

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
MBA EM GESTÃO COMERCIAL - GECOM 02/2009  
WILLIAN RICARDO BUSATTA BONATTO**

**Política Comercial da MAPFRE Seguros S/A no Paraná**

**CURITIBA**

**2011**

**WILLIAN RICARDO BUSATTA BONATTO**

**Política Comercial da MAPFRE Seguros S/A no Paraná**

Trabalho apresentado a ISAE/FGV como  
requisito parcial para a conclusão do curso MBA  
em Gestão Comercial pela ISAE/FGV.

**Orientador:** Luis Roberto G.de A.Mello

**CURITIBA**

**2011**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**  
**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**MBA EM GESTÃO COMERCIAL - GECOM 02/2009**

O Trabalho de Conclusão de Curso “Política Comercial da MAPFRE Seguros S/A no Paraná” elaborado por Willian Ricardo Busatta Bonatto aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Comercial, GECOM 02/2009, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 30 de Setembro de 2011.

---

João Baptista Vilhena  
Coordenador

---

Luis Roberto G.de A.Mello  
Professor orientador

## **DECLARAÇÃO**

A empresa MAPFRE SEGUROS S/A, representada neste documento pelo Sr. Luciano Turra, diretor territorial Paraná, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, no Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Política Comercial da MAPFRE Seguros S/A no Paraná”, realizado pelo aluno Willian Ricardo Busatta Bonatto, do MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 30 de Setembro de 2011.

---

Luciano Turra  
Diretor Territorial Paraná

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluno Willian Ricardo Busatta Bonatto, abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 01/07/2009 a 1/07/2011, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Política Comercial da MAPFRE Seguros S/A no Paraná” é autêntico, original e de sua autoria.

---

Willian Ricardo Busatta Bonatto

## RESUMO

O conteúdo desse trabalho de consultoria tem o objetivo de refletir o modelo de gestão adotado por algumas empresas e pela analisada. O trabalho esclarece pontos importantes sobre o mercado de seguros no Brasil e o posicionamento da Mapfre seguros nesse cenário nacional.

A Mapfre seguros é apresentada de maneira resumida, porém com informações importantes para criar um embasamento relevante fornecendo dados para uma análise crítica e apresentação de sugestões.

Este trabalho tem origem no curso de Gestão Comercial da FGV e experiências profissionais dos autores mencionados. Os pontos principais do estudo desse trabalho são: Uma análise mais profunda do ambiente em que a empresa esta inserida e os produtos ofertados por ela, uma reflexão sobre os projetos desenvolvidos e colocados em prática pela Mapfre. Analisando os serviços e programas oferecidos pela empresa notou-se que estes são estratégicos e muito bem desenvolvidos em várias áreas, como social e ambiental.

Os produtos oferecidos pela empresa estão concentrados principalmente nos seguros para automóveis e, outros produtos como seguro residencial e de vida ainda não são muito atrativos para os brasileiros.

A partir das análises dos dados, são apresentadas sugestões para a Mapfre como a de imprimir mais esforços na conexão dos programas ambientais com clientes da Mapfre através de mais vantagens e benefícios para determinados clientes.

O resultado esperado no trabalho é permitir reflexões sobre o ambiente organizacional, o cenário brasileiro e fornecer ferramentas modernas que auxiliem na percepção do valor dos produtos e serviços que a Mapfre oferece.

Palavras Chave: Serviços para clientes. marketing de serviços.

## **ABSTRACT**

The content of this consulting work is aimed to reflect the management model adopted by some companies and the analyzed company. The work clarifies important points about the insurance market in Brazil and the positioning of Mapfre insurance in the national scene.

The Mapfre insurance is presented in brief, but with important information to create relevant foundations, providing subsidies to review and make suggestions.

This work originates in the Business Management course at FGV and professional experiences of the mentioned authors. The main points of this study are: A deeper analysis of the environment in which the company operates and the products offered by it, a reflection about the projects developed put into practice by Mapfre. Looking at the services and programs offered by the company, noted that are strategic and well developed in many areas including social and environmental.

The products offered by the company are mainly concentrated in automobile insurance and, other products such as home insurance and life insurance are not very attractive for Brazilians.

From data analysis, suggestions are presented to Mapfre, as to print more efforts in connecting environmental programs with customers Mapfre through more advantages and benefits for certain customers.

The expected result in the work is to allow reflections about the organizational environment, the Brazilian scene and provide moderns tools, that aid in the perception of the value of the products and services that Mapfre offers.

Keywords: Customer Services. Marketing Services.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 MISSÃO, VISÃO, PRINCÍPIOS INSTITUCIONAIS E VALORES.....</b>	<b>6</b>
2.1 MISSÃO .....	6
2.2 VISÃO DE FUTURO.....	6
2.3 PRINCÍPIOS INSTITUCIONAIS.....	7
2.4 VALORES.....	9
2.5 A MAPFRE NO MUNDO .....	9
2.6 A MAPFRE NO BRASIL .....	11
<b>3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS.....</b>	<b>13</b>
3.1 DESEMPENHO OPERACIONAL .....	13
3.2 DESEMPENHO OPERACIONAL .....	14
3.3 DESEMPENHO ECONÔMICO FINANCEIRO.....	15
<b>4 MERCADO BRASILEIRO DE SEGUROS .....</b>	<b>17</b>
4.1 O MERCADO .....	17
4.2 A MAPFRE .....	19
4.3 VIDA E PREVIDÊNCIA .....	21
4.4 OPORTUNIDADES DE MERCADO .....	26
4.3.1 Microseguros .....	26
4.3.2 Distribuidores .....	30
4.3.3 Vantagens Competitivas.....	32
<b>5 CONSUMIDORES .....</b>	<b>33</b>
<b>6 POLÍTICA COMERCIAL .....</b>	<b>35</b>
6.1 DEFINIÇÃO DAS SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS .....	35
6.2 ESTIPULAÇÃO DAS METAS DE VENDAS.....	36
6.3 ATIVIDADES QUE PRECISAM SER EXERCIDAS PARA SEREM ALCANÇADAS AS METAS .....	37
6.4 CLASSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO .....	39
6.5 POLÍTICA DE PREÇOS .....	40
6.6 POLÍTICA DE DETERMINAÇÃO DE SERVIÇOS COMPLEMENTARES .....	42



6.7 POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES .....	43
6.8 POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA COMERCIAL.....	45
6.9 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO.....	47
6.10 POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO .....	47
6.10.1 Conceitos.....	48
6.10.2 Etapas do Processo .....	49
6.10.4 Responsabilidades .....	52
6.11 POLÍTICA DE TREINAMENTO.....	54
6.12 POLÍTICA DE ENDOMARKETING.....	57
6.13 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS .....	59
6.14 ORÇAMENTO.....	59
6.15 CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO .....	62
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>64</b>
<b>8 ANÁLISE CRÍTICA DA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>83</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>85</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A intenção deste trabalho é apresentar a Mapfre Seguros pela ótica da política comercial que estruturamos. Apoiamos este trabalho tomando por referência os dados globais da organização, passando pela operação no Brasil e finalmente refinando a análise sobre a adoção de uma política comercial para utilização junto à Territorial Paraná da Mapfre Seguros.

A organização é bem definida em duas grandes linhas de atuação: ser multicanal e multiproduto. Desta forma, agrega à estrutura atual uma grande rede de distribuidores, os corretores de seguros que atuam em uma grande variedade de outros canais, e ao mesmo tempo um portfólio de produtos e serviços bastante extenso.

A Mapfre Seguros possui a maior rede de colaboradores comerciais entre as seguradoras brasileiras, o que se repete igualmente na operação do Paraná. O relacionamento com os parceiros de distribuição é muito próximo e requer destas equipes uma importante qualificação. Por isso a adoção de ferramentas que otimizam esta gestão, como o CRM de corretores, política robusta de formação e capacitação de distribuidores e principalmente a adoção de um atendimento diferenciado ao consumidor final, o segurado.

A remuneração por desempenho, metas e resultado, é forte e consistente na Mapfre e faz com que os colaboradores de todas as áreas sejam beneficiados com a cultura de alta performance.

A descentralização de vários processos da matriz da empresa em São Paulo faz ainda com que as decisões sejam tomadas localmente e respeitando sempre o regionalismo da operação e seus costumes.

A política de endomarketing é bem estruturada e focada para que os colaboradores e parceiros externos, em todos os níveis, tenham visão de cliente e possam positivamente somar ao processo de entrega e atendimento.

## **2 MISSÃO, VISÃO, PRINCÍPIOS INSTITUCIONAIS E VALORES**

### **2.1 MISSÃO**

O Grupo Segurador MAPFRE tem como missão principal prover com excelência soluções em seguros, produtos financeiros e serviços para preservar a estabilidade socioeconômica pessoal, familiar e empresarial de seus clientes.

### **2.2 VISÃO DE FUTURO**

Superar as expectativas dos clientes com produtos inovadores, processos e serviços de alta qualidade, preços justos, atendimento eficaz e personalizado.

Ampliar e fortalecer os resultados mútuos com os corretores e parceiros de negócio, difundindo nosso amplo portfólio de produtos, reforçando o relacionamento segmentado e mantendo atuação nacional e multinacional.

Os colaboradores manterão seu comprometimento com os valores e princípios da MAPFRE. Continuar incentivando atitudes positivas que gerem clima de coesão, confiança, motivação, bem-estar e aumento da qualificação profissional, proporcionando capacitação, remuneração fundamentada em desempenho, reconhecimento e estímulo a uma cultura de alta performance.

Fornecer notícias, publicidade e informação criteriosa, transparente e ágil. Difundir a cultura da prevenção, da qualidade de vida e da responsabilidade social, de modo a despertar o interesse dos veículos de comunicação por estes aspectos de ação empresarial e contribuir, desta maneira, para a formação da cultura de seguros e previdência.

No relacionamento com autoridades dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, pautar atuação pelo cumprimento das leis e normas e pela conduta ética e pontual.

Participar efetivamente nas diversas associações de classe, de forma a permitir representatividade eficaz no Grupo, absorvendo e disseminando conhecimento, experiências e influenciando positivamente no desenvolvimento e na expansão das atividades securitárias e de previdência para a proteção das pessoas e bens.

Manter com os resseguradores parcerias duradouras e equitativas, no esforço de alcançar objetivos comuns, que gerem crescimento e lucro sustentável.

Operar sempre com fornecedores de comprovada capacidade técnica, comprometidos com a satisfação de nossos clientes e que garantam a qualidade de serviços, o cumprimento dos prazos e preços justos.

Manter o compromisso de responsabilidade social para com a comunidade, gerando empregos diretos e indiretos, promovendo a conscientização da prevenção de riscos, estimulando os colaboradores para o trabalho voluntário e dedicando esforços para ações sociais, culturais e educativas.

Todas estas ações e esforços visam assegurar as condições para que a Empresa supere os objetivos traçados por seus acionistas, na busca de crescimento sustentado, da adequada lucratividade, da criação de valor econômico e do reconhecimento das marcas.

## 2.3 PRINCÍPIOS INSTITUCIONAIS

**Globalidade da Oferta:** oferecer aos clientes uma gama completa de produtos e serviços para a prevenção e cobertura de seus riscos e solucionar suas necessidades de poupança e previdência pessoal e familiar.

**Vocação multinacional:** o objetivo é crescer e, ao mesmo tempo, contribuir para o progresso econômico e social dos países em que o Grupo atua, com a implantação de empresas que baseiem a sua gestão em nossos princípios institucionais e empresariais.

**Especialização:** estruturar unidades e sociedades

Com grande autonomia de gestão, para que tenham equipes específicas para as distintas atividades e assim obtenham a máxima eficiência nos serviços prestados aos clientes.

**Descentralização:** buscar, com a adoção de decisões locais e a solução regionalizada de problemas, a máxima agilidade na gestão e no aproveitamento dos recursos de toda a organização.

**Atuação coordenada:** autonomia da gestão se baseia na fixação dos objetos e no desenvolvimento de políticas de atuação comum à supervisão dos órgãos de governo e da mutualidade.

**Máximo aproveitamento de sinergias:** a atuação autônoma se complementa com o estabelecimento de serviços comuns que sejam necessários para a adequada coordenação e máximo aproveitamento de sinergias.

**Vocação de liderança:** ser líder em todos os mercados e setores de atuação.

**Alta qualidade nos serviços aos clientes:** buscar a qualidade tanto razões éticas como pela certeza de que um bom serviço constitui-se no meio mais eficaz para conseguir a fidelização dos clientes.

**Busca permanente da eficácia:** é objetivo do Grupo otimizar a utilização dos recursos, o que implica, entre outros fatores, pragmatismo e flexibilidade; agilidade nas decisões; aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo desenvolvimento tecnológico; máxima objetividade na seleção das pessoas; e atenção contínua à formação e ao rigor nos gastos.

## 2.4 VALORES

**Independência:** ser independente de qualquer pessoa, entidade, grupo ou classes de poder. Este princípio irrenunciável é derivado da natureza associativa da entidade matriz.

**Responsabilidade social:** a atuação do Sistema MAPFRE e de quem participa nele está inspirada no sentido de servir à sociedade, como reconhecimento da responsabilidade que nos compete para o seu próprio desenvolvimento. Por esta razão, o Sistema aderiu ao pacto mundial de responsabilidade social e corporativa liderado pelas Nações Unidas.

**Atuação ética:** sentir-se comprometido com o respeito dos direitos das pessoas e, por isso nossa atuação é regida pelos princípios de transparência e veracidade, equidade e rapidez no pagamento das indenizações e no cumprimento das obrigações contratuais, no respeito aos direitos dos mutualistas, bem como no cumprimento das leis dos países onde se atua.

**Humanismo:** acreditar que as pessoas na organização são o principal ativo e que as relações devem ser presididas por valores como a tolerância, a cordialidade e a solidariedade.

**Crescimento empresarial e patrimonial:** na MAPFRE, a criação de valor está orientada para o crescimento do benefício de nossos mutualistas, acionistas e de todos que colaboram e participam das atividades do Sistema.

## 2.5 A MAPFRE NO MUNDO

Em 2008, a MAPFRE S/A (*Mutualidad de la Agrupación de Proprietários de Fincas Rústicas de Espana*) completou 75 anos como um grupo sólido, sendo considerado detentor de um dos mais altos padrões do mercado pela *Standard & Poors (AA Very Strong)* e posição marcante nos mercados onde atua:

- Líder na Espanha e nas Américas nos segmento de seguros patrimoniais;
- Líder no mercado de seguros e resseguros espanhol;

- Líder no mercado de resseguros na América Latina e Caribe;
- Líder no mercado de seguros “não-vida” na América Latina e Caribe;
- Elevada na classificação da revista Forbes de 409º para 315º maior grupo empresarial do mundo.

O Sistema MAPFRE nasceu da união de um grupo de proprietários de pequenas áreas agrícolas com o objetivo de prestar assistência a trabalhadores acidentados. Hoje, é líder absoluto do mercado segurador da Espanha, país-sede da Corporação, com participação mundial expressiva nos segmentos de seguros, resseguros, financeiros e de serviços. Além disso, detém posições de destaque em toda a Europa e América Latina, onde ocupa o primeiro lugar em volume de recursos, e mantém presença física em 21 países da América.

A trajetória de sucesso da MAPFRE vem sendo construída com foco em seu principal objetivo: o desenvolvimento de soluções que garantam mais qualidade de vida para seus clientes em todo o mundo. Com resultados expressivos registrados em 2008, a MAPFRE foi um dos poucos grupos seguradores a elevar a média de crescimento e o lucro durante o ano, o que lhe permitiu iniciar 2009 com uma sólida posição financeira: lucro líquido de 900,7 milhões de euros, 23,2% superior sobre 2007; prêmios emitidos de 14,3 bilhões de euros; crescimento de 16,2% em relação ao exercício anterior; e faturamento de 17,7 bilhões de euros. Saltando para 2010, a Mapfre encerrou o exercício com prêmios emitidos da ordem de 17,0 bilhões de euros, o que foi 8,8% maior que 2009 e um lucro líquido de 933,5 milhões de euros o que também é 0,7% maior que 2009.

Esses números demonstram solidez financeira do grupo que, em linha com seus princípios institucionais de globalização da oferta, vocação multinacional, especialização e descentralização, iniciaram sua expansão internacional em 1984 e hoje atua em 44 países com um total de 250 empresas, 4.273 sucursais, 51,2 mil corretores, 70 milhões de segurados e mais de 30 mil colaboradores em todo o mundo.

## 2.6 A MAPFRE NO BRASIL

A trajetória do Grupo MAPFRE no mercado brasileiro foi iniciada em 1992, com a aquisição da Vera Cruz Seguradora S/A, e teve continuidade com a consolidação da MAPFRE como um dos mais importantes grupos seguradores do Brasil.

Presente nos 26 estados brasileiros, com sede administrativa em São Paulo, a MAPFRE diferencia-se no mercado por sua atuação regionalizada, que garante o atendimento e o relacionamento com seus clientes e corretores em todo o território nacional, priorizando o conhecimento das necessidades dos diferentes perfis e culturas do país. Esse posicionamento tem permitido à MAPFRE apresentar crescimento sustentado de participação nos diversos segmentos de mercado que atua.

O Grupo Mapfre oferece mais de 80 soluções personalizadas em seguros, assistência, atividades financeiras e serviços, divididas em quatro segmentos de mercado:

- Automóvel
- Vida e Previdência
- Ramos Elementares
- Garantias e Crédito

Sétima colocada no ranking nacional do mercado de seguros, a MAPFRE é o maior grupo segurador de capital estrangeiro do Brasil, com 122 sucursais, 19 diretorias territoriais, 10.649 corretores ativos, 2.596 colaboradores e mais de 15 milhões de segurados em todo o País.

Em 2008, registrou crescimento em quase todas as linhas de produtos, encerrando o exercício com participação de 4,94% do total do mercado segurador brasileiro; R\$ 3,69 bilhões de faturamento; e R\$ 280 milhões de lucro (antes de participações e impostos).

Com uma estrutura de negócios unificada, consegue aproveitar ao máximo suas competências específicas, além de prover sinergia entre as linhas de negócio e, dessa forma, ser um provedor global de seguros e serviços financeiros. No Brasil, a MAPFRE é representada pelas seguintes empresas:



**Seguros:**

- MAPFRE Vera Cruz Seguradora S/A
- MAPFRE Vera Cruz Vida e Previdência S/A
- MAPFRE Seguradora de Garantias e Crédito S/A
- MARES - MAPFRE Riscos Especiais Seguradora S/A
- MAPFRE Nossa Caixa Vida e Previdência S/A
- MAPFRE Seguradora de Crédito à Exportação S/A
- MAPFRE Capitalização S/A
- Vida Seguradora S/A

**Serviços:**

- MAPFRE Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S/A
- Clube MAPFRE do Brasil Ltda
- Vera Cruz Consultoria Técnica e Administração de Fundos Ltda
- Detectar Desenvolvimento de Técnicas para Transferência e Administração de Riscos Ltda
- MAPFRE Re Consultoria em Resseguros Ltda<sup>1</sup>
- Brasil Assistência S/A<sup>1</sup>
- ITSEMAP do Brasil Serviços Tecnológicos MAPFRE Ltda<sup>1</sup>
- MAPFRE Participações Ltda
- GHV Participações e Empreendimentos Ltda

**Fundações e Centro de Pesquisa:**

- Fundação MAPFRE
- Cesvi Brasil Centro de Experimentação e Segurança Viária Ltda.

---

<sup>1</sup> Empresas com administração independente da MAPFRE Seguros/Brasil.

### 3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

#### 3.1 DESEMPENHO OPERACIONAL

Os ramos de atuação da MAPFRE são agrupados da seguinte forma:

AUTOMÓVEL	Auto DPVAT
VIDA	Acidentes Pessoais Vida
PREVIDÊNCIA	VBGL Previdência PGBL
RAMOS ELEMENTARES	Riscos Industriais Transporte Aeronáutico Rural Hipotecário Multiriscos Garantia Estendida Cascos Habitacional Demais
GARANTIAS E CRÉDITO	Garantia Crédito à Exportação Crédito à Exportação Risco político Crédito Doméstico Risco Comercial Crédito Doméstico Risco PF Crédito Interno

FONTE: COGNOS, 2010, Informações Gerenciais

### 3.2 DESEMPENHO OPERACIONAL

A MAPFRE se destaca no mercado pelo seu perfil multi produto e multi canal. A Cia entende que é estratégico e absolutamente rentável o posicionamento frente a distribuidores e consumidores sendo vista como provedora global de soluções.

Como uma das políticas comerciais da empresa é de não se posicionar por preço, a variável que melhor combate essa ação predatória é a de fornecer serviços de qualidade e que possam ser percebidos em qualquer relação, na visão do distribuidor e no consumidor.

