anual do retorno dos principais clientes: VSC



Fonte: controle gerencial da área de controladoria constando o cálculo anual do índice. Elaborado pela autora.

Com base em informações coletadas em atas de reunião da administração, bem como em conclusões apresentadas à matriz, em slides, conclusões e decisões foram tomadas pela diretoria e salientadas em prosseguimento:

- (1) de acordo com a figura 9, os dois principais clientes desta linha de negócio apresentaram melhora significativa em seu resultado, conseqüentemente no retorno sobre patrimônio. Conforme mencionado anteriormente, a análise de rentabilidade auxiliou a administração da entidade seguradora a tomar a decisão de alteração do modelo de negócio para este produto, gerando menor volume de despesa direta e alocação.

Após a avaliação dos documentos apresentados no presente estudo, o achado no tópico em análise confirma a literatura apresentada sobre a relação da análise de rentabilidade de cliente no processo de decisório da entidade seguradora estudada, a fim de buscar maximização da *performance* financeira.

Apresenta-se no quadro 2 um resumo das principais conclusões e impactos da análise sobre as decisões da administração da entidade seguradora.

Quadro 2 – Resumo das decisões tomadas pela administração da entidade

Cliente	Contexto do cliente	Situação identificada	Impacto na tomada de decisão	Descrição da decisão
Cliente 1	Cliente solicitou renovação antecipada do contrato em 2020, alegando melhores níveis de comissão da concorrência	Menor evolução positiva do ROE ao longo dos anos	Sim	Não renovação antecipada deste contrato e consequente cancelamento
Cientes 3, 4, 7, 8, 10 e 11	-	Grupo de clientes com melhor retorno sobre capital	Sim	Alteração na estrutura comercial para melhor atendimento a estes clientes
Cliente 13	-	Retorno sobre patrimônio negativo, com agravamento da situação ao longo dos 4 anos de análise	Sim	Não renovação e a interrupção do relacionamento com este cliente
Cliente 14	Cliente do produto Mobile, onde parte dos processos administrativos da apólice de seguro são realizados pelos representantes	Retorno sobre patrimônio positivo a partir de 2018	Não	-
Cientes 15 e 17	Cientes da linha de negócio de VSC, cuja estrutura comercial para geração de vendas apresentou-se muito custosa para a entidade	Melhora do lucro líquido e consequente retorno sobre patrimônio ao longo do período analisado	Sim	Reestruturação do modelo de negócio e de vendas
Cliente 18	Nível de comissionamento deste cliente identificado como incompatível para o volume de vendas e demais níveis de despesa	Retorno sobre patrimônio negativo constante ao longo do período analisado	Não	-
Cliente 19	Cliente com vendas de produtos de seguro com sinistralidade elevada, principalmente nos anos de 2019 e 2020	Retorno sobre patrimônio negativo constante ao longo do período analisado	Não	-
Cliente 20	Grupo de clientes em situação de contato cancelado, porém com valores de reserva de prêmio e sinistro a ser reconhecidos	Retorno sobre patrimônio positivo	Não	-

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como principal objetivo avaliar a aplicação do modelo de análise de rentabilidade de cliente elaborado pela organização estudada, buscando corroborar sua influência no processo de tomada de decisão sobre a continuidade de clientes em sua carteira e, conseqüentemente, na *performance* financeira da organização. Para tal, o presente trabalho utilizou estudo de caso único, considerando uma entidade seguradora no ramo de seguros massificados.

A revisão da literatura trouxe o fundamento teórico para esse trabalho, dando a diretriz para a pesquisa de campo, o que propiciou um arcabouço teórico já pronto para esse estudo, explorando referencial teórico das variáveis: (i) rentabilidade de cliente, abordando também desempenho organizacional, e (ii) tomada de decisão.

A metodologia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso único por possibilitar uma análise profunda do problema de pesquisa na empresa estudada.

