

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Paulo Rômulo Scherer Júnior

**ASSESSORIA DE SEGUROS: UM CAMINHO PARA A
MASSIFICAÇÃO DO SEGURO DE AUTOMÓVEL
Estudo de Caso da Megaset Administradora de Seguros Ltda.**

**Porto Alegre
2007**

Paulo Rômulo Scherer Júnior

**ASSESSORIA DE SEGUROS: UM CAMINHO PARA A
MASSIFICAÇÃO DO SEGURO DE AUTOMÓVEL
Estudo de Caso da Megaset Administradora de Seguros Ltda.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof: José Carlos Fiorioli

**Porto Alegre
2007**

Paulo Rômulo Scherer Júnior

**ASSESSORIA DE SEGUROS: UM CAMINHO PARA A
MASSIFICAÇÃO DO SEGURO DE AUTOMÓVEL
Estudo de Caso da Megaset Administradora de Seguros Ltda.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.- UFRGS

Prof. Dr.- UFRGS

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli - UFRGS

RESUMO

Este trabalho compreende um estudo sobre a implementação da atividade de assessoria de seguros na Megaset Administradora de Seguros Ltda. Utilizou-se o método de estudo de caso, subsidiado por atividades de natureza exploratória. Neste documento são abordados tópicos como definição da atividade de assessoria de seguros (nova modalidade de serviço no mercado securitário), estratégia de marketing, marketing de serviços, análise de forças e fraquezas e identificação de ameaças e oportunidades. Foram realizadas entrevistas com as partes interessadas no tema, assim como uma pesquisa para obtenção de dados secundários e documentos internos da organização. O objetivo principal do trabalho é propor ações que contribuam para a elaboração de estratégias na empresa estudada, a fim de torná-la referência em sua atividade. Neste sentido, foram sugeridas ações estratégicas de curto, médio e longo prazo orientadas para os objetivos e as potencialidades da Megaset Administradora de Seguros Ltda.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	REVISÃO TEÓRICA.....	11
2.1	DEFINIÇÃO DA ATIVIDADE DE ASSESSORIA DE SEGUROS.....	11
2.2	MARKETING DE SERVIÇOS.....	14
2.3	ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	17
3	OBJETIVOS.....	21
3.1	OBJETIVO GERAL.....	21
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
5	COLETA DE EVIDÊNCIAS PARA O ESTUDO.....	25
5.1	OBSERVAÇÃO.....	25
5.2	DADOS SECUNDÁRIOS.....	27
5.2.1	Dados obtidos na Internet e por <i>e-mail</i>.....	28
5.2.2	Pesquisa a documentos da Megaset.....	29
5.2.3	Dados sobre a concorrência.....	30
5.3	ENTREVISTAS.....	31
5.3.1	Entrevistas com os corretores de seguros.....	32
5.3.1.1	Vantagens na utilização da Megaset como intermediária da produção do corretor.....	32
5.3.1.2	Desvantagens na utilização da Megaset como intermediária da produção do corretor....	33
5.3.1.3	Motivos da utilização da Megaset como intermediária.....	34
5.3.1.4	Avaliação do atendimento da Megaset.....	34
5.3.1.5	Nível de dependência dos serviços da Megaset na opinião de cada corretor.....	35
5.3.1.6	Serviços mais utilizados e sugestões de novos serviços.....	35
5.3.2	Entrevistas com os funcionários da Megaset.....	36
5.3.3	Entrevistas com representantes da seguradora.....	37
6	ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS.....	39
6.1	PERCEPÇÕES GERAIS SOBRE AS INFORMAÇÕES COLETADAS.....	39
6.2	AGRUPAMENTO DE EVENTOS.....	41
6.3	PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	42

6.3.1	Ações de curto prazo.....	43
6.3.2	Ações de médio prazo.....	44
6.3.3	Ações de longo prazo.....	45
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
	CRONOGRAMA.....	49
	ANEXO I.....	50
	ANEXO II.....	51
	ANEXO III.....	52
	ANEXO IV.....	53

1. INTRODUÇÃO

Em 17 de julho de 1992, o mercado de seguros do ramo automóvel do Brasil sofreu uma mudança muito importante. Até então, todas as companhias de seguro eram obrigadas por lei a comercializar um produto padronizado, tanto em matéria de coberturas securitárias quanto em tarifação e preço. Nesse contexto, onde não havia uma concorrência propriamente dita entre as empresas seguradoras, o segurado contratava o seguro para seu veículo sem se importar com qual empresa esse seguro seria feito, porque, independentemente da empresa, os produtos finais seriam os mesmos.

Com a publicação da Circular nº 13 da Superintendência de Seguros Privados - SUSEP, de 17 de julho de 1992, essa situação mudou completamente. A partir de então, as empresas seguradoras poderiam fixar livremente o prêmio para os seguros do ramo automóvel, tomando por base a probabilidade de ocorrência de sinistros, a natureza e magnitude da massa segurada e o dano médio, bem como outros fatores relevantes que possibilitem uma taxação compatível com os riscos assumidos.

Essa Circular praticamente deu partida à livre concorrência na comercialização de seguros do ramo automóvel. Além de diferentes preços e taxas, os segurados poderiam optar agora por Companhias que tivessem mais serviços agregados ao seu produto, que tivessem os menores prazos de indenização (respeitados os prazos máximos legais estabelecidos), que propiciassem, enfim, uma relação custo-benefício mais adequada a sua situação.

O início da concorrência gerada pela Circular nº 13 coincidiu ainda com o começo da revolução tecnológica no Brasil, onde a microinformática teve papel importantíssimo no comportamento das empresas de seguros. Além de possibilitar o desenvolvimento de softwares de cálculo que passaram a ser distribuídos aos canais de venda, a microinformática propiciou condições para que as empresas de seguros pudessem reduzir drasticamente sua massa de trabalhadores. O trabalho então realizado por sete pessoas passou a ser realizado por apenas uma, com maior qualidade e eficiência. Esse enxugamento estrutural é outro fator que impactou fortemente nas atividades das seguradoras, e aquelas que não conseguiram se adequar a tempo ou foram adquiridas por outras, ou quebraram.

Também nos anos 90 o Brasil teve um incremento bastante forte na produção da indústria automobilística, com incentivos governamentais às montadoras e conseqüente redução dos preços ao consumidor final. A redução de barreiras à entrada de veículos estrangeiros também ajudou a aumentar consideravelmente a frota de veículos circulando no Brasil. Para se ter uma idéia, em 13 anos a frota de veículos do Rio Grande do Sul aumentou em 80,15%, passando de 1.903.900 para 3.429.910 veículos, conforme dados do Departamento Estadual de Trânsito do Estado do Rio Grande do Sul – DETRAN/RS.

É relativamente fácil ver o potencial do mercado de seguros de automóvel no Brasil. Segundo dados da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), em sua publicação estatística anual de 2005, apenas cerca de 690.000 veículos do estado do Rio Grande do Sul possuíam algum tipo de seguro (para o próprio veículo ou para cobertura de danos a terceiros). Em contrapartida, o DETRAN/RS divulgou que, no mesmo ano, 3.429.910 veículos estavam devidamente registrados no estado e em condições de circular pelas estradas. Desse número, 2.783.831 veículos estão em idade segurável, ou seja, são veículos com até 23 anos de fabricação, que representam o universo de veículos seguráveis nas atuais normativas das Companhias de seguros.

Nesse contexto altamente competitivo, com empresas bem estruturadas e com grande potencial, há uma figura extremamente importante para movimentar esse mercado: o corretor de seguros. De acordo com o Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, o corretor de seguros é o único profissional habilitado a intermediar contratos de seguro. Estes contratos, para serem válidos, devem ser intermediados por um corretor. Dessa forma, percebe-se a importância do corretor de seguros para as seguradoras, pois, sem o corretor, as companhias ficam sem ter como comercializar seus produtos.

Obviamente, vislumbrando penetrar nesse mercado ainda não-segurado e manter aqueles segurados que já são seus clientes, as seguradoras têm adotado diversas estratégias comerciais e de marketing. Promoções, divulgação maciça, novos serviços agregados e promessas de indenização ágil são algumas das ações mais utilizadas atualmente.

A diferenciação entre os produtos das diversas seguradoras faz com que os corretores se interessem em comercializar o maior volume possível de produtos. Para tanto, é necessário que o corretor se cadastre em cada uma dessas seguradoras, tornando-se apto a comercializar os seus

produtos. Mas a diferenciação dos produtos, ao mesmo tempo em que propicia uma gama maior de alternativas para oferecer aos propensos segurados, cria dificuldades ao corretor no sentido de suas particularidades, pois impedem um conhecimento profundo de cada um desses produtos. Também o fator tempo fica prejudicado, pois as particularidades são tantas que consomem grande parte do tempo em que o corretor deveria estar angariando produção para si e para as seguradoras.

Também há o problema de comunicação entre seguradoras e corretores. Como cada empresa tem suas particularidades e suas formalidades, os corretores encontram dificuldades para conseguir as informações necessárias ao cumprimento dos contratos de seguro (informações financeiras, de sinistros, de comissões, sobre produtos, entre outras). A automatização do atendimento, realizado normalmente via Internet e por telefone, também dificulta bastante a comunicação entre corretores e companhias seguradoras para a solução de problemas, assim como o caráter de grande abrangência geográfica das seguradoras, que impede que as mesmas, com estruturas enxutas, entendam claramente as necessidades e hábitos regionais dos corretores e dos segurados, dificultando a fidelização dos mesmos.

Como o mercado segurador pode, então, tentar resolver esses problemas sem onerar as seguradoras, satisfazendo as necessidades dos corretores? Uma resposta adequada a essa pergunta pode ser o desenvolvimento das assessorias de seguros.

Apesar de ser uma atividade relativamente nova no mercado de seguros (as primeiras assessorias surgiram em meados dos anos 90), e sequer ter ainda uma legislação própria, as assessorias têm sido utilizadas por algumas seguradoras, com relativo sucesso, como um braço técnico e comercial das companhias, agregando um número determinado de corretores em sua grade de atendimento.

