

NELZAIRDE RIBAS DE PAULA ANDRUCHECHEM

POLÍTICA COMERCIAL DA AIKO:

Análise Crítica das Políticas de Remuneração, Motivação e Avaliação do Desempenho

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 GCOM2017/02

Curitiba – PR

2018

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA AIKO:

Análise Crítica das Políticas de Remuneração, Motivação e Avaliação do Desempenho

elaborado por NELZAIRDE RIBAS DE PAULA ANDRUCHECHEM 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 pelo Sr. (a) GISELE RAMOS BRAGA, DIRETORA, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: POLÍTICA COMERCIAL DA AIKO: ANÁLISE CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO, MOTIVAÇÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO realizado pelo aluno NELZAIRDE RIBAS DE PAULA ANDRUCHECHEM , do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 15 de agosto de 2019



GISELE RAMOS BRAGA

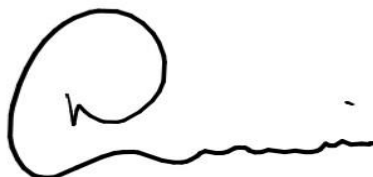
Diretora

Aiko Gestão de Benefícios

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno NELZAIRDE RIBAS DE PAULA ANDRUCHECHEM , 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 REMUNERAÇÃO, MOTIVAÇÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO é autêntico e original.

Curitiba ,15 de agosto de 2019



NELZAIRDE RIBAS DE PAULA ANDRUCHECHEM

AGRADECIMENTOS

Após 2 anos dedicados a conclusão da MBA, finalmente chegou a hora de agradecer, pois nada disso seria possível sem o influencia e participação de vocês que me ampararam durante esta trajetória.

Posto isso deixo meus agradecimentos...

Agradeço primeiramente a Deus que me concedeu saúde e força para que tudo fosse possível.

Agradeço especialmente a minha família, meu marido Edson e meus filhos David e Carlos Eduardo, pela dedicação, paciência e incentivo para que eu levasse adiante e até o fim mais esta etapa de minha vida.

Agradeço aos meus irmãos, minha mãe e familiares que acreditaram em mim.

Aos meus amigos em especial a Gisele e a Cris por se tornarem mais que parceiras de grupo de trabalho, hoje minhas amigas por compartilharem momentos de alegria, tristeza e superação durante esta jornada.

Ao orientador Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello pelo suporte e incentivo, obrigado por me encorajar nos momentos mais difíceis, seu estímulo fez toda a diferença na execução deste trabalho.

Agradeço a todos os professores, pelo ensinamento, por se dedicarem a minha instrução, deixo meu eterno agradecimento.

A todos minha gratidão.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as pessoas que fizeram parte da minha caminhada.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	8
CAPÍTULO 1: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	9
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVA.....	16
CAPÍTULO 3: MERCADO	20
CAPÍTULO 4: CONSUMIDORES	41
CAPÍTULO 5: POLÍTICA COMERCIAL	44
UNIDADE 5 – REMUNERAÇÃO, MOTIVAÇÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	44
5.1 Análise Crítica: Remuneração.....	44
5.2 Política Comercial: Remuneração	48
5.3 Análise Crítica – Motivação.....	50
5.4 Política comercial - Motivação.....	56
5.5 Análise Crítica: Avaliação do Desempenho	57
5.6 Política Comercial: Avaliação do Desempenho.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63

APRESENTAÇÃO

Antes de entrar propriamente na política comercial, a qual é destinado o trabalho, é importante ressaltar sua organização como um todo. Atuando com sua própria identidade a partir do ano de 2018, a Aiko Gestão de Benefícios é uma empresa individual de responsabilidade limitada, especializada e certificada em corretagem de seguros. Salientamos também que a empresa é de porte pequeno com objetivos de expansão e está localizada em Curitiba/PR.

A empresa em discussão conta com soluções completas e inovadoras para a otimização de benefícios empresariais, planejamento previdenciário, linha financeira e capacitação. Por ser uma empresa propriamente nova no mercado de trabalho, foi desenvolvida a política comercial da Aiko, na qual será aprovada pela gestão e servirá como base para as mais diversas condutas. Deste modo, ajudará a empresa ganhando tempo impedindo atitudes controversas, e trará em longo prazo um ganho financeiro devido à estruturação para a contemporânea e futuras equipes de gestão.

Para a sua preparação, partimos de ideais demonstrados conforme o mercado financeiro da região tendo o objetivo de primeiro atender com excelência esta demanda para póstuma expansão da região de atuação. Por meio destas diretrizes foram formulados os outros elementos como, metas, objetivo, análise de mercado e alinhamento junto à organização, formando assim a Política Comercial da Aiko.

Ainda com isso pensamos na procura pela melhoria nos programas de endomarketing para que com isso objetive-se a troca de informações entre gestor e demais colaboradores, de forma a gerar maior lucratividade e desenvolvimento a empresa. Estas proposições estarão baseadas nos princípios aprendidos durante o curso de Gestão Comercial, e o material com base em referenciais teóricos estabelecidos no decorrer do trabalho.

Portanto, estudamos a estrutura da empresa, suas práticas e seus detalhes, e assim apresentamos sugestões e soluções quanto a vários temas importantes. Entre estes temas, destacam-se o desenvolvimento da força de vendas, sua remuneração e planejamento, expostos no capítulo 5.

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 obrigações 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 description (descrição dos cargos) da empresa é estruturada da seguinte forma:

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

Organograma operacional:

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

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 remanejamento 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 três 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

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.

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.

Os seguros obrigatórios são (Kriger Filho, 2000: p. 209):¹ “[a]queles seguros cuja contratação é imposta a todos os proprietários de determinados bens ou [a]queles que exercem certa atividade definida em lei, com vistas a garantir os danos causados a pessoas ou coisas decorrentes da existência ou utilização do bem por seu proprietário ou do exercício da atividade por seu titular.”

Os seguros obrigatórios são de caráter puramente indenizatório, conforme observam Albuquerque (2003),²Kriger Filho (2000) e Martins (2008).³⁴ 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.⁵

A seguir, os principais marcos históricos do mercado de seguros no Brasil:⁶

- 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;

¹ KRIEGER FILHO. **O contrato de seguro no direito brasileiro**. Niterói: Labor Juris, 2000.

² 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.

³ 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.

⁴, p. 23-36, nov. 2012/abr. 2013.

⁵ 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 Disponível em: <http://www.susep.gov.br/menu/a-susep/historia-do-seguro>. Acesso em: 29 mar. 2019.

- Em 1850, foi promulgada a primeira lei brasileira a regular e estudar o mercado de seguros em todos os aspectos (Lei nº 556, de 25 de junho de 1850) com o advento do Código Comercial Brasileiro;
- Em 1855, foi autorizada a comercialização do seguro de vida no Brasil;
- Em 1862, surgiram as primeiras sucursais de seguradoras sediadas no exterior em nosso País;
- Em 1901, foi criada a Superintendência Geral de Seguros por meio do Decreto nº 4.270, de 10 de dezembro, e seu regulamento anexo, conhecido como Regulamento 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.⁷ Diante desse cenário, a especialização das

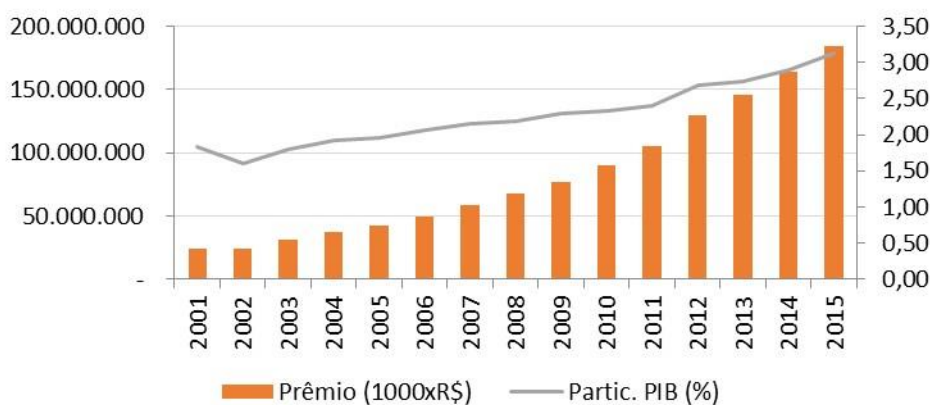
⁷ Disponível em: <http://revistaseguradorbrasil.com.br>. Acesso em: 21 abr. 2019.

