

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RODRIGO PICCOLI

**ESTRATÉGIAS DE VENDA DE SEGUROS NÃO AUTOMOTIVOS PARA A
DIGEL SEGUROS**

**BENTO GONÇALVES
2019**

RODRIGO PICCOLI

**ESTRATÉGIAS DE VENDA DE SEGUROS NÃO AUTOMOTIVOS PARA A
DIGEL SEGUROS**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I: M.^a. Nivia Tumelero

Orientador TCC II: Dr. Deonir De Toni

BENTO GONÇALVES

2019

RODRIGO PICCOLI

**ESTRATÉGIAS DE VENDA DE SEGUROS NÃO AUTOMOTIVOS PARA A
DIGEL SEGUROS**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em 24/06/2019

Banca Examinadora

Orientador Prof. Deonir De Toni
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof(a). Nivia Tumelero
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. José Mário Marques Cancian
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico esse trabalho a todos que de alguma maneira fizeram parte da minha jornada acadêmica e contribuíram com meu aprendizado e crescimento profissional e pessoal, em especial aos meus pais Ilvo José Piccoli e Liria Cecília Piccoli, minha esposa Diane Perazzoli e minha filha Amanda Perazzoli Piccoli.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me proporcionar condições e saúde para a realização desse objetivo.

Aos meus pais Ilvo José Piccoli e Liria Cecília Piccoli que não mediram esforços para a realização e cumprimento dessa etapa me ajudando financeiramente e dando todo apoio para que esse sonho se realizasse.

A minha esposa Diane Perazzoli que abdicou de importantes projetos pessoais para cuidar de nossa filha enquanto eu cumpria com essa etapa, além é claro de me apoiar muito nos momentos mais críticos do desenvolvimento do trabalho.

Agradeço muito a minha filha Amanda Perazzoli Piccoli que em muitos momentos não pode compartilhar da minha companhia e brincadeiras, tenho nela a voz de incentivo e maior inspiração da vida.

Agradecimento especial também aos meus orientadores, M^a Nivia Tumelero e Dr. Deonir De Toni, que me mostraram os caminhos mais importantes para a elaboração do trabalho acadêmico sempre de forma cordial e atenciosa.

E de forma geral agradeço a minhas irmãs Rosecler Piccoli e Roberta Piccoli, restante da família e amigos que sempre dedicaram alguma palavra de força e incentivo para a realização do trabalho.

*“Uma empresa sem estratégia,
faz qualquer negócio”*

Michael Porter

RESUMO

Após diagnóstico realizado constatou-se que a Digel Seguros possui sua venda alicerçada em seguros automotivos que representam 82,58% do faturamento atual e comissões menores que os demais ramos, além de ser um segmento com altos índices de sinistros com perda de premiações junto as corretoras parceiras. Pensando em mudar essa situação é necessário estabelecer estratégias de venda de seguros não automotivos, obtendo maior rentabilidade e relacionamento. Como forma de mapear e entender o que os clientes pensam em relação a aquisição de outros tipos de seguros a empresa realizou uma pesquisa com sua rede de contatos, nela foi possível definir propostas de melhoria, com algumas já implementadas e outras com prazos definidos para sua realização. Baseado nas mudanças de perfil de consumo a Digel Seguros deverá disponibilizar novos canais de atendimento com alternativa a um site com contratação online, além de buscar também investimentos em mídias sociais direcionadas aos serviços e público específico. Todas as alterações devem estar alicerçadas na qualificação de sua equipe sempre buscando o direcionamento na geração de valor percebido quanto a aquisição de novas formas de proteção securitária, agregando maior fidelidade e rentabilidade.

Palavras-chave: Seguros. Corretora de Seguros. Proposta de Melhoria. Pesquisa de mercado. Digel Seguros.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca da empresa	17
Figura 2 – Seguros no Brasil em 2017	21
Figura 3 – Faixa de idade	81
Figura 4 – Sexo dos participantes	81
Figura 5 – Renda mensal	82
Figura 6 – Importância do seguro	83
Figura 7 – Tipos de seguro que possui	83
Figura 8 – Canais de contratação do seguro	84
Figura 9 – Interesse em outras opções de proteção	85
Figura 10 – Qual proteção gostaria de contratar ou conhecer melhor	85
Figura 11 – Motivos para não ter ou não querer outros seguros	86
Figura 12 – Grau de satisfação com a atual corretora	87
Figura 13 – Atendimento Digel Seguros	87
Figura 14 – Condições comerciais das corretoras	88
Figura 15 – Condição comercial Digel Seguros	89
Figura 16 – Atual corretora	89
Figura 17 – Fachada nova Digel Seguros	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Literatura administração geral	35
Quadro 2 – Literatura área de marketing e vendas	37
Quadro 3 – Literatura área de operações	40
Quadro 4 – Literatura área de gestão de pessoas	42
Quadro 5 – Literatura área de finanças	44
Quadro 6 – Análise SWOT Digel Seguros	47
Quadro 7 – CANVAS Digel Seguros	50
Quadro 8 – Descrição e resumo da literatura	69
Quadro 9 – Delineamento da pesquisa	73
Quadro 10 – 5W2H da Digel Seguros	77

LISTA DE SIGLAS

CNSEG	Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais
CNSP	Conselho Nacional de Seguros Privados
FENACOR	Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados e de Resseguros
FENSEG	Federação Nacional de Seguros Gerais
FUNENSEG	Fundação Escola Nacional de Seguros
FIPE	Fundação e Instituto de Pesquisas Econômicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDESE	Índice de Desenvolvimento Sócio Econômico
INSIDSEG	Tecnologia e Inovação para o Mercado de Seguros
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINCOR-RS	Sindicato dos Corretores de Seguro do Rio Grande do Sul
SINDISEG-SP	Sindicato das Empresas de Seguros e Resseguros de São Paulo
SUSE P	Superintendência de Seguros Privados

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1.	ESTRUTURA DO ESTUDO	13
2.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	16
2.1.	DADOS GERAIS	16
2.1.1.	Histórico.....	16
2.2.	PRODUTOS / SERVIÇOS.....	18
3.	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO	20
3.1.	MICROAMBIENTE	22
3.1.1.	Clientes.....	22
3.1.2.	Parceiros	23
3.1.3.	Concorrentes	25
3.1.4.	Entidades regulamentadoras	26
3.2.	MACROAMBIENTE	27
3.2.1.	Fatores econômicos.....	28
3.2.2.	Fatores Políticos-legais	28
3.2.3.	Fatores Tecnológicos	29
3.2.4.	Fatores Sociais.....	31
3.3.	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	32
4.	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	34
4.1.	ADMINISTRAÇÃO GERAL.....	34
4.2.	ÁREA MARKETING/VENDAS.....	36
4.3.	ÁREA DE OPERAÇÕES	39
4.4.	ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	42

4.5.	ÁREA DE FINANÇAS.....	43
5.	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO	46
5.1.	ANÁLISE SWOT.....	46
5.2.	CANVAS.....	49
5.3.	TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	52
5.4.	OBJETIVO GERAL.....	53
5.5.	OBJETIVO ESPECÍFICO	53
5.6.	JUSTIFICATIVA	53
6.	REVISÃO DA LITERATURA	56
6.1.	MERCADO BRASILEIRO E A INFLUÊNCIA NO SEGURO	56
6.2.	MERCADO DE SEGUROS NO BRASIL E NO MUNDO.	58
6.2.1.	Seguro de vida.....	58
6.2.2.	Seguro Residencial	59
6.2.3.	Previdência Privada no Brasil	60
6.3.	PROCESSO DE VENDA.....	60
6.4.	METAS E PERFIL DE VENDA	62
6.5.	PROCESSO DE VENDA DE SERVIÇOS.....	64
6.6.	PESQUISA DE MERCADO	66
6.7.	CONSIDERAÇÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO.....	68
7.	METODOLOGIA	71
7.1.	DELINEAMENTO DA PESQUISA	71
7.2.	PARTICIPANTES DO ESTUDO	72
7.3.	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.	72
7.4.	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	72

8.	RECOMENDAÇÕES	74
8.1.	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	74
8.2.	AÇÕES PROPOSTAS.....	75
8.3.	PLANO DE AÇÃO	76
8.4.	VIABILIDADE OPERACIONAL.....	78
8.5.	PROPOSTA IMPLEMENTADAS	80
8.5.1.	Pesquisa de mercado	80
8.5.2.	Ações de Treinamento e metas	90
8.5.3.	Aluguel nova sala comercial	91
9.	CONCLUSÃO	93
	REFERÊNCIAS	97

1. INTRODUÇÃO

Estar preparado para mudanças e entender as novas necessidades que o público busca na aquisição de determinados serviços de seguros, faz com que algumas empresas se diferenciem das demais e possam entregar valores e conceitos muito mais amplos do que apenas preço. Entender seu público alvo e focar em suas necessidades despertando desejos, geram um relacionamento próximo e possivelmente duradouro.

Essa proximidade entre corretora e cliente possibilita a apresentação de serviços que estejam direcionados a buscar alternativas que visem garantir a seguridade não apenas dos automóveis, mas também disponibilizar proteção para sua família, renda e futuro.

O mercado de seguros possui grande potencial de crescimento já que apenas 30% da frota de automóveis é segurada, 10% a 15% das residências e apenas 19% das pessoas tem algum tipo de seguro de vida, para tanto é preciso gerar valor já que o serviço de seguro é algo intangível e muitas vezes tem sua aquisição baseada em uma proteção que poderá não ser utilizada.

Para que isso possa ser colocado em prática é necessário conhecer o funcionamento da corretora como um todo, qualificar a equipe, entender a viabilidade do projeto com informações junto a cliente e rede de relacionamento afim de saber o que o público sabe sobre o assunto.

Este trabalho tem por objetivo estabelecer estratégias de venda de seguros não automotivos, gerando maior rentabilidade e fidelização junto aos clientes da Digel Seguros.

1.1. ESTRUTURA DO ESTUDO

No capítulo dois do trabalho é feita uma abordagem geral da empresa, contando de sua origem, missão, visão, valores e localização, além de apresentar um contexto breve dos serviços de seguros.

No capítulo três é apresentado um panorama geral do mercado segurador no Brasil, desde sua criação até números atuais do setor, além de caracterizar o ambiente externo, discriminando os impactos que ele representa para a empresa. O objetivo é

entender quem são seus clientes e concorrentes, onde e de forma atuam, além de possibilitar uma visão mais ampla dos reais impactos que os fatores sociais, econômicos, políticos e tecnológicos possuem sobre a empresa. Há também uma abordagem clara dos parceiros de negócio da empresa e os serviços disponibilizados e como o setor está protegido pelas entidades regulamentadoras.

No capítulo 4 está disposto um resumo do Diagnóstico da empresa informando as principais características do administrador e as ferramentas de processo utilizadas para mapeamento, planejamento, organização e controle do negócio. Nesse capítulo é apresentado como a empresa está organizada dentro do seu organograma, de que maneira é feito o planejamento estratégico, quais ferramentas tecnológicas são utilizadas para controle do processo, além de apresentar seu ponto de equilíbrio e como o marketing se relaciona diretamente com a venda dos serviços de seguros. Também são abordados os cargos e salários, serviços disponibilizados pela corretora e principalmente qual representatividade deles na linha de faturamento da empresa. Como e o que diferem as políticas de preço de cada companhia seguradora para cada perfil de cliente e é feita uma abordagem geral de como funciona o fluxo de atendimento, desde a entrada da solicitação do cliente até a apresentação final do orçamento.

Já o capítulo 5 está diretamente ligado ao projeto proposto, feito a partir de uma análise mais profunda das ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos ao qual a empresa está inserida, além da apresentação do projeto CANVAS que potencializa as chances de acerto e viabilidade para no negócio.

O Capítulo 6 apresenta a revisão da literatura utilizada na elaboração do trabalho, demonstrando como está o mercado segurador no Brasil e no mundo, qual sua relevância e influência no País com dados importantes nos segmentos de vida, residência e previdência. Esse capítulo aborda as principais ferramentas de venda, organização e composição de metas que serão utilizados pela corretora.

O capítulo 7 aborda a metodologia de pesquisa utilizada, com objetivo de entender a melhor forma de realiza-la. Descreve seu delineamento, participantes da pesquisa, como os dados foram coletados e sua forma de análise e apresentação.

No capítulo 8 está fundamentada a apresentação do problema proposto do trabalho e quais ações serão desenvolvidas pela empresa após essa análise. Apresenta o plano de ação com o desenvolvimento do 5W2H para implementação na

corretora, identificando a viabilidade do projeto baseado nas melhorias propostas e pesquisa realizada.

O capítulo 9 é a conclusão final do trabalho, abordando o entendimento como um todo do projeto e quais ações serão realizadas para seu cumprimento.

Após análise do referido trabalho pode-se concluir que algumas contribuições importantes devem ser ressaltadas. O mercado segurador embora desafiador possui espaço para ser explorado, sendo necessário entender as novas demandas de consumo e adequar a corretora à nova realidade. É importante gerar um elo de proximidade ao cliente apresentando de forma clara os benefícios que determinados tipos de seguro possuem e sua real importância tanto para ele como para sua família.

Somente com uma boa apresentação dos serviços, foco no cliente e suas necessidades a empresa conseguirá aumentar suas receitas através de outros tipos de seguros que não seja o automotivo.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A constante busca pelo crescimento profissional e vislumbrando um mercado que possui potencial de crescimento, em 2011 foi fundada a Digel Administradora e Corretora de Seguros, com ênfase na qualidade do atendimento, parcerias sólidas e relacionamento próximo com o cliente.

2.1. DADOS GERAIS

A Digel Administradora e Corretora de Seguros está localizada na cidade de Salvador do Sul – RS, situada na Rua Guilherme Lutz nº 69 no centro da cidade e também conta com um escritório localizado em Carlos Barbosa - RS, no endereço da Rua Julio de Castilhos nº 355, Sala 5 também no centro da cidade.

2.1.1. Histórico

Fundada em 15 de fevereiro de 2011 por Diego Loff, recém-formado em Administração e com curso de habilitação de corretores, viu nesse mercado uma oportunidade de crescimento profissional, pois já havia trabalhado anteriormente no banco Sicredi da cidade de Salvador do Sul e atuava diretamente na área de seguros do banco. Percebeu um potencial mercado e uma lacuna deixada pelas instituições bancárias nesse segmento, que não focavam nas reais necessidades do cliente. Iniciou as atividades apenas com uma companhia parceira (Mapfre Seguros), para se manter no mercado, conciliava as atividades do novo empreendimento com a administração parcial da construtora de seu pai. Sendo assim, conseguiu a manutenção de seu escritório e tempo para captar clientes e também novas companhias seguradoras parceiras.

Em agosto de 2015 começa a fazer parte do quadro societário da empresa Rodrigo Piccoli, estudante de Administração e com experiência na área comercial. A entrada do sócio teve como objetivo alavancar e difundir a marca da empresa na cidade de Carlos Barbosa e região onde foi instalado o escritório de apoio.

No final do ano de 2017 a empresa resolveu investir em sua marca e remodelar seu logotipo (figura 1) além de criar seus objetivos de Missão, Visão e Valores, conforme descrito:

- a) Missão: Proteger sua vida, seus bens e seu futuro.
- b) Visão: Tornar-se uma corretora de seguros reconhecida na região serrana do RS.
- c) Valores: Atendimento ético, personalizado e de confiança.

Figura 1 – Logomarca da empresa



Fonte: próprio autor (2018)

A empresa conta com duas funcionárias, sendo uma em cada escritório, ambas focadas na administração dos clientes, levantando informações de pendências de pagamentos, renovações a vencer, geração de orçamentos, lançamento das propostas emitidas no sistema integrado da empresa e controle das entregas e emissão das apólices. Atuam também na efetivação e fechamento de negócios conhecendo o processo como um todo da empresa. Os sócios atuam mais diretamente na parte comercial e financeira, buscando captar novos clientes e atendendo a demanda e necessidade da carteira já formada, orientando e fazendo os acionamentos de sinistros.

2.2. PRODUTOS / SERVIÇOS

A definição de seguro no dicionário nos remete a palavras como garantido, abrigado e protegido justamente isso que a prestação de serviços de seguro oferece, prevenir e estar preparados para imprevistos da vida e do dia a dia, segundo o glossário disponível no site da SUSEP (Superintendência de Seguros Privados) (SUSEP, 2018a, não paginado):

Seguro é um contrato mediante o qual uma pessoa denominada seguradora se obriga mediante o recebimento de um prêmio, a indenizar outra pessoa, denominada segurado, do prejuízo resultante de riscos futuros, previstos no contrato.

A característica principal da Digel Seguros é a venda e prestação de serviços de corretagem de seguros, atuando fundamentalmente com clientes pessoa física e jurídica tentando sempre entender as necessidades e perfil daqueles que necessitam dos serviços. Stanton e Spiro (2000, p. 48) destacam que:

O sucesso no ambiente competitivo da atualidade significa que uma empresa deve estar sempre procurando novos clientes. A estratégia básica de um vendedor é de se gastar o maior tempo possível com bons clientes potenciais – pessoas que reconhecem suas necessidades e estão prontas para comprar.

Atualmente a empresa conta com parceria de 13 companhias seguradoras, Liberty Seguros, Aliro, Mapfre, Porto Seguro, Itaú, Azul Seguros, Bradesco, Sompó, Allianz, Tokio Marine, Zurich, Sulamerica e Hdi Seguros, todas empresas com prestígio no mercado segurador que fazem com que a Digel amplie seu portfólio de serviços aos clientes, disponibilizando seguros automotivo, residencial, vida, previdência, empresarial, frota, entre outros. Vale destacar que em todo portfólio existem serviços extras embutidos pelas companhias, tais como assistência 24horas, assistência residencial e funeral dependendo de cada modelo contratado na apólice do seguro, isso amplia a participação e relacionamento da companhia seguradora junto ao seu cliente.

A Digel se destaca por manter um telefone de plantão 24 horas onde seus clientes podem ligar diretamente a corretora no momento de um sinistro ou solicitação de atendimento, dentro do pacote de serviços disponibilizados pelos planos das

companhias. Isso auxilia e tranquiliza o cliente por saber a quem ligar e ter a orientação correta em um momento de dificuldade. A empresa procura ter um relacionamento próximo com seus clientes, orientando e auxiliando na contratação do seguro, sempre buscando entender a necessidade de cada caso.

3. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

O mercado segurador no Brasil iniciou em meados 1808 com a abertura dos portos ao comércio internacional, tendo como base principal operar nos seguros marítimos estando basicamente regulada por leis portuguesas. Em 1862 com a expansão do segmento, empresas estrangeiras que operavam no setor começaram a montar suas bases de negócio no Brasil, com o desenvolvimento dos códigos civis da época e interesses mútuos entre seguradora e segurados o mercado atingiu números de maturidade no final do século XIX. Em 1º de Janeiro de 1916 houve um grande avanço em esfera jurídica no mercado com a sanção da lei nº 3.071, promulgando dentro do código brasileiro um capítulo específico dedicado ao contrato de seguros. Em 1966 o segmento passa a ser regulamentado com a criação do decreto de lei nº 73, de 21 de novembro de 1966 sendo instituído o Sistema Nacional de Seguros Privados, constituído pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP); Superintendência de Seguros Privados (SUSEP); Institutos de Resseguros do Brasil (IRB) autorizados a operar e regulamentar os seguros privados e corretores de seguros (SUSEP, 2018b).

O controle da habilitação dos corretores de seguros é feito pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), empresa que regulamenta e define as diretrizes do segmento, para se tornar habilitado a ser corretor a pessoa necessita passar no exame nacional de habilitação técnico profissional para corretores de seguros promovida pela Fundação Escola Nacional de Seguros (FUNENSEG), após aprovação o interessado ingressa com requerimento junto a SUSEP para se tornar corretor habilitado. Após habilitado estará apto a buscar parceria junto as companhias homologadas pela SUSEP, que farão a avaliação da possível parceria junto a corretora (SUSEP, 2018c).

Segundo dados do site da Confederação Nacional das Seguradoras (2018a) o setor de seguro no Brasil se distribui conforme dados apresentados na figura 2:

Figura 2 – Seguro no Brasil em 2017



Fonte: CNSEG (2018a, não paginado)

3.1. MICROAMBIENTE

Conhecer sua estrutura e entender seus objetivos e limitações fazem uma empresa diferente da outra, embora elas possam ofertar o mesmo produto/serviço sempre estarão separadas por suas características próprias e tomam caminhos diferentes. Por isso entender o contexto do ambiente que cerca a organização é fundamental e de suma importância para sua sobrevivência. Maximiano (2000, p. 124) destaca que:

As pessoas e as organizações que têm influência direta sobre a organização, ou dela recebem alguma influência direta, ou tem algum interesse em seu funcionamento, são chamados de stakeholders. Clientes, contribuintes, funcionários, membros da comunidade e acionistas são os principais stakeholders, porque são mais diretamente afetados pela eficácia e eficiência (ou falta delas) da organização.

3.1.1. Clientes

Os clientes da empresa estão definidos basicamente entre pessoas físicas e jurídicas localizados em grande escala na região serrana do Rio Grande do Sul, principalmente nas cidades onde a empresa possui seus escritórios. A atuação é em escala nacional e não há impedimentos legais para isso, hoje a Digel possui segurados em várias cidades do Brasil. As atribuições para as empresas (Pessoa Jurídica) são de maior complexidade e determinam um maior tempo e grau de investimento para criar vínculo e relacionamento entre empresas. Além disso, a venda é mais consultiva devido as grandes variações e valores envolvidos no negócio, as condições gerais variam entre companhias seguradoras e o entendimento e análise dela se fazem necessárias para o bom negócio.

Quanto aos clientes pessoa física o relacionamento também é importante, pois através dele o nome da empresa ganha força em escala positiva ou negativa dependendo do grau de satisfação no atendimento. Por isso saber entender suas necessidades é fundamental para o bom negócio, uma vez que os perfis mudam de pessoa para pessoa e o que elas esperam das coberturas do seu seguro também.