Para a compilação dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo, que é uma ferramenta adequada para avaliar os documentos selecionados, como documentos contábeis da entidade, registros oficiais junto ao órgão regulador, documentos preparados pela área de controladoria sobre análise de resultado por cliente, apresentações em *powerpoint* da análise de retorno sobre patrimônio elaborado pela área financeira e apresentada em reuniões de diretoria (local e matriz) bem como atas de reuniões da diretoria, contendo as decisões tomadas após análise de retorno sobre patrimônio, apontando os resultados destas decisões.

a. OBSERVAÇÕES SOBRE A ENTIDADE SEGURADORA OBJETO DO ESTUDO

O objetivo da análise de rentabilidade de clientes realizada pela entidade seguradora foi de garantir informações apropriadas que suportam tomada de decisão, buscando, assim, vantagem competitiva, como mencionado pelos autores Building e Mcmanus (2002) e Van Raaij, Vernooij e Vantriest (2003). Para os autores, a análise de rentabilidade de cliente é uma forma de buscar vantagem competitiva pela aplicação de estratégia adequada com o resultado dos clientes da organização. Ainda nesta linha de pensamento, alguns estudos concluíram que a utilização de informações gerenciais de contabilidade, inclusive por cliente, pode levar a melhor desempenho organizacional (ALI, 2012; AL-MAWALI; ZAINUDDIN).

Ainda sobre a importância da análise de rentabilidade de cliente, foi verificado, no referencial teórico, que diversos autores reconhecem a importância de uma informação

precisa sobre lucratividade de clientes para um eficiente processo de tomada de decisão e ajuste do curso de estratégia (JÄRVINEN; VÄATÄJÄ, 2018; MOHAMED; JONES, 2014; SMITH; DIKOLLI, 1995).

O processo de tomada de decisão, por sua vez, está relacionado ao processo de escolha de um curso de ação apropriado (KOZIO-NADOLNA; BEYER, 2021), proporcionando oportunidades de melhoria na lucratividade (MOHAMED; JONES, 2014). Observou-se que o trabalho desenvolvido pela entidade seguradora foi ao encontro do posicionamento destes e outros autores. A entidade determinou, por metodologia própria, qual a rentabilidade de cada cliente, estabelecendo o índice de medição de lucratividade (retorno sobre patrimônio) e tomando decisões sobre estes mesmos clientes, de acordo com seus resultados. Estas decisões tomadas visaram ao aumento de *performance* financeira da entidade, bem como a perpetuidade de um negócio lucrativo.

Dentre as decisões da alta administração da seguradora, observadas por este estudo, podem-se destacar:

- (2) decisão da não renovação antecipada do contrato do cliente 1, frente às condições comerciais solicitadas pelo cliente e o impacto destas na lucratividade apurada;
- (3) alteração da estrutura de atendimento da área de vendas sobre o relacionamento com alguns clientes muito rentáveis, como os clientes 2, 3, 4, 7, 8, 10, 11 e 12, culminando em contratação de um gerente sênior para acompanhamento destes clientes;
- (4) decisão de não proceder com a renovação do cliente 13 frente ao nível de despesa gerencial que este exige para manter os altos padrões de qualidade do atendimento do consumidor final;
- (5) alteração do modelo de negócio do produto de VSC, afetando a rentabilidade principalmente os clientes 15 e 17. A partir da análise de rentabilidade, identificou que esta linha de negócio é rentável apenas do ponto de vista de resultado operacional, apresentando prejuízo. Com base nesta informação, decidiu-se alterar o modelo de negócio, reduzindo a força de vendas em campo para concessionárias e envidando esforços para assinar contratos com montadoras, reduzindo despesas e melhorando a *performance* financeira dos clientes de VSC;
- (6) decisão pela continuidade do contrato com o cliente 18, apesar deste apresentar rentabilidade negativa. O embasamento desta decisão foi que, mesmo com prejuízo, o

cliente está situado em uma das principais capitais do Nordeste, sendo importante estrategicamente;

- (7) decisão pela reprecificação de itens de alta sinistralidade do cliente 19, bem como negociação de inclusão de produtos da linha de negócio de Mobile para este mesmo cliente;
- (8) aumento do percentual de alocação de despesas na matriz de preço para novos clientes da linha de negócio de ESC, reduzindo comissão e aumentando margem de lucro. Esta decisão foi muito importante para o reposicionamento do produto no mercado segurador em termos de preço e sinistralidade;
- (9) expansão do Mobile: considerando que a carteira atual é composta primordialmente por duas empresas de telefonia e que este mercado no Brasil é muito concentrado.

