

CRISLAINE PRISCILA DOS SANTOS

POLÍTICA COMERCIAL DA AIKO

Análise Crítica dos Canais de Comercialização, Tamanho e Estrutura da Força de Vendas

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Elimar Silva Melo / Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista

TURMA GECOM 2017/02

CURITIBA/PR

2019

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA AIKO

Análise Crítica dos Canais de Comercialização, Tamanho e Estrutura da Força de Vendas

Elaborado por **Crislaine Priscila dos Santos**, e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA em Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Elimar Silva Melo / Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

DECLARAÇÃO

A Empresa Aiko, representada neste documento pela Sra. Gisele Ramos Braga, diretora, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Política comercial da Aiko”, realizado pela aluna **Crislaine Priscila dos Santos**, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, para fins de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 16 de agosto de 2019.



Gisele Ramos Braga

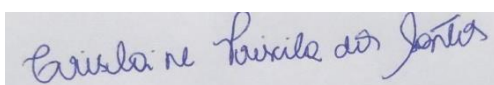
Diretora

Aiko Gestão de Benefícios

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Crislaine Priscila dos Santos, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE Curitiba, no período de agosto de 2017 a agosto de 2019, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial AIKO: Análise Crítica da política de canais de comercialização, tamanho e estrutura da força de vendas, é autêntico e original.

Curitiba, 16 de agosto de 2019



Crislaine Priscila dos Santos

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA..	7
1.1 Visão	7
Missão	7
Valores	7
Descrição da empresa	8
Histórico da empresa	8
Cultura e clima organizacional.....	8
Estrutura organizacional	8
Produtos e serviços	9
Operações.....	10
Capacidades e limitações	11
Análise dos recursos da empresa.....	11
Administração	12
Orientação para o <i>marketing</i>	12
 CAPÍTULO 2: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVA	 14
Objetivos	14
Estratégia.....	14
Cadeia de valor.....	15
 CAPÍTULO 3: MERCADO	 18
Histórico do mercado	18
Tamanho e evolução do mercado.....	21
Análise do macroambiente.....	27
Análise do microambiente	31
Concorrentes	33
Análise da competitividade.....	35
Participação de mercado das principais marcas	36
Segmentação de mercado.....	37
Análise do composto de <i>marketing</i>	38
Projeções de mercado	39
 CAPÍTULO 4: CONSUMIDORES.....	 41
Perfil do consumidor	41
Necessidades e desejos do consumidor	41
Hábitos e atitudes do consumidor	42
Papéis de compra.....	42
 CAPÍTULO 5: POLÍTICA COMERCIAL	 44
 UNIDADE 2 – CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO, TAMANHO E	
ORGANIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS.....	44
2.1 Análise Crítica: Canais de Comercialização.....	44
Política Comercial Canais de Comercialização	48
Análise Crítica Tamanho da Equipe de Vendas.....	49

Política Comercial Tamanho da Equipe de Vendas	53
Análise Crítica Organização da Equipe de Vendas.....	54
2.3 Política Comercial Organização da Equipe de Vendas	58
Referências Bibliográficas.....	61

CAPÍTULO 1: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

VISÃO

Ser empresa de referência no Brasil, reconhecida por ter as melhores opções de benefícios e capacitação, de forma dinâmica e colaborativa, com qualidade de seus serviços, produtos e relacionamento.

MISSÃO

Ajudar pessoas e empresas na construção de seu futuro com segurança e otimização de sua qualidade de vida.

VALORES

- Comportamento ético e transparente;
- Compromisso com qualidade e foco nas necessidades do cliente;
- Contribuição para oferecer estabilidade econômica às sociedades;
- Valorização do desenvolvimento humano.

DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Aiko Gestão de Benefícios é uma empresa individual de responsabilidade limitada, especializada e certificada em corretagem de seguros, inscrita na Superintendência de Seguros Privados (Susep), com habilitação em todos os ramos securitários e linha financeira pela Associação Nacional das Empresas Promotoras de Crédito (Aneps) e Correspondentes do País. A empresa é de porte pequeno e está localizada em Curitiba/PR. A Aiko está focada em oferecer um atendimento personalizado por meio de planejamento estratégico para desenvolvimento humano, retenção de custo e ampliação de benefícios a partir do conhecimento dos valores e do propósito do cliente, bem como do estudo consultivo das obrigatoriedades de benefícios para o segmento e das melhorias dos planos vigentes. A empresa tem como objetivo oferecer soluções completas e personalizadas

para empresas e pessoas que buscam otimização de seus recursos, qualidade de vida e melhoria contínua.

HISTÓRICO DA EMPRESA

A história da Aiko se dá no período de início das atividades no ramo por sua fundadora, prestando serviço exclusivo ao Banco Bradesco desde 2004, por meio de sua antiga corretora, Rumo Life, nos nichos de seguro de vida e previdência. Entre 2012 e 2017, se dedica em assumir uma carteira de alta renda para desenvolver um trabalho de consultoria exclusiva; faz novas parcerias com empresas renomadas no mercado financeiro, grandes instituições e seguradoras atuantes no Brasil e no exterior para melhor atender aos seus clientes, além de ampliar seu portfólio de soluções de benefícios e linha financeira.

Em 2018, tem início o projeto de construção da Aiko com identidade visual própria, contando com soluções completas e inovadoras para a otimização de benefícios empresariais, planejamento previdenciário, linha financeira e capacitação, tendo iniciado suas operações em março deste ano.

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

A cultura e o clima da empresa são orientados para o mercado voltado a um atendimento consultivo de excelência para todos os seus clientes e a proatividade interna. O modelo de gestão adotado pela diretoria é o meritocrático, optando sempre pela transparência e pelo respeito entre os colaboradores. Apesar de a diretoria da Aiko ter um papel fundamental nas tomadas de decisões devido à função estratégica no negócio, todos os colaboradores são estimulados a participar com ideias e sugestões para o crescimento da empresa.

A organização busca uma cultura de união da equipe e a motivação para os objetivos propostos. A equipe é constantemente instigada a trabalhar em um ambiente motivador por meio do compartilhamento de experiências, conhecimentos dos produtos e da colaboração.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da Aiko é enxuta e está voltada totalmente para a área

comercial propriamente dita, com suporte interno de cargos operacionais e assessorias externas. A *job description* (descrição dos cargos) da empresa é estruturada da seguinte forma:

- Diretoria: É a cara da empresa para a divulgação da marca. Por ser assumida pela proprietária, tem o papel fundamental na evolução do negócio e a responsabilidade nas tomadas de decisões. Sua presença é de fundamental importância tanto para motivar e incentivar a equipe de vendas quanto para dar peso nas negociações entre clientes e consultores responsáveis para soluções de eventuais problemas administrativos.
- Consultores (vendedores): Os consultores ou vendedores são a força de frente da empresa. Estão bastante afinados com o real propósito do empreendimento, que é o atendimento de excelência. Dessa forma, são os responsáveis pela busca de novos negócios, pela apresentação do portfólio da empresa, pela visualização de oportunidades, sendo a ponte de relacionamento entre o cliente e a Aiko.
- Operadores *back office*: São os responsáveis pela implantação e manutenção dos contratos, bem como pelo faturamento, pela emissão das apólices e pelo acompanhamento de processos de sinistros.
- Operadores de crédito: São os responsáveis por serviços de atendimento, simulação e efetivação da operação de crédito ao cliente, coleta de contratos e algumas demandas financeiras da corretora.

Organograma operacional:

- Diretoria
 - Consultores (vendedores e pós-venda)
 - Operador *back office*
 - Operador de crédito

PRODUTOS E SERVIÇOS

A Aiko atua no ramo de prestações de serviços a empresas de pequeno a grande porte agenciando seguradoras, operadoras de benefícios e bancos operantes no Brasil. O portfólio é composto por seguros de vida, planos de previdência, assistência médica e odontológica, vale-refeição, alimentação e transporte e capacitação, por meio de sua equipe comercial tecnicamente treinada para um atendimento especializado, que oferece, além da venda e do processo de implantação dos produtos, o suporte de

manutenção e consultoria junto aos departamentos de recursos humanos (RH) das empresas-clientes.

OPERAÇÕES

A Aiko está situada em Curitiba, no Paraná, e opera com uma equipe de dois consultores para a área comercial e dois estagiários na área operacional. Os consultores são responsáveis pela angariação externa e pela prospecção de negócios na própria cidade e na região metropolitana. Aos estagiários é atribuída a responsabilidade pelas cotações, operações de crédito, bem como pela manutenção das apólices e contratos, pela emissão de faturas, por processos de sinistro e ponto de referência a clientes.

A Aiko representa, por meio de cadastros de corretagem, uma linha de cerca de trinta seguradoras e instituições financeiras operantes no Brasil. Entretanto, a empresa tem uma parceria de negócio mais próxima com algumas dessas instituições por identificar melhor atuação em suas demandas, flexibilidade de negociação, qualidade de serviço a seus clientes e suporte a sua equipe, com treinamentos, campanhas, sistemas e tratativas de pós-venda.

O processo de operação é bastante simples, porém, na maioria das vezes, demanda ampliar a proximidade de relacionamento com o *prospect*. A diretoria gera *leads* a partir de convenções, grupos de relacionamento e associações de RH, congressos na área de desenvolvimento pessoal e gestão humana, indicações de parceiros, acessos ao *site* e propagandas em mídias sociais.

Após a identificação da oportunidade de negócio, a equipe é instigada a proceder à discussão da melhor estratégia de abordagem, por meio da qual se define quem se aproximará do cliente conduzindo-o à primeira visita à empresa para apresentar o serviço. Então, partindo de perguntas selecionadas, identifica-se a necessidade do *prospect*, e o consultor detecta onde pode oferecer soluções.

Depois de concretizada a oferta, o próximo passo é a seleção de parceiros; são fornecidas as informações aos operadores, que solicitam as cotações via *on-line*, a formatação de planilha de custos e as comissões a serem recebidas pelo negócio. Definida a proposta a ser apresentada, retorna-se à empresa para a apresentação da proposta, bem como para o prosseguimento de ajustes e a negociação com o decisor da empresa.

Após a efetivação do plano, a Aiko intermedia a implantação por meio de uma ponte

entre o pessoal responsável pela implantação ou de uma migração de plano na empresa (geralmente, o setor de departamento pessoal e financeiro) e na instituição responsável pelo produto adquirido (seguradora, banco ou demais parceiros). O pós-venda é feito pelo consultor com coparticipação do *back office*, acompanhando o processo de adesão, faturamento, emissão de boletos, processos de sinistralidade e alteração de planos.

CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

Como a operação da empresa não depende de matéria-prima e estoque, sua limitação estrutural não é fator primordial para o seu desenvolvimento. A capacidade da Aiko está relacionada ao tamanho da equipe comercial, à sua organização e ao tempo dispendido nas negociações, além do suporte das seguradoras, financeiras, parceiros e assessorias que permitem a oferta abrangente de produtos e a facilidade de ajuste nos preços sugeridos.

Hoje, a limitação da Aiko é reflexo de uma equipe de trabalho reduzida por se tratar de uma empresa iniciante. Por não haver braço suficiente, a capacidade operacional, incluindo a tratativa de cotações, o faturamento, a manutenção e as operações de crédito, é restrita, já que o objetivo fundamental é o atendimento eficaz e responsável.

ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

Por se tratar de uma empresa pequena em fase de introdução no mercado, a capacidade de investimento da Aiko é baixa, pois os recursos financeiros advêm unicamente da proprietária da empresa, além da receita gerada pela pequena carteira de clientes migrada da antiga corretora.

Os recursos humanos advêm sobretudo de indicações das assessorias e seguradoras, em função do aprimoramento de habilidades e capacidades técnicas com o intuito de se enquadrar nas exigências e na política da empresa. Quanto aos recursos tecnológicos, a empresa se abastece principalmente de sistemas oferecidos pelas seguradoras e bancos, com complemento de sistema avançado de telefonia para o cumprimento da exigência do Banco Central.

ADMINISTRAÇÃO

A Aiko conta, hoje, com quatro funcionários para a base de suas operações, além da

atuação ativa da proprietária no cargo de diretoria, que, por sua vez, oferece ações estratégicas para a linha de frente da empresa com abertura de novas ações de parcerias, proximidade da corretora e do cliente para maior percepção da marca, bem como o estímulo à interação entre a equipe.

A equipe segue as orientações da diretoria, buscando sempre a sincronia entre as funções para que os trâmites de negociação, fechamento e manutenção dos benefícios sejam satisfatórios. O processo de recrutamento de todos os colaboradores é feito diretamente pela diretoria, que seleciona as indicações feitas pelas assessorias e seguradoras por meio de entrevistas, análise de currículos e testes de conhecimento na área.

Os consultores são prestadores de serviços terceirizados; e os operadores, estudantes da área de negócios contratados como estagiários. A equipe comercial tem ajuda de custo e comissionamento sobre a produção gerada e o alcance das metas estabelecidas de acordo com o planejamento apresentado no início do ano de campanha. Os estagiários não recebem renda variável ou comissionamento, porém estuda-se a possibilidade de incluir essa bonificação por meio de indicadores de satisfação do cliente no manejo das operações de pós-venda e processos de cotação e faturamento gerados com êxito.

Com relação aos treinamentos, tem-se o seguinte: devido ao fato de a empresa ser pequena, o treinamento do corpo da equipe é feito pela proprietária da empresa por meio de reuniões, bate-papos, programas de instruções e orientações para o melhor desenvolvimento do time e treinamentos oferecidos pelas seguradoras de forma presencial ou *on-line* com programação periódica.

ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

Há uma concorrência muito grande no ramo de corretagem de seguros, e a diferenciação na prestação de serviços é fundamental para a ascensão da marca. A satisfação do cliente e a proximidade na relação empresa-cliente é um diferencial da Aiko. O cliente é um parceiro da empresa. Para estimular essa continuidade, ações de estreitamento de relacionamento, sobretudo com os setores de RH, são muito bem-vindas.

O composto de venda de planos de benefícios empresariais com treinamentos de capacitação, mentoria e *coaching* com profissionais conceituados torna-se aliado na entrega de valor da marca para o setor de gestão humana dentro das empresas. Ter um

trato cordial com o cliente por meio de um trabalho de CRM (gestão de relacionamento com os clientes) é vital para que isso funcione a contento. É imprescindível conhecer seus consumidores, a fase de crescimento de suas empresas, a necessidade de remanejo dos produtos implantados e até mesmo atentar para detalhes como a lembrança – pela prática da parabenização – da data de aniversário dos diretores e colaboradores envolvidos no dia a dia do trabalho.

O investimento em parceiros influenciadores e *marketing* boca a boca é uma alternativa a ser considerada, já que o setor de serviços é regido fortemente por indicações. Contudo, a força de vendas está inserida interna e externamente. O conjunto de manutenção das apólices, a eficiência nas tratativas operacionais, a responsabilidade e a agilidade no atendimento são fatores primordiais para a permanência da carteira de clientes e a conquista de novos negócios – isso, aliado à prospecção de novas contas e à apresentação da Aiko como uma empresa inovadora, que visa a entregar, além dos produtos habituais de corretagem, programas e instrumentos que agregam valor ao desenvolvimento do trabalho de RH nas empresas-clientes, constitui o diferencial almejado.