seguradoras é iminente, ou seja, a manutenção de uma estrutura enxuta requer a especialização, ao invés da dispersão em serviços, além de acompanhar os resultados por meio dos produtos. De acordo com publicação da Revista Segurador Brasil, de janeiro de 2015, o setor, no País, vem crescendo na última década sempre acima do aumento do PIB e deverá crescer até 50% nos próximos 5 anos, conforme a KPMG.⁸ 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.⁹

Evolução dos prêmios diretos de seguros e participação no PIB



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

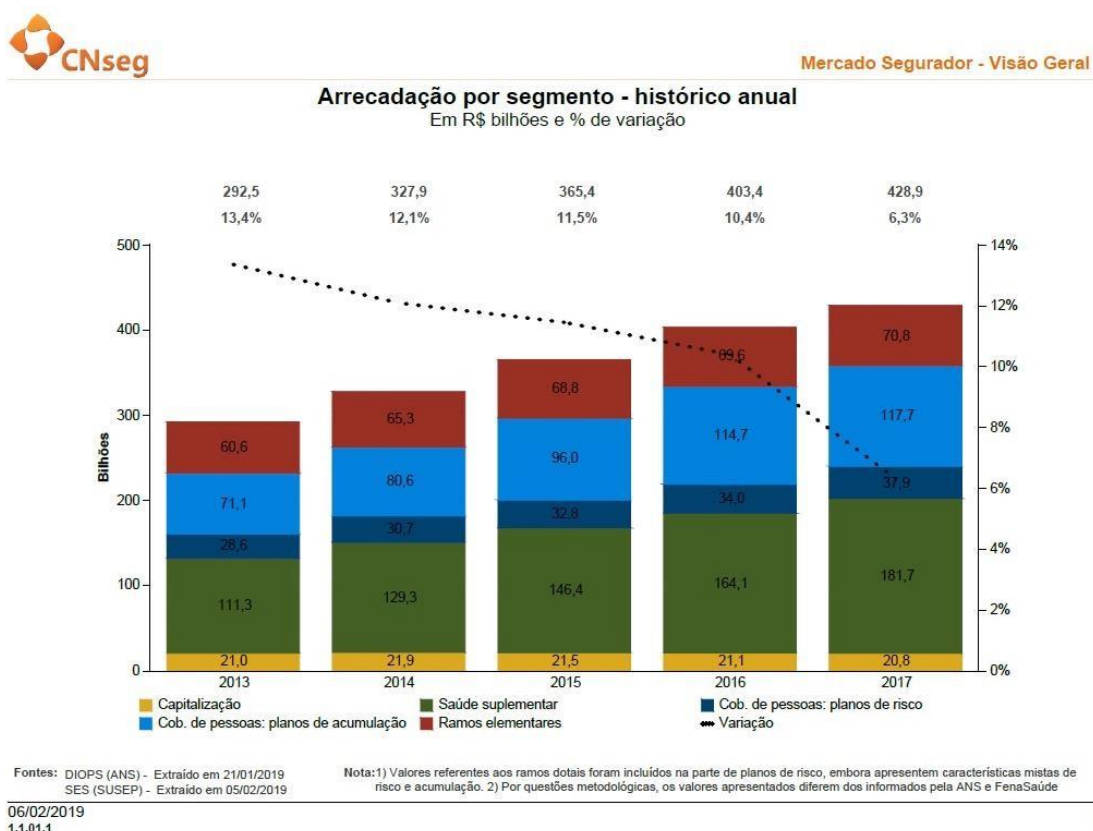
⁸ Disponível em:

www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigospublicacoes/documents/pesquisaseguros-2014.pdf. Acesso em: 01 abr. 2019.

⁹ Disponível em: <http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/>. Acesso em: 23 abr. 2019.

crescimento, não chegando à maturidade, de modo que há muitas possibilidades a serem exploradas nos próximos anos.

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

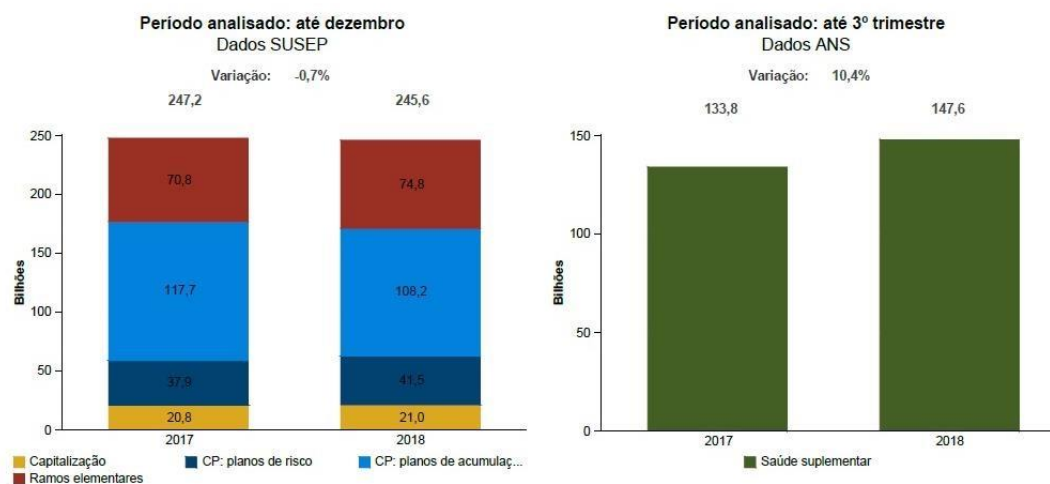


FONTE: <http://cnseg.org.br/cnseg/estatisticas/>

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

Arrecadação por segmento do ano atual comparada com o mesmo período do ano anterior