Assim, a administração decidiu expandir os negócios deste produto para fabricantes de telefone celular. Ao final de 2021, foi firmado contrato novo com um importante cliente deste setor.

Observou-se também que a esta análise foi realizada pela entidade seguradora em outros países da América Latina, seguindo as mesmas premissas aqui apresentadas, suportando decisões regionais.

A partir de toda a análise realizada, é possível concluir que há evidências de que a aplicação do modelo de análise de rentabilidade de cliente pela entidade seguradora influenciou positivamente em seu processo de tomada de decisão sobre a continuidade e a manutenção de clientes em sua carteira, de maneira a auxiliar na busca de melhores resultados pela organização.

b. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS, CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES

O presente estudo descreveu de maneira detalhada os aspectos principais para construção do modelo de análise de rentabilidade de clientes pela entidade seguradora, bem como análises e argumentos utilizados no processo de tomada de decisão. Dessa maneira, detalha o modelo de análise e cria oportunidades de melhorias nas decisões estratégicas da organização. Tal análise permite identificar quais clientes são mais ou menos rentáveis,

possibilitando a decisão de aumento ou redução de investimentos em um determinado cliente ou produto ou até mesmo sobre sua continuidade.

Dessa maneira, a presente pesquisa possibilitou condições reais para empresas do setor de seguros massificados realizarem análises sobre rentabilidade de clientes a fim de suportar tomada de decisão. Assim, as descobertas deste trabalho lançam luz perante a real importância dessas análises, indo ao encontro das características expostas no cenário acadêmico.

Ainda sobre os resultados do estudo, existem variáveis no negócio da entidade seguradora objeto de estudo ou até mesmo variáveis de condições comerciais existentes no contratos de clientes que não foram exaustivamente analisadas, podendo modificar as conclusões aqui apresentadas.

Como oportunidade, o estudo pode ser aprofundado com outros métodos de coleta de dados, como entrevistas, inteligência artificial para elaboração dos dados, ou até mesmo ter sua mostra expandida para períodos maiores. Além disso, trabalhos similares podem ser realizados em outros mercados além do mercado segurador, podendo incluir, análise com foco quantitativa, ou até mesmo avaliar os impactos deste mesmo trabalho realizado em outros países da entidade seguradora objeto do estudo.

Há também oportunidades de aprofundamento em aspectos específicos da construção do modelo realizado pela entidade seguradora, como critérios e procedimentos para rateio de despesas, rateio de receitas financeiras e método de rateio para patrimônio líquido.

REFERÊNCIAS

ABE, Edson Roberto; FAMA, Rubens. A utilização da duration como instrumento de análise financeira: um estudo exploratório do setor de eletrodoméstico. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, v. 1, n. 10, p. 1-12, 1999.

ABUBAKAR, Abubakar Mohammed et al. Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, v. 4, n. 2, p. 104-114, 2019.

AL-MAWALI, Hamzah; ZAINUDDIN, Yuserrie; ALI, Noor Nasir Kader. Customer accounting information usage and organizational performance. *Business Strategy Series*, v. 13, n. 5, p. 212-223, 2012.

AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul JH. Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: AMGH Editora, 2008.

ARENA, Marco. Does insurance market activity promote economic growth? A cross-country study for industrialized and developing countries. *Journal of risk and Insurance*, v. 75, n. 4, p. 921-946, 2006.

ARRIETA, Alejandro; RIECKHOF, Pablo. Es Beneficiosa la especialización en seguros de vida en América Latina. *Documentos de Trabajo-Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú*, n. 01, p. 17, 2001.

BARBOSA, Ana C. T. de Almeida Monteiro; MACEDO, Marcelo A. da Silva. Desempenho organizacional do setor de seguros no Brasil: aplicando DEA às informações contábil-financeiras do ano de 2005. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, v. 15, n. 1, p. 199-229, 2009.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____, Jay B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, v. 27, p. 643-650, 2001.

_____, Jay B. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

_____, Jay B.; CLARK, Delwyn N. *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford, p. 14-27, 2007.

_____, Jay B.; WRIGHT, Patrick M. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Published in Cooperation with the School of*

Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.

