

LUIZ HENRIQUE BARAVIERA

**POLÍTICA COMERCIAL DA SANTIAGO COSTA CORRETORA E
ADMINISTRADORA DE SEGUROS LTDA**

**Análise Crítica dos Serviços Complementares, Relacionamento com Clientes e
Programas de Endomarketing**

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 obtenção do título de Especialista.

TURMA GCOM CWB 02/17

Curitiba – PR

2019

O Trabalho de Conclusão de Curso

**POLÍTICA COMERCIAL DA SANTIAGO COSTA CORRETORA E
ADMINISTRADORA DE SEGUROS LTDA**

**Análise Crítica dos Serviços Complementares, Relacionamento com Clientes e
Programas de Endomarketing**

Elaborado por Luiz Henrique Baraviera 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 _____

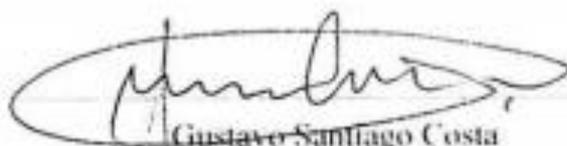
João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

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

DECLARAÇÃO

A Empresa Santiago Costa Corretora representada neste documento pelo Sr. Gustavo Santiago Costa, proprietário, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial da Santiago Costa Corretora do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 29 de maio de 2019.



Gustavo Santiago Costa
Sócio Diretor

Santiago Costa Corretora e Administradora de Seguros Ltda

12.088.221/0001-42

SANTIAGO COSTA ADMINISTRADORA E
CORRETORA DE SEGUROS

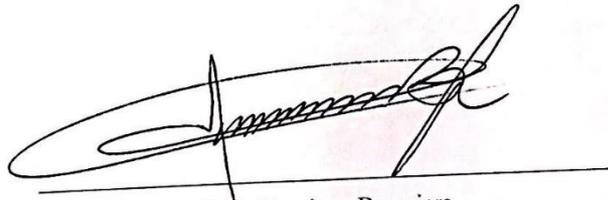
RUA DA GLORIA, 251 SALA 203
CENTRO CIVICO - CEP: 80.030-060

CURITIBA - PR

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno LUIZ HENRIQUE BARAVIERA, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV *Management*, realizado nas dependências da instituição conveniada Isae Fgv, no período de janeiro de 2015 a Agosto de 2019, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: POLÍTICA COMERCIAL DA SANTIAGO COSTA CORRETORA E ADMINISTRADORA DE SEGUROS LTDA, ANÁLISE CRÍTICA DOS SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING é autêntico e original.

Curitiba, 29 de maio de 2019.



Luiz Henrique Baraviera

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	6
CAPÍTULO 1: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	7
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS	14
CAPÍTULO 3: MERCADO	19
CAPÍTULO 4: CONSUMIDORES.....	34
CAPÍTULO 5: POLÍTICA COMERCIAL.....	38
SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52

APRESENTAÇÃO

Com objetivo de manter a excelência nos negócios, o foco da corretora é procurar no mercado, profissionais absolutamente diferenciados, com espírito empreendedor, para ampliar a comercialização dos produtos da Franqueadora *Prudential* do Brasil Seguros de Vida S.A.

Para isso, a Santiago Costa Corretora oferece intenso treinamento para preparação dos parceiros franqueados, entendendo que, além dos produtos ímpares oferecidos, o maior diferencial é a qualidade do profissional e do atendimento por eles prestados.

A política agressiva de comissionamento e de bolsa de treinamentos oferecida garante estabilidade financeira no momento de entrada de um franqueado e possibilidade real de grande evolução orçamentária em curto espaço de tempo, tornando a oportunidade atraente a bons profissionais inseridos no mercado.

A Santiago Costa Corretora acredita fortemente no mercado ascendente de seguros no Brasil e confia que se balizando em dois pilares, que são a captação rigorosa e treinamento pleno, terá crescimento expressivo, honrando seu compromisso junto aos parceiros e junto à sociedade, levando a ela a verdadeira proteção familiar.

Outro foco importante é ficar atento às inovações do mercado e das ferramentas disponíveis para comercialização para desenvolver métodos eficientes para atingir maior público e, com isso, aumentar seus resultados.

Por se tratar de franquia de grande empresa, todas as mudanças possíveis têm que passar por aprovação da franqueadora. Apesar deste fator restritivo, a empresa compreende que com a inovação e a comprovação de resultados possibilitará tal efetivação.

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

1.1 VISÃO

Levar proteção e planejamento financeiro sob medida para os brasileiros, com o melhor ambiente e as melhores condições de trabalho para os franqueados.

1.2 MISSÃO

Com excelência e atenção, oferecer tranquilidade financeira aos clientes e às pessoas mais importantes de sua vida.

1.3 VALORES

Ser digno de confiança; Concentração no colaborador e no cliente; Respeito; Vencer com ética.

1.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Nome: Santiago Costa Corretora e Administradora de Seguros LTDA

Ramo de Atividade: Recrutamento, treinamento e capacitação de profissionais, além de comercialização e administração de seguros.

Localidade: Rua da Glória, 251, 7º andar, Centro Cívico / Curitiba – PR

1.5 HISTÓRICO DA EMPRESA

O proprietário da Corretora, Gustavo Costa, deu início às atividades da empresa, em Belo Horizonte, em março de 2009. Para iniciar a atividade, a corretora comprou uma Franquia da *Prudential* do Brasil Seguros de Vida S.A, que é uma renomada seguradora do mercado, de origem norte americana e com mais de 140 anos de atuação.

A ação inicial é realizada por Gustavo Costa de forma independente que, como corretor de seguros franqueado, consegue atingir inúmeras premiações nacionais e internacionais durante os cinco primeiros anos da empresa.

Esse desempenho fez com que a franqueadora, em 2014, convidasse a Santiago Costa Corretora a mudar a modalidade de franquia e participasse do processo de expansão da seguradora no sul do país, na cidade de Curitiba, no Paraná.

O objetivo dessa nova modalidade de franquia passa a ser procurar no mercado de trabalho, profissionais de excelência e empreendedores para adquirir uma franquia da *Prudential* do Brasil. Além disso, a corretora passa a ter a responsabilidade de treinar e capacitar os novos franqueados, fazendo a gestão das franquias para que atinjam as metas ousadas da franqueadora.

Outro papel importante da empresa é preparar os profissionais parceiros para as novas expansões pretendidas pela *Prudential* em regiões brasileiras que ainda não são atendidas pela companhia.

Mais uma vez, os resultados são atingidos e a corretora é qualificada para convenções de premiação da *Prudential*, formando vários profissionais aptos a participar dos novos processos de expansão da Companhia. Com isso, em 2017, foi assentido à empresa: Santiago Costa Corretora e Administradora, o reconhecimento como uma Máster Franquia Sênior da *Prudential* do Brasil. Esse reconhecimento foi concedido até hoje apenas para sete corretoras Máster Franqueadas num universo de mais de 200 no Brasil.

1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

A corretora tem como gestor Gustavo Santiago Costa e, hoje, trabalha exclusivamente com a *Prudential* do Brasil. Para isso, é necessário atender as exigências-padrão da franqueadora e, por isso, o gestor reporta diretamente à Diretoria Comercial Regional da *Prudential* do Brasil.

Dentro da corretora, a estrutura conta com a Máster Franquia Sênior, gerida por Gustavo Costa e mais 10 franquias, sendo três delas Franquias Sênior. Além das franquias, a estrutura conta com uma assistente e uma estagiária.

O foco da Santiago Costa Corretora é dar todo suporte às franquias para que elas comercializem com maestria os produtos da franqueadora.

A franqueadora defende um modelo de comercialização e as máster franquias têm como prioridade estabelecer essa conduta entre as franquias parceiras. A distribuição de poder é relativa, pois, por se tratar de franquia, não existe relação hierárquica entre os parceiros e, com isso, essas determinações da franqueadora, para serem colocadas em prática, dependem da conquista de confiança entre máster franquia e franquia. A preocupação dominante, posto isso, é atenção absoluta ao processo de captação, para trazer pessoas dispostas a seguir o modelo e flexíveis para aceitar o modelo de sucesso já testado pela companhia. A capacidade e disposição à aprendizagem deve ser fator primordial ao longo da captação.

Após a captação, o foco passa a ser o treinamento contínuo para que a nova franquia entenda e respeite o modelo. Nesse momento, a relação de confiança entre os parceiros é estabelecida e concretizada quando a nova franquia começa as visitas em conjunto com a máster franquia. Neste instante, a experiência do MFB é colocada em prática e, normalmente é quando o responsável pela nova franquia passa a admirar o modelo e segui-lo. Premissa da liderança pelo exemplo.

A cultura organizacional é pautada no modelo centenário de negócio. Nesse modelo, existem agências em sete estados brasileiros. Dentro dessas agências, que respeitam um padrão mundial de espaço físico, sempre existem quatro núcleos organizacionais.

Em todas elas existem funcionários da companhia, que são chamados de ASAS (assistentes de suporte às agências). Esses funcionários são responsáveis por recolhimento e envio de toda documentação gerada pelas corretoras franqueadas, além de serem os fiscais da seguradora para garantir que toda a operação seja realizada nos padrões exigidos pela franqueadora.

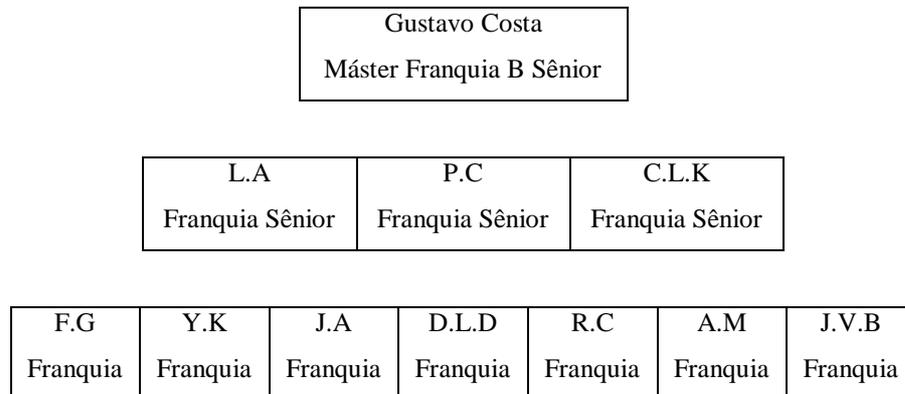
Todas as agências têm também um Máster Franqueado A, que é o responsável pela agência. Responde diretamente à diretoria, é o responsável por verificar os processos de captação dos franqueados e, também, o responsável pela introdução de cada novo corretor franqueado ao modelo de negócios da companhia.

Além do Máster Franqueado A, as agências têm equipes de venda lideradas por Máster Franqueados B. Esses têm como função encontrar os possíveis franqueados, apresentar o modelo de negócio, realizar processo seletivo imposto pela franqueadora, fazer o treinamento completo do modelo de vendas da empresa, acompanhar os novos corretores em suas visitas iniciais para credenciá-los a atuar conforme o modelo, acompanhar os negócios de toda sua equipe de corretores e auxiliá-los no controle de carteira com excelência.

Por fim, a agência tem os Franqueados que, de acordo com número de clientes em carteira, se tornam franqueados Sênior (200 CPFs na carteira), franqueados *Consulting* (400 CPFs na carteira), franqueados Sênior *Consulting* (700 CPFs na carteira) ou franqueado Executivo (1.000 CPFs na carteira).

1.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura da Santiago Costa engloba:



Quadro 1: Estrutura organizacional, nomes e cargos conforme Hierarquia

A Máster Franquia B sênior (Santiago Costa Corretora) tem como único representante Gustavo Santiago Costa. As outras corretoras que completam a equipe de vendas são corretoras independentes que não possuem vínculo direto com a Máster Franquia B.

1.8 PRODUTOS E SERVIÇOS

Produtos: Seguros de Vida (todos oferecidos pela *Prudential* do Brasil).

Serviços: Treinamento e Consultoria Financeira focada em proteção pessoal e familiar.

1.9 OPERAÇÕES

A sede da corretora é em Curitiba, no bairro Centro Cívico, mas, as operações não se limitam à cidade sede. Não existe limitação ou divisão geográfica para o atendimento dos franqueados da empresa.

Com isso, atendemos, mas, não nos limitamos aos seguintes estados: Paraná, Minas Gerais, São Paulo, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro e Distrito Federal.

Os franqueados que atuam de maneira autônoma buscam vários mercados e é a demanda que direciona o atendimento.

Por se tratar de um produto de proteção financeira, sua comercialização é feita, em linhas gerais, por sistema e, por isso, não existe limitação de emissões de apólices.