No estado do Rio de Janeiro, onde as assessorias surgiram inicialmente, a atividade já rende bons frutos a seguradoras e corretores. De acordo com a Aconseg-RJ (Associação das Empresas de Consultoria e Assessoria de Seguros do Estado do Rio de Janeiro), as 30 assessorias associadas atuantes no mercado fluminense agregam atendimento a cerca de 5.000 corretores e arrecadaram em 2006 cerca de R\$ 528 milhões em prêmios de seguro.

A Aconseg-RJ representa a primeira organização formalizada das empresas de assessoria de seguros do país, sendo uma referência para projetos semelhantes que estão em andamento nos

estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul. Com estatuto e código de ética próprios, os principais objetivos da associação são fortalecer e disseminar a atividade de assessoria no mercado segurador, mostrando sua importância na angariação de seguros, e criar padrões estruturais e operacionais mínimos para o estabelecimento de assessorias. Essas ações são o primeiro passo na direção de uma legislação adequada à atividade, cujo projeto já tramita na Superintendência de Seguros Privados – SUSEP há cerca de dois anos, por iniciativa da Aconseg-RJ.

Nesse contexto promissor, esse trabalho pretende estudar a atividade de assessorias de seguros na Megaset Administradora de Seguros Ltda, empresa de assessoria de seguros estabelecida em Porto Alegre/RS, representando uma seguradora e agregando 85 corretores em seu quadro de atendimento, com vistas a subsidiar a elaboração de estratégias de marketing adequadas, para torná-la referência na sua atividade no mercado securitário gaúcho.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. DEFINIÇÃO DA ATIVIDADE DE ASSESSORIA DE SEGUROS

Por ser uma atividade nova, sem regulamentação específica e sem referenciais teóricos de estudos anteriores disponíveis na literatura consultada, a definição da atividade de assessoria de seguros será feita com base em três aspectos: a observação da atividade na prática, artigos publicados em periódicos do meio securitário e o artigo 710 do Código Civil Brasileiro.

Segundo Martins (2006), assessorias são empresas provenientes da terceirização de serviços realizada pelas seguradoras para aquelas atividades que não dizem respeito, diretamente, a sua atividade fim, assim como empresas vistoriadoras, liquidadoras de sinistros, avaliadoras de riscos, entre outras.

Segundo Silva (2005), terceirização é “a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade”.

Essa primeira observação, mesmo sendo verdadeira, ainda não define a atividade. Ela apenas mostra que assessorias de seguro são empresas independentes que prestam serviços às empresas seguradoras através de contratos formais de prestação de serviços, e que sua opção pelas empresas seguradoras se dá pela redução de custos e focalização na atividade fim.

O artigo 710 do Código Civil Brasileiro diz:

Pelo contrato de agência, uma pessoa assume, em caráter não eventual e sem vínculos de dependência, a obrigação de promover, à conta de outra, mediante retribuição, a realização de certos negócios, em zona determinada, caracterizando-se a distribuição quando o agente tiver a sua disposição a coisa a ser negociada. Parágrafo único: O proponente pode conferir poderes ao agente para que este o represente na conclusão de contratos.

Dessa forma, podemos perceber que, apesar de não possuir uma legislação específica, a atividade de assessoria de seguros é legal, pois a assessoria está habilitada, contratualmente, a representar as empresas seguradoras na intermediação de seus produtos com os corretores de seguros, que por sua vez intermediam os contratos de seguros junto a seus segurados.

Olívio Américo, presidente da Aconseg-RJ, diz que assessorias são canais para a concretização de seguros. Percebe-se, com essa declaração, que as assessorias servem como um canal de distribuição de produtos de seguro para os corretores, o que corresponde, em nível de comparação, a departamentos comerciais de seguradoras, porém terceirizados.

Na prática, as assessorias são empresas responsáveis pela comercialização, administração e prospecção da produção de seguros. São agentes intermediários entre as seguradoras e os corretores, prestando serviços para ambos, em diferentes níveis. A figura abaixo mostra o fluxo de relacionamentos entre os agentes atuantes no mercado segurador (afora órgãos reguladores e governamentais):

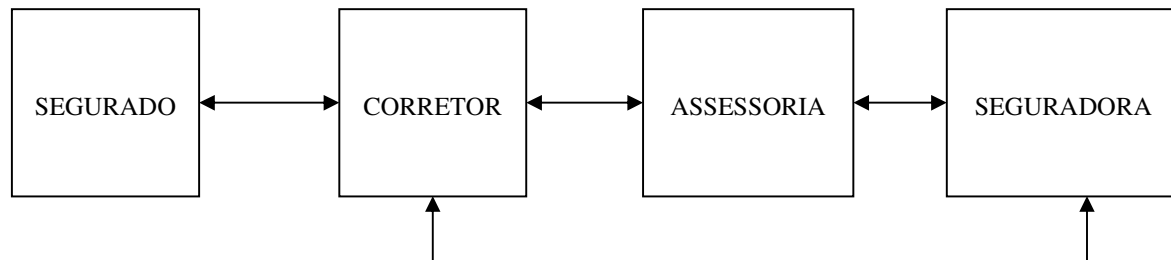


FIGURA 1: Fluxo de relacionamentos e informações na atividade securitária.

Conforme visualização, na Figura 1, a atividade de assessoria não tem caráter obrigatório na cadeia de produção do seguro, pois corretores e seguradores podem interagir diretamente. Para justificar sua importância, precisamos abordar alguns pontos relevantes.

Sendo na sua totalidade empresas locais ou regionais, as assessorias têm capacidade para compreender melhor as características demográficas e culturais dos corretores que atendem, fator demasiadamente difícil para as seguradoras dominarem, face sua abrangência geográfica ser nacional. Esse domínio da cultura local faz com que a assessoria seja uma espécie de tradutora

entre as seguradoras e os corretores, possibilitando um fluxo de comunicação mais preciso e eficiente. Dessa forma, as seguradoras conseguem ter mais sucesso na disseminação de seus produtos e os corretores conseguem se fazer entender melhor sobre suas necessidades junto às companhias. A assessoria, assim, funciona como uma ferramenta de marketing regional para as seguradoras.

Segundo Linnemann & Stanton Jr (1993), marketing regional é uma abordagem do marketing de nichos, que representa uma importante mudança filosófica. Primeiro, o mercado é dividido em regiões ou preferências regionais, e depois se transfere as responsabilidades de várias atividades de marketing da organização nacional para suas gerências regionais. Nesse ínterim, a assessoria surge como uma espécie de gerência regional de marketing, integrando ações das seguradoras junto aos corretores.

Marques (2006) ressalta que o nicho dos pequenos corretores, cuja pequena produção impede a criação de estruturas mínimas para a adequada comercialização de seguros, pode ser suprido pelas assessorias, pois essas têm condições estruturais, financeiras e técnicas para a manutenção da carteira desses pequenos corretores, com base no acúmulo de produção de vários desses corretores. Em outras palavras, as assessorias serviriam como escritórios avançados para corretores com pouca produção.

Porter (1989) chama de cadeia de valor ao encadeamento das atividades que geram valor adicional percebido pelo cliente, na busca de vantagens competitivas específicas sobre os concorrentes da empresa que adota essa estratégia, objetivando diferenciação e/ou redução de custos. Essa teoria é perfeitamente aplicável às assessorias de seguro. A terceirização das atividades de comercialização, prospecção e administração de seguros para as assessorias gera uma considerável redução de custos de pessoal, de estrutura física e de despesas administrativas, visto que a remuneração das assessorias é baseada em produção. Se a assessoria não produz, não tem receita. Da mesma forma, essa terceirização faz com que a seguradora diferencie o atendimento aos corretores pela questão cultural, como já colocado anteriormente, e focalize suas investidas naqueles nichos que considera mais apropriados.

Prahalad e Hamel (1995) definem que as empresas hoje devem sempre procurar criar o futuro do seu setor de atuação focalizando suas ações no desenvolvimento de suas competências essenciais. Competências essenciais são os grandes diferenciais da organização, que criam valor

adicional percebido por seus clientes e são muito difíceis de serem copiadas pela concorrência. A determinação de quais das competências da empresa são realmente competências essenciais não é tarefa simples; isto exige que a organização visualize a si mesma e a seu mercado de maneira bastante crítica e ampla. Para esse estudo, podemos determinar que entre as competências exigidas para as assessorias estão: excelência no atendimento, domínio pleno dos produtos oferecidos pelas seguradoras com a qual opera, agilidade na solução de problemas e comunicação eficiente.

A relação entre assessoria e seguradora pode ser explicada através do conceito de marketing de relacionamento. Segundo Möller e Wilson (1995), “marketing de relacionamento trata-se (*sic*) de entender, criar e gerenciar a troca de relacionamentos entre parceiros econômicos; fabricantes, provedores de serviços, vários membros de canal e consumidores finais”. Gummesson (1994) diz que marketing de relacionamento é o marketing visto como relacionamentos, redes e interação. Grönroos (1997) define como o processo de identificar e estabelecer, manter, aprimorar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes e outros interessados, com lucro, de modo que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados e que isso seja feito pela oferta e cumprimento mútuos de promessas.

As definições de todos os autores acima deixam bem claro que o marketing de relacionamento refere-se a relacionamentos comerciais entre parceiros econômicos, provedores de serviços e clientes em vários níveis do canal de marketing e do ambiente mais amplo de negócios. Confiança e lucro são objetos fundamentais nessa rede e o reconhecimento deste fato resulta em um foco sobre a criação, manutenção e extinção desses relacionamentos comerciais de modo que os participantes do relacionamento alcancem seus objetivos, com benefícios mútuos.

Essa perspectiva se encaixa perfeitamente na dinâmica das relações corretor – assessoria – segurador. Sob esse prisma serão desenvolvidas as bases das estratégias a serem aplicadas na Megaset Administradora de Seguros.

2.2. MARKETING DE SERVIÇOS

Segundo Kotler (2001), um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra e que é essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada.

A prestação de serviços tem inúmeras características que a diferencia de bens e tem implicações sobre o modo como é comercializada. Conforme Linnemann & Stanton Jr (1993), as principais características dos serviços são: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade, perecibilidade e incapacidade de posse em relação aos mesmos.

