

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”  
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO  
DE EMPRESAS

ANÁLISE DE VENDAS DE UMA CORRETORA DE SEGUROS DE UMA REDE  
BANCÁRIA DE BELO HORIZONTE

Sérgio Henrique Batista

Belo Horizonte  
2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”  
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO  
DE EMPRESAS

ANÁLISE DE VENDAS DE UMA CORRETORA DE SEGUROS DE UMA REDE  
BANCÁRIA DE BELO HORIZONTE

Trabalho de Conclusão de Curso elaborado como requisito parcial para a conclusão do curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica – Área de Gestão de Negócios, oferecido pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais. Orientação Dr. Prof. José Edson Lara.

Sérgio Henrique Batista

Belo Horizonte  
2010



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização e Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Sérgio Henrique Batista**, REGISTRO N° 2009748608. No dia 02/03/2011, às 16:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**ANÁLISE DAS VENDAS DE UMA CORRETORA DE SEGUROS DE UMA REDE BANCÁRIA DE BELO HORIZONTE**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. José Edson Lara, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

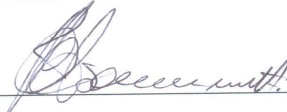
APROVADO

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 02/03/2011.

Prof. José Edson Lara  
(Orientador)

  
\_\_\_\_\_

Prof. Francisco Vidal Barbosa

  
\_\_\_\_\_

## Sumário

1.	INTRODUÇÃO .....	6
1.1.	O MERCADO DE SEGUROS NO BRASIL .....	6
1.2.	OBJETIVOS .....	7
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1.	O CONTRATO DE SEGUROS E SEUS ELEMENTOS .....	9
2.2.	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE SEGUROS.....	11
2.2.1.	ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE BANCOS E SEGURADORA.....	13
2.3.	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	15
2.4.	GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	17
3.	METODOLOGIA .....	19
4.	ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO .....	21
4.1.	A CORRETORA DE SEGUROS .....	21
4.1.1.	MISSÃO E VALORES .....	21
4.2.	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.....	22
4.3.	ESPAÇO FÍSICO DA CORRETORA.....	23
4.4.	PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA.....	23
5.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	25
5.1.	ASPECTOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	25
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	33
	BIBLIOGRAFIA .....	35
	APÊNDICE A.....	37

## RESUMO

As oportunidades do mercado segurador são cada vez mais observadas e utilizadas pelas redes bancárias. Atuações de segurados internacionais no Brasil são cada vez mais freqüentes e a estabilidade econômica tem favorecido a expansão desse nicho. Avaliou-se o desempenho de vendas de seguros de uma rede bancária de médio porte. Isso por meio da identificação dos principais produtos comercializados por esse banco, o seu crescimento de vendas desde 2001, quais os produtos de maior rentabilidade, perfil econômico dos clientes de sua carteira, qual o público de maior percentual de adesão assim como as principais dificuldades observadas pela organização. Pode-se constatar que a empresa apresentou significativos avanços no crescimento de suas vendas entre 2009 e 2010. Foi observado também que segundo a Superintendência e Seguros Privados – SUSEP o percentual de participação por produto no mercado está muito próximo ao Mix apresentado pela empresa o que aponta que a empresa segue bem as tendências do setor. Estas observações fizeram entender como se comporta a gestão da corretora que atua em rede bancária, seus principais focos de atuação e comportamento de vendas, que apresenta crescimento mesmo em um mercado com deficiências econômicas e entraves culturais.

## 1. Introdução

### 1.1. O Mercado de Seguros no Brasil

O Mercado de Seguros surgiu da necessidade das pessoas e empresas suprirem possíveis perdas individuais. A partir daí criaram-se associações com o objetivo de estabelecer reserva financeira e assim minimizar impactos referentes a danos que não estavam relacionados ao negócio.

Atualmente, um seguro dispõe de um acordo bilateral, onde se define o bem pelo qual o contrato incidirá, assim como o valor pago pela prestação do serviço, ou cobertura do seguro. As seguradoras são as administradoras dos fundos financeiros destinados aos seguros e não podem fazer negócios em outro ramo de atividade como comércio ou indústria, o que a impede de negociar diretamente seus serviços com o cliente o que exige um intermediador, conforme determina a SUSEP, Superintendência de Seguros Privados, instituição reguladora do setor no Brasil.

Devido à necessidade de um intermediador entre as seguradoras e seus clientes, o corretor de seguros se apresenta como agente legalmente autorizado a negociar os contratos de seguros entre as partes. Os corretores podem ser pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, conforme diretrizes do Sindicato dos Corretores de Seguros do estado de Minas Gerais, SINCOR-MG. Segundo Fortuna (1998), o seguro é de grande interesse comercial uma vez que representam um percentual de corretagem pago em média de 25% para propostas de seguros de automóveis, e 30% de seguro de vida, por exemplo, o que torna um ramo de atuação viável frente ao crescimento apresentado pelo mercado.

Segundo Galiza *et al* (2009) afirma que, dependendo do ramo, as taxas de comissionamento são distintas e aponta 10,4% para taxa média de seguros:

Ramo	Participação	Comissionamento	Ponderação
VGBL+PGBL	36%	1%	0,4%
Auto	23%	17%	3,9%
Saúde	13%	5%	0,6%
Pessoas	14%	24%	3,3%
Demais	14%	15%	2,1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>		
<b>Média</b>			<b>10,4%</b>

Comissionamento Médio - Galiza *et al* 2009

Em meados da década de 80 a participação no PIB do setor de seguros estava em torno de 1%, representando US\$ 5 bilhões. Ainda sim, poucos eram os lançamentos de novos produtos e não havia inovação nos negócios. Os lucros das seguradoras eram obtidos em maior concentração pela especulação financeira, movida pela economia inflacionária, se comparado ao seu resultado do negócio industrial. Após 1994, com o plano real e a estabilização da economia, o setor apresentou grande crescimento. A concorrência de seguradoras estrangeiras que se instalaram no Brasil, estimulou o lançamento de novos produtos, mais modernos e mais acessíveis. Como resultado, houve um crescimento do mercado de seguros, dimensionado em US\$ 15 bilhões, passando de 2,5% do PIB. No primeiro semestre de 2010 a receita obtida pelas operações de seguros alcançou R\$ 34,2 bilhões, segundo a SUSEP.

Percebe-se, contudo, que o mercado de seguro é complexo e têm suas funções rigorosamente regulamentadas no país. Além disso, barreiras culturais herdadas pela religião, pela forma de colonização do país, e do elevado índice de inflação histórico influenciaram a maneira do brasileiro se preparar para o futuro. Por isso, compreender suas formas de atuação e suas limitações pode direcionar estrategicamente a atuação de empresas no mercado segurador, a exemplo de instituições financeiras como bancos comerciais, que cada vez mais dominam o mercado segurador devido à facilidade de abordagem dos clientes de sua carteira e ao diversos pontos de vendas, compreendido como as agências bancárias.

## 1.2. Objetivos

Os corretores de seguros utilizam diversos canais de distribuição realizar a vendas de seguros e alcançar seus clientes. Devido à diversidade dos produtos de seguros e a abrangência de atuação de seus canais de comercialização, entende-se que a realização de pesquisa sobre tema torna-se pertinente.

Tendo em vista que alguns setores da economia se direcionaram também para o mercado segurador como a setor bancário, o comercio eletrônico, vestuário, eletrodomésticos e lojas de departamentos percebe-se que este é um ramo de negócio de possíveis crescimento e retorno financeiro. Outro movimento apresentado pelo mercado de seguro é a tentativa de abrangência para classes, até então, pouco exploradas como as de baixa renda. Assim, compreende-se que o

mercado de seguros está em crescimento, logo oferece diversas oportunidades ao empreendedor interesse nesse segmento.

Avaliou-se o desempenho de vendas de seguros de uma rede bancária de médio porte. Isso por meio da identificação dos principais produtos comercializados por esse banco, o seu crescimento de vendas desde 2001, quais os produtos de maior rentabilidade, perfil econômico dos clientes de sua carteira, qual o público de maior percentual de adesão assim como as principais dificuldades observadas pela organização.