CAPÍTULO 2: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVA

OBJETIVOS

Dimensões	2019	2020	2021
Volume de vendas (milhares)	R\$ 2.520	R\$ 9.772	R\$14.611
Lucratividade de (milhares)	R\$ 328	R\$ 1.272	R\$ 1.902
Clientes/m mercado	25	97	145
Marca/imagem	Introdução da marca no mercado	Fortalecimento e consolidação da marca no mercado	Crescimento e consolidação da marca no mercado

Objetivo de venda para os exercícios de 2019, 2020 e 2021.

Lucratividade embasada somente em agenciamento, não considerado carteira de corretagem.

FONTE: Os autores (2019)

ESTRATÉGIA

() Diferenciação | () Liderança de Custo | (X) Enfoque

O nicho de mercado no qual a Aiko está inserida se caracteriza por muitas empresas que entregam modelos padronizados de benefícios e, em sua maioria, individualizados em vez de agrupados em pacote único para as empresas de acordo com a identificação de suas necessidades. Em geral, existem empresas que oferecem exclusivamente benefícios de saúde ou de alimentação, etc., enquanto poucas corretoras são especializadas em entregar soluções que unem todos os benefícios em um único pacote com solução completa para o quadro de funcionários de forma customizada.

Contudo, existe um grupo de clientes que está disposto a pagar mais por um negócio diferenciado que atenda às suas expectativas e às necessidades dos funcionários

da melhor forma possível. Para atingir esse nicho de mercado, a empresa foca em um atendimento de gestão de benefícios não só relacionados ao cumprimento da legislação ou de normativas internas, mas, também, que estimulam a retenção e a motivação de seu quadro colaborativo. Nesse caso, a melhor estratégia é o enfoque – direcionado para um pequeno grupo de clientes que devem ser olhados com profundidade por uma força de vendas treinada para o relacionamento e o atendimento de suas necessidades específicas.

As necessidades dos clientes precisam ser entendidas de forma aprofundada pelos vendedores para que as propostas sejam adequadas à realidade de cada um deles. Nesse caso, a força de vendas trabalhará focada no desenvolvimento do relacionamento com o cliente. Dado o contexto, a estratégia, conforme já mencionado, será o enfoque em diferenciação, voltada para um nicho de mercado específico.

CADEIA DE VALOR

Logística interna: Considerando que se trata de uma empresa de bens intangíveis, a logística interna acaba acontecendo de forma virtual. São utilizados os *sites* das seguradoras e financeiras para cotações; são definidos os pacotes de benefícios ou operações de crédito, sendo gerados os contratos para os clientes, os quais são assinados e encaminhados via digitalizada para a companhia contratada e, posteriormente, quando exigido, a via original é encaminhada à sucursal da instituição.

Muitas das seguradoras já trabalham com sistema integralmente virtual, dispensando qualquer tratativa em papel, de forma que simplifique ainda mais o processo e não necessite de mais estratégias de logística com as propostas, as apólices e os contratos. Os objetivos da logística interna são separar as funções dos operadores entre captação de novas propostas, cotação, encaminhamento ao cliente, recepção e envio à companhia quando necessário, bem como investir em uma plataforma unificada para alguns produtos específicos, em que o acesso aos *sites* de todas as seguradoras seja disponível em um único lugar.

Operações: As operações acontecem transformando produtos individuais em pacotes de benefícios coletivos, adquiridos por meio das empresas empregadoras. Esse processo envolve identificação de tipos de benefícios, legislação, necessidade dos clientes e acionamento de várias seguradoras, que são transformados em pacotes de benefícios customizados para o cliente – tudo isso visando a obter praticidade, atendimento consultivo, melhoria contínua ao capital humano das empresas e tratativas de taxas

comerciais adequadas impostas pelas seguradoras, que, por sua vez, refletirão no melhor custo para a empresa contratante e na maximização de receita para a corretora.

Atualmente, existe um time, em parceria com as instituições representadas, que analisa e define o melhor pacote para os clientes. O objetivo da empresa, com o *know-how* adquirido, é obter, em um prazo de 3 anos, cada vez mais autonomia para fazer essas análises e não depender de assessorias para a explanação dos planos, as estratégias para desenho do produto final e a negociação.

Logística externa: A logística externa se caracteriza pelos seguintes procedimentos:

- Logística de assinatura de contratos: quando não há interação direta das companhias, por meio de *e-mail* de assinatura virtual, o próprio time comercial garante o processo via visita aos clientes;
- Entrega de cartões e *books* de benefícios: as entregas *on-line* ou via correios, direcionadas pelas próprias seguradoras e financeiras representadas, continuam a ser efetuadas dessa forma, pois atendem, em tempo hábil, aos clientes, são confiáveis e representam um baixo custo para a empresa; contudo, o time de vendas acompanha via *tracking number* se as entregas são realizadas no prazo previsto para garantir que o acordo alinhado com o cliente seja mantido.

Marketing e vendas: O *marketing* deve ser sempre via força de vendas por meio de apresentações mostrando o cuidado com o cliente, no modelo de estratégia de enfoque por diferenciação, assim como em participação de eventos de RH, que reúnem o público-alvo da empresa. Além disso, também deve ser via meios digitais como Facebook, Instagram, *e-mails* de divulgação, painéis de debate, entrevistas no Youtube, cursos em plataformas digitais, e pelo próprio *site* da empresa, controlados internamente para garantir que o material divulgado esteja plenamente de acordo com a proposta da Aiko.

Pós-venda comercial Aiko: Depois de efetuada a venda, deve ser feita uma consultoria periódica da execução pelo time de vendas junto ao cliente para assegurar a satisfação pelo serviço, assim como devem ser identificadas as oportunidades de vendas de produtos ainda não adquiridos, direcionando possíveis demandas para o time de serviços, bem como novas oportunidades de contratos para a Aiko.

Serviço pós-venda Aiko: Apesar de a Aiko ter todo o suporte de atendimento ao cliente por meio de centrais de atendimento das seguradoras e financeiras representadas, atualmente atua com acompanhamento constante da equipe de serviços para faturamentos mensais, atualização de base de vidas seguradas, além de consultas e

manutenção de contratos.

A empresa mantém, em sua programação, a revisão periódica das propostas para assegurar que as necessidades dos clientes sejam sempre atendidas. É importante também que o time de serviço de apoio proceda a pesquisas de satisfação realizadas de forma programada por meio de ligações telefônicas e visitas. As queixas, as opiniões e as sugestões são utilizadas para que o processo esteja sempre em melhoria contínua.

Gerência de recursos humanos: O time inteiro deve passar por um processo seletivo focado nas principais competências para atender aos clientes da Aiko e estar adequado à cultura da empresa, passando por uma entrevista com o proprietário. Todos os vendedores devem ser treinados, quando do início das atividades na empresa, sobre como abordar os clientes, desenvolver relacionamentos e propostas efetivas, assim como conhecer os produtos da Aiko e de que direcioná-los ao público-alvo. Temas como lançamentos, particularidades de cada produto, condições de contratação, assim como legislação vigente e campanhas de vendas, serão abordados em treinamento das próprias instituições representadas.

Inteligência e apoio a vendas: A equipe interna é o grande apoio para a rodagem das vendas, sendo a responsável por cotações, acompanhamento de implantação, faturamento e processos de sinistros, simulações, efetivação de contratos e trâmites com a empresa conveniada, com um *drive* de aprimoramento de procedimentos e implantação de novas tecnologias que otimizem o processo.

Desenvolvimento de tecnologia/infraestrutura: Para se tornar mais competitiva e eficiente em seus processos, a Aiko se abastece com tecnologias/sistemas que englobam:

- bases de clientes efetivos com informações de dados pessoais e possíveis novos clientes;
- informações dos clientes advindas de visitas, contatos telefônicos, notícias, concorrência;
- contatos realizados;
- agenda para visitas, novos contatos e pós-venda;
- sistema de plataforma telefônica avançada;
- otimização de combinações de benefícios e históricos de vendas para oferecer pacotes melhores e se antecipar diante da necessidade do cliente com base no histórico de vendas e nas novas variáveis de mercado;

- tecnologias de comunicação com o cliente, via *skype*, telefone ou plataforma *on-line*;
- implantação de novas plataformas de pesquisa ou vendas.

Aquisição: No que tange às aquisições, o foco do time é reduzir custos de manutenção da empresa e otimizar o tempo, estudando contratações de *softwares* e empresas que operam em plataformas de *marketing* digital, sistema multicálculo para cotações simultâneas, levantamento de *leads* e controle de comissões.

CAPÍTULO 3: MERCADO

HISTÓRICO DO MERCADO

Segundo Contador (2007),¹ o seguro remonta ao século XIV. Todavia, a primeira apólice teria sido emitida somente no século XVII, na Inglaterra. Na primeira metade do século XIX, surgem as companhias seguradoras, como instituições especializadas em administrar o risco. No Brasil, a autêntica indústria de seguros iniciou-se somente após a chegada da família real; a primeira seguradora brasileira chamava-se Companhia de Seguros Boa-Fé (Contador, 2007).

A noção de seguro evoluiu com o tempo, desde a que o considerava como uma atividade econômica arriscada, voluntária, com regras estabelecidas no contrato (apólice), e não admitindo intervenções externas, até a atual, que reconhece sua importância como mecanismo de promoção de eficiência econômica e admite a regulação como forma de redução da desigualdade de informação entre as partes (Alberti, 2001).

As pessoas contratam seguro para protegerem-se de risco. O seguro-saúde ajuda a pagar contas médicas. O seguro contra invalidez oferece renda contínua no caso de alguém ficar impossibilitado para o trabalho. Os seguros de propriedade, imóveis e automóveis, oferecem, respectivamente, proteção contra acidentes e danos a residências e acidentes de trânsito. O seguro de vida envolve pagamentos periódicos de prêmios; normalmente, o valor do seguro de vida é equivalente a sete a dez vezes o salário anual do segurado (Reilly e Norton, 2008).² Os seguros rurais protegem os segurados contra

¹ CONTADOR, C. Economia do seguro: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2007. In: BRITTO, P. A. P. de; ROCHA, C. H. Fragilidades do seguro obrigatório de danos pessoais causados por veículos automotores de via terrestre (DPVAT) sob o ponto de vista do beneficiário. **Revista Brasileira de Risco e Seguro**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 15, p. 23-36, nov. 2012/abr. 2013.

² REILLY, F. K.; NORTON, E. A. Investimentos. Cengage Learning, São Paulo, 2008. In: BRITTO, P. A. P. de; ROCHA, C. H. Fragilidades do seguro obrigatório de danos pessoais causados por veículos

desastres naturais, intempéries climáticas, etc. (Ozaki, 2008).³

Os seguros obrigatórios são (Kriger Filho, 2000: p. 209):⁴ “[a]queles seguros cuja contratação é imposta a todos os proprietários de determinados bens ou [a]queles que exercem certa atividade definida em lei, com vistas a garantir os danos causados a pessoas ou coisas decorrentes da existência ou utilização do bem por seu proprietário ou do exercício da atividade por seu titular.”

Os seguros obrigatórios são de caráter puramente indenizatório, conforme observam Albuquerque (2003),⁵ Kriger Filho (2000) e Martins (2008).⁶ Em geral, eles não apresentam valor de franquia, e, para os segurados, aqueles que pagam o prêmio, no caso de sinistro, a indenização recebida é igual ao valor da apólice menos o prêmio.

É oportuno registrar que uma apólice de seguro se assemelha a uma opção financeira de compra em que a seguradora é a vendedora da opção com preço de exercício igual ao valor da franquia (Contador, 2007). O segurado é o proprietário da opção, da apólice e, por isso, tem o direito de exercê-la ou de receber o valor de cobertura do seguro. Para ter esse direito, isto é, no caso de sinistro, o segurado deve pagar um prêmio à seguradora. Se a apólice de seguro não for exercida durante o seu período de vigência porque não houve sinistro ou porque o valor do sinistro é menor do que a franquia, o segurado perderá o prêmio.⁷

A seguir, os principais marcos históricos do mercado de seguros no Brasil:⁸

- Em 1808, teve início a atividade securitária no Brasil com a abertura dos portos ao comércio internacional, sendo que a primeira sociedade de seguros

automotores de via terrestre (DPVAT) sob o ponto de vista do beneficiário. **Revista Brasileira de Risco e Seguro**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 15, p. 23-36, nov. 2012/abr. 2013.

³ OZAKI, V. A. Em busca de um novo paradigma para o seguro rural no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 46, n. 1, p. 97-119, 2008. In: BRITTO, P. A. P. de; ROCHA, C. H. Fragilidades do seguro obrigatório de danos pessoais causados por veículos automotores de via terrestre (DPVAT) sob o ponto de vista do beneficiário. **Revista Brasileira de Risco e Seguro**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 15, p. 23-36, nov. 2012/abr. 2013.

⁴ KRIEGER FILHO. **O contrato de seguro no direito brasileiro**. Niterói: Labor Juris, 2000.

⁵ ALBUQUERQUE, J. B. (2003). **O seguro no direito brasileiro**. Leme: Edijur. In: BRITTO, P. A. P. de; ROCHA, C. H. Fragilidades do seguro obrigatório de danos pessoais causados por veículos automotores de via terrestre (DPVAT) sob o ponto de vista do beneficiário. **Revista Brasileira de Risco e Seguro**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 15, p. 23-36, nov. 2012/abr. 2013.

⁶ MARTINS, R. T. Seguro DPVAT. Servanda, Campinas. 2008. In: BRITTO, P. A. P. de; ROCHA, C. H. Fragilidades do seguro obrigatório de danos pessoais causados por veículos automotores de via terrestre (DPVAT) sob o ponto de vista do beneficiário. **Revista Brasileira de Risco e Seguro**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 15, p. 23-36, nov. 2012/abr. 2013.

⁷ BRITTO, P. A. P. de; ROCHA, C. H. Fragilidades do seguro obrigatório de danos pessoais causados por veículos automotores de via terrestre (DPVAT) sob o ponto de vista do beneficiário. **Revista Brasileira de Risco e Seguro**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 15, p. 23-36, nov. 2012/abr. 2013.

⁸ Disponível em: <http://www.susep.gov.br/menu/a-susep/historia-do-seguro>. Acesso em: 29 mar. 2019.

a funcionar foi a Companhia de Seguros Boa-fé, fundada em 24 de fevereiro de 1808;

- Em 1850, foi promulgada a primeira lei brasileira a regular e estudar o mercado de seguros em todos os aspectos (Lei nº 556, de 25 de junho de 1850) com o advento do Código Comercial Brasileiro;
- Em 1855, foi autorizada a comercialização do seguro de vida no Brasil;
- Em 1862, surgiram as primeiras sucursais de seguradoras sediadas no exterior em nosso País;
- Em 1901, foi criada a Superintendência Geral de Seguros por meio do Decreto nº 4.270, de 10 de dezembro, e seu regulamento anexo, conhecido como Regulamento Murinho;
- Em 1916, 1º de janeiro, foi sancionada a Lei nº 3.071, que promulgou o Código Civil Brasileiro, com um capítulo específico dedicado ao “contrato de seguro”;
- Em 1929, foi fundada a primeira empresa de capitalização do Brasil denominada Sul América Capitalização S/A;
- Em 1939, foi criado o Instituto de Resseguros do Brasil (IRB), por meio do Decreto-lei nº 1.186, de 3 de abril. As sociedades seguradoras ficaram obrigadas, desde então, a ressegurar no IRB as responsabilidades que excedessem sua capacidade de retenção própria, que, por meio da retrocessão, passou a compartilhar o risco com as sociedades seguradoras em operação no Brasil;
- Em 1966, por meio do Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro, foram reguladas todas as operações de seguros e resseguros e instituído o Sistema Nacional de Seguros Privados, constituído por Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP); Superintendência de Seguros Privados (Susep); IRB; sociedades autorizadas a operar em seguros privados; e corretores habilitados.

TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

Em um mercado em que os serviços têm alta qualidade e preços competitivos entre a maioria dos concorrentes, o diferencial maior passa a ser a condição da estrutura competitiva. A racionalização e a flexibilidade das seguradoras são características que se

beneficiam pela redução de custos administrativos e operacionais, porém ainda não são suficientes para tornar suas estruturas competitivas, pois a necessidade constante de qualidade dos serviços exige cada vez qualificação dos recursos estruturais.⁹ Diante desse cenário, a especialização das seguradoras é iminente, ou seja, a manutenção de uma estrutura enxuta requer a especialização, ao invés da dispersão em serviços, além de acompanhar os resultados por meio dos produtos.

De acordo com publicação da Revista Segurador Brasil, de janeiro de 2015, o setor, no País, vem crescendo na última década sempre acima do aumento do PIB e deverá crescer até 50% nos próximos 5 anos, conforme a KPMG.¹⁰ Outra constatação do levantamento é que a representação do setor é pequena em nosso PIB (excluindo saúde e vida) quando se compara com os mesmos setores em países em que a economia está mais desenvolvida, tais como: Chile (1,5%), Portugal (2,5%), Bélgica e Estados Unidos (3%), sendo o seguro patrimonial o carro-chefe do setor seguido pelos produtos de vida.

Quanto ao ramo da saúde, espera-se um crescimento promissor para os próximos anos, pois apenas 25% da população brasileira têm algum tipo de seguro na área, o que representa um impacto significativo no mercado. O mercado brasileiro tem muitos corretores que representam as principais seguradoras, sendo que esses grupos (10 maiores seguradoras) concentram 85% dos prêmios diretos, conforme mencionado em revista eletrônica do FEA, PUC/SP.

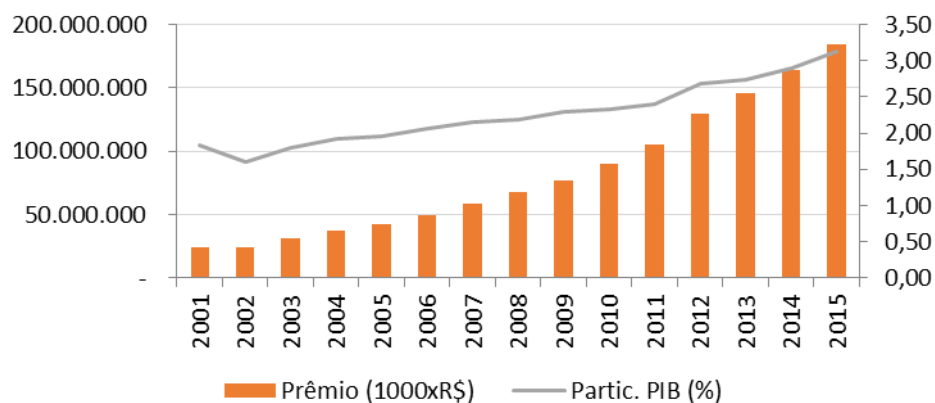
A seguir, são apresentados alguns gráficos e tabelas demonstrando a evolução dos seguros de alguns produtos nos últimos anos.¹¹

⁹ Disponível em: <http://revistaseguradorbrasil.com.br>. Acesso em: 21 abr. 2019.

¹⁰ Disponível em: www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigosepublicacoes/documents/pesquisa-seguros-2014.pdf. Acesso em: 01 abr. 2019.

¹¹ Disponível em: <http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/>. Acesso em: 23 abr. 2019.

Evolução dos prêmios diretos de seguros e participação no PIB



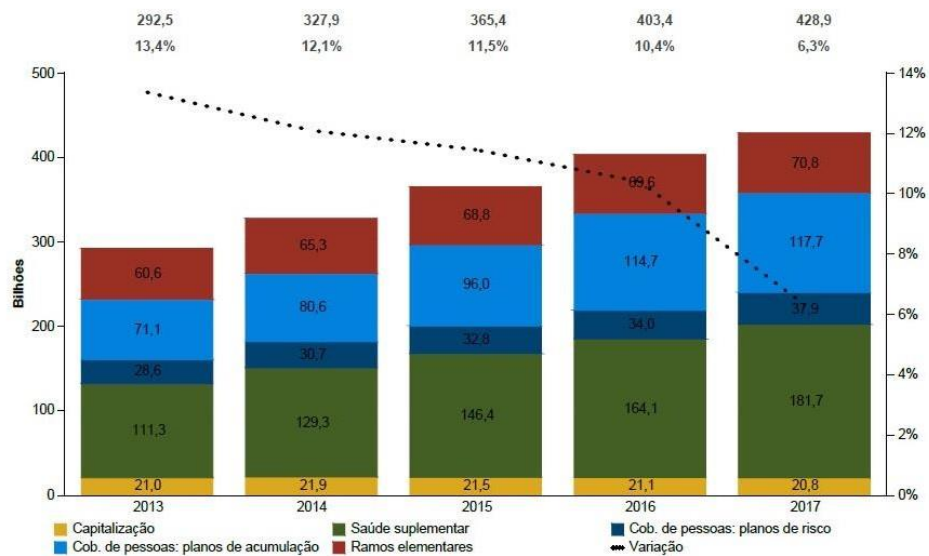
FONTE: Os autores (2019)

Percebe-se, com base no gráfico, que houve um aumento, nos últimos anos, dos prêmios de seguro e na participação deles sobre o PIB, o que demonstra que o mercado ainda está em crescimento, não chegando à maturidade, de modo que há muitas possibilidades a serem exploradas nos próximos anos.

A arrecadação por segmento tem aumentado anualmente, considerando os últimos anos, sendo o segmento de saúde suplementar o de maior representatividade e participação, seguido pelos planos de acumulação, que vêm crescendo fortemente nos últimos anos, estimulados pela decadência da Previdência Social pública.

Arrecadação por segmento - histórico anual

Em R\$ bilhões e % de variação



Fontes: DIOPS (ANS) - Extraído em 21/01/2019
SES (SUSEP) - Extraído em 05/02/2019

Nota:1) Valores referentes aos ramos dotais foram incluídos na parte de planos de risco, embora apresentem características mistas de risco e acumulação. 2) Por questões metodológicas, os valores apresentados diferem dos informados pela ANS e FenaSaúde

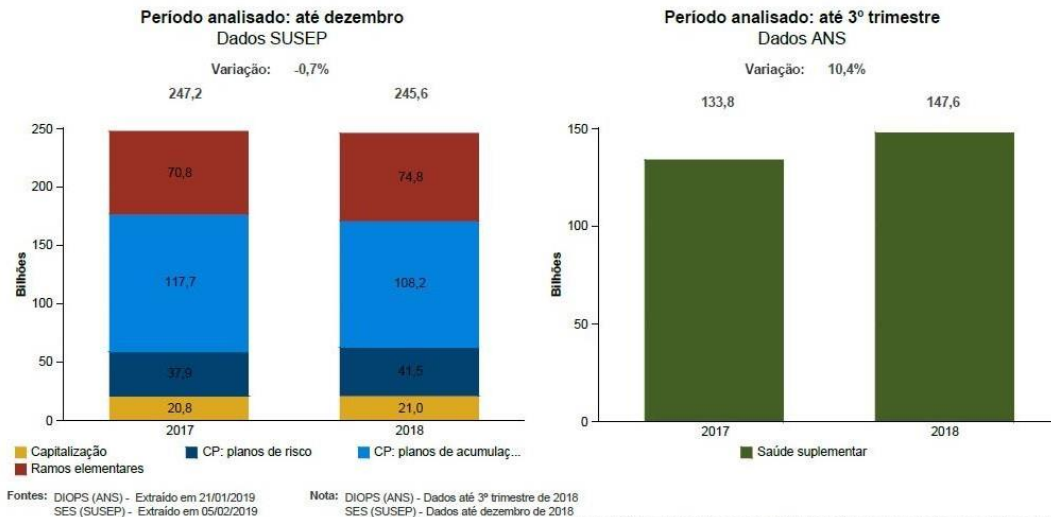
06/02/2019
1.1.01.1

3

FONTE: <http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/>

Observamos o quanto a saúde suplementar representa em relação aos demais itens e o quanto ela vem crescendo no último ano, tendo uma variação superior a 10% de crescimento de um ano para o outro.

Arrecadação por segmento do ano atual comparada com o mesmo período do ano anterior
Em R\$ bilhões



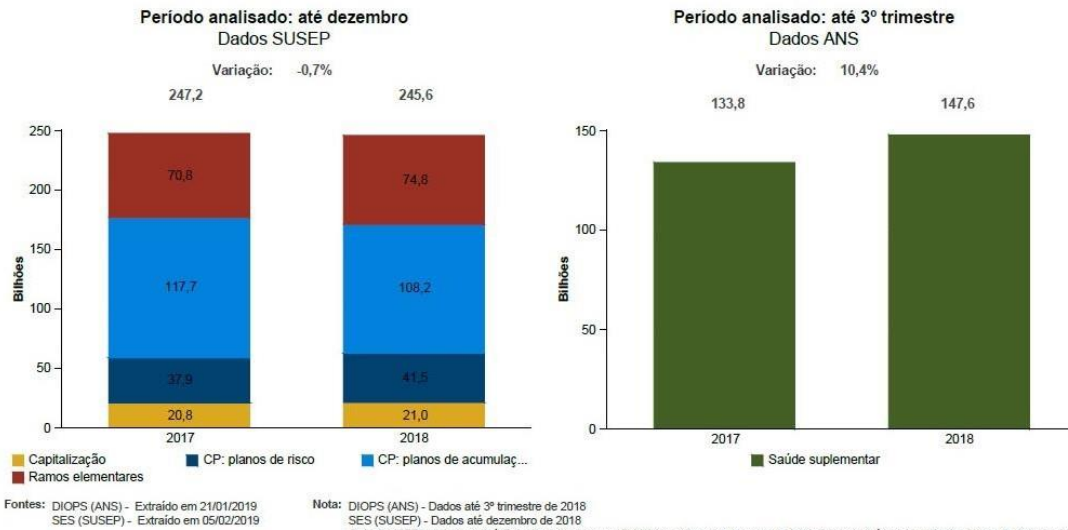
06/02/2019
1.1.01.2

4

FONTE: <http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/>

Mesmo diante de um cenário promissor, percebemos que, com exceção da saúde suplementar e dos planos de risco seguidos da capitalização, houve um decréscimo de crescimento no período analisado, considerando a arrecadação em valores monetários, o que pode estar atrelado a uma redução do crescimento do PIB brasileiro nos últimos anos, levando em conta, também, o impacto da falta de crescimento nos respectivos setores, o que pode não estar favorecendo a venda dos produtos.

Arrecadação por segmento do ano atual comparada com o mesmo período do ano anterior
Em R\$ bilhões



06/02/2019
1.1.01.2

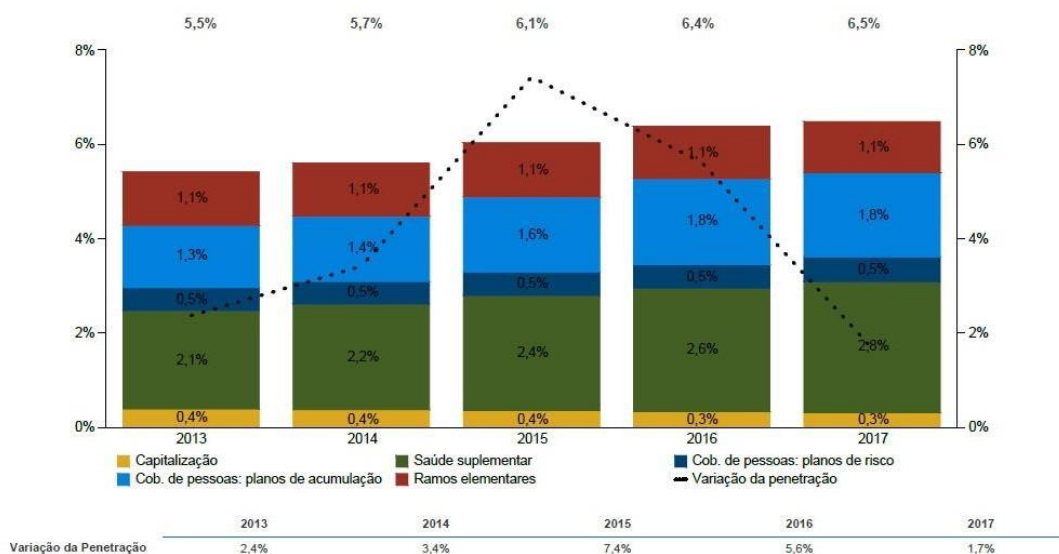
4

FONTE: <http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/>

Entretanto, ao avaliarmos a arrecadação percentualmente, identificamos um crescimento em relação ao PIB nominal na série histórica.

Penetração da arrecadação no PIB nominal - histórico anual

Em porcentagem % de variação



Fontes: DIOPS (ANS) - Extraído em 21/01/2019
SES (SUSEP) - Extraído em 05/02/2019
SGS (BCB) - Extraído em 01/02/2019

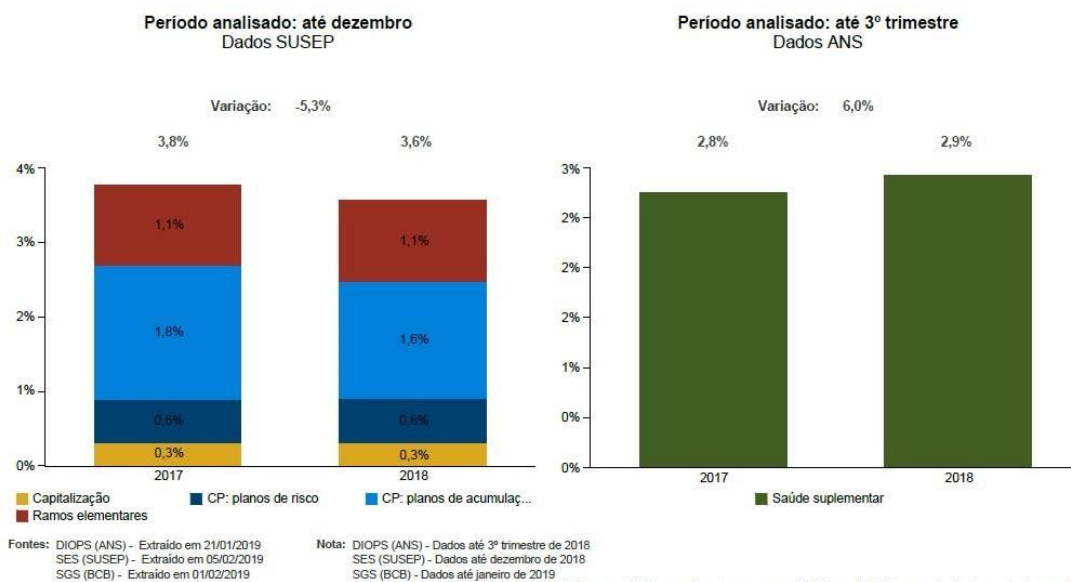
Nota: 1) Valores referentes aos ramos dotais foram incluídos na parte de planos de risco, embora apresentem características mistas de risco e acumulação. 2) Por questões metodológicas, os valores apresentados diferem dos informados pela ANS e FenaSaúde.

