LARISSA BARROS LESSA

POLÍTICA COMERCIAL DA AIKO:

Análise Crítica das Política de Endomarketing, Serviços Complementares e Relacionamento com Clientes

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 das Política de Endomarketing, Serviços Complementares e Relacionamento com Clientes

Elaborado por **Larissa Barros Lessa** 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: ANÁLISE CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE ENDOMARKETING, SERVIÇOS COMPLEMENTARES E RELACIONAMENTO COM CLIENTES, realizada por LARISSA BARROS LESSA do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, para fins de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 15 de outubro de 2018.

Gisele Ramos Braga

Diretora

Aiko Gestão de Benefícios

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna LARISSA BARROS LESSA, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de Agosto de 2017 a Agosto de 2019, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: POLÍTICA COMERCIAL DA AIKO: ANÁLISE CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE ENDOMARKETING, SERVIÇOS COMPLEMENTARES E RELACIONAMENTO COM CLIENTES é autêntico e original.

Curitiba, 04 de agosto de 2019.

Larissa Barros Lessa

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 6
CAPÍTULO 1: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA 7
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVA 14
CAPÍTULO 3: MERCADO 18
CAPÍTULO 4: CONSUMIDORES 40
CAPÍTULO 5: POLÍTICA COMERCIAL 43
UNIDADE 3 – SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES, *ENDOMARKETING* *43*
TEMA 1: Serviços complementares 43
TEMA 2: Relacionamento com clientes 48
TEMA 3: *Endomarketing* 54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 61

APRESENTAÇÃO

Esse trabalho consiste na política comercial da empresa AIKO. A AIKO é uma empresa que oferece pacotes de benefícios customizados. O trabalho engloba a descrição da empresa, objetivos e estratégias, análise de mercado e consumidores do mercado em que a empresa atua. Entendido o modelo e o mercado de atuação da AIKO é definida a política comercial da empresa.

A política comercial definida nesse trabalho envolve o modelo de relacionamento com clientes, serviços complementares e *endomarketing* que a empresa deve atuar. No que tange o tema relacionamento com clientes o estudo analisa o modelo CRM de gestão, e a classificação e segregação dos clientes. Mudando o foco para serviços complementares é descrito o modelo de aplicação de serviços complementares da empresa assim como o seu impacto na qualidade dos produtos/serviços oferecidos. No tópico *endomarketing* é feita a conexão da AIKO com o modelo de marketing de relacionamento.

As três políticas se mostram com uma relação muito forte entre elas, que é detalhada no desdobramento das políticas comerciais. Em resumo o estudo explica e demonstra a melhor maneira de atuar no mercado de diferenciação de pacotes de benefícios, através de do e*ndomarketing*, serviços complementares e relacionamento com o cliente, tendo por base a análise da AIKO.

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

1.1 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.

1.2 MISSÃO

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

1.3 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.

1.4 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.

1.5 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.

1.6 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.

1.7 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 destription* (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 empesa, 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

1.8 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.

1.9 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.

1.10 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.

1.11 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.

1.12 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.

1.13 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

2.1 OBJETIVOS

Dimensões	2019	2020	2021
Volume de vendas (milhares)	R$ 2.520	R$ 9.772	R$14.611
Lucratividade* (milhares)	R$ 328	R$ 1.272	R$ 1.902
Clientes/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

** Lucratividade embasada somente em agenciamento, não considerando carteira de corretagem.*

2.2 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.

2.3 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: 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: 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

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

Os seguros obrigatórios são (Kriger Filho, 2000: p. 209):[4] “[a]queles seguros cuja

---

[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 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.

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 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;

---

[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.

- 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 Murtinho;
- 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.

3.2 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.

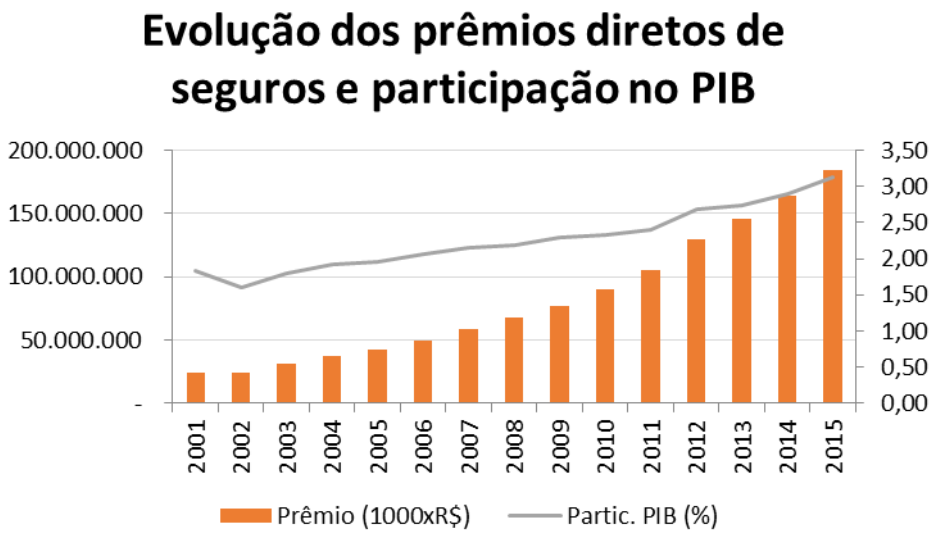
De acordo com publicação da Revista Segurador Brasil, de janeiro de 2015, o setor, no País, vem crescendo na última década sempre acima do aumento do PIB e deverá crescer até

[9] Disponível em: http://revistaseguradorbrasil.com.br. Acesso em: 21 abr. 2019.

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]



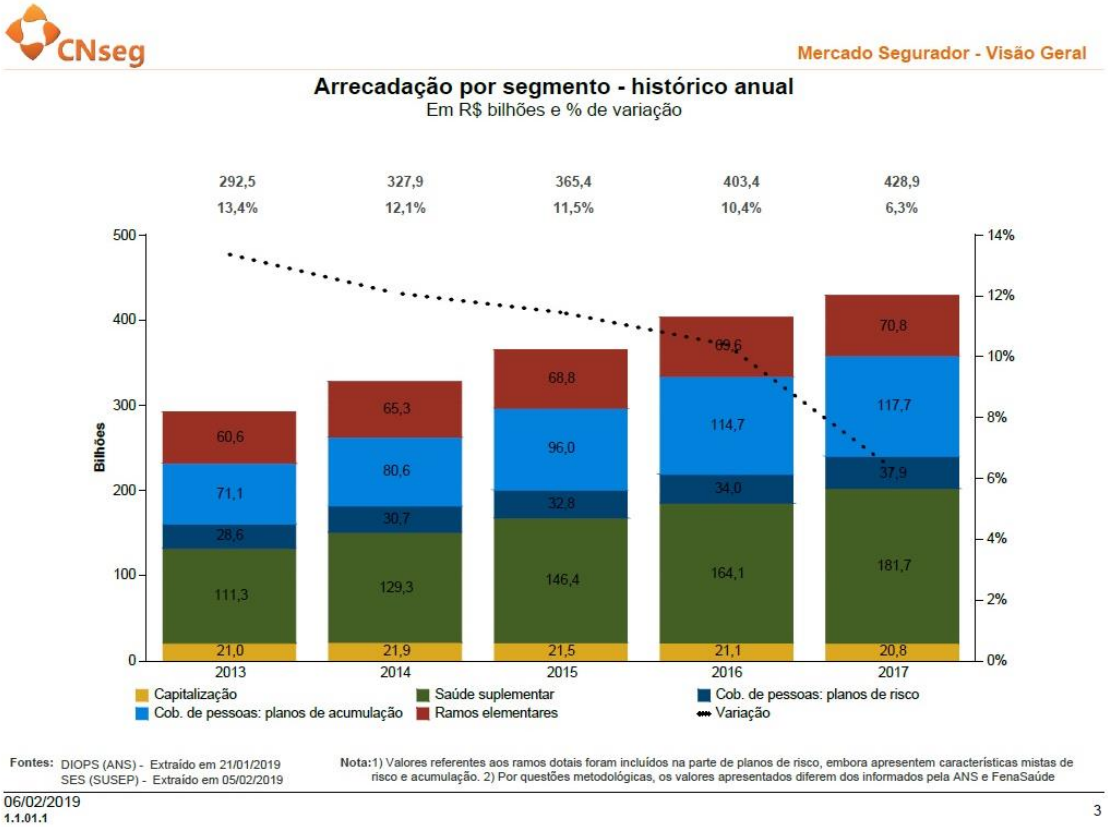
FONTE: Os autores (2019)