## 2. Referencial Teórico

### 2.1. O contrato de seguros e seus elementos

Seguro é um contrato pelo qual uma das partes, seguradora, se obriga, mediante cobrança de prêmio, a indenizar outra pela ocorrência de determinados eventos ou por prejuízo eventuais, segundo Varanda (2007). Prêmio, no conceito de seguro, refere-se à importância paga pelo segurado, ou estipulante, à seguradora em troca da transferência do risco a que ele está exposto. Em princípio, o prêmio resulta da aplicação de um percentual, taxa, da importância segurada. O prêmio deve corresponder ao preço do risco transferido à seguradora. O preço do seguro também pode ser denominado custo do cliente.

A expressão prêmio é freqüentemente confundida com a indenização a cargo do segurador conforme apresenta o autor abaixo:

A utilização do termo “prêmio” no contrato de seguro tem sido objeto de discussões, quanto à sua origem. A expressão é universal: premium, pramie, prime ou prêmio, nas línguas inglesa, alemã, francesa e italiana, respectivamente. Prêmio advém do latim praemium, de prae (prévio, preliminar ou primeiro) mais emo (tomar para si ou capturar). A expressão prêmio está etimologicamente ligada ao pagamento preliminar (CORDEIRO, 2001).

Geralmente, há uma associação da expressão “prêmio” como benefício, mas conforme postulado, trata-se de um pagamento, destinado a um possível dano, de forma antecipada sem a certeza da ocorrência do prejuízo, apenas a certeza da existência da possibilidade. Prêmio é o valor monetário necessário para a formação do fundo comum onde serão retirados os recursos para o pagamento das indenizações, segundo Cavalcanti (2006). Nesse contexto, entender o conceito de prêmio se torna simples quando entendido como o valor pago pelo cliente para o segurador para garantia de seus serviços em uma eventual necessidade.

Após a explanação do termo prêmio pode-se compreender, também, o conceito de seguro. A definição de Guerreiro (2000) considera seguro como uma operação composta por uma contribuição denominada prêmio efetuada pelos segurados para a formação de um fundo comum a ser administrado pela

seguradora, que será responsável pela compensação de danos determinados entre as partes.

Ao realizar uma compra de um seguro o cliente está assinando um contrato. A premissa de qualquer contrato é a boa-fé. Maximilian & Schonblum (2004), apresentam a correção do contrato da seguinte maneira:

Todo contrato tem uma causa, entendida não como o motivo psicológico que levou cada parte a instaurar a relação contratual, mas sim como a finalidade pretendida pelas partes que o celebram, o padrão de comportamento segundo a boa-fé, perde nesses casos o seu caráter negativo, de não prejudicar, e assume um caráter positivo, de colaborar.

Além da boa fé, como todo contrato o seguro também é observado pela legislação do país, com finalidade específica. De acordo com o Código Civil Brasileiro, é proibido que haja lucro ao segurado, bem como o seguro não se aplique a característica de jogo, devendo ser considerado como um mecanismo de reparação de perdas ou de garantia de subsistência. Logo o seguro visa à proteção e não a obtenção de lucratividade ou ganhos em sua utilização por parte do cliente.

Complementando este conceito defendido na legislação, cabe destacar a finalidade do seguro. O objetivo do contrato de seguro é restabelecer o equilíbrio econômico perturbado, isto é, garantir à família do segurado uma quantia monetária, conforme contratado pelo proponente, que auxilie na falta do contratante do seguro, geralmente responsável pelo sustento familiar. Além disso, Varanda (2007) afirma que seguro apresenta também uma função social:

embora esteja previamente vinculado à proteção individual das pessoas e de seus patrimônios, estende-se a toda a sociedade, na medida em que preserve as condições de sustento individual ou familiar, ou a reposição em operação de uma fábrica ou uma indústria, mantendo empregos e a geração de riquezas para o país.

Entende-se dessa maneira que o seguro tem por objetivo não só restabelecer um prejuízo de forma monetária, mas também tem amparo social e visa a manutenção de um lar, bem ou empresa. No seguro de vida, por exemplo, quando um indivíduo morre deixando, assim, sua família economicamente e financeiramente desamparada, gera um problema de ordem social, ou em caso de invalidez do indivíduo, com perda da sua capacidade de trabalhar, sendo ele o responsável pelo sustento da família. O contrato de seguro não pode suprir a ausência do ente

querido, mas auxilia a família no que tange aos custos e manutenções do lar que este realizava, defende o autor acima.

Para se caracterizar um contrato de seguro, é necessário que se apresentem os cinco elementos básicos e essenciais do seguro. São eles: o risco, a indenização, o prêmio, segurado e segurador. Varanda (2007) afirma ainda, ao descrever os critérios e personalidades de um contrato de seguro. O risco é evento incerto, ou de data incerta, possível e com realização futura. A indenização é o valor pago pela seguradora aos beneficiários do seguro, no caso de risco coberto na ocorrência do sinistro.

Este conceito é também difundido por Guerreiro (2000), quando considera o risco como evento futuro e incerto, previsto na apólice que quando ocorrido é denominado de sinistro. O autor ainda alerta que para ser válido o risco deve ser possível, futuro, incerto, concreto, lícito, fortuito e mensurável economicamente.

O termo sinistro significa “a ocorrência acidental danosa causada às pessoas, coisas, ou caracterização de responsabilidade” (SINCORMG, 2007), pode ser entendido também como “a ocorrência de acontecimento previsto no contrato de seguro e que, legalmente, obriga a seguradora a indenizar” (VARANDA, 2007). Ou seja, é a ocorrência danosa que gera a indenização ao segurado ou seus beneficiários.

Você só descobre a efetividade de um plano de seguro na hora em que se utiliza. O mesmo ocorre com túmulos em cemitérios. A competência da venda de serviços reside na força com que é permitido assegurar ao cliente o maior nível de garantia/satisfação da promessa cumprida, quando o serviço for entregue (MEGIDO & SZULCSEWSKI, 2007)

Entende-se, portanto, que o seguro é uma operação financeira que tem por objetivo a compensação de danos possíveis, mas que não se tem certeza de sua ocorrência. Para tal, exige um pagamento, denominado prêmio, que compõe, junto aos demais interessados pela cobertura do seguro, um fundo comum para pagamento por parte da administradora, seguradora, aos prejudicados por um dano previsto em contrato entre as partes. E apesar da pouca percepção de seu uso quando ocorre o risco este serviço financeiro é bem valorizado pelos seus clientes.

## 2.2. Canais de distribuição de seguros

Para que se realize a venda de seguros é necessária a atuação do corretor, alguns corretores utilizam canais de vendas relacionados a outras áreas de atuação como bancos, um canal de vendas expressivo no Brasil. Esses canais se expandem até às lojas de roupas, eletrodomésticos e entre outras instituições.

No entanto, tal relação com outros setores da economia, a exemplo de bancos, provoca discussões polêmicas quanto à garantia de conhecimento necessário sobre os serviços de seguro bem como o atendimento especializado que o segurado pode requerer.

Em muitos países, é proibido o envolvimento entre as seguradoras e as instituições financeiras. Além disso, as agências bancárias estariam despreparadas para vender seguros, principalmente os mais especializados. Por outro lado, os defensores contra-argumentam que a venda de seguros nos bancos se daria nos ramos massificados, com pouco risco do cliente ser mal atendido. Além disso, com a presença das instituições financeiras, o mercado teria se tornado mais seguro, com um a menor probabilidade de insolvência (GALIZA, 2008).

Apesar da polêmica relacionada ao assunto o mercado se apresenta cada vez mais diversificado e as alianças estratégicas entre corporações também proporcionam o favorecimento desses novos canais de vendas. Estas alianças visam à busca por maior capacidade de atuação no mercado mediante junção de forças de cada corporação.

Segundo Aaker (2001), para o alcance de metas estratégicas a colaboração entre duas ou mais organizações podem contribuir para obtenção de melhor desempenho. As alianças não se mostram como único movimento recente de atuação do mercado de seguros. A utilização da Rede Mundial de Computadores, Web, a possibilidade de alcance de novos clientes se torna um ainda mais amplo. Segundo Nogueira (2002), a venda e a publicidade via internet oferece uma comunicação rápida de dados que podem ser utilizados para completar uma transação eletrônica que podem servir de apoio a um canal de vendas como ao de um corretor.