A presença da empresa na vida do consumidor mediante seus mais de cem produtos visa assegurar o bem estar de forma ampla, mediante seguros diretos (automóvel, property, vida, entre outros) e serviços (funeral, assistência residencial, assistência a pessoas, entre outros). Isso justifica a contínua criação e aperfeiçoamento de inúmeros produtos e serviços voltados ao cotidiano do segurado e que por muitas vezes são complementares. A visão de solucionador global de seguros fica evidenciada pela qualificação imposta pela área comercial aos distribuidores.

Há na MAPFRE um programa de capacitação e desenvolvimento de corretores que visa fundamentalmente: i) proporcionar o crescimento da carteira atual do corretor mediante a venda de novos seguros; ii) proporcionar maior rentabilidade nas vendas via produtos com maiores margens de contribuição e iii) encontrar soluções em seguros para canais alternativos de distribuição (redes de varejo, farmácias, supermercados, etc).

A estratégia de colocação de seguros massificados é amplamente difundida nos corretores já que a MAPFRE entende que deve facilitar a venda de seguros a pessoas, por exemplo, de baixa renda ou pessoas que necessitem de seguros de baixo custo. Desta forma, a MAPFRE investe na parceria como corretores para que os clientes destes corretores também possam usar a sua força de venda para distribuir seguros. Os benefícios desta ação são inúmeros, tanto para o corretor que consegue vender mais seguros sem aumentar quadro funcional, para o cliente deste corretor que pode aumentar o seu faturamento adicionando benefícios e reduzindo custo fixo do negócio principal e por último para os consumidores finais que podem contratar seguros descomplicados, de baixo custo e de alto valor percebido.

**Canais:**

A atuação da MAPFRE no segmento de Canais é uma das maneiras encontradas pelo Grupo para garantir o acesso a serviços financeiros e de seguro para um público específico que, em condições normais, não tem contato com este tipo de produto.

Mantém atuação ativa nos seguintes nichos de mercado: instituições financeiras, negócios corporativos (licitações e oportunidades nas áreas de telecomunicações, energia elétrica, etc), cooperativas e igrejas, concessionárias de veículos, varejo, etc.

### 3.3 DESEMPENHO ECONÔMICO FINANCEIRO

**Prêmios emitidos:**

Em 2008, a MAPFRE registrou faturamento de R\$ 3,691 bilhões, sendo R\$ 3,60 bilhões de prêmios emitidos e cosseguros aceitos, o que representou um incremento de 20,7% em relação a 2007. Já em 2010 encerrou exercício com R\$ 4,7 bilhões, considerando prêmios emitidos, as contribuições para coberturas de risco e as rendas e capitalizações, o que representa um crescimento de 7,1% sobre 2009.

**Patrimônio Líquido:**

O patrimônio líquido totalizou R\$ 1,417 bilhões em 2008, um crescimento de 8,6% em relação ao ano anterior. Os ativos totais alcançaram a cifra de R\$ 5,54 bilhões, um incremento de 21,3% sobre 2007. Em 2010 o patrimônio líquido saltou para R\$ 1,858 bilhões o que representa crescimento de mais de 20% sobre o exercício de 2009.

**Sinistralidade e Comissionamento:**

No exercício de 2008, o índice de sinistralidade foi de 52,3% sobre os prêmios ganhos (51,9% em 2007). O índice de comissionamento geral foi reduzido em 3,5% sobre 2007, encerrando o ano com 24,5% sobre os prêmios ganhos. Em 2010 o índice de sinistros foi de 51,6% sobre os prêmios ganhos e o comissionamento encerrou o exercício com 28,5%.

**Lucro Líquido:**

Em 2008, o lucro líquido antes e impostos e participações totalizou R\$ 280,3 milhões, um crescimento de 32,2% sobre 2007 (210,5 milhões). O lucro líquido com a participação de minoritários alcançou a cifra de R\$ 218,6 milhões, representando um incremento de 41,4% quando comparado ao ano anterior (R\$ 154,6 milhões). Os números de 2010 proporcionaram à Mapfre um importante avanço econômico, o que predispôs a Cia a investimento em fusões e aquisições. Neste ano a lucro líquido antes de impostos e participações foi de R\$ 522,1 milhões o que é 43% maior que 2009. Uma marca histórica da empresa no Brasil e consolida como a 2ª maior operação da Mapfre no mundo.

**Investimentos:**

Os investimentos promovidos pela MAPFRE no Brasil totalizaram R\$ 7,5 milhões em 2008 (R\$ 34,8 milhões em 2007) e foram direcionados para reformas de sucursais e expansão territorial R\$ 5,2 milhões.

**Outros aspectos relevantes:**

O índice combinado consolidado – que representa a soma dos seguintes fatores: sinistros, comissões, despesas administrativas, outras receitas/despesas operacionais e despesas com tributos – atingiu a marca de 97,4%, uma melhora de 1,7 ponto percentual em relação ao ano anterior. Já em 2010 o índice combinado consolidado foi de 94,2%, apresentado uma melhora de 3,3 pontos percentuais sobre 2009.

A taxa de retorno sobre investimentos (ajustada) ROE (Retorno sobre Patrimônio) manteve-se no mesmo patamar de 2007: 19,4%. O ROE de 2010 foi de 25,9%, maior 6,1 pontos percentuais frente a 2009.

As despesas administrativas representaram 11,0%, sobre os prêmios emitidos líquidos, rendas de contribuições retidas e prêmios retidos – VGBL (10,2% em 2007). Em 2010 manteve-se a redução dos 4 últimos anos do índice, posicionando-se em 10,8% sobre os prêmios emitidos líquidos.

Os volumes de provisões técnicas, de R\$ 3,121 bilhões, cresceu 33%, e comparação ao ano anterior. Em 2010, R\$ 5,0 bilhões, crescimento de 17,8 % em relação a 2009.

## 4 MERCADO BRASILEIRO DE SEGUROS

### 4.1 O MERCADO

Em 2008, o mercado brasileiro de seguros registrou crescimento de 13,77% em relação a 2007. O volume de prêmios emitidos totalizou R\$ 84,5 bilhões. Um dos fatores que contribuiu para este desempenho foram os investimentos promovidos pelas seguradoras em produtos diferenciados e em canais alternativos de vendas, o que ajudou a aumentar a demanda por seguros, previdência e capitalização no Brasil.

Entre os grupos que compõem o segmento segurador, o VGBL continua impulsionando o mercado, com participação de 27,56% - uma evolução de 0,39% sobre 2007. Os seguros de automóvel vêm em seguida, com participação de 23,68%.

RAMOS	2.008	PARTICIPAÇÃO MERCADO	2.007	PARTICIPAÇÃO MERCADO	EVOLUÇÃO	EVOLUÇÃO EM R\$ MIL	EVOLUÇÃO PART.MERC
Auto	20.017.411	23,68%	17.249.331	23,21%	16,05%	2.768.080	0,47%
Vida Risco	11.614.546	13,74%	10.187.382	13,71%	14,01%	1.427.164	0,03%
Seguros Gerais	10.742.993	12,71%	9.336.188	12,56%	15,07%	1.406.805	0,15%
Garantia / Crédito	998.348	1,18%	887.107	1,19%	12,54%	111.241	-0,01%
Demais	751.898	0,89%	725.716	0,98%	-6,40	26.182	-0,09%
VGBL	23.300.525	27,56%	20.190.199	27,17%	15,41%	3.110.326	0,39%
PGBL	4.980.654	5,89%	4.521.653	6,08%	10,15%	459.001	-0,19%
Previdência	3.208.089	3,79%	3.393.238	4,57%	-5,46%	-185.149	-0,78%
Capitalização	8.920.526	10,55%	7.808.951	10,53%	13,94%	1.111.575	0,02%
Mercado	84.534.990	100,00%	74.299.765	100,00%	13,77%	10.235.225	0,00%

FONTE: FENASEG, 2010

Em 2008, as vendas de seguros de automóvel totalizaram R\$ 20 bilhões, sendo R\$ 15,2 bilhões em seguros de automóvel e R\$ 4,7 bilhões em DPVAT (Seguro Obrigatório de Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Via Terrestre). O volume de prêmios cresceu 12,69% em relação ao ano anterior e o índice de sinistralidade registrou ligeira alta (2,73%), passando de 65,64% em 2007 para 68,37% em 2008.

Os seguros de vida encerraram o ano de 2008 com crescimento de 14,01%, totalizando R\$ 11,6 bilhões em prêmios emitidos. O índice de sinistralidade apresentou queda de 3,45, passando de 41,91% em 2007 para 38,46% em 2008. Essa variação é resultado do bom

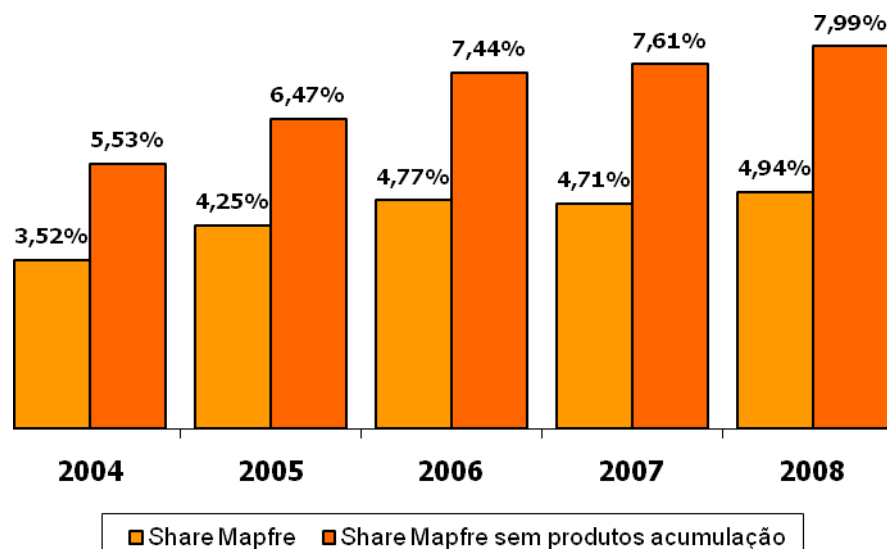
desempenho apresentado pelos ramos de acidentes pessoais coletivos e vida em grupo, cuja queda na sinistralidade foi de 3,13% e 4,57%, respectivamente.

As vendas de produtos VGBL, PGBL e Previdência, por sua vez, cresceram 12,04% em 2008, encerrando o ano com um montante de R\$ 31,4 bilhões. A evolução do segmento continuou sendo impulsionada pelo VGBL, cuja distribuição é concentrada no canal bancário e registrou crescimento de 15,41% sobre 2007. Os incentivos fiscais existentes no VGBL também contribuíram para o crescimento das vendas do produto, com a migração de recursos de outras modalidades como fundos de investimento, fundos de pensão, etc.

As vendas de seguros patrimoniais totalizaram R\$ 10,7 bilhões no acumulado de 2008, o que representa um crescimento de 15,07% em relação a 2007. Um dos destaques foi o crescimento expressivo (59,83%) no ramo Rural, principalmente nos seguros agrícolas (209,81%) e seguros florestais (102,53%) em relação ao de 2007.

O índice de sinistralidade dos ramos de seguros gerais se manteve estável em 2008, encerrando o ano em 40,60% (39,20% em 2007). Esta estabilidade foi influenciada principalmente pelo ramos de riscos industriais, aeronáutico, carteira hipotecária e garantia estendida, que apresentaram redução significativa de sinistros.

#### Market Share:



FONTE: COGNOS, 2010, Informações Gerenciais

**Mercado total sem produtos de acumulação:**

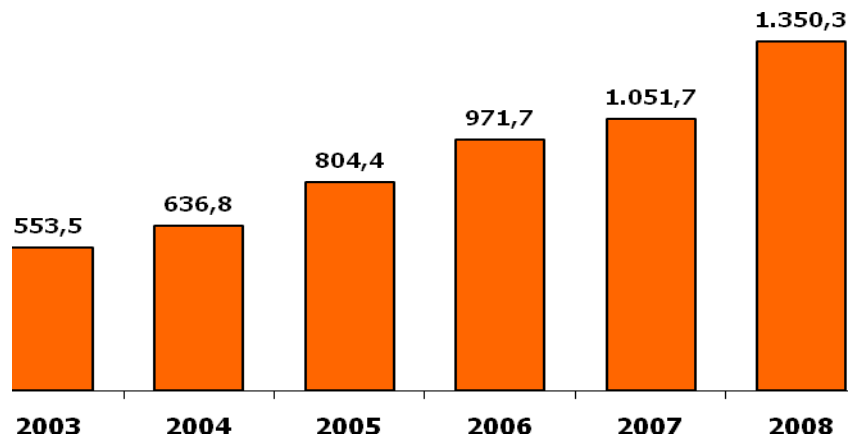
<b>RANK</b>	<b>COMPANHIAS</b>	<b>2008</b>	<b>PART.MERCADO</b>
1	Itaú	6.769.387	15,37%
2	Bradesco	5.250.251	11,92%
3	Porto Seguro	4.055.968	9,21%
<b>4</b>	<b>MAPFRE Seguros</b>	<b>3.517.815</b>	<b>7,99%</b>
5	Sul América	3.481.654	7,90%
6	Tokio Marine	1.802.846	4,09%
7	Aliança	1.781.936	4,05%
8	Allianz	1.538.135	3,49%
9	Liberty Paulista	1.271.027	2,89%
10	Caixa	1.249.871	2,84%
11	Santander	1.047.760	2,38%
12	Hannover	1.033.202	2,35%
13	Marítima	787.381	1,79%
14	Chubb	656.249	1,49%
15	Ace Seguros	616.457	1,40%
16	HSBC	568.044	1,29%
17	Metropolitan Life	522.470	1,19%
18	Cardif do Brasil Seguros	367.031	0,83%
19	Icatu Hartford	338.830	0,77%
	Demais Seguradoras	4.924.349	11,18%
	Sub total	41.580.663	94,39%
	Seg. Líder Cons.DPVAT	2.471.881	5,61%
	<b>TOTAL</b>	<b>44.052.544</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: FENASEG, 2010

## 4.2 A MAPFRE

**Automóvel (c/ DPVAT)****Evolução por prêmios emitidos:**





FONTE: FENASEG, 2010

Para o segmento de Automóvel, 2008 foi um ano de grandes conquistas e realizações, com crescimento expressivo em faturamento e número de segurados, além da consolidação da política de multiprodutos.

A receita registrada durante o ano pelos seguros de automóvel (incluindo DPVAT) totalizou R\$ 1,35 bilhão, um incremento de 28,4% em comparação ao ano anterior, permitindo à MAPFRE assumir a 4ª posição no ranking do mercado com mais de 1,1 milhão de veículos segurados.

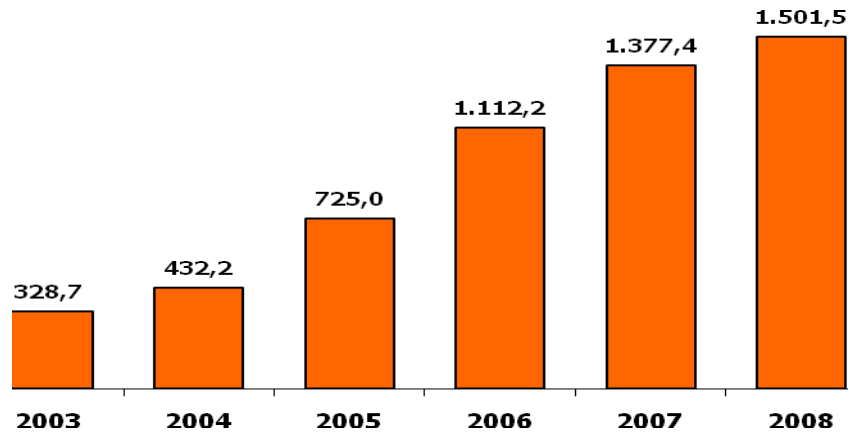
Esse desempenho é resultado de algumas iniciativas promovidas como a segmentação de determinados canais de distribuição, por meio de novas parcerias com grandes montadoras de automóveis e da maior penetração no segmento de concessionárias.

A segmentação de produtos também foi outro ponto de destaque, com o lançamento do AutoMais OnLine, que diferencia-se pela emissão da apólice que pode ser feita já no processo de cotação. Além disso, os produtos lançados em 2007 AutoMais Táxi e MAPFRE Duas Rodas Special apresentam resultados positivos, com boa aceitação pelo mercado já no primeiro ano de seu funcionamento.

### 4.3 VIDA E PREVIDÊNCIA

#### Vida e previdência consolidado

##### Evolução dos prêmios e contribuições:

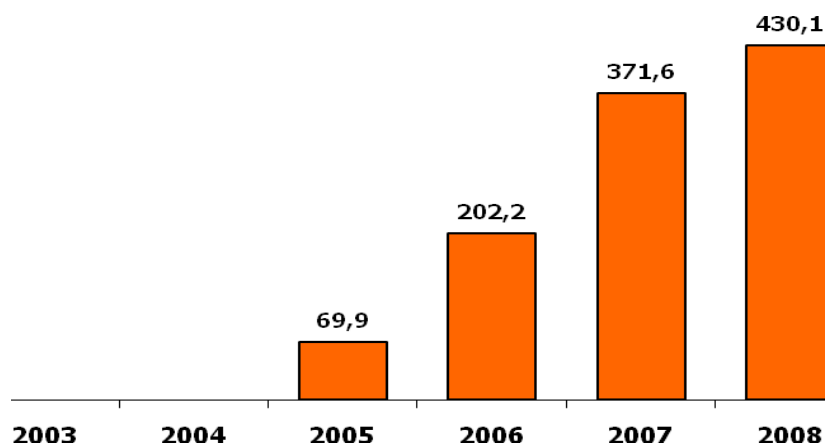


FONTE: FENASEG, 2010

A MAPFRE atua no segmento de Vida e Previdência por meio de três empresas distintas, com fins específicos: a MAPFRE Nossa Caixa Vida e Previdência, com foco em seguros individuais e com atuação exclusiva no canal Banco Nossa Caixa, a MAPFRE Vera Cruz Vida e Previdência e a Vida Seguradora, que atuam nos demais canais, com ênfase para a distribuição de produtos coletivos.

#### MAPFRE nossa caixa vida e previdência

##### Evolução dos prêmios e contribuições:

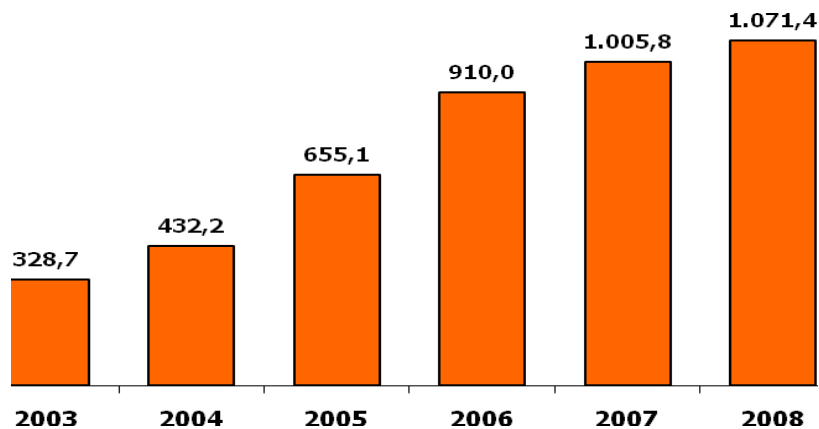


FONTE: FENASEG, 2010

A receita da MAPFRE Nossa Caixa Vida e Previdência cresceu 15,7% em 2008, totalizando R\$ 430,1 milhões. Entre as ações promovidas durante o ano, destacam-se a reformulação do portfólio de produtos de acumulação (PGBL e VGBL), com redução de taxas e bônus para clientes mais antigos.