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,

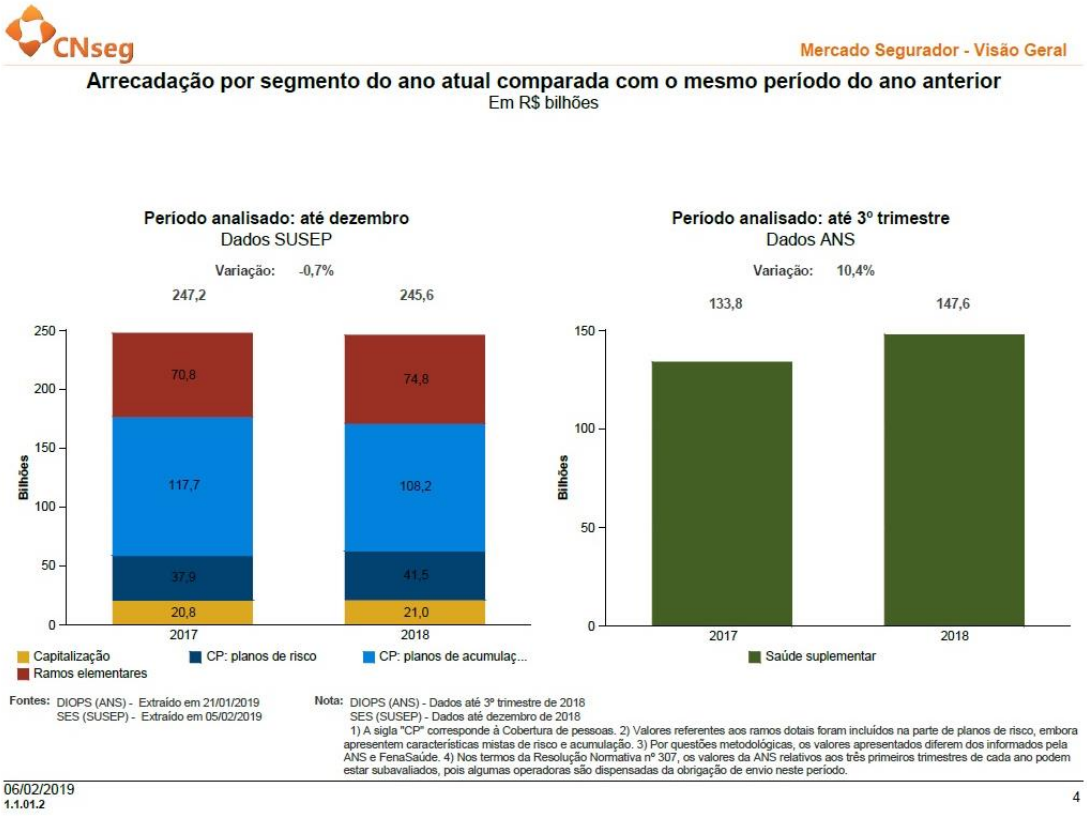
[10] Disponível em: www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigosepublicacoes/documents/pesquisa-seguros-2014.pdf. Acesso em: 01 abr. 2019.
[11] Disponível em: http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/. Acesso em: 23 abr. 2019.

seguido pelos planos de acumulação, que vêm crescendo fortemente nos últimos anos, estimulados pela decadência da Previdência Social pública.



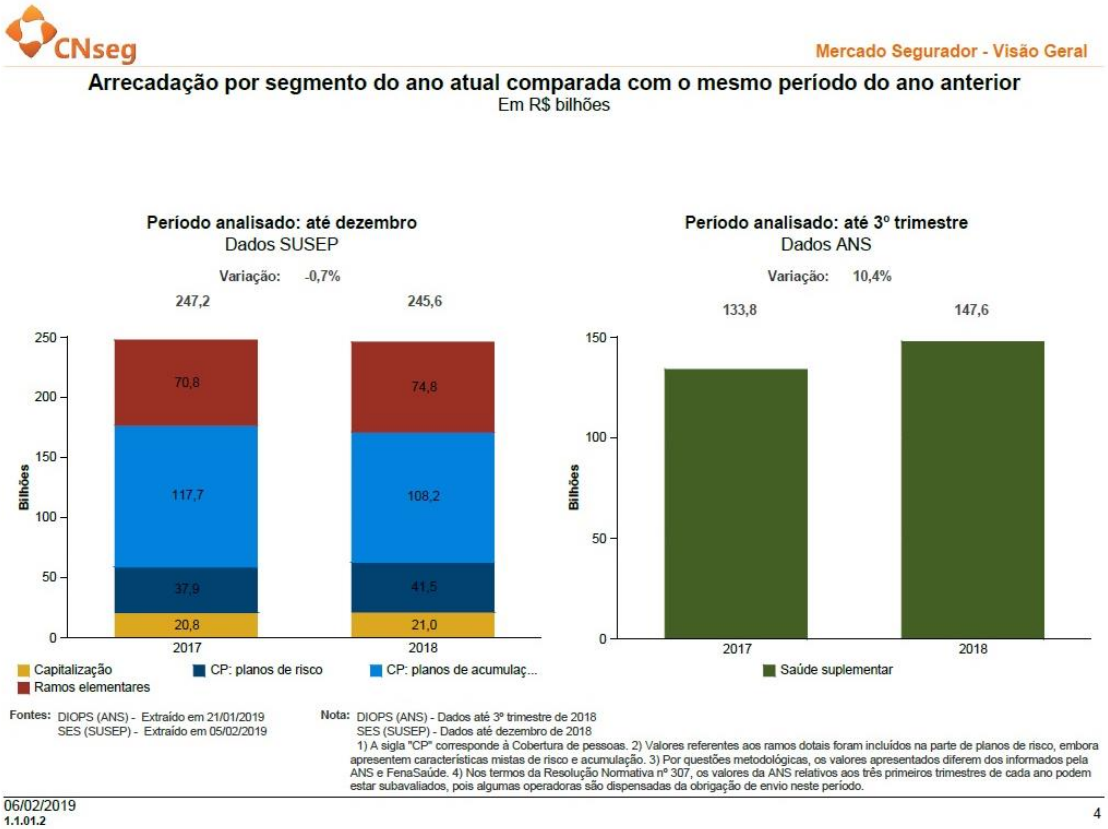
FONTE: http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/

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.



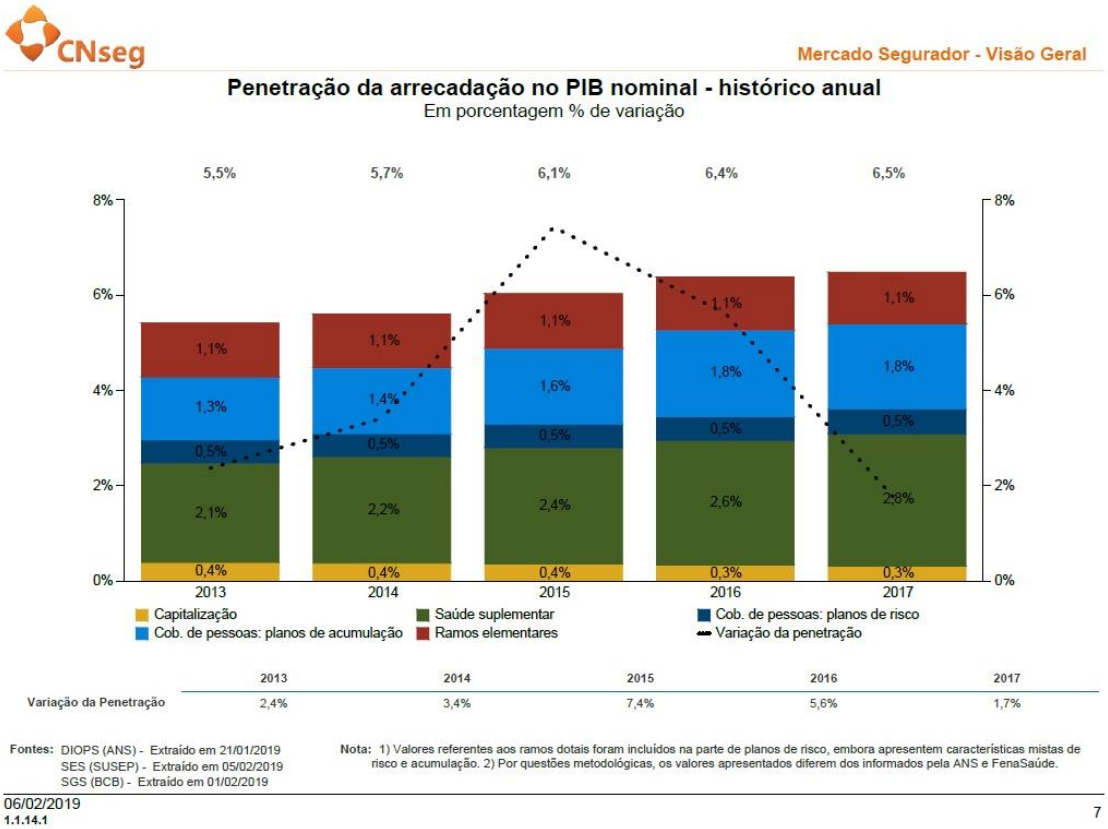
FONTE: http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/