O ato de distribuir o produto pode ser interpretado como canais de distribuição ou canais de marketing. Postulam Strehlau & Telles (2006), que canal de distribuição pode ser entendido como um sistema inter-relacional de organizações que não se limita ao produto, mas também à propriedade, informações, recursos e promoção visando atingir ao consumo do produto ou serviço envolvido. Percebe-se que o conceito de distribuição se adequa ao mercado

segurador, visto que uma prática comum é a utilização de terceiros, que permite acesso a maior capilaridade de clientes, função de fácil atividade para as redes bancárias.

Ainda segundo Strehlau & Telles (2006) algumas terminologias são utilizadas quando se refere a agentes que atuam nos canais de marketing. Corretor, por exemplo, tem a tarefa de aproximar compradores e vendedores. Ele geralmente não estoca bens, financia ou assume risco. Logo, trata-se de um intermediador entre cliente e empresa, no caso segurado e seguradora. Esse profissional se difere do representante comercial, quando o mesmo é contratado pela empresa, o que não ocorre com os corretores, pois não faz parte de sua força de venda interna, assim como explanado anteriormente visto que a própria seguradora é impedida de comercializar diretamente aos clientes sem que seja intermediada pelo corretor. Ainda, complementando o conceito, o autor acima defende a idéia que os corretores geralmente tem mais conhecimento e acesso às empresas no mercado que tende a colaborar na sua negociação.

Percebe-se, portanto, que a literatura expõe o papel econômico do corretor, como agente que permite a facilitação do acesso entre cliente e empresa. Outras ramificações são percebidas como comércio eletrônico, *joint venture* entre outros modelos que podem ser explorados nos canais de distribuição. A compreensão da amplitude dos canais de distribuição da área de seguros pode oferecer uma observação melhor do mercado e a percepção dos movimentos e tendência do setor de seguros. Conforme postulado anteriormente, a legislação nacional exige a ação direta de um interventor, no caso o corretor de seguros. E a maneira como este atua pode ser determinante para o cliente conhecer e contratar um seguro, dessa forma realizar as vendas e atingir notoriedade de estabilidade nesse mercado.

### 2.2.1. Alianças estratégicas entre bancos e seguradora

Os bancos comerciais têm se mostrado como importantes propagadores dos seguros privados, isto porque historicamente tem se apresentado como um setor capaz de adaptar e interagir com outros segmentos da economia. Assim, cada vez mais, os bancos buscam novos produtos e a fim de atender seus clientes também em serviços de seguros. O aumento na concentração do mercado segurador nas

duas décadas passadas foi influenciado pelo mesmo fenômeno na área bancária, na área de seguros foi relativamente menos intenso, segundo Galiza (2008).

Mesmo com um significativo apoio na comercialização de seguros como é o canal bancário, o mercado segurador nacional apresenta vários entraves para a comercialização de seus serviços. Anos de inflação geraram uma cultura de ineficiência, já que os ganhos em mercado financeiro eram vultosos e fáceis, segundo Buhrer & Marin (2004).

Após ligeira superação das décadas de inflação o mercado financeiro apresentou algumas mudanças. Segundo Tachibana (2004) o setor bancário teve um desempenho positivo no período de 1994 a 2003. Nesse período o setor mostrou uma enorme capacidade de adaptação na transição do período de hiperinflação para inflação moderada. O principal fator que influenciou este crescimento foi a estabilidade econômica que alterou a forma de obtenção de rendimentos dos bancos.

No período que antecedeu ao Plano Real, o sistema bancário brasileiro apresentou elevados índices de rentabilidade. Esses rendimentos estavam associados ao *floating* e ao *spread* gerados da atividade de intermediação financeira. A importância dos ganhos inflacionários do sistema pode ser medida por dois indicadores: no ano de 1993 chegaram a representar o equivalente a 4,2% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e, no ano anterior, cerca de 42% do volume total das receitas dos bancos. Com a implementação do Plano Real, em 1994, o setor financeiro teve que se adequar ao novo ambiente econômico, mesmo porque as rendas advindas com o *floating*, crescentes até 1992, em 1995 tornaram-se inexpressivas, não chegando sequer a um ponto percentual do montante dos ganhos do sistema (KALSING & FARIAS FILHO, 2006).

Portanto, aplicações financeiras não representavam, a partir de 1994, um gerar de receita para os aglomerados financeiros. Logo, a busca pela realização de receita por meio de produtos bancários se tornou cada vez mais necessária.

A influência da taxa de juros na rentabilidade dos bancos também é confirmada por Tachibana (2004), após os períodos de expressiva inflação o grande desafio que as instituições bancárias enfrentaram foi a redução da taxa de juros básica. Sendo que a taxa de juros tem um papel importantíssimo no resultado dos bancos comerciais.

Pode-se compreender, portanto, que o mercado exigiu um aprimoramento e maior busca por produtos para composição da receita bancária, uma vez que apenas os lucros obtidos mediante aplicação não eram mais suficientes para

obtenção dos resultados anteriores. Além disso, a globalização também influenciou a atuação dos bancos e seguradoras.

Após a década de 80 três fatores influenciaram o movimento de alianças estratégicas entre empresas. O primeiro: como a globalização dos mercados com níveis crescentes de competição. O segundo: a procura de capacidades, à medida que os limites entre as empresas tornaram-se indefinidos assim estimulávasse a troca de informações e geração de conhecimento. E o terceiro fator foi escassez de recursos, segundo Kalsing & Farias Filho (2006).

Estas observações também podem ser interpretadas conforme Hamel & Doz (2000), quando postula que a formação das alianças normalmente serve a objetivos estratégicos específicos. Geralmente procura-se maximizar as potencialidades do mercado global e busca-se via parcerias o que não se consegue fazer sozinho, por exemplo, desenvolvimento de massa global ou em um determinado mercado; aprendizado rápido sobre mercados não conhecidos; e acesso a habilidades concentradas em região geográfica diferente daquela onde se encontra.

Sendo assim, apesar da polêmica sobre a capacidade de atender bem ou não os clientes do mercado de seguros por meio de redes bancárias as alianças entre organizações tem se apresentado como tendência de grande estímulo na atualidade. Os benefícios com a realização de parcerias entre empresas e mercados diversificados também visam suprimir as necessidades mútuas logo parece ser um caminho propenso também ao mercado financeiro e o mercado de seguros.

### 2.3. Comportamento do Consumidor

O comportamento dos clientes, a relação de produtos e o comportamento dos vendedores compõem os determinantes que influenciam diretamente no mercado de seguros. Dessa forma, alguns entraves quanto ao processo de venda serão citados neste capítulo visando.

Outro obstáculo para o crescimento do mercado segurador é a cultura brasileira ainda não adaptada a momentos de prevenção de perdas. O seguro é simplesmente a promessa do pagamento de certa quantia se certa contingência ocorrer. Até que essa contingência ocorra, o produto é puramente um pedaço de papel, segundo Buhrer & Marin (2004).

A cultura ainda é entendida como problema de expansão do mercado de seguros, segundo Silva Filha (2008). O brasileiro de modo geral apresenta uma cultura imediatista, ou seja, apresenta maior interesse por resultados de curto prazo. Esse comportamento é contrário à própria natureza do seguro que é a prevenção de algo que pode acontecer, apesar da incerteza de acontecer. Outros indicadores ainda são postulados pela autora como “a luta pela sobrevivência” visto a expressividade de pessoas de baixa de renda, além de fatores influenciados pela fé, como ditados populares como “o futuro a Deus pertence”. Outros indícios de comportamento podem influenciar no resultado das vendas de seguro, como a “cultura de levar vantagem em tudo”.

Essas observações fazem entender que, de modo geral, mesmo que o cliente receba o que foi estabelecido em contrato não se sente satisfeito, pois tem a predisposição de levar alguma vantagem adicional. Sendo assim a percepção real do valor intangível do seguro ainda é de baixa expressão.

