



IDE

- cursos corporativos
- management
- online

LUCAS BALESTRIN DE OLIVEIRA

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA  
CORRETORA DE SEGUROS DE PESSOAS E SAÚDE  
SUPLEMENTAR**

**CURITIBA**

**2016**

LUCAS BALESTRIN DE OLIVEIRA

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA CORRETORA DE  
SEGUROS DE PESSOAS E SAÚDE SUPLEMENTAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Pós Graduação no MBA em Gestão Estratégica de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia

CURITIBA  
2016

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Lucas Balestrin de Oliveira, abaixo-assinado, do **MBA de Gestão Estratégica de Empresas**, do Programa **FGV Management**, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de março de 2015 a julho de 2016, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso, sob o título: **Plano de Negócio para a implantação de uma Corretora de Seguros de Pessoas e Saúde Suplementar** é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Curitiba, 28 de Junho de 2016



---

Lucas Balestrin de Oliveira

Curitiba  
2016

"Seu tempo é limitado, então não o desperdice  
vivendo a vida de outra pessoa.  
Não fique preso pelo dogma - que é viver pelos  
resultados do que outras pessoas pensam.  
Não deixe o ruído da opinião dos outros  
afogar a sua voz interior. E o mais importante,  
tenha a coragem de seguir seu coração e sua intuição.  
Eles de alguma forma já sabem o que você  
realmente quer se tornar. Tudo o mais é secundário"

**Steve Jobs. Stanford, 2005.**

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA</b> .....	<b>11</b>
2.1	OBJETIVO.....	11
2.2	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	11
2.3	FORMA JURÍDICA E TRIBUTAÇÃO.....	11
2.4	MISSÃO, VISÃO E VALORES .....	11
<b>3</b>	<b>PLANO OPERACIONAL</b> .....	<b>13</b>
3.1	LOCALIZAÇÃO E RECURSOS.....	13
3.2	RECURSOS HUMANOS.....	14
3.3	FORNECEDORES.....	15
3.4	QUALIDADE DOS SERVIÇOS .....	15
3.5	GESTÃO POR RESULTADOS.....	16
3.6	REGISTROS NECESSÁRIOS.....	16
<b>4</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>18</b>
4.1	ANÁLISE DE MERCADO.....	18
4.2	ANÁLISE SWOT .....	21
<b>5</b>	<b>PLANO DE MARKETING E VENDAS</b> .....	<b>24</b>
5.1	DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS .....	24
5.2	ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO.....	26
<b>6</b>	<b>PLANO FINANCEIRO</b> .....	<b>29</b>
6.1	INVESTIMENTO INICIAL E FLUXO DE CAIXA .....	29
6.2	VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) E TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR) .....	31
6.3	PAYBACK SIMPLES .....	32
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>33</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>34</b>

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 – Análise SWOT</i> .....	21
--------------------------------------	----

## LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 - Principais segmentos de seguros no ano de 2003.</i> .....	19
<i>Gráfico 2 - Principais segmentos de seguros no ano de 2008.</i> .....	20
<i>Gráfico 3 - Principais segmentos de seguros no ano de 2013.</i> .....	20

## LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 – Conjunto de indicadores – Gestão por resultados.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabela 2 – Fluxo de Caixa Corretora de Seguros .....</i>	<i>30</i>
<i>Tabela 3 – Síntese VPL e TIR.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabela 4 – Cálculo Payback Simples .....</i>	<i>32</i>

## 1 Introdução

A indústria de seguros, previdência complementar aberta e capitalização tem contribuído decisivamente para ao desenvolvimento da economia brasileira, principalmente no que se refere à natureza dos serviços proporcionados, ao valor dos serviços proporcionados, à contribuição para o PIB do Brasil e ao emprego de mão de obra. Esse segmento fornece segurança e proteção aos indivíduos, às comunidades e aos negócios. Por meio dele, esses agentes se protegem contra perdas que, sem o seguro, podem destruir poupanças acumuladas durante toda a vida. Além disso, as corretoras de seguros permitem que o risco seja transferido e compartilhado entre muitos indivíduos, reduzindo desse modo o custo pessoal da perda (PTSS, 2013).

De acordo com a Escola Nacional de Seguros (2016), a expansão do setor de Seguros, Capitalização e Previdência Complementar Aberta, com maior participação no PIB nacional, foi verificada a partir de 1994, em virtude da estabilização da moeda e condições econômicas mais favoráveis, bem como a exploração de novos nichos de mercado, e as oportunidades de negócio vêm exigindo, dos corretores de seguros mais profissionalização, capacitação e especialização. As próprias entidades e sociedades dos mercados supervisionados têm demonstrado a preferência em operar e cadastrar corretores sob a forma de sociedades.

De acordo com o Sincor/PR - Sindicato dos corretores e empresas corretoras de seguros do Paraná (2016), mesmo com as adversidades provenientes dos momentos de recessão que o País enfrenta, a indústria de seguros segue demonstrando sua força. Segundo o sindicato, em um estudo que acaba de ser concluído pelo Sincor-SP (Sindicato dos Corretores de Seguros no Estado de São Paulo) mostra que o faturamento das seguradoras, em 2015, alcançou o montante de R\$ 126,6 bilhões (excluindo VGBL e PGBL, mas considerando o seguro saúde). Esse resultado representa uma variação positiva de quase 7% em relação a 2014. Se incluído o seguro obrigatório DPVAT, o valor sobe para R\$ 135,3 bilhões.

Diante do exposto, é evidente que o mercado de seguros é bastante promissor e com tendência de crescimento bastante expressiva. Sendo assim, o presente trabalho apresenta a estruturação de um plano de negócios para criação

de uma corretora de seguros de pessoas e saúde suplementar, à ser implantada no município de Curitiba.