06/02/2019
1.1.14.1

7

FONTE: <http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/>

Penetração da arrecadação no PIB nominal do ano atual comparada com o mesmo período do ano anterior



Fontes: DIOPS (ANS) - Extraído em 21/01/2019
SES (SUSEP) - Extraído em 05/02/2019
SGS (BCB) - Extraído em 01/02/2019

Nota: DIOPS (ANS) - Dados até 3º trimestre de 2018
SES (SUSEP) - Dados até dezembro de 2018
SGS (BCB) - Dados até janeiro de 2019

1) A sigla "CP" corresponde à Cobertura de Pessoas. 2) Valores referentes aos ramos dotais foram incluídos na parte de planos de risco, embora apresentem características mistas de risco e acumulação. 3) Por questões metodológicas, os valores apresentados diferem dos informados pela ANS e FenaSaúde. 4) Nos termos da Resolução Normativa nº 307, os valores da ANS relativos aos três primeiros trimestres de cada ano podem estar subavaliados, pois algumas operadoras são dispensadas da obrigação de envio neste período.

06/02/2019
1.1.14.2

8

FONTE: <http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/>

Ao examinarmos um dado mais atual, percebemos que a arrecadação do mercado de seguros está com tendência positiva de crescimento nos últimos 12 meses, consecutivamente, demonstrando reação após um período bastante crítico, sendo que, praticamente, todos os segmentos demonstraram reações e variações positivas. É oportuno lembrar que fevereiro é um mês com menos dias que janeiro; considerando esse ponto, a variação positiva se torna ainda mais forte, o que é um resultado significativo para a época devido ao efeito sazonal.

Arrecadação do mercado de seguros regulado pela Susep em fevereiro de 2019				
	fevereiro 2019 (R\$ milhões)	Var. fev. 2019 / jan. 2019	Var. 2019 até fev. / 2018 até fev.	Var. 12 m. até fev.2019 / 12 m. até fev.2018
Ramos Elementares (sem DPVAT)	5.333,7	-9,2%	6,0%	7,5%
Automóvel	2.703,2	-8,3%	1,3%	4,2%
Patrimonial	1.202,2	-14,2%	15,8%	11,8%
Habitacional	336,3	-0,9%	1,7%	-2,9%
Transportes	252,0	-22,7%	6,6%	12,8%
Crédito e Garantia	285,4	-5,6%	10,0%	11,7%
Responsabilidade Civil	154,4	-24,5%	39,9%	19,0%
Rural	288,8	4,0%	13,1%	13,1%
Marítimos e Aeronáuticos	115,4	112,3%	64,7%	15,0%
Satel./Nucl./Petróleo	-4,0	-125,1%	-91,7%	44,8%
Coberturas de Pessoas	12.300,8	-0,2%	16,5%	-0,3%
Planos de Risco de Seguros de Pessoas	3.454,2	6,3%	16,9%	10,6%
Vida e Acidentes pessoais	1.813,1	6,4%	11,4%	8,2%
Prestamista	1.105,6	6,0%	29,3%	20,9%
Outros	535,5	6,6%	13,2%	1,6%
Planos de acumulação*	8.846,6	-2,6%	16,4%	-3,6%
Capitalização	1.689,7	-11,4%	10,4%	2,0%
Mercado Segurador (sem DPVAT)	19.324,1	-3,9%	12,8%	2,0%
DPVAT	257,2	-46,0%	-48,1%	-27,7%
Mercado Segurador (Total)	19.581,4	-4,9%	10,4%	1,3%

Fonte: SUSEP. Ramos elementares seguem classificação SUSEP. (*) Inclui VGBL, PGBL e planos tradicionais.

FONTE: <http://www.tudosobreseguros.org.br/conjuntura/>. Acesso em: 23 abr. 2019.

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente político: O mercado de benefícios e seguros, que é muito amplo em nosso País, sofre devido às alterações do ambiente político, isto é, tem influência das políticas governamentais ou incentivos ao setor. A cada nova Lei ou alteração de incentivos, há reveses em cada produto, assim como a turbulência política mexe com o humor dos segurados e das empresas, as quais consomem menos produtos nesses momentos de instabilidade.

Outra peculiaridade é quando há alterações nas regulamentações da Susep, órgão

governamental que regula o setor. Ao mesmo tempo em que trazem novas possibilidades, podem surgir mudanças que mexem com a rentabilidade dos produtos, geralmente por meio de políticas governamentais que visam a regulamentar algo que já existe, mas que ainda tem alguma insegurança jurídica.

Avaliando o setor e o ambiente político, percebemos que a insegurança do sistema político em relação à economia afeta consideravelmente a área de seguros, já que as empresas não têm estímulo para adquirir seguros, que são vistos como gastos e, portanto, não havendo crescimento nos setores, a pressão pela redução de custos é acirrada. Por outro lado, a tendência, com o atual governo, é estabilizar a economia e as posições políticas, bem como fazer as reformas necessárias, o que estimulará a procura por investimentos, e as organizações novamente se permitirão investir em produtos de seguros.

De acordo com Marcio Coriolano (presidente da CNSEG), a área de seguros não está tendo apoio político na redução da tributação e na descentralização de produtos. Atualmente, o mercado de seguros é concentrado em apenas cinco produtos, o que também é uma oportunidade de expansão à medida que há ambiente político para isso, bem como incentivos para o lado empreendedor da população.¹² Algumas tendências para o mercado de seguros, e que dependem do ambiente político, são: expansão da economia para outros países; aumento do impacto da tecnologia; envelhecimento populacional; e redução das distâncias globais.

Com a expansão da economia para outros países, há a oportunidade de novos mercados e troca de produtos entre eles, o que alimenta os seguros de produtos e de deságio cambial, por exemplo. O envelhecimento populacional mais acentuado também é uma oportunidade para os produtos de renda mínima/vitalícia, de seguros de vida e saúde. Por outro lado, com um cenário político instável, a probabilidade de não haver nenhum avanço econômico ou estímulo é muito grande, o que, inclusive, pode acentuar a crise econômica, ameaçando a consistência e a ampliação do sistema de seguros no País, com redução de participação em relação ao PIB.

Meio ambiente: O meio ambiente é pouco impactado pelo resultado dos seguros e benefícios, pois, com o advento da tecnologia, muitas das propostas são assinadas digitalmente, não havendo mais uma burocracia demasiada em papel, mas, sim, por meio

¹² Disponível em: <http://www.revistacobertura.com.br/2017/08/07/especialistas-avaliam-cenario-atual-economico-e-do-mercado-de-seguros-do-pais/>. Acesso em: 26 abr. 2019.

digital, o que contribui para a não degradação de florestas para a produção de celulose.

Ambiente econômico: O ambiente econômico é muito importante para o setor, pois, se a economia estiver aquecida, as empresas estarão predispostas a reter os seus funcionários por meio de benefícios ou mesmo a atrair futuros funcionários. Um ambiente econômico promissor gera novos negócios e novas demandas, além do fato de que as pessoas físicas almejam ter mais vantagens, bem como complementar sua renda por meio desses incentivos/benefícios fornecidos pela empresa.

Em um cenário de crise, por exemplo, o apetite por benefícios acaba sendo enxuto pelas empresas, que, muitas vezes, cogitam trocar os benefícios existentes por algo mais em conta visando à redução de custos. Avaliando o momento econômico de nosso País, vemos oportunidades para desenvolver ainda mais o mercado de seguros e de benefícios nos próximos anos com a recuperação da economia. Para isso, o aumento no nível de empregos é crucial.

Uma grande oportunidade para o mercado de seguros brasileiros é a ressecuritização, isto é, a união de diversas seguradoras por meio da redução da carga tributária ou a capitalização para ressegurar outras seguradoras menores, por exemplo. Esse é um meio para desenvolver o mercado doméstico, e também usar o Brasil como base para a internacionalização em países próximos, como os do Mercosul, mostrando-se um mercado muito promissor.

Algumas ameaças são a permanência e a acentuação da crise econômica no mercado doméstico e/ou uma crise internacional, em que os aportes de recursos reduzem fortemente. Outra situação que desfavorece o cenário é o fato de as grandes seguradoras internacionais usarem outro país como plataforma para fazer o trabalho de ressecuritização, o que enfraquece as empresas locais.

Ambiente social: Nos contextos cultural e social, vislumbra-se, no Brasil, um forte apelo para benefícios básicos e trabalhos por lei ou por negociação coletiva, tais como vale-alimentação, vale-refeição, vale-transporte, seguro de vida empresarial (em grupo) em detrimento de seguros individuais, tais como seguro de vida, seguro de casa, entre outros. Outros seguros mais trabalhados no mercado são os seguros de carro e algum outro tipo de produto, tal como crédito consignado.

O brasileiro não tem muito a cultura do seguro, e isso impacta, em algum grau, as seguradoras e seus agentes, já que eles ficam mais dependentes das organizações, que buscam ofertar mais benefícios ou seguros para atrair ou manter os funcionários. Outro fator a ser levado em conta é que os benefícios não são vistos pelo funcionário como

salário, e isso implica, em muitas posições, a não percepção do valor. Cabe à organização, em conjunto com as seguradoras e seus agentes, realizar um trabalho de divulgação e demonstração dos benefícios e do seu valor a fim de que os funcionários passem a utilizá-los e fiquem atraídos pelas possibilidades.

Para os próximos anos, a tendência do mercado de seguros é melhorar e se popularizar ainda mais, sobretudo nos produtos de previdência privada, seguros de vida, de carro e de casa, inclusive por meio de plataformas digitais e comparativas de preços com customização conforme o desenho do cliente. Uma ameaça a esse cenário, entretanto, seria o agravamento ou o prolongamento da crise no mercado doméstico, dificultando às pessoas o acesso ao consumo e à aquisição de benefícios devido às consequências de fatores como escassez de empregos, por exemplo.

Ambiente tecnológico: Para o setor de seguros e benefícios, a parte tecnológica é fundamental, e vem sofrendo grandes alterações nos últimos anos. A concorrência se acirrou, pois as empresas estão utilizando consultoria *on-line*, ao invés de presencial, para alguns produtos, ocasionando, portanto, um novo contexto de compras e de comparação dos serviços de diversas empresas. A tecnologia vem sendo utilizada em larga escala, inclusive com alguns aplicativos no estilo *fintech*, os quais visam à automatização, à simplicidade e também à redução de custo para o consumidor em alguns produtos, tais como seguro veicular e seguro de vida.

No ambiente corporativo, mantém-se ainda um padrão um pouco mais conservador, com o contato de um consultor e a apresentação de propostas mais personalizadas conforme os critérios definidos pela corporação. Todavia, já se vislumbram adequações de propostas de forma mais automática ou pacotes para pequenas e médias empresas em que uma cesta, ou composição, de benefícios se torna atraente e com um valor interessante por colaborador.

A possibilidade de montar uma cesta de benefícios é algo muito atraente e que traz a oportunidade de se atingir determinados mercados, o que, talvez, demandasse mais tempo e um dispêndio financeiro com apenas um consultor. Para a Aiko, os novos entrantes como *fintechs* são uma ameaça ao setor, pois dividirão ainda mais o bolo no mercado, além de atrair um público mais jovem e avesso a negociações complicadas e burocráticas. Isso trará uma possibilidade de redução de receitas em médio e longo prazo caso se permaneça na forma tradicional.

Uma oportunidade para a Aiko pode ser o desenvolvimento de uma plataforma *on-line* de cotação, de forma que seja feita divulgação em micros e pequenas empresas por

meio de um consultor *on-line*, que montará essas cestas, possibilitando agilidade, eficiência e preços reduzidos pelo baixo nível de customização ou de atendimento presencial, acessando, assim, com mais destreza esse mercado e se adaptando às necessidades constantes de mudança.

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os concorrentes atuais:

(X) ALTA | () MÉDIA | () BAIXA

O grau de rivalidade entre os concorrentes (corretoras) é muito alto em nosso País, o que se dá não somente pela diversificação de produtos, como também pela quantidade de corretores existentes. Estima-se que haja mais de 100 mil corretores de seguros pelo País, de acordo com o Sindicato das Empresas de Seguros e Resseguros (SindsegSP).¹³

Essa quantidade enorme de concorrentes faz com que se tenha uma penetração grande no mercado e uma concorrência acirrada, reduzindo as margens dos produtos. Aos olhos do consumidor (cliente), isso é benéfico, e, mesmo reduzindo-se as margens das seguradoras, ainda se permanece com valores de comissionamento satisfatórios na maioria dos produtos.

Ameaça de novos entrantes:

(X) ALTA | () MÉDIA | () BAIXA

A ameaça de novos entrantes é recorrente na área financeira, não sendo diferente na área de seguros. A quantidade de seguradoras em nosso País é muito grande, desde as maiores e mais prestigiadas fora do País, até as que são braço forte dos bancos e de grandes grupos financeiros já estabelecidos. Há algumas barreiras para novos entrantes, como uma parte do patrimônio líquido das empresas, que está vinculada ao negócio e não pode ser utilizada para nenhuma outra finalidade, demonstrando a regularidade e a capitalização, não oferecendo riscos aos clientes.

A competitividade do setor é enorme devido aos grupos internacionais e também à quantidade de *players* do setor, o que pode representar um empecilho para novos

¹³ Disponível em: <http://www.sindsegsp.org.br/site/noticia-texto.aspx?id=24592>. Acesso em: 14 out. 2018.

entrantes na disputa de clientes significativos ou rentáveis. Esses *players* têm marcas importantes e conhecidas não só pela sua robustez, como também pela abrangência global de produtos e pela presença internacional, o que cria uma presença forte de marca na mente dos consumidores e das empresas.

Outro ponto a ser considerado é a vantagem de custo que essas empresas têm por ser parte de grandes grupos internacionais, o que faz com que tenham muito capital disponível para ofertar valores bastante competitivos e por longo período, implicando em vantagem de custos aos clientes – caso estejam negociando uma quantidade considerável de seguros de diferentes tipos, ganhando em escala por meio de economia e diversificação (diferentes produtos com diferentes margens).

Em relação ao corretor de seguros, não há grandes barreiras de entrada, pois, caso seja realizado um curso preparatório e seja obtida a carteira de habilitação do órgão regulador, o corretor poderá atuar em qualquer seguradora, ou em diversas seguradoras ao mesmo tempo, aumentando ainda mais a concorrência da região em relação aos seus pares. As barreiras são muito tênues, e não há retaliações para essa figura devido à pulverização de corretores representando as grandes seguradoras.