Além dos fatores culturais indicativos financeiros do produto de seguros também são percebidos como dificultadores no processo de vendas. O seguro é um produto intangível, se observado em curto prazo, sendo assim não é tarefa fácil perceber o quando esse produto pode comprometer de fato a renda de um cliente e isso é fator de decisão conforme apresentado a seguir. Segundo Shern *et al* (2001), a sensibilidade de preço varia de cliente para cliente e o valor percebido é entendido como grau de sacrifício financeiro aquela compra representa e no caso de seguros o risco ou dano também influencia na decisão.

Segundo Brandon (2001), os clientes de seguros se interessam baseando-se em preço, cobertura, serviços adicionais e confiança. Logo, percebe-se que no ato da venda a oferta de melhor valor agregado ao produto pode ser capaz de definir se um cliente, mesmo que não habituado com o produto de seguros pode vir a adquiri-lo.

A explanação nesse capítulo permitiu compreender que além de fatores econômicos como a inflação atributos culturais também impactam na comercialização de seguros no Brasil. Conforme apresentado anteriormente por segundo Buhner & Marin (2004) e confirmado também por Silva Filha (2008) o histórico inflacionário contribuiu para que brasileiro não apresentar atitudes de prevenção de futuros prejuízos, pois sua renda era desvalorizada de forma rápida e o impulso de compras se prevalecia à capacidade poupar visto que o prejuízo imediato era impactante no dia a dia dos brasileiros. Portanto, estes estudos



permitiram perceber que todos os esforços para vendas de seguros visam a quebra de paradigmas instaurados na história desse país, assim é um desafio para qualquer empresa do ramo de seguros.

## 2.4. Gestão e Planejamento Estratégico

Ao ser direcionamento da organização está se definindo a forma pela qual a empresa busca atingir seus objetivos. Segundo Marques (2003), para o alcance das metas e objetivos estipulados pela organização, algumas estratégias são essenciais para a elaboração do planejamento e controle orçamentário como: a preparação e utilização de objetivos globais e de longo prazo da organização; a preparação de planos de lucros de longo prazo; preparação de planos de lucros de curto prazo e a sistematização de relatórios periódicos de acompanhamento para o controle do processo.

O orçamento é a etapa do processo de planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades características e objetivos da empresa no período esperado (LUNKES, 2003).

Para Kotler (2005) as metas não devem ser valores aleatórios ou anseios simplesmente, mas objetivos realistas que devem surgir de análise das oportunidades e forças da unidade de negócios. No planejamento estratégico deve-se orientar pelas vendas passadas e pela probabilidade de vendas futuras. As previsões de vendas também podem ser elaboradas com base em vendas passadas. A análise de série cronológica consiste em decompor essas séries em quatro componentes: tendência, ciclo, sazonalidade e sinuosidade e projetá-los para o futuro, ressalta o autor.

Conforme Welsch (2002), os planos de venda devem ser preparados tanto a longo quanto ao de curto prazo. Afirma que, os planos de venda de longo prazo representam a tentativa da administração de controlar o futuro da empresa mediante o planejamento das variáveis controláveis, de respostas a ações da empresa, e procurando tirar o melhor proveito possível do comportamento das variáveis não-controláveis, sendo assim se apresenta em bases anuais.

Para Kotler (2005) a previsão é a arte de antecipar aquilo que os compradores provavelmente fariam sob determinadas condições. Afirma que é

devido à sua grande importância que o comportamento dos compradores deve ser pesquisado. Baseia-se também na teoria de Abraham Maslow que afirma que as necessidades humanas são dispostas em hierarquias, da mais urgente para a menos urgente, como as fisiológicas, de segurança, as sociais, de estima e por fim de auto-realização.

Partindo do pressuposto econômico a escolha do consumidor, sua demanda, é referida ao seu poder de compras. Conforme afirmação:

Tendo um orçamento limitado, o que quer dizer determinado nível de renda, o consumidor procurará distribuir seu orçamento (renda) entre diversos bens e serviços de forma a alcançar a melhor combinação possível, ou seja, aquela que lhe trará maior nível de satisfação (PINHO; VASCONCELLOS *et al*, 2004).

Para elaborar um planejamento deve se observar as tendências, “tendência é uma direção ou seqüência de eventos que tem determinados impulso e duração” (KOTLER, 2005) e indicadores de estatística “matemática aplicada à análise dos dados numéricos de observação” (PINHO; VASCONCELLOS *et al*, 2004).

Entende-se que a empresa ao definir sua atuação deve estar atenta não apenas aos resultados internos, mas também ao direcionamento que o mercado está tomando. Efeitos externos como economia e sazonalidade também devem ser observados ao se planejar e determinar a atuação de uma organização. Compreender as limitações da organização pode ser um diferencial para uma boa gestão.

### 3. Metodologia

Neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos utilizados. Aqui serão propostas os métodos e ferramentas para alcançar o objeto da pesquisa realizada.

Para sua elaboração, utilizou-se de instrumentos metodológicos de caráter qualitativo. Gil (2002), afirma que pode se classificar as pesquisas com base em seus objetivos como exploratória, descritiva e explicativa. Neste contexto cabe classificar esta pesquisa como exploratória. “Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições” (GIL, 2002, p. 41). O propósito deste documento é levantar informações que auxiliem na identificação dos canais de vendas de seguros e suas possíveis tendências frente ao mercado de Belo Horizonte.

Os instrumentos de pesquisa utilizados neste projeto foram: estudo de caso, pesquisas bibliográficas e dados coletados e informados pela empresa. Solicitou também o apoio do gerente de vendas da corretora para apresenta orientações e explicações a respeito dos resultados coletados.

Pode-se dizer de modo geral, que o estudo de caso é uma pesquisa sintética que aborda a realidade de maneira sistêmica, mas não estática. Ou seja, analisa um “caso” dentro de um contexto real, compondo um retrato instantâneo no qual são destacadas suas contradições intrínsecas, suas respostas ao meio, seus pontos fortes e seus fracos. (PINHO & VASCONCELLOS et al, 2004)

Para Yin (1981) apud Roesch (1999), o estudo de caso é contemporâneo, ou seja, é baseado no fato em seu presente momento. Este instrumento de pesquisa se fez necessário para a identificação do problema abordado neste relatório, uma vez que percebeu-se que a empresa não utilizava, no período estudado, nenhum indicador externo que auxiliasse na formulação de um planejamento futuro para as ações da organização.

A pesquisa bibliográfica foi realizada ininterruptamente no decorrer da construção deste relatório. Propõe-se diante disso, associar as informações reais da organização com os conceitos acadêmicos obtidos ao longo do curso. Neste tipo de pesquisa, cabe a verificação baseada em autores especialistas em um ramo de estudo, sobre determinado assunto, segundo Roesch, (1999). A autora afirma, ainda, que as pesquisas bibliográficas permitem contestar determinada tese, quando se apresentam idéias controversas de autores.

“A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2002). Mais do que uma melhor cobertura baseada em objetos já estudados a pesquisa bibliográfica é conceituada, por Vergara (2007), como instrumento para todo de pesquisa. Tal instrumento está apresentado em todo corpo deste trabalho de conclusa de curso, como conceitos, formações de idéias e conclusões.

## 4. Organização em Estudo

### 4.1. A Corretora de Seguros

O nome da empresa não será apresentado em função da proteção às suas informações, mas suas principais informações serão apresentadas nesse capítulo. Fundada em abril de 1998, a Corretora de Seguros “X”, se trata de uma Sociedade Anônima. Atualmente atua somente na rede bancária ao grupo que pertence. No ramo de seguros é entendido como corretora de grande porte, o banco de sua atuação, contudo se enquadra em médio porte, frente ao mercado nacional.

Até 2008 essa organização tinha preferência de venda para uma seguradora e atuava juntamente a mais três organizações. A partir de 2009 assinou um contrato de exclusividade de vendas. Essa exclusividade exigiu maior aprimoramento de seus processos operacionais e comerciais, bem como alavancagem de resultado para cumprir o montante de volume de venda acordado com esse parceiro exclusivo. Até o ano de 2008 a Corretora de Seguros “X” representava 13% do volume total das vendas seguradora que preferencialmente trabalhava. Após a assinatura do contrato de exclusividade essa participação não foi mais acompanhada.