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.

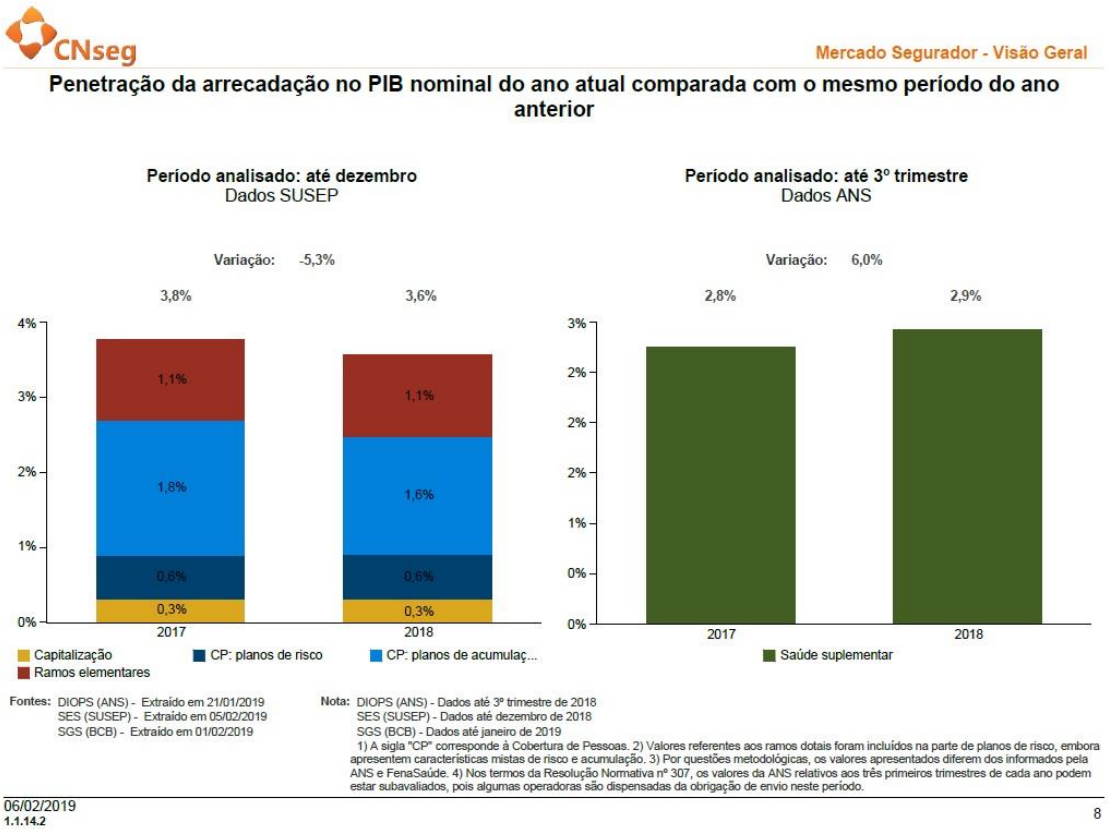


FONTE: http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/

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



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



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.

3.3 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.

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

---

[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.

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.

3.4 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 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

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

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 | (X) 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:

(X) 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:

(X) 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.

3.5 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 especifico 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 atendimetno 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 crosseling
6	ECOVERDE	Corretora possui grandes contas angariadas, principalmente em órgãos ligados ao poder publico. 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 beneficios. 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 aproximas 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 prestamista (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 quantitativae concentração em seguro saúde.	Grande equipe de angariadores	Ampliar canal de vendas
9	Marca, qualidade, experiência e influência	Não atende pequenase 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 pequenase 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 clietnes 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	Aproximição de novos parceiros

FONTE: Os autores (2019)

3.6 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

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.

3.7 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.

Não há histórico dos últimos anos nem informações abertas de mercado. Os dados disponíveis são relativos às seguradoras e não dos corretores que as representam.

3.8 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.

3.9 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.

MARKETING-MIX	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

3.10 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-CNseg[14]. 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		Projeção Atual				Projeção Anterior			
		(2018/2017)		(2019/2018)		(2018/2017)		(2019/2018)	
	Arrecadação 2017 (em bilhões R$)	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

4.1 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.

4.2 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.

4.3 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, consequentemente, obter determinados descontos.

A fase mais desafiadora para a equipe de vendas é a de sugestionar 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.

4.4 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 3: SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E *ENDOMARKETING*

TEMA 1: Serviços Complementares

Análise Crítica: Serviços Complementares

Assim como explicitado anteriormente, a AIKO é uma empresa que se baseia na diferenciação, de modo que o relacionamento com o cliente e todos os serviços diferenciados oferecidos aos clientes compõem parte importe do processo de venda.

A AIKO oferece como produto aos seus clientes pacotes de benefícios. Quando falamos de serviços complementares, estamos falando do que será oferecido ao cliente juntamente com o produto adquirido, que é adicional ao produto principal da compra. Segundo Nusbaumer, (1987, *apud* Kon, 1999, p.70), é feita uma distinção entre as atividades que produzem utilidade em forma tangível e as que produzem a utilidade intangível, ou seja, os denominados serviços. Os serviços complementares compõem as utilidades intangíveis.

Atualmente, a AIKO oferece aos seus clientes alguns serviços complementares como a implantação dos pacotes de benefícios fornecidos aos clientes em conjunto com o RH das empresas contratantes do início ao fim do processo, atendimento 24 horas para apoio aos clientes e utilizadores do benefício por meio de *chats* de atendimento da corretora e central de atendimento aos clientes das seguradoras, operadoras e financeiras, a análise de mercado para a busca de produtos melhores, dentro dos critérios custo-benefício, emissão e compra de cartões, emissão de boletos, faturamento com as inclusões e exclusões em seguro de vidas, entrada com processos de sinistro e amparo à família do sinistrado, assim como pagamento de indenizações. Esses serviços complementares são oferecidos a todos os clientes da empresa.

Para os clientes de médio e grande porte que têm acima de 100 vidas no contrato, são oferecidas também divulgação e adaptações dos benefícios aos colaboradores, acompanhamento de coberturas impostas pela legislação, bem como dos trâmites do processo, estudo de viabilidade para inclusão de novos produtos e assessoria jurídica nos âmbitos trabalhista e civil.

Junto ao departamento de pessoal dos clientes, a Aiko disponibiliza manuais com as

dúvidas frequentes de manejo e operacionalidade de seus produtos, além de manter um canal virtual de assessoria 24 horas para eventuais esclarecimentos. Também tratando com o setor de RH, que é o seu canal de acesso e negociação a novos produtos comercializados, a AIKO oferece o programa RH em Foco, com painéis de debate para a troca de experiência e *network* entre seus clientes.