Em R\$ bilhões



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

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

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

06/02/2019
1.1.01.2

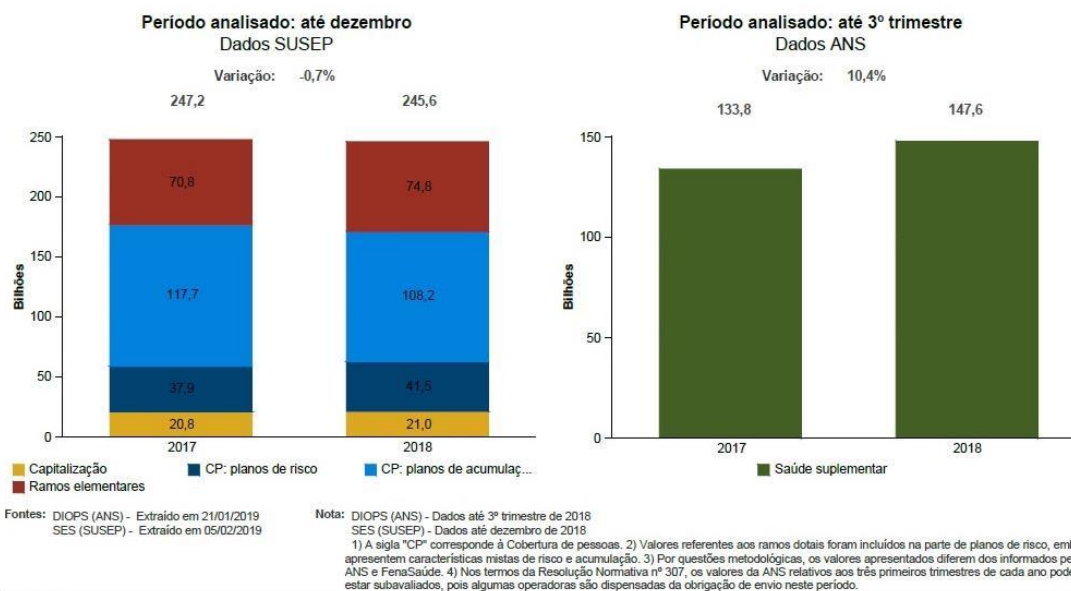
4

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

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



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



06/02/2019
1.1.01.2

4

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

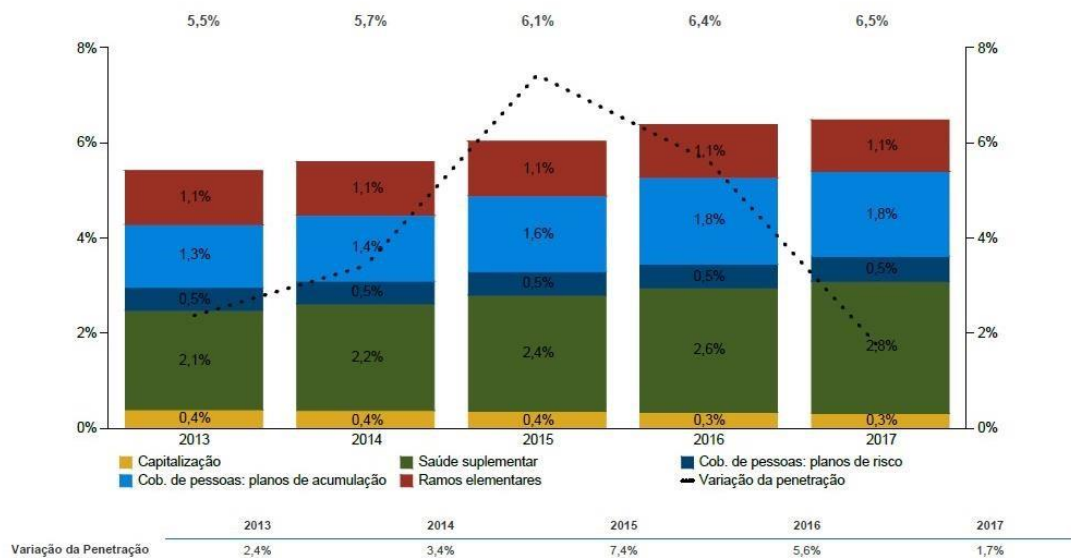
Entretanto, ao avaliarmos a arrecadação percentualmente, identificamos um crescimento em relação ao PIB nominal na série histórica.



Mercado Segurador - Visão Geral

Penetração da arrecadação no PIB nominal - histórico anual

Em porcentagem % de variação



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

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

06/02/2019
1.1.14.1

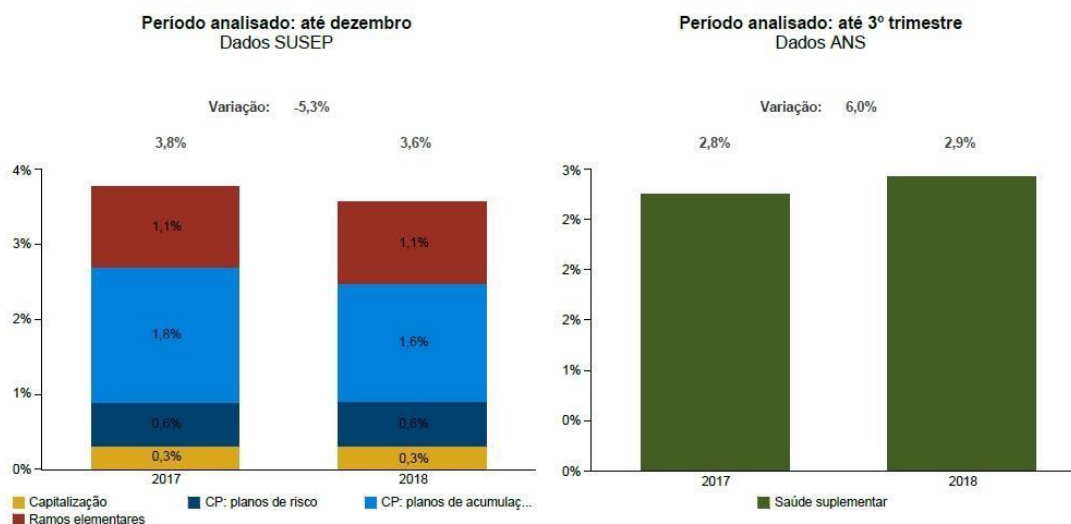
7

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



Mercado Segurador - Visão Geral

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



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

Nota: DIOPS (ANS) - Dados até 3º trimestre de 2018
SES (SUSEP) - Dados até dezembro de 2018
SGS (BCB) - Dados até janeiro de 2019
1) A sigla "CP" corresponde à Cobertura de Pessoas. 2) Valores referentes aos ramos dotais foram incluídos na parte de planos de risco, embora apresentem características mistas de risco e acumulação. 3) Por questões metodológicas, os valores apresentados diferem dos informados pela ANS e FenaSaúde. 4) Nos termos da Resolução Normativa nº 307, os valores da ANS relativos aos três primeiros trimestres de cada ano podem estar subavaliados, pois algumas operadoras são dispensadas da obrigação de envio neste período.

06/02/2019
1.1.14.2

8

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

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

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

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

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

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 reverses 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 CENSEG), 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.¹⁰ 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 pelas empresas, que, muitas vezes, cogitam trocar os benefícios existentes por algo mais em conta

¹⁰ Disponível em: <http://www.revistacobertura.com.br/2017/08/07/especialistas-avaliamcenario-atual-economico-e-do-mercado-de-seguros-do-pais/>. Acesso em: 26 abr. 2019.

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

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

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

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-CNseg¹¹. Sabemos que os corretores também atuam com outros produtos cujas participações no mercado não temos, tais como vale-alimentação, vale-combustível, vale-refeição, vale-transporte e crédito consignado. Para esses produtos, não encontramos material disponível para consulta ou para comparação com os demais seguros.

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

Notas: Atualizado em Agosto de 2018

Projeção Anterior: Maio de 2018

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

SES (SUSEP) - Dados até: junho de 2018

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

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

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

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

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

¹¹ 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 intuítos 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, conseqüentemente, obter determinados descontos.

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

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 5: REMUNERAÇÃO, MOTIVAÇÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

TEMA 1: Remuneração

5.1 Análise Crítica: Remuneração

A temática a respeito de remuneração tende a ser um tanto difícil, porém, de grande relevância a ser abordada no âmbito empresarial. Encontrar uma maneira justa e diligente de remunerar agradavelmente os colaboradores sempre se tratou de um desafio e se agrava mais ainda em momentos de crise. Afinal, a remuneração se torna um fator primordial de motivação e engajamento.

Segundo Pontes (2015), “o salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário”. Isso ainda é mais importante quando a empresa consegue criar um vínculo com o colaborador, onde esta relação se estabelece através de um ganho. Nesse sentido, a empresa lucra em rentabilidade e, conseqüentemente, compartilha esse produto com seu colaborador.

Deste modo, a criação do plano de cargos e salários dentro de uma organização é imprescindível para deliberar sobre a remuneração apropriada a cada função e, assim, descrevê-las de caráter equitativo, resultando em uma empresa que seja valorizada no que se refere à remuneração, resultando em salários competitivos e funcionários motivados.

Ter um plano de cargos e salários é fundamental para a sustentação de uma empresa, pois, empresas que não executam essa implantação, encontram logo à frente problemas para se organizar por conta do crescimento objetivado, tornando-se um desafio criar uma nova estrutura do conjunto de funcionários. De acordo com Chiavenato (2008), recompensa refere-se a uma “retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém”. Assim sendo, a recompensa mais corriqueira é a remuneração. Em se tratando de remuneração total, compreende-se enquanto um pacote de recompensas de quantia total que alguém recebe pelo seu trabalho e é composta de remuneração básica, incentivos salariais e, também, benefícios.

A partir do momento que se compreende que os gastos com funcionários são sinônimo de investimento e, não, custo, é possível ter uma visão ampla com investimento numa administração que tem como base a valorização de quem se destaca e a oportunidade de

treinamento e reavaliação aos que menos se destacam. A partir daí, então, é importante analisar qual o melhor modelo que se enquadra na realidade da empresa.

Diante da importância e contextos apresentados acima, o objetivo geral deste trabalho é planejar e propor uma forma de remuneração para a empresa em questão. Neste cenário, o melhor tipo de remuneração é aquele que tem foco nas pessoas, valorizando suas capacidades e competências e, sobretudo, em suas entregas e resultados. Tal ação ocasiona em gratificação e estimulação para que os funcionários se sintam reconhecidos e motivados a produzir ainda mais.

É importante deixar clara a diferenciação que existe entre remuneração e salário segundo a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT, 1999):

Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber. (CLT, 1999, Art. 457).