A rede bancária em que a corretora atua possui 150 agências em todo país e aproximadamente um milhão de clientes correntistas entre pessoas físicas e pessoas jurídicas. Assim, a empresa compreende como público alvo todas as pessoas físicas e jurídicas, clientes ou não, do Banco “X”, pois a venda de seguros é, também, uma importante forma de prospecção de novos clientes para a rede bancária.

#### 4.1.1. Missão e Valores

“Ofertar produtos de seguros que proporcionem segurança e tranquilidade aos clientes, garantindo excelência no atendimento”.

- Atuação ética;
- Integridade e responsabilidade;
- Transparência e confiança;
- Geração de resultados;

- Perpetuação da Empresa.

## 4.2. Estrutura organizacional da empresa



Figura 1 – Estrutura Organizacional

A Gerência Comercial tem por finalidade a gestão do canal de vendas visando o aumento da produtividade e a rentabilidade ao negócio. Deve promover, dinamizar e fomentar a comercialização dos Produtos Seguros e Gerenciar a regularidade, agilidade e trâmite dos processos de indenização de sinistros. Tem o papel de coordenar, controlar e comandar a equipe de Gerentes e de Promotores de Seguros. Ainda, segundo dados da empresa, deve estabelecer programas de visitas junto às Superintendências Executivas Comerciais e de Negócios da rede bancária, visando alcance de resultados no ramo de seguro.

A Gerência de Produtos tem por função avaliar e acompanhar o resultado gerencial da área de Seguros em conjunto com as gerências comercial e operacional. Tem o papel de apurar, avaliar e acompanhar o resultado gerencial por produto. Deve acompanhar as vendas, a rentabilidade do Produto, ainda acompanhar tendências, comportamentos e demandas do mercado e concorrência, identificar necessidades e diligenciar junto ao parceiro para melhorar e modernizar os produtos de seguros permanentemente. Como apoio a área comercial cabe a esta gerência coordenar o desenvolvimento de material de publicidade e brindes junto ao Marketing do Banco “X”, para divulgação de seguros. Desenvolver programas de treinamento para todos os funcionários. O acompanhamento e a realização de relatórios de gestão que fomentam as demais gerências, assim como o banco é responsabilidade dessa gerência.

Por fim, à Gerência Operacional cabe coordenar, controlar e avaliar a equipe operacional de seguros, orientar, assessorar e dar suporte técnico aos funcionários, visando à segurança e a racionalização dos processos. Acompanhar a

regulamentação de seguros. Tem o dever de controlar atendimento do *call center* referentes às informações de seguros para rede bancária. Identificar e corrigir deficiências nos processos de controle. Assegurar e garantir o atendimento às informações solicitadas pela SUSEP, SINCOR e Órgãos Oficiais.

#### 4.3. Espaço físico da corretora

A corretora está instalada no prédio matriz do banco em estudo, localizada em Belo Horizonte. Assim como a rede bancária, nesse prédio são tomadas todas as decisões de gestão da organização. A proximidade com a diretoria do banco permite uma toma de decisão mais assertiva e que atendam as necessidades da organização assim como maior velocidade para resolução de problemas.

Apesar da corretora ser pequena, quanto ao espaço físico supre as necessidades da organização. Como a maior demanda da empresa é o espaço para venda as 150 agências atendem bem as necessidades da corretora. Outro diferencial da empresa é a disponibilização de promotores de vendas que atendem até 5 agências cada um com o objetivo de apoiar a força de venda do banco, ou seja os gerentes de contas.

Sua estrutura apresenta-se conforme descrição do *layout* disponível no apêndice A desse trabalho.

#### 4.4. Planejamento e gestão estratégica

A atuação comercial da empresa está voltada para o segmento de clientes: Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Pessoa Jurídica de grande porte denominado Segmento Empresa. Esse modelo de atuação da corretora de seguros obedece à necessidade de desenvolvimento de novos produtos, junto a seguradora a fim de atender as expectativas e necessidade dos clientes e de todo corpo de acionistas e diretores do banco.

O setor de Planejamento e Gestão Estratégica e Comercial está situado no banco, e é responsável pelas análises e pesquisas de mercado, assumem junto à gestão de seguros com o compromisso de parceria e maior troca de informações com a corretora. Esta gestão em conjunta permite delinear os caminhos que a corretora e o banco podem e devem tomar em conjunto.

A gestão de informações que a corretora utiliza são os mesmos recursos disponíveis ao banco. Computadores com programas Windows e Office da Microsoft, Programa Lotus Notes da IBM, atuando junto aos sistemas Oracle, Cobol, Internet, Intranet, Linux, Java, MS Dos entre outros. Obedece às regras de segurança estipuladas pelo Banco Central e possui um setor de tecnologia em atuação conjunta corretora e banco, responsáveis pela manutenção de sua principal ferramenta de negócios, ou seja, o canal de vendas das agências bancárias.

As informações sobre receita e despesas são apuradas pela controladoria do banco. As informações são avaliadas e diagnosticadas pela gerencia da corretora que, por sua vez, remete as análises da diretoria executiva.

Por se tratar de uma instituição financeira a empresa tem um controle rigoroso sobre suas informações. Usuários das redes Intranet e seus programas são qualificados em perfil conforme cargos e hierarquias que estejam atuando, com senha e identificador personalizados. Cabe aos diretores e gerentes a definição do perfil destinado a cada um de seus subordinados.

O acesso as suas dependências é efetuado através de crachás de identificação com leitores de código barras disponíveis nestes, guarda armada, rede de câmeras e identificação de dados em computador. Mesmo funcionários têm acesso somente em horário pré-determinas passivos a bloqueio na entrada aos prédios.



## 5. Diagnóstico Organizacional

O objetivo deste capítulo é de compreender como a empresa atua. Para tal foi observado aspectos de gestão e resultados comerciais. Assim, será possível identificar sua forma de atuação, bem como avaliar seu desempenho quanto à comercialização e evolução ao longo de dez anos. Serão também avaliadas as recentes mudanças, observando as variações ocorridas em 2008, 2009 e 2010, considerando até novembro.

### 5.1. Aspectos da Gestão de Pessoas

A função no departamento da Gerência Operacional de Seguros apresenta excesso de repetição das atividades o que caracteriza fadiga dos funcionários e um elevado volume de papélorios que poderiam ser substituídos por sistema de cópias eletrônicas. O problema para esta realização está na alocação de recursos financeiros para aquisição de computadores e sistemas de desempenho melhores que os usados atualmente e de custos altos, o que implicará em maiores custos com manutenção e banco de dados, mão de obra especializada. Atualmente é exigido que apenas o corretor responsável pela empresa assine manualmente todas as propostas de seguros, pessoalmente. O cargo ocupado por ele é de Gerente Comercial, o que demonstra que seu foco de atuação pode ser melhor aproveitado.

Ao que se refere à logística, as considerações foram positivas. Tanto pelo prazo e ordem cronológica de atuação, a corretora acompanha via relatórios eletrônicos e permite atuar diretamente nas agências bancárias que apresentam qualquer atraso no envio da documentação necessária à contratação do seguro. Foi identificado gargalo apenas na assinatura do Gerente.

Quanto ao direcionamento da empresa, foi observado que as definições sobre os orçamentos da empresa são definidas no final do mês de novembro para aplicação no ano seguinte. Estabelece-se o valor de meta de produção e rentabilidade esperada, baseando-se no histórico de vendas, sazonalidade e expectativa de evolução da organização.

As análises e controle de desempenho são verificados mediante relatórios com informações de desempenho detalhadas da produtividade, comissões

recebidas, gastos internos, externos, custo com campanhas, materiais de publicidade, etc.

Além disso, foi observado que há avaliações de desempenho em cada mês para controle gerencial. Para controle comercial, ou seja, avaliações das vendas frente às metas determinadas e com isso são efetuadas reuniões com a Gerência Comercial de Seguros onde são colocados novos critérios de atuação para atender as exigências da instituição.