Ameaça de produtos substitutos:

ALTA | MÉDIA | BAIXA

Neste item, demonstra-se que não há grande variação dos itens de seguro para haver uma troca ou substituição do item rapidamente. Sob esse ângulo, temos que é baixa a substituição e, se considerarmos a concorrência das seguradoras, podemos avaliar que a substituição da instituição é média ou alta, porém o produto continua sendo o mesmo, com pouquíssimas modificações entre cada uma das seguradoras. Portanto, não se verificam substitutos para produtos como seguro de vida, vale-alimentação e vale-refeição, assistência médica, e assim por diante.

Poder de barganha dos fornecedores:

ALTO | MÉDIO | BAIXO

O poder de barganha dos fornecedores é alto, pois as margens são bastante elevadas em cada um dos produtos, podendo ser reduzidas a fim de se conquistar um cliente importante ou estratégico de outro fornecedor (corretora). Diferentemente dos

produtos de previdência, crédito consignado e vale-refeição e alimentação, os produtos do setor de seguros têm altas margens e, por conseguinte, há possibilidades de aumento de descontos, bônus para os clientes por meio de associação de produtos, ou mesmo por período, a fim de mudar de seguradora e de corretor.

Por isso, considera-se que o poder de barganha dos fornecedores é elevado devido à flexibilidade nas negociações, pois, além das margens, trabalha-se também com os prêmios mensais gerados pelos clientes e com o capital acumulado e investido mensalmente.

Poder de barganha dos compradores:

ALTO | MÉDIO | BAIXO

O poder de barganha dos compradores é elevado, uma vez que têm o poder de decisão da compra do produto/serviço, e também devido à dimensão da quantidade de seguro ou prestação de serviço negociada, pois se acerta uma quantidade de prêmio, bônus ou algo diferenciado para que se possa ter aquele cliente na carteira das seguradoras. Os corretores, já cientes disso, tratam alguns produtos com vantagens financeiras em sua contratação, estendendo a grupos diferenciados nas companhias vantagens que outrora não concederiam para tirá-los da concorrência ou para tê-los na carteira.

CONCORRENTES

A seguir, são apresentados dois quadros contendo uma breve descrição da concorrência e suas características, como pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

N.	CORRETOR EM ORDEM DE RELEVÂNCIA NA CONCORRÊNCIA	CARACTERÍSTICAS
1	MAGICEL	Corretora tem uma grande Carteira de Seguro individual, com produto específico formatado para funcionários da prefeitura de Curitiba. Criou uma grande base de venda de seguros Coletivos. Opera em nível Brasil.
2	BERCCI	Antiga consultora de uma grande corretora, busca proximidade com seus clientes e atendimento diferenciado
3	MIRELLA	Proprietário tem grande experiência de mercado e visam uma qualidade de atendimento diferenciada, além de grande network com representantes de grandes empresas a nível Brasil, e bom relacionamento entre seguradora/cliente/corretora
4	ÁGORA	Antiga produtora da Admix - Aon, com grande experiência, onde busca uma ótima qualidade de produto, juntamente com redução de custo.
5	NINERS	Corretor com ótimo relacionamento com público de alta renda, gerador de players. Trabalha com todos os ramos sempre focado em crossselling
6	ECOVERDE	Corretora possui grandes contas angariadas, principalmente em órgãos ligados ao poder público. O Dono da corretora tem envolvimento político.
7	ROSSI	Proprietária é ex gerente do Bradesco Saúde, possui grande experiência da ANS e angariação ativa novos players.
8	ALL CROSS	Trabalha com grande concentração de vendedores, com comissionamento atrativo e política de repasse de benefícios. Foca principalmente em planos e seguro saúde.
9	AON	Atuante em mercado mundial, possui as maiores contas de empresas privadas do Brasil
10	MARSH	Atuante em mercado mundial, possui as maiores contas de empresas privadas do Brasil
11	PATRION	Corretor ex consultor de uma das maiores corretoras do mundo (Aon), trabalha muito com network, ele é um corretor bem relacionado, procura conhecer e se aproximar dos grandes players de mercado procurando oportunidade de negócio.
12	GUIL	Corretora trabalha com agenciadores em seguro individual, levantando bons players para planos coletivos.
13	JMX	Estabelecida em Maringá, porém tem relevante participação no mercado de Curitiba, o corretor é especialista em convenção coletiva, ele tem contrato com 13 ramos que exigem comissão
14	FIANZAS	Corretora se especializou no ramo de Vigilantes. Fechou parceria com Fenavist e encabeça grande apólice com vários grupos. Corretor trabalhou em banco por muito tempo e tem um grande carteira de previdência também
15	CANAL	Corretora especialista em venda de seguro individual, trabalha com agenciadores
16	ELO	Corretora especialista em Licitação.
17	PROTECTA	Corretora pertence ao grupo Servopa, trabalha toda a carteira das concessionárias no auto. No vida trabalha os prestamistas (financiamento) e utiliza os clientes da carteira para fazer um cross selling para venda individual

N.	AMEAÇAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
1	Presença de Marca	Atua em todos os ramos	Grande influência no mercado	Ser focada em ramo específico
2	Fidelidade de clientes	Concentração de seguradoras	Experiência em prospecção	Apresentar diferencial
3	Fidelidade de clientes	Publicidade	Relacionamento	Apresentar diferencial
4	Fidelidade de clientes	Publicidade	Relacionamento	Apresentar diferencial
5	Fidelidade de clientes e network	Público elitizado	Relacionamento	Apresentar diferencial
6	Presença de Marca	Foco em grandes empresas	Autoridade perante as seguradoras	Explorar diferentes setores
7	Proximidade nas seguradoras e operadoras	Concentração em seguro saúde	Grande atuação em planos de saúde	Capacitar pessoal
8	Agressividade em oferta	Venda quantitativa e concentração em seguro saúde.	Grande equipe de angariadores	Ampliar canal de vendas
9	Marca, qualidade, experiência e influência	Não atende pequenas e médias empresas e atua em todos os ramos	Autoridade perante as seguradoras	Atuar com eficiência e eficácia para gerar segurança
10	Marca, qualidade, experiência e influência	Não atende pequenas e médias empresas e atua em todos os ramos	Autoridade perante as seguradoras	Atuar com eficiência e eficácia para gerar segurança
11	Network	Não foca pequenas/médias empresas	Relacionamento	Investir em marketing boca a boca para fidelizar clientes e ampliar rede
12	Agressividade em oferta	Foca em planos individuais	Indicação boca a boca	Criar canal de acesso de vendas individuais
13	Grandes Contas	Não foca pequenas/médias empresas e endereço comercial fora de Curitiba	Pluralidade de negócios	Trabalhar contas inexploradas em diferentes regiões
14	Network	Não foca pequenas/médias empresas	Pluralidade de negócios	Trabalhar contas inexploradas em diferentes regiões
15	Agressividade em oferta	Foca em planos individuais	Grande equipe de angariadores	Criar canal de acesso de vendas individuais
16	Grandes contas	Não foca pequenas/médias empresas	Pluralidade de negócios	Trabalhar contas inexploradas em diferentes regiões
17	Agressividade em oferta	Venda quantitativa	Pluralidade de negócios	Aproximação de novos parceiros

FONTE: Os autores (2019)

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

O quadro a seguir demonstra a competitividade das empresas no setor, com a ponderação dos principais critérios que as diferenciam e que têm um papel decisivo para a competitividade.

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	AIKO	CONC. 1	CONC. 2	CONC. 3
Disponibilidade de capital	9	4	7	5	6
Grau tecnológico	20	8	18	16	15
Economia de escala	10	3	8	7	7
Qualidade de RH	10	8	8	8	8
Market Share	5	0,3	3	3	2
Vendas	15	8	15	15	15
Capacidade de retaliação	5	3	5	5	5
Inovação	5	3	1	1	2
Restrições governamentais	4	3	3	3	3
Patentes	3	2	2	2	2
Parcerias estratégicas	14	7	14	8	11
TOTAL	100	49,3	84	73	76

Concorrente 1	Magicel
Concorrente 2	Bercci
Concorrente 3	Mirella

FONTE: Os autores (2019)

Diante dos resultados, identificamos que a concorrente 1 tem uma forte aderência aos principais fatores estratégicos, o que a torna uma grande concorrente no mercado, tendo como principais pontos o grau tecnológico, as vendas, a capacidade de retaliação no mercado, bem como as parcerias estratégicas. A partir desses pontos, fica evidente que há poucos concorrentes com grande poder de intervir ou usar o seu poder nas diversas esferas do mercado posicionando-se de forma competitiva e concorrencial.

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

Para cada um dos produtos, podemos dizer que há concorrentes, que podem ser as corretoras ou, diretamente, os bancos com seus produtos financeiros. A seguir, segue um apanhado de produtos e as principais empresas que estão em crescimento e que dominam o mercado.

- Seguro de vida: As principais empresas são Banco do Brasil, Bradesco e Itaú;

- Previdência: As principais empresas são Banco do Brasil, Itaú, Bradesco e Santander; há também uma seguradora independente – a Icatu, que vem crescendo muito no mercado,

inclusive fazendo portabilidade dos bancos citados;

- Plano de saúde e odontológico: Em Curitiba, a Unimed é forte e detém considerável presença e participação de mercado. Como operadora regional, também temos a Clinipam e a Paraná Clínicas, que vêm crescendo. Na sequência, a Sulamérica, o Bradesco e a Amil;
- Vale-refeição e alimentação: As principais empresas são Sodexo, Ticket e VR;
- Crédito consignado: As principais empresas são Bradesco, Itaú, Santander e BV.

Dos últimos anos, não temos histórico e informações abertas de mercado, e os dados disponíveis são em relação às seguradoras, e não dos corretores que as representam.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Os segmentos existentes no mercado se dividem, basicamente, em dois tipos: seguros e benefícios. O setor de seguros é o que compreende os seguros, a pessoas físicas e pessoas jurídicas, de seus bens ou seguros de vida. Já o setor de benefícios é responsável pela prestação de serviço às pessoas jurídicas, em geral para cumprimento da legislação, de acordo sindical ou como fator de atração para novos funcionários.

O setor de seguros se caracteriza por uma forte concorrência entre bancos e corretores para o atendimento, basicamente, de seguro de vida, seguro veicular, seguro domiciliar e seguro funeral. Há outros produtos que podem ser disponibilizados também, como a previdência privada, que auxilia o adquirente a poupar e ter uma renda complementar na aposentadoria.

O setor de benefícios tem uma concorrência grande também, porém menor que o de seguros por ser mais trabalhado por um nicho de profissionais e algumas empresas de prestação de benefícios. É compreendido, normalmente, por benefícios como seguro de vida empresarial, previdência complementar, assistência médica, vale-transporte, vale-refeição, vale-alimentação, disponibilização de crédito consignado, entre outros exigidos por lei ou regulamentados pelo sindicato.

Esses produtos, apesar de serem parecidos e comercializados basicamente pelas mesmas pessoas físicas ou pessoas jurídicas, diferenciam-se pela contratação e pela negociação, uma vez que os do setor de seguros, em geral, são contratados

individualmente por pessoas físicas, ao passo que os do setor de benefícios são negociados com pessoas jurídicas via setor de RH.

As negociações, no caso dos benefícios, acabam sendo mais burocráticas e lentas, muitas vezes com extensão de contratos para preservar as empresas e também como fator de diferencial no mercado, seja pelo valor dos benefícios, seja pela extensão e pela quantidade deles.

As corretoras e seguradoras atuam em todos os tipos de segmentos de mercado, tais como: eletroeletrônicos, informática, transportes, comércio varejista e atacadista, setor de bens de consumo ou de transformação, montadoras, etc. Não há, portanto, um segmento-alvo, visto que todos eles necessitam de seguros ou benefícios, não importando o porte das empresas, já que os produtos podem ser comercializados para empresas de pequeno, médio e grande porte. Atualmente, a maioria das empresas da carteira da Aiko é de médio porte, destacando-se os setores hospitalares, de viação, de fabricação de bens de consumo e de transformação. Setores de grande sinistralidade são evitados.

ANÁLISE DO COMPOSTO DE *MARKETING* (4P's)

“P” de Produto:

Como a base da Aiko é de corretora de seguros especializada em benefícios, o portfólio da empresa é composto pelos seguintes produtos: seguro de vida, previdência privada, assistência médica e odontológica, crédito consignado, vale-refeição/alimentação e, como diferencial, o produto de capacitação. Todos os produtos são representações de serviços oferecidos por grandes seguradoras e financeiras, e o produto de capacitação, por parceiros especialistas nas áreas de mentoria, *coaching* e advocacia.

“P” de Ponto (distribuição):

Como se trata de uma empresa nova e em expansão, a distribuição dos produtos da Aiko é feita quase que totalmente por meio de oferta a campo, visitas agendadas em empresas para apresentação da marca e seus serviços, assim como identificação de oportunidades. A entrada de novas contas se dá em segundo grau por parte de indicações boca a boca, por meio de divulgação em mídias sociais, além de participação em convenções de pessoal de RH. A sede da Aiko está localizada na região central de Curitiba por uma questão estratégica de facilidade de locomoção, já que sua distribuição não parte da procura de sua loja física.

“P” de Promoção (comunicação):

A promoção e a divulgação da Aiko ainda são pequenas, porém estão em projeto de melhorias. No momento, a divulgação é efetuada somente boca a boca, em redes sociais e por meio do envio de *e-mail marketing*. Porém, há um planejamento específico para o *marketing* de ampliação da carteira de clientes em curto prazo de tempo após a consolidação de sua equipe de consultores e operadores. Trata-se da utilização de canais de divulgação para profissionais específicos, como os de RH, que é a entrada para o interesse pelos produtos nas empresas, incluindo simpósios, convenções e materiais de apoio a essa categoria, de forma que possibilite a aproximação dos clientes.

“P” de Preço:

O preço dos produtos da Aiko é bastante flexível, pois se referem a cotações com as seguradoras, em que se aplica uma taxa comercial sobre as coberturas oferecidas. Dessa forma, a estratégia de preço é de acordo com o interesse em participar da concorrência, levando em conta o poder de persuasão ao cliente e as tratativas com as seguradoras e financeiras.

<i>MARKETING-MIX</i>	AIKO	CONC. 1	CONC. 2	CONC. 3
Produto	Diferenciação	Agilidade	Energia	Especialização
Preço	Justo	Competitivo	Elevado	Neutro
Praça	Curitiba e região	PR e SC	Curitiba e região	Curitiba e região
Promoção	Boca a boca e interação público específico	Parcerias estratégicas	Boca a boca e divulgação por mídias sociais	Boca a boca

Concorrente 1	Magicel
Concorrente 2	Bercci
Concorrente 3	Mirella

FONTE: Os autores (2019)

PROJEÇÕES DE MERCADO

As projeções do tamanho do mercado são animadoras, pois, mesmo em um cenário pessimista, há um crescimento em quase todos os produtos de seguros, de acordo com o quadro a seguir, fonte da Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais,

Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização-CNseg¹⁴. Sabemos que os corretores também atuam com outros produtos cujas participações no mercado não temos, tais como vale-alimentação, vale-combustível, vale-refeição, vale-transporte e crédito consignado. Para esses produtos, não encontramos material disponível para consulta ou para comparação com os demais seguros.