Em cursos de treinamento e motivação ou na Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (Sipat), oferecidos pela empresa a seus funcionários, a AIKO também está presente com palestras, disponibilizadas em forma de cortesia, sobre desenvolvimento pessoal, saúde, educação financeira, responsabilidade civil ou direito trabalhista. Clientes de pequeno porte com menos de 100 vidas no contrato podem ser considerados como estratégicos para a corretora de acordo com o setor de atuação, ou influência no mercado, sendo elegíveis também aos serviços destinados às empresas de médio/grande porte, desde que validados pela presidência da empresa.

Explicitados todos os serviços complementares da AIKO, podemos perceber que estamos falando de muito itens adicionais aos produtos vendidos aos clientes.

Todos esses serviços contribuem para a gestão da qualidade dos produtos oferecidos e da satisfação do cliente. Não havendo nenhuma necessidade de utilização dos serviços complementares oferecidos aos clientes eles ficam satisfeitos, havendo a necessidade de utilização do atendimento 24h, por exemplo, a empresa consegue auxiliar o cliente na utilização ou resolução de qualquer eventualidade gerada pelos produtos oferecidos garantindo a fidelização do cliente e promoção da empresa por meio da comunicação boca a boca desses clientes a clientes potenciais.

Fazendo um link com o ciclo de relacionamento com o cliente citado anteriormente, segundo FGV (2017; p.9):

> “Ao estabelecer e manter relacionamentos com o cliente, a empresa vendedora concede uma série de promessas com relação, por exemplo, à Mercadoria, Serviços ou Sistemas de Bens e Serviços, Solução Financeira, Administração de Materiais, de Bens, Transferência de Informações, Contatos Sociais e uma gama de comprometimentos futuros.”

Explicitados os serviços que são oferecidos e a forma que contribuem para a gestão da qualidade dos produtos oferecidos, os serviços complementares fazem o papel não só de entregar um diferencial ao cliente, como de garantir que todas as promessas feitas ao cliente sejam cumpridas.

Considerando o cenário em que estamos, Kon (1999; p. 66) comenta:

> "As tecnologias da informação e das comunicações tem conduzido à industrialização dos serviços, à inovação organizacional e a novas formas de comercialização dos serviços, no que se refere aos relacionamentos entre produtor e consumidor, acarretando novas mobilidades ou formas modificadas de serviços."

Esse novo cenário de mercado requer um foco muito grande das empresas na prestação de serviços e entrega de produtos. No mercado atual o relacionamento com o cliente por meio de funcionários, processos e serviços de suporte é fundamental para a sobrevivência das empresas, e apresenta um grande diferencial competitivo. Nesse ponto, a AIKO apresenta uma grande vantagem competitiva entre as empresas de benefícios já que a grande maioria das concorrentes não prestam atendimento 24h ou fazem pesquisas de mercado com base no foco que os consumidores pretender dar ao seu pacote, vendendo muitas vezes pacotes de benefício padronizados que acabam não suprindo a necessidade real das empresas, além de muitas vezes não prestarem apoio sobre legislação de benefícios, deixando os clientes descobertos.

Explicitados os serviços da AIKO e a importância desses serviços em termos de competitividade de mercado é importante entender também se as necessidades dos clientes estão sendo satisfeitas. Parasuraman (1985: p. 49, *apud* Freitas, 2005: p. 5) lista cinco procedimentos que devem ser aplicados nas empresas para garantir a qualidade dos serviços oferecidos:

> "Na tentativa de evitar que serviços sejam fornecidos com má qualidade, Parasuraman et al (1985, p.49) sugerem cinco procedimentos que devem ser implementados pelas organizações:
> • desenvolver instrumentos de pesquisa para entender as reais necessidades e expectativas (explícitas e implícitas) dos clientes;
> • transformar as necessidades e expectativas do consumidor em projetos de serviço que possam realmente atendê-los;
> • transformar o projeto em especificações adequadas de serviço ou padrões que possam ser implementados (nesta etapa, o *benchmarking4* é uma técnica recomendada);
> • prestar os serviços em conformidade com as especificações estabelecidas; e
> • não criar expectativas que não possam ser atendidas ou cumpridas (*gap* entre as expectativas do cliente e o atual serviço fornecido)."

Uma poderosa ferramenta que pode auxiliar a AIKO a entender as reais necessidades e expectativas nos clientes é especificada no tema "Relacionamento com o Cliente", que é o CRM, de modo que a empresa pode mapear as necessidades dos consumidores com base nas informações de consumo. Hoje, por ter uma carteira de clientes pequena a AIKO consegue

fazer essas análises com facilidade, contudo, no futuro ela precisará de sistemas de gestão de dados mais avançados para garantir a gestão de toda a carteira. Outra ferramenta importante é a ferramenta de avaliação do atendimento da empresa. Dado o porte da empresa, essa pesquisa acontece de forma informal após os atendimentos, mas pode ser aprimorada a fim de transforma necessidades em especificações de serviços mais tangíveis.

Segundo Kon (1999: p. 81):

> "A análise voltada para o desenvolvimento econômico de uma sociedade se fundamenta grandemente na disponibilidade de informações estatísticas acuradas sobre a realidade em questão, e particularmente sobre o comportamento setorial específico, no sentido de verificar a dinâmica das transformações na estrutura produtiva e o papel dos conjuntos de atividades econômicas neste processo de desenvolvimento. A base para a mensuração das variáveis econômicas-chave se apoio na formulação adequada dos conceitos que expressem as definições, limites e tipologia dos principais agregados utilizados como indicadores econômicos para análise."

Utilizando a fala de Kon para extrapolar um problema comum enfrentado pelas grandes empresas, que é o alto volume de dados referentes ao perfil de compra dos clientes, hábitos de consumo assim como informações pessoais com baixa aplicação. Uma vez que se tem o sistema e a informação, é importante se empenhar em analisar os dados de forma a gerar informações uteis, que possam gerar ações de fidelização e conquista de novos clientes.

Outro fator importante que deve ser considerado na prestação de serviços é o custo atrelado a essa implantação. Segundo Cobra e Rangel (1993: p.68) *apud* Freitas (2005: p.9), para que o gerenciamento de serviços proporcione melhorias contínuas nos padrões de qualidade de serviços é necessário que exista um processo bem estruturado de resolução de problemas. Esse processo contempla seis etapas, sendo elas:

> "• Identificação: nesta etapa são definidos os problemas e/ou oportunidades de melhorias, visando aumentar a satisfação do cliente. Dentre estes, devem ser priorizados os que causam maior impacto ao cliente e os que são mais rápidos e fáceis de serem resolvidos.
> • Análise: através da análise baseada em dados e fatos sobre os problemas e oportunidades selecionados, busca-se determinar as causas destes problemas e avaliar os seus efeitos sobre as melhorias desejadas.
> • Planejamento: nesta etapa são relacionadas ações potenciais para solucionar as causas da origem dos problemas ou uma lista de ações para aumentar a satisfação do cliente. Tais ações devem ser avaliadas quanto ao risco, ao custo e aos recursos necessários para a melhoria da qualidade e também quanto a possíveis efeitos colaterais de cada ação selecionada.
> • Execução: nesta etapa as ações planejadas devem ser implementadas conforme os procedimentos previamente estabelecidos.
> • Avaliação: através da avaliação ou monitoramento das ações que foram implementadas é possível verificar se estas realmente estão sendo eficazes na solução dos problemas ou nas melhorias desejadas.

> • Padronização: caso as ações implementadas estejam realmente sendo eficazes, estas devem ser padronizadas, de tal forma que os problemas ocorridos não venham mais ocorrer e que os clientes permaneçam satisfeitos. Caso contrário, o problema ainda persiste e deve ser solucionado."

Mais do que a qualidade oferecida pelos serviços, as etapas de melhoria contínua do processo, as seis etapas explicitadas por Freitas vão garantir uma maior otimização de recursos e redução de custos nos serviços implantados. Fator altamente crítico para a sobrevivência financeira das empresas.