A intangibilidade é a impossibilidade de se medir previamente através dos sentidos as características do serviço, em diferentes graus e intensidades. Em um serviço, as características intrínsecas, como confiabilidade, cortesia e atitudes, só poderão ser comprovadas após a compra e o uso. Essa impossibilidade aumenta o grau de incerteza do consumidor quando ele escolhe um entre vários serviços concorrentes. Assim, as estratégias de marketing de serviços devem englobar a adoção de evidências físicas de qualidade e o desenvolvimento de marcas fortes, com vistas a reduzir o nível de incerteza dos consumidores.

Inseparabilidade significa que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. O serviço em si só existe no instante em que ele está sendo prestado ao consumidor. Isso faz com que o consumidor participe tanto da produção quanto do consumo do serviço.

Variabilidade indica que cada serviço é único, que é extremamente difícil seguir padrões pré-estabelecidos na sua prestação, mesmo que seja para o mesmo cliente com a mesma finalidade. Como o serviço só existe quando está sendo executado, os fatores comportamentais e ambientais influenciam diretamente na qualidade do serviço prestado, aumentando a variabilidade deste “produto”. É como imaginarmos uma linha de produção em que cada produto tem características únicas.

A perecibilidade mostra que os serviços são produtos que não podem ser armazenados, pois são consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos, e a incapacidade de possuir serviços está diretamente relacionada às características de intangibilidade e perecibilidade.

Sabendo-se que grande parte dos produtos é uma combinação de elementos de bens e serviços, os elementos de serviço podem contribuir para a oferta total do produto de diversas maneiras. Serviços bem prestados agregam valor adicional ao produto como um todo.

O tradicional mix de marketing, conhecido como os “4 P’s”, de produto, preço, promoção e praça, são considerados demasiadamente limitados na sua aplicação a serviços. Problemas como a intangibilidade, a simultaneidade da produção e da promoção, a simplificação excessiva dos elementos de distribuição que são relevantes para serviços intangíveis, a importância das

peças como um elemento do serviço tanto como produtores quanto como consumidores levaram alguns autores a tentar redefinir o mix de marketing de um modo mais útil ao setor de serviços.

Assim, Booms e Bitner (1981) chegam a falar em até “7 P’s”, sendo os três complementares aos primeiros: Pessoas, Processos e Evidência física (*Physical evidence*). Podemos chamar essa proposta de mix de marketing ampliado. Decisões sobre um elemento do mix de marketing ampliado somente podem ser tomadas com referência a outros elementos do mix, de modo a dar um posicionamento sustentável ao produto. A importância atribuída a cada um destes elementos variará entre serviços diversos.

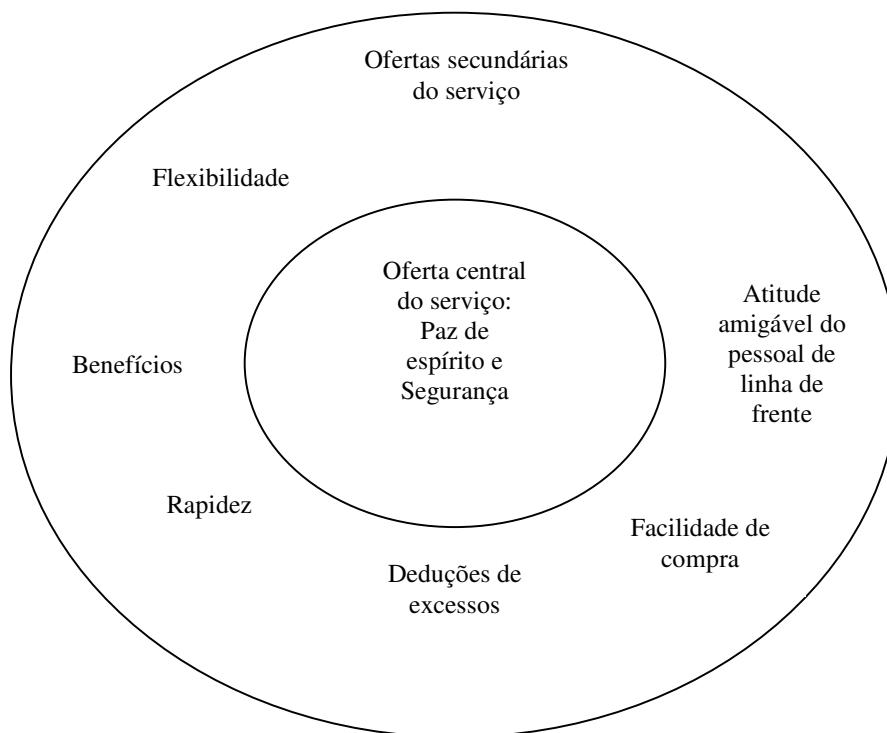


FIGURA 2: uma análise da oferta de produto de uma apólice de seguro, compreendendo nível central e níveis secundários da oferta de serviços. Fonte: BOOMS & BITNER, 1981.

Segundo Palmer (2005), marketing de serviços não pode ser sensatamente separado de questões de gerenciamento de serviços. A crescente predominância do setor de serviços alimentou grande parte do debate corrente sobre o papel do marketing dentro de organizações comerciais, e há um considerável número de defensores da idéia de que o marketing deveria ser

totalmente integrado à função de trabalho de cada empregado, em vez de ser deixada como uma função especialista.

Em organizações orientadas para o marketing, o cliente está no centro de todas as atividades da organização. Ele não é simplesmente a preocupação do departamento de marketing, mas também de todo pessoal de produção e administrativo, cujas ações podem influenciar direta ou indiretamente no aproveitamento do serviço pelo cliente. Em uma organização de serviços típica, as atividades de vários departamentos influenciam o resultado do serviço recebido pelo cliente.

2.3. ESTRATÉGIA DE MARKETING

A definição de estratégia é bastante ampla. Na literatura, encontramos definições diferentes dadas por autores diferentes, porém a maioria destes convergem no sentido de que estratégia deve seguir três requisitos básicos: ser de longo prazo, ser de baixo grau de reversibilidade e ser a mais abrangente e completa possível. Um fator fundamental para o desenvolvimento do processo estratégico é a existência de concorrência. Esta funciona não só como motivador de ações estratégicas mais ousadas, mas também como elemento determinante nos processos decisórios envolvendo os cliente e o mercado.

Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) dividem a estratégia em 10 escolas e 3 grupos, definindo-a como “um elefante de 10 partes”. Cada escola (a exemplo da escola da concepção, cognitiva, do aprendizado e do poder) enfatiza um vértice para onde a estratégia pode estar voltada, sendo que as 10 escolas devem ter suas definições aplicadas em uma boa estratégia. Os autores acrescentam que a estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas e que vários sinônimos são utilizados na tentativa de defini-la. Planejamento, modelo, posicionamento, perspectiva são alguns destes, e mesmo assim não explicam isoladamente o que vem a ser estratégia.

Para Porter (1985), estratégia é o melhor caminho para a empresa chegar aos seus objetivos. Portanto, a boa estratégia envolve, além de uma elaborada conjunção de medidas, a definição clara e precisa de onde realmente a empresa pretende chegar. Porter (1985) refere que

só há três opções de caminhos estratégicos para as organizações: estratégias baseadas em custos, em diferenciação ou em foco.

Estratégias de custos são aquelas em que todas as decisões estratégicas são tomadas tendo a avaliação de custos de processos e recursos como principal fator em grau de importância. Sua principal vantagem é a possibilidade de se oferecer ao mercado produtos com preços mais acessíveis, sem perder margem de lucro, a qual é mantida justamente pela oferta de custo menor que a concorrência. As desvantagens são: relativa perda de qualidade em relação à concorrência e engessamento de processos devido ao controle de custos.

Essa estratégia é usada comumente no mercado securitário. As seguradoras costumam ter centrais de custos bastante controladas e estruturas enxutas, com poucos funcionários. Isso implica em taxas mais acessíveis e competição por preços. As estruturas enxutas são supridas com terceirização, exatamente o ponto onde entram as assessorias. Assim, cabe às assessorias diminuir o impacto de uma eventual perda de qualidade dos serviços da seguradora ante o mercado.

Segundo Porter (1985), a diferenciação ocorre quando uma empresa oferece algo singular valioso para os compradores além de simplesmente praticar um preço baixo. Essa diferenciação provém das atividades específicas que uma empresa executa e do modo como estas afetam o comprador. A diferenciação surge da cadeia de valores da empresa.

As assessorias costumam competir entre si por diferenciação, haja vista que prestam serviços a seguradoras atendendo corretores. O atendimento diferenciado, com qualidade e com algo mais é o diferencial para se manter o corretor fiel à seguradora representada e constante no quadro de atendimento da assessoria.

A competição pela estratégia de foco consiste em definir e concentrar esforços em torno de um segmento de mercado específico. Os conceitos econômicos de custos e diferenciação são de suma importância na escolha desse tipo de estratégia, pois possibilitam identificar se o nicho pretendido é realmente proveitoso.

O foco também é uma estratégia passível de uso por assessorias e seguradoras. As assessorias podem se especializar no atendimento de corretores de pequeno, médio ou grande porte (cada nicho com exigências de atendimento diferentes), assim como seguradoras podem criar produtos específicos para cada tipo de necessidade (por exemplo, um seguro de automóvel com serviços especiais para idosos ou seguros de acidentes pessoais para motociclistas).

Porter (1979) define as cinco forças competitivas que devem ser levadas em conta na escolha das estratégias de uma empresa. São elas:

- a) Poder de negociação de fornecedores;
- b) Poder de negociação dos compradores;
- c) Ameaça de novos concorrentes;
- d) Ameaça de bens ou serviços substitutos;
- e) Posicionamento dos atuais concorrentes.

Assim, percebe-se que é extremamente importante na definição de estratégias para uma assessoria:

- a) Conhecer a dimensão do poder de negociação de seguradores e corretores, para ter condições de responder positivamente a possíveis barganhas;
- b) Conhecer as atuações de seus concorrentes para ter condições de melhorar seus serviços;
- c) Agregar valor à sua prestação de serviços para diminuir a ameaça de serviços semelhantes.