Quanto ao desempenho de vendas, realizou-se a identificação dos resultados alcançados de 2001 a 2010. Os resultados apresentados no gráfico foram substituídos proporcionalmente com o objetivo de preservar informações da empresa esta alteração, contudo não impediu a avaliação de seus resultados.

Histórico de Vendas de Seguros – 2001 a 2010

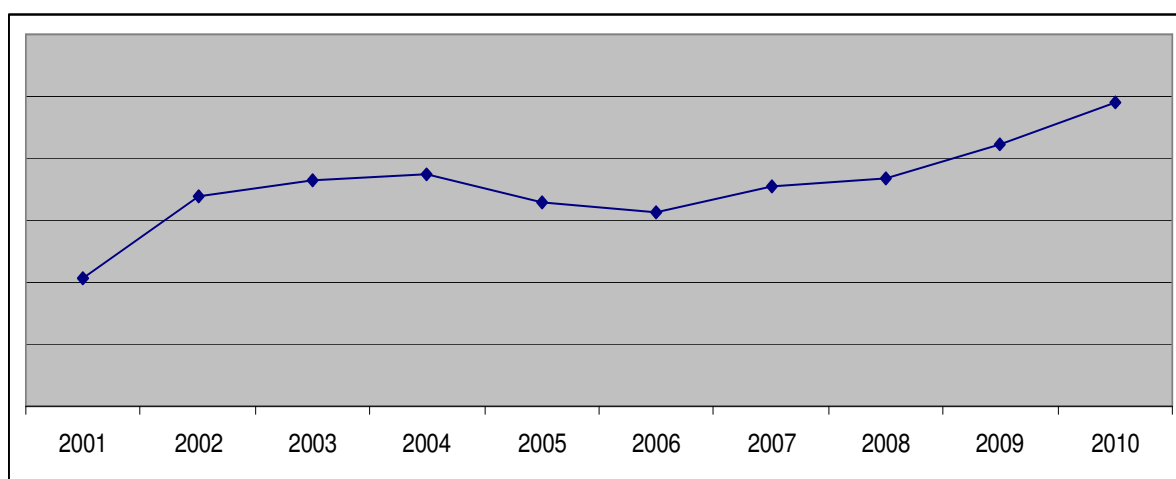


Figura 2 – Histórica de Vendas de Seguros

Com as informações coletadas na empresa pode-se observar que a empresa apresentou crescimento até 2004, passou por um período de instabilidade e somente a partir de 2008 voltou a apresentar os resultados acima de 2004. Segundo quadro de evolução da empresa obtem-se a seguinte variação se comparado ano a ano, sendo atual / anterior - 1.

Varição de vendas em relação ao ano anterior.

2001	2002	2003	2004	2005
início	64,05%	7,74%	3,14%	-12,44%
2006	2007	2008	2009	2010
-4,68%	13,43%	3,40%	14,90%	16,02%

Tabela 1 – Variação de vendas em relação ao ano anterior

Percebe-se assim que o desempenho de 2005 foi o ano de maior impacto na corretora de seguros, sua recuperação ocorreu significativamente em 2007. Outra evolução foi o desempenho de 2009 e 2010. Segundo identificado a partir de 2009 foi assinado contrato de exclusividade de vendas o que fomentou o impulso de vendas e agregou valor das operações de seguros.

Procurou-se também observar a concentração de vendas por produtos, identificando assim possíveis focos de crescimento ou gargalos. Na avaliação da carteira de produtos de seguros, observando 2008 a 2010 obteve-se:

Mix: Participação de vendas por produto no ano

<b>Grupo Produto</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
AUTOMOVEL	25,3%	36,1%	56,8%
VIDA	24,5%	23,0%	20,6%
PRESTAMISTA	20,4%	12,5%	0,0%
ACP	16,0%	12,1%	10,6%
EMPRESA	5,1%	7,6%	5,1%
RESIDENCIA	5,1%	4,9%	3,7%
CARTAO	1,8%	2,2%	1,3%
RISCOS DIVERSOS	1,0%	0,7%	0,3%
CONDOMINIO	0,5%	0,6%	0,6%
HABITACIONAL	0,2%	0,0%	0,0%
TRANSPORTE	0,1%	0,2%	0,2%
RESPONS. CIVIL	0,1%	0,0%	0,8%
AGROPECUARIA	0,0%	0,0%	0,1%
<b>Total geral</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 2 – Mix: Participação de vendas por produto no ano

Com a apresentação do quadro acima percebe-se que a corretora tem intensificado a venda nos produtos de Vida e Acidentes Pessoais (ACP). Quando questionada a gerencia comercial se justificou informando que são produtos mais rentáveis e por isso permite a realização de campanhas com incentivo ligado a remuneração variável.

Outra observação importante está na variação ocorrida no produto Automóvel. Sendo que em dois anos a esse produto passou a representar aproximadamente a metade que significava anteriormente. Assim foi necessário avaliar a evolução por produto nesses três anos. Esse produto chamou atenção por ser um produto de adesão espontânea, ou seja, geralmente o cliente tem interesse em buscar este produto, o que pouco ocorre para os demais ramos de produtos de seguros, de modo geral.

### Varição nas vendas por produto comparado ao ano anterior

Grupo Produto	2010	2009
RESPONS. CIVIL	606,3%	-97,5%
PRESTAMISTA	100,9%	-
RISCOS DIVERSOS	66,2%	140,6%
ACP	62,8%	23,6%
VIDA	30,9%	20,4%
AGROPECUARIA	30,5%	-88,3%
RESIDENCIA	26,5%	43,6%
CONDOMINIO	1,8%	14,6%
CARTAO	-2,4%	89,1%
AUTOMOVEL	-14,0%	-31,4%
EMPRESA	-17,3%	61,2%
TRANSPORTE	-26,8%	10,6%

Tabela 3 – Variação nas vendas por produto comparado ao ano anterior

Segundo orientações da gerencia comercial da empresa a queda acentuada nas vendas de automóvel ocorreu por alteração na política de preço da seguradora e o mesmo movimento ocorreu para o produto empresa e transportes em 2010. Além disso, durante os anos de 2009 não houve campanhas de vendas para produtos da linha Automóvel. Foi relatado que no passado haviam campanhas semanais destinadas às vendas de produtos e que a partir de 2009 a abordagem de vendas buscou o aprimoramento dos gerentes da rede de agência implantando campanhas trimestrais, exigindo assim maior conhecimento dos gerentes e preparo para buscar clientes em qualquer oportunidade e não apenas na semana de incentivo remunerado.

Diante desse movimento tornou-se importante identificar quanto representa a receita por produto, ou seja, o comissionamento médio anual. Identificou-se os produtos de maior percentual e obtém-se o seguinte resultado:

### Comissionamento médio por ano

Grupo Produto	2010	2009	2008
CARTAO	50%	40%	40%
ACP	41%	47%	62%
PRESTAMISTA	38%	33%	-
VIDA	36%	33%	33%
RESIDENCIA	26%	28%	36%
CONDOMINIO	20%	23%	30%
EMPRESA	14%	18%	25%
AUTOMOVEL	2%	7%	9%
<b>Total geral</b>	<b>27%</b>	<b>24%</b>	<b>21%</b>

Tabela 4 – Variação Comissionamento médio por ano

O comissionamento médio de 2010 é maior entre os três anos avaliados, isso comprova maior capacidade de geração de resultado por operação. Entende-se com este estudo que o produto automóvel teve seu comissionamento reduzido fortemente, certamente resultado da alteração na política de preço por parte da seguradora, exigindo da corretora e do banco redução de sua receita para manutenção dos clientes. Por outro lado, percebe-se redução no percentual de comissionamento médio, logo o esforço de venda foi maior no ano de 2010, para compensar o volume financeiro.

O produto Prestamista não era comercializado em 2008 e pode ser observado como produto de excelente rentabilidade. Sua vendas estão relacionadas as operações de crédito, pois visa a proteção do crédito emprestado. Sabe-se assim que o desempenho de vendas do crédito pessoal bancário influencia diretamente nas vendas desse produto.