A logística de cada franquia é definida individualmente, com a ajuda da máster franquia. Para atender determinada região, é feito um levantamento logístico, que envolve a análise de acessibilidade (rodovias, aéreo), para se calcular tempo de deslocamento, custo de deslocamento e custo de hospedagem. Esses dados são confrontados com o potencial de probabilidade de vendas de cada local. Para esse cálculo, são utilizados todos os dados e

históricos de cada franquia, que contam com as taxas de conversão. Esses dados também são conhecidos como “lei das médias” e, a partir deles, se analisa a viabilidade de abertura de um novo mercado.

1.10 CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

A única limitação em relação ao produto é o capital segurado máximo, que hoje é de R\$50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais).

Existe também a limitação legal de idade. Nossa legislação só permite comercialização de apólice de seguros para maiores de 14 anos. A empresa também limita a idade máxima de entrada a 75 anos de idade.

Vale ressaltar que, por se tratar de seguros de vida, sempre serão levados em consideração fatores de risco, como histórico de saúde pessoal e familiar, profissões, esportes e hobbies.

Outro fator limitante é a residência do segurado. Eles devem ter residência fiscal no Brasil e possuir CPF.

Limitações em relação à estrutura de pessoas e produtos não existem, uma vez que não existe um produto físico a ser entregue.

1.11 ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

Por se tratar de uma Máster Franquia de uma multinacional, mediante ao pagamento de uma taxa de franquia, você tem acesso a toda tecnologia da franqueadora e, como se trata de uma empresa de grande porte, esses recursos são abundantes e de ponta. A evolução é contínua para acompanhar as necessidades do mercado.

Como toda e qualquer empresa de corretagem, a empresa não necessita de muitos recursos para seu giro. Como gasto fixo, existe apenas as taxas de franquia que englobam locação do espaço, acesso ao sistema e suporte da seguradora, acesso ao material de marketing da empresa, salários da assistente e da estagiária e investimentos pontuais em campanhas para fomento de vendas.

1.12 ADMINISTRAÇÃO

Administração realizada integralmente pelo proprietário Gustavo Costa. A empresa hoje conta com uma funcionária, uma estagiária e 10 franqueados colaboradores.

O recrutamento é realizado em duas etapas, pois o primeiro filtro e seleção é feita pela

corretora, sob responsabilidade do Gustavo Costa. Superada essa etapa, o material do candidato à franquia é enviado à franqueadora para aprovação final.

A remuneração dos franqueados se divide em três partes:

1º: Bolsa de treinamento durante os dois primeiros meses, que são utilizados única e exclusivamente para estudos e capacitação, com valor de R\$27.000,00

2º: Ajuda de custo decrescente durante os primeiros 22 meses de atividade. O valor inicial é de R\$11.200,00 e decresce nesse intervalo de tempo. O objetivo é que o colaborador tenha renda desde o início para exercer sua atividade da melhor maneira possível.

3º: Comissionamento por venda de produtos. Em média, o comissionamento é de 40% no primeiro ano de apólice, 8% no 2º, 3º e 4º ano, 2% do 5º ao 10º, e 1% do 11º em diante, enquanto a apólice estiver sendo paga.

Depois do 22º mês de atividade do franqueado, a franqueadora oferece bônus trimestral que varia de 0 a 80% das comissões de primeiro ano, recebidas nos 3 meses antecedentes ao bônus.

Como plano de carreira, a Franqueadora adota crescimento orgânico, onde a possibilidade de crescimento é real e promissora, pois a oportunidade será oferecida por resultado.

1.13 ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

A franqueadora possui departamento de marketing, marketing digital, inteligência de mercado, serviço de atendimento ao cliente, área de desenvolvimento tecnológico, segurança da informação, departamento de *compliance* e departamento jurídico.

A franqueadora investe muito nessas áreas para se manter em linha com a legislação brasileira, a evolução do mercado e manter excelência no atendimento ao cliente. Todos os franqueados, ao adquirirem suas franquias e mediante ao pagamento das taxas de franquia, passam a ter direito e acesso a todos esses departamentos da companhia. Paralelamente a isso, cada franquia, desde que autorizado pelo *compliance* da franqueadora, pode criar materiais de promoção e divulgação para fomento dos seus negócios, como, por exemplo: anúncio em revista local de uma determinada região atuante pelo franqueado.

A Santiago Costa tem limitações de vendas devido ao modelo de negócios da Seguradora. No entanto, entendemos que com a rápida evolução do mercado, e tendências mundiais de entrada de novas ferramentas, principalmente de inteligência artificial para vendas, poderemos agregar novos tipos de comercialização dentro da estrutura da empresa,

potencializando assim as vendas e o faturamento das franquias.

CAPÍTULO 2: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

2.1 OBJETIVOS

Dimensões	2019	2020	2021
Volume de Vendas	R\$5.500.000	R\$6.000.000	R\$7.000.000
Lucratividade	R\$825.000	R\$900.000	R\$1.050.000
Clientes	975	1.100	1.350
Marca	franqueadora	franqueadora	franqueadora

Ao citar a marca *Prudential*, por se tratar de franquia, a responsabilidade da divulgação e posicionamento da marca perante o mercado é integralmente da *Prudential*.

É notável perceber e é divulgado que a intenção da empresa, que ainda não anuncia agressivamente sua marca na mídia, é de se tornar a maior vendedora de Seguro de vida individual no Brasil (hoje está em segundo lugar) e começar a aparecer para o público com estratégias de inserção nas mídias sociais e ações como patrocínio à cultura promovendo shows, segurando grandes eventos como o Rock In Rio, e patrocinando espaços culturais, como o antigo teatro Glória, no Rio de Janeiro, no bairro do Flamengo.

2.2 ESTRATÉGIA DIFERENCIAÇÃO

Como o segmento apresenta cada vez mais concorrência devido ao potencial crescente do mercado, a estratégia, tanto da franqueadora quanto da Santiago Costa corretora, é oferecer um atendimento absolutamente diferenciado no mercado para que os clientes comprem, além dos seguros oferecidos, o serviço oferecido pelos corretores parceiros. Com isso, esperamos maior fidelização dos clientes, além de ter na recomendação a maior força de prospecção de novos negócios.

O perfil dos parceiros captados é cada vez mais diferenciado, onde o objetivo é buscar pessoas com excelente base acadêmica, que estejam em plena evolução profissional e que sejam alinhadas ao perfil da franqueadora e da corretora.

2.3 CADEIA DE VALOR

Após aprovação no rigoroso processo seletivo para obtenção da franquia, a corretora

oferece intenso treinamento, conduzido pela máster franquia. Esse treinamento começa com auxílio aos estudos para aprovação na prova da SUSEP, pois, a legislação só permite que seguros sejam comercializados por pessoas devidamente habilitadas. Após essa etapa, os novos franqueados têm total acesso ao modelo de vendas da companhia.

O treinamento dura, em média, dois meses e, nesse período, técnicas são compartilhadas para melhorar os resultados. Todas as áreas da companhia são apresentadas: *compliance*, produtos, jurídico, entre outras. Superadas essas etapas iniciais, o franqueado está apto a comercializar e conta com o apoio da máster franquia em suas visitas durante, pelo menos, um mês de atividade. Em média, são realizadas 80 visitas conjuntas.

Esse período consolida, na prática, todos os ensinamentos teóricos dos dois primeiros meses.

Logística Interna:

Está incluso dentro da logística interna para aprovação das propostas, todo o processo de fluxo de documentos, prazos de entregas das documentações, procedimentos burocráticos para a conclusão do processo de aprovação.

A seguradora tem um manual de fluxo interno que determina prazos de entrega de documentação. Como citado anteriormente, todas as agências possuem funcionários da companhia que são os responsáveis por receber e distribuir documentos, cheques, dinheiro, entre outras demandas geradas pelos corretores.

Operações:

Procedimento de vendas. Etapas do processo que se divide basicamente em seis etapas. A primeira visita ao cliente potencial, que é a visita para apresentação da empresa e apuração de dados detalhados para entendimento da verdadeira necessidade de cada cliente. A segunda etapa é estudar essas informações e criar um planejamento sob medida para cada um dos clientes abordados. Após a confecção, entra a terceira etapa que é a apresentação do estudo e dos planos sugeridos, onde normalmente acontece o fechamento do negócio. A quarta etapa é o processo de emissão da apólice que inclui acompanhamento de exames médicos e entrevistas médicas. Uma vez emitida, é realizada a quinta etapa que é a entrega da apólice, que envolve toda explicação do produto aprovado. A sexta e principal etapa é o relacionamento e manutenção do cliente.

Além do processo de venda, as operações da empresa envolvem algumas atividades nas agências que são sugeridas aos seus franqueados. Como parte do modelo, todas as segundas-feiras são oferecidas uma reunião de conteúdo informativo e, principalmente, motivacional.

Essa reunião se finda com a apuração do resultado da semana anterior e a previsão de resultado da semana atual. Durante o decorrer da semana e os franqueados em campo, a máster franquia, junto à estagiária e à secretária, tem procedimentos sistêmicos para auxiliá-los nas soluções de pendências. Esse procedimento é de acordo com a demanda de cada franquia. Às quintas-feiras são oferecidos treinamentos às franquias, que a cada semana aborda um tema diferente e conta, eventualmente, com convidados especiais do mercado. As sextas-feiras, no período da manhã, o espaço é reservado para os agendamentos das visitas da próxima semana.

Logística Externa:

O acompanhamento da máster franquia no início de atividades inclui a intensificação de agendas e auxilia, através do exemplo, o desempenho nas atividades externas, sendo que praticamente a totalidade das visitas realizadas pelos parceiros é externa.

Essas visitas acontecem para que ofertemos os produtos ao potencial cliente. Como nosso produto não é físico, ou seja, não existe entrega física deste, muitas vezes ele pode ser considerado um serviço. Por isso, consideramos que a logística externa seria o alinhamento de agendas, para que cada franquia tenha o upgrade do seu tempo produtivo.

Marketing & Vendas:

Essa área é de responsabilidade da franqueadora e, na taxa de franquia que é cobrada mensalmente, está incluso para os franqueados. Esse é um dos diferenciais de quem procura franquias. É prestar um serviço a marcas já consolidadas. O grande desafio é o desenvolvimento do marketing pessoal, feito através do atendimento, das redes sociais ou campanhas idealizadas por cada franqueado para fazer a diferença para os clientes, dando ênfase não só a marca da Seguradora, mas também da Santiago Costa como corretora.

É importante ressaltar que qualquer ação independente de marketing, criada pelos franqueados tem que passar pela aprovação dos departamentos de marketing e *compliance* da *Prudential*.

Todo material que uma franquia desejar produzir, com intenção de alavancar vendas ou fidelização de clientes, passa por uma análise criteriosa da franqueadora para ser aprovada. Todos os objetos, textos e imagens que estejam em peças produzidas autonomamente têm que estar de acordo com os princípios e diretrizes da empresa.

Serviços Pós-Venda:

Principal foco da corretora está no atendimento que é, de fato, o grande diferencial quanto à corretagem de qualquer natureza. Para manter o atendimento em alto nível, a corretora oferece, para todos os parceiros, treinamentos semanais que abordam temas relevantes para a

atividade. Esses treinamentos incluem técnicas de venda, estudo da concorrência, técnicas de apresentação, assuntos associados à economia, política e qualquer outro fator externo que possa interferir no mercado segurador. Com frequência, trazemos profissionais de destaque do mercado, para dividir experiência e boas práticas da atividade.

Todas as vendas da *Prudential* são presenciais, o que impreterivelmente gera vínculo entre o corretor e o segurado. Sendo assim, todo o processo de pós-venda é extremamente pessoal e de acordo com a necessidade específica de cada situação. Portanto, as diretrizes, estão ligadas à personalização do atendimento. Estão ligadas ao estreitamento de relação com o cliente. E a partir da demanda, estão balizadas na excelência e velocidade de atendimento.

Infraestrutura da Empresa:

Atividades de apoio: Relevante atuação da máster franquia. O objetivo é criar o melhor ambiente para os parceiros focarem 100% na venda. Além de toda estrutura já oferecida pela *Prudential*, também ajuda fortemente nas atividades burocráticas. Toda essa atividade é gerida pelo Gustavo Costa, conta ainda com uma assistente e uma estagiária que auxiliam em cobrança, separação de materiais, soluções de pendências médicas, agendamentos de exames, entre outras atividades.

Os demais itens apresentados no capítulo, como infraestrutura, desenvolvimento de tecnologia e aquisição, são todos de responsabilidade da franqueadora. E como foi dito ao longo das explanações deste capítulo, é uma das grandes vantagens de quem procura a aquisição de uma franquia de empresas grandes e consolidadas.

Para a Santiago corretora, que tem parceria há 10 anos com a franqueadora, a diretriz de desenvolvimento das franquias e tecnológicas, é quase que na totalidade as oferecidas pela franqueadora. Isso não limita a Santiago Costa a procurar outros tipos de tecnologias que possam agregar nas suas vendas. Na parte de desenvolvimento, o sócio Gustavo Costa está em constante busca por aprimoramento que possa somar às suas atividades de gestão. No ano de 2018 e 2019, buscou e continua auxiliado por um *coach* e mentor de negócios, que visa enxergar de fora a estrutura do negócio e ajudar nas decisões estratégicas. Além disso, o sócio está concluindo um MBA em Gestão Comercial, na renomada FGV, para renovar e aprimorar conhecimentos e, com isso, agregar valor e conteúdo a sua atividade.