Prahalad e Hamel (1990) definem competências essenciais como sendo as capacidades exclusivas de determinada empresa, difíceis de serem copiadas pelos concorrentes, e que criam um valor superior percebido pelos seus clientes. Essas competências constituem as bases para a formulação de estratégias bem sucedidas e relativamente duradouras, e também são o estopim para que uma empresa de cultura inovadora possa criar seus próprios mercados.

Podemos definir como competência essencial de uma assessoria a qualidade da prestação de serviço. Como já citado anteriormente, o serviço precisa ser especial para ser único e qualificado, e é essa competência que deve ser desenvolvida pelas assessorias.

Segundo Ghemawat (2000), a análise S.W.O.T. é uma ferramenta de uso estratégico que focaliza a combinação das forças e fraquezas de uma empresa com as oportunidades e ameaças do setor onde ela está inserida. Essa abordagem utiliza a opinião dos executivos da empresa para avaliar os pontos importantes na definição das estratégias a serem adotadas pela organização.

MATRIZ S.W.O.T.

ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ANÁLISE INTERNA		
FORÇAS	DESENVOLVIMENTO	MANUTENÇÃO
FRAQUEZAS	CRESCIMENTO	SOBREVIVÊNCIA

FIGURA 3: Posturas estratégicas através da matriz SWOT.

Fonte: OLIVEIRA, 1999.

O objetivo da matriz S.W.O.T. é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir o impacto dos pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças. Diante da combinação desses fatores, o conjunto estratégico da organização definirá ações no sentido de desenvolvimento, manutenção, crescimento ou sobrevivência, conforme a Figura 3.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desse trabalho é propor estratégias de marketing para a Megaset Administradora de Seguros Ltda, visando sua consolidação como empresa de prestação de serviços de assessoria de seguros.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo principal, será necessário o cumprimento de alguns objetivos específicos:

- a) Identificar as forças e as fraquezas da Megaset;
- b) Identificar as oportunidades e as ameaças atuais no mercado segurador;
- c) Determinar a importância dos serviços da Megaset junto a corretores e seguradoras;
- d) Conhecer os atuais concorrentes da Megaset na sua região de atuação;
- e) Analisar as relações entre as informações obtidas;
- f) Definir estratégias possíveis.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento de propostas de estratégias de marketing para a Megaset Administradora de Seguros Ltda, objetivo principal desse trabalho, exige que sejam analisadas, além do mercado segurador, as relações entre corretores, assessoria e seguradora, de forma a estabelecer as variáveis que mais afetam essas relações. Para se atingir esse objetivo, será utilizada a técnica de estudo de caso único.

Segundo Stoecker (1991), o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange desde o processo de planejamento, com suas abordagens específicas, até a coleta e a análise de dados. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

Yin (2001) diz que o estudo de caso único é um projeto apropriado em várias circunstâncias. Primeiro, ele é análogo a um experimento único, e muitas das condições que servem para justificar um experimento único também justificam um estudo de caso único. Encontra-se um fundamento lógico para um estudo de caso único quando ele representa o caso decisivo ao se testar uma teoria bem-formulada. A teoria especificou um conjunto claro de proposições, assim como as circunstâncias nas quais se acredita que as proposições sejam verdadeiras. Para confirmar, contestar ou estender a teoria, deve existir um caso único, que satisfaça todas as condições para se testar a teoria.

Yin (2001) afirma que os resultados de estudos de casos podem gerar uma “generalização analítica”, mas nunca uma “generalização estatística”. Isso ocorre porque estudos de casos não são unidades de amostragem, mas devem ser escolhidos da mesma forma que um pesquisador de laboratório seleciona um assunto de um novo experimento. Assim, os resultados do estudo de caso podem ser comparados a uma teoria previamente desenvolvida como modelo, permitindo, talvez, uma “generalização analítica”.

A coleta de informações relevantes para esse estudo de caso segue os três princípios expostos por Yin (2001):

- a) A utilização de várias fontes de evidências, e não apenas uma;

- b) a criação de um banco de dados para o estudo de caso e;
- c) a manutenção de um encadeamento de evidências.

Assim, são adotados os seguintes procedimentos para a execução desse trabalho:

1) Coleta de dados secundários:

- a) Obtenção de relatórios de produção junto à seguradora e na própria Megaset, objetivando acompanhar a evolução da quantidade e da qualidade da produção nos últimos meses;
- b) Busca do estatuto e do código de ética das Associações de Assessorias já operantes, com vistas a auxiliar na proposição de estratégias;
- c) Acompanhamento de notícias em periódicos do ramo securitário;
- d) Identificação da concorrência junto à Aconseg-RS e companhias seguradoras;

2) Entrevistas espontâneas:

- a) Entrevista com corretores para identificar quais atividades exercidas pela Megaset são mais relevantes, quais atividades poderiam ser desenvolvidas e ainda não são, qual o nível de qualidade dos serviços, como o corretor visualiza o mercado hoje (oportunidades e ameaças), entre outras informações relevantes;
- b) Entrevista com funcionários da Megaset para identificar as forças e fraquezas da empresa;
- c) Entrevista com representantes de seguradoras para obter informações comparativas entre atendentes comerciais das companhias e assessorias de seguros e para identificar os problemas nas relações entre seguradora e assessoria;

3) Observação do atendimento a corretores na Megaset para avaliar a qualidade do mesmo e para identificar os serviços prestados pela empresa.

Os roteiros para cada uma das três diferentes entrevistas que serão realizadas estão descritos nos Anexos I, II e III.

Devido ao caráter exploratório do presente estudo, ou seja, a não pretensão de se obter conclusões definitivas ao final do mesmo, a análise dos dados obtidos será realizada qualitativamente.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. As informações necessárias são definidas apenas ao acaso neste estágio e o processo de pesquisa é flexível e não estruturado. Os dados primários são de natureza qualitativa e como tal analisados.

Malhotra (2001) ainda afirma que o objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão, podendo ser usada para qualquer das finalidades abaixo:

- a) Formular um problema ou defini-lo com maior precisão;
- b) Identificar cursos alternativos de ação;
- c) Desenvolver hipóteses;
- d) Isolar variáveis e relações-chave para exame posterior;
- e) Obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema;
- f) Estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

5. COLETA DE EVIDÊNCIAS PARA O ESTUDO

5.1. OBSERVAÇÃO

A observação da atividade de assessoria de seguros desenvolvida pela Megaset Administradora de Seguros Ltda se deu de duas formas: observação direta e observação participante.

A observação direta, realizada nos meses de julho, agosto e setembro de 2007, revelou alguns pontos importantes para a determinação de estratégias de desenvolvimento da Megaset.

Primeiramente, foram identificados os serviços prestados pela Megaset aos corretores que ela atende e a interação da Megaset com a seguradora a qual ela representa.

Foram observados os seguintes serviços oferecidos aos corretores:

- a) Confeção de cálculos de seguros;
- b) Confeção de propostas de seguros;
- c) Atendimento a sinistros;
- d) Acompanhamento de pagamento de parcelas;
- e) Esclarecimentos sobre comissões;
- f) Negociação de riscos restritos, ou seja, aqueles que não tem aceitação automática pela seguradora;
- g) Envio e recebimento de documentos;
- h) Atendimento pessoal e à distância (por telefone ou *e-mail*);
- i) Instalação de software de cálculo;
- j) Orientação para enquadramento de riscos;
- k) Resolução de problemas diversos oriundos da atividade de comercialização de seguros;
- l) Agendamento de vistorias prévias;

- m) Flexibilização de vencimento de parcelas com capital próprio;
- n) Fotocópias;
- o) Malote bancário;
- p) Troca de cheques;
- q) Telefone para contatos entre corretores e seus segurados;

Em relação à seguradora, foram identificados os seguintes serviços:

- a) Acompanhamento da produção dos corretores;
- b) Confecção de relatórios de produção;
- c) Acompanhamento de renovações;
- d) Pesquisas de preço com seguradoras concorrentes;
- e) Divulgação de circulares, promoções e normativas;
- f) Fidelização de corretores.

Ao mesmo tempo em que foram identificados esses serviços, foi possível, através da observação participativa, categorizar os corretores agregados à Megaset com relação ao nível de dependência que esses possuem quanto aos serviços prestados. Assim, foi possível obter a seguinte classificação:

- 1) Corretores Independentes: são aqueles que utilizam poucos serviços ou quase nenhum serviço oferecido pela Megaset. Em geral, são corretores com uma estrutura própria, com carteira de clientes relativamente grande, que comercializam produtos de várias seguradoras. Dentre os serviços mais utilizados por esses corretores, estão o recebimento e envio de documentos, acompanhamento de processos de sinistros e negociação para riscos restritos. O atendimento é realizado normalmente à distância (por telefone ou *e-mail*).
- 2) Corretores Semidependentes: são aqueles que utilizam um volume médio dos serviços oferecidos. Normalmente, são corretores que atuam como pessoa física, conhecedores do mercado, que tem uma estrutura própria precária ou inexistente. A dimensão de suas

carteiras de clientes é variável, assim como os serviços que cada um utiliza. Entre os serviços mais utilizados, estão a confecção de cálculos e propostas, acompanhamento de sinistros e parcelas, envio e recebimento de documentos, malote bancário e troca de cheques. O atendimento se dá tanto de forma presencial quanto à distância.

- 3) Corretores Dependentes: são aqueles que têm o escritório da Megaset como seu próprio escritório. Utilizam todos ou quase todos os serviços disponibilizados. Sua carteira de clientes é praticamente toda administrada através da Megaset, salvo exceções. Atendimento presencial na maioria das vezes.

Essa categorização dos corretores em relação à dependência dos serviços oferecidos pela Megaset acabou por chamar a atenção para outro ponto: a Megaset não possui, atualmente, uma estratégia de atendimento que leve em consideração as características de cada corretor. Os processos internos de atendimentos não estão bem definidos. Ficou claro na observação que não há ordenamento de atendimento, ou seja, os funcionários não têm especificado qual a ordem de importância no atendimento (se presencial, por telefone ou por *e-mail*). Também ficou evidente que, sendo todas as tarefas de incumbência de todos os funcionários (não há distribuição de responsabilidades específicas), eventualmente ocorrem situações que podem culminar num atendimento insatisfatório. Alguns corretores que estavam sendo atendidos presencialmente tinham seu atendimento interrompido por outro, via telefone. Outros corretores que haviam enviado *e-mail* não obtinham sua resposta no tempo adequado. Algumas vezes, as solicitações feitas pelos corretores acabavam extraviadas.