BOURNE, Mike et al. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.

BRANDÃO, Gizélia. Desafios e oportunidades da venda de seguros no Brasil. *Cadernos de Seguros*, Edição 195, p. 32-38, 2019. Disponível em <https://cadernosdeseguro.ens.edu.br/pdf/cad-seg-195--artigo-gizelia-bernardes-brandao.pdf> . Acesso em: 02 dez. 2021

BROCKETT, Patrick L. et al. Evaluating solvency versus efficiency performance and different forms of organization and marketing in US property: liability insurance companies. *European Journal of Operational Research*, v. 154, n. 2, p. 492-514, 2004.

BUCHANAN, Leigh; O'CONNELL, Andrew. Uma breve história da tomada de decisão. *Harvard Business Review*, v. 1, p. 20-29, 2006.

CÄKER, Mikael. Customer focus—an accountability dilemma. *European Accounting Review*, v. 16, n. 1, p. 143-171, 2007.

CARVALHO, João V. F.; FLORES, Eduardo; VALDEZ, Emiliano A. A relevância e os desafios da indústria de seguros na administração contemporânea: Um chamamento aos pesquisadores. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 26, n. 3, e-210313, 2022.

CHANG, Cheng-Ping. Establishing a performance prediction model for insurance companies. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, v. 8, n. 1, p. 73-77, 2006.

CHING, Hong Y. *Gestão baseada em custeio por atividades*. São Paulo: Atlas, 1997.

CNSEG. Ranking do setor de seguros por empresa sem saúde suplementar e sem DPVAT, 2021. Disponível em: <https://cnseg.org.br/ranking-do-setor-de-seguros.html>. Acesso em: 01 fev. 2023.

CUNHA, Julio A. C. da; CORREA, Hamilton L. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, p. 485-499, 2013.

DALCI, Ilhan; TANIS, Veyis; KOSAN, Levent. Customer profitability analysis with time-driven activity-based costing: a case study in a hotel. *International Journal of contemporary hospitality Management*, v. 22, n. 5, 2010.

DAS, Tushar K.; TENG, Bing-Sheng. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, v. 26, n. 1, p. 31–61, 2000.

DOLIGALSKI, Tymoteusz; TOMCZYK, Przemysław. Customer Analysis and Firm Performance in the Polish Insurance Market. Perspective of Customer Profitability and Lifetime Value. *Handel Wewnętrzny*, n. 6, p. 47-61, 2016.

ELIAS, Nabil; HILL, Dan. Customer profitability management. *Institute of Management Accountants*, 2010.

FARIA, Lauro V. de. Taxas de juros e rentabilidade das seguradoras. *Revista Caderno de seguros*, São Paulo, edição 196, p. 42-47, 2019. Disponível em: <https://cadernosdeseguro.ens.edu.br/secao.php?materia=802>. Acesso em: 25 nov. 2021.

FARRIS, Paul et al. *Marketing metrics: The manager's guide to measuring marketing performance*. FT Press, 2015.

FANG, Kuangnan; JIANG, Yefei; SONG, Malin. Customer profitability forecasting using Big Data analytics: A case study of the insurance industry. *Computers & Industrial Engineering*, v. 101, p. 554-564, 2016.

FEYEN, Erik; LESTER, Rodney R.; ROCHA, Roberto de Rezende. What drives the development of the insurance sector? An empirical analysis based on a panel of developed and developing countries. An Empirical Analysis Based on a Panel of Developed and Developing Countries (February 1, 2011). *World Bank Policy Research Working Paper*, n. 5572, p. 16, 2011.

FISH, Matthew et al. The role of organizational culture in the adoption of customer profitability analysis: a field study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2017.

FREITAS, Henrique M. R. de; KLADIS, Constantin M. O processo decisório: modelos e dificuldades. *Revista Decidir*, Rio de Janeiro, ano II, n. 8, p. 30-34, 1995.

FROLICK, Mark N.; ARIYACHANDRA, Thilini R. Business performance management: One truth. *Business intelligence*, v. 23, n. 1, p. 41-48, 2006.

GARENCO, Patrizia; BIAZZO, Stefano; BITITCI, Umit S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International journal of management reviews*, v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005.