Salário é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do País, as suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte. (CLT, 1999, Art. 76).

No caso da AIKO, é relevante que os funcionários possam se sentir determinados a oferecer soluções completas e personalizadas para as empresas e pessoas que buscam otimização de seus recursos, qualidade de vida e melhoria contínua. Assim sendo, é fundamental investir em um ambiente de trabalho seguro e com educação continuada para que isso resulte em fortalecimento maior do vínculo entre empresa e colaborador, aumentando ainda mais a sua satisfação, sua entrega e por fim os resultados.

Neste sentido, ao decidir montar a sua estrutura de cargos e salários, a empresa Aiko “poderá preferir por realizar com uma equipe interna, isto é, própria, ou pela contratação de uma assistência fora que seja especializada na área”. (MARRAS, 2009)

Nessa fase, é importante salientar que todo passo a passo deve ser planejado, isto é, a forma que será realizada a análise de cargos, o método de avaliação e como será obtida a pesquisa salarial.

Chiavenato (2008) realça que a constituição do plano de remuneração é tema de muita atenção, uma vez que exerce grande impacto nas pessoas e no desempenho da organização como um todo. O sistema de remuneração apresenta dois prismas principais: por um lado, a importância de capacitar a organização a fim de conquistar os objetivos estratégicos e, por outro, deve ser

ajustado às características singulares da própria organização e do ambiente exterior a qual está inserida.

Segundo Chiavenato (2008), existem nove critérios básicos na construção de um plano de remuneração, entre eles, estão:

- Equilíbrio interno versus equilíbrio externo;
- Remuneração fixa ou variável;
- Desempenho ou tempo de casa;
- Remuneração do cargo ou da pessoa;
- Igualitarismo ou elitismo;
- Remuneração abaixo do mercado ou acima do mercado
- Prêmios monetários ou não-monetários.
- Remuneração aberta ou remuneração confidencial
- Centralização ou descentralização das decisões salariais

Lembrando que a Aiko é uma empresa que vende produtos de outras empresas, logo, é comissionada e, sendo assim, é proposto que ela faça o repasse dessas comissões aos então funcionários. As organizações estão interessadas em investir em recompensas a fim de que as pessoas possam se sentir motivadas e engajadas a cumprir o seu papel numa organização.

Chiavenato (2008) explana que o salário e os benefícios são os pontos que atraem as pessoas para algum cargo, logo, as empresas que apresentam salários altos e uma diversidade de benefícios são alvos de procura pelas pessoas que buscam trabalho. Milkovich (2006) elucida que vivenciamos uma época em que as discussões acerca da remuneração estão crescendo, logo, é um assunto que merece total atenção ao se falar em equipe de vendas.

Por serem fixos e constantes tais artefatos, por si só, não são fonte de motivação e desempenho melhor por parte de colaboradores. Em contrapartida, a remuneração variável tem sido fonte de grande investimento por parte das empresas, tendo em vista que esta faz alinhar os interesses e aumentar o resultado do trabalhador, uma vez que incentiva o aumento de desempenho.

Assim para Wood Jr. & Picarelli Filho (1999):

No Brasil, os modelos mais conhecidos de remuneração variável são bônus, comissão, campanhas de incentivo, participação nos lucros e nos resultados, remuneração por competências, por habilidades e remuneração estratégica. A remuneração variável deve ser encarada como uma oportunidade de modernizar a relação capital x trabalho, garantindo a competitividade da empresa, já que atualmente, o grande diferencial de mercado será o capital humano.

Nesse sentido, para Chiavenato (2008, p. 326), a remuneração variável não aflige o custo das empresas, uma vez que é autofinanciada com o acréscimo da produtividade. Logo, o foco é voltado aos resultados, incentivando ao empreendedorismo. Para a formulação da política comercial da Aiko, sugerimos a utilização de um sistema misto de remuneração sendo diferenciado pelo cargo do funcionário.

De acordo com Gobe (2007, p.359), a política comercial pode ser estabelecida como:

- Somente fixa;
- Fixa com participação nos resultados;
- Fixa com atribuição de prêmios;
- Fixa com variável;
- Totalmente variável;
- Variável com ajuda de custo.

Abaixo, estão descritas as principais características de cada modelo, destacando suas vantagens e desvantagens:

Somente fixo: Geralmente, são utilizados em casos de segmento CLT, nesse sentido, gera a garantia acerca dos direitos e, em certa parte, estabilidade. Por outro lado, pode provocar certa comodidade, ao pensar que, o trabalhador fazendo ou não coisas inovadoras, o salário tende a ser, de certa forma, imutável.

Fixo com participação nos resultados: Nesse cenário, o vendedor tem o recebimento do valor fixo mais o acréscimo diante dos resultados obtidos pela empresa em determinado período. Assim sendo, a empresa tende a oferecer premiação numa forma coletiva e, conseqüentemente, tem-se o empenho geral da empresa para alcance de resultados. Porém, por ter o ideal de meta envolvido, é possível que esta não seja alcançada devido a vários fatores e, portanto, não ocorrerá o pagamento do valor extra premeditado.

Fixo mais prêmios: O objetivo da empresa ao utilizar essa modalidade é o de aumento de lucros, a tendência é incitar o funcionário a superar seus objetivos. Na maioria das vezes, a escolha da premiação parte da empresa e dependendo do prêmio pode ser frustrante para o funcionário, uma vez que a expectativa criada por ele pode não ser atingida dependendo do prêmio ganho.

Fixo mais variável: Quando o assunto é equipe de vendas, esse tipo de remuneração é a mais utilizada. Neste caso, o custo fixo é diminuído, pois, o salário total do vendedor dependerá do seu esforço e comprometimento. Assim sendo:

A empresa que decide implementar um plano de remuneração variável precisa ter em mente que ele é um fator de vantagem competitiva, que irá alavancar os resultados estratégicos. Existem alguns fatores críticos para o sucesso de um sistema de

remuneração: a importância de uma orientação estratégica clara, garantia de que os objetivos estejam ao alcance dos grupos e indivíduos, existência de um horizonte pré-determinado e alto grau de flexibilidade (Wood Jr & Picarelli Filho, 1999).

Totalmente variável: Esse tipo de remuneração é mais aplicado para vendedores autônomos e representantes comerciais. Faz-se pelo repasse de comissão de acordo com o que foi vendido. É vantajoso, pois ambos chegam a um consenso do percentual suficiente para os dois. Entretanto, também pode ser desvantajoso, pois pode gerar comodismo para o vendedor, como exemplo em uma determinada região poderia alavancar as vendas, mas por se contentar pelo que já recebe, prefere não se empenhar a novas vendas.

Variável com ajuda de custo: Esta espécie de remuneração é a alternativa mais escolhida de empresas que trabalham com autônomos ou vendedores que projetam uma nova área de atuação. Nesse sentido, a empresa utiliza de pagamento de comissões juntamente com a oferta de um valor pequeno, mensalmente, para ajudar o trabalhador vendedor com os gastos relacionados ao trabalho.

Conforme descrito, existem várias formas de remuneração e a escolha se relaciona com o tipo de negócio da empresa. Mas, é certo que pensar a respeito de uma feliz remuneração, faz com que se obtenham resultados favoráveis, beneficiando o sucesso da empresa. Assim, funcionários mais engajados e realizados no que diz respeito ao modo pessoal e profissional se tornam peças-chaves para o caminhar positivo de uma organização.

Para manter um clima de maneira positiva e, conseqüentemente, envolver a todos de forma profunda objetivando o sucesso, é importante que se vise o reconhecimento, desenvolvimento e retribuição do desenvolvimento. Diante disso é de suma relevância que os profissionais se vejam enquanto somadores de resultados e que sejam responsáveis pelo impulso do negócio, também, para que, assim, provoquem-se novas oportunidades para si e para o ramo empresarial, instigando, com isso, a empresa a ter consciência da importância do reconhecimento de seus colaboradores e, com isso, ocorrer à retribuição mediante os seus esforços que são apontados pelo desempenho demonstrado. Criando assim um laço de reciprocidade.