5.2. DADOS SECUNDÁRIOS

A coleta de dados secundários se deu, basicamente, através da Internet, em consulta a *sites* de outras assessorias, de notícias do ramo segurador e em *sites* de companhias de seguro, além de documentos internos da Megaset com dados de produção. Também foram realizados contatos telefônicos e por *e-mail* na tentativa de obter material relevante ao estudo.

5.2.1. Dados obtidos na Internet e por *e-mail*

Foram feitas várias tentativas de contato com a Aconseg-RJ e a Aconseg-SP, no intuito de obter cópia do estatuto dessas associações, assim como seu código de ética, sem sucesso. Somente a Aconseg-RS, que está em fase de implantação, concedeu acesso ao seu código de ética e a uma minuta de contrato de prestação de serviços.

O código de ética da Aconseg-RS prevê o respeito mútuo entre assessorias concorrentes e define algumas atitudes que devem ser evitadas. O documento em vigor pode ser consultado na íntegra no Anexo IV. Ele dá diretrizes de concorrência leal, de sigilo de informações e cuidados para o bom andamento das atividades securitárias. É base essencial para a formulação de estratégias com inspirações éticas.

A minuta de contrato fornecida pela Aconseg-RS é apenas um modelo de contrato de prestação de serviços de divulgação. Não prevê o exercício de atividades complementares como serviços ao corretor, por exemplo. Somente permite que a assessoria pratique a venda e a divulgação (de forma assistida) dos seus produtos. Outro contrato analisado, fornecido pela própria Megaset, prevê a realização de todos serviços identificados na observação realizada, e caracteriza muito melhor a atividade de assessoria para seguros. Infelizmente, não foi autorizada a divulgação desse contrato, por conter informações confidenciais. Porém, o documento deixa bastante evidente a co-responsabilidade existente entre corretores, assessoria e seguradora.

Os principais tópicos desse contrato referem-se a processos obrigatórios, como atendimento direto, manipulação de documentos, divulgação, comercialização, intermediação de contato entre corretores e seguradora e gerenciamento de conflitos. Serviços não previstos, desde que não venham de encontro ao exposto no contrato, podem ser oferecidos pela assessoria aos corretores atendidos, no intuito de estreitar a relação corretor, assessoria e seguradora. São exigidos também regularidade fiscal e previdenciária para que as assessorias possam receber suas comissões.

A pesquisa na Internet acrescentou informações relevantes. Segundo Martins (2006), as assessorias que desejam associar-se à Aconseg-RJ devem representar no mínimo 50 corretores,

ter convênio de produção com duas seguradoras, ter cinco anos de experiência no mercado e capacidade técnica reconhecida. Mesmo sendo uma assessoria atuante no mercado gaúcho, é importante para a Megaset considerar as práticas do mercado segurador fluminense, pioneiro no Brasil, para a elaboração de suas estratégias.

Vilela (2006) coloca que o ramo de assessorias no Rio de Janeiro tem crescido em torno de 20% ao ano, o que mostra o desenvolvimento da atividade nesse mercado.

Há também os críticos da atividade de assessoria, encontrados em uma sala de conferência virtual. Para esses, não é possível distinguir com precisão a atividade de assessoria da atividade de corretagem. Alegam que a falta de regulamentação gera interpretações múltiplas, assim como as assessorias poderiam utilizar-se indevidamente de informações dos corretores. Essa percepção de alguns corretores pode ser um dos tópicos para a Megaset trabalhar em suas estratégias.

5.2.2. Pesquisa a documentos da Megaset

A disponibilização de planilhas de produção e gráficos pela Megaset possibilitou verificar o desenvolvimento da empresa nos últimos três anos. Por conter dados confidenciais, não foi autorizada pela empresa a anexação desses relatórios neste trabalho.

Com parceria exclusiva com uma seguradora representativa no mercado, a Megaset vem crescendo nos últimos anos. A grade de atendimento saltou de 35 corretores em 2004 para 85 em 2007, e o prêmio arrecadado tem crescido em torno de 15% ao ano.

Percebeu-se também na consulta aos relatórios que a produção da Megaset apresenta sazonalidade. De março a novembro sua variação é pequena, mantendo certa estabilidade. Em dezembro, estão concentrados os melhores resultados nos três anos, e essa produção chegou a ser 30% superior à média dos meses de março a novembro. Em janeiro e fevereiro a produção sofre um forte declínio em relação aos meses de março a novembro.

A distribuição da produção entre os corretores cadastrados é bastante irregular. Os relatórios, emitidos mensalmente, mostram que em nenhum período a totalidade da grade de corretores gerou produção. Em alguns meses, cerca de 40% dos corretores cadastrados não produziram sequer uma proposta de seguro. Em contrapartida, há corretores que produzem em

média 20 propostas mensais. Essa distribuição irregular pode ser um ponto importante a ser abordado na formulação das estratégias.

As planilhas de controle de produção apresentam informações sobre volume de devoluções entre as propostas encaminhadas à seguradora. Foi constatado que cerca de 5% das propostas não geram apólices de seguros, ou seja, são devolvidas pela seguradora por motivos diversos. Desse universo, 80% das devoluções foram ocasionadas por falta de pagamento de prêmio.

Pode-se observar que todos os documentos disponibilizados apresentam informações que propiciam um acompanhamento adequado da produção dos corretores cadastrados na Megaset.

5.2.3. Dados sobre a concorrência.

Em contato com algumas companhias seguradoras, assessorias concorrentes e a Aconseg-RS, foi possível determinar o número de assessorias atuantes no mercado gaúcho, sua representatividade de seguradoras, o número de corretores cadastrados, o tempo de mercado e a forma de atuação.

Existem hoje cerca de 70 assessorias de seguros atuando no Rio Grande do Sul. Esse número pode ser maior, tendo em vista que algumas seguradoras recusaram-se a revelar os nomes das assessorias que lhes prestam serviços. Na Aconseg-RS, apenas 15 assessorias estão associadas atualmente. Conforme o Diretor Presidente da Aconseg-RS, esse número não deve alterar-se muito, pois serão criados requisitos de cadastramento que tendem a limitar naturalmente a associação de novas assessorias.

Entre as 70 assessorias identificadas no mercado gaúcho, 46 representam apenas uma seguradora, mostrando um mercado bastante diferente do mercado fluminense, onde a quase totalidade das assessorias representa pelo menos duas companhias. Apenas duas assessorias representam mais de quatro seguradoras.

Em média, cada assessoria tem 50 corretores cadastrados. As maiores chegam a representar 150 corretores, e as menores 15 corretores. As estruturas físicas variam muito, de acordo com o número de corretores atendidos e o número de seguradoras representadas.

O tempo médio de atividade das assessorias gaúchas é de seis anos, sendo que as mais antigas no mercado têm cerca de 12 anos de existência.

Nenhuma das assessorias contatadas revelou dados relevantes sobre sua forma de atuação. Nos contatos realizados, a maioria delas sugeriu que fosse agendada uma visita de seu Assistente Comercial para maiores informações. Apenas informaram por telefone quais seguradoras representavam e sua localização física.

5.3. ENTREVISTAS

A idéia inicial para a realização das entrevistas com funcionários da Megaset, com representantes da seguradora e corretores cadastrados era na forma de entrevistas em profundidade, mais formais, agendadas e gravadas em mídia, para que se pudesse criar um banco de dados mais confiável e se tivesse maiores subsídios de análise. Porém, essa idéia precisou ser modificada.

Foram feitas tentativas de entrevistas nesses moldes durante o mês de setembro, e pode-se perceber uma forte tendência dos entrevistados a responder as perguntas de forma distorcida, procurando falar aquilo que o entrevistador, segundo a idéia do entrevistado, “queria” ouvir.

Segundo Yin (2001), esse é um dos principais vieses de coleta de evidências sob a forma de entrevistas estruturadas. Influenciados pela função do pesquisador no processo estudado, os entrevistados tendem a manifestar opiniões politicamente corretas, omitindo variáveis importantes ao estudo e respondendo aos questionamentos de forma viciada, ou seja, utilizando-se do senso comum.

Esses vieses foram facilmente comprovados pela observação participativa, onde as respostas da maioria dos entrevistados puderam ser totalmente descartadas em função de atitudes contraditórias no decurso normal do trabalho na Megaset. Por exemplo, quando questionado sobre quais serviços a Megaset poderia oferecer aos corretores além daqueles já oferecidos, um corretor respondeu durante a entrevista que já tinha todas suas necessidades satisfeitas com o que é executado atualmente. Porém, alguns dias depois, o mesmo corretor, comentou que seria muito interessante que a Megaset disponibilizasse computadores para uso dos corretores (serviço

atualmente indisponível). Um funcionário, questionado sobre a comunicação interna, respondeu que tudo estava perfeito e que não tinha sugestão de melhoras. No mesmo dia, o funcionário reclamou para um colega que “nunca fica sabendo de nada”, e que sempre é informado de novidades por terceiros, além de criticar vorazmente o sistema de dados utilizado hoje pela empresa. Um representante da seguradora, ao responder sobre como ele avaliava o trabalho das assessorias, foi bastante positivo e pouco crítico na resposta. Entretanto, em um evento realizado semanas depois, mudou totalmente sua avaliação, criticando fortemente o trabalho das assessorias e opinando que “assistentes comerciais criam menos problemas à companhia”.

Assim, foi alterada a forma de realização das entrevistas. Ao invés de agendar e formalizar o procedimento, os questionamentos previamente definidos foram aplicados no dia a dia, em encontros profissionais, eventos fora do horário de trabalho, no horário de almoço, em conversas informais. Dessa forma, foi possível obter informações preciosas ao estudo da Megaset.

Seguindo os critérios de divisão das entrevistas conforme o público entrevistado, são apresentadas nas seções a seguir as informações consideradas relevantes a esse estudo.