Para a AIKO, atualmente, o fator custo dos serviços complementares oferecidos ainda não tem alto impacto em custo dado que os serviços são organizados e implementados por funcionários multitarefas e que atendem uma quantidade de clientes pequena, contudo esses serviços como um todo agregam custo, e a medida que a empresa cresce esses custos podem se tornar representativos na empresa. O que não impedirá a empresa de seguir com a mesma política de prestação de serviços, contudo, serão testados aumentos de preços nos produtos vendidos pela empresa para garantir a sustentabilidade do negócio. Dado o perfil de cliente e o nicho de diferenciação em que a empresa atua, os aumentos serão absorvidos sem grande impacto pelos clientes.

Política Comercial: Serviços Complementares

Para garantir o entendimento dos produtos e a alta aceitação dos clientes, os pacotes de benefícios fornecidos aos clientes pela AIKO são implantados em conjunto com o RH das empresas contratantes do início ao fim do processo. Além do acompanhamento, é disponibilizado um serviço de atendimento 24 horas para apoio aos clientes e usuários do benefício por meio de *chats* de atendimento da corretora e central de atendimento aos clientes das seguradoras, operadoras e financeiras.

A política da AIKO é ampliar o diferencial de serviços oferecidos ao cliente, de forma que possam manter um relacionamento mais próximo e manter um atendimento diferenciado. Dentre os serviços adicionais oferecidos ao cliente, está a análise de mercado para a busca de produtos melhores, dentro dos critérios custo-benefício, implantação e assessoria junto ao RH e departamento financeiro para a implantação.

Além dos serviços listados, emissão e compra de cartões, emissão de boletos, faturamento com as inclusões e exclusões em seguro de vidas, entrada com processos de sinistro e amparo à família do sinistrado, assim como pagamento de indenizações, são oferecidos a todos os clientes.

Para os clientes de médio e grande porte, que têm acima de 100 vidas no contrato, são oferecidas também divulgação e adaptações dos benefícios aos colaboradores, acompanhamento de coberturas impostas pela legislação, bem como dos trâmites do processo, estudo de viabilidade para inclusão de novos produtos e assessoria jurídica nos âmbitos trabalhista e civil.

Junto ao departamento de pessoal dos clientes, a AIKO disponibiliza manuais com as dúvidas frequentes de manejo e operacionalidade de seus produtos, além de manter um canal virtual de assessoria 24 horas para eventuais esclarecimentos. Também tratando com o setor de RH, que é o seu canal de acesso e negociação a novos produtos comercializados, a AIKO oferece o programa RH em Foco, com painéis de debate para a troca de experiências e *network* entre seus clientes.

Em cursos de treinamento e motivação ou na Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (Sipat), oferecidos pela empresa a seus funcionários, a AIKO também está presente com palestras, disponibilizadas em forma de cortesia, sobre desenvolvimento pessoal, saúde, educação financeira, responsabilidade civil ou direito trabalhista. Clientes de pequeno porte, com menos de 100 vidas no contrato, podem ser considerados como estratégicos para a corretora de acordo com o setor de atuação ou influência no mercado, são elegíveis também aos serviços destinados às empresas de médio/grande porte, desde que validados pela presidência da empresa.

Além desses serviços, que têm por função garantir o bom funcionamento dos pacotes de benefícios e a satisfação dos clientes, gerando novos negócios na mesma empresa ou em empresas parceiras, os serviços adicionais são investimentos para estreitar o relacionamento e consolidar sua presença no dia a dia do cliente. A AIKO entende que os serviços adicionais prestados aos clientes fazem parte do diferencial da empresa no mercado e são fatores de fidelização e geração de novos negócios.

Apesar de serem fundamentais para empresa os serviços complementares agregam custo, e a medida que a quantidade de clientes da empresa aumenta esses custos aumentam. Independentemente do custo a empresa seguirá a mesma política de prestação de serviços, contudo irá testar aumentos de preços pequenos (a partir de aumento exponencial da margem de comissionamento gerado pelos produtos, junto às seguradoras e às operadoras parceiras) para garantir a sustentabilidade do negócio. Contudo, dados o perfil de cliente e o nicho de diferenciação em que a empresa atua, os aumentos serão absorvidos sem grande impacto pelos clientes.

TEMA 2: Relacionamento com clientes

Análise Crítica: Relacionamento com Clientes

A AIKO é uma empresa focada em diferenciação, de modo que a proximidade com o cliente é fator chave no sucesso da empresa. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte com um serviço de alto grau de customização a otimização de recursos é fundamental. Para melhor atender os seus clientes a empresa deve identificar em que fase do ciclo de relacionamento os clientes se encontram.

Segundo a FGV (2017):

> "Clientes Potenciais, Clientes ou Grupos de Clientes não estão sempre na mesma fase do ciclo. Saber em que ponto do ciclo de vida do relacionamento com o cliente se situa cada um dos vários grupos de clientes-alvo é necessário para determinar que recursos e atividades de marketing devem ser aplicados em cada uma destas fases. Para cada estágio, portanto, deverá haver objetivos e estratégias diferentes, necessários para darem eficácia às atividades de marketing. O Ciclo é composto de Estágio Inicial, o Processo de Compra e o Processo de Consumo. No Estágio Inicial o cliente está procurando informações sobre o serviço ou até mesmo não tem decisão sobre o serviço a ser buscado. O objetivo de marketing é criar, portanto, o interesse pela empresa e seus Serviços. No Processo de Compra o interesse geral deve voltar-se ao processo de venda. O cliente potencial deve considerar uma opção a aceitação das promessas relativas a uma oferta de solução futura de seu problema pela empresa."

Essa clusterização é feita pela empresa, de modo que os clientes em processo de venda são o foco de empenho da AIKO, já que esses clientes sendo bem atendidos ajudarão na divulgação e captura dos clientes em estágio inicial e processo de compra.

Além da fase do ciclo em que os clientes se encontram a empresa foca na rentabilidade e potencial de cada um dos clientes para definir qual o melhor modelo de relacionamento. Essa clusterização é feita considerando não só o número de vidas de cada cliente, mas também o potencial de novos negócios que cada um pode apresentar para a empresa.

Para os clientes de médio e grande porte, a proposta é patrocinar campanhas de incentivo da própria empresa, eventos esportivos e palestras de pequeno porte na área de maior interesse da empresa para fortalecer o vínculo com o quadro de funcionários, os responsáveis pelo departamento de RH e a diretoria.

Também para os grandes clientes, é comum participar na Sipat com palestras de diferentes temas, oferecendo oportunidade aos colaboradores de experiência de atendimento com os produtos de assistência médica, por meio de estandes das operadoras de saúde ou odontológicas, acompanhar a aceitação dos produtos e mapear oportunidades, buscando

oferecer os produtos mais rentáveis e que cubram melhor a necessidade dos clientes, além de garantir uma comunicação semanal por meio de *e-mails* instrutivos ou postagens nas mídias sociais e eventos do programa RH em Foco para o time de RH dessas empresas.

O estabelecimento do relacionamento com cliente é composto por uma série de troca de promessas, e uma vez cumpridas mantendo a satisfação de ambos apresenta vários benefícios.

O cliente é quem determina o valor do produto oferecido, quanto maior o valor percebido por ele mais ele está dispôs a pagar pelo serviço/produto oferecido.

Segundo Dominguez (2000, p.53):

> "Ao longo do tempo, as empresas bem-sucedidas foram deslocando seu foco da visão interna de melhoria de seus processos para a abordagem voltada para o mercado, objetivando atender as necessidades e desejos de consumidores e entregar valor superior a seus clientes, descobrindo que efetivamente é o cliente quem determina o valor do produto ou serviço. Participação, integração e conectividade tornaram-se palavras-chave na criação e manutenção de um relacionamento de longo prazo entre empresas e clientes, constituindo a base do denominado *marketing* de relacionamento."

Dito isso, fica claro o valor do marketing de relacionamento com os clientes na satisfação do cliente e na rentabilidade da empresa.

É importante destacar o que muda no marketing de relacionamento em relação ao marketing tradicional. O marketing de relacionamento envolve o endomarketing, o marketing externo e o marketing de interação, que engloba a relação do time com o cliente. Essa pirâmide ilustrada no tema "*Endomarketing*" mostra um modelo completo de interação, focado no relacionamento com o cliente, o que é uma evolução do marketing tradicional, que trabalhava única e exclusivamente o marketing externo, interagindo com o cliente na sua maior parte apenas nos estágios iniciais e de compra, deixando o consumir descoberto na fase de consumo.