Na parte tecnológica, a Corretora busca investir em desenvolvimento de ferramentas, através de marketing digital, assessoria de mídias, e monitoramento de redes sociais, que possam trazer ao negócio, maior abrangência de público. Como essas ferramentas não são oferecidas pela franqueadora, essa é a lacuna que entendemos existir para alavancar negócios

dentro de um consagrado modelo de comercialização.

CAPÍTULO 3: MERCADO

3.1 HISTÓRICO DO MERCADO

“A história do seguro é muito antiga e nasceu da necessidade que o homem tem de se proteger contra o perigo, do medo dos acontecimentos imprevisíveis e perda dos bens” (OLIVEIRA, Celso Marcelo de. Contrato de Seguro: interpretação doutrinária e jurisprudencial. Campinas: LZN Editora, 2002, p. 3)

O seguro começou a ser visto pelo homem como algo imprescindível desde que a consciência da falibilidade da sua criação foi perceptível. Quando as posses se tornaram reais e a renda familiar trouxe segurança, logo ficou inevitável não pensar em incertezas quanto ao futuro, eventuais perdas e proteção.

Com todas as adversidades de viver sob variações constantes de clima e a periculosidade que existia na antiguidade, o homem começou a se preocupar com a estabilidade da sua existência. O desenvolvimento das relações comerciais trouxe a preocupação em desequilibrar esses feitos e foi assim, na tentativa de proteger as finanças e procurando fortificá-la, que surgiu o seguro.

Conforme as convicções de Silva (2008), os cameleiros foram os iniciantes da atividade:

“[...] na prática de suas atividades mercantis de compra e venda de animais, eram obrigados a percorrer inóspitas regiões desérticas e, em função dessa atividade insalubre, não raro tinha-se a perda de um camelo, que, diga-se de passagem, representava o mais importante instrumento destinado a promover o sustento dos indivíduos pertencentes àquele grupo. [...] Contudo, para evitar que o efeito da perda daqueles animais fosse suportado apenas por um integrante do grupo, os cameleiros passaram a firmar pactos de cooperação mútua para que, na hipótese de perda do camelo, todo o grupo prestasse auxílio à vítima para reconstituí-la ao *statu quo ante*.”

Existe, também, a teoria de Martins (2003), que registra a mesma percepção:

“[...] na antiguidade, os cameleiros do Extremo Oriente faziam acordos no sentido de indenizar a eventual perda de um camelo de qualquer um dos componentes das caravanas durante o período das viagens”.

A história mostra algumas versões sobre o início e necessidade do seguro e Sene (s/d) assegura que as embarcações dos fenícios tinham uma troca parecida: “[...] se uniam para repor eventual perda de uma das embarcações do grupo ao qual pertenciam”.

Com as viagens marítimas surge a primeira modalidade efetiva do seguro, através do contrato de dinheiro a risco marítimo, no século XII. Segundo Guimarães (2002), funcionava da seguinte forma:

“[...] um financiador emprestava ao navegador dinheiro correspondente ao valor da embarcação e das mercadorias transportadas. Se não houvesse acidente, o navegador devolvia o dinheiro ao financiador acrescido de juros. Em caso de sinistro, que era justamente o acidente com navio/mercadorias transportadas, o dinheiro não era devolvido.”

Este contrato era contrário aos ensinamentos da Igreja Católica e esta censura não demorou a chegar até a cúpula, como descreve Sene (s/d) “[...] o Papa Gregório IX proibiu por decreto, a cobrança de empréstimo a juros”. Dentre as práticas vedadas estava o contrato de dinheiro a risco marítimo.

Após essa proibição papal, foram alterados os juros pelas multas e o seguro continuou a ser praticado. Os primeiros pactos de seguro introduziram-se somente no século XIV, com a emissão da apólice de Pisa, conforme afirma Oliveira (2002).

Muitos outros tratados e contratos de seguros foram feitos até que as normas fossem instauradas. O crescimento despertou interesse das pessoas pela contratação e regulamentação da atividade, sendo primordialmente iniciado na Europa, conforme cita Silva (2008):

“[...] em 1345, surgiram as Ordenações de Barcelona, com o fim de legislar a respeito do seguro. Diante desse ofício estatal, foi criado um tribunal especializado para julgamento das matérias e proibida prática abusiva de certas operações que desfiguravam a natureza do contrato.

Falando em Brasil, afirma-se que este tipo de contrato só foi impulsionado com a abertura dos portos para as nações amigas de Portugal, em 1808. Las Casas (2003) aponta como marco histórico no país o surgimento da Companhia de Seguros Boa Fé, com sede na Bahia, regulamentada pela Cia. de Seguros de Lisboa.

Segundo a SUSEP – Superintendência de Seguros Privados:

“[...] a atividade seguradora era regulada pelas leis portuguesas. Somente em 1850, com a promulgação do ‘Código Comercial Brasileiro’ (Lei nº 556, de 25 de junho de 1850) é que o seguro marítimo foi, pela primeira vez, estudado e regulado em todos os seus aspectos.

O seguro só foi incentivado e desenvolvido no país quando os terrestres começaram a surgir, sendo liberada até mesmo a exploração do seguro de vida, que antes era expressamente proibido pelo Código Comercial.

A criação do Instituto de Resseguros do Brasil, o IRB, em 1939, foi considerado um grande avanço para o progresso do seguro. Foi idealizado e criado pelo presidente Getulio Vargas que tinha a pretensão de conservar, dar novas diretrizes ao que já estava sendo feito e projetar as operações do segmento.

O Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro de 1966 foi concretizado para regularizar as operações dos seguros e resseguros, através do Sistema Nacional de Seguros Privados, de acordo com essa ordenação:

- Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP);
- Superintendência de Seguros Privados (SUSEP);
- Instituto de Resseguros do Brasil (IRB);
- Sociedades autorizadas a operar em seguros privados;
- Corretores habilitados.

O Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização - DNSPC -foi substituído pela Superintendência de Seguros Privados - SUSEP -entidade autárquica, dotada de personalidade jurídica de Direito Público, com autonomia administrativa e financeira, jurisdicionada ao Ministério da Indústria e do Comércio até 1979, quando passou a estar vinculada ao Ministério da Fazenda.

Sendo assim, pode-se dizer que o seguro foi se aprimorando com o tempo e, hoje, é de fundamental importância na vida de toda a sociedade.

3.2 TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

Os seguros de vida, que incluem coberturas para acidentes pessoais e doenças graves, entre outras modalidades de proteção, tiveram aumento de 10% em relação ao ano de 2017. A contratação deste tipo de seguro atingiu o valor de 38 bilhões de reais no ano de 2018.

No Brasil, em dez anos, houve aumento de aproximadamente 200% no faturamento do

setor. Abaixo é possível verificar alguns gráficos que demonstram a variação do mercado segurador como um todo em diferentes períodos.

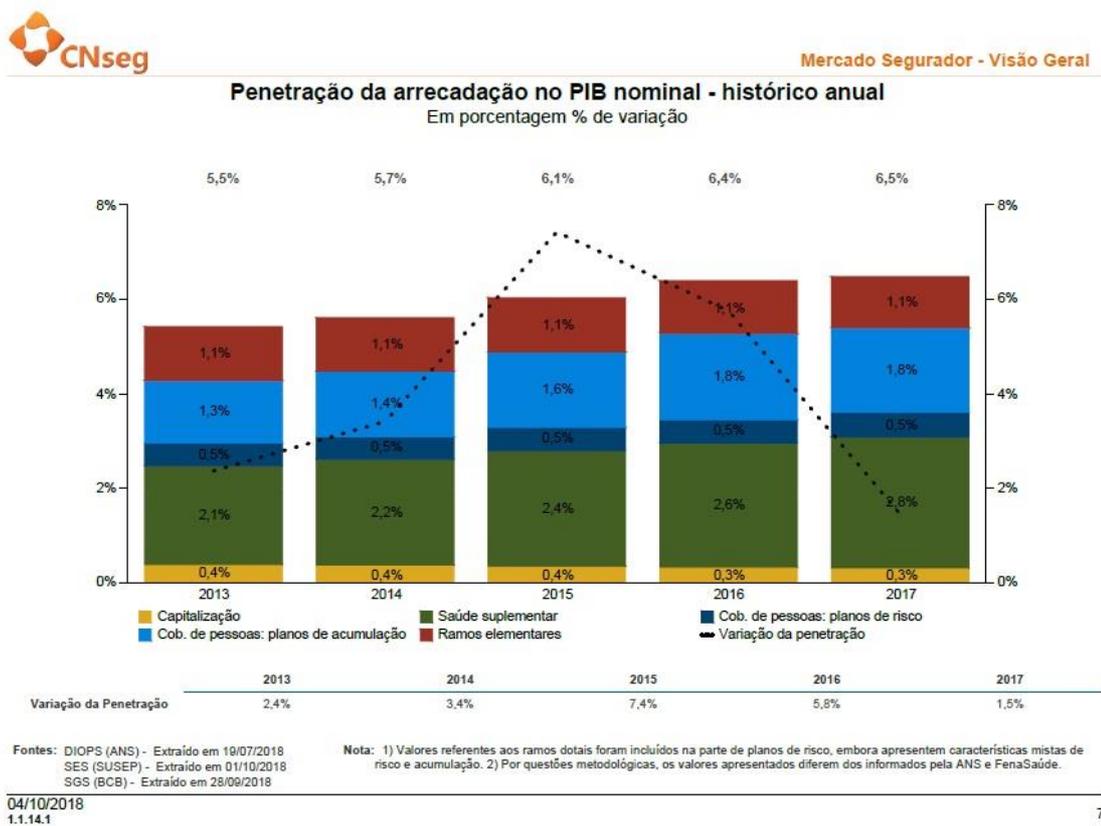


Figura 1: Penetração da arrecadação no PIB nominal – histórico anual

Fonte CNSEG, 2018.

No gráfico acima, é possível verificar que houve um crescimento em quase todos os segmentos do mercado demonstrado pelo percentual de variação da penetração no PIB nominal. Maior no período de 2013 a 2016 e menor no período de 2016 a 2017, sendo que neste último, a menor variação se deu por conta da crise financeira brasileira.

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

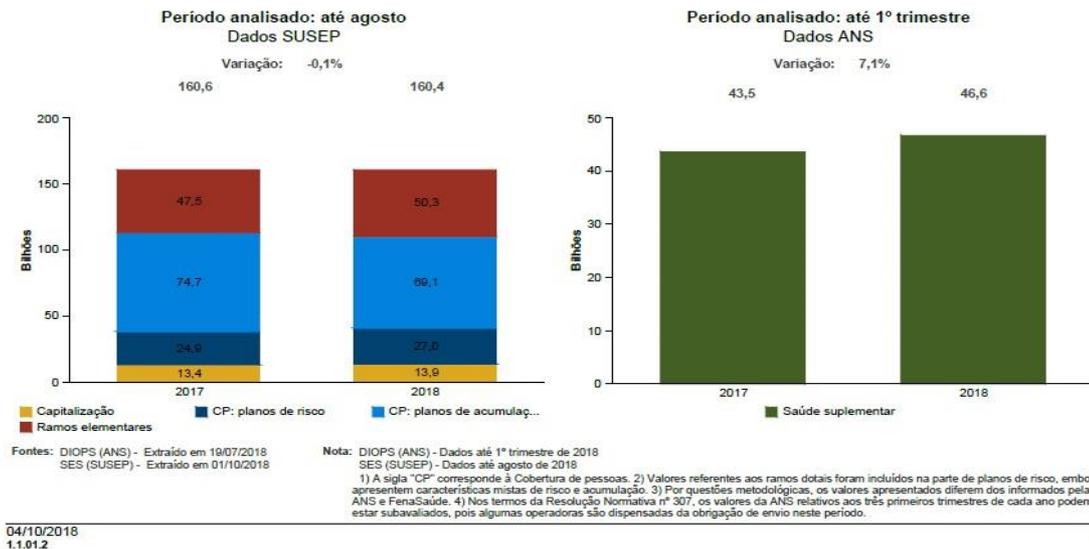
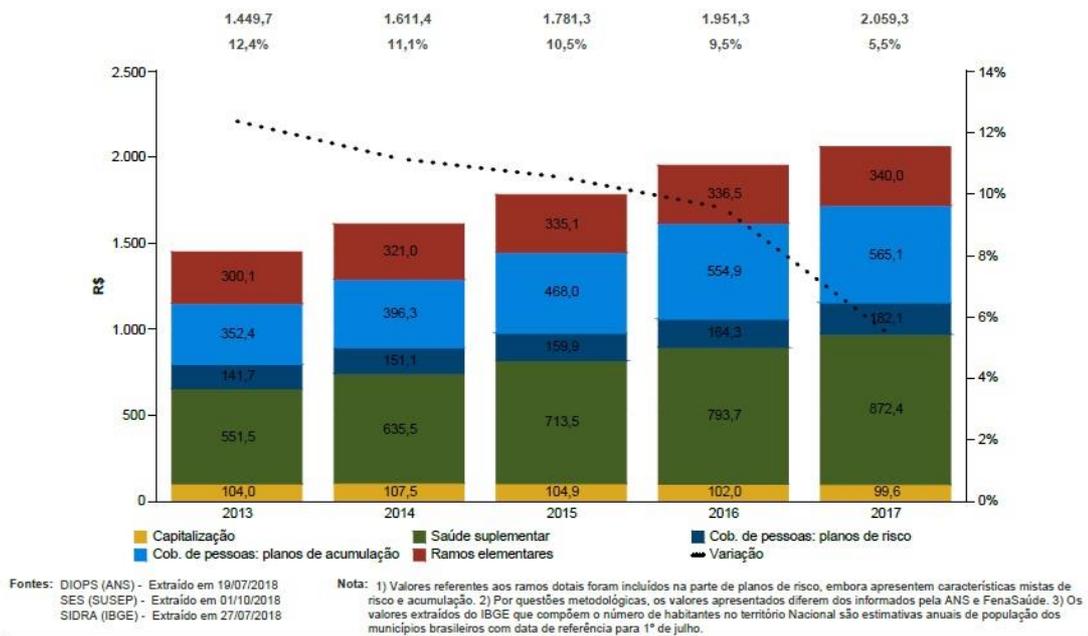


Figura 2: Arrecadação por segmento do ano atual comparada com o mesmo período do ano anterior.
Fonte CNSEG, 2018.