3.1.2. Parceiros

A Digel Seguros conta atualmente com a parceria de 13 empresas seguradoras no Brasil, empresas com tradição no mercado segurador e muitas com especialidades em tipos de seguros diferentes. Por isso o bom relacionamento comercial e entender os serviços ofertados por cada uma é de suma importância para a boa manutenção do relacionamento entre seguradora e corretora. Abaixo seguem as seguradoras parceiras da Digel Seguros e principais produtos disponíveis por cada uma:

- a) Porto Seguro – Empresa atuante nos mais variados serviços de seguro com portfólio completo para praticamente todas necessidades dos clientes. Atua principalmente com seguros automotivos, vida, previdência, residencial, empresarial, equipamentos, consórcio, eventos, entre outros. O grupo foca no atendimento diferenciado, com maior ênfase nas necessidades de cada cliente do que no preço. A Digel possui excelente relacionamento comercial com a Porto Seguros facilitando todo fluxo burocrático e negociações especiais.
- b) Azul Seguros – Empresa pertencente ao grupo Porto Seguro, porém com ênfase no seguro automotivo com custo/benefício, sendo adaptado à aqueles que procuram coberturas mais enxutas e preços mais competitivos.
- c) Itaú Seguros – Empresa pertencente ao grupo Porto Seguro voltada aos seguros automotivos e de frota. Normalmente possui preços mais competitivos nos seguros de SUV e Pickup, além de frotas das empresas.
- d) HDI Seguros – Atua principalmente com seguros automotivos, residenciais e empresariais, sendo extremamente competitiva nessa linha de produtos e com pacotes de benefícios bem estabelecidos e com boa flexibilidade.
- e) Liberty Seguros - Atuante no mercado de seguros automotivos, vida e alguns segmentos específicos de responsabilidade Civil e empresas. Seu direcionamento comercial é presente junto as corretoras, porém é feita através de canais de atendimento como WhatsApp, telefone e e-mail, não possuindo visitas presenciais.

- f) Aliro Seguros – Pertencente ao grupo Liberty Seguros e totalmente focada em seguros automotivos com preços competitivos e pacotes pré-determinados de serviços.
- g) Mapfre Seguros – Possui uma boa gama de serviços com foco nos seguros automotivos, residência, vida, agrícola, frota, empresariais e de responsabilidade Civil. Sua dinâmica de serviços está diretamente relacionada a importância que o segurado possa ter a companhia, tendo preços extremamente competitivos em grandes contas empresariais para seguros patrimoniais e seguros agrícolas. Seu elo comercial junto a corretora é pouco presencial e está diretamente ligado por canais como telefone, e-mail e WhatsApp.
- h) Sompo Seguros – Atua principalmente com seguros automotivos, empresariais, frota, vida e agrícola. Seu foco está direcionado a seguros de frota e empresariais e seu relacionamento comercial junto a corretora é através de telefone e e-mail.
- i) Allianz Seguros – A empresa atua no segmento de seguros automotivos, residenciais, vida, condomínios, empresarial e grandes riscos. No seguro automotivo possui foco no atendimento diferenciado sendo caracterizada por pacotes específicos e bem definidos. A empresa tem atuação forte em seguros destinados a propriedades agrícolas também caracterizados como “porteira fechada”. Possui relacionamento comercial tímido com a corretora com canais de atendimento por telefone.
- j) Tokio Marine – Empresa com atuação presente em seguros residenciais, vida e automotivos. Possui preços extremamente competitivos dependendo do perfil do risco segurado e principalmente em seguros de Pick-up e SUV. Possui canal direto de contato com a corretora através de chat, telefone e e-mail.
- k) Bradesco Seguros – Atuante principalmente no segmento de seguros automotivos, plano de saúde, frota, residencial, equipamentos e empresarial. Empresa com preços extremamente competitivos nos seguros residenciais e equipamentos. É hoje uma das empresas com

maior participação em planos de saúde do País. Possui elo comercial direto e presencial junto a corretora.

- l) Zurich Seguros - Atuante nos seguros automotivos, residencial, vida e empresarial com pouco relacionamento junto a corretora.
- m) SulAmérica Seguros – Empresa que atende principalmente seguros automotivos, residenciais, vida, frota, empresarial e plano de Saúde. Possui elo comercial direto com a corretora.

3.1.3. Concorrentes

No mercado a variedade e opções para contratação de um seguro são muitas, uma vez que não há fronteiras e delimitações de atuação dentro do Brasil por qualquer corretora atuar, por isso é fundamental o relacionamento e a persuasão na venda. Atribuir um atendimento especial poderá diferenciar a empresa do concorrente já que os preços muitas vezes são parecidos e determinados pelo sistema de cada companhia. Hoje os concorrentes da Digel Seguros estão alicerçados em basicamente três tipos distintos:

- a) Bancos – Os bancos provavelmente sejam os concorrentes mais desleais das corretoras de seguros, pois além de possuírem um banco de dados significativo e recursos extremamente altos para investimentos em marketing também se utilizam de ferramentas da venda casada, “obrigando” o cliente a uma contrapartida quando procura por outros serviços oferecidos pelos bancos. A desvantagem na aquisição dos serviços através desses canais é que além do relacionamento muitas vezes ser “frio” os bancos não atuam com canais de atendimento direto ao cliente em caso de sinistros e assistência 24hrs.
- b) Corretoras de Seguros – Na região onde a Digel está presente existem inúmeras corretoras de seguros que atuam no mesmo nicho de mercado da empresa, na cidade de Carlos Barbosa atualmente são aproximadamente oito e em Salvador do Sul um concorrente extremamente forte e com representatividade na região. Para se manter no mercado é fundamental possuir preços competitivos, relacionamento próximo ao cliente com atendimento rápido e eficaz, principalmente nas

situações de sinistros. Por isso possuir um telefone 24hrs e ferramentas de acesso fácil ao corretor como WhatsApp, podem diferenciar a escolha do cliente no momento de fechar negócio. Outro ponto importante é apresentar aos clientes e potenciais a gama de serviços oferecidos, tentando fidelizá-los através de mais de um seguro contratado.

- c) Sites de Venda Online – Esse segmento de mercado atua com venda pouco consultiva, porém está presente e acessível a qualquer pessoa de qualquer parte do País. Ele vem atendendo uma nova demanda de mercado, segundo dados da INSIDSESEG (INSIDSESEG, 2017) mensalmente a palavra “seguros” é procurada por mais de 11 milhões de pessoas no google o que mostra a relevância no tema e fácil acesso as informações por parte do público em geral, porém ainda para 80% das pessoas o corretor de seguros transmite mais segurança e conhecimento para recomendações do serviço.

Com intuito de se manter no mercado a empresa monitora os seus concorrentes, conversando com clientes atendidos por eles e também ouvindo sugestões, críticas ou elogios dos serviços prestados. Entender como eles trabalham e o que vem fazendo no dia a dia são fundamentais para melhorias que possam ser aplicadas na corretora.

3.1.4. Entidades regulamentadoras

O mercado de seguros no Brasil é regulamentado por algumas empresas que buscam fiscalizar e zelar os interesses das instituições seguradoras, segurados e corretoras de seguros no País, entre eles destaca-se algumas:

- a) SUSEP - Superintendência de Seguros Privados, cabe a ela o controle e fiscalização do mercado de seguros, previdência privada aberta, capitalização e resseguro. Foi criada em 21 de novembro de 1966 sob lei nº 73. Regulamenta e da proteção nas operações de seguros, além de zelar pelo interesse dos consumidores, promovendo a estabilidade do mercado sob sua jurisdição e assegurando seu funcionamento, além de fiscalizar a liquidez e solvência das sociedades seguradoras do País (SUSEP, 2018c).

- b) FENSEG – Criada em 2007 a Federação Nacional de Seguros Gerais está voltado para atividades específicas do segmento de seguros. A federação visa representar seus associados buscando o fortalecimento econômico daqueles que por ela são representados. Algumas de suas atribuições são, representar as associadas judicialmente, atuar na criação de leis e normas que aumentem a eficiência do segmento, desenvolve e implementa ações de política pública e privada de interesse do setor, realização de eventos, além de atender solicitações formuladas pelos seus associados. (FENSEG, 2018).
- c) FENACOR – Fundada em 1968 a Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados e de Resseguros, visa coordenar os interesses da categoria econômica dos corretores de seguros e capitalização. Representa 25 sindicatos estaduais filiados e 74 delegacias, tendo por finalidade além de proteger a categoria também colaborar com os poderes públicos no estudo e solução de problemas daqueles que ela representa. São mais de 95mil corretores registrados divididos em aproximadamente 60mil como pessoa física e outros 35mil como pessoa jurídica (FENACOR, 2018).
- d) SINCOR-RS – Fundada em 14 de outubro de 1942 a instituição foi criada para representar os corretores de seguro do RS perante as demais categorias. Visa regular e controlar o exercício da profissão no estado com a valorização do profissional e principalmente auxilia-lo nas demandas judiciais e extrajudiciais (SINCOR-RS, 2018).

3.2. MACROAMBIENTE

O macroambiente estuda os comportamentos e variáveis que estão diretamente ligadas a fatores que influenciam no andamento da empresa, porém não possuem controle por ela. É fundamental que a instituição esteja por dentro do que ocorre ao seu redor e tente se adaptar a isso para sobreviver.

Para Moraes (2004, p. 79) “As empresas precisam responder ao ambiente com rapidez e eficiência. Para tanto é necessário conhecê-lo. Essas demandas do ambiente podem ser de ordem econômica, tecnológica e social”.

3.2.1. Fatores econômicos

Estar localizada em uma região com melhor Índice de Desenvolvimento Sócio Econômico (IDESE) do Rio Grande do Sul com nota de 0,892 e uma população de aproximadamente 29mil habitantes, com faixa salarial média de 3,2 salários mínimos, impulsionam a cidade a um consumo mais expressivo (IBGE, 2018). Esses números refletem no maior poder aquisitivo da população da cidade e uma preocupação em assegurar seus bens uma vez que há condições econômicas para isso.

Esses números se contrapõem a realidade no Brasil como um todo, que se recupera de uma grave crise econômica e ainda apresenta números tímidos de crescimento. Segundo dados da Agência Brasil (MAXIMO, 2018) a economia brasileira deverá crescer em torno de 1,8% no ano de 2018, dados ainda tímidos e menores do que os dados iniciais projetados anteriormente que previam crescimento na média de 2,3%. As incertezas políticas, greve dos caminhoneiros e receio de investidores fazem o País se recuperar com lentidão ainda maior do que esperada para o ano. Em situações de crise econômica as pessoas necessitam eleger prioridades e o seguro normalmente fica em segundo plano, por ser tratado como algo de menor necessidade ou mesmo algo que pode ser cortado dos custos familiares e das empresas.

3.2.2. Fatores Políticos-legais

As corretoras de seguros atualmente podem optar pelo enquadramento tributário do Simples Nacional, onde a burocracia e impostos se tornam menores quando as empresas optantes faturarem no máximo R\$ 4.800.000,00 (Quatro milhões e oitocentos mil reais). A cobrança dos impostos cresce conforme o faturamento tornando assim o processo menos oneroso para pequenas e médias corretoras.

A tabela de alíquotas x receita bruta ao qual as corretoras estão enquadradas está informada na Tabela 1:

Tabela 1 - Alíquotas para as corretoras

Tabela do Anexo III | Vigente a partir de Janeiro/2018

Faixas	Receita Bruta em 12 Meses (R\$)	Alíquota	Valor a Deduzir (R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	6,00%	0,00
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	11,20%	9.360,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	13,50%	17.640,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	16,00%	35.640,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	21,00%	125.640,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	33,00%	648.000,00

Fonte: Catalisador de seguros (2018, não paginado)

Embora esteja com sinais de melhoria, o cenário político e econômico brasileiro ainda é preocupante, pois há uma insegurança em todos setores produtivos e população brasileira, muito devido a grave crise instaurada no país desde 2016 com envolvimento constante de políticos em fraudes e superfaturamentos para enriquecimento ilícito. O País perdeu credibilidade mundial e tornou-se alvo de fortes críticas, perdendo investimentos e tendo um crescente nos números de desempregados, isso gera uma forte instabilidade no consumidor que reflete na aquisição de produtos e serviços, dentre os quais o seguro. Além de todo receio econômico atual o país passará por um processo eleitoral que poderá refletir positiva ou negativamente. Segundo informações disponíveis no site Revista apólice, (2017a, não paginado):

Mesmo em um cenário de inflação controlada, taxas de juros mais baixas e queda também das taxas de desemprego, 2018 será um ano mais difícil para o setor. Isso por conta dos ajustes que serão necessários ao mercado para obter resultado operacional, tarefa que a seguradora sob seu comando já realizou.

3.2.3. Fatores Tecnológicos

Como ferramenta de controle da corretora, a Digel Seguros atua com um sistema integrado chamado SegFlexnet, ela possibilita o gerenciamento total da empresa, gerando tabelas de renovações a serem realizadas, clientes ativos e

inativos, controle de parcelas, sinistros, usuários, comissões, faturamento e produção, além de possibilitar a geração gráfica de todas as informações acima. Possuir uma ferramenta como essa auxilia muito o dia a dia da empresa, pois o controle é feito diariamente e mostra instantaneamente a real situação no mês e ano vigente, além é claro de gerar comparativos dos anos anteriores mostrando os crescimentos e metas planejadas pela empresa. O sistema possui uma excelente interface onde o cliente que o usa tem fácil acesso às informações com uma tela interativa e objetiva.

Em 2018 a empresa renovou seu site, tornando-o mais leve e interativo (www.digelseguros.com.br) onde os clientes encontram os serviços disponibilizados, as seguradoras parceiras da empresa, telefones de contato de cada uma delas e podem conhecer um pouco mais de sua história mantendo um contato direto através de um canal de e-mail. O site disponibiliza a cotação direta em algumas companhias que possuem o sistema de cotação online, mas algo ainda simples e com poucos recursos.

A empresa está atenta às novas demandas do mercado de seguros que se atualizam de uma forma muito rápida com as novas tecnologias disponibilizadas, tornando fundamental a atualização como forma de investimento no negócio. Para Moraes (2004, p. 81):

Tecnologia deve ser entendida como todo conhecimento utilizado pela empresa na realização das tarefas organizacionais. É uma variável ambiental e organizacional, pois pode ser desenvolvida pela própria organização. Inclui os avanços das ciências, bem como novos aperfeiçoamentos em produtos, processos e materiais.

Segundo dados do site da revista *apólice* (2017b, não paginado) estudos mostram as 10 tendências globais de tecnologia para o mercado de seguros:

- 1) Inteligência artificial tem sido utilizada para automação de processos, seja no front ou back office, regulação de sinistros com drones, analytics.
- 2) A distribuição pode ser redefinida por novos canais diretos para pequenos produtos de seguros, ferramentas online de pesquisas e chatbots.
- 3) Desagregação da cadeia de valor é a criação de novas insurtechs parceiras com oportunidade para atingir o consumidor de forma mais direta e engajada.
- 4) Novos produtos estão sendo desenhados para atender a nova realidade de economia compartilhada. Elas surgem de acordo com aceitação desse tipo de economia. Isso abre novas possibilidades de integração com esses parceiros.

- 5) A indústria de seguros está sendo incrementada pelo aumento da experiência digital e mobile para melhorar tanto o gerenciamento de risco quanto a interação com o segurado. As seguradoras investem como canal de comunicação, mas não como best action next para o cliente. As aplicações para suporte de qualidade de vida também são uma realidade como forma de agregar serviço ao segurado e de diminuir o impacto dos sinistros.
- 6) Dados analíticos avançados são utilizados pelos seguradores para utilizar o ponto de preço de determinado produto ou quais são os novos riscos, através dos dados coletados em interações dos clientes. Analytics permeia todas as ações da empresa.
- 7) A internet das coisas está encontrando maneiras novas de captar informações.
- 8) As seguradoras estão agregando mais valor com as parcerias.
- 9) A tecnologia Blockchain tem o potencial de transformação da indústria de seguros habilitando novos modelos de operação.
- 10) A Realidade aumentada pode ser explorada pela indústria do seguro e ter um potencial importante para melhorar a experiência com o seguro.

Saber se adaptar a essas novas tendências de mercado e principalmente se atualizar constantemente são obrigações das empresas que atuam nesse e nos mais variados segmentos. É fundamental atrelar a isso o relacionamento direto com o cliente sempre que necessário pois isso ainda diferencia as corretoras de seguros da venda direta online. Saber adaptar caso a caso e explicar os riscos e benefícios envolvidos em um seguro reforçam o elo de confiança entre corretor e clientes.

3.2.4. Fatores Sociais

O setor de seguros no Brasil possui grande representatividade no PIB, dados da CNSEG (CNSEG, 2018b) mostram que o alcance no produto interno bruto brasileiro foi de 6,5% em 2017, com cerca de R\$ 277,3 bilhões de reais que foram pagos pelas companhias seguradoras em forma de sorteios, indenizações, resgates e benefícios.

Embora os números sejam representativos ainda há um grande mercado a ser explorado no segmento no Brasil, levando em consideração que cerca de 30% da frota brasileira de veículos encontra-se segurada no país, 10% a 15% das residências e 19% dos brasileiros possuem algum tipo de seguro de vida (APOLICE, 2017a). Dados apresentados por um estudo feito pela Sindsegsp (2016, não paginado) demonstram que:

O estudo “O seguro na sociedade e na economia do Brasil”, realizado pela Fundação Mapfre mostra que é essencial promover a educação financeira em seguro e seus benefícios. O levantamento aponta que essa ação é primordial para aumentar o conhecimento da população sobre o seguro.

“É difícil até mesmo para nós entendermos a complexidade das finanças, porém, é preciso que as famílias entendam a importância do seguro em sua estabilidade econômica, para impulsioná-las financeiramente, obter crédito e cobrir seus riscos, já que a expectativa de vida no Brasil tem aumentado”, explica o doutor em economia José Antonio Herce, que apresentou as peculiaridades do estudo, durante evento da Fundação Mapfre, em São Paulo, na semana passada.

Segundo o levantamento, no Brasil a expectativa de vida média ao nascer chegou a 78,33 anos em 2010 (74,92 para os homens e 81,90 anos para as mulheres), o que levará a um aumento da demanda por produtos de poupança por parte das pessoas interessadas em manter seu status após a aposentadoria. Por isso, os objetivos da Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF) é promover a educação financeira e previdenciária, aumentar a capacidade dos cidadãos para tomar decisões conscientes sobre a gestão de seus recursos e contribuir para a eficiência e solidez dos mercados financeiros, de capitais, seguros e planos de pensão e de capitalização.

Sente-se no dia a dia da corretora que ainda existe muita resistência ao tema abordado, as pessoas acreditam que não é necessário a contratação de um seguro, tendo em mente que algum imprevisto só acontece com os outros. A particularidade do seguro está justamente no fato de ser um serviço que só será utilizado em um momento de imprevisto e que muitas vezes será pago, sem ser usado. Os dados apresentados mostram que o mercado segurador ao mesmo tempo que possui um excelente caminho a percorrer, também precisará passar por modificações que apontem as pessoas a importância de se prevenir e pensar no seu dia a dia e futuro pessoal e familiar.

3.3. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A partir da análise do macro e microambiente em que a empresa está inserida, foi possível identificar oportunidades e ameaças.

Oportunidades:

- a) Mercado ainda pouco explorado com potencial significativo de crescimento.
- b) Mudança cultural por parte da sociedade, focada em novos hábitos de segurança financeira, pessoal e patrimonial.

- c) Classe assistida por órgãos regulamentadores que visam fiscalizar e possibilitar uma concorrência saudável.
- d) Região de atuação com bons índices sociais.
- e) Parcerias junto as seguradoras como forma de aumento nas vendas e preços competitivos.
- f) Tecnologia como ferramenta de divulgação e venda dos serviços.
- g) Os bancos não apresentam atendimento personalidade 24 horas e pouco assistem seus clientes para seguros.

Ameaças:

- a) Atual resistência cultural dos clientes e prospects quanto a aquisição de seguros.
- b) Díficil competitividade junto a bancos que exercem venda casada e possuem grande capacidade de investimento de marketing.
- c) Baixo poder aquisitivo da população devido à crise econômica.
- d) Mudança do perfil do consumidor atual visando contratação de seguros online.
- e) Alterações tarifárias que possam gerar aumentos expressivos de preços.
- f) Grande número de corretoras na cidade, impulsionando a concorrência e possível perda de clientes.

4. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

O Administrador é fundamental para o sucesso de qualquer organização, pois através dele os canais de relacionamento e principalmente o gerenciamento como um todo seguem determinações e preceitos que são relevantes para o sucesso.

Conhecer o negócio ao qual a empresa está instituída, sabendo utilizar as ferramentas fundamentais para um bom gestor, tais como, organização, planejamento, custo, preço competitivo e boa comunicação farão com que a empresa tenha possibilidades de se destacar e se manter competitiva no mercado.

Moraes (2004, p. 4) destaca que:

Todo indivíduo que conduz um grupo de pessoas na realização de tarefas capazes de contribuir para o alcance dos objetivos da organização é um administrador, independentemente do nível hierárquico em que esteja situado, do tipo de formação profissional ou do tipo de organização em que esteja atuando, empresarial ou não empresarial.

4.1. ADMINISTRAÇÃO GERAL

Saber conduzir e principalmente manter uma empresa no caminho certo é algo que requer conhecimento, foco e planejamento. Nesse contexto é necessário que os sócios estejam inseridos de forma atuante no negócio com relacionamento próximo junto as seguradoras e clientes, além de exercer um olhar mais técnico nas tarefas realizadas pelas funcionárias, organizando e dividindo as funções administrativas para o bom andamento do negócio.

A empresa possui estrutura enxuta, porém organizada, com uma reunião anual de planejamento estratégico visando metas a médio e longo prazo, além de reuniões mensais entre os sócios e funcionários buscando o atingimento das metas estipuladas dentro de cada período. Todos dados obtidos pela corretora são através do sistema operado pela empresa (SegFlexnet) que possibilita o controle financeiro e administrativo do negócio, além de um multi cálculo (Segfy) para o ágil retorno dos orçamentos para os clientes.

Quadro 1 – Literatura Administração geral

Literatura Base
<p>Conforme destaca Maximiano (2000, p.26): “A administração significa, em primeiro lugar, ação. A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: Planejamento, organização, execução e controle. Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais”.</p> <p>Dentro do planejamento estratégico Moraes (2004, p.171) destaca que: “O Planejamento estratégico consiste no estabelecimento de planos gerais que moldam o destino da organização. É realizado no nível institucional, apresenta um horizonte de tempo de longo prazo e uma abrangência global”.</p>
Principais características
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Há uma participação efetiva dos sócios nos orçamentos propostos, consultando os orçamentos antes da apresentação final aos clientes. ➤ Todo novo investimento, alteração ou novidade dentro da corretora são discutidas e analisadas pelos sócios. ➤ No escritório de Salvador do Sul a administração é feita por Diego Loff e na cidade de Carlos Barbosa por Rodrigo Piccoli. ➤ Embora a corretora seja pequena há uma preocupação em planejar e definir seu futuro, com reuniões mensais e um planejamento estratégico anual. ➤ A empresa busca o reconhecimento no mercado lembrando sempre de manter um relacionamento próximo, honesto e ético, possuindo suas definições para sua missão, visão e valores: ➤ Missão: Proteger sua vida, seus bens e seu futuro ➤ Visão: Tornar-se uma corretora de seguros reconhecida na região serrana do RS. ➤ Valores: Atendimento ético, personalizado e de confiança. ➤ A Digel trabalha com dois sistemas distintos, um para o controle geral da corretora com gráficos e relatórios financeiros (SegFlexnet) e outro utilizado para realizar os orçamentos de forma instantânea com um filtro indicando

qual melhor companhia seguradora determinada por cada perfil de cliente (Segfy).	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bom relacionamento junto as seguradoras. ➤ Constante atualização dos sócios. ➤ Comprometimentos dos funcionários. ➤ Definição de metas e planejamento de crescimento. ➤ Baixo custo operacional. ➤ Sistemas integrados de controle administrativo e cotação. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acumulo de funções por sócios e funcionários. ➤ Poucos recursos para investimentos. ➤ Estrutura pequena, podendo gerar má impressão a potenciais clientes.