### **MAPFRE Vera Cruz vida e previdência S/A**

#### **Evolução dos prêmios e contribuições:**



FONTE: FENASEG, 2010

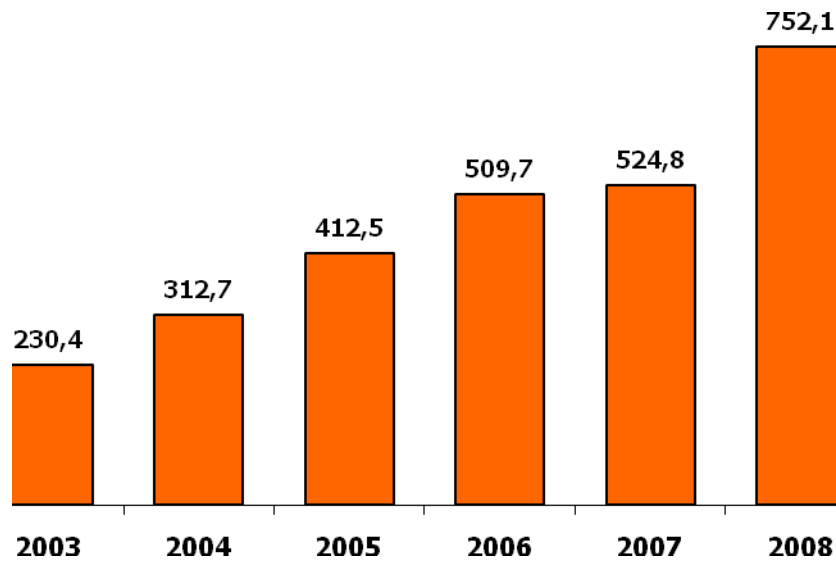
Em 2008, a receita da Vida Seguradora S/A (2º semestre) e da MAPFRE Vera Cruz Vida e Previdência totalizou R\$ 1,07 bilhão, um incremento de 6,5% sobre 2007, com destaque para a melhora da margem em relação ao volume de prêmios. Esse movimento foi possível graças à readequação da carteira de clientes, com a descontinuidade de contas deficitárias e com pouca lucratividade.

No segmento de Vida, um dos destaques do período foi o fortalecimento do relacionamento com uma das maiores redes de varejo do Brasil, a partir do lançamento de um produto de Vida e Acidentes Pessoais, adequado ao perfil dos consumidores das classes C,D e E, que são o público principal das lojas.

Em Previdência, os fundos administrados pela MAPFRE DTVM mantiveram uma performance expressiva em 2008, ficando posicionados entre os mais rentáveis da categoria. O grande volume de negócios continuou sendo feito com os produtos PGBL e VGBL, que representam cerca de 80% do resultado da MAPFRE no segmento de produtos de acumulação.

## Ramos elementares

### Evolução dos prêmios emitidos:



FONTE: FENASEG, 2010

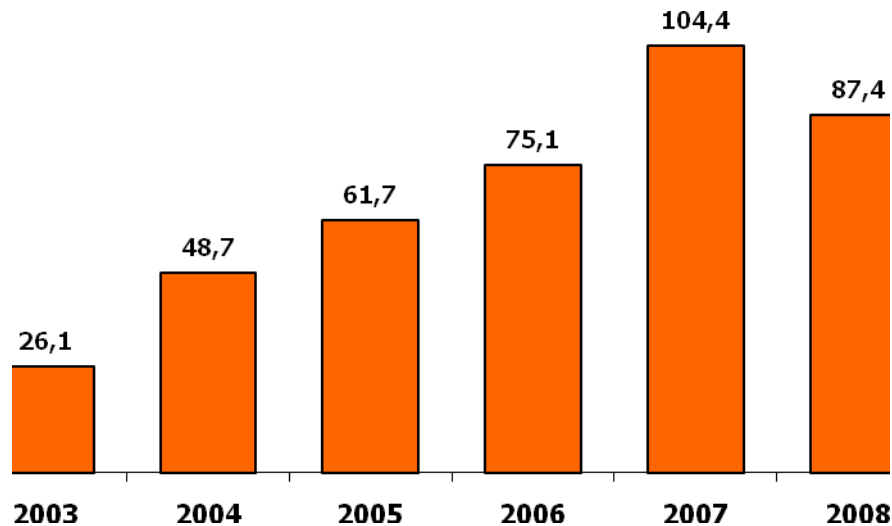
Menos sensível às oscilações do mercado, o segmento de Ramos Elementares, formado pelos seguros de bens e responsabilidade civil, é importante por oferecer margens superiores nos diversos setores que atua: riscos industriais, transportes, massificados, aeronáutica/cascos marítimos e agrícola.

Em todos estes setores, a MAPFRE registrou ganhos significativos de resultado em 2008, com crescimento superior à média do mercado e em alguns casos, conquistando posições no ranking nacional. A receita da MAPFRE totalizou R\$ 752,1 milhões, um crescimento de 43,3% ante 2007, garantindo à Empresa a 4ª posição do mercado.

Os seguros de transporte e riscos industriais foram os destaques do ano, graças à conquista de novos clientes e corretores que não operavam com a MAPFRE, o que permitiu que estes parceiros comerciais passassem a ver a MAPFRE como um importante *player* no mercado.

## Garantias e crédito

### Evolução dos prêmios emitidos:



FONTE: FENASEG, 2010

A receita de R\$ 87,4 milhões apresentada ao final do exercício foi de 19,4% menor que o montante registrado no ano anterior, principalmente em função da estratégia adotada pela Empresa de saneamento da carteira de Crédito Interno. Esse movimento, iniciado no 2º semestre, evitou perdas diante da crise mundial deflagrada a partir de setembro de 2008.

Em seu segundo ano de operação, os seguros de Crédito à Exportação apresentaram desempenho expressivo, com crescimento de 170,25%, permitindo à MAPFRE ocupar a 4ª posição no mercado. O segmento de Garantias foi beneficiado pelo ritmo de crescimento das obras públicas, como a construção da usina hidrelétrica JIRAU, que integra o projeto Rio Madeira e das obras que integram o PAC (Programa de Aceleração do Crescimento).

### Premio Direto e Sinistralidade – Comparativo Principais Grupos

Período: Janeiro a Dezembro 2008 (valores em R\$ milhares)

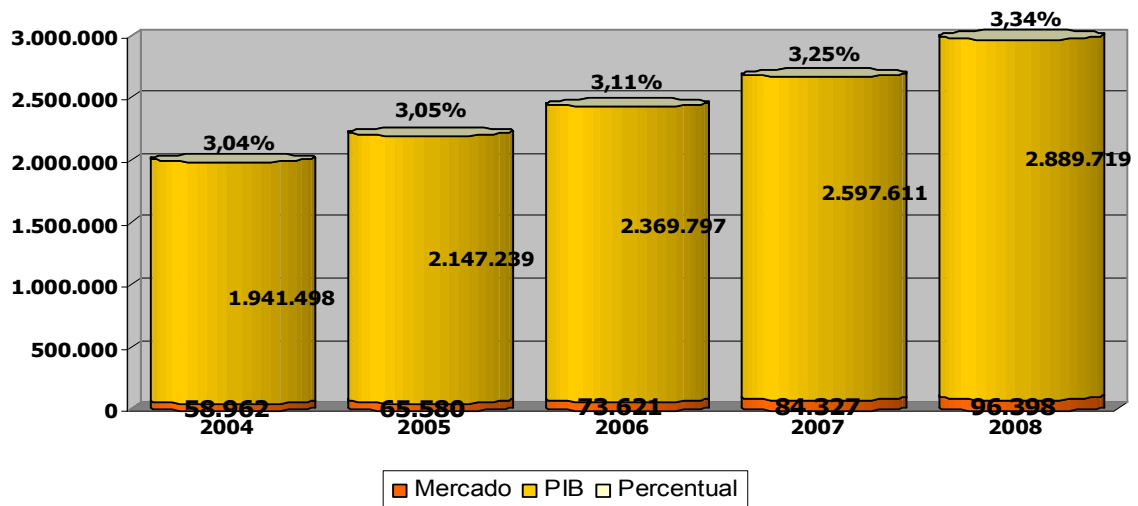
GRUPOS	2007				2008			
	Pr.Direto	Pr. Ganho	Sin.Retido	Sinistralidade	Pr.Direto	Pr. Ganho	Sin.Retido	Sinistralidade
PATRIMONIAL	5.529.434	3.534.314	1.102.101	31%	6.368.227	4.038.652	1.296.920	32%
AUTO s/DPVAT	13.546.513	13.148.270	8.362.410	64%	15.252.713	14.259.137	9.456.147	66%
DPVAT	3.721.587	1.751.779	1.419.911	81%	4.719.229	2.213.329	1.817.078	82%
TRANSPORTES	1.581.457	1.399.397	826.294	59%	1.846.685	1.635.489	1.000.282	61%
VIDA EM GRUPO	7.602.794	6.954.700	3.321.849	48%	8.657.999	7.990.123	3.513.582	44%
VIDA INDIVIDUAL	838.615	442.143	126.804	29%	778.196	461.160	146.521	32%
VGBL	20.190.199	321.784	474.389	147%	23.527.887	46.816	48.660	104%
ACID.PESSOAIS	1.723.481	1.675.306	353.549	21%	2.197.446	2.017.398	370.012	18%
DEMAIS	3.709.011	2.066.265	871.497	42%	4.465.386	2.478.127	1.055.104	43%
<b>TOTAL</b>	<b>58.443.091</b>	<b>31.293.958</b>	<b>16.858.804</b>	<b>54%</b>	<b>67.813.768</b>	<b>35.140.231</b>	<b>18.704.306</b>	<b>53%</b>

Fonte: Susep

FONTE: FENASEG, 2010

O mercado de seguros brasileiro é pequeno se comparado com o estágio de desenvolvimento do país e com as estatísticas de economias em estágio similar ou menor ao do Brasil. A arrecadação total do seguro na ótica tradicional está na faixa dos 3% do PIB (Produto Interno Bruto), inferior a do Chile com 3,5%, Jamaica com 3,9%, Canadá com 7,0 e Estados Unidos com 8,9%.

#### Mercado Segurador X PIB 2008 (valores em R\$ milhares)



FONTE: FENASEG, 2010

Comparações como esta é uma das formas de medir o mercado mas não é única pois cada país adota critérios diferentes pois o Estado também pode prover serviços de seguro. Por exemplo, os sistemas de previdência social, FGTS, PIS/PASEP e seguro-desemprego – todos de contribuição compulsória e ofertados pelo Estado -, representam formas de proteção que poderiam ser atendidas pelo setor privado, como acontecem em outros países. O mesmo acontece para o seguro de acidente do trabalho – anteriormente atendido pelo setor privado no

Brasil – com as contribuições e responsabilidades transferidas para o governo. Usando uma medida mais ampla e observando os seguros sob administração privada, o coeficiente de penetração sobre para 5,6 do PIB.

Os sistemas de proteção administrados pelo governo predominam na economia brasileira. O confronto de uma penetração de quase 16% fornecida pela administração pública e os 5,6% da administração privada mostra um mercado de seguros dominado pelo governo e revela o espaço que poderia ser ocupado pelas seguradoras e instituições privadas num programa eficiente de abertura do mercado. Com isso o sistema seria mais eficiente – melhor gestão, menor custo, melhor atendimento. A qualidade de vida da população teria uma melhora considerável, mais investimentos, redução do desperdício de material, menores gastos com pessoal e mais respeito à cidadania seriam a lista resumida dos ganhos.

#### 4.4 OPORTUNIDADES DE MERCADO

##### 4.3.1 Microseguros

A preocupação com a situação das populações menos favorecidas é hoje uma tendência mundial, não apenas pelas questões humanitárias envolvidas, mas pelas conseqüências sociais, econômicas, políticas e, até mesmo, ecológicas geradas pela desigualdade e pela miséria. O tema tem sido recorrentes nos mais importantes *fóruns* de discussão internacionais, mobilizando os melhores especialistas de todas as áreas na busca de soluções que promovam a diminuição da pobreza e a inclusão social. O fato ganha vieses mais graves com os efeitos das mudanças climáticas em função do aquecimento global, cujos impactos nas populações carentes costumam ser ainda mais devastadores.

De acordo com recentes pesquisas realizadas por conceituadas instituições internacionais, enquanto nos países desenvolvidos a maior parte da população está coberta por

algum tipo de seguro, nos 100 países mais pobres do mundo pouco menos de 3% da população possui algum tipo de cobertura. Porém, são as famílias pobres que estão especialmente vulneráveis aos riscos, tanto aqueles causados pela natureza, tanto quanto os causados por ocorrências do cotidiano.

No Brasil não é diferente, pois as classes menos favorecidas estão mais frequentemente expostas às doenças, acidentes, mortes e a uma série de danos e perdas relacionadas aos bens e a propriedade em função da natureza de suas atividades e do ambiente em que vivem. Estas ocorrências, além dos impactos sociais e econômicos causados aos mais carentes, geram a cada período uma série de gastos extraordinários para o Governo, cujos recursos poderiam ser mais bem empregados caso houvesse algum tipo de mecanismo que oferecesse uma proteção adequada para os segmentos mais pobres da população.

Estes segmentos são os mesmos que, nos últimos anos, obtiveram o acesso ao crédito através de instituições financeiras e que têm demonstrado capacidade para assumir e manter compromissos. Estas pessoas, embora enfrentem riscos múltiplos, não tem qualquer familiaridade com o seguro formal, e desconhecem a proteção que lhes pode ser concedida. Em conseqüência, elas continuam administrando seus riscos por meio de poupança pessoal, empréstimos de emergência ou outras maneiras informais e redes de proteção social. No entanto, quando da ocorrência de doenças, desastres naturais, perdas de lavoura, acidentes e danos aos bens e à propriedade, só para mencionar algumas possibilidades, verifica-se a incapacidade destas ferramentas para proporcionar a proteção desejada.

Neste contexto, o Microseguro surge como uma alternativa para beneficiar o crescimento econômico e o desenvolvimento humano, desempenhando um papel fundamental, já que se encontra na fronteira entre os serviços financeiros e a proteção social, incorporando elementos de ambos. Deve constituir-se, também, como parte de uma estratégia-chave de governo para diminuir a pobreza, ao tornar os sistemas financeiros mais inclusivos por meio da promoção do acesso aos serviços de poupança, de crédito e de seguros para a população de baixa renda.

Pode-se dizer que à medida que os outros segmentos das microfinanças, como o microcrédito e a poupança, ajudam às pessoas a progredir e adquirir bens, o microseguro ajuda-as a proteger seus ganhos, constituindo-se assim, em importante e poderosa ferramenta de inclusão social.

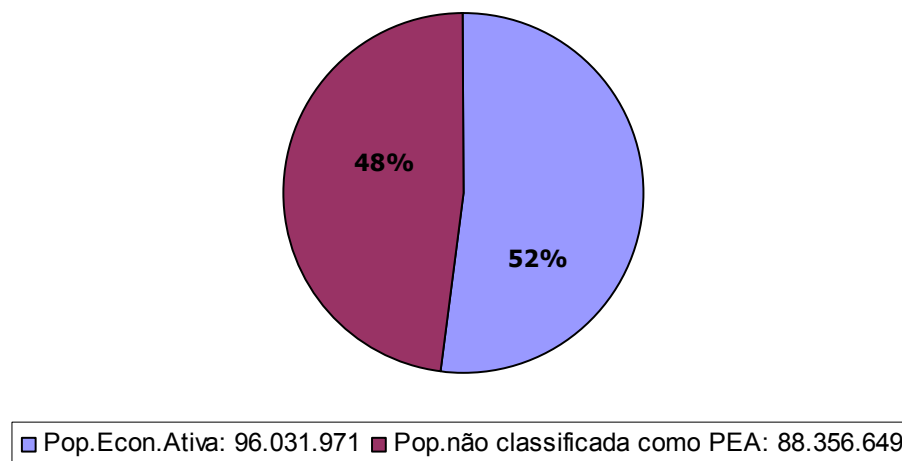


O microsseguro não é um ramo ou modalidade específica de seguro; tampouco está limitado a um tipo de provedor específico; contudo tem um público-alvo específico: **a população de baixa renda**. Por estarem direcionados a uma população menos favorecida economicamente e, freqüentemente, de baixo nível de escolaridade, os produtos devem ter preço acessível e atender às necessidades peculiares dos segurados no que se refere às coberturas, ao formato e à simplicidade de procedimentos, atentando principalmente para as questões que envolvem a devida proteção aos direitos dos consumidores.

Para efeito desta fase do trabalho e para analisarmos mais adiante a política comercial que adotaremos sobre este assunto, usaremos os dados do PEA, usado pelo setor de seguros, tendo como base 2005.

### **População do Brasil em 2005**

**População Total: 184.388.620**



FONTE: IBGE, 2010

### **Definição do conceito de “População de Baixa Renda” para fins de Microsseguro:**

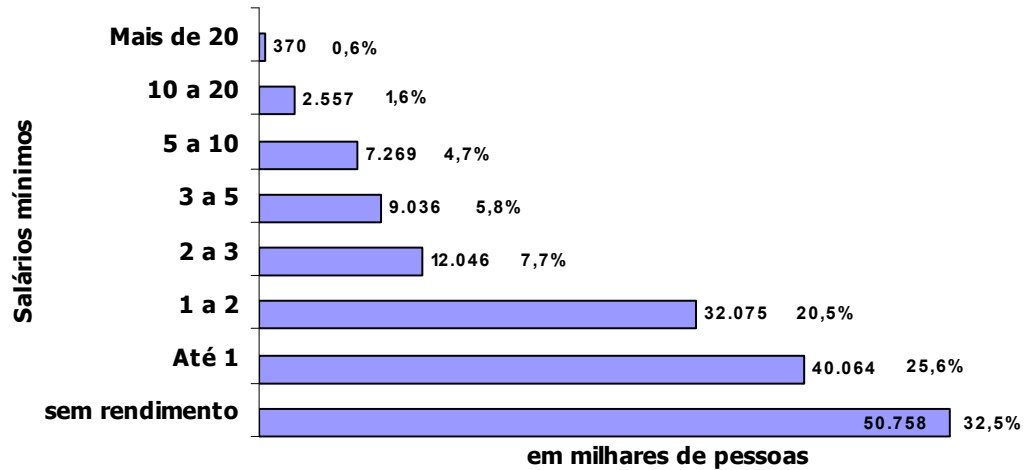
A população do Brasil, em 2005, de acordo com os dados fornecidos pela Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios - PNAD 2005-2006, do IBGE 2008

era de 184.388.620 habitantes e a sua população economicamente ativa representava 52% desse total. Os dados da PNAD/IBGE revelam também que uma grande parte dessa população percebia menos que três salários mínimos mensais. Na realidade, **46,1% tinha rendimento mensal per capita de até 2 salários mínimos** e, dependendo da região do país, este percentual podia ultrapassar os 50%. Assim, enquanto na Região Nordeste,

54,7% da população tinha renda mensal *per capita* de até 2 salários mínimos, na Região Sudeste este percentual era de 41,7%.

### Distribuição de Renda do Brasil em 2005

**Sem rendimento: inclusive as pessoas que receberam somente benefícios:**



FONTE: IBGE, 2008.

1. População do Brasil em 2008: 186.690.583 habitantes (IBGE, 2008).
2. A PEA – População Economicamente Ativa compreende o potencial de mão-de-obra com que pode contar o setor produtivo, isto é, a população ocupada e a população desocupada, assim definidas: i) população ocupada – aquelas pessoas que, num determinado período de referência, trabalharam ou tinham trabalho mas não trabalharam (por exemplo, pessoas em férias); e ii) População Desocupada - aquelas pessoas que não tinham trabalho, num determinado período de referência, mas estavam dispostas a trabalhar, e que, para isso, tomaram alguma providência efetiva (consultando pessoas, jornais, etc.).

#### 4.3.2 Distribuidores

A MAPFRE tem possui vários canais de distribuição, entre eles bancos, instituições financeiras, cooperativas, lojas de varejo, mas, mesmo dentro destes canais, o principal deles são os corretores de seguros.

Por definição e por lei, corretor de seguros é aquele profissional do ramo securitário certificado, no Brasil, pela Escola Nacional de Seguros FUNENSEG e com registro na SUSEP (Superintendência de Seguros Privados). Pode atuar como um autônomo, pessoa física, quanto como uma pessoa jurídica, através de uma corretora de seguros.

Tem o papel de garantir que as duas partes, seguradora e segurado, cumprirão com as obrigações pré estabelecidas na apólice. É um agente fundamental no combate à fraudes.

Como conhecem bem os produtos que trabalham, os corretores de seguros dão um atendimento melhor para os segurados. Assessorado por um corretor competente, o segurado - ou seja, o cidadão que pretende proteger seu patrimônio ou sua capacidade de atuação – tem chances concretas de comprar melhor um produto da maior importância, mas que, se for comprado errado, não vai atender sua finalidade, deixando de desempenhar o forte papel social que lhe compete. Seguro é um contrato complexo, com características únicas que o torna desconhecido do grande público no mundo inteiro.

Os três grandes canais de distribuição de seguros: o corretor, o agente e a instituição financeira – temos no corretor o mais capacitado para atender bem o segurado. Ao contrário do agente, que é um vendedor de seguros vinculado a uma companhia seguradora, o corretor de seguros é um profissional autônomo, impedido de ter este tipo de ligação, justamente para explicitar sua vinculação com o segurado.