## **2 DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA**

### **2.1 Objetivo**

Esse plano de negócio tem por objetivo estruturar a criação de uma empresa no ramo de corretagem de seguros de pessoas e saúde suplementar, a ser implantada no município de Curitiba.

### **2.2 Definição do Negócio**

A empresa atuará como uma corretora e consultora de seguros de pessoas e saúde suplementar, tendo as classes “A”, “B” e “C” como principais clientes, além de grupos empresariais para atendimento de todos os colaboradores.

### **2.3 Forma Jurídica e tributação**

A empresa será constituída sob a forma de Sociedade Anônima, regida pela Lei nº 6.404 de 1976, com as alterações das Leis nº 9.547 de 1997, e nº 10.303 de 2001. Ainda, a empresa deve aderir ao regime de tributação Simples Nacional – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelo MEI (Micro Empreendedor Individual), pelas ME (Microempresas) e EPP (Empresas de Pequeno Porte). Conforme Lei Complementar nº 147/2014, que estabelece que empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 3.600.000,00 podem aderir ao regime em questão, essa condição é possível também para sociedades corretoras de seguros.

### **2.4 Missão, visão e valores**

#### **2.4.1 Visão**

Ser reconhecida pelos Clientes como referência em prestação de serviços de seguros de pessoas e saúde suplementar, em termos de atendimento e relacionamento, qualificação dos profissionais e inovação dos serviços prestados.

### 2.4.2 Missão

Satisfazer as necessidades do cliente, através da excelência na prestação de serviços de seguros de pessoas e saúde suplementar, garantindo soluções personalizadas com agilidade e segurança.

### 2.4.3 Valores

- ✓ Comprometimento com o Cliente: através da melhoria contínua e serviços personalizados, visando a satisfação das necessidades dos Clientes;
- ✓ Ética: prestação de serviços pautados na ética, justiça e transparência;
- ✓ Valorização das Pessoas: qualificação continuada dos integrantes e valorização do espírito de equipe;
- ✓ Excelência, Crescimento e Inovação: conquistar o mercado através da prestação de serviços de qualidade, buscando sempre a melhoria contínua e processos inovadores.

### 3 PLANO OPERACIONAL

#### 3.1 Localização e Recursos

A localização da empresa será em ponto comercial com aproximadamente 60 m<sup>2</sup>. O espaço físico escolhido será compatível com as futuras expectativas de trabalho, devendo oferecer infraestrutura e condições que propiciem o desenvolvimento da empresa. Com base nestes pré-requisitos é possível dimensionar a área total a ser utilizada e o espaço reservado a cada setor, conforme a seguir.

- a) Setor Comercial;
- b) Setor Administrativo;
- c) Sala de reuniões;
- d) Recepção.

Os equipamentos necessários para a operação em cada um dos setores mencionados estão relatados a seguir.

- a) Setor Comercial
  - Duas estações de atendimento presencial;
  - Duas cadeiras com rodízio;
  - Dois microcomputadores;
  - Dois telefones;
  - Um telefone celular.
  - Um automóvel (gerente geral)
- b) Setor Administrativo
  - Três mesas de escritório;
  - Três cadeiras com rodízio;
  - Três armários para arquivos;
  - Dois microcomputadores;
  - Um notebook;
  - Licença de software de gestão para corretoras de seguros;

Três telefones;  
Uma impressora;  
Uma central telefônica.

- c) Sala de reuniões  
Quatro cadeiras comuns;  
Uma mesa de reuniões.
  
- d) Recepção  
Um balcão de atendimento, recepção;  
Uma cadeira com rodízio;  
Três poltronas, para a recepção;  
Um suporte de revistas;  
Um telefone;  
Um microcomputador.

### **3.2 Recursos Humanos**

O dimensionamento dos recursos humanos necessários foi baseado na necessidade de operacionalização do negócio, com escritório fixo e equipe de vendas externa.

Sócio Majoritário/Responsável Técnico: Responsável pela gestão geral da empresa, além de, atuar na angariação de novos clientes e em vendas externas. Responsável técnico da empresa, com registro na Superintendência de Seguros Privados, atendendo ao Inciso 1º do Artigo 9º da Circular SUSEP nº 510, de 22 de janeiro de 2015:

É obrigatório constar do ato constitutivo, estatuto ou contrato social do corretor de seguros pessoa jurídica que o administrador técnico seja corretor de seguros registrado na SUSEP, cabendo-lhe o uso do nome da empresa, relativamente aos atos de corretagem e aos documentos encaminhados à SUSEP. (Circular SUSEP nº 510, 2015, p. 5).

Sócio Minoritário: Responsável pela parte operacional de administração e marketing, além de, atuar como vendedor fixo, no escritório da corretora.

Recepcionista: Responsável pela recepção de novos clientes, além da gestão de visitas aos clientes dos vendedores.

Vendedor 1 e 2: Responsável pela angariação de novos clientes e venda de produtos, com auxílio do responsável técnico. Atuando diretamente nos sinistros.

### **3.3 Fornecedores**

Os principais fornecedores da empresa, em relação ao seguro de pessoas serão:

- a) Allianz
- b) Yasuda Marítima
- c) SulAmérica Seguros
- d) Porto Seguro
- e) Itaú Seguros
- f) Mapfre Seguros

Os principais fornecedores de da empresa, em relação a planos de assistência à saúde, serão:

- a) Bradesco Saúde
- b) Unimed Curitiba
- c) Paraná Clínicas
- d) Clinipam

### **3.4 Qualidade dos serviços**

Atualmente, o mercado segurador brasileiro oferece uma grande variedade de produtos que são capazes de se adequar às mais diversas características. Por isso, a escolha dos produtos e serviços corretos poderá fazer a diferença no crescimento dos negócios dos corretores de seguros.