Fonte: Próprio autor (2019)

4.2. ÁREA MARKETING/VENDAS

Saber analisar as tendências de mercado e criar necessidades nos produtos e serviços gerando interesse e venda, são papéis ao qual o marketing está inserido. Para Kotler e Keller (2012 p. 29) “O marketing envolve a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de suprir necessidades gerando lucro”.

Nesse contexto a empresa realizou uma pesquisa junto a clientes abordando informações de qualidade no atendimento e serviços prestados, criando uma base de dados que podem ser utilizadas para melhorias e manutenção de pontos positivos.

Os produtos disponibilizados pela corretora são todos aqueles que as companhias seguradoras disponibilizam em seu leque de serviços, portanto entender o perfil de cada seguradora e quais produtos se encaixam melhor no conjunto de preço e necessidade do cliente se torna fundamental. Há um grande potencial de mercado a ser explorado no setor seguindo tendências de mudança do perfil do consumidor e principalmente mudanças culturais no Brasil que tornem o seguro realidade dentro do

orçamento das famílias. Nesse cenário as seguradoras desenvolvem produtos/serviços que possam atrair aos mais variados públicos e perfis de clientes.

Grande parte do faturamento da Digel está alicerçado no mercado automotivo, segmento cada vez mais explorado e com baixo comissionamento, além de altos índices de sinistralidade gerando perda de comissões adicionais junto as seguradoras e grande volume de trabalho para os funcionários e sócios. No mercado segurador além do preço, fatores como atendimento pré e pós-venda são fundamentais para a geração de valor no negócio, criando um elo de relacionamento próximo com possibilidade de manutenção e desenvolvimento de novos negócios. A empresa disponibiliza aos clientes um canal de contato 24hrs para auxílio imediato em casos de sinistros.

Quadro 2 – Literatura área de Marketing/Vendas

Literatura Base
<p>Para Kotler e Keller (2012, p.330) a definição de ciclo de vida dos produtos (CVP) se dá em quatro estágios específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Introdução: período de baixo crescimento nas vendas, uma vez que o produto está sendo introduzido no mercado. Não há lucros nesse estágio devido as pesadas despesas com lançamento do produto. 2. Crescimento: período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros. 3. Maturidade: período de baixa no crescimento das vendas, porque o produto já alcançou a aceitação da maioria dos compradores potenciais. Os lucros se estabilizam ou declinam em face do aumento da concorrência. 4. Declínio: período em que as vendas mostram uma queda vertiginosa e os lucros desaparecem”. <p>Seguindo essa tendência para Kotler e Keller (2012, p.131): “É fundamental reforçar o valor percebido no produto para os clientes, destacando que: O valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas. Já o benefício total para o cliente é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado</p>

produto em função de produto, pessoal e imagem. O **custo total para o cliente** é o conjunto de custos que os consumidores esperam ter para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto incluindo custos monetário, de tempo, de energia física e psicológica”.

Já no cenário de comunicação os autores Kotler e Keller (2012, p.14) destacam que: “As empresas têm de avançar sempre com seus programas de marketing, inovando produtos, permanecendo em contato com as necessidades do cliente e buscando novas vantagens em vez de depender dos pontos fortes do passado”.

Para Stanton e Spiro (2000, p.11) há uma nova tendência de vendedores onde: “Essa nova geração de vendedores procura levar para sua empresa os desejos dos clientes, estimulando o desenvolvimento de novos produtos. Eles se comprometem com uma atividade total de vendas de consultoria, sem manipulação, e se espera deles que resolvam os problemas do cliente, e não apenas obtenham pedidos”.

Principais Características

- A partir de uma pesquisa realizada em junho de 2017 identificou-se alguns pontos importantes referentes ao atendimento da corretora:
- 69% buscam atendimento preferencialmente através do WhatsApp.
- 77,8% das pessoas entrevistadas não utilizaram os serviços 24hrs da corretora.
- Todos entrevistados que utilizaram dos serviços da corretora foram rapidamente atendidos.
- 62,9% das pessoas entendem que o preço da Digel está bom, mostrando que a empresa está dentro da normalidade do cenário segurador.
- Para 30,6% dos entrevistados o ponto mais importante na contratação do seguro é o preço, porém para outros 27,8% o ponto principal é o atendimento, mostrando a importância de entender o perfil de cada cliente.
- Para 75% dos entrevistados os funcionários e sócios da Digel transmitem nota máxima em confiabilidade sobre seguros.
- O diagnóstico realizado na Digel identificou que mais de 80% do faturamento ativo da empresa está alicerçado em seguros automotivos.
- A empresa destina cerca de 3% do faturamento para publicações pagas em redes sociais.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ As vendas são realizadas através de 3 canais distintos: Venda direta/presencial, Venda online/WhatsApp e visita a clientes. 	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ágil atendimento nos canais disponibilizados pela corretora. ➤ Corretora passa confiança nas informações aos segurados. ➤ Competitividade de preços devido a oferta de parceiros. ➤ Sistema integrado que possibilita relatórios completos. ➤ Canais de comunicação 24 horas para atendimento emergencial. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta dependência de seguros automotivos. ➤ Pouco conhecimento em seguros específicos com grande margem e rentabilidade que estão diretamente ligados a bancos e grandes corretoras. ➤ Poucos recursos disponíveis para aplicação em marketing. ➤ Equipe enxuta para realização de vendas externas.

Fonte: Próprio autor (2019)

4.3. ÁREA DE OPERAÇÕES

Manter o controle das operações e seguir uma linha lógica na prestação dos serviços faz com que o fluxo de trabalho se mantenha constante, assim todos envolvidos sabem as etapas a cumprir durante o dia a dia, com suas respectivas tarefas. Ter seu controle diminui o nível de ociosidade e garante maior foco na sua realização.

Qualquer nova operação de orçamento possui um caminho a ser seguido para a obtenção do melhor resultado e principalmente para atingir a expectativa do cliente, sendo fundamental buscar as principais informações que contemplam a formação do preço para o seguro. Com as informações em mãos é realizado o orçamento junto ao sistema de multi calculo e avaliado o melhor custo benefício. Antes da apresentação dos valores um dos sócios valida e aprova o envio.

A empresa busca estar próxima dos clientes em todas etapas do seguro disponibilizando canais de comunicação que possam gerar melhores níveis de confiança entre segurado e seguradora, participando e sendo um elo de comunicação

entre ambos nos momentos de reclamações ou informações desencontradas. Por isso é fundamental explicar os benefícios e realmente o que está sendo contratado na apólice de seguro.

A Digel possui dois escritórios localizados em:

- a) Salvador do Sul – RS: Escritório com faixada para a rua na região central da cidade, possui sinalização externa e espaços definidos que possibilitam um maior conforto e visibilidade positiva do ambiente.
- b) Carlos Barbosa – RS: Localizado em uma galeria na região central da cidade, com pouca visibilidade externa tendo um espaço relativamente pequeno sem divisões entre os ambientes de trabalho podendo causar desconforto visual aos clientes.

Quadro 3 – Literatura área de operações

Literatura Base
<p>Saber controlar as tarefas impulsionam e garantem maior foco nos cumprimentos dos objetivos, Maximiano (2000, p. 245) destaca que: “A administração das operações fornece bens e serviços para os clientes ou usuários. Toda organização tem uma área funcional de operações ou produção. É nessa área que ocorrem os processos que transformam os insumos (ou recursos) em bens e serviços e os entregam para os clientes e usuários”.</p> <p>Dentre esses controles o layout do empreendimento pode gerar otimização dos trabalhos e confiança no momento da venda, conforme dados informados no site do Sebrae (2017a, não paginado): “Layout ou arranjo físico é a técnica de administração das operações cujo objetivo é aumentar a eficiência do sistema de produção. Um fluxo bem ajustado permite a rápida movimentação dos produtos através do sistema produtivo. Desta forma, menos tempo é perdido em cada etapa, ocorrendo a rápida transformação da matéria prima em produto final, reduzindo o lead time da produção”.</p> <p>Também como forma de gerenciamento das operações é fundamental garantir atendimento ágil e rápido, conforme destaca dados obtidos no site da Sebrae (2016b, não paginado): “Atender bem é um diferencial. Qualidade, agilidade e cortesia são pré-requisitos para que isso aconteça. Tanto o empreendedor como a</p>

equipe de atendimento devem identificar o cliente e suas necessidades, assim como ter tranquilidade para lidar com queixas e reclamações e, principalmente, habilidade para solucionar os problemas”.

Principais Características

- A empresa possui sua busca de clientes através de indicações, ligações e contatos pessoais para prospecção de vendas.
- Há uma divisão clara do fluxo a ser seguido na entrada de novos orçamentos tentando maximizar as informações obtidas para uma apresentação de orçamento conforme necessidade do cliente.
- Todas ações da empresa são voltadas a casos urgentes (sinistros) para minimizar ao máximo o momento crítico e de fragilidade ao qual o cliente passa naquele momento.
- A empresa possui dois escritórios localizados em áreas centrais, porém com tamanhos e apresentações distintas, sem estacionamento privativo e abertos nos períodos entre 08:30 – 11:45 e 13:30 – 18:00hrs de segunda a sexta e nos sábados entre 09:00 – 12:00.
- Na solução de problemas a empresa atua como intermediadora entre as necessidades do cliente e seguradora, tentando apresentar a ambas as partes os pontos principais para a solução do negócio, muitas das reclamações estão destinadas aos serviços 24hrs das companhias de seguro, onde há uma demora grande na espera do socorro muitas vezes ocasionado pela sobrecarga no número de atendimentos naquele período.

Pontos Fortes

- Fluxo de atendimento definido dentro da corretora.
- Agilidade na apresentação do orçamento.
- Boa localização, atendimento personalizado e cordial.
- Espaço físico ideal no escritório de Salvador do Sul.

Pontos Fracos

- Grande dependência dos sócios para fechamento do seguro.
- Espaço físico limitado no escritório de Carlos Barbosa.
- Falta de estacionamento privativo.
- Falta de um canal de comunicação específico para reclamações junto a corretora.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acompanhamento das reclamações até solução do problema. ➤ Agilidade no atendimento em casos de sinistro. 	
---	--

Fonte: Próprio autor (2019)

4.4. ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A forma de interação e liderança dos sócios com suas funcionárias reflete muito o que a empresa busca junto a seus clientes e parceiros, um sistema democrático e que correlaciona a opinião de todos na busca pelo melhor para empresa e cliente, essa forma de liderar gera um grau de participação e senso de responsabilidade a todos aqueles envolvidos no negócio. Os sócios buscam ouvir opiniões e trocar informações com os funcionários, afim do melhor diálogo possível, informando o grau de importância que possuem dentro do contexto do negócio.

Há uma preocupação por parte da empresa em manter um ambiente de trabalho confortável e principalmente que se torne duradouro, evitando assim contratações que necessitem de novos treinamentos começando um ciclo do zero. Hoje ambas funcionárias recebem salários de R\$ 1.400,00 (Hum mil e quatrocentos reais), estando acima da média nacional se levarmos em conta função e tempo de empresa.

Quadro 4 – Literatura área de gestão de pessoas

Literatura Base
<p>Quanto maior for a interação entre sócios e funcionários, melhor será o rendimento de todos, Maximiano (2000, p.404) destaca que dentro do comportamento democrático: “Quanto mais decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente”.</p>
Principais Características

<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa busca a interação entre sócios e funcionários, afim de otimizar a interação entre todos, sem deixar que as hierarquias sejam respeitadas. ➤ A empresa desde sua fundação em 2011 recrutou apenas 2 funcionários que não fazem mais parte do quadro colaborativo, mostrando nesses números baixa rotatividade. ➤ Quando houveram necessidades de contratação a empresa usou como premissa fundamental o senso de responsabilidade e relacionamento interpessoal. ➤ Levando em consideração tempo de empresa x porte da empresa o salário médio nacional para a categoria ao qual as funcionárias estão inseridas é de R\$ 1.109,27, porém ambas recebem R\$1.400,00 e comissão adicional em caso de venda de seguros. 	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estilo democrático de comando. ➤ Baixa rotatividade e absenteísmo. ➤ Bom clima organizacional de trabalho. ➤ Respeito das hierarquias. ➤ Salários acima da média nacional, além de pagamento adicional de comissões por venda. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Funcionárias novas na função e com pouca experiência. ➤ Dependência de treinamentos externos para capacitação motivacional e profissional. ➤ Sobrecarga nos sócios devido a estrutura organizacional reduzida.

Fonte: Próprio autor (2019)

4.5. ÁREA DE FINANÇAS

O processo de empreender e seu sucesso está diretamente ligado a como a empresa gerencia seus recursos financeiros para poder se manter ativa e em constante crescimento. Por ser uma prestadora de serviços a Digel não necessita de investimentos significativos em seu processo, porém manter as contas básicas em dia é fundamental.

Toda receita da empresa provém de comissão e adicionais por metas atingidas junto as seguradoras parceiras, sendo fundamental a busca do atingimento dos resultados estipulados no início de cada ano (Planejamento estratégico).

O principal controle financeiro realizado pela corretora é conhecer seu ponto de equilíbrio, sabendo exatamente o ponto mínimo de faturamento e a partir de qual receita obterá lucro, como a empresa é fundamentada na venda de serviços não há custos com matéria prima, estoques e investimentos estruturais, nessa perspectiva quanto maior o faturamento, menor será o índice percentual para obtenção do ponto de equilíbrio.

Quadro 5 – Literatura área de finanças

Literatura Base
<p>Conhecer bem seus custos e buscar atingir suas metas são fundamentais para a prosperidade do negócio, Megliorini e Silva (2008, p.1) destacam: “A função financeira é o conjunto de atividades relacionadas a obtenção, nas condições mais favoráveis, dos recursos de que a empresa necessita e sua aplicação, de maneira eficaz, no alcance dos seus objetivos”.</p> <p>É fundamental dentro de uma empresa entender onde a empresa está e quais objetivos quer realizar, Megliorini e Silva (2008, p.5) destacam: “A administração financeira, juntamente com administração de pessoal, de compras ou materiais, de vendas ou marketing e da produção, forma as cinco grandes áreas funcionais da administração. A cada uma dessas áreas cabem as funções básicas de planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar”.</p>
Principais Características
<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa mantém em caixa orçamento suficiente para manutenção de dois meses das suas contas fixas sendo administrada de forma racional pelos sócios, realizando investimentos pontuais quando necessário. ➤ As receitas da Digel provêm das comissões geradas na venda dos seguros e também no cumprimento de metas estipuladas pelas companhias.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fatura atualmente uma média mensal de R\$ 20.000,00 reais possuindo um ponto de equilíbrio de aproximadamente 54%, ou seja, aproximadamente R\$ 10.800,00 reais para cobrir seus custos. ➤ Por ser uma prestadora de serviços a Digel não requer muitos investimentos e sua depreciação é extremamente baixa, apenas contabilizada em seus itens de escritório. ➤ Investimentos mensais do lucro em papéis de resgate rápido, onde a contemplação de juros é maior do que a poupança convencional e ao mesmo tempo tem o seu resgate facilitado em casos de emergência ou na divisão entre os sócios. 	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por ser uma prestadora de serviços seus custos fixos e variáveis são menores sem demanda de estoque e matéria prima. ➤ Investimentos pontuais sem necessidade de financiamento junto a bancos. ➤ Faturamento médio mensal acima do ponto de equilíbrio, caracterizando lucro. ➤ Fluxo de caixa baixo, por não haver necessidade de pagamento a fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de um setor financeiro dentro da empresa. ➤ Ponto de equilíbrio alto frente ao valor médio faturado atualmente. ➤ Falta de previsibilidade de investimentos em melhorias.

Fonte: Próprio autor (2019)

5. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO

Para um empreendedor, conhecer as viabilidades do negócio e entender o mercado ao qual está inserido é fundamental que algumas premissas básicas sejam mapeadas.

Segundo Maximiano (2000, p. 204) destaca:

A análise (ou diagnóstico) da situação estratégica ou posição estratégica é o ponto de partida para a elaboração do plano estratégico de uma organização. O diagnóstico deve focalizar cinco elementos: objetivos e metas, clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens competitivas e desempenho.

Fatores como pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades devem estar claros à empresa abrangendo uma visão mais ampla e aberta do negócio, possibilitando assim a implementação de planos de ação e utilização de ferramentas de controle organizacional.

Também como forma de análise estrutural o CANVAS traz uma proposta de autoconhecimento e do mercado, sabendo onde se posicionar, público alvo, diagnósticos de custos internos e com quais canais de atendimento poderá buscar se posicionar frente aos seus clientes.

5.1. ANÁLISE SWOT

O termo SWOT vem da junção de quatro palavras do inglês, Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), onde pontos fortes e fracos estão alicerçados dentro da corporação e as ameaças e oportunidades condizem ao mercado externo, a ferramenta é extremamente importante e essencial a qualquer empreendimento já que proporciona ao empreendedor analisar sua empresa de uma ótica mais completa sendo extremamente simples e eficaz de ser implementada, além de proporcionar de forma clara o que poderá explorar no mercado em que irá atuar e conhecer melhor as barreiras e dificuldades do seu nicho de mercado (Sebrae, 2018c).

Com base na caracterização do ambiente que a empresa está inserida e seu respectivo diagnóstico fica destacado no quadro 6 a análise SWOT da empresa:

Quadro 6 – Análise SWOT Digel Seguros

Ambiente Interno	
<p style="text-align: center;">PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pouco recurso financeiro. ➤ Acumulo de funções por sócios e funcionárias. ➤ Alta dependência dos seguros automotivos. ➤ Poucos recursos disponíveis para investimento em Marketing. ➤ Falta de estacionamento privativo. ➤ Falta de um canal de comunicação específico para reclamações junto a corretora. ➤ Dependência de treinamentos externos para capacitação motivacional e profissional. ➤ Falta de um setor de recursos humanos. ➤ Falta de previsibilidade de investimentos em melhorias. 	<p style="text-align: center;">PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bom relacionamento junto as seguradoras. ➤ Canais de comunicação 24 horas. ➤ Atendimento ágil nos canais disponibilizados. ➤ Baixo custo operacional. ➤ Agilidade na apresentação dos orçamentos. ➤ Boa localização dos escritórios da empresa. ➤ Bom clima organizacional. ➤ Salários acima da média nacional. ➤ Custos fixos e variáveis baixos por se tratar de uma prestadora de serviços sem estoque e matéria prima. ➤ Investimentos pontuais sem necessidade de empréstimos bancários.
Ambiente externo	
<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atual resistência cultural dos clientes e prospects quanto a aquisição de seguros. ➤ Difícil competitividade junto a bancos que exercem venda casada e possuem grande 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mercado ainda pouco explorado com potencial significativo de crescimento. ➤ Mudança cultural por parte da sociedade, focada em novos

<p>capacidade de investimento de marketing.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Baixo poder aquisitivo da população devido à crise econômica. ➤ Mudança do perfil do consumidor atual visando contratação de seguros online. ➤ Alterações tarifárias que possam gerar aumentos expressivos de preços. ➤ Grande número de corretoras na cidade, impulsionando a concorrência e possível perda de clientes. 	<p>hábitos de segurança financeira, pessoal e patrimonial.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Classe assistida por órgãos regulamentadores que visam fiscalizar e possibilitar uma concorrência saudável. ➤ Região de atuação com bons índices sociais. ➤ Parcerias junto as seguradoras como forma de aumento nas vendas e preços competitivos. ➤ Tecnologia como ferramenta de divulgação e venda dos serviços. ➤ Os bancos não apresentam atendimento personalidade 24 horas e pouco assistem seus clientes para seguros.
--	---

Fonte: próprio autor (2019)

O Setor de seguro no Brasil ainda demonstra grande potencial de crescimento e estar preparado e buscar entender de que forma o público atual e a nova geração buscará esse serviço poderá fazer a diferença na manutenção da empresa no mercado, por isso manter uma parceria forte e duradoura com as melhores seguradoras do País, diferenciando o atendimento frente aos concorrentes podem fazer grande diferença.

Embora a empresa possua poucos recursos disponíveis para implementação de melhorias e investimento em marketing é fundamental que consiga pulverizar de forma mais homogênea o faturamento dentro de sua carteira de serviços disponíveis, isso torna maior a fidelização junto ao cliente e permite uma maior rentabilidade média nos seguros vendidos, já que o seguro automotivo é extremamente competitivo e com comissões mais baixas. O aprendizado e capacitação constante de toda equipe elevam a estima no ambiente de trabalho e tornam menor a rotatividade, esse cenário

possibilita a todos envolvidos apresentar ao cliente orçamentos ágeis e com foco na necessidade que atenda o que ele realmente precisa.

Como forma de seguir competitiva a empresa necessita manter seus custos enxutos, mas lembrando sempre da valorização de seus colaboradores e com o seu crescimento gradual é fundamental investir em novas áreas dentro da corporação que hoje são subsidiadas pelos sócios, tomando tempo em situações que ambos não têm o conhecimento ideal e deixando de atuar no foco estratégico.

Seguir com os plantões 24 horas e atendendo os clientes de forma cordial, ágil e com preços competitivos no mercado, podem incrementar o faturamento e crescimento da empresa.

5.2. CANVAS

Ao projetar a abertura de um negócio as dúvidas e questionamentos sobre o sucesso do empreendimento se multiplicam na cabeça do empreendedor, para isso ferramentas de viabilidade, análise e controle são fundamentais e tornam o negócio mais objetivo e prático. O processo de empreender inicia com a ideia do negócio em cima de uma oportunidade do mercado, mas para que ele possa dar certo é necessário montar uma estratégia/plano de negócio, alocando recursos para que ele saia do papel, funcione e seja gerenciado de forma profissional. Esses recursos se relacionam de forma direta tornando o negócio dinâmico e com variáveis que obrigam o empreendedor a se moldar conforme a necessidade do mercado. Contudo, para que a ideia vire um empreendimento o ideal é aplicar o modelo CANVAS desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur na fase primária do negócio, pois ele dará sustentação ao projeto mostrando sua viabilidade e seus potenciais e riscos (Dornelas, 2015).

Conforme Dornelas (2015, não paginado) destaca:

A análise estruturada de uma ideia para transformá-la em uma oportunidade existe para facilitar esta decisão. E o modelo de negócio Canvas¹ é uma proposta que tem esse objetivo: analisar uma ideia e conceituar um modelo de negócio para uma empresa a partir dessa ideia. Tudo de forma prática, visual e interativa.