O corretor de seguros tem a possibilidade de escolher entre os operadores de seguros no mercado as melhores opções de produtos à seus clientes. Seguros, de vários ramos, seguem uma normatização, e assim sendo, acabam por se tornar *comodities*. Desta forma, os mais significativos diferenciais acabam sendo as coberturas acessórias ao seguro principal (assistências, franquias e serviços são alguns exemplos) e, evidentemente, o preço. O nível de relacionamento do corretor com a seguradora também é importante, já que pela variedade de

produtos e serviços que às empresas possuem, o domínio de algumas facilidades e diferenciais facilmente contribuem no fechamento de novos negócios.

### Distribuição de corretores de seguros por Unidade da Federação

UF	Pessoa Física			Pessoa Jurídica			TOTAL	TOTAL	TOTAL
	Todos os Ramos	Vida	TOTAL	Todos os Ramos	Vida	TOTAL			
AC	17	8	25	6	8	14	39	0,06%	
AL	78	87	165	29	67	96	261	0,40%	
AM	206	94	300	101	77	178	478	0,74%	
AP	28	7	35	22	9	31	66	0,10%	
BA	689	558	1.247	292	534	826	2.073	3,19%	
CE	355	270	625	87	245	332	957	1,47%	
DF	202	470	672	74	336	410	1.082	1,67%	
ES	201	384	585	63	309	372	957	1,47%	
GO	236	378	614	216	357	573	1.187	1,83%	
MA	178	52	230	89	87	176	406	0,63%	
MG	1.322	1.705	3.027	646	1.452	2.098	5.125	7,89%	
MS	185	184	369	128	173	301	670	1,03%	
MT	195	174	369	185	203	388	757	1,17%	
PA	209	147	356	134	142	276	632	0,97%	
PB	96	111	207	45	89	134	341	0,53%	
PE	367	438	805	154	307	461	1.266	1,95%	
PI	46	30	76	23	43	66	142	0,22%	
PR	668	1.696	2.364	361	1.451	1.812	4.176	6,43%	
RJ	1.859	3.827	5.686	661	2.115	2.776	8.462	13,03%	
RN	125	128	253	64	94	158	411	0,63%	
RO	84	35	119	34	57	91	210	0,32%	
RR	11	8	19	6	5	11	30	0,05%	
RS	723	2.197	2.920	304	1.665	1.969	4.889	7,53%	
SC	361	1.022	1.383	189	819	1.008	2.391	3,68%	
SE	57	77	134	22	60	82	216	0,33%	
SP	4.111	12.370	16.481	2.577	8.522	11.099	27.580	42,46%	
TO	43	37	80	15	51	66	146	0,22%	
<b>BRASIL</b>	<b>12.652</b>	<b>26.494</b>	<b>39.146</b>	<b>6.527</b>	<b>19.277</b>	<b>25.804</b>	<b>64.950</b>	<b>100,00%</b>	

\*base 2009 Fenacor

FONTE: FENACOR, 2009

### 4.3.3 Vantagens Competitivas

Os diferenciais que têm garantido à MAPFRE um crescimento acima da média do mercado são a base do posicionamento estratégico da Companhia que investe em: **Oferta Global – Multiprodutos:**

Com um portfólio com mais 100 soluções personalizadas em seguros, assistência, atividades financeiras e serviços, a MAPFRE é capaz de atender a praticamente todas as necessidades em seguros, de clientes pessoa física ou jurídica.

#### **Atuação Multicanal e Presença Territorial:**

Para estreitar a relação com os segurados e com os distribuidores, a MAPFRE conta com a maior rede de sucursais próprias do Brasil, composta por 122 sucursais distribuídas em todas as regiões do país, que permitem conhecer melhor as necessidades das diferentes culturas regionais.

#### **Atendimento Diferenciado:**

Para oferecer um atendimento diferenciado e personalizado, em âmbito nacional, a MAPFRE está atenta às características regionais das diversas localidades onde mantém sucursais, que contam com profissionais contratados localmente, para estreitar ainda mais o relacionamento com segurados e corretores.

#### **Especialidade em Serviços e Assistência:**

A MAPFRE mantém especialistas em cada uma de suas linhas de produto que, por conhecerem profundamente o negócio, são capazes de disseminar as informações para toda a base de corretores, contribuindo para que o segurado seja plenamente atendido em suas necessidades.

## 5 CONSUMIDORES

Com a massificação dos seguros, hoje, podemos ter uma maior facilidade de acesso a inúmeros planos e coberturas. Muito pouco tempo atrás, em função da complexidade de alguns ramos e da necessidade de inúmeros cálculos, certos seguros eram pouco difundidos. Exemplo disso é o seguro residencial, que antigamente para cada cobertura (incêndio, vendaval, danos elétricos, roubo, entre outras) dependia de uma tarifação própria para cada garantia. Atualmente, com os sistemas de cotação eletrônicos e com a possibilidade de emissão da proposta de seguros no mesmo instante, houve um significativo crescimento da carteira. Com isso, pulverização dos riscos cobertos, e como resultado final, menores custos.

O seguro de automóvel passou por processo semelhante, já que com o rápido incremento da frota exposta e com acordos robustos de resseguro, as Cias de Seguro puderam calibrar suas tarifas e segurar com maior facilidade de aceitação inúmeros riscos.

O perfil do consumidor passou a ter papel significativo. As informações sobre a atividade, profissão, forma de utilização e dados financeiros contribui de forma consistente para a determinação dos custos de seguro. O consumidor atual é muito mais exigente do que uma década atrás. A independência de consulta a profissionais não ligados apenas aos tradicionais canais (banco, por exemplo) e a disponibilidade de informações favoreceu um rápido aprendizado do consumidor sobre o que ele realmente quer e precisa de uma apólice de seguro.

Mas, como já relatamos neste trabalho, seguro em várias modalidades é muito específico e requer alto grau de conhecimento, desta forma, o consumidor vai requerer por muitos anos o aconselhamento tanto do profissional de vendas de seguro, o corretor de seguros, como também das Cias Seguradoras, que se esforçam para deixar o assunto de mais fácil compreensão eliminando o “segurês” de seus contratos.

Por esta razão já existem inúmeros produtos construídos para serem vendidos pela internet ou por outros canais de grande massificação, tais como fornecedores de energia elétrica, água, entre outros. Este assunto em especial será tratado dentro da política comercial nas próximas páginas.

O consumidor de seguros tem buscado em seus contratos agilidade na indenização dos riscos cobertos, descomplicação na obtenção de serviços e facilidades de uso cotidiano. Descontos em estacionamento e redes de farmácia, desconto na compra de ingressos para espetáculos, check-ups médicos e veiculares são alguns dos benefícios que independente da utilização do seguro para o risco coberto (o bem material em si, ou à vida humana) são cada vez mais bem aceitos.

Nasce assim também uma gama de produtos voltados exclusivamente às mulheres, como seguros de vida para o diagnóstico de câncer de mama e/ou útero, seguros de automóveis com descontos especiais para mulheres, serviços diferenciados de assistência (nutricionista, perda e extravio de cartões, etc) são produtos que se consolidam rapidamente.

## 6 POLÍTICA COMERCIAL

### 6.1 DEFINIÇÃO DAS SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS

A venda de seguros é realizada, como já relatamos acima, por um profissional devidamente habilitado que é o corretor de seguros. Este por sua vez tem a prerrogativa de operar com os produtos de quantas outras seguradoras entender necessário. Ou seja, a venda de seguros ao cliente final, o segurado, passa pelas mãos de um intermediário e este é o alvo de nossa atuação. Existem alguns importantes fatores críticos de sucesso e que entendemos devem ser trabalhados da seguinte forma:

i) Forte presença da equipe comercial: uma ampla rede de atendimento aos corretores e com bom conhecimento técnico, que proporcione captação de oportunidades e entrega imediata de solução mediante os mais de cem produtos/serviços disponíveis;

ii) Facilidade de relacionamento com o segurado: que o segurado possa usar dos serviços de seguros de forma simples e ágil. Entendemos que a ação do Auto Mais Serviço – estruturas montadas para acolher os segurados de automóvel que sofrem colisões e que nesta estrutura comunicam o aviso de sinistro, têm a peritagem do automóvel feita no mesmo instante e saem com a liberação para concerto – é diferenciada e precisa ser divulgada pelos assessores comerciais junto aos corretores como diferencial competitivo. Essa ação visa a maior vinculação do segurado à seguradora.

iii) Atuação multiproduto: o assessor comercial e o gerente de sucursal precisam trabalhar ao lado do corretor para estabelecerem o melhor mix de produtos nesta relação comercial. O seguro de automóvel é o carro-chefe de qualquer grande seguradora e por força disso, naturalmente, é o segmento que oferece maior competitividade. Assim, será necessário que a equipe comercial esteja focada no desenvolvimento de inúmeros outros segmentos, como por exemplo, os seguros de propriedade, seguros marítimos, seguros de transporte, seguros de garantia e crédito e o mais rentável deles, o seguro de vida. Entendemos que esta ação vai estabelecer um novo patamar na relação com o corretor, que com um apoio técnico e



qualificado poderá crescer sua carteira de clientes em segmentos pouco explorados, e, portanto, enfrentando menor concorrência. Já, pela visão da organização, terá melhor equilíbrio entre as carteiras, maior rentabilidade por serem riscos de baixa frequência e maior pulverização de riscos.

## 6.2 ESTIPULAÇÃO DAS METAS DE VENDAS

Anualmente é realizada a distribuição das metas para cada uma das oito sucursais do Paraná. As metas são distribuídas por linha de negócio e tendo como balizador principal o realizado no ano anterior mais o crescimento necessário para o próximo ano.

Desta forma, o diretor territorial tem a incumbência de fazer esta divisão analisando algumas variáveis, tais como: crescimento previsto por unidade de negócio (automóvel, seguros massificados, riscos industriais, etc), renovação de contas expressivas, regionalização, share atual, distribuição da equipe comercial junto à rede de corretores, entre outras.

Desta forma, esperasse que o orçamento seja distribuído de forma harmônica e que possa ser realizado. Na Mapfre o modelo é de crescimento por unidade de negócio e portanto existe a possibilidade de ajustar a distribuição, puxando um pouco mais certos objetivos para uma sucursal em especial. A distribuição linear de metas e seus crescimentos não funcionam, já que temos linhas de negócios muito desenvolvidas em algumas sucursais e outras não. Isso se deve ainda ao perfil dos próprios distribuidores, os corretores, já que estamos em cidades onde a cultura do seguro de automóvel é dominante enquanto em outros centros possuímos parques fabris avançados e a necessidade de seguros de riscos patrimoniais é maior.

As metas são, depois de devidamente lançadas no sistema corporativo, também divididas entre os corretores. Assim, a sucursal tem suas metas e estas são a soma da força de vendas que cada corretor deverá imprimir na Mapfre. Os assessores comerciais atendem cerca de 30 corretores cada um, fora os corretores que têm atendimento direto pela sucursal – corretores menores e que usam da estrutura da empresa para efetivarem seus negócios. Portanto, cada comercial sabe que para atingir seu objetivo individual de vendas necessitará

do comprometimento dos seus parceiros de distribuição naqueles segmentos em que são mais aptos. Ou seja, de nada adianta para um corretor que está habituado a vender apenas seguros de automóvel estipular metas de seguros de vida, por exemplo. Assim, a inteligência do gerente de sucursal e diretor territorial na distribuição das metas é conhecer muito bem o grupo de corretores que possui em sua base e destacar pontualmente para cada sucursal as metas divididas por linha de negócio.

Pelas características da Mapfre, como já salientamos, é de ser uma empresa multiproduto, o mix de produtos é muito importante, já que como em muitas operações temos produtos com maior e menor margem de contribuição. Espera-se de uma boa sucursal que não mais do que 55% dos negócios sejam de seguros de automóvel (destes até 15% de seguros de caminhões) e que tenhamos pelo menos 10% (dez por cento) de negócios em seguros de vida. O restante deve ser dividido entre as demais linhas de negócio. Esta divisão gera conforto em uma maior disposição à aceitação de riscos já que cria uma espécie de “colchão” mediante e pulverização dos riscos.

As metas são acompanhadas pelos comerciais da empresa com a utilização do CRM e do Cognos. Estes números de desempenho são apresentados aos corretores nas visitas semanais das equipes e alinhados e corrigidos eventuais desvios. Mensalmente há uma reunião com a equipe de gerentes do Paraná e trimestralmente com a participação dos assessores comerciais.

No estado do Paraná a Mapfre figura como a 3ª maior seguradora de automóvel e como a 2ª em todos os ramos (exceto produtos de acumulação financeira).

### 6.3 ATIVIDADES QUE PRECISAM SER EXERCIDAS PARA SEREM ALCANÇADAS AS METAS

i) A equipe de assessores comerciais possuem perfil generalista: o assessor comercial é o elo mais forte de ligação entre o corretor e a seguradora, é ele que dá o atendimento comercial no dia-a-dia, dando suporte e orientação técnica ao corretor e seus funcionários.

Portanto a equipe de assessores precisa estar preparada para prospectar e efetivar os seguros com a abertura oferecida pelo corretor. Desta forma, é essencial que o assessor tenha conhecimento abrangente de vários segmentos de seguros para que em suas visitas possa entender a necessidade do corretor e o anseio do futuro segurado em garantir determinado risco. No modelo que adotamos como o mais produtivo para a Mapfre, é o de ser uma provedora multiproduto, a atuação rápida do assessor em captar uma oportunidade de negócio e transforma-la em cotação e posteriormente proposta de seguro é fundamental. Leva-se em consideração que várias modalidades de seguros são *comodities* e que várias outras seguradoras podem atender àquela demanda.

ii) Manter a estrutura de gerentes especialistas: acreditamos na postura atual deve no que se refere à atuação dos gerentes especialistas de Seguros Gerais e de Vida e Previdência. Estas linhas de negócio têm intrinsecamente grande apelo técnico e possuem inúmeras variáveis. Assim, é dever destes gerentes capacitar as equipes de assessores comerciais, gerentes de sucursais e os corretores de seguro para que os negócios sejam melhor prospectados, oportunidades reais sejam convertida em negócios e que se proporcione também por estas linhas de negócio remuneração variável à equipe de vendas, assunto este que abordaremos a seguir.

iii) Criação de assessores especialistas de vida: concluímos que a Mapfre precisa criar uma estrutura comercial de atendimento aos corretores exclusiva para venda de seguros de pessoas. O corretor de seguros no Brasil tem certa antipatia por este segmento, já que o mesmo no curto prazo deixa uma menor remuneração que os seguros de automóvel, mas que gera uma renda contínua e isso é muito significativo ao longo da vida de uma corretora de seguros. A abordagem que esta equipe deverá ter é de, junto dos segurados atuais da corretora, buscar oportunidades mediante vendas cruzadas e via alguns nichos específicos. Por exemplo: o corretor de seguros possui clientes com veículos de alto valor e que estão devidamente segurados. Seria natural acreditar que este segurado tem necessidades diferentes que o segurado de veículos de baixo valor. Seu endividamento, necessidade de garantir à integridade de um patrimônio maior, necessidade educacional dos filhos, despesas fixas no caso de morte ou invalidez tanto na pessoa jurídica quanto na pessoa física, podem dar indícios concretos de que o seguro de vida é fundamental para garantir a saúde financeira do segurado ou da família e de que valores devem ser trabalhados. Assim, o corretor mediante a tecnicidade ofertada por estes assessores comerciais especialistas, podem levar a solução para seu segurado e ainda ter sua própria formação neste segmento.

iv) Forte integração entre a área comercial e o back office: como a atividade de seguros não é fabril fisicamente falando, vende-se a garantia de atendimento ou reposição de bem no futuro. Ou seja, toda a operação fica registrada em uma apólice de seguro ou num contrato de prestação de serviço. Desta forma, os processos operacionais e gerenciais precisam estar muito vinculados. A proposta de seguro transmitida pelo corretor de seguros deve ser transformada em uma apólice de seguro. Muitos negócios são subscritos manualmente, vinculando vistorias prévias, inspeções de risco, pagamento de fichas de compensação entre outros documentos necessários e este processo é exclusivo das áreas de back office. Portanto, a área comercial devidamente convidada à produzir e arrecadar maior volume de prêmios de seguro depende intimamente da performance de processos, já que atrasos de emissão e apólices emitidas em desconformidade com a contratação gera retrabalho e falta de confiabilidade no corretor e no segurado. Entendemos que o modelo de subscrição que a Mapfre possui é diferenciado e focado em cada linha de negócio, mas que a centralização da emissão por um único departamento faz com que o fluxo de acompanhamento do documento seja quebrado. Concluimos que as apólices de seguros *taylor made* (sob medida) precisam ser subscritas e emitidas fisicamente dentro da área/unidade responsável.

#### 6.4 CLASSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A atuação da empresa no segmento de seguros, segregado em canais de distribuição, é uma das maneiras encontradas pelo Grupo para garantir o acesso a serviços financeiros e de seguro para um público específico que, em condições normais, não tem contato com este tipo de produto.

O principal canal de distribuição são as corretoras de seguros que permitem atuação ativa de seguros massificados (automóvel, seguros de propriedade em geral e vida são alguns exemplos). A estrutura chamada canais propriamente dita se encarrega de encontrar soluções de distribuição em: instituições financeiras, concessionárias de automóveis, licitações, afinidades (telecomunicações, energia elétrica, etc), cooperativas, redes de varejo (magazines) e igrejas, entre outros. O corretor é o mais capacitado para atender bem o segurado, já que

possui uma formação técnica para exercer a profissão e por isso é devidamente fiscalizado pelo Órgão competente (SUSEP). O corretor de seguros é um profissional autônomo, que é remunerado por uma porcentagem dos prêmios comercializados nos diferentes públicos.

O corretor de seguros tem a possibilidade de escolher entre os operadores de seguros no mercado as melhores opções de produtos à seus clientes. Seguros, de vários ramos, seguem uma “padronização”, ou seja, em sua essência são semelhantes, e assim sendo, acabam por se tornar commodities. Desta forma, os mais significativos diferenciais acabam sendo as coberturas acessórias à garantia de risco principal (assistências, franquias e serviços são alguns exemplos) e, evidentemente, o preço. O nível de relacionamento do corretor com a seguradora também é importante, já que pela variedade de produtos e serviços que às empresas possuem o domínio de algumas facilidades e diferenciais facilmente contribuem no fechamento de novos negócios.

## 6.5 POLÍTICA DE PREÇOS

Os custos de seguros são obtidos dentro de uma plataforma eletrônica de cotação chamada Mapfre Connect. Este sistema é a interface entre o corretor de seguros e a seguradora no que se refere à transação comercial em si. O processo de precificação é composto por estudo atuarial de mais de 50 variáveis, em se falando do produto de automóvel, apenas para citarmos um exemplo. Via este portal o corretor insere todos os dados do risco à ser segurado, importâncias seguradas e diante do preenchimento do perfil do segurado obtém o custo do seguro. Esta cotação é negociada com o segurado e no caso afirmativo de seu fechamento é transformada em proposta de seguro e pode ser transmitida eletronicamente pelo mesmo sistema.

A política de preços é estabelecida pela análise estatística obtida pela verificação comportamental da carteira como um todo. Então, novamente usando o seguro de automóvel como exemplo, analisa-se através da massa exposta vários itens, tais como:

i) Freqüência: quantos veículos de iguais características se envolvem em sinistros de perda parcial e/ou perda total se comparados com o total da massa exposta circulante segurada;

ii) Severidade: qual o valor dos prejuízos apurados sobre o casco do veículo. Se por perda parcial (colisões) são contabilizados custos de mão de obra cobrados pela empresa de reparação, peças e demais itens para reparar o veículo. Se perda total (que acontece quando o valor de reparação é maior que 75% (setenta e cinco por cento) do valor valor médio da FIPE (tabela referencial de preço de veículos da Fundação Getulio Vargas).

iii) Região de utilização: conhecida mediante a informação do CEP (Código de Endereçamento Postal) na proposta é possível isolar o comportamento daquele veículo em uma região e assim trabalhar juntamente com as duas variáveis acima o custo médio praticado.

Os custos ainda sofrem uma majoração pelo adicionamento das garantias de RCF (Responsabilidade Civil Facultativa), pelas garantias acessórias (vidros, faróis, carro reserva, entre outros), pelo carregamento comercial imposto pelo distribuidor, os impostos devidos e o adicional de fracionamento do prêmio. Desta soma de variáveis do casco do veículo, das garantias de responsabilidade civil e de garantias acessórias se obtém o custo individual de cada veículo.

Assim, o distribuidor não tem condições de alterar os preços apresentados, e portanto a política de preços é estruturada exclusivamente pela seguradora. A Mapfre proporciona a alguns distribuidores a possibilidade da ferramenta de repique que é a reanálise do custo apresentado diante dos custos apresentados pela concorrência. Esta ferramenta só consegue ser efetiva se o risco em questão apresenta resultado.

Faz parte integrante, para se estabelecer a política de preços, uma área de inteligência de mercado e que soma às demais variáveis já apresentadas os custos praticados pelo mercado.

Diante deste cenário, o papel da área comercial é fundamental por várias razões, mas sobre tudo abastecendo a unidade técnica responsável pela formação da política de preços sobre o que vêm acontecendo em todas as regiões operadas pela Mapfre no que se refere às ações da concorrência e pôr trabalhar fortemente os benefícios e vantagens do produto. Como

já dissemos anteriormente, a Mapfre não opta pelo avanço no mercado pelo viés do preço e sim da diferenciação via produto.

## 6.6 POLÍTICA DE DETERMINAÇÃO DE SERVIÇOS COMPLEMENTARES

A MAPFRE pensando na vinculação do cliente e a sustentabilidade do negocio agrega em seus produtos vários serviços complementares no intuito de estabelecer um ótimo atendimento e prestação de serviço, com qualidade voltada para o momento em que mais o cliente necessita, ou seja, mesmo não ocorrendo um sinistro o cliente poderá usufruir de serviços complementares além da cobertura básica contratada. Os serviços são criados e desenvolvidos levando em consideração características pessoais, comportamento e necessidades de proteção.

Os colaboradores possuem formação para orientar os corretores para produto negociado, e todas as informações sobre os serviços complementares que podem ofertar como benefício na fidelização do cliente. O valor adicional destes serviços é acrescido ao prêmio de seguro da cobertura básica da apólice. Possui ainda diferenciais exclusivos no mercado como, por exemplo, no ramo de auto possui oficinas referenciadas, as melhores do país com descontos e benefícios especiais no parcelamento da franquia, um centro automotivo feito para facilitar a comunicação do aviso de sinistro e da peritagem do veículo, instalação de rastreador, vistoria previa, locação do carro reserva. Além disso, conta com despachante gratuito para reunir toda a documentação necessária para agilizar o recebimento de um eventual sinistro de perda total, conta ainda com outros serviços tais como reparo/auto socorro após pane, reboque, guarda de veículos, chaveiro, pane seca, troca de pneus entre outros.

O segurados tem ainda, acesso a vários benefícios e vantagens exclusivas, com descontos especiais em estacionamento, cursos e academias através do Club MAPFRE

No ramo residencial conta com serviços de chaveiros, encanadores e descontos em medicamentos em uma rede nacional de farmácias, limpeza de residências, faxineiras provisórias, mão de obra especializada para conserto de eletrodomésticos.

Mas o fundamental é o serviço prestado pelos colaboradores que estão 24 horas a disposição de seus clientes para orientação e atendimento no caso de algum contratempo na qual podem ser acionados via telefone celular a qualquer momento.

Estes serviços adicionais são sempre analisados pela ótica do conforto e facilidade que proporcionam aos segurados mais sempre comparados ao que o mercado proporciona e cobra por isso. Como já relatamos anteriormente, principalmente na carteira de seguros de automóvel os produtos são *comodities*. Assim, a composição dos preços finais é também determinada pelas características dos produtos, mas sempre com a possibilidade do segurado escolher por um produto mais básico e com menor custo ou por um produto mais completo e com custo diferenciado.

## 6.7 POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Pela forma de atuação e distribuição de seguros que entendemos ser mais apropriada pela Mapfre, precisamos separar em duas categorias a forma como enxergamos os clientes:

i) Segurados: estes devem ser foco da atuação da Empresa. Visão do cliente será a modelagem que usaremos na Mapfre. Seguros descomplicados, com atendimento global e de fácil acesso a serviços e indenizações. Assim, entendemos que o investimento em um novo SAC (de maior capacidade que o atual, saindo de 450 postos para 1.000) é fundamental dada à natureza da operação (atendimento a pessoas na sua maior parte em situações de pane mecânica ou colisões). Entendemos que o segurado precisa de um interlocutor para arbitrar questões sem que se tenha necessidade de percorrer a justiça normal para casos de interpretações diferenciadas. A presença do Defensor do Segurado, uma pessoa totalmente isenta e independente, cuja decisão leva em conta os aspectos legais e também os subjetivos - já que suas decisões consideram os princípios de equidade e deve ser acatada pela empresa. O mais importante é que a decisão do Defensor do Segurado não pode ser questionada pela MAPFRE. Para as empresas que compõem o grupo MAPFRE, só lhes cabe acatar as decisões do Defensor, desde que o Segurado as aceite também. As resoluções do Defensor são de



caráter vinculante às empresas. Complementarmente a capilaridade da rede de sucursais da Mapfre faz com que o segurado, mesmo estando fora de sua cidade sede, tenha atendimento completo e possa ser atendido em suas necessidades. Para isso entendemos que o modelo de expansão deve ser mantido e priorizado em cidades acima de 50 mil habitantes. O investimento em um CRM de clientes mais robusto é muito necessário, já que hoje não se tem uma base sólida das preferências dos segurados. A atuação através de ferramentas de cross selling e up selling é quase inexistente, o que certamente proíbe uma ação de vendas direcionada a públicos específicos.

ii) Parceiros de comercialização (Corretores de seguros): A performance comercial dos mais de onze mil corretores de seguros ativos na Mapfre é acompanhada através de um CRM que apresenta informações completas e abertas por linha de negócio. Estas informações trazem além da performance comercial proporcionando visão dos principais indicadores mensais sobre vendas, tais como: prêmios emitidos, prêmios cobrados, quantidade de propostas, comissão média, entre outros. E a mesma ferramenta ainda apresenta os números relativos ao resultado, também em cada linha de negócio: margem de contribuição, despesa de administração e resultado. Assim, cada assessor comercial e gerente de sucursal ao fazerem às visitas nos corretores podem conduzir os trabalhos de forma a maximizar as oportunidades de negócios. Este CRM ainda permite que de posse dos números de desempenho de cada corretor, possam gestionar com eficiência os demais benefícios comerciais que são oferecidos aos parceiros de distribuição, como comissão adicional, participação nos resultados e campanhas de vendas. Já para a equipe comercial a ferramenta é igualmente importante pois monitora a performance comercial individual e aponta para onde os esforços devem ser dirigidos (aumentando a produção de seguros de automóvel no corretor Y ou aumentando a participação de seguros massificados de seguros gerais no corretor W), tudo isso visando o que já comentamos acima que é a pulverização de riscos em vários produtos e serviços. Entendemos que é fundamental a permanência da análise da produtividade dos corretores pela ótica da Curva ABC onde, de forma simples e eficaz, se estrutura a grade de atendimento de cada assessor comercial. Ela deve ser composta pelo equilíbrio na quantidade de grandes, médios e pequenos corretores – também chamados de *prospects*.

## 6.8 POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA COMERCIAL

A área comercial da MAPFRE está composta da seguinte forma:

i) Diretor Territorial: responsável por representar todas as empresas do Grupo em sua região de atuação. Cada territorial é composta por uma quantidade de sucursais, que no caso de nosso estudo é a Territorial Paraná, composta por 8 (oito) sucursais: 3 delas em Curitiba, Ponta Grossa, Londrina, Maringá, Cascavel e Francisco Beltrão. Cabe ao diretor territorial determinar e gerenciar as estratégias comerciais na região e suportar todas as sucursais junto à matriz da empresa.

ii) Gerente de sucursal: responsável por todos os assuntos comerciais da sucursal instalada na cidade. Coordena os assessores comerciais e os atendentes de sucursal, que fazem o atendimento diário junto aos corretores de seguros. Cada sucursal atende a uma determinada quantidade de corretores que são distribuídos em muitos casos em outras cidades próximas e assim agrupados.

iii) Assessor comercial: responsável pelo contato direto e freqüente com os corretores para divulgação e prospecção dos produtos Mapfre. Auxilia os corretores nos fechamentos das apólices, abertura de novas frentes de distribuição e pela capacitação dos mesmos e de seus funcionários.

A política de recrutamento e seleção sempre dará prioridade e oportunidade para os processos de movimentação interna, ou seja, valorizar sempre os colaboradores que já trabalham na Mapfre. Como se trata de um segmento de produtos técnicos, onde o conhecimento total das soluções de seguros Mapfre e do mercado é fundamental, é mais rentável do ponto de vista de formação aproveitar os recursos humanos que estão na empresa e treiná-los para exercerem atividades comerciais.

Os candidatos aos cargos da área comercial da Mapfre devem ter as seguintes habilidades e atitudes:

- Nível superior
- Facilidade de comunicação interpessoal

- Visão de futuro
- Perfil consultivo para vendas
- Atitudes e ações que reflitam um profissional dedicado e em busca de oportunidades
- Conhecimentos em seguros

As oportunidades para a área comercial na Mapfre serão divulgadas internamente através das chefias, do portal eletrônico interno da empresa e externamente através de consultoria de recursos humanos com atuação estadual. Acreditamos como política comercial a relevância pela preferência de profissionais que conheçam o território onde atuarão. Serão dadas prioridades para os profissionais que tenham vivência e alguma ligação com a região geográfica onde se está contratando o profissional, pois sabemos que os costumes e culturas regionais devem ser levados em consideração quando se trabalha da forma que propomos, nos diferenciando por produto, atendimento e atendimento humanístico.

Serão usados como fonte de candidatos os profissionais de outras Seguradoras, funcionários de corretoras de seguros e público em geral. Os possíveis candidatos destas fontes podem trazer automaticamente uma boa carteira de parceiros para a Mapfre (corretores e até mesmo segurados).

Durante os processos de seleção de candidatos externos, deverão ser questionados e consultados pelo menos 2 profissionais do mercado atendidos do candidato, tomados de forma aleatória pelo gerente ou diretor da territorial. Esta consulta tem como objetivo verificar o grau de satisfação dos parceiros comerciais a respeito do atendimento, fornecimento de soluções e cordialidade prestado pelo entrevistado. Se o candidato não atingir um nível mínimo de 90% de satisfação de clientes, o mesmo deve ser classificado com baixa prioridade no processo de contratação. Além disso, é aplicado um teste de perfil onde se busca identificar o perfil profissional do candidato. Referências financeiras e criminais também são avaliadas.

Os cargos de Gerente de Sucursal serão preferencialmente preenchidos pelos assessores comerciais que apresentem perfil de gestão comercial e tenham obtidos resultados em suas respectivas sucursais. Cordialidade e empatia são fatores igualmente observados. Não havendo candidatos internos aptos aos cargos de gerente e diretor, serão realizadas buscas no mercado através de consultorias de recursos humanos.

## 6.9 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

A MAPFRE, dentro de sua política de retenção de colaboradores, busca manter um salário acima da média do mercado. A empresa entende que a remuneração é importante dentro de um quadro onde o colaborador precisa estar educacionalmente bem formado e que a atualização é constante.

No caso dos gerentes de sucursais e assessores comerciais possuímos um plano de salário, fixo mais variável, sendo 50% para ambas as partes. Com isso buscamos obter uma atuação mais agressiva no mercado no que se refere à retenção de talentos.

Já para níveis de diretoria nossa política de remuneração é composta de salário fixo, 70%, salário variável 30% e mais participação de lucro, tendo como base o faturamento geral do grupo no Brasil. A isso se contabiliza também o resultado global da operação.

A MAPFRE proporciona ainda outros benefícios para os colaboradores, como plano de saúde, veículo funcional a gerentes e cargos diretivos, previdência complementar, plano odontológico, reembolso a quilometragem, e ocasionalmente subsídio de moradia por período definido.

## 6.10 POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

i) Objetivo: estabelecer os conceitos, políticas e práticas referentes ao processo de gestão de desempenho do Grupo MAPFRE.

ii) Abrangência: todos os funcionários ativos das empresas do grupo MAPFRE.

### 6.10.1 Conceitos

#### **Gestão de Desempenho:**

Processo que visa alinhar o propósito do Grupo à atuação de cada indivíduo. E também o desenvolvimento e satisfação dos colaboradores através da realização profissional.

Realizada por meio de acordo de desempenho individual, a gestão de desempenho tem como base aspectos qualitativos (competências) e/ou quantitativos (resultados de metas e objetivos).

#### **Feedback:**

É um diálogo entre o colaborador e gestor que viabiliza um maior autoconhecimento contribuindo para o desenvolvimento do mesmo. Esse diálogo é muito importante no processo de Gestão de Desempenho e é amplamente difundido em todos os níveis da organização.

O feedback deve fazer parte do cotidiano do gestor e do colaborador. O alinhamento de percepções:

- Subsidia a elaboração do plano de ação individual e coletivo;
- Balisa o planejamento e administração do treinamento e desenvolvimento;
- Objetiva e direciona investimentos;
- Esclarece e define os pontos a serem desenvolvidos, as ações necessárias para este desenvolvimento, os responsáveis e o prazo para sua execução.

#### **Público alvo:**

Todos os colaboradores ativos da Mapfre independentemente de sua posição hierárquica.

Licenciados e afastados que tenham trabalhado em qualquer período durante o ano, poderão ser avaliados. Caso o afastamento coincida com o período de avaliação, a auto-

avaliação não será realizada, mas a avaliação do gestor poderá ser normalmente efetuada.

**Periodicidade:**

As etapas formais do processo de gestão de performance são realizadas anualmente, conforme a seguir:

- Contratação de metas e/ou competências: 1º trimestre do ano;
- Avaliação 1º semestre: julho e agosto;
- Avaliação 2º semestre: janeiro e fevereiro.

No entanto, independentemente desses períodos, o gestor e o avaliado devem manter contato constante no acompanhamento do desempenho para que juntos possam alinhar percepções, expectativas e oportunidades de melhoria contínua durante todo o ano.

#### 6.10.2 Etapas do Processo

**Planejamento:**

Fase de definição de objetivos, metas, competências e de planejamento do desempenho esperado, conforme diretrizes corporativas. Gestor e colaborador devem discutir o que será realizado no próximo período (objetivos e metas a serem perseguidos e os resultados esperados) e como será realizado (competências dos colaboradores para realizar tais objetivos e que são esperados pela organização).

- Esta etapa ocorre no início de cada ano.
- Para os colaboradores que são avaliados na ferramenta DPR (Direção por Resultados) é o momento em que devem fazer o registro de suas metas/objetivos acordados.

**Acompanhamento:**

- É a prática cotidiana de gestão, garantindo a realização dos objetivos pretendidos. Os colaboradores trabalham para atingir seus objetivos e metas. Os gestores devem oferecer apoio, por meio de coaching e feedback constantes, para garantir o alinhamento entre as expectativas dos mesmos, a continuação do desenvolvimento dos trabalhos a serem desenvolvidos e os resultados que devem ser alcançados;
- Semestralmente, deve-se revisar o desempenho de cada funcionário em relação aos planos e metas definidos no início do período e realizar os ajustes necessários.

**Avaliação de Desempenho e/ou Competências:**

É a etapa de apreciação dos resultados obtidos (objetivos e metas) e/ou das competências apresentadas no período. Passo a passo da etapa de avaliação:

- Primeiro passo: auto-avaliação;
- Segundo passo, reunião de feedback: Gestor e colaborador podem marcar uma reunião de feedback. Ambos devem aproveitar este momento para dialogar sobre o desempenho obtido nas competências e/ou metas;
- Terceiro passo, avaliação do gestor: Após a reunião de feedback, o gestor deve acessar o sistema para registrar suas notas e o feedback em cada uma das competências e/ou metas.

**Plano de Ação:**

A partir da conversa de feedback, gestor e colaborador devem estabelecer um plano de ação, que contempla ações de responsabilidade do gestor e de cada colaborador.

**6.10.3 Instrumentos de avaliação****Avaliação de Competências:**

Conjunto de 5 competências:

Para atendentes e assessores comerciais: Visão Corporativa; Orientação ao Cliente; Orientação a Resultados; Capacidade de Inovação e Trabalho em Equipe.

Para gerentes de sucursal: Visão Corporativa; Orientação ao Cliente; Orientação a Resultados; Gestão de Pessoas e Controle de Gastos.

- Visão Corporativa: Desenvolve novos projetos, colaborando com outras áreas. Promove e propõe atividades que melhorem a eficiência do grupo. Promove e facilita a transferência de conhecimento e boas práticas entre as diversas unidades do Grupo e seus executivos. Dissemina o valor da marca e a identidade do Grupo interna e externamente. Agir de forma sustentável, mostrando-se responsável com o impacto de suas ações em relação às pessoas, clientes, organização e sociedade;
- Orientação ao Cliente: Atitude focada no relacionamento e em superar as expectativas dos clientes internos e externos, conquistando assim sua satisfação. Busca constantemente conhecer as necessidades do cliente, antecipando-se em respostas com qualidade, rapidez e soluções adequadas;
- Orientação a Resultados: Dirige suas ações para cumprir os objetivos de seu negócio/área, apresentando resultados com eficácia, qualidade e dentro dos prazos requeridos. Apresenta soluções rápidas e decisivas aos problemas e obstáculos. Organiza e orienta seus projetos de forma a alcançar os objetivos planejados, definindo o que, quando e como fazer. Estabelece prioridades para prever e minimizar riscos;
- Capacidade de Inovação: Encontra oportunidades e alternativas que outras pessoas não tenham identificado. Promove a iniciativa e o espírito empreendedor como forma de encontrar soluções assumindo um risco calculado. Promove as mudanças necessárias que melhorem a forma de trabalho, aumentando a eficiência operacional e a eficácia comercial;
- Trabalho em Equipe: Apóia e motiva os membros da equipe. Promove integração, colaboração e cooperação entre a equipe de trabalho (na sua área e entre as demais áreas), estimulando a conquista de objetivos comuns (para todos os funcionários);
- Gestão de Pessoas: Envolve, apóia e motiva a equipe, conhecendo cada um de seus integrantes. Reconhece e comemora esforços e sucessos. Estimula e desafia equipes para a alta performance. Promove a colaboração e estabelece objetivos comuns. Desenvolve o potencial das pessoas e incentiva a troca de experiências e



idéias. Constrói alinhamento na equipe e resolve conflitos de modo rápido, eficaz e de maneira positiva. Comunica informações relevantes e necessárias aos seus colaboradores. Pratica feedback individual e construtivo. Promove equilíbrio entre a vida pessoal e profissional das pessoas (para gestores).

- Controle de Gastos: Alinha com os princípios definidos pela controladoria da empresa e com os objetivos dos acionistas que montante da operação pode representar os gastos de comercialização, de distribuição, despesas diretas com o negócio (sinistros) e demais despesas que podem ser controladas por alguns níveis gerenciais.

#### **Direção Por Resultado (DPR):**

- Ferramenta de gestão que permite o registro das metas/objetivos e o desenvolvimento dos colaboradores, na medida em que vincula o desempenho de cada um aos objetivos estratégicos da organização;
- O ciclo tem início com a contratação das metas prevista para o primeiro trimestre do ano. Ao longo do ano as metas são acompanhadas e, ao final exercício (janeiro/fevereiro) ocorre o momento de auto-avaliação, seguida da reunião de feedback e da avaliação do gestor.

#### **Publicação da Avaliação:**

Após a finalização de todas as etapas da avaliação, a avaliação final do gestor estará disponível para visualização do colaborador no portal corporativo da empresa.

### 6.10.4 Responsabilidades

#### **Gestor:**

Transmitir os valores e aspirações da Organização no dia-a-dia, fomentando o orgulho de pertencer a Mapfre.

Planejar, avaliar, orientar e motivar o crescimento profissional de sua equipe, usando a ferramenta de avaliação como fonte de subsídios à gestão das pessoas, por meio da definição de ações diversas de desenvolvimento profissional.

Conhecer bem as competências e/ou metas consideradas para sua área e seus colaboradores, estudando os resultados de negócios esperados e comportamentos específicos que os viabilizarão.

Conversar com seus colaboradores esclarecendo o que é esperado deles e ajudando-os a planejarem seu trabalho e contribuições para o período. Clareza e objetividade auxiliam os processos de avaliação e de desenvolvimento das pessoas.

Elaborar com o colaborador plano de ação para aperfeiçoamento da performance, considerando os pontos de destaque obtidos pelos funcionários e aqueles que devem ser desenvolvidos. O plano de ação deve definir ações (o que fazer), responsáveis e os prazos para suas execuções. Para a elaboração do plano de ação, o gestor deve:

- Identificar as competências a serem desenvolvidas e entender os comportamentos necessários para o seu aperfeiçoamento;
- Indicar ações que possam ajudar neste desenvolvimento
- Incentivar a participação do colaborador na criação de seu Plano de Ação. Ele conhece mais sobre suas facilidades e dificuldades de aprendizado;
- Envolver o colaborador no dia-a-dia da gestão da área, incluindo-o em reuniões de trabalho, alocando-o em projetos especiais entre outros.

**Colaborador:**

- Preparar-se antecipadamente para sua auto-avaliação e participar ativamente da reunião de feedback;
- Estar atento às oportunidades de desenvolvimento oferecidas pela empresa (cursos presenciais, cursos à distância), tirando o máximo proveito ou buscando aprendizado externo;
- Buscar outras alternativas para seu desenvolvimento pessoal e profissional, por meio de leituras, participação ativa em reuniões e grupos de trabalho, aprendendo com os colegas. etc.;

- Buscar feedback e comunicar o gestor dos resultados e esforços para atingimento dos objetivos;
- Entender a importância da sua contribuição para o cumprimento dos objetivos globais.

## 6.11 POLÍTICA DE TREINAMENTO

O alto nível de exigência do mercado de seguros brasileiro e a forte presença dos concorrentes exigem que a Mapfre atualize sempre a maneira de treinar suas equipes de vendas. Neste momento é necessário direcionar os treinamentos para as vendas consultivas. Assim, dentro da política comercial que usamos na territorial Paraná da Mapfre, o desenvolvimento através de treinamentos é forte e atuante neste sentido.

Cada vez mais a Mapfre deve desenvolver soluções de seguros que apresentem diferenciais de mercado e desta forma possibilite evitar a diária disputa pelos produtos tradicionais, como por exemplo, os seguros de automóveis, onde as margens de lucro já se tornaram menos atrativas tanto para a seguradora quanto para os corretores.

A oferta dos seguros diferenciados ao mercado leva imediatamente para a necessidade da preparação da equipe de vendas, considerando nestes casos a venda como uma consultoria sobre seguros e não simplesmente a venda de uma apólice de seguros. Desta forma o corretor deve encontrar uma solução de seguro que ofereça a segurança que o cliente espera e para tal deve conhecer exatamente as atividades e necessidades dos seus clientes e também conhecer muito sobre os produtos da Mapfre.

Não é fácil treinar um corretor de seguros em vendas consultivas, pois esta preparação envolve muitos requisitos, a começar pelo perfil da pessoa, que deve pensar de forma mais ampla e conhecer muito do mercado em que atua.

### **Treinamento dos corretores em Vendas Consultivas:**

O processo de venda de seguros não pode ser considerado uma simples venda de produto ou serviço, pois de alguma forma exige que os corretores trabalhem, caso a caso, adequando o melhor seguro para os diversos clientes e situações que lhe são apresentadas. O processo de vendas consultivas é de fundamental importância neste ramo de atividade, onde se busca uma solução para presente e futuro do consumidor.

No caso de treinamento para a venda de seguros não tradicionais, torna-se mandatório trabalhar a venda de maneira consultiva, pois em muitos casos o cliente nem mesmo sabe o que ele quer exatamente contratar. São nessas situações que o corretor da Mapfre devidamente treinado faz toda a diferença.

Devemos ter cuidado na elaboração de treinamento de vendas consultivas, pois eles são bastante distintos de outros treinamentos regulares de vendas. Segundo professor João Baptista Vilhena (2006), os treinamentos que enfatizam a venda consultiva têm uma dinâmica toda especial e devem ser ministrados por profissionais que efetivamente dominem esse campo de atuação mercadológica. Há muitas empresas que apenas mudaram o título de seus velhos treinamentos de vendas e agora os chamam de vendas consultivas.

Nem todo corretor está preparado para atuar na venda de seguros mais complexos que exigem a venda consultiva. Deve haver uma análise e seleção dos corretores que realmente tem este perfil para que sejam preparados e treinados. Segundo professor João Baptista Vilhena (2006), ser profissional de vendas capaz de praticar a venda consultiva significa ter domínio pleno sobre pelo menos três dimensões: o conhecimento do negócio, o domínio das técnicas profissionais de vendas (muito diferentes da idéia de empurrar goela abaixo do cliente nossas ofertas) e inteligência emocional desenvolvida.

### **Sistemática de treinamento dos corretores da MAPFRE na territorial Paraná:**

Como a Mapfre comercializa seus produtos através de corretores independentes, os processos de treinamentos são realizados pela equipe comercial da Mapfre. Os gerentes das sucursais da Mapfre são os responsáveis por ministrar os treinamentos aos corretores das suas respectivas regiões.

A finalidade dos treinamentos regulares é reforçar e demonstrar aos corretores todos os benefícios e diferenciais que os clientes da Mapfre adquirem ao comprar um seguro. Embora possam parecer semelhantes, os seguros podem apresentar grandes diferenças em relação ao nível de coberturas e pagamento de prêmios. Como se trata de produto em que o consumidor verificará a qualidade do produto (seguro) somente se utilizar o mesmo, cabe ao corretor repassar aos seus clientes todos os detalhes e vantagens que os seguros da Mapfre oferecem. Desta forma, quanto mais preparado estiver o corretor sobre os produtos, mais confiante ele estará para oferecer os mesmos e defender seus benefícios.

A forma encontrada para verificar a eficiência dos treinamentos realizados pela equipe comercial da territorial Paraná, ministrados aos corretores, será a análise do CRM da Mapfre onde poderemos observar o rendimento mensal de cada corretor.

Com relação à periodicidade dos treinamentos, esperamos que pelo menos uma vez por semestre os corretores recebam o treinamento em vendas consultivas e que cada comercial treine pelo menos 6 corretores semanalmente em produtos e processos. É claro que durante as visitas periódicas aos corretores devem ser passadas informações e diferenciais dos produtos Mapfre, mas os treinamentos realmente serão realizados nas sucursais e ministrados pelo gerente da Sucursal, com o apoio da área de formação da empresa. Os treinamentos também podem ser feitos à distância, via Centro de Formação de Corretores Mapfre, disponível em uma plataforma eletrônica.

Espera-se que o corretor trabalhando de maneira mais consultiva, dedicando tempo aos produtos/seguros mais complexos, onde se exige uma venda mais técnica, fará com que ele aplique este conceito para as vendas mais tradicionais de seguros de veículos e residências, possibilitando o *cross-selling* (venda cruzada), ou seja, vender mais produtos e seguros para os mesmos clientes. Desta forma poderemos comprovar um ganho de produtividade em todos os produtos e seguros Mapfre.

O sistema de treinamento da Mapfre em vendas consultivas deverá concentra-se na preparação dos corretores que tem perfil para este tipo de venda. O fato de os corretores trazerem para as vendas de seguros tradicionais as idéias e conceitos desenvolvidos nestes treinamentos de vendas consultivas mostra-se muito interessante, pois cada vez mais os consumidores brasileiros querem que seus seguros sejam personalizados e adequados às suas necessidades.

## 6.12 POLÍTICA DE ENDOMARKETING

Um dos valores da Mapfre desde sua origem é a construção dos relacionamentos, tendo sempre a visão voltada para a responsabilidade empresarial e social, desta forma a empresa organiza suas ações e determina sua trajetória.

A diretoria de recursos humanos da Mapfre é responsável por contribuir para o crescimento empresarial, estimulando continuamente a satisfação pessoal e profissional dos Colaboradores. Desta forma se busca o comprometimento dos colaboradores, que faz toda a diferença.

Baseados nos ótimos relacionamentos com seus clientes externos a Mapfre desenvolve seus relacionamentos com os colaboradores ou clientes internos. Desta maneira é que a Mapfre se diferencia no mercado e torna-se uma empresa que retém seus talentos.

O endomarketing da Mapfre tem como objetivos consolidar a comunicação interna e reforçar o posicionamento da área de recursos humanos como ponte entre a alta direção da companhia e os colaboradores. Todas as ações têm como objetivo facilitar a comunicação com o público interno e construir um ambiente positivo, gerando assim uma grande retenção dos melhores profissionais. Cabe a área de recursos humanos elaborar os conteúdos que serão transmitidos para os colaboradores, eliminando assim ruídos e minimizando controvérsias. Existem canais determinados para informar, de forma rápida e eficiente, todos os setores da empresa, departamentos e níveis hierárquicos da organização.

Os cargos de liderança da Mapfre são os responsáveis em reforçar os valores e objetivos da empresa. Os responsáveis pelo endomarketing da empresa apóiam a formação da imagem de confiança e credibilidade dos líderes e demonstrar que as ações planejadas são colocadas em prática.

Os meios internos de comunicação estão definidos em: intranet, emails, murais de informações e rádio. Estes são usados para garantir que as informações estratégicas estejam disponíveis para todos os colaboradores. Os canais de comunicação internos transmitem aos colaboradores os benefícios e os diferenciais de cada um dos programas e eventos realizados

pelas gerências administradas pela Diretoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Mapfre, com o intuito de que todos na empresa entendam as ações e se sintam incluídos.

Para tornar o processo de endomarketing sempre ativo e eficaz são escolhidos colaboradores em todos os níveis da organização para serem “agentes de endomarketing”. Estes agentes são responsáveis por divulgar e organizar as ações necessárias para que o programa de endomarketing funcione da melhor maneira possível. Essa ação é comum para toda a organização, inclusive na territorial Paraná.

As gerências de recursos humanos são responsáveis pelo desenvolvimento de diversos programas que buscam: a alta performance, o reconhecimento e a qualidade do ambiente de trabalho.

São realizados freqüentemente cursos técnicos e comportamentais, oferecidas premiações para reconhecimento e recompensa, bem como criação de ações que contribuem para a qualidade do ambiente de trabalho, tais como o Programa de Ação Social, o de Qualidade de Vida e o POP (Programa de Ouvidoria e Papo), que oferece apoio pessoal e profissional, orientação e ajuda nas horas difíceis, tanto para os colaboradores quanto para suas famílias.

Os colaboradores são valorizados pelo programa de endomarketing e também recebem os seguintes benefícios: remunerações, encargos, previdência privada, assistência médica, assistência odontológica, programas de fomento à qualidade de vida e investimento em desenvolvimento profissional.

Reter e aumentar o maior número de corretores do mercado é também objetivo do programa de endomarketing da Mapfre. Considerando que o ambiente interno está em ordem e em perfeita sintonia com as estratégias da empresa, espera-se obter o objetivo supracitado.

É no diálogo franco e sem reservas que a Mapfre é diferente. Uma diferença que faz com que a liderança da empresa e os colaboradores se unam pelo mesmo sentimento: o orgulho de trabalhar numa empresa que valoriza o ser humano.

### 6.13 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

Através de nosso sistema de intranet, com a utilização de vários sistemas gerenciais como o Cognos, CRM, Tronador, Sisprev e outros que são alimentados diariamente por nossas sucursais e matriz monitoramos toda a operação por vários pontos de observação. Estes dados podem ser desde o número de novos segurados, o índice de renovações, sinistros ocorridos, valores indenizados, formas de pagamento, inadimplência, emissão, etc. Conseguimos monitorar todo o território nas 123 sucursais.

É comum realizarmos pesquisa de mercado para avaliar a satisfação do cliente junto a nossos produtos e a pesquisa de sinergia interna, que é a percepção da qualidade dos serviços prestados aos clientes internos.

Nossos gerentes de sucursais têm por obrigação acompanhar nossos Corretores Mais, parceiros diferenciados e que mantêm com a Mapfre cerca de 90% (noventa por cento) da sua produção total, fazendo com que tenham um tratamento diferenciado.

Outro item que serve como ponto de referência na administração da nossa força de vendas é a previsão anual de vendas, que é feita pelos diretores territoriais.

### 6.14 ORÇAMENTO

O orçamento da Mapfre Seguros no Paraná é distribuído em 3 grandes rubricas:

**i) Orçamento de vendas:** este orçamento é distribuído para cada uma dos 8 sucursais presentes no estado. Ele é estruturado ao longo dos meses de janeiro e fevereiro pela controladoria da empresa com a supervisão do diretor territorial e colocado dentro do sistema de controle de produção, o Cognos. Há um retardo justificável para isso que se dá por conta dos processos de sinistros e controles técnicos pendentes de liberação ainda de dezembro que fazem com que a produção tenha ajustes ainda em janeiro.



Este orçamento leva em consideração o crescimento macro pactuado com a matriz da empresa no Brasil e no exterior. O orçamento é sempre feito por linha de negócio onde cada produto e cada canal de distribuição tem suas metas detalhadas. Podem-se ajustar os valores dentro dos meses, antes do lançamento oficial das metas no Cognos, já que existem seguros que são fechados em determinado mês e que acabam sendo emitidos dentro do mês seguinte (ocorre pelo prazo necessário para liberação de controles técnicos, acordos de resseguro, espera de trabalhos externos como relatórios de inspeção, vistoria, entre outros). Isso visa ajustar o orçamento ao mês real do vencimento da apólice para sua renovação.

A metodologia que aplicamos prevê ainda compensação entre produtos de mesma unidade técnica, como por exemplo, os seguros da rubrica automóvel: como a meta é dada por produto, poderíamos ter dificuldade por questões mercadológicas ou mesmo de resultado, por exemplo, no seguro de motocicletas de alto valor, o Auto Mais Duas Rodas Special. Como a área comercial tem a meta vinculada à unidade de automóvel como um todo, ele pode se valer de conquistar mais vendas no produto para veículos de alto valor, o Auto Mais Gold e compensar o produto que não teve boa performance.

Finalmente, leva-se em consideração para a distribuição do orçamento o realizado no ano passado, a potencialidade de cada região, a distribuição de comerciais que atuarão e ainda a distribuição dos corretores em uma Curva ABC. Cabe aqui ao diretor territorial e aos gerentes de sucursal fazerem o devido acompanhamento desta ação e trabalhar em consonância como cada unidade fazendo ajustes em produtos, preços e acordos de distribuição com os corretores.

A Territorial Paraná em especial tem metas específicas como estratégia de penetração no mercado local e atingimento de melhores índices de resultado. A ação é basicamente voltada para as 3 principais linhas de negócios, que são:

a) Seguros da carteira de Automóvel: que do total do faturamento mensal de todos os ramos de seguro, a carteira de automóvel (que engloba todos as modalidades de seguros de veículos) seja algo entre 50 a 55%. Dentro da carteira de automóvel, carros de passeio representem pelo menos 50% do total, carros de alto valor e caminhões não mais de 25%, frotas 15% e os demais produtos de automóveis os restantes 10%.

b) Seguros de Pessoas e Previdência Privada: do total do faturamento mensal de todo os ramos de seguro, vida e previdência representem 15%.

c) Seguros Gerais: a carteira de seguros gerais (que engloba os produtos residencial, empresarial, industrial, agrícola, garantia, responsabilidade civil, entre outros) representem do total do faturamento mensal 23%

d) Demais linhas de negócios: outros seguros representem entre 7% e 12% do total do faturamento mensal.

A Territorial Paraná tem como metas de produção atuais os seguintes crescimentos anuais consolidados:

2009: Crescimento previsto de 17,12% sobre os prêmios de 2008. Realizado 15,35%

2010: Crescimento previsto de 6% sobre os prêmios de 2009. Realizado 12%.

2011: Crescimento previsto de 16,17% sobre os prêmios de 2010. Em andamento.

**ii) Orçamento de resultado:** é também estruturado no mesmo momento. Trata-se de uma expectativa de resultado que cada produto, igualmente dividido por sucursais, regiões e equipes, deverá deixar ao final do exercício. Essa métrica é chamada de ROD (Resultado Operacional Direto). É dado pela equação:

$$\text{ROD} = \frac{\text{Prêmios Emitidos} - (\text{sinistros} + \text{comissão})}{100}$$

100

Sendo:

Prêmios emitidos: total dos prêmios de seguro emitidos de todas as carteiras;

Sinistros: total de indenizações pagas mais a soma das constituições de reservas (quando o sinistro foi avisado, mas ainda não indenizado);

Comissão: total das despesas de comercialização incluindo comissão direta, agenciamentos e pró-labore.

O ROD necessário para o desenvolvimento da operação em todas as unidades de negócio é de 10% (dez por cento). Assim, mensalmente, após o fechamento são apurados estes valores e de posse dos mesmos a área comercial imprime novas diretrizes. Com esta ação, é possível freiar ou acelerar certos a venda de certos produtos com base no total das vendas até o momento e/ou sobre a ótica de que resultado esta linha de negócios está deixando. Falando novamente sobre seguros de automóvel e no estado do Paraná, é possível

trabalhar a questão da redução de custos em determinada região que apresenta um ROD satisfatório proporcionando mais share e conseqüentemente mais itens expostos na região. O inverso desta ação também é fundamental, já que se objetivará a correção do resultado.

Cabe igualmente ao diretor territorial e sua equipe comercial a gestão sobre este resultado, buscando selecionar os riscos e carteiras que serão trabalhadas. É fundamental conhecer muito bem o risco e o parceiro que trás o negócio.

**iii) Orçamento de gastos:** tem papel fundamental na composição de outro indicativo utilizado na avaliação da operação que é o Resultado antes de Impostos. Como o ROD é um indicativo da operação de resultado de forma direta, ou seja, resultado obtido com a venda direta, o Resultado Antes de Impostos vai contabilizar das despesas de estrutura, sendo ela de matriz e de sucursal. Portanto aqui todas as despesas adicionais do negócio são contabilizadas e abertas uma a uma, tais como: água, luz, telefonia fixa e móvel, teleprocessamento, folhas de salários, veículos, alugueis, despesas de representação, combustíveis, viagens, despesas de reembolso com quilometragem, hotéis, entre várias outras.

Desta forma, é de importante que a política de controle de gastos seja de conhecimento amplo e irrestrito a todos os níveis da organização. O controle de gastos é objeto de comissões formadas por executivos e demais colaboradores por toda a organização.

Os gastos são previstos anualmente e também distribuídos junto dos orçamentos de vendas e de resultado.

## 6.15 CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO

A ferramenta usada para avaliar a operação e performance de cada corretor é o CRM de Corretores. Todo gestor da Mapfre possui uma senha pra acessar a ferramenta e obter dos dados de como está evoluindo a participação de cada um dos seus distribuidores. O CRM trás informações vitais como: valor da produção emitida, quantidade de negócios, margem de contribuição, valor dos sinistros indenizados e freqüência desta produção.

Com base nestes dados é possível conceder ou retirar benefícios, aumentar a quantidade de visitas e de treinamentos, focar produtos específicos e trabalhar novos acordos de distribuição e remuneração.

Data	Produção	Prêmio Ganho	Sinistro	Comissão	Margem	Rateio DA	Resultado	Qt. Doctos
fev/2011	29,1	31,6	-4,1	-6,7	20,8	-6,1	14,7	25
jan/2011	20,7	32,4	6,7	-7,0	32,1	-4,3	27,7	14
dez/2010	86,7	32,8	-58,6	-6,3	-32,1	-13,0	-45,1	35
nov/2010	28,0	30,3	-15,5	-6,2	8,6	-5,9	2,8	
out/2010	27,2	31,9	-2,6	-6,6	22,7	-5,7	17,0	19
set/2010	30,3	30,4	-0,9	-6,2	23,3	-5,5	17,8	19
ago/2010	24,6	30,9	-7,1	-6,3	17,5	-5,2	12,4	20
jul/2010	18,4	31,5	-9,5	-6,6	15,5	-3,9	11,6	16
jun/2010	30,1	30,8	-30,5	-6,3	-6,0	-5,4	-11,4	21
mai/2010	12,7	29,7	-12,0	-6,3	11,4	-4,1	7,3	12
abr/2010	14,7	28,0	-17,0	-6,0	5,0	-4,7	0,3	18
mar/2010	48,1	32,4	-3,4	-6,5	22,5	-8,7	13,8	35
<b>Total</b>	<b>370,5</b>	<b>372,6</b>	<b>-154,3</b>	<b>-77,1</b>	<b>141,2</b>	<b>-72,4</b>	<b>68,9</b>	<b>234</b>
			<b>-41,4%</b>	<b>-20,7%</b>	<b>37,9%</b>	<b>-19,4%</b>	<b>18,5%</b>	

FONTE: CRM de Corretores, Mapfre, 2011

De base de todas informações comentadas acima o diretor reúne-se com cada gerente de sucursal para que sejam discutidas e implantadas devidas providências, quando do não cumprimento das metas estipuladas tanto por parte das equipes como dos acordos formatados com os parceiros de distribuição. Essa atribuição se estende dos gerentes de sucursal para com os seus liderados, os assessores comerciais.

## 7 CONCLUSÃO

A MAPFRE tem uma nítida vocação para seguros de todos os ramos e distribuídos por vários canais. Isso gera um volume de negócios muito importante e uma capilaridade significativa em vários mercados. Tem como importante diferencial de mercado a sua vocação multiproduto, mas isso cobra um custo: o da constante necessidade de revisão sobre seus processos de gestão e principalmente nos processos de entrega. Os sistemas de gestão (principalmente: emissão, cobrança e atendimento ao segurado) precisam ser ajustados já que apresentam gargalos na entrega. Alguns sistemas não são interligados e isso faz com que os prazos de retorno ou algumas soluções sejam mais lentas, o que não vai de encontro à necessidade dos consumidores e que pode inclusive expor a equipe comercial. Há um nítido investimento neste segmento, mas é necessário esforço contínuo e coordenado.

Na área comercial, que é o coração pulsante deste desenho multiproduto e multicanal, é necessária a permanência e desenvolvimento dos gerentes especialistas. Estes devem fazer o papel de formadores das equipes internas e principalmente, estar ao lado dos corretores de seguros nos fechamentos das linhas de seguros mais elaboradas, como riscos industriais, seguros aeronáuticos, riscos de operadores marítimos e de petróleo. Assim, o desenho atual da MAPFRE precisa ser revisto, precisa de investimento, por exemplo num gerente especialista de riscos industriais que estivesse fixo em cada territorial e que contribuísse de forma mais direta junto às sucursais nas prospecções de novos negócios e oportunidades.

Por fim, a remuneração variável é uma forte ferramenta de retenção de mão de obra, já que todos os colaboradores da rede comercial são beneficiados pela mesma. A MAPFRE proporciona ganho acima do mercado pela prospecção e manutenção das carteiras de seguros, a Rede entende e responde a este modelo de forma eficiente. Participação em lucros e resultados consolida a postura de uma organização que valoriza o esforço comercial da equipe de vendas. A Territorial Paraná, que foi alvo de nossa análise, está inserida neste contexto e igualmente beneficiada pelas sugestões.

## 8 ANÁLISE CRÍTICA DA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

### INTRODUÇÃO

Motivação é a palavra chave na vida de um vendedor, pois se está desmotivado não renderá, e conseqüentemente seus resultados de vendas irão cair, e isto será muito ruim em números para a empresa onde trabalha.

Maslow (2000), já dizia que a auto-estima é fundamental na vida das pessoas, de modo geral, pois relacionada a ela temos outras necessidades, que seriam: auto realização, falta de confiança na administração, condições de trabalho, boa remuneração por incentivos, entre outras.

Com isso, visando preservar o ambiente de trabalho e manter-se competitiva no mundo atual as empresas começaram buscar formas de engajar seus colaboradores, bem como extrair o máximo dos mesmos, assim, atingindo melhores resultados.

Uma forma encontrada pelos diretores, coordenadores e líderes de empresas para incentivar seus liderados foi elaborar planos de remuneração, com o intuito de obter melhor desempenho de suas equipes fazendo assim com que a empresa possuísse forte diferencial diante da concorrência.

Segundo Silva (2005) as políticas de remuneração estão tendo função estratégica dentro das organizações por possuírem métodos diferenciados, técnicas e conceitos para garantir grande motivação na equipe de vendas.

O trabalho que se seguirá tem por objetivo, num primeiro momento, conceituar o leitor sobre o que é um plano de remuneração, qual objetivo e formas que se dividem.

Num segundo momento iremos apresentar a método de política comercial adotado pela empresa MAPFRE, para só então fazer uma análise crítica e propor melhorias na estrutura comercial da empresa.

O intuito será demonstrar que a proposta de melhorias no plano de remuneração se faz necessária devido a grande competitividade no setor de seguros que temos hoje no mercado brasileiro.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### CONCEITOS PARA DEFINIÇÃO DE UM PLANO DE REMUNERAÇÃO

Muitos autores têm buscado conceituar a forma de remuneração da força de vendas das empresas, abaixo trazemos alguns conceitos que se destacam, devido à representatividade de seus autores:

Segundo Futrell (2003), a remuneração se dá por um composto motivador que agrega um plano básico de remuneração, incentivos financeiros especiais, compensações não financeiras, técnicas de liderança e procedimentos de controle gerencial.

Já no ponto de vista de Kotler (2006), a empresa deve examinar os quatro componentes da remuneração da força de vendas que são: uma quantia fixa, uma quantia variável, ajuda de custo e benefícios.

Outro autor consagrado, Castro (2005), nos questiona: Qual será a renda de um vendedor? Que componentes devem ser usados no pacote de remuneração? Qual a porcentagem desses componentes sobre o total da renda?

Para Charan (2008), a administração da empresa precisará reorganizar o seu sistema de recompensas e reconhecimento para certificar-se de que a organização como um todo esteja encorajando os comportamentos que farão a nova abordagem de vendas ser mais eficaz.

Hoje em dia não é segredo para ninguém que o principal objetivo de uma empresa é lucrar ao máximo. Pois só a partir daí é que a empresa conseguirá remunerar seus funcionários da melhor forma possível. Porém como se dará esta remuneração?

Muitos vendedores têm buscado empresas que possuem um plano de remuneração atrativo, inovador, não só do ponto de vista financeiro, mas que valorize as qualidades do colaborador, com isso gerando oportunidades de crescimento tanto do aspecto financeiro quanto abrindo novos horizontes na carreira do profissional.

Segundo Kotler (2000), para atrairmos funcionários de alto desempenho é fundamental que as empresas possuam uma forma de remuneração atraente.

Para Eliane Aere (2011), diretora de RH da Ticket, a estruturação de uma boa prática de remuneração configura um desafio que passa, fundamentalmente, por aspectos legais e empresariais:

“... vejo o tema com bastante cautela, justamente por ser bastante estratégico. Acredito que há três agentes fundamentais que determinam a qualidade dessa estrutura: os aspectos da legislação trabalhista, a realidade do mercado na qual sua empresa está inserida e a realidade interna da própria companhia. De modo geral podemos dizer que um plano de remuneração nada mais é do que um sistema estruturado de benefícios que serão oferecidos aos funcionários de uma empresa”.

## **OBJETIVOS DE UM PLANO DE REMUNERAÇÃO**

O principal objetivo de um plano de remuneração é atrair e reter, em seu quadro, os recursos humanos adequados às suas necessidades, que possibilitem o permanente aumento de produtividade. Mas nem sempre isto é fácil.

Segundo Castro e Neves (2005), plano de remuneração é o fator mais importante relacionado a motivação dos vendedores. Para o desenvolvimento do plano de compensação e incentivo é preciso primeiro levar em consideração a situação da empresa e seus objetivos de vendas.

Ainda seguindo a linha de raciocínio de Castro e Neves (2005), devemos levar em consideração os planos e objetivos da empresa em relação a força de vendas, suas ambições, ampliação de mercado, implementação do mix de produtos e assim por diante. Devendo direcionar os esforços da equipe de vendas para atingir as metas estipuladas pela empresa. Sendo o maior desafio unir os vendedores e a empresa fazendo com que convirjam ao máximo suas forças.

Cabe ressaltar, neste momento, a importância de a empresa estabelecer recompensas que devem ser de fácil compreensão. Para que o vendedor entenda o que de fato está relacionado com o seu bom desempenho.

Se olharmos do ponto de vista do autor Cobra (1994), o sistema de remuneração deve ser aplicado com o intuito de:

- ✓ Termos um serviço de vendas equilibrado, onde o vendedor irá abrir novos clientes, porém sem descuidar dos clientes já existentes, buscando sempre cativá-los ainda mais. Buscando firmar o espaço já conquistado pela empresa e abrir novos horizontes, sem descuidar de suas atividades;



- ✓ Ser uma fonte de atração de novos colaboradores/talentos, proporcionando ganhos superiores ao da concorrência, formando com isso um material humano adequado e rentável para a organização;
- ✓ Dar oportunidade de rendimentos atraentes para vendedores de carreira, em condições de reter esses talentos, proporcionando a formação de um quadro de profissionais altamente capacitados, treinados e motivados na realização das tarefas;
- ✓ Fazer distinção nas remunerações dos vendedores medianos para os de desempenho superior.

Já no olhar de Silva (2005), os objetivos de um plano de remuneração devem levar em consideração:

- ✓ As exigências da estratégia de negócios, incluindo a restrição dos custos;
- ✓ Objetivos confluentes para atração, retenção de empregados com alta qualidade;
- ✓ O desenvolvimento de estruturas de remuneração que sejam competitivas no mercado local e incentivem o desempenho;
- ✓ Assegurar que as políticas de remuneração sejam utilizadas para expressar mensagens sobre as expectativas e valores da empresa;
- ✓ Alcançar o equilíbrio correto entre remunerações para empregados, equipes e o desempenho da empresa como um todo.

Em suma os objetivos de uma política de remuneração transcendem os aspectos financeiros, indo muito além. Servindo nos dias atuais como fonte de atração e retenção de novos e/ou velhos talentos.

## **FORMAS DE REMUNERAÇÃO**

As formas de remuneração é um tema cada vez mais discutido em tempos de globalização. A competitividade crescente vem obrigando as empresas a descobrir novas estratégias para manter seus funcionários motivados e produtivos, obtendo, desta forma, resultados positivos para o negócio.

Chiavenato (2009) argumenta que dentro de uma organização a remuneração salarial é utilizada para estimular o comportamento das pessoas e reforçar as atividades humanas. O interesse das empresas ao desenvolver um sistema de recompensa é aumentar a consciência e

a responsabilidade dos colaboradores. Em consequência disto, desenvolver a intercorrelação e ajudar a fortalecer o controle que a organização exerce sobre seu próprio destino.

Segundo Lacerda (1998), a remuneração se caracteriza como o elo entre o empregador e a pessoa a que ele está ligado por um contrato de trabalho, em virtude da prestação de serviços oriundo desse contrato.

Para Brandão (1999), a remuneração, no sentido mais amplo, abrange não apenas o salário previamente fixado, mas todas as parcelas que integram o quanto percebido pelo colaborador, tais como: planos de saúde, comissões, abonos, gratificações ajustadas, diárias excedentes, adicional de horas, telefone celular, dentre tantas.

Sob o aspecto de KOHN (1998), o incentivo monetário cria apenas um compromisso temporário do empregado com os resultados apresentados, o que normalmente funciona como principal medida de seu desempenho.

È importante caracterizarmos as formas de remuneração, onde destacam-se três tipos básicos de remuneração para a área comercial: fixo, variável e combinado ou misto.

## **O PLANO DE SALÁRIO FIXO**

Conhecido popularmente como salário fixo (SF) é o sistema mais usual nas empresas brasileiras atualmente.

O SF é interessante para aquelas empresas que sofreram uma rápida expansão ou grandes transformações em um curto espaço de tempo, pois é freqüente que essas organizações fiquem consideravelmente "bagunçadas".

Las Casas (1993), afirma que o fato de receber um salário fixo, independentemente da quantidade vendida, faz com que o vendedor aceite, com mais facilidade, a orientação da empresa que se baseie em políticas traçadas para melhor desenvolvimento do mercado.

O sistema de remuneração fixo promove o equilíbrio interno e externo. O equilíbrio externo consiste na adequação dos salários da empresa em relação aos valores praticados no mercado, em função de pesquisas salariais e o equilíbrio interno ocorre após avaliação de todos os cargos e aplicação de uma regra geral para estabelecimento dos salários, gerando um sentimento de justiça entre os empregados.

Podemos destacar como pontos positivos da remuneração fixa:

- ✓ Facilita o equilíbrio interno (solidez dos salários dentro da empresa) e ajuda no equilíbrio externo (coerência dos salários da organização com os praticados no mercado);
- ✓ Equaliza e padroniza os salários dentro da organização;
- ✓ Afeta diretamente os custos fixos da organização;
- ✓ Simplifica e ao mesmo tempo facilita o setor de RH na administração dos salários;

Já como pontos negativos destacamos:

- ✓ Não incentiva/motiva os funcionários a buscar resultados maiores;
- ✓ Não desenvolve o espírito empreendedor, uma vez que não incentiva os funcionários a assumir riscos;
- ✓ Funciona como uma forma de rotina, uma vez que não permite os colaboradores da empresa ampliar seus ganhos;
- ✓ Acaba remunerando as pessoas pelo número de horas trabalhadas e não pelos resultados obtidos.

Segundo Castro e Neves (2005), o quadro 1.0 abaixo resume de forma clara o conceito de remuneração fixa:

Formas de incentivos	Quando é mais indicado	Vantagens	Desvantagens
Salário fixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diversas atividades administrativas são exigidas dos vendedores;</li> <li>• o impacto em vendas do esforço individual de um vendedor é difícil de avaliar em um determinado tempo, como nas seguintes ocasiões:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ uso de um vendedor do tipo missionário;</li> <li>✓ programa de propagandas é muito mais definitivo para a alavancagem das vendas, venda do produto é muito complexa; (altamente tecnológica, por exemplo), envolvendo uma equipe de vendedores ou pessoas de diferentes níveis na organização;</li> <li>✓ ambiente altamente instável e imprevisível oferecendo grande risco de remuneração para o vendedor (novos produtos também podem representar alto risco).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estabelece alguma estabilidade financeira, dando paciência ao vendedor para fechar vendas mais difíceis;</li> <li>• pode ser ajustado ao longo do tempo, também fornecendo uma espécie de incentivo;</li> <li>• alto salário fixo tende a fazer com que os vendedores sejam mais leais e comprometidos;</li> <li>• não estabelece fortes restrições para o ajuste de territórios ou quotas de vendas;</li> <li>• representam custos fixos que podem ser decrescentes por unidade de vendas ao aumentar o volume de vendas;</li> <li>• fácil de administrar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• quando as vendas caem, altos salários fixos podem representar altos custos fixos;</li> <li>• a compensação do vendedor não está relacionada diretamente a qualquer tipo de desempenho;</li> <li>• o vendedor não vê claramente o relacionamento entre atividades desempenhadas, desempenho e remuneração;</li> <li>• os aumentos salariais ficam a cargo da administração que não necessariamente acompanham a diferença de desempenho dos vendedores.</li> </ul>

FONTE: Castro e Neves, 2005.

Concluimos que este tipo de remuneração é mais adequado ao setor de vendas de empresas que estão com as vendas reprimidas ou fáceis ou ainda de organizações que dependam pouco dos esforços realizados pela equipe de vendas.

## **O PLANO DE SALÁRIO VARIÁVEL**

Hoje mais que nunca as organizações têm que estar preparadas para as constantes e cada vez mais rápidas mudanças que o mercado de trabalho apresenta.

Segundo Wood & Picarelli (1999), as empresas para estarem preparadas a reagir a este cenário, devem estabelecer estratégias de desenvolvimento e capacitação de seus funcionários.

Nesse novo panorama de mudanças quase não há mais espaço para organizações burocraticamente estruturadas, isto inclui o sistema tradicional de remuneração. As novas organizações que surgem devem estar preparadas para recompensar os funcionários de um jeito diferente.

As profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração. Em ambientes caracterizados por formas modernas de organização do ambiente de trabalho como celularização, multifuncionalidade e poucos níveis hierárquicos— não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base em descrições de atividades e definição de responsabilidades. Então, a questão central é transformar a visão da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento da competitividade. (COOPERS e LYBRAND, 1996, p. 39)

Surge aí a remuneração variável (RV) que constitui fator coadjuvante no processo estratégico de uma empresa se realocar de forma competitiva perante os desafios do mercado.

A RV aparece como uma forma de seduzir, motivar, comprometer e fidelizar novos e atuais talentos dentro da empresa.

Um programa bem estruturado de Remuneração Variável deve estar sintonizado com a complexidade organizacional. Fatores como estratégia, estilo gerencial e estrutura compõem um diagnóstico indispensável para a sua criação, uma vez que cada empresa possui características próprias e necessitam de um plano de remuneração que a elas se ajuste.

Não basta apenas pagar mais, a empresa terá que pagar melhor. As pessoas devem ser recompensadas não pelo cargo que ocupam, mas pelo papel que desempenham, pelos seus talentos, habilidades e pela capacidade de se ajustarem às mudanças rapidamente.

Parafraseando Cobra (1994) no modelo de remuneração variável a empresa tem menor necessidade de efetuar um controle mais rigoroso sobre seus funcionários, uma vez que os ganhos recebidos têm ligação direta com as vendas realizadas. Ou seja, o funcionário irá procurar render o máximo, buscando maior retorno financeiro.

Porém por outro lado o funcionário acaba por assumir uma atitude de independência e com isso gerando um sentimento de não dever obediência a empresa. Fazendo com que muitas vezes o vendedor acabe por se distanciar de políticas pré-estabelecidas pela organização, já que imagina que suas experiências no mercado contam mais.

Ainda no ponto de vista de Cobra (1994), a Remuneração Variável acaba gerando um risco eminente para o vendedor já que muitas vezes os ganhos podem fugir da mão dos vendedores, como num caso de retração do mercado de atuação da empresa.

Levantando os pontos positivos da Remuneração Variável, temos:

- ✓ Maior volume de vendas por vendedor, já que seus ganhos pessoais estão diretamente ligados ao número de vendas efetivadas;
- ✓ Os funcionários acabam tendo a sensação de estarem trabalhando em seu próprio negócio, fazendo seu horário e formando sua metodologia própria de trabalho;
- ✓ Existe a tendência de o funcionário sentir-se mais valorizado e automotivado quando seus ganhos atingem níveis melhores e maiores que de seus colegas de mercado de trabalho (concorrentes).

Já os pontos negativos:

- ✓ Incerteza de ganhos por parte do vendedor. Isso se deve ao fato de que o colaborador não tem conhecimento dos ganhos que terá no fim do período, mês de trabalho. O que pode levar muitas vezes o vendedor a procurar outras formas de renda. Dessa forma não sendo fiel a seu produto.
- ✓ Alta rotatividade. O ganho instável, ao mesmo tempo pequeno, pode levar o funcionário a procurar outros meios, empregos, para sobreviver. Sempre buscando

algo que lhe traga maiores ganhos. Isso acarreta altos custos para a empresa, tendo em vista que terá que captar, recrutar novos funcionários no mercado externo.

- ✓ Rixa entre vendedores dentro de uma mesma região. Muitas vezes os vendedores podem se recusar a dividir território ou trocar seu território por um novo. Podendo em certos momentos ir contra os objetivos da empresa.
- ✓ Os colaboradores tendem a vender produtos que lhes tragam maior rentabilidade, deixando de lado aqueles que não lhes tragam lucro/receita de imediato.

Utilizando-se do conceito de Castro e Neves (2005), podemos fazer uso do quadro 02, abaixo, para resumir o conceito de remuneração variável, de forma clara:

<b>Salário Variável</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fácil relacionamento entre o esforço individual de um vendedor e seu desempenho de vendas;</li> <li>• é necessário um grande esforço nas atividades de venda (muito maior que atividades administrativas);</li> <li>• volumes de vendas são relativamente previsíveis (pelo menos um mínimo possível).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• existe um relacionamento claro entre desempenho de vendas e remuneração;</li> <li>• são fortemente motivadoras;</li> <li>• se os territórios forem bem desenhados, elas se tornam justas como resultado de bom ou ruim desempenho;</li> <li>• o uso das diferentes taxas de comissão entre produtos e clientes pode facilmente direcionar o esforço de vendas;</li> <li>• fáceis de calcular e administrar;</li> <li>• custo de venda é transformado em variável, diminuindo a necessidade de capital de giro em caso de baixo volume de vendas;</li> <li>• o risco da atividade de venda é transferido ao vendedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• administração passa a ter pouco controle sobre a força de vendas;</li> <li>• pode levar a um comportamento míope, em que os vendedores apenas vendem quando são suficiente e imediatamente recompensados e podem negligenciar esforços para atividades que levariam a vendas futuras;</li> <li>• desenvolvimento de novos clientes pode ficar comprometido;</li> <li>• estocar clientes e negligenciar serviços pós-vendas;</li> <li>• instabilidade de remuneração pode causar rotatividade alta na equipe (especialmente para avessos a risco).</li> </ul>
-------------------------	--	---	---

FONTE: Castro e Neves, 2005.

Vale lembrar, como descreve Flannery (1997), que antes de iniciarmos qualquer programa de remuneração variável, devemos realizar uma análise da situação por meio de um diagnóstico detalhado da empresa, da sua política e cultura atuação. Sendo indispensável, também, ter o envolvimento daqueles que participam da empresa, devendo ser claro, objetivo e bem assimilado por todas as partes envolvidas no processo, pois certamente uma proposta embasada na remuneração como estratégia acarretará mudanças tanto organizacionais como

de comportamento das pessoas. Assim, será possível obter benefícios por meio da implantação de um novo sistema de remuneração.

Sendo assim podemos concluir que a renda variável é mais recomendada para empresas de médio/pequeno porte, que precisem/estejam em expansão, buscando abrir novos mercados. Podendo ainda ser recomendada para empresas que busquem se desvencilhar da burocracia trabalhista (leis).

## **O PLANO DE SALÁRIO MISTO OU COMBINADO**

O plano de salário misto ou combinado é a mescla entre os dois planos expostos anteriormente mais benefícios. Onde vamos ter um salário composto por uma base fixa mais comissão atrelada ao resultado obtido pelo funcionário.

Sob o olhar de Copelli (2005), o salário combinado é composto por três variáveis, sendo: Remuneração fixa que é uma forma de retribuir a contribuição de cada funcionário junto a empresa. É um trabalho pago conforme a função que cada colaborador desempenha. Outra composição são os benefícios correspondem aos complementos que são concedidos aos funcionários. Onde é comum o empregador oferecer plano de saúde, odontológico, bolsa de estudo, política de participação nos lucros e resultados da empresa (PPLR) dentre outros.

Por último temos a parte variável, que é qualquer modalidade de pagamento recebida pelo trabalhador que se adiciona ao salário fixo e esta diretamente ligada ao desempenho do indivíduo, equipe e/ou de toda organização.

Já sob o olhar Minamide (2008), a remuneração mista deve representar um elo entre o funcionário e a nova realidade das organizações. Ela deve se adequar a as características da empresa e levar em conta o seu planejamento para o futuro, o funcionário deve se sentir valorizado contribuindo para o sucesso da organização e atingindo as metas estabelecidas. Com isso a empresa consegue uma maior aproximação com seu funcionário.

Cabe ressaltar aqui o PPLR como grande atrativo das grandes empresas no momento, podendo muitas vezes servir de agente decisor na hora do trabalhador decidir por uma vaga de trabalho em determinada empresa.

Para Silva J. (2008), o PPLR nos dias atuais se mostrou uma forma de mobilização interna e de compartilhar responsabilidades entre os funcionários com o intuito de difundir a comunicação da visão de gestão e das estratégias da empresa. Esse tipo de programa visa

juntar os objetivos de inúmeras áreas dentro da empresa com aqueles definidos pela diretoria. Esse modelo de recompensa busca alavancar os resultados da organização através do engajamento dos funcionários.

Silva J. (2008) ainda destaca que PPLR moderno e bem sucedido é aquele que possui uma estrutura simples e muito bem definida. Ele tem que ser entendido por todas as áreas da empresa e seus colaboradores, a empresa deverá trazer total transparência e ética na condução do processo de implantação, manutenção e distribuição desta política.

Basso, Krauter e Kimura (2008) falam que nesse tipo de remuneração os números pagos aos colaboradores são retirados do lucro da empresa. A empresa pode pagar uma quantia fixa de seus lucros contábeis, ou podem pagar uma porcentagem sobre o lucro excedido, de um valor estabelecido anteriormente. Esses valores ainda podem ser pagos diretamente ao funcionário assim que apurado o lucro, ou podem ser creditados em conta corrente, mas liberados apenas quando o trabalhador se aposentar, ou ainda um misto dos dois.

Consideramos que no momento atual a remuneração mista vem se destacando no mercado, especialmente na área de vendas, pela instabilidade que permeia esse campo de atuação, sendo que, essa forma de pagamento é considerada um forte elemento motivador no aumento do interesse dos vendedores pelo crescimento da empresa para a qual eles trabalham, pois isso significa também um aumento na sua remuneração mensal.

Destacamos como pontos positivos:

- ✓ O vendedor possui um maior grau de segurança, pois sabe que ao fim do mês terá um salário garantido a receber, ao mesmo tempo em que se automotiva a correr atrás de rendimentos extras, no caso comissões, para incrementar seus ganhos.
- ✓ Pelo lado da empresa a remuneração mista é positiva, pois pode exigir do funcionário um pós-venda de melhor qualidade bem como a prospecção e abertura de novos clientes.
- ✓ A rotatividade neste sistema é menor o que gera economia a empresa, no que diz respeito a recrutamento e seleção.

Analisamos o plano de remuneração mista como recomendado para empresas, estabelecidas no mercado, que desejem manter seus funcionários automotivados, devido ao possível incremento em seu salário através das comissões bem como assegurar maior estabilidade para seus funcionários.



## MODELO ATUAL DE REMUNERAÇÃO – MAPFRE SEGUROS

Num primeiro momento iremos apresentar nosso modelo (MAPFRE) atual de remuneração, procurando caracterizá-lo da forma mais ampla possível.

Dentro do conceito mundial da companhia a MAPFRE busca reter os colaboradores que aqui trabalham através de salários acima da média de mercado, pois a empresa entende que a remuneração é muito importante para a motivação dos colaboradores.

Outro fator de destaque é a valorização que a MAPFRE dá aos colaboradores com alto grau de instrução, buscando constantemente incentivá-los a buscar conhecimento através de cursos universitários em âmbito de graduação, pós-graduação, mestrado e assim sucessivamente. O incentivo é dado através de bolsas auxílio, que podem chegar a 70% do valor do curso almejado, conforme correlação entre a área de interesse do curso e o trabalho desenvolvido pelo colaborador dentro da empresa.

A empresa vai de encontro às idéias de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) que defendem o ponto de vista que as empresas devem abandonar o método tradicional de remuneração, por tratar-se de um modelo inflexível e desatualizado. De modo abrangente faz manutenção da hierarquia organizacional e dificulta a visão dos funcionários em relação à orientação aos resultados.

Em nossa empresa reserva-se ao corretor de seguros à responsabilidade em ampliar a fatia do mercado (*market share*). Função essa exercida hoje por pessoa jurídica terceirizada, sem vínculo empregatício direto com a empresa.

O corretor de seguros (CS) recebe constantemente treinamento de funcionários da MAPFRE, visando sempre o aprimoramento de nossos colaboradores. Quem exerce a tarefa de orientar os Corretores de Seguros é o assessor comercial, que busca atuar diretamente nos escritórios dos terceirizados.

A remuneração do CS é exclusivamente variável, ou seja, seus proventos estão diretamente baseados em pagamento de comissão sobre as vendas efetuadas. Não tendo nenhuma outra forma de ganhos ou bonificações.

A forma que a MAPFRE faz o comissionamento sobre os valores devidos, referente aos valores devidos, baseado nos números vendidos é paga sobre os contratos fechados entre a MAPFRE e o cliente final. Sendo que existe uma tabela fixa sobre cada tipo específico de produto, conforme segue abaixo:

Segmento	Comissão
Seguro de Automóveis	5%
Seguro de Vida	6%
Previdência Privada	7%
Seguro de Imóveis	4%
Garantia de Créditos	6%

FONTE: CRM de Corretores, Mapfre, 2011

As comissões são pagas proporcionalmente, conforme a companhia se credita dos valores devidos pelo cliente final.

Os valores apresentados na planilha acima são pagos sobre o valor líquido dos produtos (sem impostos).

### **MODELO PROPOSTO DE REMUNERAÇÃO – MAPFRE SEGUROS**

Após termos feito o embasamento teórico do tema e apresentado a forma de remuneração de nossos vendedores (comissionados) vamos propor o desenvolvimento racional de um quadro de remuneração que venha atender tanto as necessidades da empresa quanto da equipe de vendas. Buscando assim atingir maior fatia no mercado de seguros, com um mix mais variado de produtos e ainda visando obter uma margem de ganhos maiores que de nossos concorrentes.

Para isso vamos buscar orientação nas idéias do autor Cobra (1994) que cita alguns pontos importantes, como:

- ✓ Estabelecer de forma clara as bases de remuneração, visando premiar os colaboradores na proporção dos esforços despendidos pelos mesmos, procurando não cometer equívocos. Dessa forma promovendo a motivação entre a equipe de vendas.
- ✓ Definir bases salariais para os nossos vendedores. Tarefa essa que cabe ao gerente de sucursal. Pois o gerente tem o conhecimento necessário para tomar tal decisão, baseado em suas experiências de mercado.
- ✓ Elaborar/Definir/Aplicar critérios para medir e avaliar o desempenho individual de cada vendedor. Dessa forma a alta gerência em conjunto com sua equipe pode estabelecer o planejamento de vendas, definindo o futuro, incluindo vendas passadas e

futuras, previsões e condições econômicas para o período, ações sobre os concorrentes, marketing da empresa e acima de tudo ouvir a equipe de vendas.

Bowditch e Buono (2000) citam quatro propriedades fundamentais para solidificar o sistema de remuneração das empresas, sendo eles:

- ✓ Disponibilidade de recompensas suficientes para atender as necessidades básicas do indivíduo;
- ✓ As recompensas devem estar posicionadas de forma atrativa em relação a das concorrentes;
- ✓ Os recursos/recompensas tem que ser distribuídos de forma que sejam percebidas pelos colaboradores como sendo corretas;
- ✓ Os colaboradores da empresa devem ser tratados de forma específica buscando atender de forma especial suas necessidades.

Outro autor que vale ser lembrado, neste momento, é Kotler (2000), que diz que para atrairmos vendedores de alta qualidade é necessário criar um pacote de remuneração atraente, vendedores sentem-se atraídos por remuneração fixa mais remuneração variável, que funcionaria como uma remuneração extra por um desempenho acima da média.

Tomando por base tudo o que foi dito anteriormente iremos agora nos direcionar a propor uma nova forma de remuneração a nossa equipe de vendas (MAPFRE), baseado em quatro componentes, que irão formar o salário do vendedor/corretor. Que são, quantia fixa, quantia variável, ajuda de custos e benefícios.

- ✓ Quantia fixa: Será estipulado um valor mínimo, que servirá para exigir exclusividade do corretor com os produtos MAPFRE, evitando assim que os colaboradores forneçam ao cliente os produtos dos concorrentes. Este valor mínimo será estipulado pelo gerente de sucursal, que tem embasamento suficiente para entender a demanda de mercado. Podendo classificar os colaboradores em três patamares (Jr, Pleno e Sênior).
- ✓ Quantia variável: Será pago comissão ao vendedor sobre a margem bruta dos produtos vendidos, para que o vendedor, ao buscar maximizar sua renda, também maximize os lucros da empresa. Pois as comissões pagas somente em total de vendas tendem a estimular descontos de preços e ter foco somente no volume de vendas de produtos mais baratos, por serem mais fáceis de vender.
- ✓ Ajuda de custos: Servirá para que o vendedor possa cobrir os custos com deslocamento ao cliente, gasolina, carro, hospedagem, ligações e tudo mais.

- ✓ Benefícios: Seria uma forma a mais de atrair novos corretores. Dentre estes benefícios teríamos férias remuneradas, seguro contra acidentes, plano de saúde, seguro de vida e vale alimentação.

Tanke (2005) sugere que os benefícios diferem dos incentivos e da remuneração devido a não correlação com o desempenho dos funcionários.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) os benefícios acrescentam de maneira indireta a remuneração mensal visando aprimorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos funcionários.

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que os benefícios são vantagens que as organizações oferecem a seus colaboradores, eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de planos de saúde, bolsa auxílio educação, previdência privada dentre outros.

Cabe lembrar que os corretores continuariam sem ter vínculos empregatícios. Sendo apenas prestadores de serviços.

Sendo assim estamos deixando para trás, o modelo tradicional onde os corretores são meramente premiados por suas vendas, através do pagamento de comissões e acabam por não dar exclusividade à companhia. Agora a MAPFRE, contará com pessoas capacitadas e voltadas aos interesses da empresa. Serão colaboradores mais engajados nas campanhas de marketing e que procurarão aumentar de forma satisfatória o *market share* da empresa, bem como sua lucratividade. Pois dessa forma estarão gerando maiores ganhos a si mesmos.

Não deixando de citar Kotler (2000) que nos diz que salários mistos oferecem benefícios de ambos os planos (fixo + variável) bem como reduzem as suas desvantagens. Kloter citou isso para destacar que planos de salários fixos permitem ao vendedor executar suas tarefas, que não sejam de vendas, com mais boa vontade ao mesmo tempo em que dão um menor estímulo para fazer com que os clientes comprem mais do que precisam. Mas sob o ponto de vista da empresa, isso contribui para a simplicidade administrativa e diminui a rotatividade de pessoal. Já colaboradores com renda variável tem maior motivação para vender e o custo da empresa diminui.

## RESULTADOS ESPERADOS

O modelo de remuneração proposto acima vem de encontro às necessidades atuais da empresa que atua num mercado altamente competitivo, porém já possui seu espaço, sendo a sétima maior seguradora no mercado e a maior com capital estrangeiro que atua dentro do Brasil.

O fato de fugirmos do padrão tradicional de remuneração no mercado de seguros, partindo para base fixa, variável, benefícios e ajuda de custos, irá impactar diretamente no volume de vendas, pois iremos ter funcionários mais focados e motivados atuando junto a base consumidora.

A tendência é termos um aumento significativo na participação de mercado, bem como uma equipe mais coesa e focada no resultado global da companhia.

Para que isto se concretize será de suma importância termos um controle de desempenho coerente e totalmente prático, para que seja aplicável no dia a dia do gerente de sucursal.

Para Dutra (2004) a avaliação periódica de desempenho orienta-se para os fatores críticos de sucesso e para a quantificação contínua do desempenho que irá agregar valor ao negócio, também devendo ser percebido como uma ferramenta de melhoria que proporciona *feedbacks* sistêmicos importantes ao desenvolvimento dos colaboradores.

Souza (2005) cita que a avaliação de desempenho cumpre papel coadjuvante na organização, sugerindo o que deve ser avaliado, qual método para a execução do trabalho, normatizando a avaliação, demonstrando objetivos a serem alcançados e ainda sugerindo investimentos em desenvolvimento individual e atrelando resultados apurados a recompensas.

## CONCLUSÃO

O principal objetivo deste trabalho foi dar embasamento teórico na área de remuneração da força de vendas com o intuito de gerar conhecimento para que pudéssemos analisar o modelo atual de remuneração na empresa MAPFRE e conseqüentemente propor uma forma mais atual e atraente de remunerar nossos vendedores, com isso buscando ter uma equipe mais apta a fazer frente ao mercado aguerrido que estamos inseridos.

Após a análise destes fatores e de todos os conceitos abordados no embasamento teórico, foi possível criar uma nova percepção sobre o assunto em questão. O estudo foi embasado em temas sobre a remuneração da força de vendas, bem como modelos e formas sugeridas por autores renomados, onde foram abordados os aspectos da remuneração fixa, variável e mista, além de explanarmos a respeito do modelo de remuneração atual dentro da companhia.

Não existe uma fórmula mágica que possa garantir o sucesso de um vendedor. O que realmente existe são fatores presentes no ambiente interno e externo à empresa, e que de alguma forma exercem efeitos negativos e / ou positivos sobre a força de vendas. Uma parcela considerável destes fatores podem e devem ser controlados pelos gerentes de vendas, que são os responsáveis pelos bons resultados que a equipe deve apresentar. O posicionamento da empresa no mercado, sua relação com os clientes e parceiros, a força de sua marca e o grau de competitividade do mercado no qual a empresa está inserida, são indicadores que por sua influência nos resultados da empresa, demonstram a importância da administração de vendas.

Outro fator é o emprego de remunerações que não correspondem à expectativa do vendedor, fator este que desmotiva o vendedor porque ele acredita que seus esforços não estão sendo devidamente reconhecidos, mesmo que o gestor de vendas tenha a convicção de que a remuneração aplicada é justa; quando o perfil do vendedor não corresponde ao perfil exigido para o cargo, temos mais um fator de influência no comportamento do vendedor, partindo da premissa de que um vendedor desqualificado ou que não demonstra ter o perfil da função que está exercendo, conseqüentemente apresentará um péssimo desempenho.

Estes são apenas alguns fatores identificados, mas existem outros inúmeros fatores, que através de estudos mais aprofundados poderiam ser administrados, melhorando a qualidade e o desempenho da força de vendas; devemos ressaltar que dentre estes possíveis fatores existem aqueles que não podem ser controlados pela empresa, mas que de alguma forma podem ser administrados a favor da empresa.

Dessa forma conseguimos propor um novo jeito de remunerar os colaboradores da MAPFRE, fugindo da forma tradicional de remunerar, onde tínhamos o modelo engessado do mercado, apenas remuneração variável e passamos para a remuneração mista.

Contudo é extremamente necessário realizar um processo de avaliação de desempenho, com o intuito de corrigir possíveis falhas e corrigir se necessário for.

Com isso podemos finalizar, tendo a certeza que a forma de remuneração adotada irá de encontro com as expectativas dos vendedores aliadas as da companhia. Pois de um lado teremos funcionários engajados, motivados e satisfeitos com os salários e de outro a empresa com aumento nas vendas e ganhos superiores a de seus concorrentes.

Conclui-se dizendo que a política de remuneração de uma empresa é peça chave para a boa saúde da organização, sendo fundamental sua estruturação de forma que vá de encontro as expectativas dos vendedores e dos interesses da empresa.

## REFERENCIAS

- AERE, Eliane. **Ticket**. Disponível em:  
<[http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?cod\\_materia=3677](http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?cod_materia=3677)>. Acesso em: 15 Março 2011.
- BASSO, L. F. Cruz; KRAUTER, Elizabeth; KIMURA, Herbert. **Estratégias Associadas aos Planos de Participação nos Lucros e Resultados Para a Geração de Valor Para as Empresas**. Disponível em: < <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0311Estrategias%20Associadas%20aos%20Planos%20de%20Participacao%20nos%20Lucros%20e%20Resultados%20para%20Geracao%20de%20Valor%20para%20as%20Empresas.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2008.
- BRANDÃO, A. Caldas. **Consolidação das Leis do Trabalho Interpretada**. São Paulo: LTR. 1999.
- BROWN, Jane Lightcap. **Administração de seguros**. Rio de Janeiro: FUNENSEG, 2005.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Thomson. 2005.
- BOWDITCH, James L; BUONO Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- CASTRO, Luciano. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2005.
- CHARAM, Ram. **O que o cliente quer que você saiba**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. São Paulo: Manole, 2009.
- COPELLI, Flávio. **Gestão da remuneração. Administração da remuneração e benefícios**. Curso de Especialização em Gestão de Recursos Humanos. Passo Fundo: UPF, 2005. (mimeo.)
- COOPERS & LYBRAND, Equipe. Rev. Thomaz Wood Júnior, Vicente Picarelli Filho **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- DUTRA, J. S.. **Gestão com Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São



Paulo: Atlas, 2004.

FUTRELL, Charles M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

FLANNERY, Thomas. Pessoas. **Desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOHN, Alfie. **Punidos pelas Recompensas**. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 3ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LACERDA, Dorval de. **O Contrato Individual do Trabalho**. São Paulo: 1998.

MASLOW; ABRAHAM H. **Maslow no gerenciamento**. São Paulo: Qualitymark, 2000.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. **Sistemas de Remuneração Tradicionais e Remuneração Estratégica**. Disponível :[http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique\\_se/col\\_leitor/120404-sistemas\\_remuneracao\\_camila.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404-sistemas_remuneracao_camila.shtm)>. Acesso em: 20 jun. 2008.

MILKOVICH, George e Boudreau W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Marcondes Reynaldo C. São Paulo. Atlas. 2000.

SILVA, J. Alencar. **Programa de participação nos lucros e resultados**. Disponível em:<<http://www.ufrgs.br/necon/043%20Programas%20de%20participa%C3%A7%C3%A3o%20nos%20lucros%20e%20resultados%20-%20Jess%C3%A9.pdf>> Acesso em: 21 jun. 2008.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas modernos de remuneração**. São Paulo: Qualitymark, 2005.

SOUZA, M. Z. A. **Remuneração baseada na competência**. In: Souza M.Z.A. et. al. Cargos, carreiras e remuneração. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

TANKE, Mary. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. São Paulo; Ed. Thomsom Pioneira, 2005.

VILHENA, João Baptista. **Vendas consultivas, você sabe mesmo o que é isso?** Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br>>. Acesso em: 01 Fevereiro 2011.

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

## BIBLIOGRAFIA

MAPFRE. **Relatório anual 2008**. São Paulo, 2008.

MAPFRE. **Relatório anual 2009**. São Paulo, 2009.

MAPFRE. **Relatório anual 2010**. São Paulo, 2010.

PÓVOAS, Manuel Soares. **Previdência privada, planos empresariais**. São Paulo: Fundação Escola Nacional de Seguros, 1992.

SANTOS, André. **Seguros de vida e previdência: modernas estratégias de venda**. Rio de Janeiro: Funenseg, 2007.

SILVA, Ernesto Viriato Alves da. **ABC do seguro**. São Paulo: Pioneira, 1984.