5.3.1. Entrevistas com os corretores de seguros

Foram entrevistados 32 corretores atendidos pela Megaset, porém não foram aplicadas todas perguntas a todos entrevistados, devido à forma como foram realizadas as entrevistas.

Cada subseção abaixo corresponde a um dos questionamentos pré-formulados, e as respostas foram compiladas em tópicos, considerando o assunto abordado na resposta.

5.3.1.1. Vantagens na utilização da Megaset como intermediária da produção do corretor.

Como vantagens na utilização da Megaset para a intermediação de seus seguros, os corretores citaram:

VANTAGEM	FREQÜÊNCIA DE RESPOSTAS
Facilidade na obtenção de cálculos	20
Maior facilidade de comunicação do que diretamente com a seguradora	14
Prestação de serviços variados, não oferecidos por concorrentes e/ou diretamente pela seguradora	10
Maior velocidade de retorno de solicitações feitas à Megaset do que diretamente à seguradora	8
Esclarecimento de dúvidas gerais em relação aos produtos com mais eficácia	8
Comodidade (em relação a não precisar executar determinadas tarefas burocráticas porque a Megaset realiza pelo corretor)	7
Disponibilidade de horário	5
Suporte adequado para fechamento de negócios	4

QUADRO 1: Freqüência de respostas sobre as vantagens da utilização da Megaset como assessoria.

5.3.1.2. Desvantagens na utilização da Megaset como intermediária da produção do corretor.

As desvantagens citadas foram:

DESvantagem	FREQÜÊNCIA DE RESPOSTAS
Distanciamento da seguradora	14
Incerteza da precisão das informações fornecidas pela Megaset	13
Dificuldade de contato com a Megaset	13
Desconhecimento dos produtos oferecidos pela seguradora	8
Desconhecimento das rotinas da seguradora	7
Localização ruim da Megaset	3

Demora no retorno quando da solução de problemas isolados	3
Perda de negócios por erro da Megaset	1
Atendimento desqualificado	1

QUADRO 2: Frequência de respostas sobre as desvantagens da utilização da Megaset como assessoria.

5.3.1.3. Motivos da utilização da Megaset como intermediária

Nesta questão, os corretores foram perguntados se utilizavam a Megaset por indicação da Companhia, por indicação de outros corretores ou por vontade própria.

MOTIVO	FREQÜÊNCIA DE RESPOSTAS
Por indicação da seguradora	9
Por indicação de outros corretores	5
Por vontade própria	5
Não responderam ou não foram questionados	3

QUADRO 3: Frequência de respostas sobre o motivo da utilização da Megaset como assessoria.

Das indicações feitas pela seguradora, metade foi de forma compulsória. A outra metade solicitou diretamente a seguradora que indicasse uma assessoria.

Aqueles corretores que optaram pelo assessoramento da Megaset por vontade própria declararam já conhecer a empresa há bastante tempo e confiar nos proprietários como o principal motivo de sua escolha.

5.3.1.4. Avaliação do atendimento da Megaset

As respostas foram classificadas em três níveis, conforme quadro abaixo:

QUALIDADE DO ATENDIMENTO	FREQÜÊNCIA DE RESPOSTAS
Ótimo/Bom	11
Regular	13
Ruim/Péssimo	2
Não responderam ou não foram questionados	6

QUADRO 4: Frequência de respostas sobre a qualidade do atendimento da Megaset.

5.3.1.5. Nível de dependência dos serviços da Megaset na opinião de cada corretor

Em geral, as respostas a essa pergunta foram respondidas com as expressões muito ou pouco dependente. Abaixo, quadro com as respostas:

NÍVEL DE DEPENDÊNCIA	FREQÜÊNCIA DE RESPOSTAS
Muito dependente	8
Pouco dependente	14
Não responderam ou não foram questionados	8

QUADRO 5: Frequência de respostas sobre o nível de dependência dos serviços da Megaset pelos corretores.

5.3.1.6. Serviços mais utilizados e sugestões de novos serviços

Foram citados os seguintes serviços já executados pela Megaset:

SERVIÇO	FREQÜÊNCIA DE RESPOSTAS
Esclarecimentos em geral	27
Confecção de cálculos e propostas	22
Atendimento a sinistros	21
Troca de cheques (concessão de prazo para pagamentos de prêmios)	16
Envio e recebimento de documentos	19
Instalação de software de cálculo	15
Auxílio na negociação de vendas	13
Fotocópias	21
Malote Bancário	9
Orientação para enquadramento de riscos	18
Negociação de riscos sem aceitação automática	15

QUADRO 6: Frequência de respostas sobre os serviços mais utilizados daqueles oferecidos pela Megaset aos corretores.

Nas respostas auferidas não foram citados todos os serviços identificados na observação realizada na empresa. Porém, três corretores citaram que seria importante a Megaset disponibilizar computadores com acesso à Internet aos corretores que utilizam as dependências físicas da empresa. Outro corretor sugeriu a disponibilização de um *moto boy* para busca e remessa de documentos.

5.3.2. Entrevistas com os funcionários da Megaset

Foram entrevistados os cinco funcionários da Megaset, além de um dos sócios.

Questionados sobre os principais objetivos da empresa, os funcionários foram unâmines em responder que a Megaset presta atendimento a corretores de seguros. Nenhum dos entrevistados observou que existe uma seguradora contratante por outro lado. Já o sócio da empresa frisou como principal objetivo atender as necessidades de corretores e da seguradora contratante, além de “propiciar condições para a expansão da cultura securitária no mercado como um todo”.

Com relação às dificuldades no desempenho das funções, os colaboradores da empresa citaram: dificuldade no entendimento das solicitações dos corretores; problemas de comunicação externa, principalmente com a Internet (que, conforme suas informações, costuma desconectar frequentemente); dificuldade de comunicação interna; defeitos no *software* de cálculo disponibilizado pela seguradora; equipamentos meio defasados.

Quanto aos diferenciais de atendimento, cada empregado citou uma característica sua. Três entrevistados disseram ser muito atenciosos e receptivos, procurando agradar ao corretor superando suas expectativas. Os outros dois disseram primar pela objetividade e agilidade, alegando que essas qualidades é que são esperadas pelo corretor em atendimento. Ainda foi citado por dois funcionários o baixo índice de erro de seu trabalho como diferencial.

Afora as dificuldades relatadas, não foram citados outros problemas da Megaset, assim como não foram dadas sugestões para a melhoria dos serviços prestados. Porém, todos entrevistados acham que pode ser melhorado o nível de serviços oferecido pela empresa aos corretores.

5.3.3. Entrevistas com representantes da seguradora

O contato com representantes da seguradora para a execução das entrevistas foi feito em dois eventos, realizados em setembro e outubro de 2007. Em ambos os eventos, estavam presentes assistentes comerciais, representantes de assessorias, diretores, supervisores e gerentes da seguradora, além de corretores.

Embora o ambiente não fosse o mais adequado para a obtenção de informações relevantes, foi possível extrair subsídios importantes a esse estudo.

Nas duas ocasiões, as assessorias foram citadas em discursos dos diretores da seguradora como “braços comerciais fundamentais aos interesses da companhia no mercado de hoje”. Também foram chamadas de “fidelizadoras de corretores por sua atuação mais próxima ao corretor”. Por razões éticas, as críticas ao trabalho das assessorias foram omitidas, mesmo quando alguns representantes da seguradora foram abordados individualmente.

Todos entrevistados disseram que as assessorias têm colaborado muito na obtenção de resultados melhores da seguradora, tanto pela redução de custos quanto pela prospecção dos produtos da seguradora.

As projeções de mercado também levam em consideração a atuação das assessorias, sendo que um diretor enfatizou que a companhia deseja que “a representatividade da produção terceirizada, ou seja, angariada através dos corretores atendidos por assessorias, aumente substancialmente graças aos esforços conjuntos da companhia e das assessorias”. Um gerente citou que hoje as assessorias são responsáveis por 40% do prêmio arrecadado pela seguradora no Rio Grande do Sul, e esse número vem crescendo substancialmente nos últimos meses.

As principais solicitações feitas pelos gerentes e supervisores da seguradora dizem respeito à intensificação de contatos com os corretores por parte das assessorias e a divulgação maciça das campanhas de vendas que ora estão vigentes.

Também foi relatado que a companhia está desenvolvendo aplicativos de informática que facilitarão muito a atividade de assessoria.

6. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

A variedade de informações obtidas possibilita inúmeras formas de análise desses dados. Para esse estudo de caso, exploratório, optou-se por uma análise qualitativa das informações, identificando similaridades de eventos entre os dados secundários, as pesquisas a documentos, as observações realizadas *in loco* e as entrevista feitas com funcionários da Megaset, corretores vinculados e representantes da seguradora conveniada.

A partir da identificação dessas similaridades, pretende-se criar grupos de eventos para, em seguida, definir as possíveis estratégias para a Megaset.

6.1. PERCEPÇÕES GERAIS SOBRE AS INFORMAÇÕES COLETADAS

Com base nas informações coletadas, podemos classificar a Megaset como uma assessoria de médio porte, prestadora de serviços diversos a corretores e à seguradora conveniada. A empresa tem se desenvolvido no ritmo do mercado onde está inserida, e apresenta qualidades que podem ser desenvolvidas e problemas que podem ser superados. Para melhor compreender o contexto atual da Megaset, definimos suas forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças as quais a empresa está sujeita na análise S.W.O.T. abaixo:

FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Variedade de serviços prestados; - Facilidade de comunicação externa (com corretores e seguradora); - Qualidade de atendimento.
FRAQUEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Indefinição dos processos internos; - Comunicação interna; - Dependência de uma única seguradora.

OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Amplo mercado para comercialização de seguros; - Fortalecimento da imagem das assessorias ante a seguradora; - Desenvolvimento da Aconsef-RS. - Tendência de redução dos preços do seguro em decorrência da política de combate ao crime pelo Governo;
AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem negativa ante a uma parcela do mercado (principalmente corretores); - Fortalecimento da concorrência; - Não regulamentação específica da atividade;

QUADRO 7: Análise S.W.O.T. da Megaset.