Conforme observado a elevação nas vendas nos produtos de maior rentabilidade permitiu à corretora a obter resultados positivos mesmo diante da redução de comissionamento médio por produto. Contudo para o gerente comercial alguns reflexos no relacionamento com o cliente não são vistos de forma positiva, quando o preço do seguro automóvel não agrada ao cliente, geralmente ele relaciona esse preço aos demais produtos o que gera uma falsa imagem negativa da empresa, isso no caso de pessoal física. Para pessoal jurídica essa falsa imagem é transmitida quando a seguradora recusa à renovação do seguro empresa.

Compreender o reflexo nas vendas relacionadas a fatores que vão além do preço também é importante. Conforme observado no referencial teórico o brasileiro, de modo geral, ainda não tem comportamento positivo para a contratação espontânea desse tipo de produto. Assim foi prudente conhecer a contração de vendas por tipo de cliente.

% sobre da quantidade por tipo de cliente em 2010

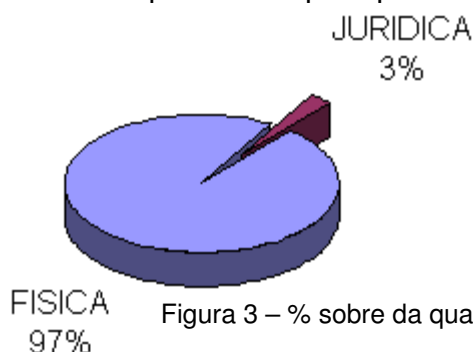


Figura 3 – % sobre da quantidade por tipo de cliente em 2010

Observando o volume de operações observa-se contração significativa para pessoas físicas. Percebe-se, portanto, que a atuação do banco é de varejo, devido a necessidade de multiplicar suas forças de vendas. O volume de vendas também foi observado e constatou-se que o volume financeiro para pessoa jurídica representa 25% do total de 2010.

% sobre o volume de vendas por tipo de cliente em 2010

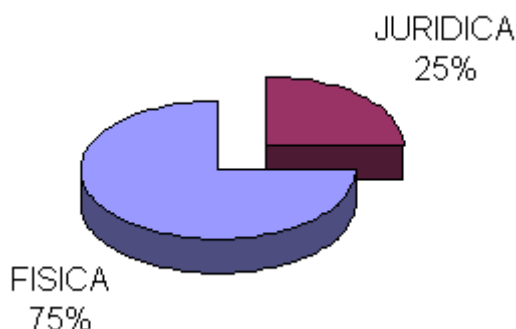


Figura 4 –% sobre o volume de vendas por tipo de cliente em 2010

Outra observação foi o perfil de concentração de clientes que contratam seguro. Avaliando sua relação com os negócios bancários foi atribuído perfil considerando clientes que investem, clientes que pegam empréstimo atribuído o conceito comercial de tomado e os neutros, que utilizam o banco apenas com seus próprios recursos.

Perfil do Cliente de Seguros sobre a quantidade de clientes

Investidor Tomador	2010	2009	2008
INVESTIDOR	25%	30%	44%
NEUTRO	12%	11%	13%
TOMADOR	63%	60%	43%

Tabela 5 – Perfil do Cliente de Seguros sobre a quantidade de clientes

Observando a venda de seguros ao longo de 2008 até 2010 observa-se que clientes utilizam o banco para realização de empréstimos foram mais propensos a contratação. Segundo avaliação da empresa isso pode se dar pela própria proximidade que exige entre o gerente, realizador da venda, e os clientes. O poupador por outro lado dificilmente comparece à agência o que torna a sua abordagem mais difícil, sendo necessário o envolvimento do telemarketing, malas

diretas além da própria visita realizada pelo gerente. O volume financeiro do investidor tende a ser mais expressivo e isso é confirmado na tabela a seguir.

#### Perfil do Cliente de Seguros sobre o volume de vendas

Investidor Tomador	2010	2009	2008
INVESTIDOR	33%	45%	55%
NEUTRO	4%	5%	9%
TOMADOR	63%	51%	36%

Tabela 6 – Perfil do Cliente de Seguros sobre volume de vendas

Comparando a evolução ao longo do tempo constata-se que o estímulo de vendas junto aos clientes tomadores aumentou. O que faz entender que apesar de direcionar as vendas para produtos mais intangíveis como seguro de vida a corretora de seguros ainda vem obtendo sucesso e boa adesão de seus clientes. Ao contrário do que foi esperado de acordo com o referencial teórico no que tange a cultura do brasileiro.

Aos exemplificar os canais de vendas procurou identificar onde está concentrada a força de vendas da empresa. Tomando aspectos quatro modalidades: agência, terminais eletrônicos de auto atendimento, telemarketing e acesso via internet. Segundo a empresa o telemarketing é utilizado geralmente para renovações de contratos e que seu estímulo às primeiras vendas nesse canal não vem obtendo resultado esperado pela organização, assim seu objetivo é concentração na manutenção do negócio, ou seja, renovações anuais de seguros.

#### Perfil do Cliente de Seguros sobre o volume de vendas

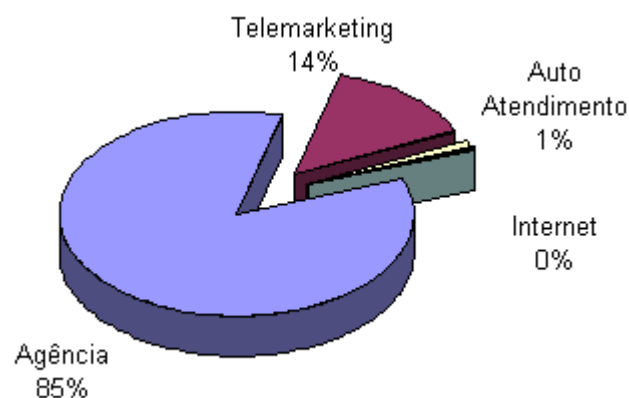


Figura 5 –% sobre o volume de vendas por tipo de cliente em 2010

Outra observação interessante foi a presença de instituições financeiras no mercado de seguros. Segundo análise da SUSEP divulgada em setembro de 2010 os nomes das seguradoras de maior renome são ligadas à bancos. Conforme quadro a seguir:

<b>Mercado Brasileiro de Seguros</b>		
<b>Consolidado</b>		
<b>Empresas</b>	<b>Prêmio Direto</b>	<b>% Participação</b>
BRADERCO VIDA E PREVIDÊNCIA S.A.	10.102.775	16%
ITAÚ VIDA E PREVIDÊNCIA S/A	5.292.999	8%
BRASILPREV SEGUROS E PREVIDÊNCIA S/A	4.979.826	8%
SANTANDER SEGUROS S/A	3.726.389	6%
ITAÚ SEGUROS S/A	3.478.144	5%
PORTO SEGURO CIA DE SEGUROS GERAIS	3.031.456	5%
BRADERCO AUTO/RE COMPANHIA DE SEGUROS	2.854.034	4%
CAIXA VIDA E PREVIDÊNCIA S/A	2.206.747	3%
MAPFRE VERA CRUZ SEGURADORA S/A	1.967.616	3%
COMPANHIA DE SEGUROS ALIANÇA DO BRASIL	1.868.586	3%
DEMAIS	24.073.114	38%
<b>Total Geral</b>	<b>63.581.687</b>	<b>100%</b>

Tabela 7– Consolidado: adaptado do Boletim de Seguros de setembro/2010 - SUSEP

A concentração do segmento bancário faz entender que o mercado brasileiro compreende que os seguros são produtos financeiros como os demais e que apesar da legislação são comercializados de forma semelhante.