Diante do exposto, o foco da presente consultora e corretora de seguros é o oferecimento de produtos em proteção familiar personalizada, no que diz respeito à seguros de pessoas e saúde suplementar, através de rigorosos critérios e análises

para tal. Além disso, a intenção é de que o atendimento seja continuado mesmo após a entrega da apólice, garantindo o acompanhamento do cliente e de sua família, com aconselhamento sempre que necessário. Outro produto interessante é a promoção de consultoria em segurança financeira para os clientes.

### 3.5 Gestão por resultados

A gestão da empresa será baseado na performance de indicadores chave de desempenho. A Tabela 1 apresenta o conjunto de indicadores que serão utilizados para a realização de uma gestão focada em resultados.

Tabela 1 – Conjunto de indicadores – Gestão por resultados

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>	<b>Gestão</b>
Taxa de novos clientes	Quantidade de novos clientes/período	Comercial
Evolução da taxa de novos clientes	Taxa de novos clientes período atual/taxa de novos clientes período anterior	Comercial
Satisfação	% de clientes satisfeitos com o serviço	Administrativa
Evolução do volume da carteira de clientes	Número de clientes atuais/número de clientes no período anterior	Comercial + Administrativa
Faturamento	Quantidade de comissões recebidas no período	Comercial + Administrativa

Fonte: O autor, 2016.

Com a implementação de indicadores de desempenho no negócio, é possível atingir um nível maior de assertividade nas tomadas de decisão, além de, estabelecer metas e plano de ações quando necessário.

### 3.6 Registros necessários

De acordo com a CIRCULAR SUSEP N° 127, de 13 de abril de 2000, O corretor de seguros, pessoa física ou jurídica, é o intermediário legalmente autorizado a angariar e promover contratos de seguro entre as sociedades seguradoras e as pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, devidamente registrado. Cabe à Superintendência de Seguros Privados – SUSEP conceder a

autorização para o exercício da profissão, na forma do registro, e expedir a carteira ou título de habilitação para o corretor (pessoa física) ou corretora de seguros (pessoa jurídica).

Sendo assim, constará no Estatuto ou Contrato Social da corretora que o diretor-técnico ou sócio-gerente, seja corretor de seguros, devidamente habilitado e registrado na SUSEP, cabendo-lhe o uso do nome da empresa, relativamente aos atos sociais específicos de corretagem, em especial, a assinatura de propostas e de documentos encaminhados à SUSEP.

O registro e legalização da Corretora serão realizados por uma empresa terceirizada de Contabilidade. A empresa contratada irá realizar o registro junto a outros órgãos de controle, conforme a seguir.

- a) Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- b) Prefeitura do Município para obter o alvará de funcionamento;
- c) Enquadramento na Entidade Sindical Patronal (a empresa ficará obrigada ao recolhimento anual da Contribuição Sindical Patronal).
- d) Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”.

## 4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 4.1 Análise de Mercado

Segundo a FENACOR – Federação Nacional de Corretores de Seguros existem hoje aproximadamente 95 mil corretores ativos no país, dos quais 60 mil atuando como corretores independentes (pessoas físicas) e 35 mil, como sociedades corretoras (pessoas jurídicas).

O mercado de seguros no Brasil é caracterizado por uma concentração das companhias seguradoras que competem significativamente por volume e participação de mercado, uma baixa sofisticação dos produtos oferecidos e um alto potencial de crescimento e aumento de penetração de produtos de seguros na economia brasileira (SEBRAE).

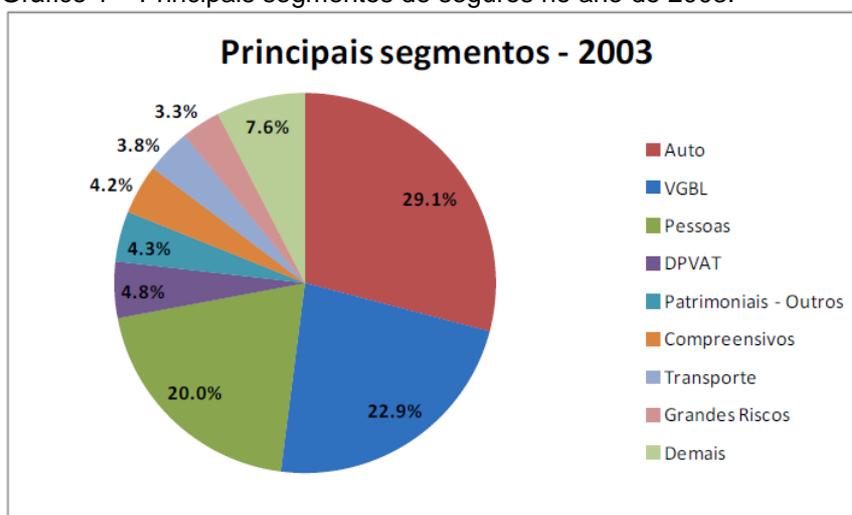
De acordo com o último Relatório de análise e acompanhamento dos mercados supervisionados elaborado pela SUSEP (Superintendência de Seguros Privados) em 2014, os mercados brasileiros de seguros, previdência complementar, capitalização e resseguros vêm experimentando grande avanço no que se refere à gama de produtos oferecidos, de modo que se observa um substancial e consistente aumento de receitas, refletido em uma crescente participação no Produto Interno Bruto (PIB) do país. A conquista da estabilidade econômica, após longo período de alta inflação e incertezas, aliada a um aperfeiçoamento do arcabouço normativo por parte da SUSEP e a políticas de incentivo governamental, especialmente para produtos que envolvem captação de poupança a longo prazo, constituiu a base para o notável desempenho dos mercados supervisionados nos últimos 10 anos. Tal desempenho tem contribuído para uma maior eficiência do sistema financeiro nacional, considerando que um mercado segurador bem desenvolvido auxilia o sistema financeiro na redução dos custos das transações, na geração de liquidez e no fomento de economias de escala nos investimentos, alavancando o crescimento econômico, com a alocação eficiente dos recursos, o gerenciamento dos riscos e a mobilização de poupanças de longo prazo no país. Dentre os setores que mais contribuíram para o crescimento do mercado, destacam-se os produtos de acumulação de recursos, dos quais se destaca o VGBL, os seguros de pessoas de forma geral, os ramos de seguros compreensivos residenciais e empresariais, que apresentaram forte aumento de demanda, e os seguros rurais, devido à crescente

produção agropecuária e à disponibilização de programas de subvenção governamental.