O modelo de negócio é a explicação de como sua empresa funciona e cria valor. Há muitas definições que buscam explicar o que significa o termo, mas a essência resume-se em buscar entender como a empresa fará dinheiro, qual será ou é seu modelo de receita e como as várias áreas e processos de negócio se relacionam para atingir o objetivo de fazer com que a empresa funcione, gerando valor aos clientes.

Com base nessas informações, no quadro 07 apresenta-se o CANVAS proposto para a Digel Seguros:

Quadro 7 – Canvas Digel Seguros

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Rel. com o Cliente	Segmento de Clientes
Treze Seguradoras de confiança e entra as melhores do País	Coleta e análise das necessidades do cliente. Mapeamento de orçamentos Atendimento 24hrs.	Segurança e Tranquilidade. Serviços personalizados e diversificados. Foco no cliente.	Atendimento Eficiente. Confiabilidade. Suporte 24hrs. Conhecimento do Assunto. Canais de atendimento. Preços Competitivos. Coberturas adequadas.	Empresas. Pessoas Físicas. Clientes com interesse na qualidade do Serviço.
	Recursos Chave Estrutura Física (Escritório). Funcionários Capacitados. Computadores. Internet de Qualidade. Sistema de gerenciamento de clientes e renovações.		Canais Telefone fixo. Celular. Plantão. WhatsApp. Presencial. Redes Sociais.	
Estrutura de Custos Aluguel da Sala Comercial. Salário de Funcionários. Custo Sistema. Custo Internet e Telefone. Materiais de Escritório. Luz. Impostos.		Fontes de Receitas Comissão Sobre Seguros Vendidos. Comissão sobre metas atingidas. Ganho de produtos através do acumulo de Bônus.		

Fonte: Próprio autor (2018)

Como forma de contextualizar, o CANVAS é importante entender onde e porque cada recurso está alocado:

- a) Parceiros Chave – são aqueles que fundamentalmente criam um elo de parceria no negócio, sendo fundamentais para manutenção da empresa, no contexto da Digel necessariamente são as treze seguradoras parceiras que disponibilizam seus serviços através da corretora.
- b) Atividades chave – Fundamentada em coletar dados de forma homogênea, mapeando assim orçamentos nas mais variadas seguradoras parceiras.
- c) Proposta de valor – serviços personalizados visando a tranquilidade e segurança dos clientes.
- d) Relacionamento com cliente – Visa um elo de proximidade e confiabilidade junto aos clientes, demonstrando conhecimento no assunto com preços e coberturas adequadas a cada perfil e recurso financeiro disponível.
- e) Segmento de clientes - Na área de seguros a atuação está diretamente ligada a empresas e pessoas que tenham ou possam ter algum seguro.
- f) Recursos chave – Para que a empresa funcione de forma sistêmica são necessários recursos fundamentais, tais como um local adequado, internet de qualidade e um sistema integrado que gerencie toda empresa, desde as apólices vigentes, até dados gerenciais de faturamento.
- g) Canais – Formam o principal elo de ligação entre a corretora e clientes, fundamental para criação de relacionamento e possibilitam agilidade no atendimento.
- h) Estrutura de custos – Formam toda cadeia de recursos financeiros necessárias para a manutenção do negócio, indo desde o aluguel da sala até materiais básicos de escritório.
- i) Fontes de receitas – Contabilizam toda entrada de recurso financeiro possível na corretora, atualmente fundamentada nas comissões das seguradoras e adicionais ganhos por metas atingidas.

5.3. TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A partir dos estudos abordados no diagnóstico empresarial, Matriz Swot e Canvas pode-se verificar que o mercado de seguros é amparado por órgãos regulamentadores presentes e que dão segurança e credibilidade para os corretores.

Esse mercado possui potencial de crescimento no Brasil, os números demonstram que o tema ainda é pouco difundido no País e basicamente está atrelado ao mercado de automóveis, este com apenas 30% da frota nacional segurada (APOLICE, 2017a).

Manter um elo de proximidade junto aos clientes e principalmente saber ofertar as necessidades de cada caso, fazem a diferença e perpetuam o crescimento da empresa frente aos seus concorrentes, que são muitos e merecem uma atenção especial, necessitando saber onde atuam, quais produtos disponibilizam e o que fazem para se manter competitivos e em crescimento. É fundamental ampliar a participação de atuação da empresa com a oferta de mais serviços, passando a atuar como um agente de suporte quando o assunto estiver relacionado a segurança, garantia dos bens e tranquilidade.

Embora os recursos financeiros e estruturais sejam escassos para maiores investimentos em marketing, a empresa deve buscar alternativas viáveis de aumentar o leque de participação e atuação da corretora, ampliando suas receitas fora da venda dos seguros automotivos, que detém comissões menores, maior competitividade entre corretores e principalmente porque o índice de sinistros é alto o que demanda maior tempo para sua solução. Há também uma mudança cultural por parte dos Brasileiros que começam a entender a importância de proteger seus bens e principalmente garantir uma segurança financeira e familiar em casos de imprevistos, buscando alternativas que caibam no orçamento e tragam alguma proteção adicional.

Essa mudança traz também uma importante reflexão de como a corretora irá se posicionar nos próximos anos, já que há uma nova geração em curso buscando fontes fáceis e cada vez mais dinâmicas de contratar seus serviços, entre eles o seguro. Há uma necessidade de manter-se em contato direto e com relacionamento próximo dos seus clientes, mas ao mesmo tempo criar canais que deem a eles autonomia na busca incessante de informações.

As ferramentas de Análise SWOT e CANVAS tornam essa percepção e visão geral mais clara, por mostrarem dentro de uma visão micro e macro quais pontos deve-se analisar e priorizar dentro de uma organização. Sendo assim, como aumentar a participação e faturamento dos seguros não automotivos dentro da Digel Seguros?

5.4. OBJETIVO GERAL

Estabelecer estratégias de venda de seguros não automotivos para aumentar a participação e faturamento da Digel Seguros.

5.5. OBJETIVO ESPECÍFICO

Os objetivos específicos são:

- a) Mapear potenciais clientes com perfil para aquisição de seguros não automotivos.
- b) Identificar novas demandas de mercado.
- c) Propor ações de treinamentos e metas no ramo de seguros não automotivos.
- d) Propor investimentos em mídias digitais na área de seguros não automotivos.
- e) Propor novos canais para contratação online de seguros.

5.6. JUSTIFICATIVA

É fundamental que empresas no setor de seguros se reinventem e busquem alternativas para seguir crescendo e principalmente aumentando as margens de lucro em um mercado cada vez mais competitivo.

Embora, de maneira ainda tímida, mudanças comportamentais e culturais estão fazendo com que os brasileiros busquem novas formas de assegurar seu patrimônio e garantir alguma reserva financeira para sua família em caso de imprevistos, essa nova tendência traz oportunidades em um mercado ainda pouco explorado pelas

corretoras de seguros, chamados de seguros não automotivos (ramos elementares). Contudo é necessário planejamento e dedicação, definindo estratégias para que esses objetivos sejam alcançados.

Stanton e Spiro (2000, p. 34) destaca:

Os termos objetivos, estratégias e táticas ganham mais significado quando examinados em relação uns aos outros. Em primeiro lugar são estabelecidos os objetivos, em seguida estratégias, ou planos de ação, são desenvolvidas para se alcançarem os objetivos.

Aumentar a gama de serviços oferecidos melhora o elo de relacionamento e faz com que a corretora ganhe credibilidade e respeito junto ao cliente, mas principalmente possibilita aumentar as margens de lucro da empresa, já que seguros não automotivos possuem maior comissionamento e níveis de assistência bem abaixo dos seguros automotivos. Além disso, com a média de sinistralidade menor, aumenta-se a fidelização também junto as seguradoras que premiam e disponibilizam comissões adicionais por metas atingidas.

Nesse contexto é importante planejar e entender as particularidades e melhorar a competitividade de cada companhia para cada serviço, além de disponibilizar dentro da corretora recursos financeiros e humanos que possam prospectar a venda de forma clara e que desperte o interesse no cliente.

Moreira (2007, p. 25) destaca:

A cada objetivo pode corresponder mais de uma estratégia, e uma estratégia pode viabilizar mais de um objetivo. Essa análise nos permite verificar qual é a melhor combinação possível para atingir os objetivos esperados. A escolha da alternativa levará em conta o custo, a viabilidade, os recursos, o índice de probabilidade de sucesso e a coerência com as crenças e valores da empresa e sua estrutura organizacional. Após escolhida a melhor alternativa estratégica, devemos indicar as responsabilidades de consecução dessas ações, assim como o prazo de realização das prioridades e os recursos colocados à disposição.

A corretora necessita estar interligada as novas gerações que buscam cada vez mais alternativas rápidas e de fácil acesso, dando liberdade e comunicação ágil para a resolução de problemas, mas também é necessário atender a demanda de público que busca conhecer a empresa e sua reputação tendo relacionamento direto e próximo. Embora os investimentos financeiros sejam necessários, a mudança

interna é muito mais voltada para a forma de abordar e como se comportar com essas novas mudanças de público que o mercado segurador apresenta e apresentará nos próximos anos. Cada segmento de venda possui particularidades diferentes e a venda de serviços, por não estar relacionada a produtos torna sua real efetividade apenas no momento da necessidade.

Seguindo essa perspectiva Medigo e Szulcsewski (2007, p.30) destacam:

Cabe à força de vendas, junto com marketing, fazer o cliente/consumidor perceber os diferenciais que cada bem ou serviço tem, e assim poder oferecer produtos com diferentes características e vantagens, com preços compatíveis ao mercado, mas que ao mesmo tempo garantam margens adequadas aos fabricantes e distribuidores.

Administrar os custos, saber gerenciar os recursos disponíveis para investimentos pontuais e de forma objetiva, além de atuar com foco na venda consultiva possibilitam a Digel seguros ser uma empresa mais sólida, consolidada e principalmente rentável no mercado segurador.

6. REVISÃO DA LITERATURA

A nova postura de consumidores e as constantes mudanças do perfil de consumo obrigam as companhias seguradoras a se reinventarem e buscarem alternativas para despertar interesse e gerar valor na venda dos seus serviços.

Entender o seu público e mapeá-lo de forma coesa e exata podem gerar uma maximização nos acertos para a precificação de cada perfil, provavelmente em um futuro próximo fatores como forma de dirigir, cuidados com a saúde e forma de consumo serão levados em consideração na hora de gerar o preço. É vital para o mercado a constante atualização em tecnologia, desburocratizando o setor trazendo canais de comunicação ágeis que possam entender de forma dinâmica a necessidade de cada cliente (TIINSIDE, 2018).

6.1. MERCADO BRASILEIRO E A INFLUÊNCIA NO SEGURO

A previsão de crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) para o Brasil em 2019 é de 2,5%, já o mercado segurador tem projeção de crescer entre 6,3% (Cenário pessimista) e 8,4% (Cenário otimista), sendo um segmento resiliente a situação econômica do País e poder de compra da população. O Brasil é a 8ª economia do mundo, 12ª no ranking de seguros e apenas a 45ª em arrecadação per capita, mostrando o potencial que o mercado segurador possui no País, nesse contexto é fundamental disponibilizar novas políticas públicas de incentivo ao mercado e gerar caminhos de conscientização e mudança cultural do brasileiro na importância da aquisição de um serviço de proteção patrimonial e financeira (SONHO SEGURO, 2018).

A comercialização de um determinado produto ou serviço é muito mais complexo do que aparenta, envolvendo uma série de fatores que determinam ou não a sua compra, conforme destaca Chiavenato (2014, p.95):

Um produto é a consequência final de todo um processo empresarial de criação, projeto, fabricação, embalagem, estilo, etc. Se o produto não for diferenciado, ele será simplesmente algo a mais ofertado no mercado. Um entre milhares de outros produtos disponíveis ao cliente. É por essa razão que se fala hoje em customização, ou seja, a adequação do produto as características do consumidor, para que ele seja único.

A venda de um seguro é um dos itens que possui grande relevância no orçamento de uma família, sendo intangível e totalmente atrelado ao poder de persuasão e esclarecimento daquele que o vende. Por isso a necessidade de ter confiança, entendimento e principalmente gerar valor ao cliente pelo serviço que está sendo contratado, nesse caso, segurança patrimonial e financeira. Aspectos como a aparência e maneira de se postar e vestir, entender as necessidades de cada cliente, ter empatia e bom relacionamento interpessoal, saber ouvir mais do que falar e conhecer sobre os serviços prestados são fundamentais para a aquisição de confiança do cliente e posterior fechamento do negócio (MULTICALCULO, 2018).

Conhecer sua empresa, clientes e mercado de atuação são fundamentais para o sucesso, prosperidade e geração de valor para a venda. Existem fatores que não podem ser totalmente controlados (Fatores Externos) mas eles podem ser previstos e monitorados constantemente, sem causar assim futuros problemas para o crescimento ou geração de receita. Dentro do contexto organizacional a empresa precisa se planejar e entender seus custos, prioridades e foco aumentando assim a competitividade e crescimento no mercado. Chiavenato (2014, p.132) destaca:

As empresas são agentes ativos e proativos que se esforçam para alcançar suas metas e objetivos da melhor maneira possível e, com isso, oferecer resultados. Todavia, as vendas de seus produtos/serviços dependem de uma série de fatores internos e externos que determinam o seu sucesso ou fracasso.

Há uma grande influência da internet e tecnologia no comportamento dos consumidores, porém menos impactante quando os dados refletem a aquisição de serviços e não produtos, principalmente seguros. Embora 78% dos consumidores se sentem confortáveis em comprar pela internet, ainda há uma grande resistência na contratação do seguro, onde apenas 6% dos que pesquisaram sobre o tema na internet de fato realizaram sua contratação online. A lacuna a ser preenchida no mercado é grande, quando o assunto é educação financeira e formas de proteção da renda e patrimônio, sendo algo ainda pouco difundido e relevante para o consumidor, porém extremamente importante para as companhias que já criam mídias mais específicas e formas de participar ativamente dessa organização junto aos clientes (EXAME, 2018a).

6.2. MERCADO DE SEGUROS NO BRASIL E NO MUNDO.

Conforme dados da Revista Apólice (2018c) o mercado de seguros no mundo atingiu a marca de R\$ 5 Trilhões de faturamento no ano de 2017, um avanço de 1,5% frente ao ano de 2016, porém com pequena baixa de crescimento se comparado com os períodos entre 2015 e 2016 que teve crescimento médio de 2,2%, essa queda está representada principalmente nos mercados avançados dos EUA e Europa Ocidental que tiveram uma desaceleração no crescimento do mercado segurador, em contra partida o mercado emergente vem em crescimento impulsionado pela China com crescimento médio de sólidos 10% devido a melhores condições de renda das pessoas e empresas e aumento de bens dos indivíduos.

As seguradoras tradicionais estão buscando alternativas para se moldar as novas necessidades dos consumidores com menos burocracia na hora de contratar esses serviços com maior assertividade entre perfil e preço, algo que ainda inviabiliza muitas contratações de uma apólice de seguros. As companhias já estão usando algoritmos para entender cada perfil, aplicativos que medem a forma como cada indivíduo se comporta e dirige, utilizando desses dados para personalização, vantagens e descontos para aqueles que se mostram mais cuidadosos no dia a dia (CONEXÃO FINTECH, 2019).

6.2.1. Seguro de vida

Há no mercado de seguros do Brasil uma necessidade de capacitação e busca por novos mercados que aumentem a receita e fidelizem o cliente com mais de uma apólice de seguro, conhecer e saber ofertar esse serviço com a abordagem correta tornam a vida da corretora mais fácil no fechamento do negócio. A revista Exame (2018b) destaca que a mística do seguro de vida no Brasil vai muito além de apenas fatores culturais, mas também está diretamente relacionada a preparação e forma ao qual o corretor fará a abordagem ao seu cliente. É necessária uma assessoria adequada para que o cliente entenda o que de fato está contratando e quais benefícios o produto irá trazer, que vão muito além de apenas a cobertura de morte. A venda de um serviço de seguro de vida traz tranquilidade ao cliente e família por saberem que estão amparados em momentos críticos com uma proteção financeira. É preciso

destacar os campos de coberturas disponíveis na apólice com opções onde o cliente possa resgatar o dinheiro em vida e em quais momentos isso poderá ser feito, além de focar sua força de venda em um público alvo definido e que tenha perfil mais suscetível a contratação desse serviço, normalmente feito por pais ou mãos de família constituída (EXAME, 2018b).

Com as mudanças de comportamento, perfil de consumo e expectativa de vida há uma necessidade das companhias seguradoras entenderem as novas demandas desse público e quais impactos essa longevidade terá no mercado, adequando seus serviços a essa nova realidade e desburocratizando o processo para contratação e resolução de problemas. Hoje no País apenas 19% das pessoas contam com algum tipo de seguro de vida onde a média mundial atinge números na casa dos 32%, mostrando que há um grande potencial de mercado a ser explorado nesse segmento, para tanto é necessário modificar a política de imediatismo do brasileiro criando novos cenários informando da importância de proteger o patrimônio e a saúde financeira da família (MONGERAL, 2018).

6.2.2. Seguro Residencial

Quando o assunto se refere a seguros residenciais os fatores atrelados ao comportamento do consumidor e falta de cultura na aquisição de determinados serviços colocam essa proteção em uma linha de aproximação ao seguro de vida. Agravando a isso que há uma baixa percepção no mercado do risco em si, além de fazerem uma correlação ao seguro do automóvel. Mas pelo contrário, frente ao valor do patrimônio e coberturas contratadas o seguro residencial é algo que custa de 3 a 4 vezes menos que um seguro automotivo com coberturas protecionais maiores e mais definidas. Atualmente nem 15% das residências no Brasil são seguradas o que também mostra um potencial de mercado a ser explorado pelas companhias seguradoras, que estão buscando ofertar pacotes de serviços mais específicos a cada tipo de cliente, focando em assistências 24 horas para reparos emergenciais, pacotes premium e pronto atendimento no acionamento de sinistros (VALOR ECONÔMICO, 2017).

O preço do seguro residencial varia entre 0,2% a 0,8% do valor total do imóvel com média de R\$ 250,00 reais anuais, enquanto um seguro de veículo varia entre 3%

a 5% do valor total do bem. Normalmente o consumidor não adquire o seguro residencial por falta de informação e divulgação, com pouco conhecimento dos reais benefícios que ele trará em caso de imprevistos, eles vão muito além da proteção básica contra incêndio, as coberturas atuais buscam atendimento mais personalizado, tais como serviços de Chaveiro, eletricista ou mesmo segurança particular em casos de sinistro que coloquem em risco os bens do segurado. As vantagens são muitas e a proximidade entre as companhias e corretores é fundamental para apresentar ao cliente a importância na aquisição desse serviço (SINDSEGMG, 2019).

6.2.3. Previdência Privada no Brasil

Quando o assunto é referente a previdência privada o Brasil ainda tem muito mercado a percorrer, porém as mudanças no cenário de consumo, aumento da expectativa de vida e novas diretrizes governamentais quanto a nova previdência social faz com que a busca por um rendimento extra no futuro se torne algo essencial para a maioria da população brasileira. O Total de reservas dos planos de previdência aberta ao final de 2017 somaram R\$ 756,16 bilhões de reais com crescimento de 17,6% em relação ao ano anterior. Embora haja crescimento na casa de dois dígitos anualmente na aquisição de novos planos previdenciários apenas 14,7% da população brasileira ocupada possui algum tipo desses serviços, há uma expectativa que com a retomada da economia e a mudança da previdência social haja um salto na procura por esse serviço (CNSEG, 2018c).

6.3. PROCESSO DE VENDA

O processo de venda está diretamente ligado a utilização de ferramentas que propiciem ao cliente satisfação e interesse na compra de um determinado produto ou serviço. É essencial que o processo seja organizado, coeso, estruturado e fundamentado em informações que gerem confiança. Esse processo está dividido em três fases distintas, a primeira delas é a pré-venda, fase ao qual o vendedor se utilizará de uma série de informações que irão lhe auxiliar na sequência do projeto. É essencial que tanto a empresa como o vendedor saibam identificar o mercado e público alvo, o

potencial de compra dos clientes, bem como elaborar uma técnica apurada para realização de visitas, prospecção de mercado e forma de abordagem para cada tipo de cliente. A segunda fase é o processo de venda em si (durante a venda) onde é fundamental que o vendedor verifique junto a fábrica e cliente o andamento do pedido, bem como sua previsão de entrega, mantendo o controle de ponta a ponta. A terceira e não menos importante fase é o pós-venda, onde tanto vendedor como empresa devem estar em total harmonia para geração de valor, fidelização e satisfação naquele que compra, agindo com rapidez na solução de possíveis problemas. Mostrar interação e se comunicar com o cliente de forma ágil, interpretando suas necessidades geram confiança e possível manutenção do negócio (GOBE et al, 2007).

Conforme Gobe et al (2007, p.209) destaca:

Não existe uma fórmula para se vender bem. O que de fato existe são planejamentos, técnicas e estratégias aliadas a esforço e motivação, fazendo o profissional sentir-se mais seguro e capaz de superar suas metas. A atividade de vendas é um processo que pode ser adaptado ou melhorado de acordo com a situação que se tem.

Seguir etapas que compõem a venda, podem torna-la bem-sucedida ou não, tudo dependerá da abordagem e métodos utilizados pelo vendedor que deverá ser eficaz na busca dos seus objetivos, separando cada etapa do processo de conquista e fidelização do cliente. Nesse contexto Castro (2018, p.21) destaca que são necessárias sete etapas na elaboração da venda:

1. Prospecção e qualificação: vendedores utilizam diferentes técnicas para identificar clientes em potencial. Um cliente em potencial significa alguém que possui desejo, necessidade, habilidade, autoridade e é elegível para comprar. Prospectar significa identificar potenciais clientes e qualificar significa usar critérios objetivos para distinguir os mais dos menos potenciais.

2. Planejamento da venda: informações são coletadas a respeito do cliente a ser abordado para que o vendedor se prepare para a visita. A informação é usada para qualificar o cliente em potencial e também para desenvolver a abordagem e a apresentação ao cliente. Esse estágio geralmente termina com a marcação de uma visita ao cliente.

3. Abordagem: este passo está relacionado aos primeiros minutos de uma visita de venda. O objetivo do vendedor é garantir uma boa impressão inicial, além de despertar a atenção e o interesse do cliente. Além disso, é na abordagem que o vendedor usa de técnicas investigativas para complementar o conhecimento a respeito do cliente e suas necessidades.

4. Apresentação e demonstração: esta é uma etapa primordial do processo de vendas, na qual os vendedores apresentam suas ofertas e seus benefícios. O objetivo é aumentar o desejo do cliente em relação ao produto,

sabendo relacionar as necessidades dos clientes às características únicas dos produtos e serviços oferecidos.