Projeção de Arrecadação do Mercado Segurador - variação nominal	Arrecadação 2017 (em bilhões R\$)	Projeção Atual				Projeção Anterior			
		(2018/2017)		(2019/2018)		(2018/2017)		(2019/2018)	
		Cenário Pessimista	Cenário Otimista	Cenário Pessimista	Cenário Otimista	Cenário Pessimista	Cenário Otimista	Cenário Pessimista	Cenário Otimista
RAMOS ELEMENTARES	64,88	6,2%	7,8%	6,2%	10,3%	7,1%	9,1%	6,7%	11,8%
Automóveis	33,87	5,6%	7,1%	6,8%	10,1%	8,1%	9,0%	8,0%	12,5%
Habitacional	3,78	7,4%	8,1%	7,8%	9,5%	6,3%	8,7%	4,7%	9,6%
Rural	4,12	7,5%	8,6%	7,3%	14,1%	-1,0%	2,2%	11,7%	20,6%
Outros	23,12	6,7%	8,8%	12,7%	18,0%	7,2%	10,4%	4,2%	9,8%
COBERTURAS DE PESSOAS	155,65	-3,1%	-0,8%	5,1%	8,4%	-5,0%	-1,1%	7,4%	12,5%
Planos de Risco	37,93	6,2%	7,4%	4,4%	8,3%	5,9%	8,9%	7,6%	11,3%
Planos de Acumulação	117,72	-6,0%	-3,4%	5,3%	8,4%	-8,5%	-4,3%	7,4%	12,9%
CAPITALIZAÇÃO	20,75	4,6%	6,0%	-0,5%	8,6%	2,1%	5,8%	1,0%	8,0%
SAÚDE	181,72	8,3%	10,3%	7,0%	9,0%	10,6%	12,6%	10,0%	12,0%
MERCADO (s/ DPVAT)	423,01	3,6%	5,6%	5,8%	9,0%	3,9%	6,7%	8,2%	11,9%
DPVAT	5,94	-23,2%	-22,4%	0,0%	5,0%	-30,0%	-25,0%	0,0%	5,0%
MERCADO (Total)	428,95	3,3%	5,2%	5,8%	8,9%	3,4%	6,2%	8,1%	11,9%

Notas: Atualizado em Agosto de 2018

Projeção Anterior: Maio de 2018

DIOPS (ANS) - Dados até: 1º trimestre de 2018

SES (SUSEP) - Dados até: junho de 2018

Utiliza-se como arrecadação de saúde a conta 311 - Contraprestações Líquidas / Prêmios Retidos

Por questões metodológicas de tratamentos à base de dados bruta, os dados oriundos da ANS podem estar aqui apresentados de forma diferente e sem considerar ajustes pontuais praticados pela FenaSaúde.

FONTE: <http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/>

A tendência é positiva também para 2019, ano em que o mercado aposta em um crescimento acima de dois dígitos. Uma tendência que afeta o mercado futuro é a instabilidade econômica, de modo que as pessoas/empresas buscarão reduzir alguns produtos de consumo de seguros ou benefícios. Além disso, também pode haver alguma regulação nova ou interferência governamental no mercado, criando uma assimetria.

De todo modo, a empresa manterá o enfoque no ramo de benefícios, ofertando soluções para atender às necessidades dos clientes e das revisões de custos impostas a eles pela crise, não se esquecendo, porém, da segmentação de seguros, que sempre pode auxiliar na composição de margens em cestas de produtos.

¹⁴ Disponível em: <https://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/projecoes>. Acesso em: 14 out. 2018.

CAPÍTULO 4: CONSUMIDORES

PERFIL DO CONSUMIDOR

Embora a Aiko possa operar em negociações pontuais com o público individual por meio de relação *business to consumer* (negociação para consumidores), seu foco está na operação e no fornecimento de produtos e serviços para outras empresas que buscam suprir suas necessidades em oferecer os benefícios a seus funcionários, travando uma relação *business to business* (negociação de empresas para empresas).

O público-alvo, dentre as empresas negociáveis, varia de acordo com o produto a ser oferecido:

- Capacitação: empresas de qualquer porte que buscam aprimoramento;
- Seguro de vida, plano odontológico, assistência médica, vale-refeição ou alimentação e previdência privada: empresas de qualquer porte que tenham, no mínimo, duas vidas;
- Crédito consignado: empresas que tenham acima de 150 funcionários.

NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

Mais especificamente, os consumidores que são alvo dos produtos e serviços oferecidos pela Aiko são os gestores de RH que buscam a perfeita entrega dos benefícios ao seu quadro de colaboradores, com diferentes intuitos como:

- Cumprimento das exigências de seus direitos, de acordo com o código trabalhista ou as convenções coletivas da categoria, conforme o sindicato do ramo;
- Estratégia motivacional, levando ao alcance da segunda e da terceira base da pirâmide de Maslow, que são, respectivamente, a necessidade de segurança do indivíduo e o apreço à família;
- Retenção de pessoal por meio de diferenciação no salário de benefício, em que se desconta a participação do custo do benefício na base salarial do funcionário, ou planos diferenciados com a participação de contribuição da empresa.

Outro consumidor-alvo seria o gestor financeiro da empresa, com a demanda primordial de retenção de custo:

- Busca de um menor custo dentre os fornecedores para a entrega do benefício oferecido;

- Incentivo fiscal a partir de produtos específicos que oferecem essa possibilidade.

HÁBITOS E ATITUDES DO CONSUMIDOR

De forma geral, como já mencionamos, o cliente-alvo se interessa em adquirir os produtos e serviços oferecidos pela Aiko quando está sincronizado com o atual propósito da empresa, seja ele diminuir custos, motivar ou reter funcionários. Quando o cliente já tem a cultura de disponibilizar determinado benefício a seus colaboradores, é o momento oportuno para a Aiko oferecer seus serviços, ou seja, em fase de renovações de contratos, quando se fará uma apresentação das cotações, com exposição dos diferentes fornecedores que representa, como seguradoras e financeiras, e se apresentará um serviço diferenciado, caracterizado por um atendimento mais próximo e tendo o intuito de contribuição por uma empresa especialista em gestão de benefícios.

Destaca-se também a possibilidade de trabalho por meio de *cross selling*, isto é, os consultores apresentarão um novo produto ou serviço complementar ao que seus clientes já têm. Nesse caso, pode-se tratar como um aumento de aquisição de produtos de seu portfólio, estratégia de fidelização ou com pacotes de serviços, em que será possível a negociação de taxas comerciais com as seguradoras por adquirir novos produtos e, conseqüentemente, obter determinados descontos.

A fase mais desafiadora para a equipe de vendas é a de suggestionar o cliente a oferecer aos seus funcionários um novo benefício, ou seja, anteriormente não contemplado. Nesse caso, informações como direito adquirido, com base na Consolidação do Direito do Trabalho, são bastante discutidas, assim com a inclusão de mais um custo dentro dos lançamentos da empresa. De qualquer forma, os objetivos e os propósitos da empresa devem estar bem alinhados dentre os setores de RH e financeiro. Se esses setores estão certificados dos benefícios em propósito conjunto, a oportunidade de venda é consolidada.

PAPÉIS DE COMPRA

A compra dos produtos e serviços da Aiko é iniciada por quem deseja apresentar aos seus colaboradores benefícios e capacitação profissional ou, em diferentes casos, pelo setor financeiro que busca alternativas para reter custos na empresa. Cabe ao consultor ou gerente comercial apresentar ao setor de RH ou ao setor financeiro o melhor custo-

benefício e os diferenciais que agregarão vantagens ao cliente, sendo que este fica responsável por levá-las ao(s) tomador(es) de decisão – normalmente, a diretoria, o próprio empresário ou sócio(s) – para que decida(m) pela compra.

Os consumidores finais serão, em primeiro lugar, os colaboradores da empresa, que poderão usufruir dos benefícios e vantagens dos produtos oferecidos e administrados pela Aiko, assim como o estipulante principal (a empresa-cliente), que receberá uma assessoria por meio da plataforma de atendimento da Aiko para a área contratada, além de segurança e economia de custos para a entrega dos produtos à sua equipe.

CAPÍTULO 5: POLÍTICA COMERCIAL

UNIDADE 2 – CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO, TAMANHO E ORGANIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

TEMA 1: Canais de comercialização

Análise crítica 2.1: Canais de comercialização

Para Kotler (1998, p. 466), os canais de comercialização “são conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar-se um produto ou serviço disponível para uso ou consumo”.

Para determinado produto chegar até o consumidor final, ele passa por uma série de processos de transformação, e ainda conta com a ação dos chamados intermediários, que fazem a interceptação entre produtor e consumidor final. A distribuição é uma das quatro áreas de decisão estratégica empresarial, conhecida como o composto de marketing que representa o “P” do Place de McCarthy. A gestão da distribuição corresponde ao processo, estrutura e administração dos produtos ou serviços com a finalidade de torná-los disponíveis. Assim, o gerenciamento do canal envolve estrutura de atacado e varejo, distribuição física, aspectos logísticos e armazenagem.

Segundo Kotler (2009), as principais funções dos membros do canal estão assim relacionadas:

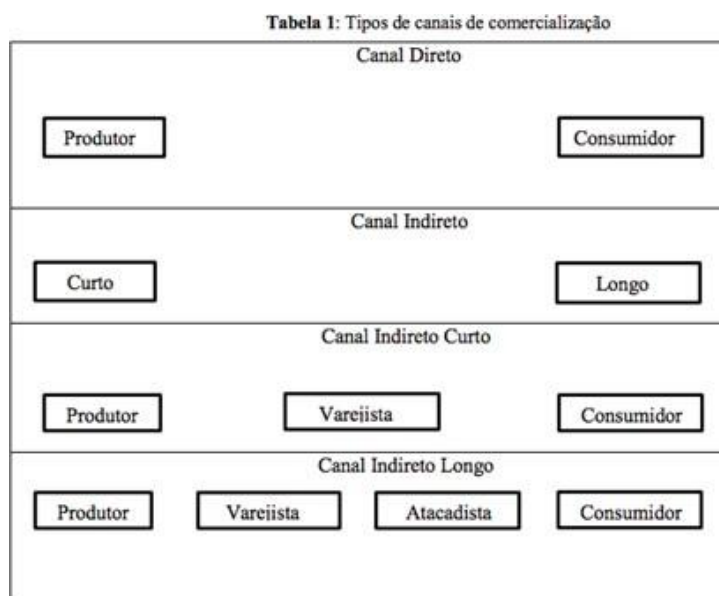
- a. Reunir informações sobre clientes atuais e potenciais, concorrentes, outros participantes e forças do ambiente de marketing;
- b. Desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra;
- c. Entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse;
- d. Formalizar os pedidos com os fabricantes;
- e. Levantar os recursos para financiar estoques em diferentes níveis no canal de marketing;
- f. Assumir riscos relacionados à operação do canal;
- g. Fornecer condições para a armazenagem e a movimentação de produtos físicos;

- h. Fornecer condições para o pagamento de faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras;
- i. Supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa.

A decisão de escolha do canal faz toda diferença para divulgação de um serviço ou produto, precisa ser acertada com o máximo de efetividade, todas as informações devem ser estudadas e levantadas para atingir o público alvo correto e destacar os diferenciais entre as outras empresas, segundo Robert Bittar, presidente da FENACOR: *"As perspectivas de crescimento do mercado de seguros em geral são extremamente positivas no Brasil. Consequentemente, esse crescimento gera novas oportunidades para todos, inclusive em relação ao surgimento e consolidação dos chamados canais alternativos de venda."*

Os canais de comercialização ou distribuição são subdivididos em segmentos, uma vez que cada segmento do canal possui um agente que desenvolve seu papel, e agrega valor ao produto ou serviço tornando o sistema de comercialização eficiente na perspectiva econômica e assim poder chegar até o consumidor final gerando satisfação dele. Existem algumas formas das empresas escoar seu produto ou serviço.

As vendas podem ser feitas por um canal direto, realizando a venda diretamente para o consumidor e por canal de venda curto ou longo, onde a venda é feita através da intermediação entre o produtor e o consumidor final.



Fonte: Sproesser e Lima Filho (2007)

Canal de Venda Direto: Neste caso, a empresa atende diretamente ao cliente final e arca com os custos sobre a estrutura escolhida, porém a probabilidade de interferências de comunicação entre empresa e cliente é menor.

Canal de Venda Curto e Longo: São utilizados intermediários que disponibilizam o produto e são responsáveis em tornar o produto acessível ao mercado-alvo, fazendo que cheguem ao cliente final. Quanto mais intermediários, mais longo será o processo. Agentes (relações de longo prazo) e Corretores (relações de curto prazo): pessoas jurídicas, contratadas por comissão para vender produtos de uma empresa. Por exemplo: representantes de venda, corretores imobiliários, corretores de seguros.

O ideal para as empresas é estar o mais próximo possível de seu mercado consumidor a busca de um melhor nível de informação e um maior controle da resposta ao mercado. Como isso não é possível para todo o mercado-alvo por questões de custo, a empresa, geralmente a de grande porte, busca aliar as duas alternativas: canal curto mais canal longo. Canal curto para grandes varejos, canal longo para atender pequenos e médios varejos. Definir qual canal de comercialização escolher para comercializar os produtos depende de alguns fatores que vão permitir fazer a melhor escolha. A escolha da melhor estratégia irá proporcionar que a empresa tenha êxito no mercado e poder assim ter uma vantagem em relação aos concorrentes, o que pode gerar vantagens em relação ao melhor valor agregado ao produto ou serviço que irá para o consumidor, produtos com custos de produções mais baixos e ainda a possibilidade de conhecer e manter contato com mercados mais amplos. Portanto, a escolha da melhor estratégia deve ser analisada, e observar questões como a oscilação dos preços a atuação dos produtos no mercado, segundo Tybusch,(2003, p. 54,) Algumas ações podem auxiliar a tomar a decisão de qual tipo de canal é o mais adequado:

- Avaliar mercados, reais e potenciais, a serem trabalhados.
- Determinar as características, serviços, comportamentos e as necessidades dos clientes, assim como a quantidade, à dispersão geográfica e a frequência de compra.
- Determinar as características essenciais dos produtos ou serviços quanto à perecibilidade, dimensões e graus de padronização.

- Definir as características dos intermediários quanto ao tipo de transporte, ao sistema de equipamentos e armazenagem utilizado, à tecnologia da informação, entre outros.
- Avaliar as características ambientais relativas às condições locais, à umidade e à temperatura.
- Avaliar as empresas envolvidas quanto à solidez financeira, aos produtos, aos níveis de serviço, ao marketing, à marca, entre outros.