Mesmo com as condições econômicas desfavoráveis atualmente no País, de acordo com o Sincor/PR - Sindicato dos corretores e empresas corretoras de seguros do Paraná (2016), a indústria de seguros segue demonstrando sua força. Segundo o sindicato, em um estudo que acaba de ser concluído pelo Sincor-SP (Sindicato dos Corretores de Seguros no Estado de São Paulo) mostra que o faturamento das seguradoras, em 2015, alcançou o montante de R\$ 126,6 bilhões (excluindo VGBL e PGBL, mas considerando o seguro saúde). Esse resultado representa uma variação positiva de quase 7% em relação a 2014. Se incluído o seguro obrigatório DPVAT, o valor sobe para R\$ 135,3 bilhões.

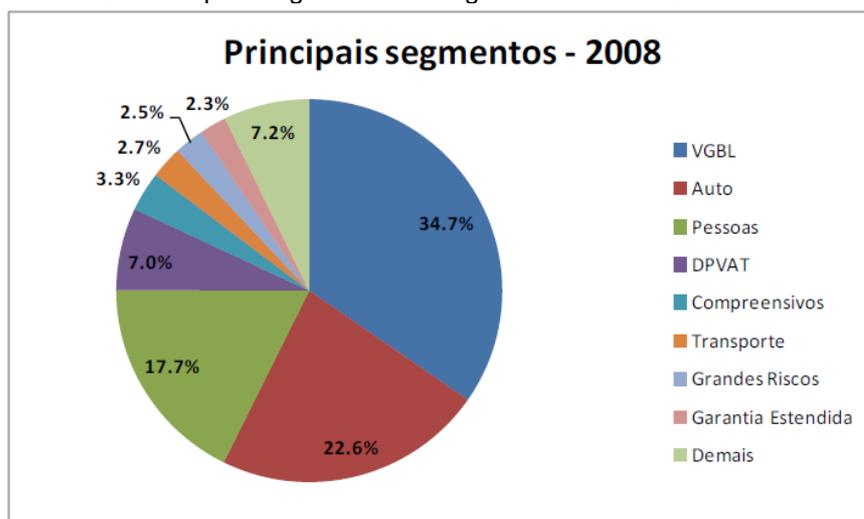
Ainda de acordo com o último relatório de análise e acompanhamento dos mercados supervisionados elaborado pela SUSEP (2014), o segmento de seguros de automóveis apresentava o maior volume de prêmios em 2003, enquanto que, em 2008, o segmento predominante já era o VGBL, produto de acumulação de recursos, inserido no âmbito dos seguros de pessoas. Essa tendência se mostrou mais acentuada em 2013, com participação ainda maior do VGBL, o qual, associado a outros ramos de seguros de pessoas, tais como os seguros prestamista, de acidentes pessoais e de vida em grupo, representam mais de 60% do mercado. As informações citadas podem ser visualizadas conforme Gráfico 1, Gráfico 2 e Gráfico 3, a seguir.

Gráfico 1 – Principais segmentos de seguros no ano de 2003.



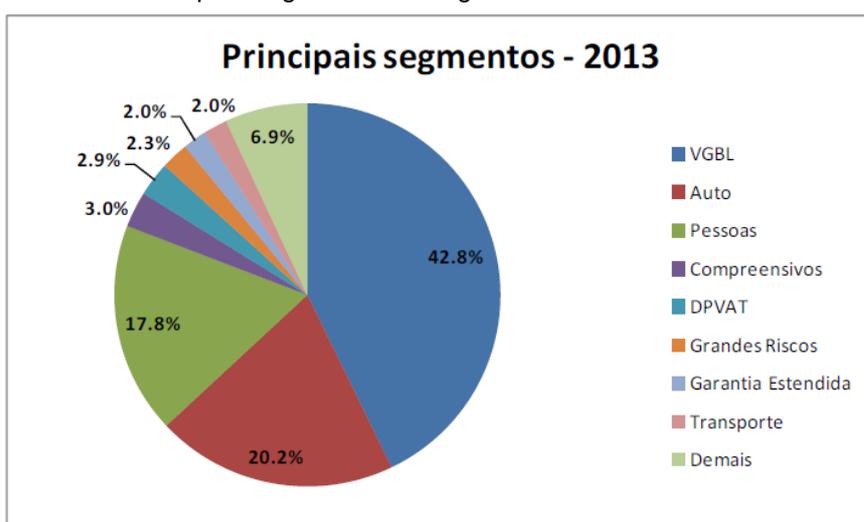
Fonte: SUSEP, 2014.

Gráfico 2 - Principais segmentos de seguros no ano de 2008.



Fonte: SUSEP, 2014.

Gráfico 3- Principais segmentos de seguros no ano de 2013.



Fonte: SUSEP, 2014.

Todas as publicações do setor são unânimes no entendimento de que o sucesso do negócio está condicionado à análise constante do mercado para que possam ser identificadas as oportunidades e vantagens de uma ou outra corretora de seguros. Além disso, investir constantemente no desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes é indispensável não apenas para a sobrevivência do negócio, mas também, para conquistar e manter cada vez mais clientes em um mercado globalizado, profissional e altamente competitivo.