GASSENFERTH, Walter; SOARES, Maria A. Uma análise da evolução do balanced scorecard como ferramenta de controle de desempenho e sua relação com os indicadores financeiros. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 8, p. 162-186, 2007.

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

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, São Paulo, 1995.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GUERREIRO, Reinaldo; BIO, Sérgio Rodrigues; MERSCHMANN, Elvira Vazquez Villamor. Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis. *The international journal of logistics management*, v. 19, n. 3, p. 389-407, 2008.

GUILDING, Chris; MCMANUS, Lisa. The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, organizations and society*, v. 27, n. 1-2, p. 45-59, 2002.

GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. Customers as assets. *Journal of Interactive marketing*, v. 17, n. 1, p. 9-24, 2003.

HELGESEN, Øyvind. Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry: A managerial accounting approach. *Industrial marketing management*, v. 36, n. 6, p. 757-769, 2007.

HELGESEN, Øyvind; SANDANGER, Helge Mykkeltveit; SANDBEKK, Joakim. Do customer profitability analyses pay? A survey of large Norwegian companies. *Int. J. Managerial and Financial Accounting*, V. 10, n. 4, 2018.

CSFI. Insurance banana skins: the CSFI survey of the risks facing insurers. *Centre for the Study of Financial Innovation*, 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/assets/pdf/insurance-banana-skins-2019.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2022.

HOWELL, Robert A.; SOUCY, Stephen R. Customer profitability-As critical as product profitability. *Strategic Finance*, v. 72, n. 4, p. 43, 1990.

JÄRVINEN, Janne; VÄÄTÄJÄ, Kim. Customer Profitability Analysis Using Time-Driven Activity-Based Costing. Three Interventionist Case Studies. *The Nordic Journal of Business*, Forthcoming, 2018.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance. *Harvard Business School Press*, Boston, 1998.

_____ ; NORTON, David P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting horizons*, v. 15, n. 1, p. 87-104, 2001.

_____ ; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

_____ ; NORTON, David P. The balanced scorecard: translating strategy into action. *Harvard Business School Press*, Boston, 1996.

KHIDMAT, Wagas B.; REHMAN, Mobeen Ur. Impact of liquidity & solvency on profitability chemical sector of Pakistan. *Economics management innovation*, v. 6, n. 3, p. 34-67, 2014.

KOR, Yasemin Y. et al. Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An exemplar of engaged scholarship. *Production and Operations Management*, v. 25, n. 10, p. 1727-1744, 2016.

KOZIO-NADOLNA, Katarzyna; BEYER, Karolina. Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*, v. 192, p. 2375-2384, 2021.

KUGLER, Maurice; OFOGHI, Reza. Does insurance promote economic growth? Evidence from the UK. *Money Macro and Finance (MMF) Research Group Conference*. 2005.

LACHTERMARCHER, Gerson. *Pesquisa operacional na tomada de decisões: modelagem em Excel*. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

LIBAI, Barak; NARAYANDAS, Das; HUMBY, Clive. Toward an individual customer profitability model: A segment-based approach. *Journal of service Research*, v. 5, n. 1, p. 69-76, 2002.

LIN, Yini; WU, Lei-Yu. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 3, p. 407-413, 2014.

MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; CAVALCANTE, Glaydson Teixeira. Desempenho contábil-financeiro de seguradoras no Brasil: um estudo apoiado em Análise Envoltória de Dados (DEA) para o ano de 2007. *Revista Universo Contábil*, v. 7, n. 2, p. 65-84, 2011.

_____; SILVA, Fabrícia de F. da; SANTOS, Rodrigo M. Análise do mercado de seguros no Brasil: uma visão do desempenho organizacional das seguradoras no ano de 2003. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 17, n. SPE2, p. 88-100, 2006.

MALMI, Teemu et al. An empirical study on customer profitability accounting, customer orientation and business unit performance. In: *The EAA 2004 conference in practice, and the research seminars*, 2004.