5. Superação de objeções: o vendedor procura lidar com as objeções e superar as resistências para comprar o produto oferecido, através das respostas a objeções e ênfase nos benefícios em particular para promover a decisão de compra.

6. Fechamento: os vendedores iniciam as decisões dos compradores através de métodos desenhados para solicitar pedidos. Da forma mais apropriada e eficaz, os clientes são solicitados a comprar a oferta.

7. Manutenção e acompanhamento: os vendedores continuam a enfatizar a satisfação do consumidor no período após a venda ter sido realizada. As atividades durante este tempo incluem reduzir as preocupações do cliente após a compra, assegurar a entrega dentro do prazo, instalação ou treinamento, prover acompanhamento ou manutenção, além de lidar com reclamações e questões. O objetivo é construir boa vontade e aumentar as chances de vendas futuras, garantindo a satisfação dos clientes.

6.4. METAS E PERFIL DE VENDA

Para a o cumprimento das metas é necessário que a empresa possua uma equipe comercial qualificada e adaptada a empresa e que saiba se posicionar de maneira profissional junto a seus clientes. A formação dessa equipe passa fundamentalmente pelo gerente comercial que analisa o perfil, potencial e características fundamentais para a formação de um vendedor, tais como, motivação, poder de persuasão e comunicação, além de prepara-los com treinamentos adequados buscando sempre o bom ambiente entre todos da área no atingimento dos resultados determinados. Chiavenato (2014, p.205) destaca:

A força de vendas de uma empresa depende da maneira como os vendedores estão organizados, articulados, liderados, orientados e alinhados a um objetivo comum. Essa força pode ser incrivelmente incrementada para tornar-se uma verdadeira máquina de vender por meios relativamente simples e eficazes. Tudo depende de saber lidar com pessoas, tanto aquelas que devem vender como aquelas que pretendem comprar. A organização de vendas busca fazer com que os integrantes da força de vendas tenham sucesso no contato com os clientes. Gente tratando de gente. O contato humano é o mais eficaz de todo tipo de contato com o mercado de clientes.

Há também a necessidade de entender quais formas de atuação serão utilizadas por cada corporação e determinado vendedor, encaixando seus perfis ao que melhor se adapta dentro da forma de abordagem necessária. Segundo Castro (2018) essa especialização pode ser por produtos, devido ao conhecimento técnico ou mesmo pela grande diferença entre os vários produtos disponibilizados pela

empresa. Especialização por tipo de cliente, onde alguns perfis se encaixam para atender um maior número de clientes com menor potencial de compras enquanto outros buscam alternativas de venda mais elaborada em projeto e clientes específicos. Especialização por território, onde o vendedor poderá vender todos produtos disponibilizados pela empresa em um território previamente determinado. Especialização por processo, onde há uma equipe especializada para cada parte do processo de venda, cada uma com técnicas mais apuradas e específicas na área, cuidando de suas atribuições específicas. Especialização híbrida, que faz a combinação de múltiplos critérios acima buscando unir atribuições e características dos vendedores que podem trabalhar com mais de um tipo de especialização (CASTRO, 2018).

O processo de venda requer investigação e descoberta de oportunidades no cliente, quanto maiores as informações e relevantes forem maior a geração de confiança, relacionamento e acima de tudo, entendimento das necessidades fundamentais do negócio. O vendedor deve usar métodos de Inteligência que busquem identificar o que de fato irá gerar interesse no comprador e para tal deve utilizar de algumas ferramentas, entre elas, entender o comportamento de compra da empresa, compreender a influência do preço na decisão de compra, como a qualidade é percebida por ele e quais mercados e produtos devem ser enfatizados no negócio.

Cobra e Tejon (2007, p.50) destacam que “A inteligência em vendas consiste, fundamentalmente, em obter informações confiáveis para a tomada de decisão. E para obter tais informações, é preciso coletar dados, analisar, interpretar e recomendar ações”.

Para se tornar um bom vendedor de serviços o profissional necessita entender como o comprador se comporta e quais soluções ele espera receber em troca, tornando-se um provedor de soluções. É importante para isso levar em consideração alguns pontos que podem fazer a diferença na qualidade do atendimento, entre eles definir o foco do negócio usando o máximo do conhecimento e habilidades técnicas para tal aplicabilidade, preparar de forma organizada, direta e objetiva a sua apresentação usando das ferramentas de conhecimento e estando preparado para eventuais perguntas que possam ocorrer. Segmentar de forma clara o mercado de atuação sabendo quem irá visitar e região de atuação, sem perder tempo com clientes que não estejam no foco da empresa. Buscar sempre o contato pessoal com o

comprador pois há um maior elo de relacionamento e possível empatia entre as partes tornando o negócio mais profissional e acima de tudo refletindo maior confiança. Manter os dados sempre atualizados (cartão de visita) com uma boa aparência e pontualidade. O preço deverá ser definido ao final do processo da reunião sendo necessário primeiro focar nos benefícios do serviço apresentado e o que de fato ele representará de ganhos para aquele que o estiver comprando (ADMINISTRADORES, 2011).

Segundo dados do site NOVO NEGÓCIO (2018a) algumas técnicas podem ser utilizadas pelo vendedor e são relevantes para o atingimento dos resultados e principalmente para a manutenção da recompra, onde clientes satisfeitos e bem atendidos tendem a realizar novos negócios. É importante a busca contínua por novos clientes desde que com seu público alvo definido, isso gera maior assertividade e elimina tempo perdido, sendo fundamental conhece-lo e entender suas necessidades. Um vendedor deve estar em sincronia com aquele que lhe atende sempre mantendo o mesmo nível de voz, deve ouvir mais do que falar, utilizar linguagem próxima e correta e trata-lo pelo nome, isso cria empatia e gera maior aproximação. Outra técnica utilizada é transmitir confiança utilizando de gatilhos mentais que consistem em conduzir o cliente a compra autopromovendo o produto e demonstrando seus benefícios.

6.5. PROCESSO DE VENDA DE SERVIÇOS

O processo de venda de serviços exige um tratamento diferenciado por ser intangível, criando uma necessidade especial ao tratar as formas e abordagens de marketing que serão utilizados para impulsionar a empresa e difundir sua marca e serviços ofertados. As ferramentas utilizadas pela área deverão criar na cabeça do consumidor ou comprador interesse e uma sensação de que aquele serviço atenderá sua necessidade, nesse caso muitas vezes o preço não é o fator principal, mas sim o desejo em adquiri-lo. Porém ao mesmo tempo deve-se haver um cuidado especial para que a abordagem não seja precipitada e exagerada informando algo que o produto/serviço não tenha condições de atender, gerando frustração e perda do cliente. Para que isso não ocorra GREMLER et al (2014, p.80) destaca que “os

profissionais de marketing precisam de uma definição ampla e abrangente delas para poderem compreendê-las, mensurá-las e administrá-las”.

O processo de compra normalmente passa por alguns estágios até sua finalização e é fundamental que o profissional de marketing consiga reconhecer quem decide a compra, quem a influencia e quem pagará pelo serviço, direcionando assim a força mercadológica para as pessoas corretas. Além da experiência do profissional as pesquisas de mercado também são boas referências e que dão maior amplitude e mapeamento das estratégias que poderão ser usadas pela empresa no momento de buscar seu público alvo. Dentro dos estágios de compra Las Casas (2012, p.36) destaca que:

O primeiro fator a desencadear um processo de compra é a necessidade de um serviço. Sentindo esta necessidade, o consumidor irá procurar informações a respeito de várias ofertas no mercado. A análise será feita quanto as características, condições de pagamento, preços, comparando as várias marcas e os benefícios oferecidos. Essa etapa do processo é a avaliação. Finalmente, ele seleciona o serviço que irá proporcionar-lhe a maior vantagem e decide sua compra. Entretanto, após a compra poderá sentir um desequilíbrio psicológico, um estágio de dúvida por não ter certeza se a compra foi bem-feita ou não. Neste estágio procurará elementos que justifiquem e confirmem sua escolha.

É importante ao vendedor entender quais melhores métodos de venda se encaixam com o perfil do cliente, uma vez que a venda do serviço é intangível, isso requer um conhecimento e questionamento inicial para determinar as necessidades do serviço a ser adquirido, alguns pontos devem ser levados em consideração para que os resultados sejam os esperados. Saber analisar a situação e como atua a concorrência, após analisar o perfil do cliente e determinar o melhor método e forma de abordagem. Buscar manter uma sequência lógica na apresentação, despertando interesse e maior facilidade de compreensão sobre o assunto e implementar o aperfeiçoamento das abordagens nas visitas compreendendo a que melhor gera retorno e fechamento de negócios. Existem duas formas de abordagens junto ao cliente, a extrínseca, que é mais voltada aos benefícios prestados pela empresa, focando na capacidade de desenvolver determinado trabalho, recursos disponíveis e trabalhos já realizados em outros clientes que possam comprovar o seu potencial. Por outro lado, há a abordagem Intrínseca, focada basicamente no problema do cliente

revertendo os esforços para entender o ocorrido e quais necessidades para a sua solução (LAS CASAS, 2012).

6.6. PESQUISA DE MERCADO

Mapear o mercado de atuação, potenciais clientes, buscar informações relevantes ao projeto da empresa e a demanda do produto ou serviço facilitam a vida do empreendedor e dão um caminho mais assertivo e planejado á suas estratégias. Segundo o site do SEBRAE (2018d, não paginado) a pesquisa de mercado é “uma ferramenta que vai possibilitar uma visão ampla do negócio, considerando todos os componentes do mercado que vão impactar na atuação da empresa, esteja ela em momento de criação ou de inovação, expansão ou realocização”.

É necessário dentro da pesquisa escolher um caminho que vise identificar problemas e oportunidades que possam ser implementadas pela empresa reduzindo riscos. Através dessa ferramenta a empresa pode mapear os concorrentes e entender como se posicionam no mercado, comparar produtos e serviços através de critérios, dimensionar seu mercado de atuação e público alvo detectando novas tendências e possíveis preços que possam ser praticados em determinadas regiões. A assertividade da pesquisa passa pela continuidade e eficácia de sua aplicabilidade, além da clara identificação e compreensão do questionário a ser aplicado, sendo previamente validado. Ele deve soar com clareza a aqueles que participaram da pesquisa (SEBRAE, 2019e).

Por questões de custos muitas empresas não possuem um sistema de informações de marketing (SIM) implementada, no entanto dependendo da dinâmica do negócio ao qual a empresa está inserida se faz necessário um esforço para sua implantação e adaptação as condições de recursos financeiros disponíveis.

Para se conhecer o comportamento do consumidor o processo de pesquisa deverá ser baseado nos 5 “ps”, conforme destaca Las Casas (2012, p.290):

- propósito: a determinação daquilo que se pretende fazer. Nesta fase são delineados os objetivos, após detalhada análise da situação e dos problemas a serem pesquisados;
- planejamento: após a definição dos objetivos, a pesquisa deve ser planejada. Todos os detalhes são imaginados, como questionários, coleta de informações, metodologias etc.;

- procedimento: esta fase é a de operacionalização do projeto. Providências devem ser tomadas para que sejam executadas as fases do planejamento;
- processamento: após a coleta de informações, os dados são tabulados para maior facilidade de análise. Algumas pesquisas são tabuladas manualmente, mas grande parte é tabulada mecanicamente, pela utilização de computadores;
- propagação: é a divulgação dos dados, elaboração do relatório e distribuição aos interessados pelos resultados de pesquisa.

Dentre os métodos utilizados para pesquisa, dois são fundamentalmente usados como forma de levantamento de dados e possuem características distintas conforme destaca o site NOVO NEGÓCIO (2018b):

- a) Pesquisa Qualitativa: Destinada a entender o comportamento do consumidor, tem caráter exploratório onde o pesquisado expõe suas ideias livremente, sendo levada em consideração pelo pesquisador cada resposta e informação, normalmente são realizadas com um público menor e mais seleto com foco no que está sendo estudado.
- b) Pesquisa Quantitativa: Forma de pesquisa mais ampla e direta sendo facilmente quantificada, normalmente se utilizam questionários de múltipla escolha, priorizando os resultados numéricos de um determinado público alvo.

O desenvolvimento tecnológico e o “boom” de informações na internet trouxeram outras formas de entender seus clientes e principalmente identificar o que eles pensam da empresa. As redes sociais difundem de maneira instantânea informações e pensamentos de clientes satisfeitos ou não com determinado produto ou serviço.

Gremler et al (2014, p.110) destaca:

As redes sociais são uma das ferramentas mais novas e úteis disponíveis para as empresas que desejam conhecer o que seus clientes pensam delas. Por meio dessas redes, as empresas observam, monitoram e coletam informações para ter uma noção geral das expectativas e das frustrações de seus clientes. As trocas de opinião on-line entre clientes permitem que as empresas ouçam suas queixas, lidem com elas com rapidez, façam ajustes que os clientes desejam e descubram quais são seus maiores fãs.

Essas informações devem ser levadas em consideração pela organização que deve agir rapidamente para sanar qualquer tipo de problema que possa ter ocorrido,

ou mesmo agradecer possíveis elogios que sejam difundidos na rede. O uso correto das mídias digitais abre um leque de possibilidades para a empresa conhecer bem seu público alvo além de difundir de forma mais ampla sua marca e serviços ofertados, não existindo barreiras e interligando a organização com o mundo todo.

6.7. CONSIDERAÇÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO

Observa-se no mercado de seguros que o assunto está diretamente ligado ao poder de compra do brasileiro e para que sua comercialização seja ampliada e difundida no País são necessárias mudanças na forma de interagir e vender esse serviço. Por ser intangível há uma clara necessidade em informar ao cliente o valor gerado por ele e que na verdade sua aquisição passa também pela tranquilidade em estar adquirindo proteção e segurança financeira familiar e pessoal. O desenvolvimento e crescimento contínuo de qualquer empresa no setor passa pelo claro entendimento das mudanças comportamentais e de forma de consumo das pessoas que cada vez mais possuem informações rápidas e precisas sobre os mais variados assuntos. Há também uma necessidade de investimentos em políticas públicas e parcerias entre seguradoras e corretores que difundam o tema sobre seguros no Brasil e sua real importância e relevância utilizando das mais variadas ferramentas de venda para atrair a atenção e gerar valor no serviço que está sendo prestado. Investimentos pontuais em mídias sociais corretas e tornar a visão da empresa perante ao mercado mais difundida geram valor e acrescentam credibilidade ao negócio como um todo. É preciso conhecer sua empresa e mapear seus clientes tornando possível traçar um plano de crescimento gradual e contínuo sabendo exatamente onde aplicar seus recursos financeiros e tempo obtendo o máximo resultado na manutenção e captação de novos negócios.

Embora o mercado segurador ainda tenha muita resistência no Brasil há uma grande perspectiva que mudanças culturais ocorrerão tornando o seguro algo mais presente e essencial na vida dos brasileiros. Gerando para esse segmento um potencial de negócio a aqueles que estejam inseridos já que a parcela de segurados no país nos mais variados segmentos ainda é pequena e tem grande potencial de crescimento.

A pesquisa do referencial teórico foi fundamentada conforme destacado no quadro 8:

Quadro 8 – Descrição e resumo da literatura

CONCEITOS	DESCRIÇÃO	FONTE PESQUISADA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mercado Brasileiro e a influência do seguro. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informa dados relevantes da situação econômica do Brasil, projeções de crescimento e a influência disso no mercado segurador. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sonho seguro (2018) ➤ Chiavenato (2014) ➤ Multicálculo (2018) ➤ Exame (2018)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mercado de seguros no Brasil e no mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apresenta dados relevantes de qual é a situação do mercado de seguros no Brasil e no mundo e qual a situação atual de seguros de vida, residencial e previdência. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apólice (2018) ➤ Exame (2018) ➤ Mongeral (2018) ➤ Valor econômico (2017) ➤ Cnseg (2018)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processo de venda 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica as ferramentas necessárias para que se possa gerar a venda e os passos a serem seguidos desde o seu início até o final. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gobe et al (2007) ➤ Castro (2018)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Metas e perfil de venda 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aborda os métodos utilizados para a 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chiavenato (2014) ➤ Castro (2018)

	<p>formação de uma equipe comercial que esteja dentro dos conceitos da empresa, além das ferramentas utilizadas para geração das metas a serem cumpridas pela equipe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cobra (2007)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processo de venda de serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Busca definir as formas de atuação da empresa quanto a venda específica de serviços que são intangíveis e necessitam maior poder de persuasão e esclarecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gremler et al (2014) ➤ Las casas (2012)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pesquisa de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ferramenta utilizada para mapear e definir abordagens e estratégias para conhecer melhor seu público alvo e mercado de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sebrae (2019) ➤ Las Casas (2012) ➤ Novo negócio (2019) ➤ Gremler et al (2014)

Fonte: Próprio autor (2019)

7. METODOLOGIA

A busca de informação e conteúdo gerados na elaboração do trabalho foram direcionadas através de livros e autores da administração e marketing, além de sites da área de seguros e afins. As escolhas foram alicerçadas em autores que muitas vezes discorrem do tema da administração com pensamentos diferentes, mas são essenciais para agregar conteúdo sobre o assunto. É de relevante importância entender em que aspectos a empresa está inserida frente a seus concorrentes e mercado, fazer um panorama geral do seu público alvo e ferramentas ao qual a empresa utilizará para o atingimento das metas. Além de como poderá se valer de estratégias de marketing disponíveis que facilitam a compreensão, mercado de atuação e reconhecimento da marca. Para isso buscar informações em autores da área administrativa e de marketing, além de sites que abordem assuntos do tema seguro, fornecem uma visão mais clara dos pontos a serem traçados pela empresa para um crescimento constante e saudável.

Para entender seu público, clientes e prospects foi realizada uma pesquisa entre o período de 01/04/2019 a 15/04/2019, com objetivo de levantar informações da relevância do tema seguro e principalmente como os participantes enxergam o mercado de seguros não automotivos, se há a preocupação em proteger sua residência, criar uma previdência pensando no futuro ou mesmo precaver sua família e finanças com um seguro de vida.

7.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa foi realizada tanto a nível qualitativo exploratório usando como estratégia pesquisa documental e estudo de caso, como a nível quantitativo descritivo com enquete junto a clientes e potenciais.

As formas e tipos de pesquisa atribuídas em cada caso são escolhidas pelo pesquisador com base em seus objetivos principais para o estudo. Quando realizada a nível exploratório a pesquisa visa familiarizar o pesquisador com o tema proposto uma vez que ele ainda é pouco conhecido e não há parâmetros para seu entendimento completo sendo essencial compreender as respostas para posterior criação de hipóteses sobre o assunto. Conforme destaca o site MONOGRAFIAS (2018, não

paginado) “ Por ser uma pesquisa bastante específica, podemos afirmar que ela assume a forma de um estudo de caso, sempre em consonância com outras fontes que darão base ao assunto abordado”. Quando a referida pesquisa for realizada a nível descritivo, ela tem uma abordagem mais ampla e focada a descrever certas características de uma determinada população com temas já conhecidos buscando proporcionar uma nova visão sobre o tema proposto (MONOGRAFIAS, 2018).

7.2. PARTICIPANTES DO ESTUDO

A nível qualitativo os participantes foram os sócios da Digel Administradora e corretora de seguros.

A nível quantitativo a pesquisa obteve 114 respostas sendo 79,5% clientes ativos da corretora, foi realizada através de amostra não probabilística por julgamento sendo enviada a carteira de clientes e potenciais contatos da empresa.

7.3. PROCESSO DE COLETA DE DADOS.

Os dados no processo qualitativo foram coletados através de documentos e entrevistas em profundidade junto aos sócios da empresa. A nível quantitativo a pesquisa foi realizada com um questionário estruturado enviado por e-mail e watsApp a clientes, prospects e contatos da corretora.

7.4. PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

A nível qualitativo a análise dos dados foi atribuída a entrevistas que visam entender a visão e posicionamento dos sócios perante a empresa, buscando documentos que gerem conteúdo e apresentem dados atuais. A nível quantitativo os dados são apresentados através de estatísticas que dão uma visão do que pensam e como agem os participantes da pesquisa, informando os caminhos que poderão ser traçados pela empresa afim de atingir seus objetivos.

O delineamento da pesquisa é destacado conforme o quadro 9:

Quadro 9 – Delineamento da pesquisa

DELINEAMENTO			PARTICIPANTES OU POPULAÇÃO E AMOSTRAS.	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.
NATUREZA	NÍVEL	ESTRATÉGIA			
Qualitativo	Exploratório	Estudo de caso	Sócios da corretora	Entrevista estruturada	Conteúdo
Quantitativo	Descritivo	Enquete e pesquisa	114 entrevistados	Questionário estruturado	Estatística

Fonte: Próprio autor (2019)

8. RECOMENDAÇÕES

Para a manutenção e sucesso de qualquer empresa e negócio é fundamental para o administrador buscar entender o mercado ao qual está inserido e principalmente seguir as novas tendências ao qual a sociedade caminha, com novas formas de pensar e agir na hora de adquirir produtos e serviços. Conseguir compreender esse cenário, mantendo a empresa atualizada e vista por seus clientes e parceiros traz maiores chances de sucesso. Deve-se buscar também entender a sua colocação a médio/longo prazo em um mercado cada vez mais volátil, desafiador e que se molda para as necessidades dos clientes e nova geração. Investir para ser visto e lembrado pelos clientes é fundamental, mesmo que com recursos financeiros escassos o importante é ser assertivo e focar nas reais necessidades e diretrizes da empresa, mantendo um relacionamento de ética e honestidade como premissa.

8.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Dados obtidos pelo sistema utilizado pela corretora Digel Seguros (SegFlexNet) mostram que no ano de 2018 a venda da empresa esteve alicerçada principalmente nos seguros automotivos, que representaram 82,58% do faturamento (R\$) ativo da corretora. Demais seguros como residencial (5,90%), empresarial (4,10%), vida (1,97%) são os seguros que mais representam respectivamente faturamento após o de veículos.

Esses números mostram de forma clara a dependência atual da corretora na venda de seguros veiculares, sendo um mercado extremamente competitivo com comissões menores frente a outros serviços ofertados e altos índices de sinistralidade, gerando maior trabalho da equipa da Digel para a solução dos problemas junto aos clientes. A comissão média atual da empresa mostra que os seguros automotivos embora tenham a maior participação no faturamento total da corretora estão abaixo dos demais ramos ofertados, com média de 13,04% no ano de 2018. Frente a esses números os seguros de vida (22,63%), empresarial (22,26%) e residência (21,83%) apresentam melhor margem e são serviços com muito menos acionamentos de sinistros, possibilitando ainda ganhos adicionais com atingimento de metas estabelecidas pelas seguradoras.