## 4.2 Análise SWOT

O sucesso na elaboração e implementação de um plano estratégico está condicionado, em grande parte, ao conhecimento efetivo do ambiente onde a empresa está inserida. Esse conhecimento corresponde à análise de diversos fatores e forças do ambiente e as relações entre eles, verificando o efeito dos mesmos sobre a empresa. Uma ferramenta muito utilizada para execução desta etapa é a análise SWOT. A palavra SWOT é uma sigla em inglês ordinária das palavras Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Essa ferramenta dá nome à matriz que facilita a visualização destas quatro características, essenciais para o planejamento dos negócios, ilustrada pela Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Análise SWOT



FONTE: Portal Administração, 2014.

### 4.2.1 Análise Externa

Neste item foram levantados e analisados os principais fatores externos que, direta ou indiretamente, podem influenciar o futuro negócio e/ou são por ele influenciados.

## 1) Oportunidades

- a) Grande quantidade de bens não segurados pela população – essa condição representa um mercado com grande potencial de expansão e crescimento;
- b) Conscientização dos clientes – nos últimos anos vem crescendo a conscientização da população sobre a importância e às contribuições do seguro para a economia e a sociedade, o que favorece o crescimento desse segmento de mercado;
- c) Deteriorização das políticas públicas de assistência à saúde e segurança – essa questão remete ao crescimento da intenção das famílias em adquirir seguros e proteções particulares, para que não fiquem desamparados caso o sinistro venha a ocorrer, mantendo seu patrimônio protegido;
- d) Bancos que atuam como corretoras de seguros tem atendimento limitado – esse item se caracteriza como uma oportunidade de atendimento diferenciado, trazendo tranquilidade ao segurado para resolução do problema por completo, inclusive as questões burocráticas do pós-sinistro;
- e) Parcerias com grupos empresariais – por Curitiba se tratar de uma cidade metropolitana e de grande potencial empresarial, há uma oportunidade na questão de estabelecer parcerias com as empresas para oferta de seguros de pessoas e saúde suplementar para todos os colaboradores destas organizações.

## 2) Ameaças

- a) Forte concorrência – com o mercado em ascensão há um aumento na quantidade de corretoras de seguros, além das corretoras já consolidadas no município de Curitiba e a tradicional venda de seguros dentro dos bancos;
- b) Baixo poder aquisitivo da população – atualmente, pela condição econômica do País, inclusive com escassez de empregos, a população

tende a cortar gastos e priorizar itens como alimentação e educação dos filhos, por exemplo, deixando oportunidades como o seguro para um momento financeiramente melhor da família;

- c) Instabilidade econômica do Brasil – esse item, complementar ao item b), provoca a redução dos investimentos, tanto por parte das pessoas físicas quanto jurídicas, trazendo instabilidade aos negócios futuros.

#### 4.2.2 Análise Interna

Neste item foram levantadas e analisadas as condições internas que podem afetar os resultados empresariais, positiva ou negativamente.

##### 3) Forças

- a) Estrutura enxuta – o espaço físico está planejado para ser concebido em uma área relativamente pequena, mas bem distribuída, o que diminui os custos de infraestrutura;
- b) Rede de relacionamentos – forte rede de relacionamentos na cidade de Curitiba;
- c) Foco especializado em um nicho de mercado específico – esse item é uma força bastante expressiva, com especialização em seguros de pessoas e saúde suplementar, garantindo um atendimento mais eficiente.

##### 4) Fraquezas

- a) Poucos recursos para investimentos em marketing – recurso inicial reduzido para grandes investimentos em marketing;
- b) Equipe técnica com pouca experiência – equipe com pouca experiência no mercado de vendas e seguros.

## 5 PLANO DE MARKETING E VENDAS

### 5.1 Descrição dos Produtos

#### 1) Seguro de pessoas

No ramo de seguro de pessoas, a empresa atuará com seguros de cobertura de riscos e cobertura por sobrevivência, conforme a seguir:

- a) Morte natural ou acidental: garante o pagamento do capital segurado ao beneficiário em caso de morte do segurado, tanto por causas naturais como acidentais.
- b) Invalidez Laborativa Permanente Total por Doença (ILPD): garante o pagamento de indenização em caso de invalidez laborativa permanente total, conseqüente de doença. É aquela para a qual não se pode esperar recuperação ou reabilitação, com os recursos terapêuticos disponíveis no momento de sua constatação.
- c) Invalidez Funcional Permanente Total por Doença (IFPD): garante o pagamento de indenização em caso de invalidez funcional permanente total, conseqüente de doença que cause a perda da existência independentemente do segurado.
- d) Doenças Graves: garante o pagamento de indenização em decorrência de diagnóstico de doenças devidamente especificadas e caracterizadas nas condições gerais e/ou especiais do plano de seguro como “graves”.
- e) Acidentes Pessoais: garante aos beneficiários do segurado ou a ele próprio o pagamento de uma indenização, caso venha a falecer ou se tornar inválido em decorrência de acidente pessoal ou, ainda, tenha a necessidade de se submeter a tratamento médico decorrente do acidente.
- f) Diárias por Incapacidade (DI): garante o pagamento de diárias, a partir da caracterização da impossibilidade contínua ou ininterrupta de o segurado exercer a sua profissão ou ocupação.

- g) Diárias por Internação Hospitalar (DIH): garante o pagamento de indenização proporcional ao período de internação do segurado, observados o período de franquia e o limite contratual máximo por evento, fixado nas condições gerais e/ou especiais.
- h) Auxílio Funeral: garante o reembolso das despesas com o funeral até o limite do capital segurado.

A cobertura por sobrevivência pode ser oferecida isoladamente ou em conjunto com a cobertura de risco, sendo estrutura sob o regime financeiro de capitalização e tem por finalidade o pagamento do capital segurado, de uma única vez ou sob forma de renda, a pessoas físicas.