Com essa análise, podemos verificar que, mesmo tendo problemas como comunicação interna deficiente, indefinição de processos internos, relativa defasagem de equipamentos, entre outros, a Megaset consegue, ainda assim, prestar serviços variados com qualidade, agradando a maioria dos usuários desses serviços, conforme consta no Quadro 4. Desta forma, podemos supor que a empresa, que hoje está num crescimento inercial, precisa de ajustes internos para melhorar tanto seu crescimento quanto seus resultados de qualidade. Essa idéia vem ao encontro da declaração dada pelo sócio da empresa, que colocou como um dos objetivos da empresa a expansão do mercado segurador no mercado como um todo.

Visualizando as respostas das entrevistas realizadas com os corretores, podemos perceber que há certa insegurança dos corretores em relação ao assessoramento da Megaset. Nas desvantagens citadas, o distanciamento da seguradora e a desconfiança nas informações fornecidas pela Megaset em nome da seguradora foram as mais citadas. Essa percepção deve ser mudada, e a imagem da Megaset perante seus corretores deve traduzir a imagem da seguradora.

Quanto as vantagens percebidas pelos corretores, apresentadas no Quadro 1, algumas delas são percebidas por poucos usuários dos serviços da Megaset. Seria importante que as estratégias a serem adotadas pudessem ressaltar vantagens como comodidade, retorno ágil de solicitações e suporte adequado para fechamento de negócios para toda grade de corretores atendidos.

Em relação aos serviços prestados, constantes no Quadro 6 e observados pelo pesquisador na empresa, pode-se perceber que a sua abrangência é bastante satisfatória. Afora a sugestão de quatro dos trinta e dois corretores entrevistados para a inclusão de serviços atualmente indisponíveis (*moto boy* e computadores disponíveis aos corretores na sede da empresa), não foram feitas outras observações que pudessem dar a idéia de que o rol de serviços é insatisfatório.

As declarações dos representantes da seguradora ratificam a conceituação de que a assessoria é um prolongamento da área comercial da companhia. Porém, é preciso tornar mais visível à seguradora que a assessoria possui uma variedade de serviços técnicos que são prestados ao corretor, que tanto a desoneram financeiramente quanto auxiliam na fidelização desses últimos, serviços esses que são, inclusive, previstos em contrato, e parecem não ser percebidos pela seguradora.

O índice de 5% de devoluções de propostas constatado nas consultas a documentos da empresa pode ser facilmente reduzido com um acompanhamento de pagamento de prêmio, tendo em vista que 80% dessas devoluções são motivadas justamente pela falta de pagamento de prêmio. Essa tarefa pode fazer parte de algum dos processos que precisam ser formalizados internamente, processos esses fundamentais para que os funcionários percebam melhor a sua função dentro da empresa e compreendam que a atividade da Megaset não é meramente o atendimento a corretores, e sim uma prestação de serviços bilateral.

6.2. AGRUPAMENTO DE EVENTOS

As reflexões anteriores propiciaram condições para se agrupar as informações. Tal tarefa poderia ser feita de várias formas. Optou-se por elaborar esse agrupamento seguindo critérios de impacto temporal das ações que serão propostas, conforme abaixo:

- 1) Eventos de impacto de curto prazo:
 - a) Formalização de processos internos;
 - b) Melhoria da comunicação interna.

2) Eventos de impacto de médio prazo:

- a) Promoção das vantagens pouco percebidas com relação aos serviços prestados;
- b) Implantação de novos serviços;
- c) Redução das desvantagens percebidas pelos corretores.

3) Eventos de impacto de longo prazo:

- a) Crescimento da empresa e ampliação do mercado;
- b) Redução da percepção de insegurança pelos corretores;
- c) Mudança da imagem percebida pela seguradora, meramente comercial;

6.3. PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIA

Com base nos princípios de longo prazo, baixo grau de reversibilidade e completude, quase unanimemente abordados com fundamentais na literatura consultada, propõe-se ações como uma possível estratégia para que a Megaset:

- a) Conquiste mercado;
- b) Fidelize corretores cada vez mais satisfeitos com seus serviços;
- c) Obtenha crescimento acima da média das empresas do ramo de assessorias de seguros;
- d) Torne-se referência na atividade.

A definição dos objetivos acima como objetivos da empresa levou em consideração todas as informações obtidas, reforçadas pela percepção do pesquisador no ambiente da empresa.

As ações abaixo propostas seguiram o mesmo critério de impacto no tempo utilizado para o agrupamento dos eventos e informações pesquisados.

6.3.1. Ações de curto prazo

A formalização dos processos internos na empresa é primordial. Para que essa ação seja possível, sugere-se a determinação por escrito de tarefas de cada um dos cinco funcionários, que, mesmo que executem funções semelhantes, passariam a ter incumbências específicas. Para tornar mais claro essa afirmação, pode ser citado o exemplo de tarefas distintas. A confecção de cálculo e propostas, assim como o atendimento presencial, seriam tarefas comuns a todos, face às mesmas exigirem o envolvimento de todos os funcionários pela frequência com que ocorrem. Porém, tarefas menos frequentes, como atendimento a sinistros, pesquisa de preços de seguradoras concorrentes e instalação de *software* podem ser incumbência de uma única pessoa, que teria uma rotina própria para essas atividades. Tal formalização deve ser feita em conjunto com os funcionários, preferencialmente com sua concordância. Pretende-se com essa ação criar subsídios para que os sócios (que são responsáveis pelo gerenciamento) possam avaliar melhor cada funcionário e, dessa forma, adequar os serviços para que tenham melhor qualidade. Essa rotinização também tende a diminuir o problema de comunicação, visto que cada um saberá de suas atribuições e os assuntos serão encaminhados de forma mais eficiente. Projeta-se, também, redução no tempo de retorno aos interessados, possibilitando maior grau de satisfação dos usuários com os serviços prestados.

A melhoria da comunicação interna pode ser realizada de várias formas. Sugerimos como ações que tendem a ser eficientes para melhorar o nível de comunicação interna:

- a) Reuniões periódicas para discutir problemas e propor soluções pontuais;
- b) Criação de um mural com informações comuns a todos;
- c) Utilização de aplicativos de comunicação instantânea;
- d) Criação de formulários para utilização em comunicação de assuntos mais delicados;
- e) Treinamentos com profissionais de comunicação;
- f) Incentivo por parte da Megaset à realização de atividades informais extra-expediente;

O aprimoramento da comunicação interna, ao mesmo tempo em que auxilia na administração de conflitos, sempre impacta positivamente na qualidade dos serviços prestados.

6.3.2. Ações de médio prazo

As ações de médio prazo propostas assim se definem pelo fato de que necessitam de mais tempo para se tornarem efetivas do que as ações de curto prazo. Essas ações envolvem a mudança na percepção dos usuários dos serviços da Megaset, assim como investimentos em equipamentos, e tais propostas exigem um tempo maior para sua adequada elaboração e implantação.

Inicialmente, entende-se que seja de extrema importância a promoção adequada dos serviços hoje prestados pela empresa. Aquelos serviços menos utilizados devem ser divulgados maciçamente, a fim de que sua disponibilidade seja do conhecimento de todos os corretores vinculados à assessoria. Essa promoção pode ser realizada por *folder*, por cartazes no escritório da empresa, através de *e-mails* promocionais, por correspondência, e intensificado verbalmente nos contatos realizados com os corretores no dia a dia. Serviços como malote bancário, auxílio em negociações e negociação de aceitações especiais podem ser desconhecidos de alguns corretores e podem ser muito interessantes para esses, servindo como alavanca para fidelização e aumento de produção.

Da mesma forma que as vantagens percebidas precisam ser promovidas, as desvantagens percebidas precisam ao menos ser reduzidas. Como as principais desvantagens citadas pelos corretores foram o distanciamento da seguradora e a incerteza nas informações fornecidas pela Megaset, sugere-se a adoção de táticas específicas para eliminar essa percepção. A utilização de documentos cancelados tanto pela Megaset quanto pela seguradora nos retornos às solicitações feitas pode ser uma tática a ser adotada, pois causa no corretor uma impressão de confiança. Também a exposição de cartazes da seguradora no escritório da assessoria e reuniões com representantes da seguradora e corretores vinculados para treinamento de produtos são medidas que tendem a minimizar a percepção negativa do corretor, tornando-o mais confiante nas informações prestadas pela assessoria. Outra desvantagem citada por boa parte dos corretores entrevistados foi a dificuldade de comunicação com a Megaset. Para solucionar esse problema, pode-se ampliar o número de linhas telefônicas disponíveis, medida de baixo custo, assim como incentivar os corretores a utilizar comunicação por *e-mail*. Sugere-se ainda a criação de um *blog*, com forte divulgação entre os corretores representados, como alternativa para facilitar a comunicação externa.

A implantação de novos serviços também pode apoiar a proposição de crescimento da Megaset. A disponibilização de computadores no escritório da Megaset para uso dos corretores faria com que os corretores utilizassem mais as dependências da assessoria, criando um vínculo maior. Pode ser divulgada a idéia de que a Megaset proporciona um escritório semiprivativo para seus corretores, onde aqueles que se qualificam como pouco dependentes podem realizar as tarefas burocráticas por si mesmos, porém dentro da assessoria. Os custos desse novo serviço seriam razoavelmente baixos, visto que seria necessária apenas a aquisição de um ou dois computadores de capacidade mediana.

6.3.3. Ações de longo prazo

As ações de curto e médio prazo propiciarão condições de crescimento para a Megaset. Com processos internos definidos, ações de fidelização de corretores, consolidação do rol de serviços, melhoria na comunicação interna e externa, cria-se um ambiente extramente favorável ao crescimento da empresa em patamares superiores àqueles do mercado.

Como principal ação de efeito de longo prazo, sugere-se a intensificação da área comercial da assessoria, através de assistentes comerciais próprios que visitem os corretores em seus escritórios, principalmente aqueles corretores mais independentes. Esses assistentes comerciais também seriam responsáveis pela angariação de novos corretores, tarefa essa que não é realizada atualmente. Metas de fidelização e de angariação devem ser definidas, a fim de tornar eficiente a tarefa desse novo departamento.