O gráfico acima demonstra que houve uma pequena retração do mercado geral de seguros influenciada pelo seguro do mercado de empresas privadas e estatais em função da crise econômica. Por outro lado, os seguros elementares tiveram crescimento de 8% juntamente com planos de risco.

Arrecadação per capita - histórico anual

Em R\$ e % de variação



04/10/2018
1.1.16.1

10

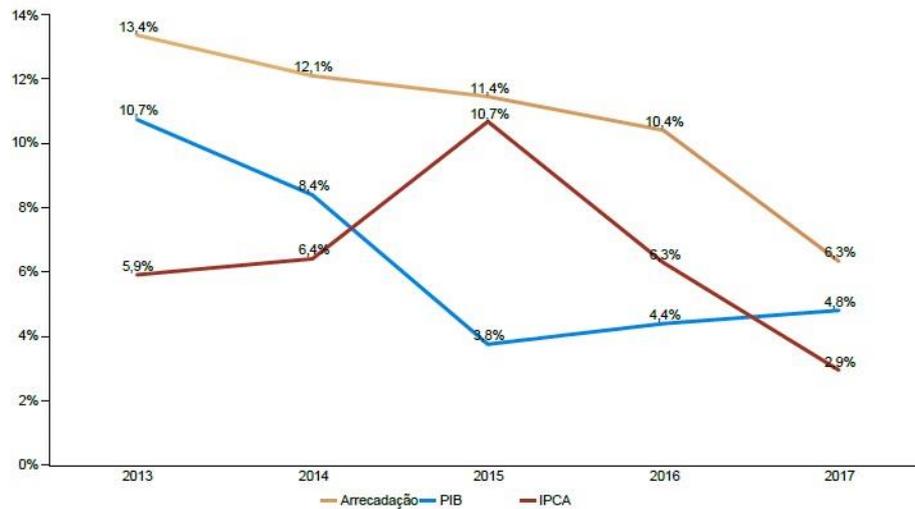
Figura 3: Arrecadação per capita – histórico anual

Fonte CNSEG, 2018.

Acima, é possível visualizar o crescimento absoluto que se deu ano a ano desde 2013 a 2017, praticamente em todos os ramos do mercado de seguros.

IPCA, variação nominal do PIB e da arrecadação - histórico anual

Em % de variação



Fontes: DIOPS (ANS) - Extraído em 19/07/2018
 SES (SUSEP) - Extraído em 01/10/2018
 SGS (BCB) - Extraído em 28/09/2018

Nota: Por questões metodológicas, os valores apresentados diferem dos informados pela ANS e FenaSaúde.

04/10/2018
 1.1.15.1

9

Figura 2: IPCA variação nominal do PIB e da arrecadação – Histórico anual

Fonte CNSEG, 2018.

É plausível observar que houve uma evolução da fatia de participação do mercado segurador no PIB, saltando de um nível de 2,59% em 2003 para o patamar de 3,82% em 2016, mesmo não incluindo valores relativos ao segmento de seguro saúde, por estar sob supervisão da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) desde Agosto de 2001.

Table 1: Receitas Anuais (R\$ mil)

Ano	Acumulação	Seguros (exc.VGBL)	Capitalização	Total	% PIB
2.003	14.855.232	23.674.350	6.022.577	44.552.159	2,59
2.004	18.592.160	26.958.107	6.601.776	52.152.043	2,66
2.005	19.473.408	30.827.045	6.910.339	57.210.792	2,64
2.006	22.590.671	34.275.962	7.111.434	63.978.067	2,66
2.007	28.105.091	38.252.894	7.828.951	74.186.935	2,73
2.008	31.821.825	44.288.487	9.015.379	85.125.692	2,74
2.009	38.687.234	46.478.404	10.104.143	95.269.780	2,86
2.010	46.063.476	53.384.635	11.780.949	111.229.059	2,86
2.011	53.730.992	61.611.288	14.081.260	129.423.540	2,96
2.012	70.602.131	69.829.484	16.585.013	157.016.628	3,26
2.013	73.954.739	83.078.732	20.979.849	178.013.320	3,34
2.014	83.719.836	92.968.706	21.882.104	198.570.647	3,44
2.015	99.025.242	98.532.640	21.469.725	219.027.607	3,65
2.016	117.536.076	100.709.004	21.080.906	239.325.986	3,82

Tabela 1: Receitas anuais

Fonte: CNSEG,2018

3.3 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político-econômico: A conexão do setor de seguros com a economia deveria ter muito maior envolvimento, segundo Marcio Coriolano, presidente da Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, a CNeg:

“Para mim, há uma espécie de elo perdido do setor em relação à sua importância para o desenvolvimento econômico do país, de um lado como parceira em instrumentos de políticas macroeconômicos e, de outro, como um vasto universo de políticas microeconômicas que possui efetividade para sociedade tão grande quanto as outras”

Pode-se perceber que tanto aspectos políticos como econômicos do ambiente onde a seguradora está inserida influenciam diretamente o mercado de seguros.

O ambiente político estável e reformista favorece investimentos nacionais e estrangeiros e, também, repercute na melhora da capacidade de aporte em seguros, tanto quantitativamente quanto qualitativamente. Um ambiente político de insegurança afugenta investimentos, o que piora a possibilidade de investimentos em todas as formas seguro possíveis.

Por outro lado, tem-se a oportunidade de apresentar o seguro como uma forma de proteger o capital contra as oscilações político econômicas deste ambiente.

Ambiente Social:

Os aspectos sociais têm influência direta no desempenho do mercado segurador e a questão da sustentabilidade pode ser fator muito importante. É possível citar três aspectos da sustentabilidade: desastres naturais, mudanças climáticas e acesso econômico ao seguro.

Essas prioridades são ainda mais perigosas em países em desenvolvimento, pois a vulnerabilidade aos desastres naturais e às consequências das mudanças climáticas é agravada pelo baixo índice de penetração do seguro. O resultado é uma massa de pessoas financeiramente expostas e completamente descobertas. Esta é certamente uma grande oportunidade de crescimento nas vendas.

No Brasil, a SUSEP promoveu uma pesquisa junto ao mercado supervisionado para entender como as questões ambientais estão sendo abordadas pelas companhias. O resultado da pesquisa mostrou que, apesar de 80% das empresas consultadas considerarem as questões ambientais como relevantes para sua estratégia, poucas têm, de fato, políticas e mecanismos para mitigar os efeitos das mudanças climáticas nas políticas de subscrição, gestão de riscos e alocação de capital.

Ambiente Tecnológico:

O ambiente tecnológico é desafiador, mas de grande oportunidade para o crescimento do mercado de seguros de vida. Têm-se gerações distintas de segurados ou possíveis segurados; como jovens que já nasceram interligados com a tecnologia de informação e adultos adaptados à utilização desta. Pode-se, como empresa seguradora, aproveitar dos benefícios da tecnologia, tanto na prospecção, na apresentação de planos e das alternativas administrativas de apólices, como no acompanhamento dos diversos produtos que são ofertados aos clientes.

Acredita-se que o não uso de tecnologia pode deixar a empresa um passo atrás dos concorrentes, uma vez que ela melhora a assertividade de todos os processos de um seguro.

3.4 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Concorrentes com produtos e serviços equivalentes entre si, mas atendendo parcialmente as necessidades dos clientes, nos dá uma grande vantagem no momento em que temos produtos e serviços diferentes, contudo, atendendo 100% das necessidades dos clientes.

No entanto, há novos entrantes com produtos e serviços semelhantes aos nossos e atendendo as mesmas necessidades dos clientes.

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais:

(X) ALTA | () MÉDIA | () BAIXA

Ameaça de Novos Entrantes:

ALTA | MÉDIA | BAIXA

Ameaça de Produtos Substitutos:

ALTA | MÉDIA | BAIXA

Poder de Barganha dos Fornecedores:

ALTA | MÉDIA | BAIXA

Poder de Barganha dos Compradores:

ALTA | MÉDIA | BAIXA

3.5 CONCORRENTES**Bradesco**

- Seguradora líder de mercado em planos individuais de Seguro de Pessoas, com 40% do *market share*.
- Mais de 4.500 agências espalhadas pelo território nacional, fazendo com que seja seu principal canal de distribuição.
- Forte presença no estado de São Paulo, registrando 54% de toda a receita da empresa relacionada a Planos Individuais.
- Destaque para o produto Multiproteção Bradesco, único dotal misto do seu portfólio, utilizando serviços acoplados na apólice e sorteios mensais para atrair o perfil do cliente “varejo” das agências.

Porto Seguro

- Quinta colocada no ranking de Planos Individuais de Seguros de Pessoas, com 5,2% de *market share*.
- Forte presença no estado de SP, registrando 59% de toda a receita da empresa relacionada a Planos Individuais.
- Seguro de vida para mortes independente da causa representa 48% do seu negócio de Planos Individuais.
- Destaque para o produto de Proteção Planejada, um seguro temporário com VGBL conjugado.

Mongeral Aegon

- Sexta colocada no ranking de Planos Individuais de Seguros de Pessoas, com 4,1% de market share.
- Cerca de 4.000 consultores de benefícios parceiros e 60 sucursais em todo o território nacional.
- Forte presença no estado do RJ, registrando 27% de toda a receita relacionada a Planos Individuais. São Paulo é o segundo estado no qual possui maior atuação.
- Seguro de vida para mortes independente da causa representa 72% do seu negócio de Planos Individuais.
- Destaque para os seus produtos mais sofisticados: vida inteira, temporários das linhas *Private Solucions; Whole Life Plus*.

Mapfre – BB

- Terceira colocada no ranking de Planos Individuais de Seguros de Pessoas, com 9,2% de *market share*.
- Mais de 5.000 agências (principal canal de distribuição).
- Forte presença no estado de SP, registrando 52% de toda a receita relacionada a Planos Individuais.
- Seguro de vida para mortes independente da causa representa 59% do seu negócio de Planos Individuais; no entanto, são produtos simplificados de Vida com enquadramento anual.
- Destaque para o seu produto mais sofisticado (Mapfre *Bién Vivir*), seguro dotal misto preferencial com desempenho voltado para segmento de alta renda.

Icatu

- Décima quinta colocada no ranking de Planos Individuais de Seguros de Pessoas, com 0,6% de *market share*.
- Seguro de vida para mortes independente da causa representa 79% do seu negócio de Planos Individuais.
- Forte presença no estado de São Paulo, registrando 57% de toda a receita relacionada a Planos Individuais.

Metlife

- Décima oitava colocada no ranking de Planos Individuais de Seguros de Pessoas, com 0,5% de *market share*.
- Cerca de 24.000 corretores e 135 sucursais em todo o território.

- Produto de Vida Individual reformulado no ano de 2014 e, posteriormente, em 2016, muito similar ao produto Vida Inteira da *Prudential* do Brasil.
- Seguro de vida para mortes independente da causa representa 65% da sua receita de Planos Individuais de Seguros de Vida.

3.6 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	<i>Prudential</i>	Bradesco	Porto Seguro	Mapfre
Disponibilidade de Capital	5	5	5	5	5
Grau Tecnológico	5	5	5	5	5
Economia de Escala	5	5	5	2	3
Qualidade de RH	35	5	2	2	1
<i>Market Share</i>	10	3	2	1	1
Vendas	10	4	4	2	1
Capacidade de Retaliação	0				
Inovação	10	5	3	2	3
Restrições Governamentais	0				
Patentes	0				
Parcerias Estratégicas	10	5	3	1	2
TOTAL	100%	4,2	2,65	2,05	1,8

Quadro 3: Análise da Competitividade

Olhando a média ponderada dos concorrentes, verifica-se que a *Prudential* alcançou a maior pontuação no segmento de seguros de vida pessoal devido, principalmente, a seu exímio trabalho de recrutamento e modelo de inovação em produtos.

3.7 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

A *Prudential* do Brasil Seguros de Vida S.A., líder em seguros de vida entre as seguradoras independentes, acaba de divulgar o balanço patrimonial com os resultados de 2018. A companhia registrou um aumento de 23% no valor dos prêmios de seguros de vida individual emitidos, em comparação ao ano de 2017, atingindo o montante de R\$ 2,1 bilhões.

A *Prudential* encerrou o ano de 2018 com aproximadamente 24% de *market share* de

seguros de vida, atrás do Bradesco com 43%, mas, em primeiro lugar no seguro de vida individual com participação de 48% e uma média de crescimento de 31%, anualmente registrada ao longo da última década.

3.8 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Para Gustavo Costa Corretora, a segmentação se baseia em atendimento a seguros individuais a pessoas da classe média e alta, profissionais liberais e empresários com consciência dos riscos inerentes ao trabalho e a vida.

3.9 ANÁLISE DE COMPOSTO DE MERCADO (4Ps)

- **Produto:** Para a *Prudential* e para a Santiago Costa Corretora, o principal diferencial é o atendimento ao cliente. Os produtos dentro do mercado são muito similares, quando falamos das concorrentes independentes, e a tendência é que sejam cada vez mais nivelados em preços e coberturas, quase com característica de commodities. Sendo assim, o foco total do negócio é a prestação de serviço. Em relação aos bancos, os produtos são bem menos elaborados, mas como eles são os maiores distribuidores de produtos financeiros, sempre serão concorrentes diretos.
- **Preço:** a *Prudential* se posiciona no mercado como um produto diferenciado e, o preço confronta os concorrentes independentes. Ainda assim, o preço mínimo de comercialização é o mais alto do mercado. O que diferencia e baliza esse preço é a eficiência nos processos de entrega e, principalmente, no pagamento de benefícios. Em relação aos bancos, como muitas vezes tem produtos mais simples, os preços praticados, em muitos casos, são mais baixos.
- **Praça:** A *Prudential*, hoje, possui agências em São Paulo, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Curitiba, Porto Alegre, Brasília, Goiânia, Campinas, Ribeirão Preto e Uberlândia. Porém, seus franqueados não têm limitação geográfica de atuação e podem atuar em todo o Brasil. Além disso, a franqueadora adota hoje uma estratégia multicanal no mercado e, nos últimos anos, anunciou parcerias com gigantes do mercado, como Itaú, XP Investimentos e Guide Investimentos. Os concorrentes também atuam em todo país e têm parceria com milhares de corretoras em todo o território nacional. Sendo assim, o controle de pontos de venda e o rastreamento da concorrência é também um grande desafio.
- **Promoção:** O trabalho principal para divulgação da *Prudential* é feito através dos franqueados. A estratégia inicial da companhia, que completou 20 anos de atuação no

Brasil, foi primeiramente desmistificar os seguros no Brasil e só agora investe em algumas mídias. Já foram veiculadas propagandas em alguns jornais mais elitizados com foco em assuntos financeiros, revistas de companhias aéreas, mídia de elevadores em grandes centros econômicos e inserções em redes sociais como *LinkedIn*. Outro investimento recente em mídia são participações em grandes eventos do mercado financeiro como patrocinador. Os concorrentes adotam todos os tipos de divulgação dependendo do porte da empresa, desde propagandas em canais abertos de televisão ao patrocínio de grandes eventos esportivos.

Segue tabela com a comparação das estratégias de marketing adotadas pela empresa e pelos concorrentes

Companhia	Estratégia de marketing	Estratégia Comercial
<i>Prudential</i>	Foco nos segmentos emergentes e alta renda Alavancagem de resseguradores Cesta de produtos de proteção e <i>riders</i> Inovação nos produtos ofertados	Corretores exclusivos Formação e capacitação Acordos com bancos / casa de investimento
Bradesco	Produto para todos os segmentos atendidos pelo grupo financeiro e segurador	Utiliza todas as redes de distribuição: corretores, agências e <i>corporate</i>
Mapfre	Foco em investimento e proteção Oportunidade do gap de distribuição especializada Suporte de ressegurador	Utiliza a rede de corretores especializados e “cativo” <i>Cross selling</i> e geração de leads
Mongeral	Tradição de seguros no setor público Foco nos segmentos de renda mais alta Produto de precificação flexível Alavancagem e aprendizagem com resseguradora	Utiliza a rede de corretores tradicionais Modelo próprio de distribuição Parcerias e afinidades

Quadro 4: Estratégias de Marketing

3.10 PROJEÇÕES DE MERCADO

Contratar um seguro é um hábito cultural que vem crescendo aos poucos no Brasil, na contramão de cenários econômicos instáveis em que o consumidor busca alternativas para conter os gastos. A tendência é de que muitas famílias e empresas façam cortes em seus orçamentos e mantenham apenas os serviços essenciais. Neste contexto, o seguro vem se firmando como um item de primeira necessidade, pelo fato de proteger o patrimônio, a saúde e a vida dos indivíduos. Entretanto, apesar do movimento de expansão, a cultura de proteção entre os brasileiros ainda está longe do panorama ideal.

Por isso que o mercado de seguros possui um potencial de expansão muito grande no Brasil e que para materializar esse crescimento é importante oferecer condições favoráveis e atendimento especializado para que os novos clientes se aproximem do setor, possam comparar as diversas propostas e avaliar a mais adequada de acordo com o seu perfil.

Para se ter uma ideia do tamanho do mercado de seguro, uma pesquisa realizada em 2015 pelo Datafolha mostrou que 82% da população não têm nenhum tipo de seguro.

Cenário político e condução da economia podem afetar profundamente o mercado de seguros.

Acredita-se que as empresas de seguro devam utilizar melhor os canais digitais, tanto pra divulgação como para tentar trazer novos clientes, assim como pra efetivar a contratação de seguros.

A expectativa de crescimento de seguros pessoais para 2019 é de 8,4%, segundo pesquisa realizada pela CNSeg.

CAPÍTULO 4: CONSUMIDORES

4.1 PERFIL DO CONSUMIDOR

Os franqueados comercializam os seguros da franqueadora para pessoas físicas. A empresa atende clientes de classe média e alta, porém, o foco está em clientes com alta responsabilidade financeira, pessoal e familiar que, geralmente, são empresários, médicos, advogados, engenheiros, entre outros profissionais liberais. De preferência, líderes de família com filhos ou outros dependentes. Além dessas características, os consumidores ideais com maior elegibilidade para aprovação do seguro, devem ter um bom histórico pessoal e familiar de saúde. O critério para aprovação dos perfis dos consumidores varia de acordo com a profissão, esportes e hobbies.

4.2 NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

O consumidor adquire o produto pela necessidade de uma garantia financeira pessoal e familiar, sabendo que ao longo da vida pode-se passar por algumas situações emergenciais que poderão impactar negativamente na geração de renda, colocando em risco o padrão de vida do consumidor. Diferentemente do padrão usual de seguros, caso não ocorra nenhum sinistro ao longo do período, pode-se usar o valor investido como uma reserva financeira para a terceira idade. O segurado quer ter a certeza que terá o apoio financeiro para se restabelecer caso uma fatalidade aconteça, com atendimento imediato e agilidade no pagamento do sinistro.

As principais características que os consumidores gostam no produto são:

- Personalização do seguro por perfil e necessidades;
- Credibilidade e confiança na empresa;
- O fato de não ser só relacionado à morte, mas também um seguro para ser usufruído durante a vida;
- O preço inicial contratado é mantido até o período final de vigência, independente se houve sinistro ou não;
- Possibilidade de compra de patrimônio seja em sinistro ou como reserva financeira;
- Sinistro não entra em inventário com liquidez imediata e sem tributação;

Os pontos que os clientes não gostam são:

- Pelo fato de ser um produto com características diferentes ao padrão de mercado, o preço acaba sendo uma constante reclamação;

- O produto não é vendido separadamente, para compensar em termos de preços, as coberturas têm que ser compradas como um pacote;
- O consumidor gostaria que a empresa pudesse vender os planos individualmente, como uma espécie de rateio dos custos;
- Atendimento “insistente” por parte de alguns *Life planners*.

4.3 HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

Esse é um produto que é vendido com a conscientização. Poucas pessoas, exceto aquelas que passaram por um trauma recente, pensam em adquirir seguros de vida. Portanto, trata-se de uma venda construtiva e consultiva. O consumidor compra quando se transmite a confiança da empresa e seu trabalho e quando ele passa a entender que isto de fato tem que fazer parte do planejamento financeiro dele.

Dentro desse contexto, o papel do vendedor é fundamental. Ele tem a função de despertar a necessidade no consumidor e é nesse momento que ocorre a decisão da compra.

Os critérios que são utilizados para a decisão da compra abrangem diversos fatores. O *Life planner*, ao despertar o interesse do consumidor, enumera diversas razões para compra do seguro. Entre eles, podemos citar: inventário, sucessão patrimonial, estudo minucioso para educação dos filhos, reserva para uma escola no exterior, etc.

Assim, os critérios que regularmente se mostram mais importantes são:

- Segurança do capital. Os provedores de renda da família têm a preocupação de perder a estabilidade financeira, seja pela saúde, acidente ou uma eventual morte. Assim, com influência do *Life planner*, escolhe o melhor plano para sua necessidade;
- Confiança e credibilidade da empresa;
- O fato de ser um seguro comprado, ou seja, os clientes têm a certeza de receber parte do dinheiro de volta;
- Atendimento personalizado aos clientes. Existe uma preocupação muito grande da empresa na fidelização e, assim, o foco é atender com excelência não só nos momentos de fechamento do negócio, mas, principalmente nos momentos em que mais se necessita (problemas de saúde ou morte).

Vale ressaltar, que o trabalho do vendedor é o grande diferencial, ele se respalda na credibilidade da empresa, seduzindo e mexendo com o estado normal de quem quer comprar o seguro.

4.4 PAPÉIS DE COMPRA

Em regra geral, não existe um papel para o iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário. Todos esses papéis, no caso desse produto, são executados pelo próprio cliente, que é responsável por exercer todos os papéis. Em alguns casos, existe a influência de outro agente, seja esposa ou marido, sócio, etc.

O cliente é quem sente a necessidade, decide, compra e é o principal usuário.

Grupos (2017)			Grupos (2016)				
	Valores	Part. (%)		Valores	Part. (%)		
1	BRADESCO	34.996.141	24,31%	BRADESCO	32.683.410	24,73%	
2	SULAMÉRICA	17.511.585	12,16%	SULAMÉRICA	16.101.208	12,18%	
3	BB MAPFRE	15.612.228	10,84%	BB MAPFRE	15.288.748	11,57%	
4	PORTO SEGURO	13.656.873	9,49%	PORTO SEGURO	13.068.880	9,89%	
5	ZURICH	8.136.795	5,65%	ZURICH	7.011.311	5,31%	
6	CAIXA SEGUROS	6.400.663	4,45%	CAIXA SEGUROS	5.405.098	4,09%	
7	TOKIO MARINE	4.697.712	3,26%	ITAÚ	4.572.394	3,46%	
8	ITAÚ	4.183.711	2,91%	TOKIO MARINE	3.981.724	3,01%	
9	ALLIANZ	3.571.159	2,48%	HDI	3.328.357	2,52%	
10	HDI	3.517.120	2,44%	ALLIANZ	3.164.751	2,39%	
11	SOMPO	3.313.517	2,30%	SOMPO	3.071.014	2,32%	
12	LIBERTY	3.186.745	2,21%	LIBERTY	2.742.988	2,08%	
13	UNIMED	2.731.683	1,90%	UNIMED	2.492.400	1,89%	
14	CHUBB	2.074.238	1,44%	CHUBB	2.423.035	1,83%	
15	PRUDENTIAL	2.056.819	1,43%	CARDIF-LUIZA	1.774.727	1,34%	
16	CARDIF-LUIZA	2.037.826	1,42%	PRUDENTIAL	1.368.742	1,04%	
17	ICATU	1.151.916	0,80%	ICATU	1.019.626	0,77%	
18	MONGERAL	1.112.163	0,77%	METLIFE	898.828	0,68%	
19	AXA	955.458	0,66%	MONGERAL	754.725	0,57%	
20	METLIFE	944.963	0,66%	SURA	631.456	0,48%	
21	PANAMERICANA	666.941	0,46%	PANAMERICANA	621.816	0,47%	
22	GENERALI	594.168	0,41%	AXA	589.904	0,45%	
23	SURA	589.115	0,41%	BRASILPREV	507.584	0,38%	
24	SWISS RE	585.979	0,41%	AIG	492.620	0,37%	
25	AIG	558.864	0,39%	FAIRFAX	462.459	0,35%	
26	BRASILPREV	515.319	0,36%	J. MALUCELLI	444.300	0,34%	
27	ASSURANT	479.392	0,33%	GENERALI	433.562	0,33%	
28	POTTENCIAL	479.170	0,33%	ASSURANT	393.558	0,30%	
29	mitsui	463.889	0,32%	mitsui	389.350	0,29%	
30	J. MALUCELLI	444.609	0,31%	CAPEMISA	375.882	0,28%	
31	FAIRFAX	442.051	0,31%	ALFA	371.088	0,28%	
32	RIO GRANDE	440.159	0,31%	ESSOR	345.698	0,26%	
33	ESSOR	406.249	0,28%	SWISS RE	336.739	0,25%	
34	ALFA	405.548	0,28%	QBE	334.537	0,25%	
35	CAPEMISA	378.299	0,26%	RIO GRANDE	332.444	0,25%	
36	QBE	359.612	0,25%	SAFRA	294.862	0,22%	
37	VIRGINIA	353.289	0,25%	POTTENCIAL	294.021	0,22%	
38	PREVISUL	324.897	0,23%	NOBRE	274.638	0,21%	
39	SAFRA	324.820	0,23%	AUSTRAL	271.436	0,21%	
40	AUSTRAL	322.011	0,22%	XL	267.514	0,20%	
41	XL	288.930	0,20%	VIRGINIA	252.561	0,19%	
42	BERKLEY	284.249	0,20%	BERKLEY	239.004	0,18%	
43	SANCOR	272.233	0,19%	SANCOR	230.789	0,17%	
44	SABEMI	196.754	0,14%	PREVISUL	210.105	0,16%	
45	AMERICAN LIFE	162.043	0,11%	EXCELSIOR	140.546	0,11%	
46	ARGO	158.652	0,11%	AMERICAN LIFE	140.234	0,11%	
47	EXCELSIOR	155.407	0,11%	ARGO	138.783	0,11%	
48	FATOR	148.742	0,10%	FATOR	129.661	0,10%	
49	SICOOB	142.388	0,10%	BANESTES	114.223	0,09%	
50	SINAF	134.600	0,09%	SINAF	110.806	0,08%	
51	BANESTES	132.603	0,09%	SABEMI	104.714	0,08%	
52	INVESTPREV	124.251	0,09%	SALUTAR	93.791	0,07%	
53	SUHAI	120.579	0,08%	SUHAI	81.398	0,06%	
54	SALUTAR	104.159	0,07%	INVESTPREV	78.353	0,06%	
55	COFACE	79.982	0,06%	STARR	61.094	0,05%	
56	USEBENS	70.640	0,05%	COFACE	59.113	0,04%	
57	STARR	64.630	0,04%	EULER-HERMES	57.169	0,04%	
58	EULER-HERMES	62.782	0,04%	CREDITO E CAUCION	55.903	0,04%	
59	GENTE	58.912	0,04%	CESCE	55.866	0,04%	
60	ATRADIUS	54.548	0,04%	GENTE	44.610	0,03%	
61	CESCE	35.557	0,02%	USEBENS	40.146	0,03%	
62	MBM	26.496	0,02%	MBM	23.476	0,02%	
63	CENTAURO	25.356	0,02%	CENTAURO	17.580	0,01%	
64	CRÉDITO À EXPORTAÇÃO	22.195	0,02%	CRÉDITO À EXPORTAÇÃO	15.423	0,01%	
65	OMINT	20.153	0,01%	OMINT	14.057	0,01%	
66	UNIÃO	15.037	0,01%	UNIÃO	8.614	0,01%	
67	MARKEL	12.230	0,01%	COSESP	2.123	0,00%	
68	ALM	4.722	0,00%	CAPITAL	1.215	0,00%	
69	COMPREV	2.186	0,00%	COMPREV	796	0,00%	
70	ANGELUS	656	0,00%	ALIANÇA DA BAHIA	635	0,00%	
71	ALIANÇA DA BAHIA	647	0,00%	EQUATORIAL	367	0,00%	
72	EQUATORIAL	581	0,00%	KYOEI DO BRASIL	114	0,00%	
73	KYOEI DO BRASIL	75	0,00%	ALM	75	0,00%	
74	COSESP	-5.221	0,00%	ANGELUS	1	0,00%	
TOTAL			143.961.430	100%	TOTAL	132.140.777	100%
DPVAT			5.929.663		DPVAT	8.693.019	
TOTAL			149.891.093		TOTAL	140.833.796	

CAPÍTULO 5: POLÍTICA COMERCIAL

UNIDADE 3: SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING

TEMA 1: Serviços Complementares

Análise Crítica: Serviços Complementares

Para agregar valor e diferenciação aos clientes, a Santiago Costa corretora estabeleceu parâmetros de atendimento que demonstram a preocupação contínua com os seus clientes.

Dentre os serviços complementares oferecidos, o maior diferencial é o profissional *Life Planner* que desde o primeiro contato presta um serviço de consultoria, trazendo um planejamento de acordo com as necessidades do potencial cliente e elaborando o plano de seguro ajustado para cada cliente, protegendo a necessidade que o preocupa e trazendo tranquilidade com as coberturas do seguro.

Além do atendimento personalizado do *Life Planner*, a Santiago Costa Corretora, disponibiliza para seus clientes o serviço de entrevista médica e exames laboratoriais, para verificar de fato como está a saúde do comprador e o risco real que este pode representar para seguradora.

Após o cliente já estar aprovado e indexado na carteira, o acompanhamento contínuo permanece e acontece nos momentos de revisita aos clientes, que ocorre ao menos uma vez por ano e possibilita a atualização das necessidades dos assegurados, podendo, assim, ser ajustado o planejamento do seguro comercializado no momento da adesão de acordo com a necessidade atual de cada cliente. Esse acompanhamento é feito, normalmente, com a periodicidade anual, mas, poderá ocorrer mais de uma vez por ano, uma vez que ocorra algum evento onde o próprio cliente solicite a revisita, como, por exemplo, o nascimento de um filho, onde a necessidade do capital segurado aumenta. A continuidade da consultoria está vinculada à manutenção do plano de seguro ativo. A responsabilidade do serviço complementar é do *Life Planner*, com a supervisão da Santiago Costa Corretora.

Esse serviço complementar não influencia na política de preços, uma vez que já está incluído no pacote de seguro calculado de acordo com a tábua atuarial no momento da adesão.

Os serviços complementares englobam as atividades pertinentes às relações para a

satisfação dos desejos e atividades dos consumidores. O desafio constitui-se em atender o consumidor, conhecer e entender suas expectativas durante e após a compra do produto em questão, o seguro de vida (LAS CASAS, 1991).

As atividades que constituem os serviços complementares são desempenhadas pelas empresas e/ou pelos *Life Planners*, de modo que haja a organização do produto a ser oferecido, no caso, o seguro de vida, assim como o preço, juntamente com a estratégia de venda para com o consumidor (assegurado). Estes itens são denominados de composto de marketing (marketing mix), os quais representam e são dirigidos à satisfação dos desejos e necessidades do cliente (LAS CASAS, 1991).

Segundo a Associação Americana de Marketing, serviços são “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”.

O relacionamento com o cliente, no que tange os serviços complementares, consiste em sólido relacionamento com os compradores, pois, atualmente, eles têm meios rápidos e fáceis de fazer comparações utilizando-se das esferas digitais, como pesquisas em sites, por exemplo, o site *Epinions.com* e *Yelp.com* permitem o compartilhamento de informações e experiências sobre vários bens e serviços. No entanto, os meios digitais também facilitam a comunicação entre vendedor e cliente. (KOTLER & KELLER, 2012)

Quanto à gestão do relacionamento com o cliente (CRM, do inglês: *customer relationship management*), baseia-se no gerenciamento de informações de cada cliente, e formas de contato, com o objetivo de potencializar sua fidelidade. Para tanto, o atendimento individualizado e personalizado, estreitam o relacionamento entre vendedor e cliente. (KOTLER & KELLER, 2012)

No que diz respeito à criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade, os consumidores em potencial são atraídos por indicação de outros clientes, ou seja, clientes conscientizados da importância em adquirir um seguro de vida, tema principal do presente trabalho, podem influenciar as pessoas que ainda não tem conhecimento sobre a empresa e, pela importância de se fazer um plano de seguro de vida. Logo, a divulgação da marca, assim como o atendimento personalizado, é de fundamental importância. (KOTLER & KELLER, 2012)

A qualidade e integridade da empresa são sempre questionadas pelo público alvo, então, o principal influenciador para a aquisição do seguro, ainda é a recomendação e indicações por parentes, amigos e conhecidos. (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2017)

Após a retenção do cliente, a conquista de novos clientes torna-se outro desafio, e

reinicia todo o processo de venda. Conquistar novos clientes pode custar à empresa, até cinco vezes mais do que manter os já existentes. (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2017)

Para a construção da fidelidade é de significativa importância ouvir o cliente, atentar aos seus ideais, criar uma ferramenta para mecanismo contínuo que mantenha os profissionais atentos e ligados junto ao cliente. Segundo Kotler & Keller, a conhecida *USAA Insurance* (grande e renomada empresa no ramo de seguros, fundada em 1922, em San Antonio, no Texas) conseguiu um elevado índice de contentamento entre os clientes, por estar sempre atenta às reais necessidades deles. Por conseguinte, a fidelização de clientes baseia-se principalmente na atenção dirigida ao cliente e às suas necessidades. E, a aquisição de novos clientes, se dá basicamente por indicação. (KOTLER & KELLER, 2012)

A seguir, observa-se um estudo de caso, onde foi constatado que existe uma grande importância no acompanhamento e na revisita para a possibilidade do ajuste no plano, de acordo das necessidades do cliente ao longo das fases da vida, como por exemplo: O caso da segurada Patrícia Bittencourt (o nome da segurada foi alterado para preservar as informações pessoais da cliente tal como a confidencialidade do seu plano de seguro) que fez o seu primeiro planejamento junto a Santiago Costa Corretora em dezembro de 2015.

Patrícia Bittencourt, solteira, sem filhos, 27 anos, na ocasião residente do curso de medicina na Universidade Estadual de Londrina, recebeu a primeira visita do *Life Planner* Luiz Baraviera, parceiro de negócios da Santiago Costa Corretora, que identificou o interesse da potencial cliente que na ocasião era formar uma reserva financeira para ter garantias de resgate para complemento de sua aposentadoria na transição para terceira idade. Entendendo este desejo da cliente, o *Life Planner* elaborou um seguro sob medida cujo principal objetivo era a formação da reserva financeira através do seguro em um período pré-determinado de 30 anos de contribuição. Patrícia Bittencourt gostou da personalização de forma objetiva com que conseguiu a simulação para o seu seguro individual, afinal não queria ter grandes garantias de seguro puro (produto que não formasse a reserva financeira), uma vez que, não possuía dependentes financeiros e seu objetivo era única e exclusivamente a formação do complemento para sua aposentadoria. Passou pelos exames laboratoriais, entrevista médica e conseguiu aprovação de sua apólice formadora de reserva financeira.

Após pouco mais de um ano que Patrícia Bittencourt estava com sua apólice ativa, o *Life Planner* Luiz Baraviera, entrou em contato por telefone para desejar feliz aniversário a sua cliente e aproveitou a oportunidade do contato para perguntar como estava a residência de medicina, como estava seu cotidiano e se havia ocorrido alguma mudança em sua estrutura

financeira. Patrícia respondeu que tudo estava indo muito bem, porém havia alterado uma situação na sua vida que ela não imaginaria que fosse ocorrer agora, e informou que estava grávida de seis meses e que iria dar à luz a sua primeira filha nos próximos três meses. O *Life Planner* a parabenizou desejando saúde e sabedoria ao bebê que estaria prestes a chegar e, também a lembrou que seu plano de seguro foi feito com o único objetivo de apenas formar reserva e que por esse motivo, aconselharia a cliente rever o plano com foco no complemento do seguro para aumento da garantia, proteção na educação e formação da filha e também a inclusão de garantias para proteção do padrão de vida familiar, uma vez que, a partir de então, esta teria um dependente financeiro. A segurada concordou em receber o *Life Planner* para ver as opções e possibilidades de mudança do seu plano para proteger as áreas descobertas em função da mudança na estrutura familiar.

No dia e horário combinado, Patrícia recebeu o *Life Planner* em seu apartamento e contratou as coberturas complementares de seguro puro para blindagem de educação e proteção do padrão de vida básico familiar, aumentando assim consideravelmente o seu capital segurado que era de R\$100.000,00 (cem mil reais) para R\$975.000,00 (novecentos e setenta e cinco mil reais). Novamente passou por exames médicos e laboratoriais e foi aprovada na apólice complementar. Cliente ficou extremamente satisfeita com as garantias do seguro e agradeceu ao *Life Planner* pelo contato e elaboração das novas garantias, salientando que se não fosse o contato dele, ela jamais imaginaria em fazer tal complemento de proteção, protegendo o maior bem que ela terá na vida, sua menina.

Após nove meses do complemento do plano de seguro, o *Life Planner* Luiz Baraviera recebeu uma ligação de um número desconhecido e, ao atender, percebeu uma voz trêmula ao fundo, dizendo-se ser pai de Patrícia Bittencourt e informando que encontrou nos documentos do consultório dela uma apólice de seguro de vida com a Santiago Costa Corretora, perguntando se de fato aquela apólice estava ativa. O *Life Planner* respondeu que sim! Em prantos ao telefone, o pai de Patrícia informou que a médica deixou sua filha no berçário pela manhã da segunda-feira e chegando ao consultório foi vítima de um assalto e infelizmente foi assassinada por dois indivíduos que levaram seu veículo.

O *Life Planner* prestou todo apoio à família e deu entrada no pagamento do benefício que após cinco dias estava na conta do beneficiário.

Patrícia Bittencourt morreu aos 29 anos de idade vítima de assalto, deixando uma filha recém-nascida e seu esposo, o qual ainda não gera renda em função de estar cursando o terceiro ano de medicina.

Neste breve relato demonstra-se a importância dos serviços complementares e contato contínuo com seus clientes. Pois foi através de um simples contato por telefone para desejar parabéns à cliente, que ocasionou no conhecimento da chegada de uma nova herdeira e a possibilidade de uma nova venda, cuja esta, trará conforto financeiro a família e garantia da formação educacional e criação de sua filha, que será beneficiária da apólice de seguro de vida de Patrícia Bittencourt.

Política Comercial: Serviços Complementares

Para agregar valor e diferenciação aos clientes, a Santiago Costa corretora estabeleceu parâmetros de atendimento que demonstram a preocupação contínua com os seus clientes. Dentre os serviços complementares oferecidos, o maior diferencial é o acompanhamento do *Life planner*, que se dá através de uma consultoria personalizada. A mesma acontece no momento da revisita ao cliente, que ocorre ao menos uma vez por ano e possibilita a atualização das necessidades dos clientes, podendo, assim, ser ajustado o planejamento do seguro comercializado no momento da adesão de acordo com a necessidade atual de cada cliente. Esse acompanhamento é feito, normalmente, com a periodicidade anual, mas, poderá ocorrer mais de uma vez por ano, uma vez que ocorra algum evento onde o próprio cliente solicite a revisita, como, por exemplo, o nascimento de um filho, onde a necessidade do capital segurado aumenta.

A continuidade da consultoria está vinculada à manutenção do plano de seguro ativo. A responsabilidade do serviço complementar é do *Life planner*, com a supervisão da Santiago Costa Corretora.

Esse serviço complementar não influencia na política de preços, uma vez que já está incluído no pacote de seguro calculado de acordo com a tábua atuarial no momento da adesão.

TEMA 2: Relacionamento com Clientes

Análise Crítica: Relacionamento com Clientes

Visando a manutenção dos clientes, a estratégia adotada pela Santiago Costa Corretora objetiva que o *Life Planner* seja lembrado pelo cliente. Para que isso aconteça, é recomendado que ele realize de três a quatro contatos anuais com o segurado, sendo estes através de uma visita presencial e mais três contatos telefônicos em datas comemorativas, datas estas que são

marcantes para o segurado, assim facilitando e estreitando o relacionamento como, por exemplo, no aniversário, Páscoa, Natal e também no aniversário da contratação da apólice de seguro, reforçando o tempo que o cliente está protegido e ressaltando as garantias contratadas em sua apólice de seguro de vida.

Pelo fato do *Life Planner* ser o único canal de venda, acompanhado pela Santiago Costa Corretora, todos os acompanhamentos e necessidades dos clientes ficam sob sua responsabilidade, uma vez que, o life planner será beneficiado diretamente pelo contato, seja pelo simples fato de ser lembrado pelo cliente, assim tendo a possibilidade no momento oportuno de uma suposta nova contratação de apólice complementar, ajustando a necessidade do cliente e aumentando o valor do seguro existente, ou até mesmo, por uma nova indicação feita pelo cliente que poderá gerar um novo cliente, utilizando-se assim dos benefícios do marketing boca-a-boca, que facilitará o novo negócio diante a credibilidade e confiança do recomendam-te diante a recepção do novo cliente prospectado.

Os clientes são classificados de acordo com o valor e tempo de emissão da apólice de seguro. O atendimento geralmente é de forma padrão para todos os clientes, sendo cumprido os principais benefícios vendido na hora da comercialização do seguro para todos clientes sem exceção, que será um atendimento de maneira personalizada, respeitosa e da forma mais ágil possível para o desejo do cliente, seja diante uma simples alteração de dados cadastrais da apólice, até uma situação mais complexa como um pagamento de benefício. Entretanto, em uma sequência de prioridades, os clientes com apólices de valores mais expressivos têm uma maior preferência, visto a importância que o plano traz para carteira da Santiago Costa Corretora, como por exemplo, maior comissão para corretora, pontuação nos rankings para os reconhecimentos dos eventos oferecidos pela franqueadora, além da importância na manutenção desses clientes para habilitação dos bônus financeiros que ocorrem a cada três meses ao decorrer do ano para corretora cuidar, mantendo esses bons clientes satisfeitos e com suas apólices de seguro de vida ativas.

A empresa conta com um sistema que fornece os dados inseridos sobre o cliente na momento da contratação do seguro de vida. Esse perfil deverá ser atualizado anualmente nas revisitas para que o *Life Planner* esteja sempre acompanhando as necessidades dos seus clientes. Além disso, o sistema gera informações sobre os familiares dos clientes que ainda não possuem o plano de seguro, dando assim uma visão mais direcionada para fechamentos de novos planos dentro da estrutura familiar.

O relacionamento com o cliente depende notadamente dos serviços complementares.

Contudo, a maneira com que o cliente é atendido, é um importante diferencial competitivo. Ronald Swift, autor do livro *CRM Customer Relationship Management* (O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente) afirma:

“Gerência de Relacionamento com clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e lucratividade deles”.

O marketing de relacionamento com o cliente é um processo que atua mutuamente e transforma informações sobre os clientes em relacionamentos assertivos. (SWIFT, 2001)

Muitos são os benefícios da gerência de relacionamento, tais como: menor custo para atrair clientes; redução de investimento em campanhas de marketing, gerando maior lucratividade para a empresa; retenção e fidelização de clientes; maior frequência de compra. (SWIFT, 2001)

A retenção do cliente se concretiza através da percepção e do relacionamento respeitoso do vendedor. É necessário desenvolver uma percepção que preveja abandono por parte do cliente, isto é, mudança de endereço, dificuldade financeira, etc. e assim aprovisionar a solução. (SWIFT, 2001)

É importante estabelecer uma relação de confiança entre vendedor e comprador, e isso é pré-requisito para um relacionamento saudável de venda em longo prazo. Fatores interpessoais e organizacionais afetam a confiança do relacionamento citado, tais como: competência, integridade, honestidade, benevolência. Considera-se confiável quando a empresa fornece informações honestas e completas, quando os incentivos coincidem com as necessidades e perspectivas do cliente, estabelece parceria, apresenta comparações com outras empresas e seus concorrentes. (KOTLER & KELLER, 2012)

Logo, o bom relacionamento com o cliente se dá através da confiança, e da honestidade do vendedor para com o cliente, construindo uma relação de certeza e por consequência, a fidelização do cliente. (LAS CASAS, 1991)

A Santiago Costa Corretora faz promoções para envolver seus clientes e fazer com que seja lembrada com maior frequência por eles. Como por exemplo: Patrocínios de eventos culturais onde convida seus clientes de forma gratuita para um momento de descontração e entretenimento, desse modo demonstrando o interesse no cliente como um amigo e não apenas interesse quando se quer uma nova venda, onde o foco é criar um estreitamento e vínculo com os clientes, estabelecendo confiança e fortalecimento da parceria da empresa com o cliente.

Outra ação que traz muito resultado para Santiago Costa é o contato espontâneo para com os clientes, como por exemplo: Datas de aniversário de casamento, aniversário de nascimento dos filhos, ou até mesmo no dia 15 de setembro que é o dia comemorado como o dia do cliente no Brasil. Neste dia, os *Life Planners* entram em contato apenas para agradecer por ser nosso cliente e ter depositado confiança na empresa, que pode contar conosco sempre que precisar e assim desejamos um ótimo dia para o cliente, fortalecendo o elo de amizade e proximidade.

Pode parecer algo extremamente simples, porém genuíno e faz com que o cliente lembre-se da sua empresa pelo fato de uma simples ligação. Dessa forma, quando alguém de sua rede de relacionamento de amigos que ainda não é seu cliente e, por conseguinte, cliente da Santiago Costa Corretora, comentar sobre seguro ou planejamento financeiro, o cliente que tem um bom relacionamento com a Santiago Costa Corretora, estará com o nome da empresa fresco na cabeça, possibilitando uma nova indicação com maior força, que levará a um novo negócio, sem que isso tenha custado grande investimento para empresa, pois o *marketing* “boca-a-boca” é que manterá a empresa em crescimento sem grandes investimentos em mídias tradicionais.

Conforme afirma McKenna (1992, p. 45), em seu livro sobre *marketing* de relacionamento:

“O posicionamento começa com o consumidor. Os consumidores pensam sobre os produtos e empresas comparando-os com outros produtos e empresas. O que realmente importa é como os possíveis clientes e os já existentes veem uma empresa em relação às concorrentes. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propagando de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra”.

E possível observar pelo exemplo agora a ser citado, um caso de indicação de um cliente para o outro, o qual o *Life Planner* atendeu. O *Life Planner* foi contatado pelo cliente indicado por outro cliente que já conhece os produtos da empresa Santiago Costa Corretora. O caso se deu da seguinte forma:

Quando o *Life Planner* foi contatado pelo possível cliente indicado por outro, agendou uma visita para conhecer o produto de interesse. O produto a ser comprado se tratava de um seguro de vida com garantias reais, oferecido pela Santiago Costa Corretora que atendeu devidamente a expectativa do cliente. Porém, no primeiro momento, este decidiu analisar e conversar com a família para de fato decidir pela contratação do plano de seguro. Após quatro semanas o cliente contatou novamente o *Life Planner* para tirar dúvidas e conhecer mais sobre

o produto apresentado inicialmente. A partir daí, conhecendo as reais necessidades do cliente por ele expressas, o *Life Planner* pode explicitar em detalhes sobre o plano de seguro de vida. O plano apresentado conforme as reais necessidades do cliente foi um seguro com alto valor agregado que constituiu um valor total a ser pago anualmente pelo segurado por 10 anos de R\$94.350,75 (Noventa e quatro mil, trezentos e cinqüenta reais e setenta e cinco centavos), sendo este com coberturas extremamente completa de doenças graves plus, garantia que traz tranquilidade financeira e liquidez imediata em caso de algum diagnóstico dentre as treze doenças graves cobertas pelo seguro que são, os principais tipos de câncer, infarto, AVC, insuficiência renal terminal, transplante de órgãos, paralisia, cirurgia da aorta, cegueira ou perda da visão, surdez ou perda da audição, ponte de safena, cirurgia de trocas de válvulas cardíacas, queimaduras graves e esclerose múltipla. Diagnósticos estes que levam em média de dois a três anos para o tratamento e em muitos casos, com grande possibilidade de cura. Esse tipo de “surpresa” do diagnóstico da doença grave geralmente afasta a pessoa de sua atividade laboral para o tratamento, desta forma, o seguro consegue proteger e trazer liquidez imediata para o segurado e sua família manter o padrão de vida sem a necessidades de entrar em dívidas ou reduzir o padrão de vida. O seguro conta também com proteção em caso de internamento, seja por qualquer tipo de doença ou acidente, garantindo que a receita mensal que o segurado gera, será recebida no período referente aos dias de internamento. Complementar as duas garantias citadas, o seguro garante a proteção da educação dos filhos em caso de invalidez permanente total ou morte do segurado, trazendo tranquilidade ao segurado que mesmo em uma situação de morte prematura, seu legado que é a educação e formação dos seus filhos irá ocorrer. Cobertura de invalidez parcial para caso o segurado tiver a perda da função de um membro como por exemplo, uma das mãos, braços, pés ou pernas, olhos ou ambos os ouvidos, garantia essa fundamental para o segurado em questão que é médico cirurgião e utiliza principalmente suas mãos e visão como principal ferramenta de trabalho. Além disso, como “cereja do bolo” o produto principal de maior valor agregado que é a compra do seguro vitalício versus a reserva financeira, garantia esta que possibilita ao cliente fazer o resgate do valor por sobre vida, mais a correção monetária. Sendo estas coberturas exclusivas para o cliente que contratou. No entanto, em caso de morte do contratante, a família receberá o valor total do seguro que é de R\$5.000.000,00 (Cinco milhões de reais). Esse valor garante o padrão de vida familiar por ao menos 10 anos, protege a educação dos dois filhos que ainda são menores e ainda possuem um longo período de criação e educação. Caso o segurado venha a faltar, o prazo médio de recebimento do seguro para a família e em média de cinco dias úteis.