5.2 Política Comercial: Remuneração

A análise de cargos da empresa difere entre os grupos de funcionários registrados e os prestadores de serviço contratados. Contudo, os dois grupos devem estar em sincronia no que tange aos cargos necessários para as vendas fluírem. Os colaboradores qualificados como

recebedores de salários fixos são contratados via convênio com o CIEE, seguindo todas as exigências de remuneração do programa de estágio para a carga de 6 horas de trabalho diário. A empresa passará por uma análise de reformulação de remuneração dos cargos operacionais nos próximos exercícios, estudando uma bonificação variável acima do salário fixo, de acordo com o retorno de satisfação do cliente, a agilidade no processo de cotações e o volume de operações, porém ainda não definiu a métrica a ser utilizada. Também deve ser levada em consideração a experiência do estágio de introdução da marca no mercado.

Já os colaboradores do grupo de prestadores de serviços têm uma remuneração específica para a área comercial, que visa ao estímulo das vendas e à possibilidade de alcance indefinido para o teto de comissionamento. A remuneração dos prestadores é formada por uma ajuda de custo acrescida de comissionamento. A remuneração da equipe comercial é de forma meritocrática, ou seja, o prestador tem ganhos de acordo com seus méritos comerciais. Na visão da diretora, isso possibilita uma recompensa monetária e o incentivo para o cumprimento das metas.

A formulação do comissionamento é constituída conforme o volume de vendas realizadas. Para cada produto, existe uma particularidade de comissionamento refletida.

PRODUTO	AGENCIAMENTO	COMISSÃO GERADA
Assistência médica ou odontológica Corporate	100% do valor da fatura	50% do agenciamento
Assistência médica ou odontológica PME	300% do valor da fatura	100% do agenciamento
Seguro de vida	100 a 300% o valor da fatura	100% o agenciamento
Previdência complementar	variável	50% do agenciamento
VR	variável	50% do agenciamento
Crédito Consignado	variável	50% da receita do primeiro mês de operação
Capacitação	variável	30% da receita

Obs.:

- * Todas as comissões pagas serão geradas após a dedução de impostos e eventual custo operacional.
- * Agenciamento refere-se ao vendedor que consegue levar a proposta aos componentes do grupo segurável, futuros segurados. Ao comercializar o produto, este recebe uma remuneração que se denomina Comissão de Agenciamento.
- * Comissão Gerada alude à remuneração que o vendedor recebe em cima de seu agenciamento.

O bom desempenho da área comercial é fomentado, acima de tudo, a partir do incentivo monetário. Por esse motivo, a diretoria da empresa está disposta a pagar uma bonificação anual, tendo como base esta periodicidade, para a equipe comercial de acordo com o percentual do objetivo alcançado, assim sendo:

- cumprimento de 100% do objetivo: 5% da receita de corretagem anual;
- cumprimento de 120% do objetivo: 8% da receita de corretagem anual;
- cumprimento acima de 150% do objetivo: 12% da receita de corretagem anual.

A diretora é administradora e única sócia proprietária; por isso, não tem sua remuneração atrelada a indicadores comerciais e, sim, ao resultado geral da Aiko. Todavia, além da retirada da participação dos lucros da empresa esporadicamente, há uma política de pró-labore mensal para fins de pagamento de INSS, fiscalização e demandas contábeis.

Contudo, na visão geral da política de remuneração da corretora, é importante abarcar componentes que integrem a remuneração de toda a equipe para estimular os colaboradores a desempenharem suas atividades, colocando valor aos negócios suscitados, gerando novos negócios e fidelidade da carteira. Propõe-se, também, conforme o tempo de mercado, que a empresa forneça premiações em viagens, pacotes de benefícios e outras formas de demonstrar, socialmente, a atuação de cada profissional da equipe. Considera-se que através de tais bonificações os colaboradores se sentem mais motivados a atingir os melhores resultados, os parceiros se veem reconhecidos e os clientes, mais valorizados pela empresa, proporcionando com isso engajamento para focar ao atingimento de metas e ainda motivação para a equipe de vendas.

Assim, pelo fato de a empresa trabalhar em função de uma otimização de benefícios empresariais, planejamento previdenciário, linha financeira e capacitação, deve-se pensar, também, em uma organização interna alinhada com tais características para, assim, além de ampliar a qualidade de vida de seus colaboradores, refletir a experiência na venda de tais recursos a outras empresas.

TEMA 2: Motivação

5.3 Análise Crítica – Motivação

Sobre motivação pode se dizer que é assunto de grande alcance, tendo em vista que refere a forma direta ao comportamento humano, englobando emoções, interesses pessoais e valores

culturais, aspectos esses que podem interferir tanto de maneira positiva, contribuindo para o processo motivacional, quanto de forma negativa, impactando no inverso, isto é na desmotivação.

Lembrando que, ao lidar com pessoas, lidamos com subjetividade, que entendemos como:

O processo de apropriação dos conhecimentos construídos historicamente, desenvolvendo, assim, suas funções psicológicas superiores, tais como raciocínio lógico, pensamento abstrato, capacidade de planejamento, entre outras funções. Esse é um aspecto fundamental para o desenvolvimento da subjetividade e está assentado, também, na relação com outros homens. Vigotsky (1933/1988) assevera que toda função psicológica superior aparece em dois planos, sendo primeiramente intersíquica (nas atividades coletivas e sociais), para depois tornar-se intrapsíquica (como propriedades internas do pensamento), ou seja, aparece no plano externo e é internalizada. (AITA, p. 35, 2011)

Logo, compreender a respeito dos fatores que contribuem para mover as pessoas a trabalhar com entusiasmo é um tanto complexo, sendo que, mesmo que se aprofunde sobre as formas de estimular as pessoas, não se tem certeza da maneira que as pessoas reagirão aos estímulos e nem o formato que será mais certo, afinal, se lida com o fator subjetivo. Por isso, é de extrema relevância sempre tomar atitudes direcionadas à motivação, isso contribui para alcançar uma equipe com boas energias e, por meio deste alcance, possibilita uma conquista de resultados e um clima positivo.

Quando o assunto refere-se a vendas, é tendencioso que a frustração venha a aparecer, sendo que, ora, se consegue realizar uma boa venda, ora, nem tanto e também existe a possibilidade de migração do cliente para outra empresa, possibilidades estas que geram tristeza por não ter atingido o resultado desejado, gerando impacto em sua comissão. Assim sendo, Gobe et al. (2007) citam que:

O profissional de vendas necessita ser constantemente estimulado para poder manter ou aumentar seu ritmo e rendimento no trabalho, principalmente, pelo fato de seu dia-a-dia ser altamente dinâmico e incerto, pois, entre os contatos que ele realiza, grande parte não gera um resultado positivo. (GOBE, 2007)

Las Casas (2017) aponta que umas das maiores dificuldades da administração numa organização são evidenciar os indicadores que podem ocasionar a desmotivação dos funcionários, essa dificuldade é compreendida, tendo em vista que a empresa conta com vários profissionais, e que cada um tem sua expectativa, deste modo é de suma relevância adotar medidas de forma geral.

Para Bergamini (1997), cada indivíduo possui dados objetivos motivacionais, isto é, o que consideram motivador é aspecto ligado ao que lhes fornece satisfação, assim sendo varia de uma pessoa para a outra e se relaciona aspecto que elas mesmas dão a cada atributo que dá satisfação é próprio, é de cada um. Ou seja, suas atitudes têm de suas ações tem estreita ligação com a sua escala pessoal de valores. Esse referencial particular é que realmente dá sentido à maneira pela qual cada um opera sua motivação. Na empresa, ela influencia no entusiasmo que o funcionário tem para cumprir as suas obrigações. Assim, quanto mais motivado está, melhor vai executar o seu trabalho.

Em suma, o conceito da "motivação" pode ser sintetizado das seguintes formas:

- Está orientada para a consecução de um objetivo;
- Está constituída por todos os fatores que incitam e dirigem o comportamento de um indivíduo, isto é, a "motivação" refere-se à maneira como a conduta se inicia, recebe energia, é freada, etc., e à classe de reação subjetiva que apresenta o organismo, enquanto tudo isso acontece. (LOBOS, 1975)

Chiavenato (1997) expõe que a motivação no âmbito organizacional é uma das principais responsabilidades da área gerencial, neste sentido, essa área exerce influência sobre os seus funcionários, necessitando de uma liderança eficaz para impulsionar o comportamento humano. Por isso, é importante que a administração procure saber o que motiva os seus funcionários, para que, com isso, se estabeleça um ambiente proporcionador de satisfação individual e que, conseqüentemente, atenda aos objetivos organizacionais. Estimular com a mesma intensidade pessoas com diferentes cargos numa organização leva tempo, sendo de muita valia esse investimento. Vergara (2003, p. 43) corrobora isso ao mencionar que “Lidar com essas diferenças é a arte e a magia do gestor. O primeiro passo é ter sensibilidade para compreender e aceitar as diferenças. Provavelmente, então, sua tarefa se tornará mais fácil, mais leve”.