A mudança da imagem da assessoria perante a seguradora deve ser consequência de todas as investidas em fidelizar o corretor. Já que haverá participação da seguradora nesse sentido, com reuniões com corretores para treinamentos ou divulgação de novos produtos, caberá à Megaset apenas tomar as providências para que essas ações revertam na mudança de imagem desejada.

Projeta-se que essas ações tornem a Megaset uma referência no mercado gaúcho de seguros, desde que não haja mudanças abruptas no ambiente geral do mercado.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base exclusivamente neste trabalho compreende-se que seja difícil apresentar propostas conclusivas a respeito da atividade de assessoria de seguros. Sendo uma atividade recente do ramo de seguros, foi necessário todo um processo de definição de atividade e enquadramento dessa no mercado segurador, porém até mesmo esse esforço tende a ser modificado com o tempo, tendo em vista os processos de regulamentação da atividade e a dinâmica do área securitária.

Mesmo assim, esse estudo cria uma base de referência a posteriores investidas de aprofundamento de conhecimento nessa área. Apesar de ser um estudo de caso único, o trabalho apresenta definições que podem ser utilizadas em qualquer assessoria de seguros hoje existente.

As questões relativas ao objetivo do trabalho (proposição de um conjunto de ações estratégicas para a Megaset) são bastante pontuais, tendo em vista que a maior parte da pesquisa foi realizada na própria organização. Afora as informações de mercado, todas observações foram feitas *in loco* assim como a maior parte das entrevistas. Desta forma, as análises realizadas levaram muito em consideração as percepções do pesquisador e as propostas de ações feitas são aplicáveis apenas a Megaset, sempre atentando para seu atual estágio de desenvolvimento.

Sabe-se que a dinâmica do mercado pode dificultar a implementação de algumas das propostas feitas, porém a linha estratégica proposta parece suficientemente consistente para levar as assessorias de seguro a caminhos de crescimento e consolidação no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO PAULISTA DOS TÉCNICOS EM SEGUROS. Data não disponível. Disponível em: <http://brokeronline.com.br/apts/listar_texto.asp?Cd_Texto=238> . Acesso em 12 nov. 2007
- BAKER, Michael J; tradução Arlete Símile Marques. **Administração de Marketing** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005
- DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Estatísticas. Anuário 2005. Disponível em: <<http://www.detran.rs.gov.br/>> Acesso em 15 jun. 2007.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos.** – Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais** – Revista de Administração de Empresas, p. 20-29, v 35, nº 3 – São Paulo, 1995.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** – Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- LINNEMAN, Robert E.; STANTON JR, John L. **Marketing de Nichos: uma estratégia vencedora.** - São Paulo: Makron Books, 1993.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3ª ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, João Marcos B. Agente ou Corretor de Seguros? Há Diferenças? Data não disponível. **Seguros.** Disponível em: <http://www.seguros.inf.br/artigo_joao.asp?codigo=34> Acesso em 01 ago. 2007.
- MARTINS, João Marcos B. As Consultorias (Plataformas) de Seguros Precisam de Regulamentação? Data não disponível. **Seguros.** Disponível em: <http://www.seguros.inf.br/artigo_joao.asp?codigo=39> Acesso em 01 ago. 2007.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva criando e sustentando um desempenho superior**. - Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. – São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SHIOZAWA, Ruy Sérgio Cacesse. **Qualidade no atendimento e tecnologia da informação**. – São Paulo: Atlas, 1993.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. **Circular nº 13 de 17 de julho de 1992**. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/menubiblioteca/biblioteca.asp>Acesso> em 15 mai. 2007.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. **História do Seguro**. Anuário Estatístico da SUSEP, 1997. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/menususep/historiadoseguro.asp>. Acesso em 15 mai. 2007.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. **Boletins Estatísticos**. Jun. 2007. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/download/Boletins_est/agrupados_ano/2005/Boletim_200512.zip> e <http://www.susep.gov.br/download/Boletins_est/agrupados_ano/2006/Boletim_2006.zip>. Acesso em 14 abr. 2007.

VALE, Tatiane. Entrevista com Gilberto Villela, sócio da Plataforma Assessorias de Seguros no Rio de Janeiro. Data não disponível. **Seguros**. Disponível em: < http://www.seguros.inf.br/destaque.asp?codigo_destaque=33

VTN Comunicação. Posse da diretoria da Aconse-RJ: Joffre Nolasco vai enfatizar a importância das assessorias para o setor Rio de Janeiro, 08 dez. 2004. **Caderno de Seguros** Ed. 144. Disponível em: <<http://cadernosdeseguro.funenseg.org.br/sessoes/artigo.cfm?tipo=8&artigo=2712>> Acesso em 23 out. 2007.

WIKIPÉDIA. 26 out. 2007. **Terceirização**. Disponível em:<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Terceiriza%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 01 nov. 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

CRONOGRAMA

TAREFA	PREVISÃO DE INÍCIO	PREVISÃO DE TÉRMINO
Coleta dos dados secundários	01/08/07	08/08/07
Realização de entrevistas com corretores	09/08/07	14/09/07
Realização de entrevistas com funcionários	09/08/07	31/08/07
Realização de entrevistas com representantes da seguradora	09/08/07	14/09/07
Observação	01/08/07	05/09/07
Grupo de Foco	*22/09/07	*22/09/07
Análise dos dados	24/09/07	19/10/07
Definição dos padrões	22/10/07	26/10/07
Reunião com o Diretor da Megaset para delinear estratégias	31/10/07	31/10/07
Definição das estratégias	01/11/07	09/11/07
Confecção do relatório final	12/11/07	29/11/07

* Data reservada para a realização do grupo de foco em caso de necessidade.

Obs 1: Datas sujeitas a alterações conforme calendário da Universidade

ANEXO I

Roteiro para a entrevista com os corretores.

- 1- Que vantagens o Sr(a) enxerga na utilização de Megaset como intermediária da sua produção?
- 2- Que desvantagens o Sr(a) enxerga na utilização de Megaset como intermediária da sua produção?
- 3- Por que o Sr(a) utiliza a Megaset na intermediação da sua produção?
- 4- Como o Sr(a) avalia o atendimento da Megaset?
- 5- Qual o seu nível de dependência dos serviços da Megaset?
- 6- Quais os serviços prestados pela Megaset que o Sr(a) mais utiliza?
- 7- Além desses, que outros serviços a Megaset poderia oferecer para preencher melhor suas necessidades?

ANEXO II

Roteiro para entrevistas com os funcionários da Megaset

- 1- Você sabe quais são os principais objetivos da Megaset? Em caso positivo, quais são eles?
Em caso negativo, o que você acha que poderiam ser esses objetivos?
- 2- Quais as principais dificuldades que você encontra no desempenho de suas funções?
- 3- O que você considera como o principal diferencial do seu atendimento?
- 4- Quais são os principais problemas da Megaset?
- 5- O que você considera como o principal diferencial da Megaset para seus clientes?
- 6- Quem são os clientes da Megaset?
- 7- A comunicação interna e externa funciona bem? Como ela poderia ser melhorada?
- 8- Para você, o que significa a expressão “Excelência no atendimento”?
- 9- O que você sugere para melhorar a qualidade dos serviços da Megaset?
- 10- O que você poderia fazer para melhorar a qualidade do seu trabalho?

ANEXO III

Roteiro para entrevistas com representantes de seguradoras.

- 1- Como o Sr(a) avalia o trabalho das assessorias de seguros?
- 2- Quais as principais vantagens para as seguradoras em trabalhar com assessorias?
- 3- Quais as principais desvantagens para as seguradoras em trabalhar com assessorias?
- 4- Os serviços prestados pelas assessorias podem ser comparados àqueles prestados por assistentes comerciais? De que forma?
- 5- Como o Sr(a) acha que estará o mercado segurador nos próximos anos? Como as assessorias podem auxiliar às seguradoras nesse contexto?
- 6- Quais os principais problemas enfrentados pela seguradora quanto ao trabalho das assessorias?
- 7- O que o Sr(a) sugere para as assessorias melhorarem seu nível de qualidade de serviços?

DECLARAÇÃO DE ÉTICA DA ACONSEG RS

As empresas do ramo de Assessorias de Seguros localizadas no Estado do Rio Grande do Sul e que optarem a fazer parte da Associação das Empresas de Assessoria e Consultoria de Seguros do Estado do Rio Grande do Sul – Aconseg RS, sujeitam-se ao cumprimento das condutas éticas abaixo relacionadas:

- 1 - Respeitar e defender as decisões da Diretoria Executiva, do Conselho, das Assembléias Gerais ordinárias e extraordinárias e o Regimento Interno, seja em que fórum for.**
- 2 – Não denegrir a imagem de outra associada.**
- 3 - Abster-se de qualquer comentário que possa macular a imagem de qualquer Cia Seguradora do mercado.**
- 4 – Eliminar de seu quadro funcionário/colaborador que venha a portar-se de forma inaceitável ao bom convívio dos integrantes da Aconseg RS, Seguradoras ou corretoras.**
- 5 - Eliminar de sua grade corretores que venham a ter conduta antiética ou que esteja praticando atividade que possam vir a prejudicar as Assessorias e Cias Seguradoras.**
- 6 – Não se utilizar de práticas antiéticas e anticomerciais com o fim de carrear para si corretores de outras Assessorias.**
- 7 - Não repassar a corretores, parcial ou totalmente, percentuais que são recebidos das Cias como remuneração, da atividade de Assessoria/consultoria.**
- 8 – Estar estabelecido, seja quanto a imóvel, mobiliário, equipamentos e etc, de forma a representar dignamente as Cias para as quais presta serviço.**
- 9 – Recolher mensalmente impostos municipais, estaduais e federais devido em face ao ramo de atividade.**

10 - Manter estrito sigilo das operações realizadas no âmbito da Assessoria.

11 – Não concorrer com corretores da sua grade utilizando-se de corretora ligada, de alguma forma, com a empresa de Assessoria.

12 – Situações aqui não previstas e que de alguma forma possam configurar comportamento inadequado e que sejam causas de denúncias e/ou de conhecimento público serão tratados pela Diretoria Executiva.

Porto Alegre RS, 05 de julho de 2006.

Presentes: