

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)**

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD - ADM)

EDUARDO ARAUJO HÜBNER

**Rentabilidade Potencial do Seguro dos Equipamentos
Agrícolas Financiados pelas Linhas de Crédito do BNDES,
através de Agentes Financeiros Privados Credenciados**

Porto Alegre

2009

EDUARDO ARAUJO HÜBNER

**Rentabilidade Potencial do Seguro dos Equipamentos
Agrícolas Financiados pelas Linhas de Crédito do BNDES,
através de Agentes Financeiros Privados Credenciados**

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

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

Porto Alegre

2009

EDUARDO ARAUJO HÜBNER

**Rentabilidade Potencial do Seguro dos Equipamentos Agrícolas
Financiados pelas Linhas de Crédito do BNDES, através de
Agentes Financeiros Privados Credenciados**

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

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz - UFRGS

Prof. Dr. Oscar Claudino Galli - UFRGS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos da minha vida, incentivando e orientando, com princípios baseados em justiça, força de vontade e superação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial ao meu pai, pois é graças a ele que me preparei e cheguei neste momento. Foi ele quem me fez acreditar e buscar este momento.

Agradeço, também, a todas as pessoas com quem convivo e àquelas que passaram pela minha vida, com as quais pude ter o privilégio de aprender sobre tolerância, fidelidade, solidariedade, força de vontade, superação, amor e fé. Mesmo nos momentos difíceis podemos encontrar oportunidades e tornar melhor o ambiente em que vivemos.

Agradeço aos meus professores orientadores, Maria Ceci Misoczky e José Eduardo Zdanowicz pelo apoio e valiosa ajuda durante a construção deste trabalho.

Agradeço, também, aos professores e funcionários da UFRGS, em especial da EA – Escola de Administração, assim como aos colegas e amigos que conheci, pelo privilégio de compartilhar grandes momentos e conhecimentos ao longo do Curso.

Agradeço, ainda, ao Banco OMEGA Brasil S.A. pela disponibilidade e prestatividade em apoiar a realização deste trabalho.

RESUMO

Este estudo aborda o processo de formalização dos seguros dos equipamentos agrícolas financiados pelas linhas de financiamento FINAME Agrícola e FINAME PSI, através de agentes financeiros privados credenciados junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. Nessa Monografia, apresenta-se o caso específico do Banco OMEGA Brasil S.A., destacando-se os aspectos de rentabilização, relacionados com a questão da competitividade entre as Seguradoras envolvidas.

Ao longo do trabalho é analisado o atual processo praticado entre os agentes descritos na Monografia, o Banco OMEGA, a Corretora GAMA e as seguradoras ALPHA e BETA, e são sugeridas algumas alterações para que haja um melhor desempenho do produto de seguros desenvolvido em parceria por estes. Estas alterações visam um melhor retorno financeiro do produto, através de um atendimento mais eficiente aos clientes, maior abrangência e interatividade entre os clientes e o produto, além de melhores controles e suporte de tecnologia para suportar e apoiar estas mudanças.

Um dos fatores preponderantes dessa alteração de processo é a instituição de um modelo de atuação que instigue a competitividade e a cooperação entre as Seguradoras envolvidas, o que é denominado pela literatura de “relacionamento cooperativo”. Através desse modelo, espera-se que as Seguradoras apresentem novas alternativas e variações para o produto de seguros, que sejam mais atrativas e abrangentes, tendo maior amplitude e penetração perante o público alvo.

ABSTRACT

This study addresses the process of formalizing the insurance of agricultural equipment financed by credit lines FINAME Agricultural and FINAME PSI, through private financial agents accredited with the National Bank for Economic and Social Development - BNDES. In this dissertation, we present the case of OMEGA Bank Brazil SA, highlighting the aspects of profitability related to the issue of competition between insurers.

Along the paper is analyzed the current process practiced among the actors described in the dissertation, the OMEGA bank, the GAMA broker and the ALPHA and BETA insurers, and are suggested some changes to allow for a better performance of customized insurance product in partnership with these. These amendments seek a better financial return of the product through the most efficient service to customers, greater reach and interactivity between customers and product, as well as better controls and technology support to back and support these changes.