Segundo D'Angelo, Schneider e Larán (2006), o marketing de relacionamento constitui um esforço integrado das empresas para identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos individuais com clientes, em um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo.

A fim de auxiliar nesse processo, surge o CRM. O CRM (Customer Relationship Management) é uma ferramenta de relacionamento baseada em análise de dados. É um modelo que funciona bem para gerir as informações de clientes, analisar hábitos de consumo de cada um, direcionar produtos para perfil de forma eficiente, contudo é uma visão altamente

quantitativa dos clientes. Desconsiderada a proximidade da empresa e do time com os clientes no dia a dia, no atendimento, na forma que cada um gosta de ser tratado, que é justamente o foco do marketing de relacionamento.

Na AIKO, o time de escritório desenvolve a gestão de clientes por meio da análise das minutas das reuniões e da explanação do time comercial ou de demandas de empresas de pequeno porte, efetuadas a partir do *site* ou contato direto com o escritório. Enquanto o marketing de relacionamento focado no acompanhamento de necessidades e indicações aos clientes assim como o direcionamento das demandas de cada um são de responsabilidade dos consultores e da diretoria. Esse modelo garante o envolvimento de todo o time na parte que lhe cabe no relacionamento com o cliente. O que é possível dada a uma aplicação estruturada e o engajamento de todos por meio do *endomarketing* desdobrado na empresa.

Pensando na estratégia de relacionamento com o cliente de uma visão completa, quanto mais avançada a gestão de CRM mais informações das preferências dos clientes, dos hábitos e das vontades de cada um estarão disponíveis para que os produtos mais adequados sejam sugeridos, assim como o melhor meio de contato entre a empresa e o cliente e os melhores benefícios para cada um.

O CRM acelera o processo de conversão de vendas e a satisfação do cliente. Contudo o contato do cliente a empresa como um todo, como o time de vendas abordou o cliente, como o time de apoio tratou as necessidades dos clientes e vendeu a credibilidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos é parte fundamental do relacionamento.

O Marketing de relacionamento atrelado a ao bom uso do sistema de CRM é o melhor modelo de relacionamento com o cliente.

Além de visar a necessidade do cliente, identificar em que ciclo de relacionamento o cliente se encontra e o que ele precisa em cada fase deixará o processo otimizado e assertivo.

Pensando do ponto de vista da empresa a restrição de recursos define também o que é possível oferecer a cada cliente, e até que ponto esse processo garante que a conta se pague do ponto de vista financeiro.

Um ponto de atenção na implantação do CRM, é uma dificuldade enfrentada constantemente é a integração das informações conforme D'Angelo, Schneider e Larán (2006; p. 85) relatam:

> "Se fala muito de CRM, CRM, mas poucas vezes a empresa realmente está capaz de praticar. A gente está a caminho dele, mas ainda falta... A dificuldade que eu tenho é a de integrar todas as informações que eu tenho e que estão separadas"

A AIKO tem um plano consistente de marketing de relacionamento e clusterização de clientes, contudo por ser uma empresa de pequeno porte com um portfólio pequeno de clientes ainda não direcionou suas energias para um sistema robusto de CRM que possa auxiliar na gestão de seus clientes. O que será foco da empresa nos próximos anos. Contudo, quando o fizer é importante planejar o modelo de utilização para se perder em meio as várias informações coletadas.

Isso acontece porque o marketing de relacionamento, hoje já estruturado e com um plano de evolução claro na AIKO tem como foco a manutenção de clientes. Fator importantíssimo para qualquer empresa. Contudo a AIKO tem como foco aumentar fortemente o número de clientes que atende, sendo assim muito importante garantir o foco na gestão de informações e necessidades dos clientes, e no direcionamento dos esforços para clientes potenciais dos produtos oferecidos.

Um fator apresentado como uma dificuldade comum para as empresas na implantação de um processo robusto de relacionamento com o cliente por D'Angelo, Schneider e Larán (2006; p. 81) é:

> "[...] Pode parecer simples, mas nem todas as empresas estão preparadas para trabalhar desta forma, até porque você tem um imediatismo de resultado, bem ou mal você tem que fazer isto, é um processo lento que você tem que fazer"

O foco nos resultados muitas vezes acaba comprometendo o processo de relacionamento com os clientes. No caso da AIKO, o engajamento da alta liderança e necessidade de manutenção dos clientes atuais para a saúde financeira da empresa favorecem o relacionamento de longo prazo com os clientes.

Analisando o cenário de liderança da empresa, trata-se de uma empresa de capital fechado em que a proprietária é a diretora da empresa, normalmente, esse cenário favorece as decisões de longo prazo, diferentemente de empresas de capital aberto, em que os lideres acabam tendo que mostrar resultados em um curto período de tempo para se manter na liderança. Esse cenário em que a AIKO se encontra favorece as decisões de longo prazo e a consolidação do relacionamento com o cliente.

Em suma a importância do relacionamento com clientes é bem ilustrada por D'Angelo, Schneider e Larán (2006: p. 88):

> "A compreensão de questões emocionais envolvidas num relacionamento só ocorre a partir de capacitações bem desenvolvidas em entendimento do comportamento do cliente, quesito no qual as empresas entrevistadas se mostram vacilantes. As

> consequências dessas dificuldades não são pequenas: distanciar-se dos consumidores leva as empresas a 'agregar valor' por meio de atributos e benefícios de pouca representatividade para os clientes, esquecendo que, na lógica do marketing de relacionamento, o próprio relacionamento impacta a percepção de valor (Ravald & Grönroos, 1996). Valor e benefícios, numa perspectiva de longo prazo e relacional, assumem para os clientes significados diferentes daqueles comuns em transações, porque envolvem confiança e comprometimento (Ravald & Grönroos, 1996). Os clientes passam a perceber a empresa não só como provedora de vantagens relativas ao produto, mas de vantagens relacionais que pesam na sua escolha (Day & Van Den Bulte, 2002). A empresa passa também a administrar relacionamentos, e não só produtos – e a própria segmentação dos clientes em relacionais e transacionais acaba refletindo essa realidade (Sheth, 2002)."

A empresa não terá problemas no que tange o relacionamento com clientes se mantendo próxima deles e entregando o que promete. O importante é manter essa dinâmica sempre no radar mesmo com o aumento da carteira de clientes da empresa nos próximos anos. Considerando os avanços constantes de mercado além das técnicas aplicadas é importante que a empresa se atualize sempre das novas tendências e atualize seu modelo de gestão de relacionamento constantemente para garantir o sucesso da AIKO no longo prazo.

Política Comercial: Relacionamento com Clientes

A AIKO atende, hoje, a um grupo de clientes com atividades-fim bem diversas, embora os segmentos de maior interesse para prospecção, devido à experiência no atendimento, sejam os ramos industrial, de viação e de hospitais. De qualquer forma, o que diferencia a forma de tratamento e o direcionamento do plano de relacionamento de cada cliente são fatores como a quantidade de funcionários e o grau de rentabilidade que poderá gerar à corretora, de acordo com a possibilidade de oferta de diferentes soluções para encorpar a carteira de benefícios atendidos.

A quantidade de colaboradores impacta diretamente os produtos que são oferecidos a cada um deles e, consequentemente, o momento de ser abordado cada benefício, já que o intuito da AIKO é ir ao encontro das necessidades do cliente. Sobre a importância de levantar o número de colaboradores já no primeiro momento da entrevista, deve-se levar em consideração o exemplo do crédito consignado, que só pode ser oferecido a empresas com mais de 150 vidas, enquanto capacitação e demais benefícios têm diferentes produtos que comportam empresas a partir de dois funcionários.

A proposta da AIKO é focar em empresas de médio porte devido à possibilidade de contribuir com diferentes produtos de seu portfólio, mas a empresa abre a oportunidade para todos os nichos e tamanhos de clientes, acreditando na contribuição para o desenvolvimento e o crescimento do empreendimento.

Os clientes de pequeno porte têm grande importância para a pulverização da receita e, portanto, segurança para que a AIKO não se torne refém de grandes contas. Outra facilidade que as pequenas empresas oferecem é a adesão de planos contratados com coberturas globais, que não geram muita manutenção ou assessoria. Ou seja, requerem menos apoio no que tange à rotatividade de funcionários e à agregação ou substituição de produtos, garantindo a rentabilidade da empresa com baixo empenho, enquanto empresas grandes exigem mais suporte e alterações.