Comparado o grupo de produtos da empresa em estudo com o mercado, segundo a SUSEP percebe-se que a empresa apresenta o desempenho semelhante ao do mercado no que tange o mix de produtos o que comprova que a estratégia de incentivar as vendas de produtos de pessoas foi alinhada à utilizada pelo mercado:

#### Perfil do Cliente de Seguros sobre o volume de vendas

<b>Produto</b>	<b>SUSEP</b>	<b>Empresa X</b>
AUTOMÓVEL	27%	25%
PATRIMONIAL	9%	11%
PESSOAS	57%	41%
DEMAIS	8%	23%

Tabela 8 – Principais Grupos Comparativo / Prêmio Direto: Adaptado do Boletim de Seguros de setembro/2010 - SUSEP



## 6. Considerações Finais

A realização desse trabalho possibilitou observar como uma corretora de seguros, que atua exclusivamente por meio de canal bancário realiza suas operações. Foi observado que a corretora atua como se fosse uma única organização, apesar de possuir contrato e razão social distintos ao banco em estudo. Essa conclusão se dá uma vez que a tomada de decisão principal ocorre na diretoria do banco que repassa à diretoria da corretora de seguros.

Quanto aos aspectos operacionais foi identificada que a empresa possui um modelo de controle de propostas e contratos eficiente baseado em relatórios, processos de microfilmagem, assim como ocorre no banco. Contudo, foi observado que um quesito, aparentemente básico, ainda não foi adotado pela organização que é assinatura individual por proposta. Segundo a SUSEP é necessário que toda proposta tenha assinatura do corretor, que no caso é o gerente de vendas. No entanto, essa assinatura pode ser realizada via chancela ou assinatura digital, ainda não adotada para as operações de seguros, mas adotada para sua contabilidade

Quanto aos procedimentos de publicidade foi observado que este é efetuado pelo marketing da rede bancária e apenas validado pela corretora. Porém foi observado que este procedimento torna as comunicações mais eficientes e tomam características institucionais, não apresentando diferença entre corretora e banco para o cliente.

O desempenho de vendas da corretora apresentou evolução a partir de 2009, foi constatado que a empresa passou a realizar as vendas por meio de um contrato de exclusividade para apenas uma corretora. Esse contrato provem de ganhos financeiros a partir do cumprimento de metas determinadas entre as partes na assinatura do contrato.

Outro fator que estimulou o crescimento foi o incentivo e remuneração para a área de vendas, nesse caso os gerentes das agencias. Segundo apontado pela empresa foi estimulado constantemente a venda de seguros de acidentes pessoais (ACP) e seguros de vida, por serem os produtos de maior rentabilidade, considerando-se o percentual da comissão média por operação. Esses estímulos proporcionaram a realização de vendas para os clientes que tem perfil de tomadores, ou seja, utilizam o banco para captação de empréstimos. Os investidores, contudo, apresentam um volume médio de contratação de maior expressividade.

A realização de vendas pelo canal bancário tem se mostrado como tendência no Brasil. Apesar da discussão em volta da qualidade de conhecimento que os gerentes de agências tem se comparado ao corretor especializado no negócio. Segundo dados da SUSEP as redes bancárias detém a maior parte do mercado nacional, sendo que a principal pertencente ao grupo Bradesco representa 16% do mercado, valor equivalente ao dobro da seguradora em segunda posição.

Constata-se, portanto, que para o canal bancário, os produtos de seguros tem apresentado rentabilidade média de 27% de suas operações, excluídas as receitas de previdência e capitalização, uma vez que não são foco da organização pesquisada. Outro fator a ser observado é a baixa comissão paga pelas operações de automóvel apresentada pela empresa resultado não esperado frente ao mercado.

Contudo a realização dessa pesquisa não é suficiente para se obter todos os dados necessários a identificação da melhor forma de gerir a organização Sendo assim, propõe para pesquisas futuras a comparação do processo de assinatura de propostas. Outro fator a ser observado é a baixa comissão apresentada pelo produto automóvel, valor aparentemente fora da normalidade visto que é um produto de adesão espontânea e exige pouca força da área de vendas. Compreender como as redes bancárias atuam no segmento de pessoas físicas e jurídicas também se propõe como pesquisa interessante se avaliado a concorrência visto que são operações de maior valor financeiro e conseqüentemente maior rentabilidade.

## Bibliografia

AAKER, D.A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERTUCCI, J.L.O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRANDON, L.G. **Deixa a trombeta soar: a indústria do seguro no século XXI**. Tradução de Roberto Luiz Martins de Castro. Título original Let the trumpet resound: the insurance industry in the 21 century. Rio de Janeiro: Finenseg, 2001.

BRASIL. **Lei nº 10.406, DE 10 DE JANEIRO DE 2002**. Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro.

BRASIL. MINISTÉRIO DA FAZENDA. Superintendencia se Seguros Privados – SUSEP. Disponível em: <http://www.susep.gov.br>. Acesso em 07 set. 2007.

BÜHRER, I.R.; MARIN, L.C. Desafios de marketing para o mercado segurador brasileiro. **Revista Eletrônica Administradores sem Fronteiras**. n.1, p. 1-10, 2004

CAVALCANTI, B.N.B. O contrato de seguro e os seus elementos essenciais. **RIPE – Revista do Instituto de Pesquisas e Estudos**. Bauru, v. 40, n. 45, p. 233-256, jan./jun. 2006.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 11. ed. Rio de Janeiro: Qualitymarck, 1998.

CORDEIRO, A.M. **Manual de Direito Comercial**. Coimbra: Almedina, p.589, 2001.

GALIZA, F. **A concentração no mercado segurador brasileiro**. In: Rating de Seguros, 2008. Disponível em: [www.ratingdeseguros.com.br/pdfs/artigo3.pdf](http://www.ratingdeseguros.com.br/pdfs/artigo3.pdf). Acesso em 08 jul 2010.

GALIZA, F.; FARIA, L.V.; PARENZI, R. **Cenário econômico do mercado de distribuição de seguros no Brasil**. Escola Nacional de Seguros. Rio de Janeiro: Funenseg, 2009.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GUERREIRO, M.F. **Seguros Privados - Doutrina, legislação e jurisprudência**. Rio de Janeiro:Forense Universitária. p.46. 2000.

HAMEL, G.; DOZ, Y.L. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

KALSING, J.L.; FARIAS FILHO, J.R. A influência das alianças entre conglomerados bancários e seguradores no mercado brasileiro: um estudo transversal sobre estratégias e resultados. **Organização & Estratégia**, v. 2, n.2, p. 136-172, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LUNKES, R.J. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade de Santa Catarina, 2003.

MAXIMILIAN, P.; SCHONBLUM, W. **O novo direito empresarial: contratos bancários**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos editora, 2004.

NOGUEIRA, L.M.P. **Sistema multi-agente para mediação eletrônica de seguros**. 2002. Dissertação (Mestrado em Informática) – Departamento de Ciência de Computadores, Faculdade de Ciências da Universidade do Porto.

MEDIGO, J.L.T.; SZULCSEWSKI, C.J. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 2007.

PINHO, D.B.; VASCONCELLOS, M.A.S.; *et al.* **Manual de economia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

ROESCH, S.M.A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SHERN, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, B.I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SINDICATO DOS CORRETORES DE SEGUROS. **Noções básicas**. 2007. Disponível em: <<http://www.sincormg.com.br.php>>. Acesso em 07 set. 2007.

STREHLAU V.; TELLES, R. **Canais de Marketing e Distribuição: conceitos, estratégias, gestão, modelos de decisão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

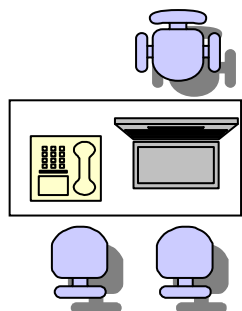
TACHIBANA, L.M. **Uma análise do ambiente de negócios da indústria bancária comercial**. ConTexto, Porto Alegre, v.4, n.6, p.1-22, 2004.

VARANDA, J.A.M. **Certificação em seguros: noções básicas de seguros**. Rio de Janeiro, Funenseg, 2007.

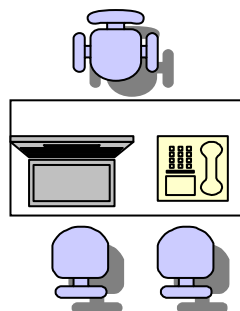
VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## Apêndice A

Gerência de Produtos



Gerência Operacional



Gerência Comercial