- a) Vida Gerador de Benefício Livre (VGBL);
- b) Vida com Remuneração Garantida e Performance (VRGP);
- c) Vida com Remuneração Garantida e Performance sem Atualização (VRSA);
- d) Vida com Atualização Garantida e Performance (VAGP);
- e) Dotal Puro;
- f) Dotal Misto;
- g) Plano Dotal Misto com Performance;
- h) Vida com Renda Imediata (VRI).

## 2) Saúde Suplementar

Para o ramo de Saúde Suplementar, a empresa atuará com planos de assistência à saúde, conforme a seguir:

- a) Ambulatorial: cobertura de consultas médicas e de serviços de apoio diagnóstico, tratamentos e demais procedimentos ambulatoriais.
- b) Hospitalar: internação hospitalar, cobertura de hospital-dia para transtornos mentais, cobertura de transplantes, órteses e próteses, além disso, garante a cobertura das despesas relativas a um acompanhante.

- c) Hospitalar com cobertura para Procedimentos Obstétricos: coberturas das despesas relativas a um acompanhante, cobertura assistencial ao recém-nascido e opção de inscrição do recém-nascido, filho natural ou adotivo, como dependente.
- d) Odontológico: cobertura de todos os procedimentos listados no Rol de Procedimentos e Eventos em Saúde da Agência Nacional de Saúde Suplementar para a segmentação odontológica.

Também é possível a personalização de coberturas para atendimento às necessidades de um cliente específico, conforme combinações a seguir.

- a) Ambulatorial
- b) Ambulatorial + Hospitalar
- c) Ambulatorial + Hospitalar + Odontológico
- d) Ambulatorial + Hospitalar + Obstetrícia
- e) Ambulatorial + Hospitalar + Obstetrícia + Odontológico
- f) Ambulatorial + Odontológico
- g) Hospitalar
- h) Hospitalar + Odontológico
- i) Hospitalar + Obstetrícia
- j) Hospitalar + Obstetrícia + Odontológico
- k) Odontológico

Em resumo, todas essas combinações resultam do chamado plano de referência que garante a cobertura assistencial médico-ambulatorial e hospitalar, compreendendo partos e tratamentos, realizados exclusivamente no Brasil, com padrão de enfermaria, centro de terapia intensiva, ou similar, quando necessária a internação hospitalar das doenças previamente definidas pela Organização Mundial de Saúde.

## **5.2 Estratégias de Comercialização**

Com o crescente aumento do mercado de seguros no Brasil, é preciso cada vez mais criatividade e foco das corretoras de seguros, para que os negócios

possam se tornar prósperos. É preciso agregar valor ao serviço prestado e isso se dá, dentre outras maneiras, através da qualidade do serviço, da atenção dispensada ao cliente, de um atendimento diferenciado e personalizado, sempre atendendo às necessidades e satisfazendo os clientes. Esse tratamento tem um alto valor e costuma ser muito valorizado pelos clientes. Por isso, esse deverá ser o foco e a diretriz de trabalho nessa futura consultora e corretora de seguros. Essa confiança adquirida pelo atendimento eficiente está totalmente relacionado à fidelização e manutenção da clientela por longos períodos, sendo, portanto, uma importante estratégia que será implantada no negócio.

Além disso, de acordo com Araújo e Silva (2012), no ambiente globalizado os negócios enfrentam um choque crescente de competitividade. O surgimento das tecnologias de informação e de telecomunicações fez com que os consumidores adquirissem bens e serviços de fornecedores localizados em vários lugares do mundo. Para atender seus consumidores em qualquer parte do globo, as empresas são forçadas a promover um crescimento horizontal. Neste sentido, uma estratégia importante que será adotada é a divulgação dos produtos oferecidos pela corretora de seguros na mídia em geral, com a criação de folders e divulgações em revistas locais, mas, principalmente com a criação de um site específico, que apresente de maneira clara e objetiva os produtos, os diferenciais da corretora e possa de certa forma conquistar o cliente, evitando o deslocamento para aquisição do produto no concorrente. Com os primeiros clientes conquistados, será possível a inserção de depoimentos reais no site, sendo esta uma forma interessante de possibilidade de conquista do cliente, demonstrando o tipo e a qualidade de atendimento de forma bastante efetiva.

Outra ação importante será o desenvolvimento de marketing pró-ativo, através da visita pessoal ao cliente (pessoa física ou jurídica), fazendo com que seja possível a identificação das reais necessidades dos clientes e antecipação da resolução dos problemas. Esse conhecimento detalhado do perfil do cliente trará benefícios no que diz respeito à resposta rápida no atendimento de sinistros e até mesmo nos possíveis questionamentos de clientes, deixando de lado a postura reativa no momento em que os problemas ocorrem, postura essa que é bastante prejudicial a fidelização dos clientes. Nesse atendimento personalizado é importante conscientizar o cliente sobre os riscos que todos estão submetidos no dia a dia e, a partir disso, identificar a necessidade de adquirir um seguro de vida, mostrando,

entre outras coisas, a qualidade, as garantias e as vantagens do produto. Para aplicação dessa estratégia serão feitos treinamentos constantes com a equipe de vendas para que seja possível um padrão de atendimento ideal entre a equipe, fortalecendo a corretora de seguros como um todo.

## 6 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é constituído basicamente na análise dos investimentos necessários para o negócio. Todo investimento é um comprometimento de dinheiro ou de outros recursos dos que estão dispostos à iniciar um negócio, por isso, não deve ser feito por empolgação ou mesmo de forma intuitiva, mas sim através de uma análise detalhada, para que seja claro se seus resultados futuros justificam seu custo e se sua implementação irá trazer lucro para os sócios. Sendo assim, nos itens à seguir são apresentados os resultados da análise de investimentos realizada para a implantação da futura consultora e corretora de seguros em questão.