Para os clientes de médio e grande porte, a proposta é patrocinar campanhas de incentivo da própria empresa, eventos esportivos e palestras de pequeno porte na área de maior interesse da empresa para fortalecer o vínculo com o quadro de funcionários, os responsáveis pelo departamento de RH e a diretoria.

Também para os grandes clientes, é comum participar na Sipat com palestras de diferentes temas, oferecendo oportunidade aos colaboradores de experiência de atendimento com os produtos de assistência médica, por meio de estandes das operadoras de saúde ou odontológicas, acompanhar a aceitação dos produtos e mapear oportunidades, buscando oferecer os produtos mais rentáveis e que cubram melhor a necessidade dos clientes, além de garantir uma comunicação semanal por meio de *e-mails* instrutivos ou postagens nas mídias sociais e eventos do programa RH em Foco para o time de RH dessas empresas.

São esperados, para os próximos anos, assertividade e aprimoramento para esses canais de comunicação no que tange ao relacionamento empresa-cliente. A parte de acompanhamento de necessidades e indicações aos clientes, assim como o direcionamento das demandas de cada um são de responsabilidade dos consultores e da diretoria, enquanto o time do escritório se limita ao relacionamento com o cliente por meio da análise das minutas das reuniões e da explanação do time comercial ou de demandas de empresas de pequeno porte, efetuadas a partir do *site* ou contato direto com o escritório.

Os operadores de crédito mantêm o contato direto com os funcionários que acionam a corretora para empréstimos consignados ou planos de seguro de vida e previdência individuais, via central telefônica, WhatsApp, *e-mail* e *chat on-line*.

Além do plano previsto, todos os clientes recebem cartões especiais em datas comemorativas e são parabenizados, via *e-mail*, no dia do seu aniversário, com algum comunicado personalizado. Em especial, os tomadores de decisão de importantes contas serão agraciados com presentes diferenciados. Para clientes representativos, são fornecidos brindes para um sorteio entre os funcionários no Natal. Essa política deve prosseguir, nos próximos anos, no planejamento de *marketing* boca a boca da empresa.

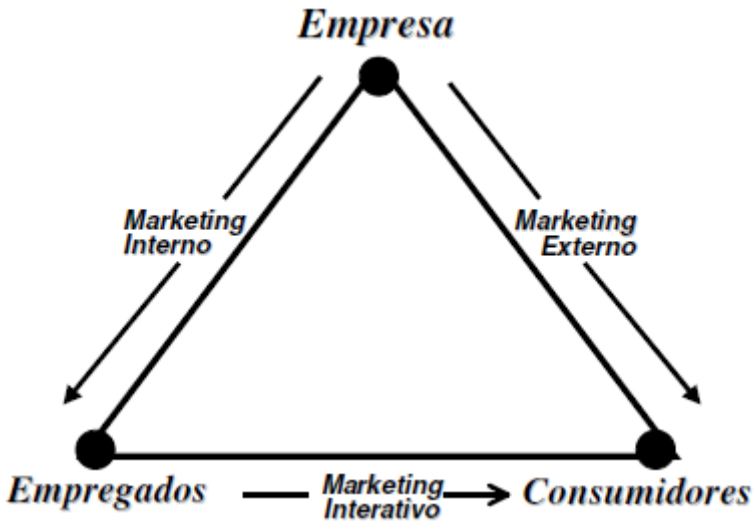
TEMA 3: Endomarketing

Análise Crítica: Endomarketing

Conforme explicitado na política comercial da AIKO, sob o ponto de vista comercial, o *endomarketing* é a base do *marketing* externo, já que os funcionários que interagem com o público farão a diferença na percepção do cliente sobre a empresa e as vendas como um todo.

No que tange o marketing de serviços, que é a realidade da AIKO, é importante ilustrar a interação dos marketings nas empresas, ilustrado na figura a seguir:

Figura 1: A interação dos tipos de marketing nas empresas



Fonte: FGV (2017)

Com a figura acima fica claro que não podemos cativar o consumidor única e exclusivamente por meio do marketing externo já que a interação dos empregados da empresa com o consumidor tem alto impacto em como a empresa é vista no mercado.

O marketing interno, foco do trabalho, também descrito como *endomarketing*, pode ser interpretado como estratégia de gestão das empresas garantindo o engajamento do time na busca de um objetivo único. Esse modelo pode ser ilustrado na gestão do grupo 3G, em que a empresa divulga constantemente a sua superioridade de mercado e objetivos a curto, médio e longo prazo, comunicados como “sonho grande” para todo o time a fim de garantir o engajamento e orgulho do público.

De acordo com José e Rosa (2014, p. 146):

> (O Endomarketing) “É visto hoje pelo mercado organizacional como uma das mais novas ferramentas da administração de pessoal, atuando na estratégia de gestão para

> estabelecer a reestruturação de relacionamentos internos saudáveis, através da comunicação, visando em comum à promoção dos interesses pessoais e organizacionais e garantindo um clima de comprometimento e valorização.”

Independentemente de como o *endomarketing* é entendido e explorado em cada empresa ou cenário, em todo os casos o foco são as pessoas, clientes internos das organizações. E, o objetivo é garantir a satisfação desse cliente interno assim como o atingimento dos planos estratégicos das empresas.

A satisfação do cliente interno e o engajamento em prol de um objetivo comum é garantida pela comunicação correta e o envolvimento da liderança nas ações desdobradas, normalmente em conjunto com o RH das empresas.

No que tange o envolvimento da alta liderança, segundo Brum (2007, p.218) citado por José e Rosa (2014, p.153) “mais do que simplesmente informar, o *endomarketing* serve para disciplinar a direção e as lideranças das empresas para determinadas atitudes de aproximação que possam provocar maiores níveis de motivação no público interno”.

Essa citação deixa clara a importância da liderança na implantação do processo de *endomarketing* e consequentemente na motivação do público interno. Contudo existem outros fatores fundamentais para o sucesso da implementação do *endomarketing.*

Mais do que o envolvimento da liderança em todo o processo de comunicação, de acordo com Mendes (2004, p.4):

> **“**Seja qual for o meio de comunicação, a transparência na comunicação da empresa para com seus empregados é um elemento crucial para o estreitamento das relações empresa-empregados. Deve se estabelecer na empresa uma linha de comunicação comprometida com a transparência, com a clareza das intenções. Uma empresa que deseja empregados comprometidos e engajados com seus objetivos deve reconhecer a importância de uma comunicação responsável e comprometida. O relacionamento da empresa com os empregados baseado na comunicação sistêmica gera confiança, respeito e motivação dos empregados. Ingredientes importantes que levam a organização ao crescimento e resultados financeiros positivos.”

Entendido o sentido do termo, é importante entender o meio pelo qual o *endomarketing* é implementando. A comunicação é o fator chave de desdobramento das estratégias da empresa para todo o time.

Conforme explicitado na política comercial da AIKO, o *endomarketing* é a base do marketing externo, e segundo Kotler (2000) citado por José e Rosa (2014, p. 147), “na verdade, não faz sentido divulgar a excelência de um determinado serviço antes de treinar os funcionários da empresa a fim de que estes fiquem aptos a fornecê-lo.”

Entendido o conceito do *endomarketing* fica claro que a comunicação, envolvimento da liderança e transparência são fatores fundamentais na satisfação interna e engajamento do

time no atingimento do propósito/objetivo das organizações.

Com o time trabalhando engajado espera-se que a produtividade, a qualidade dos serviços prestados, ou produtos entregues aumente, assim como a satisfação do cliente e a rentabilidade da empresa, dado que funcionários engajados são mais leais, dedicados e envolvidos com o propósito da empresa, e cliente satisfeitos compram mais, recompram e ainda indicam a empresa.

Antes de aprofundar nas ferramentas e implantação do processo de *endomarketing* algumas perguntas devem ser respondidas.