Diante esse ocorrido, entende-se que o formato utilizado para chegar até este cliente potencial, foi o marketing de relacionamento, uma vez que, o novo cliente foi indicado pelo cliente já atendido pela Santiago Costa Corretora.

Política Comercial: Relacionamento com Clientes

Visando a manutenção dos clientes, a estratégia adotada pela Santiago Costa corretora objetiva que o *Life planner* seja lembrado pelo cliente. Para que isso aconteça, é recomendado que ele realize de três a quatro contatos anuais com o segurado, sendo estes através de uma visita presencial e mais três contatos telefônicos em datas comemorativas, como, por exemplo, aniversário, Natal e Páscoa.

Pelo fato do *Life planner* ser o único canal de venda, acompanhado pela Santiago Costa Corretora, todos os acompanhamentos e necessidades dos clientes ficam sob sua responsabilidade.

Todos os clientes possuem a mesma classificação de importância, uma vez que, o modelo de atendimento está relacionado com a importância da saúde e vida do segurado e não com o preço da apólice.

A empresa conta com um sistema que fornece os dados inseridos sobre o cliente na hora da contratação do seguro. Esse perfil deverá ser atualizado anualmente nas revisitas para que o *Life planner* esteja sempre acompanhando as necessidades dos seus clientes. Além disso, o sistema gera informações sobre os familiares dos clientes que ainda não possuem o plano, dando assim uma visão mais direcionada para fechamentos de novos planos de seguros dentro da estrutura familiar.

TEMA 3: Programas de Endomarketing

Análise Crítica: Programas de Endomarketing

O público para os programas de *endomarketing* está focado na máster franquia, *Life Planners* e assistentes administrativas. O trabalho é feito pela franqueadora de maneira intensa, com frequência semanal. O trabalho envolve vídeos motivacionais focados em campanhas de reconhecimento, premiações e *ranking* de qualificações entre os envolvidos. A principal diferença é que, para as másters franquias, o foco está voltado para gestão e motivação

da força de venda, e para os *Life Planners*, voltado para motivação, reconhecimento de convenções e campanhas de incentivo.

Para que ocorra a melhoria na comunicação interna e engajamento entre as áreas, será necessária implantação de encontros e reuniões, para entendimento do processo da área específica e alinhamento de linguagem entre os departamentos. O objetivo a ser alcançado será a eficiência no trabalho e facilidade na comunicação entre áreas.

As ferramentas a serem utilizadas para esse engajamento são: jornais internos, vídeo conferências, *e-mails marketing*, vídeos institucionais e mensagens instantâneas, gerando cumplicidade e parceria entre todos os envolvidos.

O *Endomarketing* tornou-se de grande relevância para as empresas, pois visa uma aliança entre colaboradores e empresa, e estimulando a ideia de que seu sucesso está vinculado ao sucesso da organização. O estudo do clima organizacional é necessário para conhecer a satisfação do colaborador em relação à empresa. (BEKIN, 1995)

O primeiro a usar o termo *Endomarketing* no Brasil, em 1975, foi Bekin, e segundo ele, “*Endomarketing* consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus colaboradores e departamentos valores destinados a servir o cliente” (p.2).

Dias (2007), afirma que *Endomarketing* é um processo de alinhamento entre colaborador e empresa, que tem como objetivo melhorar a comunicação e buscar a produtividade na empresa, considerando que o sucesso do colaborador está atrelado ao sucesso da organização.

Dias (2007, p.22) considera que uma forma de integração muito utilizada atualmente nas organizações é a internet:

“O advento da tecnologia da informação trouxe mais facilidade no envio e recepção de mensagens aos gerentes e operadores. O gerente recebe a mensagem via correio eletrônico e repassa aos operadores a informação oficial, livre de boatos. Para os empregados, a informação chega de forma mais fácil e rápida, facilitando a tomada de decisões e o despertar da criatividade para criação de melhorias organizacionais”.

Segundo Kotler (1998), o programa de *Endomarketing* traz motivação aos trabalhadores, assim como pequenas premiações e outros incentivos. Afirma também que o ambiente de trabalho deve ser o mais agradável possível, considerando que o trabalhador passa grande parte da sua vida em um ambiente organizacional. O colaborador bem informado acerca da empresa, também reduz conflitos, facilita a administração de atritos e facilita a busca de soluções para

eventuais situações desagradáveis no ambiente empresarial. (KOTLER, 1998)

Portanto, o clima organizacional se faz importante para a obtenção dos objetivos da empresa e dos colaboradores, visto que com satisfação e remuneração desejada, este último, é mais fácil de obter o sucesso tanto da empresa quanto de seus empregados. (KOTLER, 1998)

Na Santiago Costa Corretora o *endomarketing* é utilizado para criar uma aliança entre colaboradores e empresa fazendo com que eles se sintam próximos. O objetivo é conhecer a satisfação do colaborador em relação à empresa e trazer um programa de promoções internas que sejam adequados para motivar os *Life Planners* e demais departamentos da Santiago Costa.

A empresa está focada na satisfação dos seus clientes e colaboradores, desta forma cria canais de comunicação e interação que gera aproximação contínua possibilitando trabalhar com a motivação e reconhecimento.

O processo de imersão e integração da Santiago Costa Corretora inicia-se com um encontro voltado para treinamento do modelo de atendimento, desde o perfil comportamental dos clientes, apresentação pessoal envolvendo boas práticas e, ética na comercialização do seguro de vida individual.

Os *Life Planners* treinados dentro do modelo da Santiago Costa Corretora para comercialização do seguro de vida precisam de um acompanhamento e avaliação de desempenho para alinhamento dos objetivos. Os profissionais que não seguem à risca o modelo no primeiro ano de comercialização, ou seja, não tiveram o sucesso esperado, terão a oportunidade de ir a reuniões e palestras oferecidas pela corretora ouvindo e envolvendo-se com os melhores, facilitando a troca de experiências do que deu certo e do que também não dá certo no dia-a-dia de corretor franqueado.

Ao que afirma Bekin (1995, p.53), observa-se:

“Posso dizer que o sucesso da implantação do *Endomarketing* depende 10% do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes. Daí a importância total do comportamento e envolvimento pessoal da alta direção da empresa. A liderança é fundamental criando o modelo, o exemplo a ser seguido e disseminado”.

Baseado neste conceito a Santiago Costa Corretora faz uma convenção anual para os profissionais mais bem *performados* com uma viagem para um lugar admirado. Neste evento os profissionais são reconhecidos, tem um momento genuíno e eternizado junto à empresa e construindo admiração pelos colegas de trabalho, além de participar do evento, o *Life planner* ganha prestígio, visibilidade, para com seus clientes, amigos e familiares.

Segundo Bekin (1995), os fundamentos do *endomarketing* sempre existiram nas

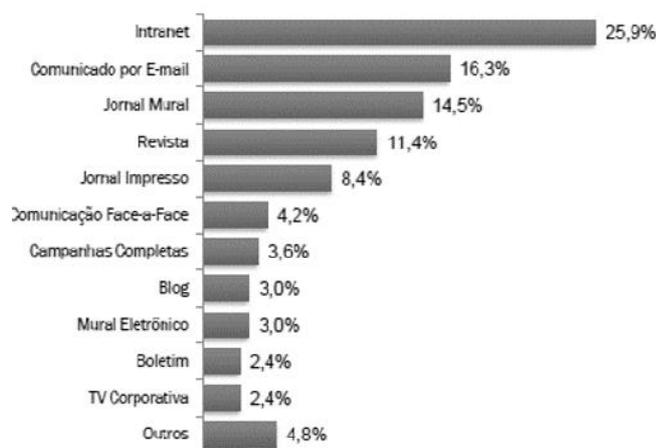
empresas, mesmo que de forma intuitiva, os empresários com espírito de liderança e eficiência utilizavam da ferramenta, mesmo sem saber que estavam fazendo o uso da ferramenta de maneira informal. O *endomarketing* é feito para realizar ações de *marketing* para o público interno da empresa, com o objetivo de promover entre seus funcionários e parceiros de negócio aqueles valores destinados a bem atender o cliente.

Com este entendimento, não é possível a utilização do *endomarketing* apenas para parceiros de negócio com alta *performance* e sim para todo o público interno. Portanto, a Santiago Costa, envolve todos os seus *Life Planners* e demais departamentos em campanhas que ocorrem três vezes ao ano, onde todos colaboradores têm a oportunidade de estar participando das oficinas que desenvolvem e deixam claros os valores destinados a servir o cliente, levando um planejamento financeiro através da apólice de seguro que de fato atenda sua necessidade.

Pode-se aplicar o *endomarketing* de várias formas dentro da empresa, por meio de cartazes, quadros, reuniões para divulgação de novos produtos, jornal interno, intranet, entre outros. (ABERJE, 2012)

São vários os tipos de meios para se consolidar o *marketing* interno, porém, o importante e primordial é nunca deixar de comunicar, pois a comunicação é a base para o sucesso de uma organização. Na figura 1 estão listados os meios de comunicação que podem ser utilizados.

FIGURA 1 – Gráfico de pesquisa sobre os meios mais utilizados nas empresas para a Comunicação Interna.



Fonte: ABERJE (2012)

Conforme demonstrado no gráfico acima, a maneira mais utilizada para comunicação interna nas empresas é a intranet, local de acesso diário dos colaboradores e com alto índice de visibilidade. A Santiago Costa Corretora, utiliza muito o canal de intranet e também os comunicados por e-mail e Jornal Mural onde demonstra *performance* realizado e indicadores de satisfação dos seus clientes.

Segundo Bekin (1995, p.13), é possível observar os pontos básicos na abordagem do *endomarketing* para um gestor em primeiro lugar, como ele precisa ser “reeducado” para assim assumir seu novo papel dentro da estrutura:

“O treinador ou *“coach”* organiza uma equipe para atuar solidariamente, criando as condições para que todo o grupo esteja entrosado para o trabalho coletivo, isto é, para o jogo. Ele orienta a equipe com instruções, corrigindo posições, incentivando o time, treinando jogadas, dando liberdade de ação para que tenha iniciativa e organizando a melhor tática possível pra obter um resultado positivo. Entre treinador e equipe, constrói-se uma relação próxima, baseada no contato, no diálogo. O treinador dirige sua equipe sem assumir uma posição impessoal, rigidamente hierarquizada. Ao contrário, ele também faz parte da equipe, estar comprometido e identificado com ela e com seus resultados. Pois este é o novo perfil do gerente como líder. Um líder caracterizado por sua função é tática e estratégica ao mesmo tempo”.

Política Comercial: Programas de Endomarketing

O público para os programas de endomarketing está focado nas máster franquias, *life planners* e assistentes administrativas. O trabalho é feito pela franqueadora de maneira intensa com frequência semanal. O trabalho envolve vídeos motivacionais focados em campanhas de reconhecimento, premiações e ranking de qualificações entre os envolvidos. A principal diferença é que, para as másters franquias, o foco está voltado para gestão e motivação da força de venda, e para os *life planners*, voltado para motivação, reconhecimento de convenções e campanhas de incentivo.

Para que ocorra a melhoria na comunicação interna e engajamento entre as áreas, será preciso implantação de encontros, visitas e reuniões entre setores, para entendimento do processo da área específica e alinhamento de linguagem entre os departamentos. O objetivo a ser alcançado será a eficiência no trabalho e facilidade na comunicação entre áreas.

As ferramentas a serem utilizadas para esse engajamento são: jornais internos, vídeo conferências, divulgação de objetivos mútuos conquistados e divulgação através de mensagens instantâneas, gerando cumplicidade e parceria entre todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo. Makron Books, 1995.

BRITO, J. M. **O contrato do seguro: comentado conforme as disposições do novo Código Civil**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003

DIAS, J. G. G. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial**. São Paulo. Livro Pronto, 2007.

GUIMARÃES, A. M. C. **Contratos Internacionais de seguros**. São Paulo, RT, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, F.; KELLER. K. **Administração de Marketing**. São Paulo. *Person Education* do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; KATAJAYA, H. SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro. GMT, 2017.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de seguros**. São Paulo. Saraiva, 2003, 2 ed.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. Atlas. São Paulo, 1991.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Campus. Rio de janeiro, 1992.

OLIVEIRA, C. M. **Contrato de seguro: interpretação doutrinária e jurisprudencial**. Campinas, 2002.

SILVA, I. O. **Curso de direito do seguro**. São Paulo. Saraiva, 2008.

SWIFT, R. **CRM: Customer Relationship Management**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.