Chiavenato (1992) refere que motivação é algo que está contido no interior das pessoas, no entanto, pode ser muito influenciada por aspectos externos ao indivíduo, incluindo pelo seu próprio trabalho na empresa. Por esta, razão a motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem ser integradas através do trabalho gerencial.

Na empresa Aiko, propõe se a utilização de diferentes formas de motivar a equipe de vendas, uma vez que cada colaborador tem necessidades particulares e maneiras diferentes de ser motivado. Algumas ações basais são referidas por Costa (2008), que diz que se deve partir dos seguintes pressupostos para uma assertiva realização de ações motivacionais com equipes de vendas dentro das empresas:

- Criação de metas atrativas, ou seja, desafiadoras, porém, não impossíveis;

- Participação dos agentes envolvidos, sugerir que os vendedores pensem a respeito das metas estabelecidas e discutam a respeito com o líder;
- Ter sempre feedback para toda a organização para demonstrar o desempenho das equipes;
- Regras simples, transparentes e objetivas;
- Não remunerar de forma parcial;
- Campanhas diferentes com incentivos que atraiam; - Caso necessário, recorrer à consultoria externa.

Assim, é importante que o ambiente de trabalho seja agradável e organizado e com as devidas condições para que ocorra o desempenho das funções, uma vez que tais artefatos contribuem para o bem-estar do ser humano. É importante ressaltar que, por trás dessa estrutura, tem-se a cultura organizacional, sendo relevante compreender esse processo.

Para Schein (1992), a cultura de uma organização pode ser definida como:

Um conjunto de pressuposições básicas compartilhadas que o grupo de pessoas nela envolvido aprendeu como resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerada válida e, da mesma forma, assimilada pelos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas. (SCHEIN, 1992, p.12)

Em suma, a cultura organizacional é o conjunto de normas e regras criadas pela empresa ao longo do tempo, mais especificamente, refere-se à forma que se conduz os relacionamentos e procedimentos com o público interno da organização, sendo esses valores os norteadores das ações dos funcionários no cotidiano de trabalho. Logo é importante pensar sobre isso, afinal, gera impactos na motivação da equipe de vendas, uma vez que todos devem estar alinhados e ter uma mesma postura profissional.

Las Casas (2017) aponta alguns fatores motivacionais, dentre eles:

- * Tarefas claras;
- * Necessidade de realização;
- * Remuneração com incentivos;
- * Boa administração.

Cobra (2014) acrescenta que a motivação pode ser afetada por dinheiro, segurança, status, poder e realizar o que gosta de fazer. É recomendado que a empresa utilize de rotinas diferenciadas, onde se possibilita interação entre a equipe e o gestor. O feedback é um recurso bastante proveitoso, afinal, pode possibilitar o esclarecimento de dúvidas e alinhamento da visão de cada lado. A troca entre gestor e o funcionário possibilita a motivação, tendo em vista que, nesse

momento, são deferidos elogios, alinhamento de pontos, e abarcados outros assuntos relacionados ao bom relacionamento da equipe para que a cultura organizacional seja mantida. Assim, compreender as questões individuais e propiciar meios para as pessoas se realizarem poderá contribuir de forma positiva e visível no desempenho individual, sendo que as pessoas motivadas apresentam serem mais felizes, com melhores produções e, conseqüentemente, transmitem isso aos colegas de trabalho, gerando uma construção de resultados favoráveis num todo. Logo, a empresa ao entender que a motivação é um tema a ser pensado e trabalhado no âmbito organizacional, favorece o alinhamento do clima organizacional, o que resulta no caminhar de todos na mesma direção, originando em lucros para todas as partes.

Diante deste contexto podemos aludir uma breve abordagem de algumas das principais teorias motivacionais:

Teoria de campo de Lewin

A teoria de campo de Kurt Lewin (Chiavenato, 1998) surgiu em 1935 e refere em suas pesquisas que o comportamento social tem grande força ao papel da motivação, nesse sentido se baseia em dois pressupostos:

- O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes;
- Esses fatos coincidentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma relação com os outros componentes.

Nesse sentido para o mesmo o comportamento humano não se atrela apenas ao passado, ou do futuro, mas do campo dinâmico contemporâneo e presente. Esse campo dinâmico é o recinto de vida que abarca a pessoa com seu estado psicológico. Lewin, foi quem estabeleceu a terminologia ambiente psicológico comportamental enquanto forma de ser compreendida e interpretada pela pessoa tudo ao seu redor e arrolado com as presentes necessidades do indivíduo. (CHIAVENATO, 1998)

Teoria dos dois fatores

Frederick Herzberg elaborou essa teoria com base em pesquisas realizadas para ponderar a relação entre a produtividade e a própria moral das pessoas, nesse sentido refletia a respeito de feitos agradáveis e desagradáveis. Assim, acometeram que os aspectos satisfatórios estavam atrelados ao conteúdo do trabalho, nominados de causas essenciais ou de motivação, já os não satisfatórios relacionavam com a qualidade interna em que o trabalho é efetuado, chamados de aspectos externos ou higiênicos. Portanto, Herzberg e seus estudiosos asseguram que a motivação das pessoas se relaciona com fatores intrínsecos, isto é, o trabalho em si e as condições que lhes são inteiramente arroladas possivelmente motivam as pessoas. (CHIAVENATO, 1998)

Hierarquia das necessidades – Maslow

Esta teoria está abarcada nas chamadas teorias das necessidades, a qual pressupõe que os motivos do comportamento humano estão no próprio indivíduo, logo a motivação para agir e se comportar vem de forças internas das pessoas. Em suma, para Maslow as necessidades humanas estão impetradas numa espécie de pirâmide de relevâncias e influências do comportamento humano. No alicerce da pirâmide ficam as necessidades primárias, sendo estas mais baixas e circulares, consideradas as necessidades fisiológicas e de segurança. De acordo com Chiavenato (1999) para o fundador dessa teoria, no auge da pirâmide estão as mais sofisticadas e intelectualizadas, ditas como necessidades secundárias que abarcam a convivência social, de estima e de auto concretização.

O modelo contingencial de motivação de Vroom

Victor H. Vroom discorreu uma teoria da motivação que adota como destaque as distintas formas das pessoas reagirem a tantas situações que são colocadas no dia a dia, realçando dessa forma as diferenças individuais. Para o mesmo, há três causas que geram motivação em cada indivíduo, são elas:

- Os objetivos individuais, isto é, a força da vontade de alcançar objetivos;
- A semelhança que o indivíduo entende entre a produtividade e a obtenção dos seus objetivos individuais;
- A competência de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que crê na possibilidade de influenciá-lo. (CHIAVENATO, 1998, P. 76)

Teoria da expectativa de Lawler

Lawler ao desenvolver seus trabalhos a respeito da motivação deparou com grandes proeminências de que o dinheiro leva a embalar o desempenho e comportamentos como companheirismo e empenho a organização. Contudo, o autor destaca que em relação à potência motivacional, o dinheiro tem se tornado uma força inferior no que diz respeito ao aspecto motivacional, visto que na maioria das organizações ele é aplicado de forma considerada pelo mesmo como não correto. (CHIAVENATO, 1999)

De forma resumida, Lawler concluiu que o dinheiro possivelmente torna-se fonte motivadora, caso as pessoas acreditem que existe a ligação entre desempenho e resultado de acréscimo da remuneração. Assim para ele, quando tal percepção for vista e admitida, as pessoas provavelmente apresentarão um melhor desempenho visando com isso um resultado financeiro aumentado.

Chiavenato (2009, p.121-122) assegura que:

É óbvio que as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante.

Sustentar uma equipe motivada é um trabalho que demanda muita força e dedicação, pois, estes fatores são imprescindíveis para realizar um trabalho com melhor desempenho e, conseqüentemente, manter um equilíbrio motivacional. É importante refletir que o trabalho é considerado a maior fonte de convívio social no cotidiano das pessoas e que, às vezes, passase mais tempo nesse local do que na própria casa. Logo, é formidável que o ambiente seja agradável, uma vez que, este indicador afeta diretamente o comportamento dos indivíduos. E, para tanto, é propício que se invista em fatores motivadores que conduzam as equipes e visem à construção de melhores resultados.