O mercado de seguros se mostra cada vez mais dinâmico e competitivo com a entrada de bancos e vendas online por isso a importância de além de vender seguros automotivos criar novas alternativas que visem garantir proteção familiar, da renda e futuro do cliente, tornando um elo de proximidade e fidelização entre as partes.

Embora o setor de seguros possua grande representatividade no PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil ainda há um grande mercado a ser explorado no segmento, levando em consideração que apenas 30% da frota de veículos encontra-se segurada, 10 a 15% das residências e 19% dos brasileiros possuem algum tipo de seguro de vida.

Identifica-se que na corretora ainda existe muita resistência ao tema abordado, principalmente quando se refere a seguros não automotivos (vida, residencial, equipamentos, previdência, entre outros), as pessoas acreditam que não é necessário a contratação desses serviços tendo em mente que algum imprevisto só acontece com os outros. A particularidade do seguro está justamente no fato de ser um serviço intangível e que só será utilizado em um momento de imprevisto ou no futuro (caso da previdência) e que muitas vezes será pago, sem de fato ser usado. Os dados apresentados mostram que o mercado segurador ao mesmo tempo que possui um excelente caminho a percorrer, também precisará passar por modificações que apontem nas pessoas a importância de se prevenir e pensar no seu dia a dia e futuro pessoal e familiar.

Com as mudanças no cenário econômico brasileiro e possível retomada da economia espera-se maior poder de compra entre a sociedade consumidora principalmente porque a corretora está inserida em uma região de excelente índice de desenvolvimento sócio econômico e faixa salarial. Mas para que isso seja revertido em benefícios à empresa é necessário entender o contexto ao qual a corretora está inserida na sociedade e buscar junto as seguradoras os melhores pacotes e benefícios disponibilizados por cada uma delas.

8.2. AÇÕES PROPOSTAS

Como forma de identificar e mapear os interesses e possibilidades de incremento no faturamento de seguros não automotivos na corretora algumas

ferramentas e melhorias deverão ser implementadas e utilizadas para essa identificação. Entre elas, realizar uma pesquisa de mercado para entender bem o que e como pensam os clientes e possíveis clientes da corretora em relação ao tema, visando identificar o grau de entendimento e satisfação sobre seguros, mas principalmente se existe interesse na contratação de outras formas de proteção securitária. Buscar entender como funcionam os produtos disponibilizados pelas companhias seguradoras e quais melhor se encaixam para cada perfil de cliente, sendo de grande relevância treinamentos constantes dos sócios e equipe quanto as formas de abordagens para geração de valor e interesse ao cliente. Definir e deixar claro para todos colaboradores as metas estabelecidas no planejamento anual da empresa, tanto a curto como médio/longo prazo, levando sempre como premissa ética e honestidade. Investimentos mensais em midas sociais referente aos serviços disponibilizados pela corretora focados na área de seguros não automotivos, mostrando os benefícios da sua contratação com foco na proteção patrimonial, familiar e previdência. Implementar a médio/longo prazo um setor comercial focado na venda desses serviços com visitas e contatos permanentes junto a clientes e empresas da região.

Como forma de maior reconhecimento da marca, a empresa necessita buscar na cidade de Carlos Barbosa um escritório mais amplo e visível, pois possui espaço físico limitado e encontra-se dentro de uma galeria, onde a visualização do público em geral é pequena. Com as novas mudanças de perfil de consumo é fundamental entender como o público em geral irá buscar contratar seus seguros estando com a corretora presente e disponibilizando seus serviços tanto para o público mais conservador quanto aos que buscam sua contratação online. Sendo necessário uma visão mais ampla de como a empresa poderá se posicionar para vender seguros também no mercado online, algo ainda pouco difundido e utilizados pelos segurados, mas com tendência de crescimento no mercado como um todo.

8.3. PLANO DE AÇÃO

Uma ferramenta utilizada como forma de controle, implementação e execução das estratégias é o 5W2H que ajuda o empreendedor e colaboradores a organizar e

definir com clareza como (How), quanto (How much), quem (Who), onde (Where), Por quê (Why), o quê (What) e quando (When) as ações serão cumpridas, dando maior clareza e objetividade a esses planos de ação tanto a curto como médio e longo prazo. Conforme destaca Mañas et al. (2018, p.278) “Quando é feito um planejamento, este gera condições de colocar em execução um plano de ação para auxiliar a empresa a conseguir alcançar seus objetivos dentro do que foi planejado”. Nesse contexto foi desenvolvido o 5W2H para implementação na Digel Seguros conforme destacado no quadro 10:

Quadro 10 - 5W2H Digel Seguros

AÇÕES	PORQUE	MÉTODO (COMO)	LOCAL	RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO
Pesquisa de mercado.	Mapear a importância e interesse nos seguros não automotivos.	Pesquisa Quantitativa com 114 pessoas.	Não definido.	Sócios da corretora.	01/04 2019 a 15/04/2019	Zero
Treinamento Funcionários para venda de seguros não automotivos	Melhorar a compreensão sobre o assunto e forma de apresentação ao cliente.	Cursos online disponibilizado pelas seguradoras	Escritório da empresa.	Sócios da corretora	31 de Maio 2019	Zero
Apresentar estratégias e metas da corretora	Para que funcionários estejam alinhados com o planejamento da empresa	Demonstrar as metas estabelecidas e premiar os funcionários por metas atingidas.	Escritório da empresa.	Sócios da corretora.	30 de Maio 2019	R\$ 200,00 reais de incremento no salário por meta atingida.
Investimentos em mídias Sociais	Apresentar ao público os serviços disponibilizados pela corretora com foco nos não automotivos	Propagandas difundidas pelo WhatsApp, Facebook e Instagram.	Escritório da empresa	Sócios da empresa em conjunto com empresa responsável pela divulgação	30 de Junho de 2019	R\$ 500 reais mensais
Implementação Setor comercial	Incremento de faturamento e venda de seguros com	Visitas a clientes e empresas.	Região Serrana do RS	Sócios da empresa.	Junho de 2020.	Salário base R\$ 1.200,00 mensais +

(Vendedor Externo)	foco nos não automotivos					comissão variável
Aluguel de nova sala comercial.	Tornar a corretora mais visível e com mais espaço físico	Buscar uma sala que atenda essa demanda e esteja dentro do custo da empresa.	Carlos Barbosa – RS	Sócios da empresa	Junho de 2019.	R\$ 2.000,00 mensais
Investimento venda online de seguros	Possibilitar a contratação de seguros a nível Brasil direto da internet.	Desenvolver um site e aplicativo dinâmicos, intuitivos e de fácil acesso aos usuários	Escritório da empresa	Sócios da empresa em conjunto com empresa especializada na área.	Janeiro de 2021	R\$ 20.000,00 para implementação da plataforma + R\$ 300,00 custo adicional para sistema de cotação.

Fonte: Próprio autor (2019)

8.4. VIABILIDADE OPERACIONAL

A análise de viabilidade operacional busca identificar em seu público se há a possibilidade em alcançar o sucesso frente ao estudo proposto, verificando se ela tem viabilidade e aceitação do mercado. Conforme destaca o Portal Educação (2018, não paginado):

Viabilidade operacional: considera a relevância e a justificativa dada pela instituição executora, bem como, sua experiência anterior no campo social em questão. Também procura analisar a estrutura organizacional, avaliando aspectos relacionados à estrutura de decisão, capacitação técnica da equipe, etc.

Entre as ações propostas no 5W2H a pesquisa de mercado tem por objetivo identificar o público alvo, mapear a importância e interesse nos seguros não automotivos verificando a viabilidade do projeto desenvolvido pela corretora. É fundamental para o constante crescimento e aprimoramento profissional que todos estejam preparados e treinados sobre as novidades de mercado e com conhecimento sobre temas mais específicos nos mais variados tipos de seguros disponíveis, isso

possibilita maior assertividade e dá maior conotação de profissionalismo, além de ser uma ferramenta disponível por praticamente todas seguradoras parceiras com custos extremamente baixo ou zerados.

Cabe aos sócios garantir que todos funcionários estejam informados e alinhados sobre as metas ao qual a corretora busca atingir e principalmente onde quer chegar a curto e médio/longo prazo demonstrando o quão importante cada um é para a equipe e que o crescimento da empresa reflete em condições ainda melhores de trabalho, benefícios e aumentos salariais. Além disso, é função dos sócios a implementação e treinamento de um setor comercial focado na venda externa de serviços de seguros disponibilizados pela corretora, sendo função da área a prospecção e fechamento de novos negócios com uma remuneração fixa e comissões variáveis conforme vendas e metas atingidas.

Para manutenção do crescimento perante seu público a Digel deverá buscar investimentos pontuais nas redes sociais, por serem mídias mais baratas, com ótima visualização e por terem poder de direcionamento junto a serviços e públicos específicos. A empresa deve buscar também caminhos junto a uma nova demanda de consumo cada vez mais interligada as redes e que busca rápidas alternativas na contratação de serviços, focar a médio prazo na elaboração de um site e aplicativo dinâmicos e que possibilitem a comunicação clara entre corretora e cliente, mas principalmente disponibilize a contratação do serviço pelo próprio usuário em qualquer lugar do Brasil. Essa implementação embora seja cara possibilita a corretora ampliar seu leque de atuação para qualquer área do país aumentando muito as perspectivas de faturamento e reconhecimento. Há a necessidade de uma nova alternativa ao escritório de Carlos Barbosa, atualmente o espaço é extremamente limitado, com pouco conforto e por estar localizado dentro de uma galeria a visualização e reconhecimento da marca são pouco percebidos, a corretora deverá buscar uma área mais ampla, confortável, na área central da cidade e que esteja com a faixada para a rua. Embora o custo fixo suba há maior chances no fechamento de negócios e maior geração de confiança e seriedade no trabalho.

Todas as ações visam dar a empresa uma posição mais destacada no segmento, tornado a Digel uma empresa mais sólida e reconhecida na venda de outros serviços de seguro com foco no relacionamento mais próximo e fiel com seus clientes. O primeiro passo nessas alterações é mapear e conhecer seu público alvo

investindo recurso e tempo para informar aos clientes a importância de proteger também sua família, renda e outros bens além do automóvel. Algumas destas ações propostas no 5W2H já foram implementadas por terem custos menores ou serem de fundamental relevância para seu crescimento e outras devem ser realizadas, porém necessitam de maior tempo e recursos para implementação e cabe aos sócios realizá-las dentro dos prazos estipulados.

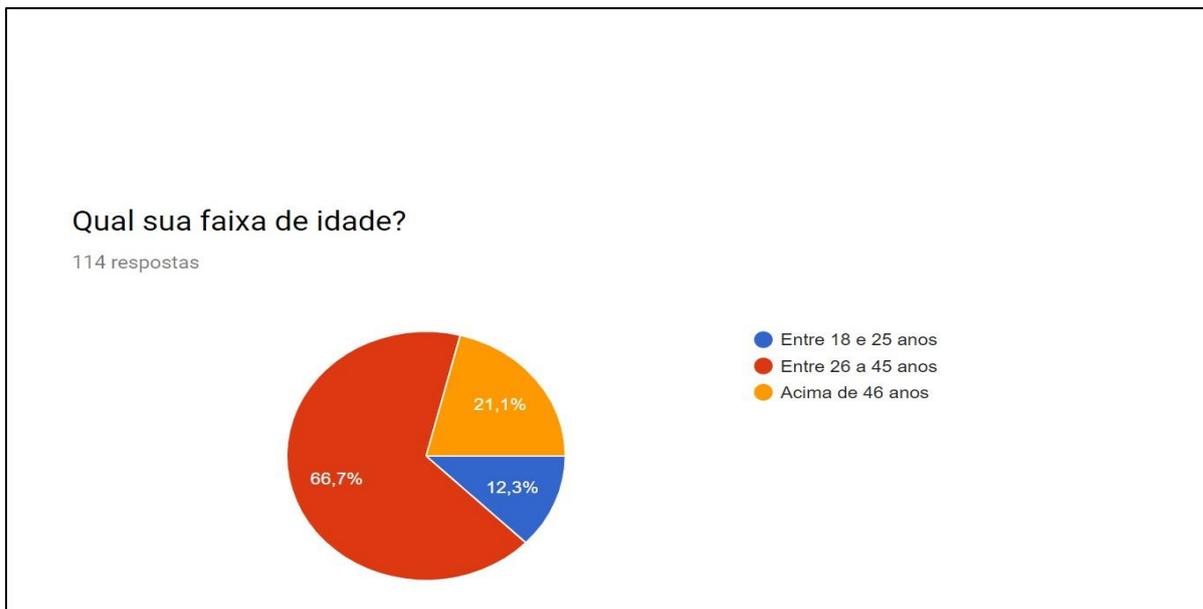
8.5. PROPOSTAS IMPLEMENTADAS

A partir do plano de ação descrito no tópico 8.3 algumas ações já foram implementadas. Tais como a pesquisa de mercado, ações de treinamento e metas e mudança de endereço.

8.5.1. Pesquisa de mercado

Com esse objetivo foi realizada a pesquisa com 114 respostas entre clientes e prospects para entender a viabilidade e principalmente interesse do público quanto a aquisição dos seguros não automotivos, conforme dados descritos entre as figuras 03 e 16. Esses dados dão uma visão mais clara sobre o tema proposto no trabalho e com essas informações em mãos a corretora poderá direcionar seu foco as reais necessidades de cada um e definir estratégias e novas metas relacionadas a venda de seguros não automotivos.

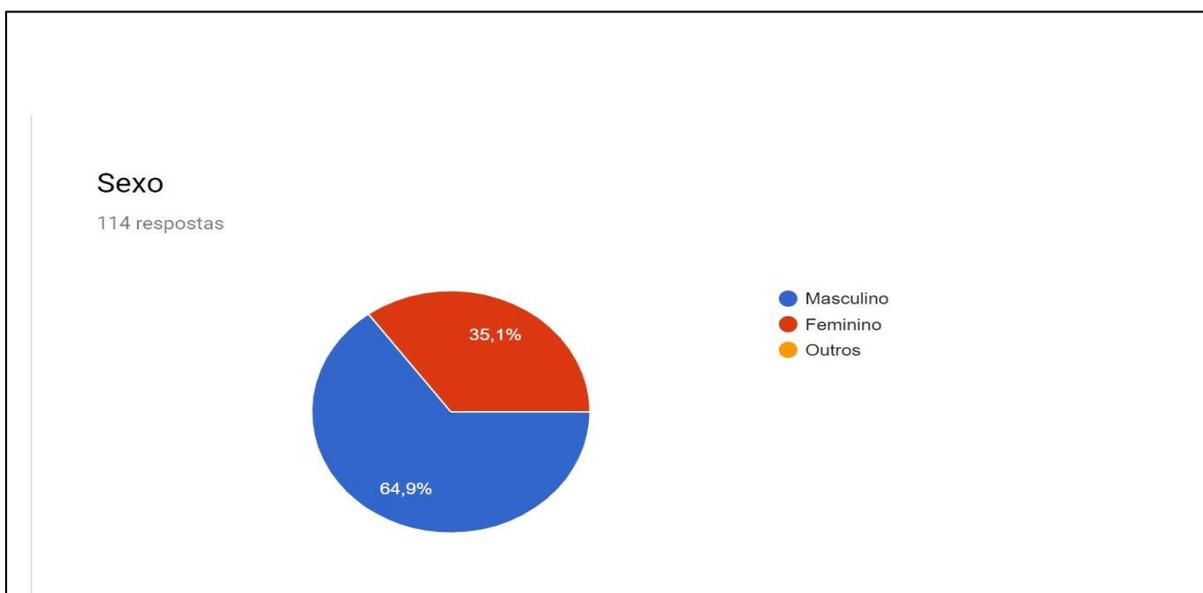
Figura 03 - Faixa de idade



Fonte: Próprio autor (2019)

A figura 03 demonstra que 66,7% dos entrevistados estão entre 26 e 45 anos de idade, nessa faixa etária o público já se encontra em níveis de seguros mais baratos no segmento automotivo e tornam sua aquisição mais fácil. Já para os mais jovens a aquisição se torna mais cara e muitos deles não possuem condições financeiras de pagar pelos custos desse serviço.

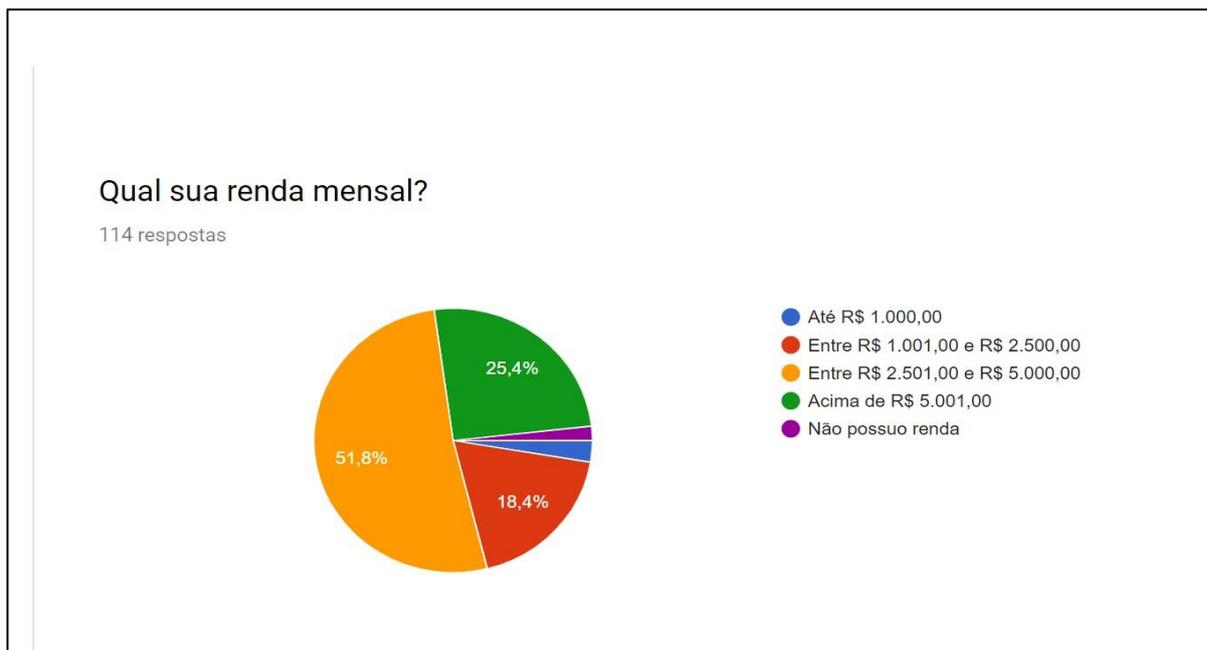
Figura 04 – Sexo dos participantes



Fonte: Próprio autor (2019)

O perfil de público dos entrevistados conforme demonstra a figura 4 é mais masculino com 64,9% dos entrevistados. É importante dentro da corretora buscar atuar junto ao público feminino pois possuem seguros mais baratos e com menos índices de sinistro.

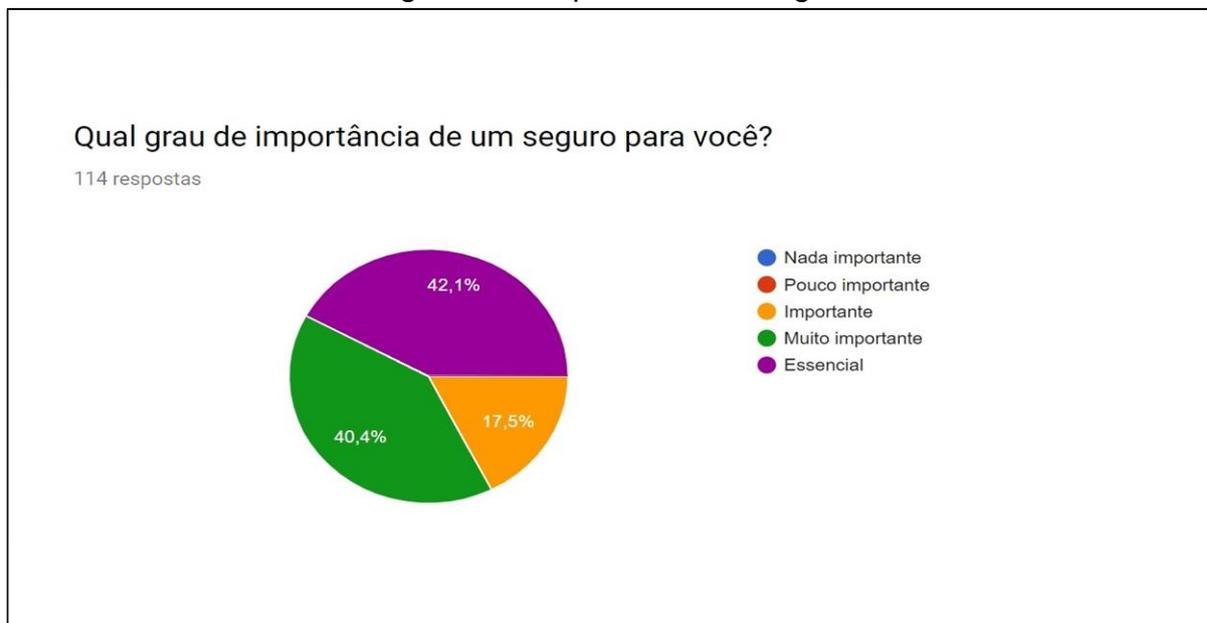
Figura 05 – Renda mensal



Fonte: Próprio autor (2019)

Quando o assunto é renda mensal fica evidenciado na figura 05 que a região de atuação da corretora e entrevistados possui altos índices nesse quesito já que 51,8% dos participantes recebem entre R\$ 2.5001,00 e R\$ 5.000,00 e outros 25,4% recebem acima de R\$ 5.001,00, possibilitando assim a persuasão e incremento de novos serviços aos segurados.

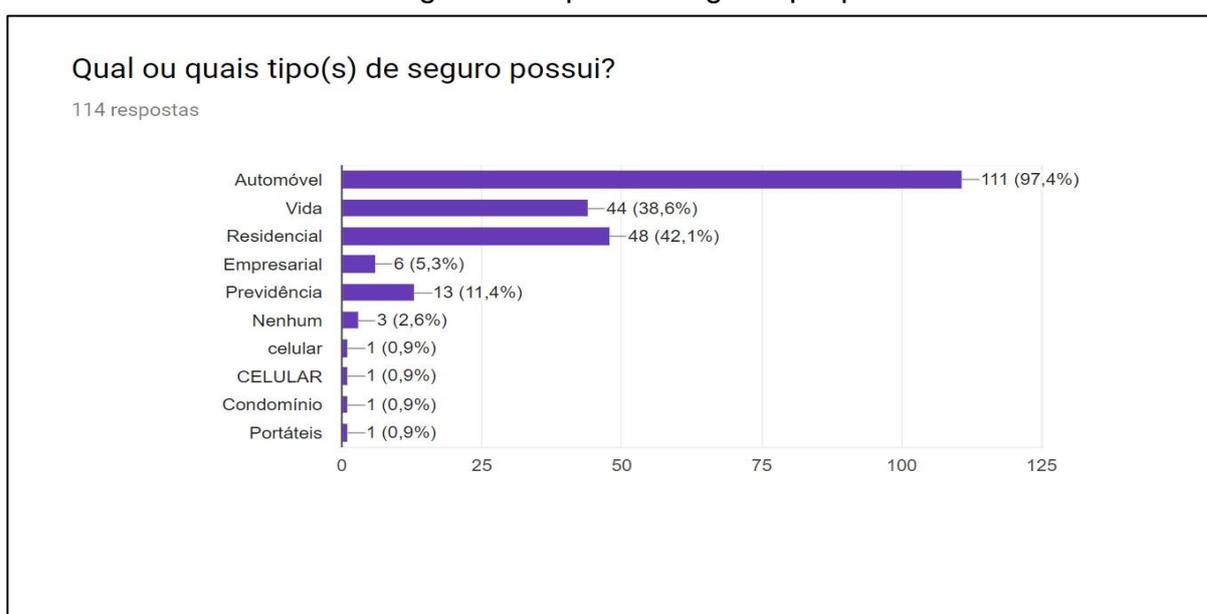
Figura 06 - Importância do seguro



Fonte próprio autor (2019)

Nota-se na figura 6 que para a maioria dos participantes da pesquisa o seguro é algo extremamente importante e essencial correspondendo a 82,5%, isso demonstra que há uma conscientização entre as pessoas sobre o tema. Pode-se observar que nenhum dos entrevistados considerou o seguro como algo nada ou pouco importante.

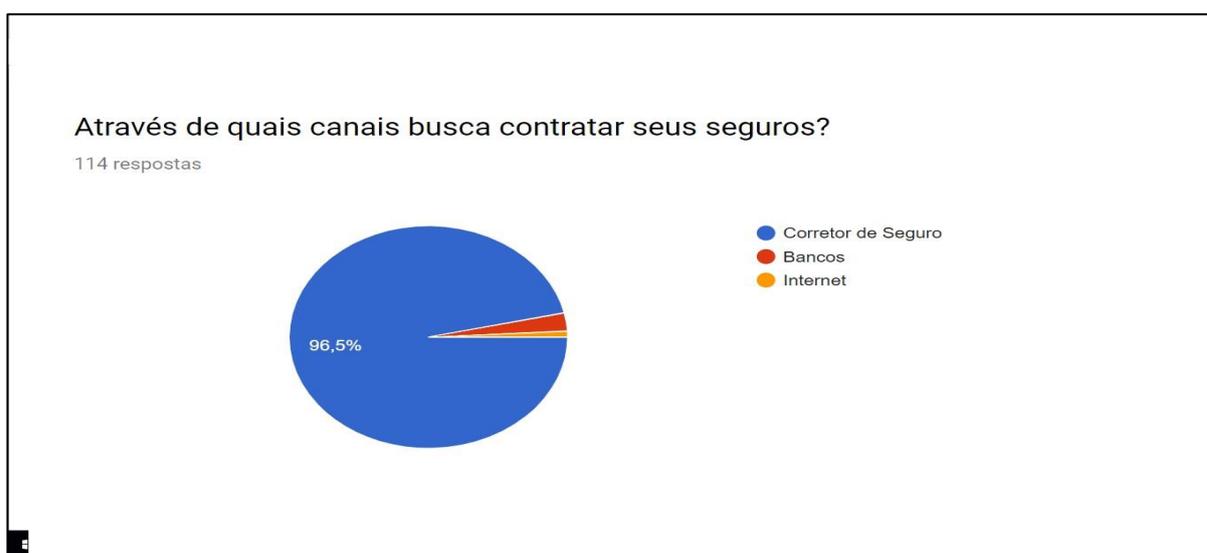
Figura 7 - Tipos de seguro que possui



Fonte Próprio autor (2019)

Os dados apresentados na figura 7 dão a dimensão de como as pessoas tem foco no seguro automotivo na hora de contratar esses serviços, das 114 pessoas que responderam ao questionário, 111 visam a proteção do seu carro (97,4%). Entre os demais serviços, a proteção residencial conta com 42,1% e vida 38,6% respectivamente das contratações, mostrando que mesmo em bom nível existe uma vasta diferença entre as prioridades.

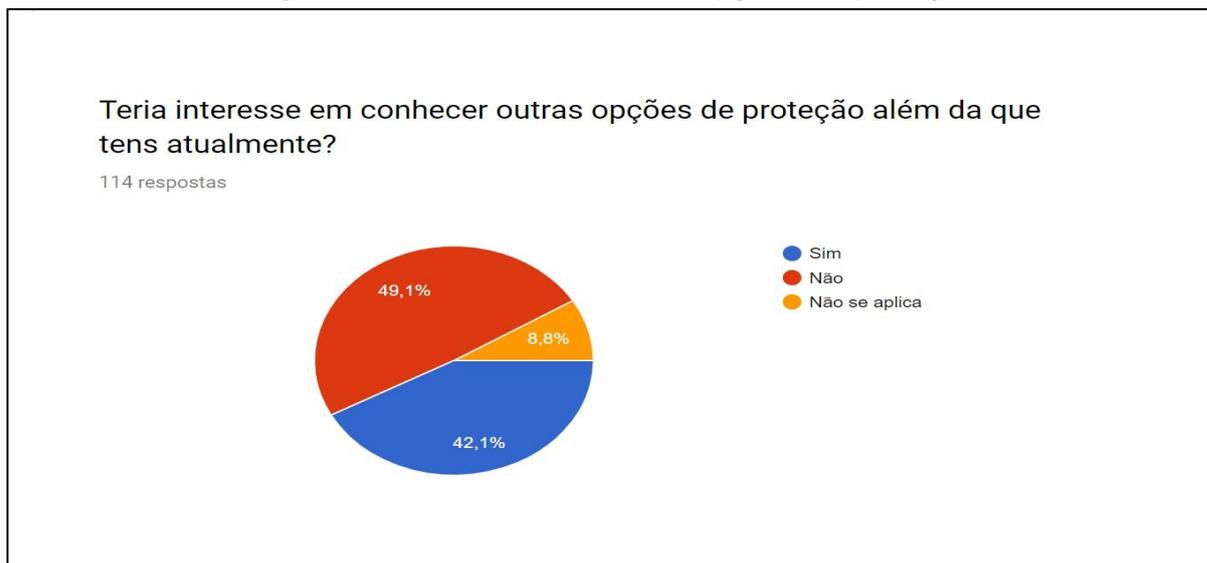
Figura 8 – Canais de contratação do seguro



Fonte: Próprio autor (2019)

Dentre as formas de contratação do seguro a figura 8 mostra que para 96,5% dos entrevistados a busca na hora de contratar um seguro é feita através do corretor de seguros, esse número expressivo remete a importância do profissional no momento da contratação do seguro pelo seu cliente, pois há um elo de confiança nas informações prestadas.

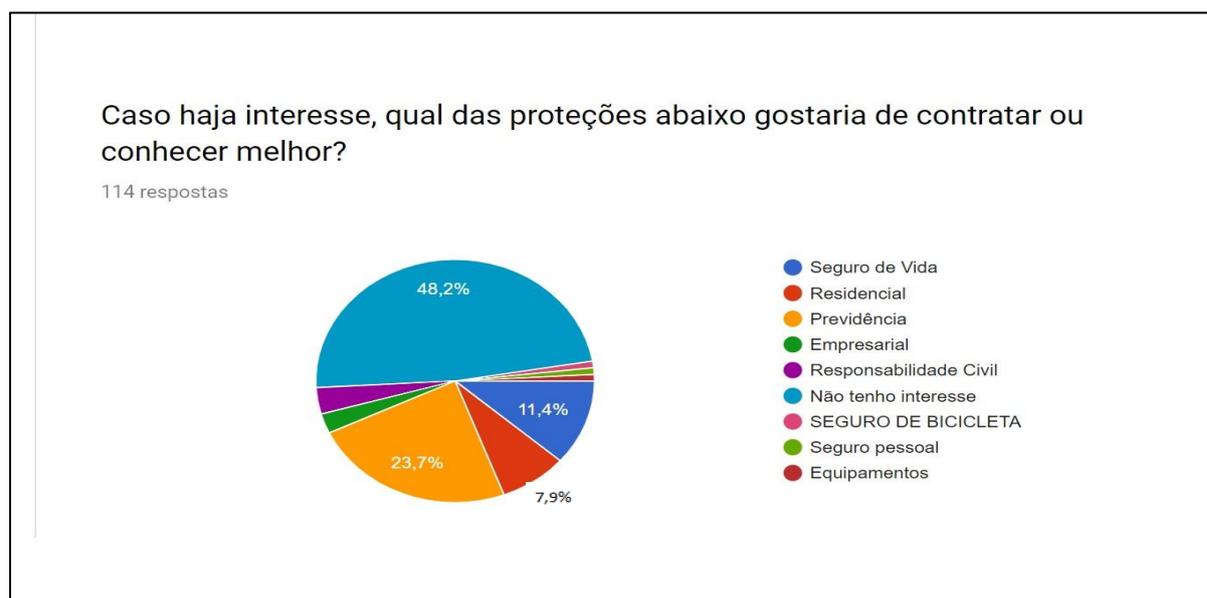
Figura 9 – Interesse em outras opções de proteção



Fonte: Próprio autor (2019)

Quando o assunto se refere ao interesse em conhecer outras opções de proteção além das que tens atualmente houve uma divisão entre os participantes conforme destaca a figura 9, com uma tendência mais forte ao não interesse pelo assunto com 49,1% das respostas, porém para 42,1% dos entrevistados há o desejo de conhecer outras opções de proteção mostrando que existe a possibilidade e mercado que possa ser explorado pela corretora.

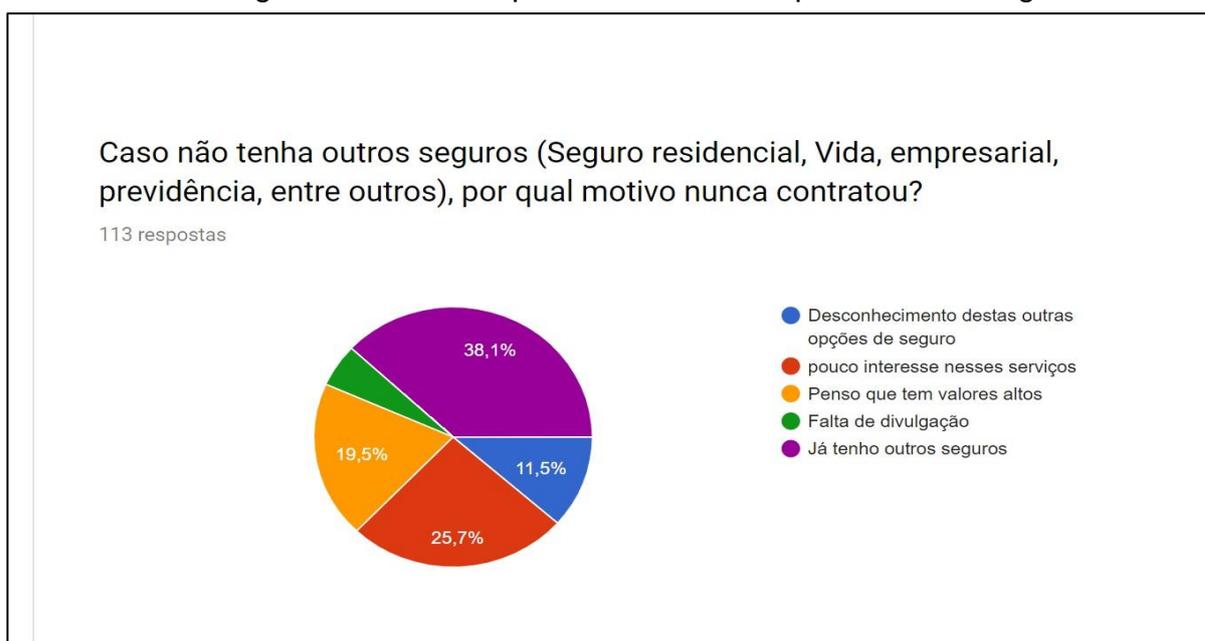
Figura 10 – Qual proteção gostaria de contratar ou conhecer melhor



Fonte: Próprio autor (2019)

A figura 10 apresenta que 48,2% dos participantes não possuem interesse em conhecer ou adquirir outros tipos de seguro, índice alto e que identifica a necessidade da Digel buscar meios de gerar interesse e valor aos serviços complementares disponíveis na cadeia de seguros. Porém mais da metade dos entrevistados demonstram interesse em conhecer melhor outros tipos de seguros e cabe a corretora mapear e identificar esses usuários para melhor apresentação e entendimento quanto aos diferenciais disponibilizados na aquisição de outras formas de proteção, tais como proteções contra doenças graves ou doenças contra incapacidade temporária (DIT) nos seguros de vida, assistência 24hrs para os sinistros residenciais e possibilidade de resgate do valor integral dos benefícios de previdência privada antes do prazo estipulado em casos emergenciais.

Figura 11 - Motivos por não ter ou não querer outros seguros



Fonte: Próprio autor (2019)

Embora a figura 11 demonstre que 38,1% dos entrevistados possuem mais de uma apólice de seguro, há uma grande lacuna e trabalho a ser feito para que as pessoas tenham mais interesse pelo tema. Para 25,7% dos entrevistados há pouco interesse em conhecer outros serviços, 19,5% acreditam que os valores são altos e para 11,5% a falta de conhecimento sobre outros serviços de seguro são motivos pelo desinteresse. Dentro do contexto apresentado é fundamental para a corretora elaborar

alternativas para apresentar e principalmente gerar interesse nos seguros não automotivos.

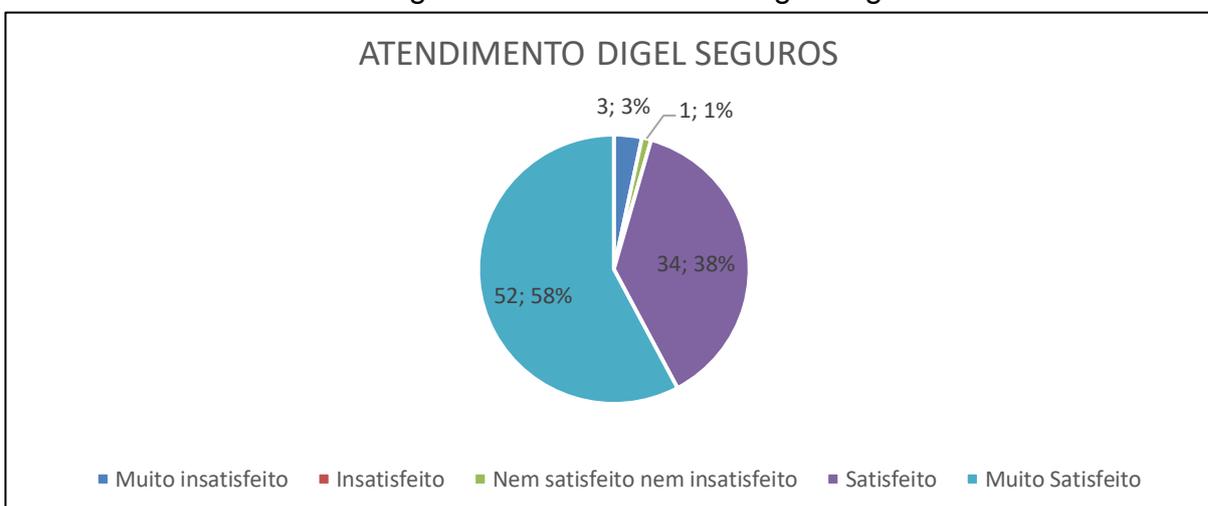
Figura 12 – Grau de satisfação com a atual corretora



Fonte: Próprio autor (2019)

A figura 12 demonstra que o grau de satisfação com o atendimento das corretoras dos entrevistados é extremamente alta e positiva, com 49,1% muito satisfeitos e 46,4% satisfeitos. Os dados mostram que as corretoras participantes estão no caminho certo quanto a satisfação dos clientes nesse aspecto e é fundamental tornar essa confiança uma ferramenta para alavancar as vendas.

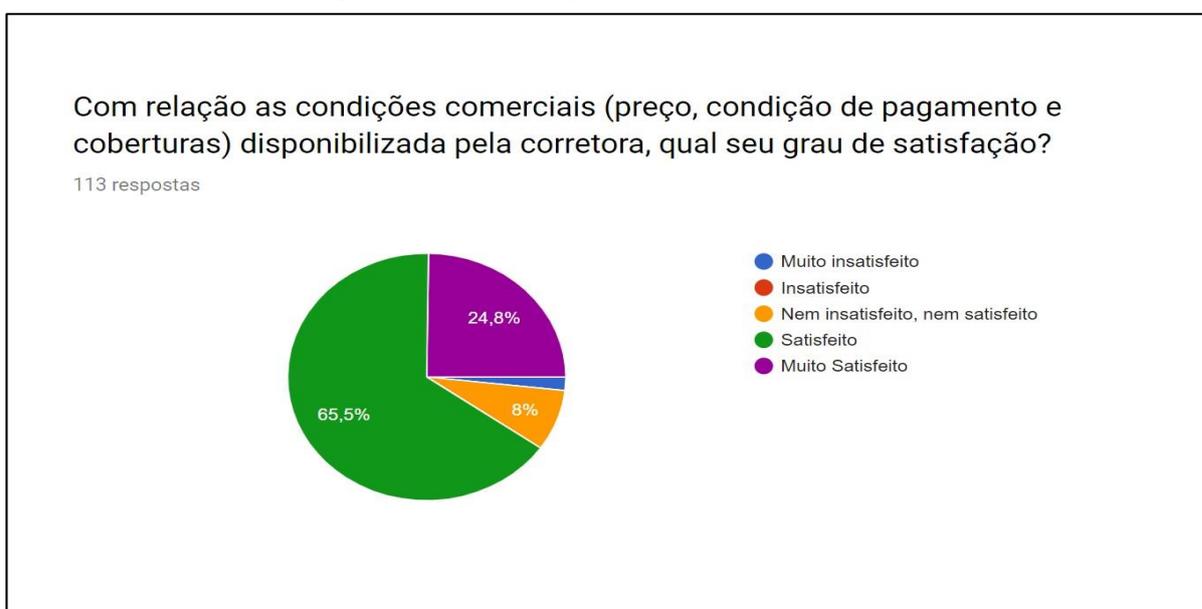
Figura 13 – Atendimento Digel Seguros



Fonte: Próprio autor (2019)

Olhando apenas para as respostas dos clientes da Digel Seguros, os números também são positivos conforme demonstra a figura 13, com 58% dos entrevistados muito satisfeitos com o atendimento da corretora e 38% satisfeitos. Esses números comprovam que a empresa busca relacionamento direto com seus clientes sempre com respeito, honestidade e ágil atendimento. Vale a ressalva que 3% dos entrevistados estão muito insatisfeitos com o atendimento, dados ao qual deverão ser analisados pelos sócios e funcionários buscando solucionar algum problema que possa estar impactando nesse resultado.

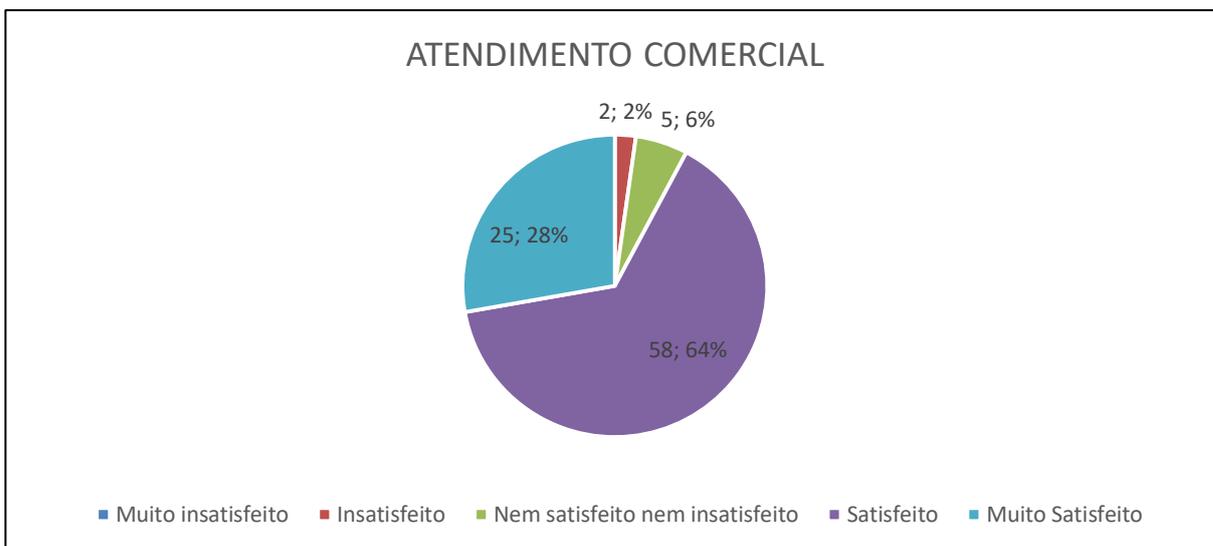
Figura 14 – Condições comerciais das corretoras



Fonte: Próprio autor (2019)

Quanto ao grau de satisfação em relação as condições comerciais (preço, condições de pagamento e cobertura) a figura 14 mostra que para os entrevistados 65,5% estão satisfeitos e 24,8% muito satisfeitos, demonstrando que as empresas estão dentro das condições de mercado e buscando as melhores alternativas a cada perfil de seguro.