### 6.1 Investimento Inicial e Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta que permite visualizar o futuro da situação financeira da empresa e, na análise de um negócio, ele se faz fundamental. A Tabela 2 apresenta o fluxo de caixa nos 12 primeiros meses de operação da futura consultora e corretora de seguros. O capital inicial investido em T0 foi de aproximadamente R\$ 45.000,00, levando em consideração todos os custos necessários para o início do negócio, como reforma do ponto comercial, treinamento dos funcionários e compra de móveis/equipamentos.

No primeiro mês não foram considerados receitas de venda, devido ao processo de estruturação da empresa. A partir do segundo mês as vendas foram contabilizadas, divididas em tres tipos de receita. O primeiro tipo corresponde à receita operacional bruta, compreendendo as vendas realizadas no segmento de saúde suplementar (SS). O segundo é referente às vendas realizadas no segmento de seguros de pessoas (SP), e o terceiro corresponde às parcelas advindas dos meses anteriores da receita das vendas dos seguros de pessoas que possuem receita mensal vitalícia (exceto para pagamentos anuais).

No fluxo de caixa foi considerada uma receita de vendas em SS constante de R\$ 15.000,00 e de SP constante em R\$ 3.500,00. Espera-se que ao longo do tempo a receita de vendas seja progressiva, podendo, inclusive, ser considerada a contratação de novos vendedores e ampliação do negócio. Porém, para efeito de análise de viabilidade econômica do negócio a receita foi considerada linear (decisão conservadora).

Tabela 2 – Fluxo de Caixa Corretora de Seguros

FLUXO DE CAIXA (R\$)												
DESCRIÇÃO	t0	t1	t2	t3	t4	t5	t6	t7	t8	t9	t10	t11
Receita Operacional Bruta (Vendas - SS)	0	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Receita Operacional Bruta (Vendas - SP)	0	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Parcelas (Seguro de Pessoas - Vida)	-	-	3.500	7.000	10.500	14.000	17.500	21.000	24.500	28.000	31.500	35.000
<b>(=) Total Receita Operacional Bruta ROB</b>	<b>0</b>	<b>18.500</b>	<b>22.000</b>	<b>25.500</b>	<b>29.000</b>	<b>32.500</b>	<b>36.000</b>	<b>39.500</b>	<b>43.000</b>	<b>46.500</b>	<b>50.000</b>	<b>53.500</b>
(-) Imposto DAS Supersimples III - 6%	0	1.110	1.320	1.530	1.740	1.950	2.160	2.370	2.580	2.790	3.000	3.210
<b>(=) Receita Operacional Líquida</b>	<b>0</b>	<b>17.390</b>	<b>20.680</b>	<b>23.970</b>	<b>27.260</b>	<b>30.550</b>	<b>33.840</b>	<b>37.130</b>	<b>40.420</b>	<b>43.710</b>	<b>47.000</b>	<b>50.290</b>
(-) Custo do Serviço Prestado	3.800	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300
Salário Vendedores I e II + impostos	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800
Comissão Vendedores I e II + impostos	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>-3.800</b>	<b>11.090</b>	<b>14.380</b>	<b>17.670</b>	<b>20.960</b>	<b>24.250</b>	<b>27.540</b>	<b>30.830</b>	<b>34.120</b>	<b>37.410</b>	<b>40.700</b>	<b>43.990</b>
(-) Despesas Operacionais	40.145	11.645	11.645	11.645	11.645	11.645	11.645	11.645	11.645	11.645	11.645	11.645
Honorários Escritório de Contabilidade	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
Aluguel Ponto Comercial	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Reforma Ponto Comercial	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Móveis Ponto Comercial	10.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipamentos	7.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Treinamento Vendedores	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Condomínio	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Luz - Copel	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Plano Telefone/Internet- VIVO	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Água - Sanepar	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Manutenção do Veículo	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Combustível	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Mensalidade Sistema de Gestão	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Anuidade SUSEP	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Publicidade	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Salário Total Recepcionista	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Prolabore Sócio Marjoritário	-	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Prolabore Sócio Minoritário	-	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>(=) Lucro Líquido do Exercício</b>	<b>-43.945</b>	<b>-555</b>	<b>2.735</b>	<b>6.025</b>	<b>9.315</b>	<b>12.605</b>	<b>15.895</b>	<b>19.185</b>	<b>22.475</b>	<b>25.765</b>	<b>29.055</b>	<b>32.345</b>

Fonte: O autor, 2016.

## 6.2 Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR)

Para complementar a análise de investimentos da corretora de seguros, é necessário também o cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) e da Taxa Interna de Retorno (TIR). O cálculo do VPL, leva em conta o valor do dinheiro no tempo. Portanto, todas as entradas e saídas de caixa foram tratadas no tempo presente. O VPL do investimento é igual ao valor presente do fluxo de caixa líquido do projeto em análise, descontado pelo custo médio ponderado de capital. No caso da TIR, é a taxa “i” que se iguala as entradas de caixa ao valor a ser investido no projeto. Em outras palavras, é a taxa que iguala o VPL do projeto a zero.

O pressuposto fundamental da TIR é que as entradas líquidas de caixa intermediárias são reinvestidas à própria TIR. O VPL, por sua vez, supõe que as entradas líquidas de caixa intermediárias são reinvestidas ao custo de capital da empresa (ROSS, 1998).

O cálculo do VPL levou em consideração os 12 períodos que constam na Tabela 2 de fluxo de caixa. Foi considerado T0 como aporte inicial do projeto, no valor total de R\$ 43.945,00, que contempla a contratação de funcionários, reformas do ponto comercial, compra de móveis e equipamentos, treinamento dos vendedores externos e outros gastos. O custo médio ponderado de capital foi de 1,35% ao mês, sendo este estabelecido como sendo a taxa de uma possível alternativa de investimento dos sócios, caso não fosse investido no negócio em questão. Os resultados de VPL e TIR, a partir do fluxo de caixa, estão apresentados na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3 – Síntese VPL e TIR

<b>VPL</b>	<b>R\$ 111.542,43</b>
<b>TIR</b>	<b>20%</b>

FONTE: O autor, 2016.