A empresa pode escolher dentre uma grande variedade de canais para chegar aos seus clientes, desde a força de vendas até representantes, distribuidores, revendedores, mala direta, telemarketing e internet. Cada canal tem seus pontos fortes e fracos. A internet é bem mais barata, mas não pode lidar com produtos complexos, que precisam que o vendedor explique e mostre os seus diferenciais ou produtos perecíveis. Os distribuidores podem gerar vendas, mas a empresa perde contato direto com seus clientes. O problema acaba sendo o fato de a maioria das empresas trabalharem com mix de marketing, ou seja, escolhem vários canais para chegar a seus consumidores, buscando com isso chegar a todos os tipos de clientes e entregar seus produtos de acordo com as exigências de cada um pelo menor custo de distribuição possível. Quando isso não acontece acaba gerando o conflito de canais e conseqüentemente aumento no custo de distribuição (KOTLER, ARMSTRONG, 2007). Canais intermediários:

Varejistas: Henry Richter define bem esse processo: “Varejo é o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande. Realiza a venda de produtos e/ou serviços diretamente ao cliente final.

Atacadistas: Compra e revende mercadorias em grandes quantidades para varejistas, outros comerciantes, estabelecimentos industriais, institucionais e comerciais. Não vende em pequenas quantidades para clientes finais.

Agentes e corretores: Simplesmente facilitam a venda de um produto do produtor ao usuário final, representando varejistas, atacadistas ou fabricantes:

- a) contratar representantes em diferentes regiões para poder vender seu produto;
- b) expandir suas forças de vendas, designando representantes de vendas para efetuar contato com todos os clientes potenciais da região em que deverão efetuar suas vendas;
- c) encontrar distribuidores que possam vender seus produtos e lhes oferecer distribuição exclusiva, margem de lucro adequadas e treinamento sobre o produto e apoio promocional.

Gerenciamento de Vendas - Estratégias para canais

Elaborar um planejamento alinhando, mix de canais a ser utilizado é importante para que se garanta a correta implantação da estratégia, uma vez que podem existir diferentes níveis de preços/ serviço, diferentes custos e diferentes níveis de risco, desenvolvimento de produtos.

Política Comercial 2.1: Canais de comercialização

Uma das estratégias comerciais da Aiko, devido ao fato de ela ser empresa de pequeno porte, com pequena participação de mercado, é manter um atendimento personalizado, por meio de planejamento estratégico e análise do perfil do cliente. Ela busca entregar o melhor serviço, e com o melhor custo-benefício, utilizando ferramentas de *coaching*, entrevistas e estudo consultivo das obrigatoriedades de benefícios para o segmento e melhorias dos planos vigentes.

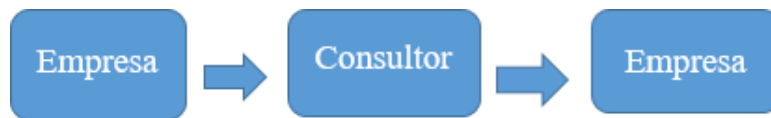
Utiliza-se a venda direta como um dos seus principais canais de comercialização, identificando o perfil do potencial de compra para empresas que se enquadrem dentro dos critérios de cada produto e que buscam a melhoria dos benefícios oferecidos aos colaboradores ou, então, desejam uma análise de mercado para o estudo de preços e taxas oferecidas pelas seguradoras, bancos e operadoras. Na venda direta, conhecimento e qualificação da equipe comercial são fatores imprescindíveis. A equipe de vendas é responsável pelo atendimento a seus clientes, além de levar informações construtivas, apresentar e negociar os pedidos, oferecendo aos clientes a melhor solução.

A organização do processo de venda dá-se, em primeiro lugar, pelo consultor, que irá levantar o perfil do cliente e suas necessidades e, posteriormente, acionará as seguradoras, bem como fará a solicitação de cotação por meio dos *back office* para, na sequência, proceder à elaboração da proposta formalizada pela Aiko e à apresentação ao cliente.

Para comodidade de seus clientes, também é oferecido o serviço de *e-mail on-line*; os contratos podem ser assinados por meio da assinatura eletrônica e encaminhados diretamente para a seguradora, com toda a segurança. O relacionamento com o cliente é de proximidade, já que a Aiko tem como propósito um modelo relacional. É oferecido um serviço diferenciado e busca-se agregar serviços prestados por meio de participação em treinamentos, investimento em *marketing* boca a boca e atendimento consultivo

diferenciado.

Fluxograma do canal direto:



TEMA 2: Tamanho da equipe de vendas

Análise crítica 2.2: Tamanho da equipe de vendas

Definida a estratégia de venda e canais de comercialização, a empresa está preparada para definir o tamanho da sua força de venda. Uma força de vendas contratada consiste em representantes comerciais, agentes de vendas ou vendedores autônomos, que são remunerados na base de comissão sobre as vendas realizadas. Segundo Oliveira (1998), a estratégia é normalmente um dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos, quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução levando em conta as condições externas e internas a empresa e sua evolução esperada.

Para gerenciar uma equipe de vendas de sucesso, não basta ter apenas profissionais motivados. Um dos fatores essenciais é organizar estrategicamente a sua força de vendas para abordar o mercado da melhor forma possível. Para se montar uma estrutura de equipe, os diretores e gerentes devem considerar alguns fatores antes de dimensionar o número ideal de vendedores.

Las Casas (2010) afirma que se deve levar em conta os seguintes pontos:

- Previsão de vendas. Com base nela pode-se estimar uma equipe de vendas com um número maior, ou menor de vendedores;
- Expectativa de mudanças da força de vendas. Este ponto leva à análise de vendedores que podem sair da empresa.
- Programa de marketing. Em casos de novos lançamentos, pode ser necessária uma adaptação da equipe de vendas para esta situação.

Para Moreira (2000), é importante determinar a necessidade de profissionais na área de atuação, deve-se responder algumas perguntas:

A empresa comercializa bens tangíveis ou intangíveis?

A empresa é nova no mercado ou é tradicional?

A venda é direta ou utiliza canais de distribuição?

Qual é a quantidade e porte de clientes?

De que forma os clientes estão localizados no mercado, centralizados ou pulverizados?

A venda é técnica ou não?

A empresa está iniciando suas operações ou já tem sua carteira de clientes?

O produto ou serviço é novo no mercado ou já é de consumo conhecido?

A empresa possui uma linha de produtos?

Estes produtos são sinérgicos e utilizam a mesma equipe de vendas ou são distintos em relação a sua comercialização?

Com base nessas informações o gestor da área comercial, conseguirá dividir sua equipe de vendas em nichos específicos, além do atendimento personalizado, entendendo a necessidade do cliente, o vendedor será capacitado para atender ainda melhores clientes por territórios, produtos, tipos de clientes ou uma forma mista.

Força de vendas por território:

Neste modelo, os vendedores são divididos por região geográfica de atuação. É interessante para empresas que atendem regiões muito distantes ou que têm abrangência nacional.

Segundo Castro e Neves (2012) a estrutura territorial é a mais usada e mais fácil de administrar. As possíveis vantagens segundo Castro e Neves (2012) são:

- Custo mais baixo, pois as despesas de viagem e tempo são minimizadas;
- Poucos níveis administrativos necessários;
- Liberdade de decisão para os vendedores, referente ao que vender e para quem vender;
- Qualidade no relacionamento, pois apenas um vendedor é responsável por determinado cliente.

As desvantagens da organização por território, segundo Teixeira et al. (2004), residem no fato de que o vendedor deverá ser capaz de desempenhar bem todas as funções de vendas, com todos os produtos da empresa, para todos os clientes sob sua responsabilidade. Além disso, existe a possibilidade de o vendedor escolher quais produtos e clientes serão destacados dos demais, aumentando ou diminuindo os esforços de venda. Castro e Neves (2012) também citam que neste modelo torna-se mais difícil a comparação entre

vendedores, pois os territórios apresentam diferenças em termos de variáveis de influência.

Força de vendas por produto:

Este modelo é indicado quando a empresa possui muitos produtos e/ou quando eles são mais complexos, ou seja, quando precisam de um maior nível de conhecimento técnico para a venda.

Castro e Neves (2012) citam as seguintes vantagens na divisão por produtos:

- Maior profundidade de conhecimento sobre produtos, tornando a equipe mais técnica;
- Vendedores desenvolvem familiaridade com atributos técnicos e aplicações;
- Argumentos de venda (benefícios e contra-argumentos) tornam-se mais claros por produto.

Teixeira et al. (2004) resume as vantagens dessa especialização: maior experiência, conhecimento de aplicação, aumento de valor da oferta da empresa para o cliente, além da fase de pré-venda que se torna mais objetiva por conta do alto grau de conhecimento das aplicações do produto e pela repetição e venda do produto a vários clientes.

A desvantagem de uma organização por produto, segundo Las Casas (2010), é a necessidade de visita por mais de um vendedor, que além de aumentar os custos da empresa vendedora, também pode tornar-se inconveniente e confuso para o cliente. Castro e Neves (2012) também mencionam outra desvantagem considerável, que é a dificuldade de coordenação. Já Teixeira et al. (2004) ressalta os custos associados a manutenção de uma equipe especializada, além das distâncias criadas entre cada visita.

Força de vendas por cliente:

Essa estrutura é uma boa opção para empresas que trabalham com clientes de perfis e necessidades bastante diferentes e que impliquem em abordagens específicas do vendedor. Teixeira et al. (2004) explica que neste modelo são criadas áreas de especialização, agrupando clientes por segmento de mercado.

“A divisão dos clientes pode ser feita de forma bastante variada, podendo

ser por tamanho, tipo de indústria ou tipo de intermediário. Dessa forma, os vendedores tornam-se mais familiarizados com os problemas e necessidades de cada um e passam a prestar melhores serviços.” (LAS CASAS, 2010).

Essa estrutura também é útil quando a empresa quer entrar em um novo mercado ainda não trabalhado ou, ainda, quando existem diferenças significativas nas abordagens de venda para os diferentes segmentos.

Castro e Neves (2012) também relatam algumas vantagens:

- Vendedor fica mais familiarizado com as necessidades de um segmento específico;
- Maior probabilidade que novos produtos ou serviços sejam sugeridos pelos vendedores, melhorando a relação da empresa com o cliente;
- Permite ao gerente de vendas a alocação clara do esforço de vendas aos segmentos.

Força de vendas com estrutura mista:

Esta estrutura consiste na combinação de outros modelos, como território/produto, produto/cliente, território/produto/cliente. Ele é indicado para empresas maiores, que têm condições de ter uma equipe maior e mais segmentada, e que vendem muitos produtos, para diferentes tipos de clientes em uma grande área geográfica. Por ser segmentado, o desenvolvimento de cada vendedor pode ser bem trabalhado e se ganha os benefícios das forças citadas anteriormente. O cuidado neste modelo é que a gestão destes vendedores também é mais complexa devido à quantidade de vendedores e à sua segmentação.

Além de escolher um dos modelos descritos, também é interessante pensar em quais ferramentas você pode utilizar para otimizar a atuação dos seus representantes e aumentar a sua produtividade. Para Castro Neves (2006), o processo de vendas é uma sequência de passos ou etapas através dos quais os vendedores realizam a venda. Essa sequência pode ser aplicada a diferentes setores em diferentes cenários.

São eles:

A venda pessoal é a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços ou ideias de uma pessoa ou empresa atendem as necessidades de um ou mais

clientes potenciais. Em uma venda, ambas as partes têm de estar interessadas em levar vantagem, pois a venda só existe quando a troca comercial é igualitária.

O e-Commerce B2B, pode ajudar a atender clientes distantes ou que realizam compras recorrentes. Assim, os custos com deslocamento diminuem, o contato da marca com os clientes aumenta, o vendedor ganha mais tempo para atender diferentes clientes, e o varejo enxerga valor em uma ferramenta que o permite realizar compras em diferentes momentos.

Prospecção: 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.

Atendimento pós-venda: Os vendedores continuam a enfatizar a satisfação do consumidor no período após a venda ter sido realizada. O objetivo é construir boa vontade e aumentar as chances de vendas futuras.

Com base nas informações apresentadas acima se deve considerar o tamanho da equipe de vendas como um fator importante para o bom desenvolvimento e também para o sucesso comercial da empresa. Equipes com números incorretos de vendedores pode levar ao não atendimento de determinados clientes, abrindo um espaço maior para a concorrência, ou ainda sobrecarregando a estrutura e elevando os custos da empresa.

Política comercial 2.2: Tamanho da equipe de venda

De acordo com a diretoria da Aiko, um bom atendimento aos clientes não se dá somente pela qualificação dos profissionais de vendas, mas também pela disponibilidade e atenção deles junto aos clientes. Devido à alta competitividade, a Aiko tem como objetivo oferecer soluções completas e personalizadas para empresas e pessoas que buscam otimização de seus recursos, qualidade de vida e melhoria contínua.

Levando em conta o cenário da corretora e as perspectivas de vendas para os próximos anos, acredita-se que a composição do tamanho da empresa seja a ideal para manter um atendimento sólido a seus clientes e alcançar os objetivos propostos. Dessa forma, a equipe da Aiko é composta, hoje, por:

- Diretora **(1)**
- Consultores ou vendedores que realizam também o pós-venda **(2)**
- Operador *back office* **(1)**

- Operador de crédito (1)

Entre os objetivos da equipe, estão:

Diretora: Organizar, planejar, inovar e buscar soluções para todo tipo de problema administrativo.

Consultores: O objetivo principal da equipe é realizar as vendas de produtos aos clientes de forma consultiva. Para desempenhar tal função, devem mostrar que são capazes de entender os clientes e conhecer os produtos.

Operador *back office*: Além da análise de mercado, fazendo as cotações e observações quanto às novidades de serviços oferecidos pelas organizações representadas, busca prevenir e corrigir desvios na operação que possam afetar seus resultados.

Operador de crédito: Sua responsabilidade é apresentar as simulações de empréstimos para os tomadores, conferir dados cadastrais de clientes e preencher documentos para concessão de créditos.

Vale lembrar que o time conta, ainda, com o total apoio das organizações representadas e de assessorias que intermediam o canal seguradora-corretora. Sendo assim, como são auxiliares indiretos, não estão representados na equipe de vendas. Dessa forma, tem-se uma cadeia bem distribuída e focada, almejando uma competitividade maior no mercado de atuação, sendo cada profissional dedicado à sua área de conhecimento.

TEMA 3: Organização da equipe de vendas

Análise crítica 2.3: Organização da equipe de vendas

De acordo com Kotler (1998), para que uma organização consiga atingir seus objetivos traçados em vendas, é necessário que ela possua uma equipe de profissionais composta por pessoas treinadas e motivadas e que tenham em mente o mesmo objetivo. A formação desta equipe se dá por profissionais recrutados, através de entrevista para identificação do perfil, para a área interna são necessárias habilidades como relacionamento interpessoal, conhecimentos gerais e respeito hierárquico. Selecionados e treinados para transmitir aos clientes, que o produto a ser vendido, irá atender plenamente a seus desejos e necessidades (Kotler, 1998). Deste modo, para que esta equipe consiga acompanhar e atuar em mercados instáveis e de acirrada concorrência, a

empresa precisa formular estratégias de marketing que analisem questões como posicionamento do negócio, preços, distribuição, promoção.