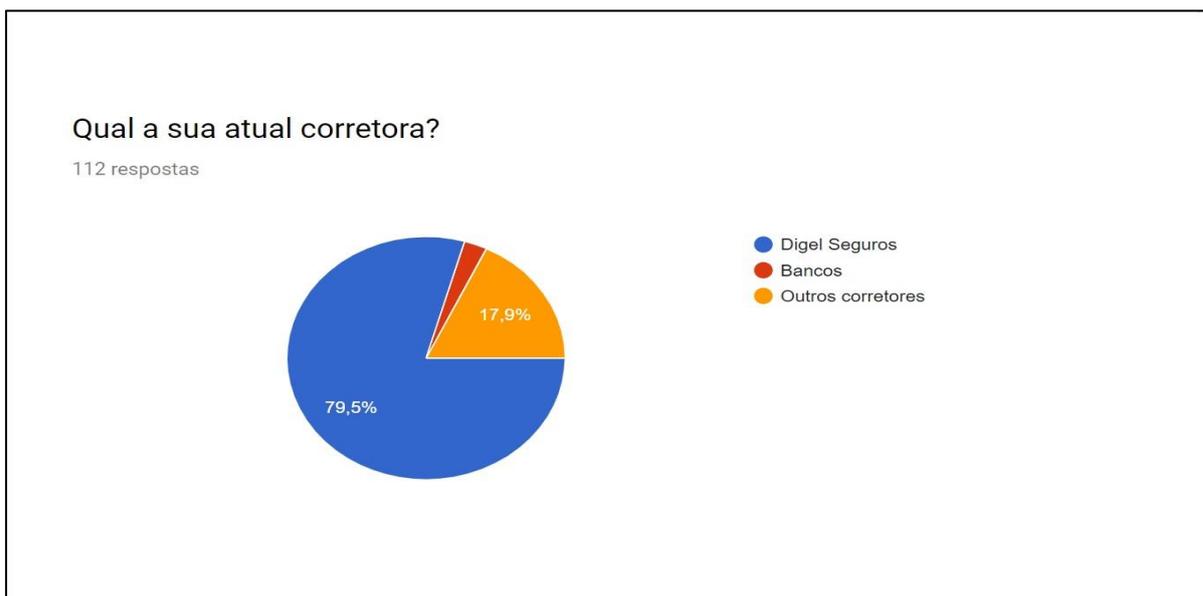
Figura 15 – Condição comercial Digel Seguros



Fonte: Próprio autor (2019)

Quando as condições comerciais se referem a Digel seguros os números da figura 15 são positivos com 64% dos clientes satisfeitos com as condições comerciais disponibilizadas pela empresa, ainda 28% dos entrevistados acreditam que nesse quesito a corretora obtém um grau de muita satisfação. 6% dos entrevistados não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos e para 2% as condições comerciais deixam a desejar.

Figura 16 – Atual corretora



Fonte: Próprio autor (2019)

Na figura 16 pode-se constatar que 79,5% dos entrevistados são atuais clientes da Digel Seguros, reforçando a importância e relevância da pesquisa quanto ao entendimento das reais necessidades de cada um deles frente a aquisição de novos seguros e ao grau de satisfação quanto ao atendimento e serviços prestados pela corretora. Outro dado relevante na figura é que praticamente todos entrevistados buscam atendimento junto a corretoras de seguros com pouco aptidão na contratação desses serviços junto a bancos.

8.5.2. Ações de Treinamento e metas

Todas ações e modificações propostas em uma empresa tem como base sua manutenção no mercado, mas acima de tudo na busca de um crescimento contínuo e de forma saudável, para que isso ocorra o conhecimento e participação nas metas de todos envolvidos na corretora é fundamental. Ambos os sócios apresentaram as suas funcionárias a real participação que ambas têm nesse processo de crescimento da corretora e como são importantes para isso e que uma empresa se mantém no mercado com atendimento diferenciado e não apenas apresentando ao público tudo aquilo que todos concorrentes possuem, a diferença se faz nos detalhes com conhecimento específico sobre os serviços, cordialidade e atenção ao cliente e acima de tudo conhecimento sobre a empresa ao qual trabalha e convive no dia a dia.

A empresa tem como objetivo em 2019 crescer entre 15 a 20% na venda de prêmios de seguros e aproximadamente 25% no faturamento geral das comissões, isso só será possível se a corretora agregar novos serviços com comissionamentos mais altos e de menor concorrência. A estratégia da empresa está em conhecer melhor seu público mapeando seus perfis e vendo onde é possível encaixar novos seguros gerando assim mais apólices vendidas por clientes. Maior fidelização e crescimento no percentual médio de comissão, além de aumentar a participação nos seguros não automotivos dentro da corretora, já que a grande maioria dos clientes possuem seguro automotivo.

Na área de treinamentos a empresa orientou e acompanhou os funcionários na participação de cursos gratuitos ministrados pelas companhias parceiras no modelo EAD (Ensino a distância). Eles buscam instruir as corretoras na melhor forma de abordar e ofertar determinados serviços, embasados nas características específicas

de cada seguradora. O foco inicial desses treinamentos foi nas áreas de vida, residencial e previdência que são segmentos menos concorridos e com possibilidade de persuasão dentro da própria carteira de clientes da empresa. A partir dos treinamentos espera-se que as funcionárias tenham maior confiança e uma melhora no poder de convencimento junto aos clientes com as devidas respostas em caso de dúvidas e novas habilidades para geração de valor.

8.5.3. Aluguel nova sala comercial

Uma das reais necessidades da Digel Seguros foi rever seu posicionamento quanto a localização do escritório da cidade de Carlos Barbosa, por ter pouco espaço físico sem chance de agregar novos funcionários tendo aproximadamente 28m², além de ser desconfortável a seus clientes e estar dentro de uma galeria com pouca visibilidade. Nesse contexto a empresa buscou na cidade uma nova localização que corrigisse esses problemas. Com isso observa-se que essa nova sala possibilitou uma maior visibilidade por estar localizada em frente à praça central com grande fluxo de pessoas. Percebe-se também maior conforto para clientes e funcionários melhorando o ambiente de trabalho com estacionamento privativo. O custo estimado com a nova sala comercial é de R\$ 1.800,00 mensais, enquanto na sala antiga o aluguel era de R\$ 900,00, isso representará ao final do ano R\$ 10.800,00 a mais de custo com aluguel. Para suprir esse aumento a empresa conta com maior fluxo e movimentação de clientes na corretora gerando mais venda e conseqüentemente maior faturamento. Com um local mais apropriado estimula-se também um marketing boca a boca, sendo um diferencial na aquisição de novos negócios.

Na figura 17 pode se perceber a nova fachada da Digel Seguros em Carlos Barbosa.

Figura 17 – Fachada nova Digel Seguros



Fonte: Próprio autor (2019)

9. CONCLUSÃO

A venda de seguros é um serviço intangível em sua essência, tal situação requer extremo conhecimento sobre a importância que ele poderá ter na vida do cliente e de sua família. Sendo relevante entender o que ele busca e em cima dessas informações gerar valor ao serviço proposto informando que muitas vezes seu uso por si só não será necessário, mas de forma inconsciente terá a garantia de proteção da sua família, renda e bens.

Tornar sócios e funcionários preparados para os novos desafios desse mercado é fundamental para a manutenção e sucesso do negócio, é preciso entender a quem e de que forma a Digel seguros irá se posicionar, buscando crescer em cima de informações e dados que os seus clientes e público no geral proporcionam. Dentro desses desafios cabe aos sócios mapear as novas demandas que o mercado segurador proporcionará e preparar sua equipe para a compreensão e reais necessidades de cada cliente pois eles são o termômetro e fundamentais geradores de receita da empresa. Definir e gerir os planos estratégicos tanto a curto quanto médio/longo prazo com metas definidas e equipe comprometida darão uma visão mais clara de tempo e recursos necessários para cumprir os desafios propostos. Embora a empresa careça de recursos financeiros para algumas implementações imediatas, elas devem ser identificadas e executadas junto do seu crescimento, outras ações, no entanto, podem ser realizadas e não necessitam de grandes investimentos, mas sim de treinamento e foco no mesmo objetivo.

A empresa possui uma grande rede de parceiros de negócios (Seguradoras) e deverá buscar entre eles um relacionamento mais próximo, extraindo os melhores benefícios, custos competitivos e treinamentos para a equipe na linha de seguros não automotivos. Esses seguros também são o alvo desses parceiros por proporcionarem maior rentabilidade e menores índices de sinistro tornando a parceria mais saudável e com melhores rendimentos. Usar as informações que as seguradoras disponibilizam junto com a busca de conhecimento da corretora fazem com que a empresa dê um passo à frente da grande maioria dos seus concorrentes dentro de um mercado mais rentável e focado nas reais necessidades do cliente e não apenas no preço.

Para manter esse elo de relacionamento e buscando crescimento sólido a empresa precisa ampliar sua rede de comunicação, embora já possua alguns canais

de contatos (Watts, E-mail e site) e um telefone de plantão 24horas, implementar um sistema online de cotação para atender a uma nova geração de público é fundamental.

Cada vez mais as pessoas possuem as informações disponíveis em diferentes canais de comunicação e buscam contratar serviços online sem sair de casa, embora no segmento de seguros ainda seja pouco utilizado há uma grande tendência de evolução nessa forma de adquirir serviços, dando tempo para que corretora possa levantar recursos financeiros para tal investimento que além de ser caro para implementação necessita de recursos mensais para que a empresa possa ser vista nas ferramentas de busca da internet. É necessário também, ampliar sua rede de clientes através da formação de uma equipe comercial, aprimoramento e manutenção na qualidade do atendimento das ferramentas atualmente disponíveis.

Após análise dos dados obtidos pela pesquisa pode-se considerar que o mercado de seguros ainda está especialmente atrelado aos automóveis e que a grande maioria dos entrevistados não demonstram muito interesse na aquisição de novos tipos de serviços de seguro. Embora esses números sejam significativos há também uma parcela dos entrevistados que possui interesse em conhecer melhor esse mercado na busca de proteção adicional para sua renda, família e patrimônio e é nesse público que a Digel Seguros deverá reverter seus esforços para captação de novos clientes e novas apólices. O desafio nesse segmento de mercado é grande e requer muita dedicação, conhecimento sobre o assunto e poder de persuasão entre todos da corretora para mapear e identificar perfis que se encaixem em novos tipos de seguros. Há uma necessidade de apresentar as soluções propostas por esses serviços e quão importante podem ser tanto para o contratante como para sua família como um todo.

A região de atuação da corretora, que é a serra gaúcha, possui grande potencial econômico e isso pode ser um facilitador nesse processo já que existem mais recursos disponíveis para aplicações em serviços que embora não gerem retorno imediato podem ser de suma importância em casos de imprevistos.

Com algumas das ações do quadro 9 (CANVAS) já implementadas e outras a serem realizadas a empresa terá condições de buscar as melhorias necessárias para atingir os objetivos, já que apenas 10% a 15% das residências são seguradas e 19% dos brasileiros possuem algum tipo de seguro de vida. A lacuna a ser preenchida é grande e requer conhecimento dos envolvidos na corretora para transmitir a

informação correta ao cliente, informando que os custos nos seguros não automotivos são muito inferiores ao de automóvel. Esses serviços proporcionam proteções que podem se tornar essenciais para assegurar a saúde financeira de toda família.

Além da Pesquisa de Mercado outras ações propostas no quadro 9 (CANVAS) já foram implementadas pela corretora com intuito de buscar atingir os objetivos e acima de tudo se colocar no mercado como uma nova corretora focada em seguros não automotivos, por isso os sócios orientaram de forma clara seus funcionários quanto aos objetivos e metas que a corretora possui e a importância que cada um tem nessa etapa. A Digel buscou também um novo endereço comercial na cidade de Carlos Barbosa com uma sala maior, de frente para a rua, localizada na região central da cidade, possibilitando maior conforto e estacionamento privado aos clientes.

Com a análise entre as oportunidades e ameaças encontradas pela corretora (SWOT), bem como ao CANVAS proposto e pesquisa realizada, há um grande desafio a ser trabalhado. Para a geração de valor e venda aos serviços de seguros não automotivos, as pessoas ainda entendem não haver necessidade para tais serviços e cabe a empresa divulgar e explicar de forma clara quais reais benefícios os clientes terão nessa aquisição, isso requer conhecimento, poder de persuasão e muita divulgação.

Embora o mercado seja desafiador há uma grande lacuna a ser preenchida na venda de seguros no Brasil, principalmente nos ramos não automotivos que possuem índices baixos de contratação e um grande potencial de mercado. Com essas premissas e contando, embora de forma ainda acanhada, com uma mudança cultural que vem ocorrendo no País, a corretora poderá estar um passo à frente de concorrentes, investindo em um mercado menos explorado, concorrido e mais rentável.

A partir desse trabalho identificou-se o quão importante é gerar valor na venda de um determinado serviço. Para que isso ocorra todos dentro da corretora necessitam estar preparados e treinados dentro de um mesmo objetivo, focados no cliente e suas reais necessidades. Com a parte teórica afinada é preciso executá-la, colocar em prática todos ensinamentos e ações propostas para que a Digel Seguros possa atingir seus novos objetivos dentro de um mercado concorrido e cada vez mais dinâmico. O setor de seguros ao mesmo tempo que é desafiador proporciona espaço para um crescimento saudável e constante, já que grande parte da população não

possui a contratação dos mais variados tipos de seguro, faltando para boa parte delas informação e relevância sobre as formas de proteção de seus bens, renda e família. Tanto na vida profissional como pessoal é necessário sonhar, mas é preciso planejamento e execução para o tão esperado sucesso.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES. **Os 7 segredos do sucesso em vendas de serviços**: 2011. Disponível em:< <http://cnseg.org.br/fenaprevi/servicos-apoio/noticias/previdencia-privada-aberta-fecha-2017-com-reservas-de-756-17-bilhoes.html>>. Acesso em: 31 mar. 2019.
- APOLICE, Revista. **As 10 tendências globais de tecnologia para o mercado de seguros**: 2017b. Disponível em:< <https://www.revistaapolice.com.br/2017/06/as-10-tendencias-globais-de-tecnologia-para-o-mercado-de-seguros/>>. Acesso em: 09 set. 2018.
- APOLICE, Revista. **O que o mercado de seguros espera para 2018**: 2017a. Disponível em:< <https://www.revistaapolice.com.br/2017/12/o-que-o-mercado-de-seguros-espera-para-o-ano-de-2018/>>. Acesso em: 07 set. 2018.
- APOLICE, Revista. **Swis Re divulga relatório do mercado de seguros global**: 2018c. Disponível em:< <https://www.revistaapolice.com.br/2018/07/swiss-re-institute-relatorio-mercado-seguros-global/>>. Acesso em: 30 mar. 2019.
- CASTRO, Luciano Thomé e. **Administração de Vendas, planejamento, estratégia e gestão**: 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **gestão de vendas, uma abordagem introdutória**: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CNSEG, Confederação nacional das seguradoras. **Dados Básicos do Mercado**: Rio de Janeiro: 2018b. Disponível em:< <http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/mercado/dados-basicos/> >. Acesso em: 26 ago. 2018.
- CNSEG, Confederação nacional das seguradoras. **Estatísticas de mercado**: Rio de Janeiro: 2018a. Disponível em:< <http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/mercado/>>. Acesso em: 09 set. 2018.
- CNSEG, Confederação nacional das seguradoras. **Previdência privada aberta fecha 2017 com reservas de 756,17 bilhões**: 2018c. Disponível em:< <http://cnseg.org.br/fenaprevi/servicos-apoio/noticias/previdencia-privada-aberta-fecha-2017-com-reservas-de-756-17-bilhoes.html>>. Acesso em: 31 mar. 2019.
- COBRA, Marcos; TEJON, José Luiz. **Gestão de vendas**: Os 21 segredos do sucesso. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CONEXÃO, Fintech. **Mercado de seguros, tendências para os próximos 3 anos**: 2019. Disponível em: <<https://www.conexaofintech.com.br/insurtech/3-tendencias-mercado-de-seguros/>>. Acesso em 19 mai.2019.

DORNELAS, José et al. **Plano de negócios com o modelo canvas**: guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos: 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

ECONÔMICO, Valor. **O desafio de vender seguro residencial**: 2017. Disponível em < <https://www.valor.com.br/financas/4908626/o-desafio-de-vender-seguro-residencial>>. Acesso em: 29 mar. 2019.

EDUCAÇÃO, Portal. **Análise de viabilidade, seleção de alternativas**: 2018. Disponível em: < <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/analise-de-viabilidade-selecao-de-alternativas/63825>>. Acesso em: 05 mai. 2019.

EXAME, Revista. **Cultura do seguro o desafio das seguradoras na era digital**: 2018a. Disponível em < <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/cultura-do-seguro-o-desafio-das-seguradoras-na-era-digital/>>. Acesso em: 17 mar. 2019.

EXAME, Revista. **Especialista da dicas e ensina corretores de todo Brasil a escalarem seus negócios**: 2018b. Disponível em < <https://exame.abril.com.br/ngocios/dino/segundo-estudo-apenas-19-dos-brasileiros-tem-seguro-de-vida-especialista-da-dicas-e-ensina-corretores-de-todo-brasil-a-escalarem-seus-negocios/>>. Acesso em: 29 mar. 2019.

FENACOR, Federação nacional dos corretores de seguros privados e de resseguros. **Entidade**: 2018. Rio de Janeiro: Disponível em:< <https://www.fenacor.org.br/Institucional/Entidade>>. Acesso em: 01 set. 2018.

FENSEG, Federação nacional de seguros gerais. **O que é a Fenseg**: 2018. Rio de Janeiro: Disponível em:< <http://fenseg.org.br/fenseg/a-federacao/o-que-e-a-fenseg/>>. Acesso em: 01 set. 2018.

GOBE, Antonio Carlos et al. **Administração de Vendas**: 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GREMLER, Dwayne D. et al. **Marketing de Serviços**: A empresa com foco no cliente: 5. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

IBGE, Instituto brasileiro de geografia e estatística. **Panorama**: 2018. Disponível em:<<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/carlos-barbosa/panorama>>. Acesso em: 01 set. 2018.

INSIDSESEG, Tecnologia e inovação para o mercado de seguros. **O impacto da era digital no mercado de seguros**: 2017. Disponível em:< <http://www.insideseg.com.br/o-impacto-da-era-digital-no-mercado-de-seguros/>>. Acesso em: 01 set. 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**: 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**: 6. ed. São Paulo. Atlas, 2012.

MAÑAS, Antonio Vico et al. **Fundamentos da administração empreendedora e competitiva**: São Paulo: Atlas, 2018.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**: 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMO, Welton. **Agência Brasil**: Previsão de crescimento para o Brasil em 2018. Brasília: 2018. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-07/fmi-reduz-para-18-previsao-de-crescimento-para-o-brasil-em-2018>>. Acesso em: 01 set. 2018.

MEDIGO, José Luiz Tejon; SZULCSEWSKI, Charles John. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**: 1. ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MEGLIORINI, Evandir; SILVA, Marco Aurélio Vallim Reis da. **Administração financeira, uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

MONGERAL, Aegon. **Seguros de vida no Brasil**: dados mostram que o brasileiro não se previne: 2018. Disponível em <<https://www.mongeralaegon.com.br/blog/educacao-financeira/artigo/seguro-de-vida-no-brasil>>. Acesso em: 29 mar. 2019.

MONOGRAFIAS, Brasil escola. **Pesquisas**: Exploratória, descritiva e explicativa. 2018. Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm> >. Acesso em: 28 abr. 2019.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à administração**: 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

MOREIRA, Júlio César Tavares. **Administração de vendas**: 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MULTICALCULO, Leosoft. **21 Dicas de venda de seguros para novos corretores de seguros**: 2018. Disponível em: <https://multicalculo.leosoft.com.br/blog/21-dicas-de-venda-de-seguros-para-novos-corretores-de-seguros>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

NEGÓCIO, Novo. **Como fazer uma pesquisa de mercado passo a passo**: 2018b. Disponível em: <<https://novonegocio.com.br/marketing/como-fazer-uma-pesquisa-de-mercado/> >. Acesso em: 07 abr. 2019.

NEGÓCIO, Novo. **Técnica de vendas de serviços**: 2018a. Disponível em: <<https://novonegocio.com.br/vendas/tecnicas-de-vendas-de-servios/>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

SEBRAE, Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. **Ajustando o layout na empresa:** 2017a. Disponível em: <<https://sebraers.com.br/moveleiro/ajustando-o-layout-na-empresa/>>. Acesso em: 30 set. 2018.

SEBRAE, Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. **Análise SWOT:** 2018c. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF>. Acesso em: 21 out. 2018.

SEBRAE, Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. **Aprenda a fazer uma pesquisa de mercado:** 2018d. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/aprenda-a-fazer-uma-pesquisa-de-mercado,e8ea6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 05 abr. 2019.

SEBRAE, Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. **Entenda porque atendimento de qualidade é importante:** 2016b. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-por-que-atendimento-de-qualidade-e-importante,546ca866e7ef2410VgnVCM100000b272010aRCRD?origem=tema&codTema=7>>. Acesso em: 30 set. 2018.

SEBRAE, Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. **Tudo o que você precisa saber sobre pesquisa mercadológica:** 2019e. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pesquisa-de-mercado-o-que-e-e-para-que-serve,97589f857d545410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

SEGUROS, Catalisador de. **Nova tabela de tributação do Simples nacional:** 2018. Disponível em: <http://www.catalisadordeseguros.com.br/nova_tabela_de_tributacao_do_simples_nacional-lista-a34-79-1.html>. Acesso em: 07 set. 2018.

SINCOR-RS, Sindicato dos corretores de seguros do Rio Grande do Sul. **História do Sincor-RS:** 2018. Porto Alegre: Disponível em: <<http://www.sincorrs.com/institucional/historia.html>>. Acesso em: 01 set. 2018.

SINDSEG MG, Sindicato das seguradoras de Minas Gerais. **Análise do seguro residencial e lançamento de cartilha para orientar consumidores e corretores:** 2019. Disponível em: <<https://sindsegmd.com.br/fenseg-faz-analise-do-seguro-residencial-e-lanca-cartilha-para-orientar-consumidores-e-corretores/>>. Acesso em: 19 mai. 2019.

SINDISEGSP, Sindicato das seguradoras de São Paulo. **É preciso ampliar a cultura de seguros no Brasil:** 2016. Disponível em: <<http://www.sindsegsp.org.br/site/noticia-texto.aspx?id=22446>>. Acesso em: 09 set. 2018.

SONHO, Seguro. **Mercado segurador pode crescer 8,4% num cenário positivo em 2019**: 2018. Disponível em < <https://www.sonhoseguro.com.br/2018/12/mercado-segurador-pode-crescer-84-num-cenario-positivo-em-2019-segundo-cnseg/>>. Acesso em: 17 mar. 2019.

STANTON, William J; SPIRO, Rosann L. **Administração de vendas**: 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SUSEP, Superintendência de seguros privados. **Apresentação**: 2018c. Rio de Janeiro: Disponível em:< <http://www.susep.gov.br/menu/a-susep/apresentacao>>. Acesso em: 01 set. 2018.

SUSEP, Superintendência de seguros privados. **Glossário**: 2018a. Rio de Janeiro: Disponível em:<<http://www.susep.gov.br/menu/informacoes-ao-publico/glossario>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

SUSEP, Superintendência de seguros privados. **História do seguro**: 2018b. Rio de Janeiro: Disponível em:< <http://www.susep.gov.br/menu/a-susep/historia-do-seguro>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

TIINSIDE, Online. **Tendências para o mercado de seguros no Brasil**: 2018. Disponível em < <http://tiinside.com.br/tiinside/30/05/2018/tendencias-para-o-mercado-de-seguros-no-brasil/>>. Acesso em: 17 mar. 2019.