O VPL obtido foi positivo, indicando que os fluxos futuros somados na data 0 superam o investimento inicial. Como o custo de capital calculado foi de 17,46% ao ano, a TIR de 20% se mostrou atrativa. Sendo assim, conclui-se que o projeto possui viabilidade econômico-financeira.

### 6.3 *Payback* Simples

Outra análise importante para complemento do estudo de viabilidade no negócio é o cálculo do *payback* simples. O método do *payback* é uma forma simples, fácil e direta, que estima o tempo necessário para se recuperar o investimento realizado no negócio. O cálculo consiste na apuração do tempo necessário para que o somatório dos benefícios econômicos de caixa se iguale ao somatório dos dispêndios de caixa.

O cálculo do *payback* simples da futura consultora e corretora de seguros está apresentado na Tabela 4 a seguir, correspondente ao período  $t = 6$ .

Tabela 4 – Cálculo *Payback* Simples

<b>PAYBACK SIMPLES</b>		
<b>t</b>	<b>FLUXO DE CAIXA</b>	<b>SALDO INVESTIMENTO</b>
0	-43.945	<b>-43.945</b>
1	-555	<b>-44.500</b>
2	2.735	<b>-41.765</b>
3	6.025	<b>-35.740</b>
4	9.315	<b>-26.425</b>
5	12.605	<b>-13.820</b>
6	15.895	<b>2.075</b>
7	19.185	<b>21.260</b>
8	22.475	<b>43.735</b>
9	25.765	<b>69.500</b>
10	29.055	<b>98.555</b>
11	32.345	<b>130.900</b>

Fonte: O autor, 2016.

## 7 CONCLUSÃO

A partir do desenvolvimento do plano de negócios foi possível verificar que, a análise de viabilidade caracteriza a criação da consultora e corretora de seguros de pessoas e de saúde suplementar, como um empreendimento viável. O VPL obtido foi positivo, indicando que os fluxos futuros somados na data 0 superam o investimento inicial. Como o custo de capital calculado foi de 17,46% ao ano, a TIR de 20% se mostrou atrativa.

Além disso, para efeito de análise de viabilidade foi adotado uma postura conservadora, considerando a receita de vendas linear. Espera-se que ao longo do tempo a receita de vendas seja progressiva, podendo, inclusive, ser considerada a contratação de novos vendedores e ampliação do negócio.

O presente trabalho constitui-se de importante construção de diretrizes e pode servir como guia quando da abertura do empreendimento. A elaboração do plano de negócios possibilitou uma visão global do mercado, além de análise integrada de vários segmentos da futura empresa.

Além disso, outro item de relevante importância, diz respeito ao entendimento do negócio e aplicação das ferramentas apresentadas durante a pós graduação (MBA em Gestão Estratégica de empresas), para otimização do futuro negócio, minimização de incertezas e análise de viabilidade, consolidando o processo de aprendizagem.

## 8 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. L.; SILVA, W. M. U. M. Estratégias para alavancagem das vendas do seguro de vida mulher do banco do Brasil, um estudo de caso. In: Congresso Norte Nordeste de Pesquisa e Inovação, VII, 2012, Tocantins. **Anais...Tocantins**, 2012.

BASTOS, M. Portal Administração. Disponível em <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 14 mai. 2016.

BRASIL. SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. **Circular SUSEP n.º 127, de 13 de abril de 2000**. Dispõe sobre a atividade de corretor de seguros, e dá outras providências. 13 abr. 2000.

BRASIL. SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. **Circular SUSEP n.º 510, de 22 de janeiro de 2015**. Dispõe sobre o registro de corretor de seguros, de capitalização e de previdência, pessoa física e pessoa jurídica, e sobre a atividade de corretagem de seguros, de capitalização e de previdência, e dá outras providências. 22 jan. 2015.

BRASIL. Lei n.º 147, de 07 de agosto de 2014. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, e as Leis nos 5.889, de 8 de junho de 1973, 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 9.099, de 26 de setembro de 1995, 11.598, de 3 de dezembro de 2007, 8.934, de 18 de novembro de 1994, 10.406, de 10 de janeiro de 2002, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 08 ago. 2014.

BRASIL. Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 dez. 1976.

BRASIL. Lei n.º 9.457, de 5 de maio de 1997. Altera dispositivos da Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades por ações e da Lei n.º 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores

mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 06 mai. 1997.

BRASIL. Lei nº 10.303, de 31 de Outubro de 2001. Altera e acrescenta dispositivos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 01 nov. 2001.

ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS. Disponível em: <<https://www.funenseg.org.br/>>. Acesso em: 19 mar. 2016.

FENACOR. Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados e de Resseguros, de Capitalização, de Previdência Privada, das Empresas Corretoras de Seguros e de Resseguros. Disponível em: <<http://www.fenacor.com.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

SINCOR/PR – Sindicato dos Corretores e Empresas Corretoras de Seguros do Paraná. **“Apesar da Crise, setor de seguros cresceu 7% em 2015”**. Postado em 23 jun 2016. Disponível em <<http://portal.sincor-pr.org.br/sincor-institucional/noticias>>. Acesso em 20 mar. 2016.

SUSEP - SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. **3º Relatório de Análise e Acompanhamento dos Mercados Supervisionados**. Rio de Janeiro: 30 de novembro de 2015.

PTTS – PORTAL TUDO SOBRE SEGUROS. **Como a indústria de seguros, previdência complementar aberta e capitalização beneficia a economia**. Rio de Janeiro, 2013. 21 p.. Disponível em: <<http://www.tudosobreseguros.org.br/design/upl/arquivos/ComoSegurosApoiamEconomia.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2016.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W. E JORDAN, B. D. **Princípios de Administração Financeira**; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. – São Paulo: Atlas, 1998.