Bekin (2004) citado por Mendes (2004, pg. 7) apresenta dez pontos de questionamentos necessários para se cultivar o ambiente onde o empregado é o primeiro Cliente. Basicamente estão ligados à informação e comunicação que levam à motivação, e consequentemente, ao processo de satisfação dos empregados:

> "1. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários;
> 2. A gerência está comprometida com essa visão e possuí capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa;
> 3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo;
> 4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação;
> 5. Os funcionários conhecem as suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual;
> 6. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes;
> 7. Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário;
> 8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos;
> 9. O processo de comunicação tem o modelo da 'mão-dupla', o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas;
> 10. O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência."

Esses dez pontos de questionamento deixam bem claro os pontos que a empresa deve analisar para garantir um processo de *endomarketing* bem-sucedido. Mais que o envolvimento da liderança, o meio e a transparência das informações, o conteúdo da mensagem com os objetivos da empresa, e o papel de cada um na entrega desse objetivo, assim como uma avaliação justa de cada um deles são fatores que compõe o *endomarketing*. Importante deixar claro que o time também deve podem expressar sua opinião, e dada a proximidade da diretoria com o time no dia por enquanto esse processo acontece de forma informal, mas não

deve ser perdido de vista com o crescimento da empresa nos próximos anos.

Definido o conceito, objetivo, fatores de sucesso e benefícios do *endomarketing* podemos aprofundar nossas analises nas ferramentas e modelos de implementação do marketing interno nas organizações com o objetivo de responder as dez questões listadas acima.

Segundo Mendes (2004, p.8): "Existem vários meios de formalizá-la e organizá-la através de reuniões, jornais, vídeos, exposições, seminários, murais, painéis."

Contudo ainda é necessário definir o que deve ser comunicado, quais níveis da organização devem ser impactados, quais os melhores meios de comunicação para atingir os funcionários da melhor maneira possível conseguindo a atenção e entendimento de todos.

Para responder essas perguntas podemos ilustrar o exemplo de algumas empresas como a BRF e a KraftHeinz. Nessas duas empresas todas as grandes mudanças estruturais da companhia que envolvem novas diretrizes da empresa, como os principais focos dos novos CEOs ou esclarecimento de notícias que saíram na mídia, são enviados a toda a empresa via e-mail pelo presidente. Além da comunicação via e-mail todos os líderes marcam reuniões breves com o time para comunicar pessoal as novas diretrizes.

Outra informação importante é a comunicação de novos produtos e de estratégia de marketing. Na Kraftheinz, por exemplo, essa comunicação é feita via áreas de apoio, por e-mail, e comunicada novamente em reuniões mensais pela liderança direta.

Para a AIKO, uma empresa de pequeno porte que trabalha em um modelo de venda consultiva os tópicos de comunicação entendidos como fundamentais para o sucesso da empresa estão relacionados ao conhecimento dos produtos da empresa, atendimento ao cliente e missão e visão da empresa. Esses temas devem ser constantemente comunicados ao time por meio de treinamentos mensais para todo o contingente da empresa. Principalmente dado o fato de que todos na empresa interagem com os clientes externos.

O time de vendas também é constantemente contemplado com incentivos atrelados a produtividade, o que promove o engajamento no time na busca de resultados consistentes e melhores a cada dia.

Além de entender sobre os produtos e o propósito e objetivo da AIKO, é importante que o time tenha conhecimento de todas as principais mudanças relacionadas a clientes, fornecedores, novos produtos e estratégias que estão por vir antes que essas informações cheguem ao mercado.

Para garantir uma comunicação transparente com envolvimento da liderança, fatores de sucesso do *endomarketing* a empresa definiu que todos esses temas serão comunicados via

e-mail pelo presidente da empresa, assim como comunicados em reuniões mensais que envolvam 100% do time.

Dito isso, a AIKO está implementando as práticas mais comuns de mercado, adaptadas a sua realidade, com o envolvimento da alta liderança em todas as comunicações feitas na empresa.

Respondidas as dez perguntas de Bekin no desdobramento da estratégia de *endomarketing* da AIKO, espera-se que o time esteja engajado e sinta orgulho de trabalhar na empresa, assim como queira crescer juntamente com a AIKO. Esse engajamento será validado por meio de avaliações dos clientes após cada atendimento/contato com o time e uma pesquisa de clima anual que dará os *drivers* para o plano de *endomarketing* dos anos seguintes.

Nesse primeiro momento a AIKO ainda não possui sistemas e um time de RH dedicado para desenvolver e aplicar as pesquisas de clima e um sistema que garanta a confiabilidade da avaliação do cliente, contudo esse processo será implantado na empresa.

Política Comercial: Endomarketing

O *endomarketing* é a base do *marketing* externo, já que os funcionários que interagem com o público farão a diferença na percepção do cliente sobre a empresa e as vendas como um todo. Atualmente, por ser uma empresa de pequeno porte, os funcionários acabam acumulando mais de uma função e cerca de 100% do contingente da empresa interage com o público. Dessa forma, mais do que no *endomarketing*, para garantir a motivação da equipe no que tange à produtividade no trabalho, a AIKO precisa focar no encantamento do time para surpreender ainda mais positivamente os clientes.

Dado esse contexto, todos os funcionários devem ser atingidos pelo *endomarketing*, já que, mesmo não estando no time de vendas, a equipe do escritório presta serviços e apoio aos processos de implantação dos pacotes de benefícios, assim como está disponível para atendimento e apoio aos clientes no dia a dia. No cenário atual, apenas o time de vendas é atingido pelo *endomarketing* por meio de incentivos de vendas, assim como a equipe das seguradoras também é engajada em incentivos que possam gerar novos negócios.

Tendo em vista isso, a partir de agora, o time do *office* fará parte do processo de *endomarketing*, sendo contemplado com treinamentos técnicos de periodicidade mensal sobre os produtos, o atendimento ao cliente e a missão e visão da empresa para que o time faça parte da construção desse futuro com qualificação e capacitação, promovendo o *marketing* externo da empresa no próprio trato com os clientes. Dessa forma, a qualidade do atendimento será

elevada ao nível de conquista e manutenção dos clientes da AIKO, pois as expectativas dos clientes externos e internos da empresa estarão alinhadas em busca de um objetivo comum.

O time de vendas seguirá o mesmo modelo de *endomarketing* utilizado para o time do *office*, porém os incentivos de vendas continuarão como parte integrante do pacote para esse público, já que são vistos como fatores fundamentais de motivação e produtividade.

Todas as decisões, bem como os treinamentos, os incentivos e a inclusão de novos clientes à carteira da empresa serão comunicados via *e-mail* pelo presidente da empresa, assim como novos produtos e parcerias com fornecedores serão comunicados em reuniões mensais que envolvam 100% do time para garantir que todos saibam, ao mesmo tempo, das novidades estratégicas da empresa e que isso aconteça antes de chegar aos clientes ou a qualquer outro público.

Dessa forma, espera-se que o time esteja engajado e sinta orgulho de trabalhar na AIKO, assim como queira crescer juntamente com a empresa. Esse engajamento será validado por meio de avaliações dos clientes após cada atendimento/contato com o time e uma pesquisa de clima anual que dará os *drivers* para o plano de *endomarketing* dos anos seguintes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

D'ANGELO, A.C; SCHNEIDER, H; LARÁN, J.A. Marketing de Relacionamento junto a consumidores finais: Um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. RAC, v. 10, n. 1, 73-93, Jan./Mar 2006.

DOMINGUEZ, S.V. O Valor Percebido como Elemento Estratégico para Obter a Lealdade dos Clientes. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 07, n. 4, 53-64, 10/12 2000.

FREITAS, A.L.P; A Qualidade em serviços no contexto da competitividade. Revista Produção, Florianópolis, v. 5, n. 1, 1-24 ,03/2005.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Marketing Interno. Curitiba: 2017.

JOSÉ, B.L.C.S; ROSA, A.T.R.O.R. O Endomarketing como Ferramenta Estratégica de Gestão. Revista de Ciências Gerenciais, São Paulo, v.16, n.24, 145-159, 05/2014.

KON, A. Sobre as atividades de serviços: Revendo conceitos e tipologia. Revista de Economia Política, São Paulo, v. 19, n. 2, 53-64, 04/06 1999.

MENDES, R.S.A.D. Endomarketing como Ferramenta de Comunicação com o Público Interno. 2004. 9f. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2004.