Segundo Persona (2007), para se executar um planejamento eficiente da força de vendas, são necessárias ações como; localizar e focar ações em seu mercado alvo, avaliar e atender as necessidades de seus clientes, criar produtos e serviços para isso, descobrir quem são seus concorrentes, quais são os pontos fortes e fracos, o que estão fazendo e onde pretendem chegar, criar uma estratégia de sucesso competitivo, antecipar-se as mudanças do mercado, acompanhando as tendências e planejando ações futuras, identificar oportunidades para desenvolver novos produtos e serviços inéditos, baseados nos anseios do mercado, definir quais ações tomar para alcançar o melhor resultado, no menor prazo e com um mínimo de investimentos, criar uma seleção mais eficiente de canais e ações de propaganda e publicidade, suspendendo gastos com o que não traz resultados. Para auxiliar na administração desta força de vendas, a maioria das empresas contrata um gerente que será responsável pela produtividade deste setor. Este profissional é o responsável pela ligação entre a empresa e vendedores. Seu trabalho é fundamental, pois o vendedor ou o representante comercial necessita da orientação de seu supervisor para integrar-se à sua empresa, facilitando a realização de seus objetivos (Cobra, 1998).

A área comercial precisa ser bem gerenciada, pois tem um custo elevado quando mal administrada. Para evitar este desgaste, Souza e Sette (2000) afirmam que os gestores precisam ter objetivos bem definidos, planejamento bem elaborado e estrutura de vendas eficiente.

- Perfis de vendedor: Na seleção, contrate vendedores com perfis que se completam. Os profissionais de vendas, devem ter ou adquirir certas habilidades. Precisa gostar de ser desafiado.
- Processo de vendas: Processo de vendas é um guia com todos os passos que orientam a sua equipe de vendas a desempenhar suas atividades com mais facilidade e otimizar o seu tempo. Esse processo de vendas tem por objetivo orientar a equipe de vendas.

O gestor da área comercial deverá:

1. Deixe o processo de vendas claro - A primeira coisa que é preciso fazer é transformar o processo de vendas em algo tangível para os vendedores e deixá-lo claro. As pessoas precisam saber o que fazer, quais são os procedimentos de vendas.

2. Utilize ilustrações para o processo - Primeiro, esclareça todas as etapas do processo, de uma forma bem estruturada. O passo seguinte é tornar isso visual para toda a equipe de vendas envolvida entender. É recomendado que crie um gráfico, ou mesmo um infográfico, do processo de vendas da sua empresa.

3. Acompanhamento na equipe de vendas - Para o correto gerenciamento de uma equipe de vendas, é preciso de reuniões diárias de alinhamento.

Isso significa que é necessário acompanhar diariamente como os vendedores estão se relacionando com os clientes e identificar o que é preciso fazer, para que o relacionamento avance para a próxima etapa.

É muito importante repassar o dia anterior pela manhã, ver o que deu certo, o que precisa melhorar e, acima de tudo, aprender com os negócios perdidos (os motivos que causaram essa perda).

4. Acompanhe e meça o desempenho de vendas com um sistema de CRM - Todo vendedor profissional precisa saber a utilidade de um sistema de CRM, seus conceitos, e como utilizá-la para tirar mais proveito das vendas.

Organize a equipe de vendas, também por segmento.

A empresa atua no B2B e no B2C? Então, divida a sua equipe também nesses segmentos. Segmentação de mercado é a identificação de diferentes grupos de clientes, com características, comportamentos, desejos e necessidades semelhantes, para que se possam determinar ações de marketing específicas para cada segmento.

Segmentar os mercados tem se mostrado muito importante para os profissionais de vendas aprimorarem o relacionamento com o cliente. Ao atender empresas do mesmo segmento, cada vendedor constrói repertório e amplia seus conhecimentos sobre o campo. Abaixo alguns modelos de segmentação:

- Segmentação Geográfica ou por território: Defendida pelos autores como a maneira mais simples e comum de se utilizar. Las Casas (2010, p.23) defende que *“A venda por território é mais recomendada para empresas que vendem para clientes mais ou menos homogêneos e que estejam de certa forma concentrados.”*

Esse tipo de segmentação separa o mercado em unidades geográficas diferentes, a segmentação geográfica é comum quando a organização se adapta à região na qual vai empreender. É um método mais genérico de segmentação e, por isso, corre o risco de falhar por não analisar detalhes de todos os potenciais clientes (que podem estar na mesma região, mas terem hábitos e necessidades diferentes).

- Segmentação Demográfica

Diferentemente da geográfica, esse tipo de segmentação foca no perfil cliente e não em sua localização. Pode-se dividir o público por sexo, idade, grau de escolaridade, renda, entre outras características.

- Psicográfica

Muitos consideram, atualmente, que não há como segmentar o mercado sem usar este critério.

Esse tipo de segmentação envolve estilo de vida, passatempos, interesses, opiniões e atitudes do público-alvo. Geralmente engloba conceitos subjetivos, é baseado em quatro estilos de personalidade com necessidades e exigências completamente diferentes: rápidas e emocionais, rápidas e racionais, lentas e emocionais, lentas e racionais.

Seguindo essa lógica, o vendedor deve saber identificar as personalidades, para trabalhar e segmentar por “benefício buscado”, ou melhor dizendo, agrupando em uma estrutura pessoas ou empresas que buscam determinado benefício, e focar todos os seus esforços em atender a essa demanda.

- Por comportamento de consumo

Nessa forma de segmentar o mercado, os clientes são analisados pela quantidade/valor que compram mensalmente. O estudo baseia-se na curva ABC (método de categorização baseado no volume de compras). A análise de mercado é importante nesse caso, pois os clientes são estudados por hábitos de consumo.

- Por canal de consumo

É interessante notar que os consumidores que compram pela web, telefone e pessoalmente possuem hábitos diferentes. Deve-se, portanto, entender o perfil de cada um deles, buscando satisfazer as peculiaridades de cada canal de venda e nada como segmentar o mercado por canal de consumo para se conseguir atingir este objetivo.

Mapear as possíveis vendas faz com que muitas empresas descubram que é possível ampliar mercados, vender e lucrar mais sem a necessidade de contratar mais pessoas.

- Por produto: Castro e Neves (2012) citam as seguintes vantagens na divisão por produtos: Maior profundidade de conhecimento sobre produtos, tornando a equipe mais técnica; Vendedores desenvolvem familiaridade com atributos técnicos e aplicações; Argumentos de venda (benefícios e contra-argumentos) tornam-se mais claros por produto. Teixeira et al. (2004) resume as vantagens dessa especialização: maior experiência, conhecimento de aplicação, aumento de valor da oferta da empresa para o cliente, além da fase de pré-venda que se torna mais objetiva por conta do alto

grau de conhecimento das aplicações do produto e pela repetição e venda do produto a vários clientes. A desvantagem de uma organização por produto, segundo Las Casas (2010), é a necessidade de visita por mais de um vendedor, que além de aumentar os custos da empresa vendedora, também pode tornar-se inconveniente e confuso para o cliente. Castro e Neves (2012) também mencionam outra desvantagem considerável, que é a dificuldade de coordenação.

- Por cliente: Segundo Castro e Neves (2012) a estrutura por clientes é indicada quando a empresa trabalha com diferentes produtos para diferentes clientes, que por sua vez estão inseridos em um ambiente muito competitivo e de rápidas mudanças, demandando assim uma atenção especial da equipe de vendas. Essa estrutura também é útil quando a empresa quer entrar em um novo mercado ainda não trabalhado ou, ainda, quando existem diferenças significativas nas abordagens de venda para os diferentes segmentos.

Os modelos estruturais são muito variados e vem sofrendo mutações no decorrer do tempo. Para se ter um bom desenvolvimento comercial é importante que os gestores tenham bem definido os planos estratégicos da empresa e conheçam o mercado em que irão atuar para poder assim estruturar a sua equipe de vendas para atingir os clientes de maneira mais eficaz, com menores custos e melhores rendimentos.

Política comercial 2.3: Organização da equipe de venda

Como a forma de venda é direta, de modo que os consultores estão em contato direto com os clientes, o conhecimento de mercado se dá a partir da atualização das informações concedidas pela mídia, pela legislação e pelo mercado. Há participação efetiva junto às associações comerciais e aos grupos de RH, que discutem as necessidades e as tendências do departamento de RH em prol do pessoal atuante nas empresas.

É considerado um plano de organização que não apenas tenha o intuito de uma venda fácil, mas que também leve em conta, de forma séria, as necessidades dos clientes, realizando um atendimento personalizado, seguindo os princípios e valores da empresa. Assim, cada profissional, seja consultor, *back office* ou operador de crédito, consegue focar na sua função e apresentar o melhor serviço e os melhores produtos aos clientes da Aiko.

Dentro do quadro atual, os cargos estão dispostos com os seguintes compromissos:

Diretoria: Por ser, a Diretora, a proprietária, tem o papel fundamental na evolução do

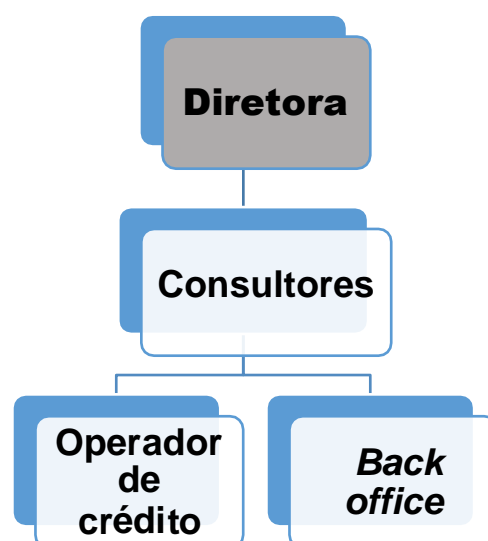
negócio e a responsabilidade nas tomadas de decisões. Compete a ela: definição das novas estratégias comerciais, determinando acordos, relacionamento estreito com as seguradoras e financeiras para intermediar nivelamento de taxa comercial, compromissos internos de adequação de comissionamento, supervisão da equipe de vendas e coordenação das estratégias de *marketing*, firmando novas parcerias de ampliação de *prospects* e *leads*; motivação e incentivo à equipe, auxílio nas negociações entre clientes e consultores.

Consultores (vendedores): Os consultores ou vendedores são a força de frente da empresa. Dessa forma, são os responsáveis pela apresentação da corretora, de seus diferenciais de mercado, do portfólio da empresa, pela visualização das necessidades do cliente abordado para a entrega de uma solução, sendo ponte de relacionamento entre o cliente e a Aiko. Competem a eles as tratativas para acompanhamento da implantação do produto, o olhar atento à satisfação e às sugestões do cliente, bem como a identificação da oportunidade de novas vendas.

Back office: É o responsável pela implantação dos contratos e pela manutenção deles, pelo faturamento, pela emissão das apólices e pelo acompanhamento de processos de sinistros.

Operadores de crédito: É o responsável por atendimento, simulação e efetivação da operação de crédito ao cliente, coleta do contrato e envio ao banco e emissões de notas fiscais.

Organograma da equipe de vendas:



O quadro organizacional da Aiko está ordenado de forma que cumpra o propósito

de interação e ajuda mútua na equipe. Embora o organograma esteja disponibilizado em ordem hierárquica, todas as funções são da mesma forma importantes para manter as engrenagens da empresa, o alcance dos objetivos propostos e o cumprimento das demandas geradas pelos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTRO, Luciano Thomé e. NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas:** Planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2014.
- COBRA, M. **Administração de Vendas.** São Paulo: Atlas. 1994. p. 21
- COBRA, M. **Administração de vendas.** São Paulo: Atlas, 1998
- GOLDBERG, C A **Estratégia e Objetivos da Força de Vendas** - Disponível em:
<[http:// www.institutomvc.com.br/costacurta/artCG03Estrategias_Objeticos.htm](http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artCG03Estrategias_Objeticos.htm)
ACESSO: agosto / 2019
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas.** 8. ed. - 5. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.
- MOREIRA, J. C. T. **Administração de vendas.** São Paulo: Editora Saraiva, 2000.
- NEVES, Marcos **Administração de vendas.** Editora Atlas S.A 2012
- KOTLER, Philip. KELLER; Kevin Lane. **Administração de Marketing:** A Bíblia do Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip – **Introdução ao Marketing/** Philip Kotler, Gary Armstrong – tradução OLIVEIRA, A **Importância do Planejamento Estratégico** (2009, p.39)
- Roberto Meireles Pinheiro – 4. Ed. – Rio de Janeiro: LTC, 2000
- TYBUSCH, Tânia Marques. **As estratégias de comercialização no mercado** 2003
- RICHTER, Henry **Estratégias do Marketing do Varejo** (1954, p.53)
- TEIXEIRA. Processo de Vendas. FGV, 2004.
- TEIXEIRA NETO, J. 7 dicas para criar um atendimento pós-venda, p.161-163, in: Gigantes da Venda, São Paulo: Landscape, 2006.

BIBLIOTECA DIGITAL
Termo de Autorização

Eu, Crislaine Priscila dos Santos, nacionalidade: Brasileira estado civil: Solteira, e-mail: crislainesoek@hotmail.com número de matrícula: 124769/2017, profissão: Gerente residente na endereço: Rua Joaquim Domingues, 256, cidade: Rio Branco do Sul, estado: PR, telefone(s): 41 99965-8630, portador do RG nº: 10781449-3, e do CPF nº: 088.721.679-06 na qualidade de titular dos direitos morais e patrimoniais de autor da obra (título): **POLÍTICA COMERCIAL DA AIKO Análise Crítica dos Canais de Comercialização, Tamanho e Estrutura da Força de Vendas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Latu Sensu* Em Curitiba PR no **ISAE/FGV** (Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul / Fundação Getulio Vargas), na data 11/10/2019.

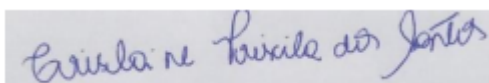
Autores: Crislaine Priscila dos Santos Gisele Ramos Braga Larissa Lessa Luciano Bosa
Nelzairde Ribas Rafael Brixel Sandra Almeida

Orientadores: Elimar Silva Melo / Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello..

Autorizo o **ISAE/FGV** a divulgar o trabalho acima mencionado na rede mundial de computadores (Internet) e permitir a reprodução total por meio eletrônico, sem ressarcimento dos direitos autorais da Obra, a partir da data abaixo indicada ou até que manifestação em sentido contrário de minha parte determine a cessação desta autorização.
 NÃO autorizo o **ISAE/FGV** a divulgar o trabalho acima mencionado na rede mundial de computadores.

11 de Outubro de 2019.

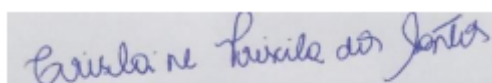
Assinatura:



Termo de Compromisso

A aluna Crislaine Priscila dos Santos, abaixo-assinado, do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Latu Sensu*, do Programa **FGV Management**, realizado nas dependências da instituição conveniada Em Curitiba PR no **ISAE/FGV** (Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul / Fundação Getulio Vargas), no período de Agosto 2017 a Agosto de 2019, declaro que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso (TCC), sob o título: Política Comercial da Aiko - Análise Crítica dos Canais de Comercialização, Tamanho e Estrutura da Força de Vendas, é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

11 de Outubro de 2019



Crislaine Priscila dos Santos