5.4 Política comercial - Motivação

A motivação da equipe de vendas é o principal fator para que se consiga atingir as metas propostas, sendo intrínseca ao bem-estar dos funcionários. Diante disso, a implementação de algumas ações que visem à objetivação de tais propostas será incrementada ao grupo.

A política motivacional se dará em três frentes para a abordagem geral de incentivo ao desempenho do integrante da empresa:

- Desenvolvimento interno – Por meio de modelagem de encorajamento, união e apoio da equipe, incentivo moral e monetário e amparo da diretoria;
- Ampliação da habilidade dos colaboradores – Através de cursos de negociação e vendas, instruções permanentes para alinhamento de postura, condizente ao intuito da missão da empresa.
- Capacitação – Com a capacidade intrínseca e conhecimento detalhado dos produtos, para que se sintam seguros na oferta dos mesmos e visão de oportunidade de negócios.

Dentro deste contexto, existe uma programação de eventos disponibilizados para a equipe durante o exercício:

No primeiro mês como contratado pela AIKO, o colaborador será destinado a entender a política interna da empresa e se preparar no âmbito da capacitação junto às plataformas das seguradoras, assessorias e demais organizações representadas pela corretora.

Posteriormente, a rotina motivacional da instituição será abordada de forma bastante dinâmica, a fim de ampliar a rede de contatos e, também, possibilitar inspirações de melhorias em suas habilidades executivas:

- Reunião semanal com a equipe de vendas e backoffice com troca de experiências, dicas e sugestões;
- Curso de reciclagem online oferecidos pelas seguradoras e parceiras;
- Participação mensal em palestras ou workshops motivacionais e de desenvolvimento humano;
- Participação nos painéis de debate entre os grupos de RH oferecidos pela AIKO;
- Participação eventual em cursos presenciais e abertura de campanhas oferecidas pelas seguradoras;
- Reunião mensal com a equipe comercial para discussão das metas e apresentação dos resultados alcançados;
- Exposição dos negócios atuais e parcerias fechadas; - Feedback individual e grupal da equipe.

Para tanto, a empresa busca, no momento da formação da equipe comercial, uma boa análise do perfil dos candidatos, visando um ambiente de trabalho agradável a todos, o que conforme abordado gera impacto na motivação.

Por fim, a organização objetiva manter um ambiente energizado, levando em consideração a base do negócio que é primordialmente as vendas, e essa atividade depara-se claramente com as frustrações. Para isso, espera-se investir num bom clima organizacional através de integração da equipe a ponto de trazê-los para as discussões sobre as metas e estratégias de vendas. Ouvir de maneira empática e valorizá-los, para além de possibilitar a compreensão da realidade do processo, gerar um clima de otimismo e acolhimento para trazer a captação das possibilidades para impulsionar o negócio.

TEMA 3: Avaliação do Desempenho

5.5 Análise Crítica: Avaliação do Desempenho

A avaliação de desempenho da equipe de vendas é algo que deve ser realizado com muito critério pelos gestores comerciais. Tal procedimento é muito importante para poder guiar e alinhar as expectativas, elencar pontos a serem trabalhados para melhorias e ainda auxilia enquanto instrumento para avaliar a performance de cada vendedor. Isto, pois no dia a dia muitas são as situações que afetam o comportamento profissional, sejam de ordem profissional e até mesmo pessoal. Determinar números e fazer o acompanhamento destes de forma periódica faz com que se obtenha uma fonte de informação extremamente importante. Ainda, origina-se uma base sustentável aos gestores para suas tomadas de decisões, tendo em vista que na rotina

de trabalho ter uma base para gestores e equipes, ocasiona numa melhor compreensão para mapear aonde se está e onde se quer chegar.

Para Marras (2012):

A avaliação de desempenho é um instrumento extremamente valioso e importante na administração de recursos humanos na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado em uma trajetória profissional por meio do retorno recebido pela organização. (MARRAS, 2012, p. 134).

Nesse sentido, entender a importância de avaliar o desempenho das atividades se torna sinônimo de processo de desenvolvimento e aprimoramento das habilidades dos indivíduos, tendo em vista que os benefícios de tais ações são evidentes. Dentre os quais incluem ampla visão do que está acontecendo, e possibilita adotar táticas mais assertivas e personalizadas para poder agir na constituição dos resultados esperados.

Segundo Gobe et al (2007), a avaliação possibilita o acompanhamento dos resultados da equipe e conseqüentemente a correção do que vir a demonstrar desvio na procura dos objetivos traçados. Ainda, permite direcionar os esforços de todos os envolvidos e fundar ações para correção e reconhecimento de vendedores. Quando se realiza a métrica do desempenho, consegue-se acompanhar o que difere entre as perspectivas pensadas e os resultados atingidos, proporcionando ajustes a respeito de projetos e o que realmente possa vir a ser executado. A partir desse tipo de avaliação, muitas empresas criam e ampliam seus programas de treinamentos para os seus funcionários, reconhecendo espaços que necessitam ser trabalhadas. Ao destacar pontos a serem acompanhados, além de avaliar as pessoas envolvidas, avalia-se também a organização enquanto um todo, isto pois permite realizar a avaliação total periodicamente, e ao realizar o processo de quantificação desses dados, é possível criar um banco de dados concreto para o seu planejamento futuro, a qual poderá tomar como base comportamentos já acontecidos para definir novos projetos.

Os gerentes comerciais ou supervisores são os responsáveis pelas avaliações, sendo cabível aos mesmos o desenvolvimento de ações de liderança e com isso executarem um movimento positivo por meio dos resultados obtidos. O processo previamente mencionado deve ser contínuo, e todos devem ser abarcados visando com isso adotar as mudanças precisas para promover a aquisição das metas desejadas. Assim sendo o papel da liderança é imprescindível para que esse processo seja efetivado com sucesso, afinal ao se falar em medir o desempenho humano, é importante lembrar que se lida com julgamentos subjetivos, e estes fatores

psicológicos exercem influência no decorrer da avaliação. Desse modo, Gobe et.al (2007) complementam que:

Além disso, se a equipe comercial tiver um líder inexperiente ou desmotivado, ela pode ter um desempenho inadequado e não atingir as metas estabelecidas. Novamente, a questão não está na habilidade ou dificuldade dos vendedores, e sim no desempenho do líder. (GOBE et al., 2007, p. 363).

De acordo com Marras (2012), há duas maneiras de um avaliador cometer equívocos:

- Uma delas através das atitudes conscientes: onde quem avalia intencionalmente prejudica o avaliando;
- As atitudes inconscientes: em que não existe uma intenção em alterar o resultado.

Nas duas formas existem condições que impactam a neutralidade e clareza na interpretação das características avaliadas. Com a superação das incongruências pessoais, a avaliação de desempenho torna-se importante para também desenvolver aptidões dos funcionários dentro da empresa, afinal este instrumento auxiliará os ajustes das condutas e ocasionará a criação de habilidades imprescindíveis para a prática das atividades cotidianas.

Cobra (2014) ressalta que:

O desempenho dos vendedores dependerá de três fatores básicos: seu caráter inato, seu treinamento e sua motivação. As diferenças individuais, apoiadas em personalidades intrínsecas a cada homem de vendas, nortearão o tipo de treinamento e incentivos requeridos. Há alguns homens que nascem vendedores; contudo, se eles não recebem o incentivo e o treinamento adequados, certamente não serão bons vendedores. (Cobra, 2014, p. 273).

São muitas as vantagens na gestão do desempenho, tendo em vista que ao realizar a métrica dos resultados e efetivar o gerenciamento de estratégias mais assertivas, existe a grande probabilidade de gerar a entrega de melhores resultados, possibilitado assim o acompanhamento do mapa dos efeitos de cada ação praticada. Por isso Marras (2012) destaca que:

Entre as diversas vantagens da avaliação de desempenho destacam-se as seguintes: - Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento; - Definir o grau de contribuição também (individual ou grupal) nos resultados da empresa; - Descobrir novos talentos na organização; - Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados; - Fornecer feedback aos empregados; e - Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências. (MARRAS, 2012, p. 134).