MAXIMIANO, Antonio C. A. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

MCKENZIE, Jane; VAN WINKELLEN, Christine; GREWAL, Sindy. Developing organizational decision-making capability: a knowledge manager's guide. *Journal of Knowledge Management*, v. 15, n. 3, p. 403-421, 2011.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THEORET, Andre. The structure of unstructured decision processes. *Administrative science quarterly*, v. 21, p. 246-275, 1976.

MOHAMED, Abeer A.; JONES, Tracy. Relationship between strategic management accounting techniques and profitability-a proposed model. *Measuring Business Excellence*, v. 18, n. 3, p. 1-22, 2014.

_____, Rapih et al. Strategic performance measurement system and organization capabilities: Using levers of control framework. *International Review of Business Research Papers*, v. 4, n. 3, p. 151-166, 2008.

MORE FOR LESS: FIVE STEPS TO STRATEGIC COST REDUCTION. PricewaterhouseCoopers, 2018. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/insurance/publications/firing-on-all-cylinders-five-steps-to-strategic-cost-reduction.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2021.

MULHERN, Francis J. Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions. *Journal of interactive marketing*, v. 13, n. 1, p. 25-40, 1999.

MUSSALÉM, Josué S. Maior. *Nordeste do Brasil: perspectivas de curto e médio prazos para mercado de seguros*. Rio de Janeiro: Funenseg, 2011.

NEELY, Andy. The performance measurement revolution: why now and what next?. *International journal of operations & production management*, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

_____; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

NOONE, Breffni; GRIFFIN, Peter. Enhancing yield management with customer profitability analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1997.

PETERAF, Margaret A.; BARNEY, Jay B. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PETTIGREW, Andrew M. Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

PFEIFER, Phillip E.; HASKINS, Mark E.; CONROY, Robert M. Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending. *Journal of managerial issues*, p. 11-25, 2005.

RAY, Gautam; BARNEY, Jay B.; MUHANNA, Waleed A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, v. 25, n. 1, p. 23-37, 2004.

REGERT, Rodrigo et al. A importância dos indicadores econômicos, financeiros e de endividamento como gestão do conhecimento na tomada de decisão em tempos de crise. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, v. 7, n. 2, p. 67-83, 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUST, Roland T.; LEMON, Katherine N.; ZEITHAML, Valarie A. Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of marketing*, v. 68, n. 1, p. 109-127, 2004.

RYALS, Lynette. Are your customers worth more than money?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 9, n. 5, p. 241-251, 2002.

SHEEHAN, Norman T.; FOSS, Nicolai J. Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis. *Management Decision*, v. 45, n. 3, 2007.

SILVA, Antonio C. M. Testes de eficiência na área de seguradoras, previdência privada aberta e capitalização no mercado brasileiro em relação ao período de 2000 a 2003: uma

abordagem através de testes paramétricos e modelos de lógica nebulosa. *Revista Brasileira de Risco de Seguro*. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, 2006.

_____, Josemar Costa. *Práticas contábeis das operações de seguros*. Rio de Janeiro: Funenseg, 2005.

SIMON, Herbert A. A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, v. 69, n. 1, p. 99-118, 1955.

SMITH, Malcolm; DIKOLLI, Shane. Customer profitability analysis: an activity-based costing approach. *Managerial Auditing Journal*, v. 10, n. 7, p. 3-7, 1995.

SPELLMAN, Lewis J.; WITT, Robert C.; RENTZ, William F. Investment income and non-life insurance pricing. *Journal of Risk and Insurance*, p. 567-577, 1975.

SRIVASTAVA, Rajendra K et al. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of marketing*, v. 62, n. 1, p. 2-18, 1998.

SUSEP. 9º Relatório de análise e acompanhamento dos mercados supervisionados. *Revista Caderno de Seguros*, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/menuestatistica/SES/relatorios-de-analise-e-acompanhamento-dos-mercados-supervisionados> . Acesso em: 20 jan. 2022.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

ULAGA, Wolfgang. Customer value in business markets: an agenda for inquiry. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 4, p. 315-319, 2001.

VAN DE VEN, Andrew H.; HUBER, George P. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization science*, v. 1, n. 3, p. 213-219, 1990.

VAN RAAIJ, Erik M.; VERNOOIJ, Maarten JA; VAN TRIEST, Sander. The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial marketing management*, v. 32, n. 7, p. 573-583, 2003.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

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