Há muitos modelos de avaliação do desempenho humano, sendo duas esferas as mais efetivas ao tratar desse assunto. A de definir indicadores e medir os mesmos para poder comparar os

seus resultados em determinado espaço de tempo, sendo essa avaliação mais objetiva e as avaliações quem abarcam diálogo e troca de informações com feedbacks de nivelamento sobre os resultados apresentados, esse formato sendo o mais subjetivo. O BSC (Balanced Scorecard) é um modelo muito popular que significa Indicadores Balanceados de Desempenho, e conforme o nome já diz, utiliza indicadores para avaliar o desempenho. Esse sistema emprega formatos estratégicos em quatro pontos diferentes para designar uma visão concretizada.

Kaplan e Norton (1997) descrevem que muitas empresas usam sistemas para medir indicadores, sendo que o BSC é usado não apenas para avaliar os resultados, mas também para compreender os episódios geradores dos resultados. Logo é importante para as empresas o desenvolvimento de um sistema de indicadores, afinal cada empresa possui sua visão estratégica e os seus objetivos específicos, entrando nesse aspecto as suas particularidades. Outro método muito fascinante que envolve indicadores é o nomeado Método de escalas gráficas, que consente em identificar aspectos que são colocados em uma linha graduada de valores mínimos e máximos para medir pontos para cada um dos indicadores instituídos. Esse sistema pode ser utilizado em qualquer área da empresa que possa fornecer dados passíveis de mensuração. Marras (2012) descreve algumas sinalizações da escala gráfica:

Ele se baseia na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como “desempenho”, fatores que podem mensurar quantidade e qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade etc. Cada um desses fatores está normalmente dividido em graus, os quais representam uma escala que atribui valores mínimos e máximos, de acordo com os parâmetros de cada organização. (MARRAS, 2012, p. 143).

Ao pensar a respeito do conjunto de instrumentos e aspectos que possibilitam a preparação de sistemas de avaliação, é possível perceber que algumas podem ser mais práticas e diretas em relação a outras, e isso propicia as empresas a destreza para adesão desses recursos. No âmbito da subjetividade, os sistemas são voltados para relacionamentos e comportamento, o método aqui citado é o 360 graus, que incide em feedback de várias pessoas que se arrolam com o profissional. Para Marras (2012):

Trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que o cercam e tenham contato com ele: integrantes da equipe, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc. Esse processo de avaliação total se chama 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de feedback do seu sistema de informações. (MARRAS, 2012, p. 143).

Há empresas que optam por relações não tão formais para avaliar seus vendedores, neste caso a busca é para identificar e alinhar as características que possivelmente podem estar afetando o

desempenho de cada profissional. As reuniões são muito conhecidas por aproximar as pessoas e alinhar os posicionamentos entre líder e os liderados, característica esta que se perde muitas vezes no dia a dia do trabalho. De acordo com Gobe et al. (2007):

O próximo passo é a execução de reuniões periódicas com os vendedores individualmente, para, em conjunto, verificarem como estão caminhando as ações acordadas, as dificuldades encontradas e ao mesmo tempo definir as correções necessárias para evitar o distanciamento dos resultados esperados. Essa reunião tem como objetivo obter o consenso entre as partes, para que em seguida possa se estabelecer um plano de ação que leve a realização dos objetivos acordados. (GOBE et al, 2007, p. 364).

Assim, gerir e avaliar o desempenho exige a aptidão do relacionamento humano, associado ao conhecimento necessário para constituir indicadores alinhados com a realidade de cada negócio. Ainda é importante a fundação de estratégias para que esse processo funcione continuamente, visando o desenvolvimento das habilidades de cada componente da equipe e da sua importante disposição de gerar valor para a organização.

5.6 Política Comercial: Avaliação do Desempenho

O desempenho da equipe comercial da AIKO é avaliado por meio de três referências. Uma delas é realizada particularmente pelo próprio vendedor, através da base de gestão de acompanhamento do cliente, com utilização do software Pipedrive, onde auxilia a percepção da evolução das negociações, iniciando desde o levantamento da oportunidade até o fechamento da venda.

As vendas por fim concretizadas, objetivam assim o cálculo da remuneração variável. Este sistema permite que o próprio colaborador faça uma autoavaliação diária a fim de verificar o seu desempenho e progresso individual.

No encontro de feedback individual, o vendedor terá embasamento suficiente para junto com a diretoria, dialogarem a respeito de todas as informações de progresso das tratativas de negociações, dos objetivos alcançados, falhas nas operações, dificuldades inerentes, empecilhos de faturamentos, média de comissionamento gerado, direcionamento de produtos oferecidos e a oferecer, acordos com as seguradoras, e melhoras pontuais identificadas em conjunto de forma real e atualizada.

A segunda forma é o mapeamento feito pela diretoria, que poderá ter um controle oficial do desempenho de todo o quadro, de acordo com o preenchimento das capacidades, habilidade e aptidões individuais esperadas. Da mesma forma, o ranqueamento das metas estipuladas e realizadas.

Também, tendo o papel fundamental na avaliação geral da empresa, a diretoria, busca a análise de evolução de participação de mercado da corretora através do número de empresas atendidas e a expectativa de crescimento do segmento através dos estudos da Cnseg.

As reuniões mensais auxiliam também na integralização da visão geral da equipe, e são eficazes para que se necessário tome-se medidas cabíveis para a correção de certas atitudes e ou até pela promoção de novos alinhamentos.

Por fim, a avaliação do cliente, no período de pós-venda e também rotineiramente, possui grande importância para a avaliação de desempenho de todo o grupo. As ferramentas utilizadas neste contexto são com níveis de pontuação através de um e-mail com perguntas diretas e canal de atendimento disponibilizado para acesso ao cliente.

Também sugerimos alguns outros instrumentos importantes para gerir o resultado da equipe, bem como:

- Criar um sistema de avaliação com resultados já imaginados pela direção;
- Realizar pesquisas de mercado com os clientes para averiguar como foram atendidos pela equipe comercial;
- Medir de forma individual os valores de vendas, número de novos clientes, composição de mix de vendas e custos das atividades comerciais;
- Constituir reuniões recorrentes para alinhamento estratégico com toda a equipe, sempre interagindo de forma a medir o engajamento e dificuldades internadas por cada indivíduo.
- Realizar reuniões individuais em breves espaços de tempo por meio de ferramentas tecnológicas com o intuito de coletar informações características de cada colaborador, possibilitando medidas personalizadas como treinamentos e novas orientações de acordo com o desempenho apresentado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AITA, Elis Bertozzi; FACCI, Marilda Gonçalves Dias. Subjetividade: uma análise pautada na Psicologia histórico-cultural. **Psicol. rev. (Belo Horizonte)**, Belo Horizonte , v. 17, n. 1, p. 32-47, abr. 2011. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167711682011000100005&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 15 fev. 2019.
- ATKINSON, J.W. An introduction to motivation. New York, Van Nostrand Reinhold Company, 1964.
- CAMPBELL, John; DUNNETTE, Marvin D.; LAWLER, Edward E. & WEICK, K.E. *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York, McGraw-Hill Book Company, 1970.
- CASAS, Alexandre L.L..Administração de Vendas. 8.ed. – São Paulo: Atlas, 2017.
- CHIAVENATO, I.Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa. São Paulo: Makron Brooks, 1992.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997
- CHIAVENATO, Idalberto (1998). Recursos Humanos. São Paulo: Atlas SA.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 9ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CLT. Consolidação das Leis do Trabalho. São Paulo: Saraiva, 1999.
- COBRA, Marcos. Administração de Vendas. 5.ed. - São Paulo: Atlas, 2014.
- COSTA, E. 2008 Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Arte_de_elaborar_planos_motivacionais.htm>. Acesso em 19/02/2019
- GOBE, Antonio C., et al. Administração de Vendas. 2.ed. – São Paulo: Saraiva, 2007.
- KAPLAN. R.S.;e NORTON ,D.P. A estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus (1997).
- LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. RAE. São Paulo, v. 15, n. 2, p. 17-25.
- MARRAS, Jean P. Administração de remuneração. 2.ed. - São Paulo: Pearson, 2009
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2006.
- PONTES, Benedito R. Administração de Cargos e Salários, Carreiras e Remuneração. São Paulo: LTR, 2015.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.