One of the important factors of this change process is the establishment of an operating model that instills competitiveness and cooperation between insurers, which is called for the literature of “relacionamento cooperativo”. Through this model, it is expected that insurers have new alternatives and variations to the insurance product, which are more attractive and comprehensive, with greater range and penetration to the target audience.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.a – Exemplo de colheitadeira financiada pelas linhas de financiamento derivadas do Programa FINAME Agrícola e FINAME PSI	17
Figura 1.b – Exemplo de tratores financiados pelas linhas de financiamento derivadas do Programa FINAME Agrícola e FINAME PSI	18
Figura 2 – Fluxo processo atual de contratação e renovação dos seguros.....	28
Figura 3 – Fluxo processo sugerido para contratação e renovação dos seguros ..	29
Figura 4 – O espectro de co-criação de experiência	38
Figura 5 – O novo quadro de referência para a criação de valor.....	39
Figura 6 – Vantagem estratégica.....	40
Figura 7 – Efeitos externos dos cinco objetivos de desempenho	42
Figura 8 – Eficiência e eficácia de um sistema de informação	43
Figura 9 – Perspectivas do alinhamento estratégico	44
Figura 10 – Dos concorrente à dinâmica competitiva.....	52
Figura 11 – Processos do ciclo fechado de BPM	71
Figura 12 – Perspectivas do balanced scorecard.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estratégias tecnológicas.....	53
Tabela 2 – Diferenças no processo de contratação da 1ª apólice.....	57
Tabela 3 – Diferenças no processo de contratação das Renovações.....	58
Tabela 4 – Evolução do desempenho do produto de seguros	59
Tabela 5 – Framework para análise da competitividade em nível das empresas...	62
Tabela 6 – Diferenças entre BI tradicional e BI para BPM	70
Tabela 7 – Categorias de processos de negócios.....	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da Média Mensal da Quantidade de Apólices Emitidas	59
Gráfico 2 – Evolução da Média Mensal de Prêmio Emitido.....	60
Gráfico 3 – Evolução da Média Mensal da Adimplência e Projeção de Perdas	60
Gráfico 4 – Evolução da Média Mensal do Saldo de Receitas	61

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A - Resolução BNDES - nº 665, de 1987 (páginas 1, 4, 9, 10 e 11);
- Anexo B - Circular nº 195 - Anexo I - Proc Op, de 28 de Julho de 2006 (páginas 1, 17 e 18);
- Anexo C - Circular nº 197 - Anexo I - Proc Op, de 18 de Agosto de 2006 (páginas 1, 15 e 16);
- Anexo D - Circular nº 82 MODERFROTA, de 30 de Julho de 2009 (páginas 1 e 4);
- Anexo E - Circular nº 83 MODERINFRA, de 30 de Julho de 2009 (páginas 1 e 4);
- Anexo F - Resolução CNSP - Nº 46, de 2001 (íntegra);
- Anexo G - Circular SUSEP Nº 305, de 03 de Novembro de 2005 (íntegra);
- Anexo H - Circular SUSEP Nº 308, de 02 de Dezembro de 2005 (íntegra);
- Anexo I - Carta Circular SUSEP DETEC nº 03 2007, de 03 de Julho de 2007 (íntegra).
- Anexo J - Questionários/Entrevistas

LISTA DE SIGLAS

BI – O termo Business Intelligence (BI), pode ser traduzido como Inteligência de negócios, refere-se ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios;

BMP – *Business Performance Management*, em português, Gestão da Performance do Negócio;

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social;

BSC – *Balance Scorecard* é tanto uma metodologia de gerenciamento, que ajuda a traduzir os objetivos e metas financeira de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento de uma empresa em um conjunto de iniciativas acionáveis, como uma metodologia de medida de desempenho;

CNSP – Conselho Nacional dos Seguros Privados;

CPM – *Corporate Performance Management*, em português, Gestão de Desempenho Corporativo;

DMAIC – É um modelo de melhoria de negócios de circuito fechado e engloba as etapas de definição, medida, análise, melhoria e controle de um processo. Para novos processos, o modelo que é utilizado é chamado de **DMADV** (definir, medir, analisar, projetar e verificar). Tradicionalmente, o DMAIC e o DMADV Têm sido utilizados principalmente com problemas operacionais. Todavia, nada impede a aplicação dessas metodologias a problemas estratégicos, como a lucratividade da empresa;

EPM – *Enterprise Project Management*, em português, Gestão de Projetos da Empresa;

FINAME Agrícola Moderfrota – Financiamento de Maquinas e Equipamentos Agrícolas (Modernização da Frota);

FINAME Agrícola Moderinfra – Financiamento de Maquinas e Equipamentos Agrícolas (Modernização da Infraestrutura);

FINAME PSI – Financiamento de Maquinas e Equipamentos – Programa de Sustentação do Investimento;

IRB – Instituto de Resseguros do Brasil (IRB Brasil Resseguros S.A. – IRB Brasil Re);

Matriz FOFA – é o mapeamento das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças com as quais a instituição terá que lidar;

MRP – *Manufacturing Resource Planning*, em português, planejamento de recursos de manufatura;

PARTS – O método PARTS - P são os jogadores (*players*) do jogo; A é o valor adicionado (*added value*) que a organização pode trazer para alguns dos jogadores; R representa as regras (*rules*) do jogo ou do negócio com os quais a organização está participando; T representa o tático (*tactics*) – formas de influenciar percepções de como a organização se enquadra no jogo; S é o escopo (*scope*) do negócio ou o link entre a organização e outros jogadores em sua rede de valor;

PDCA – *Plan, Do, Control, Action*, ou em português: planejar, executar e/ou implementar, controlar e/ou monitorar e agir e/ou melhorar o processo com base nas observações e levantamentos coletados;

PIB – Produto Interno Bruto;

SEM – *Strategic Enterprise Management*, em português, Gestão Estratégica da Empresa;

SLA's – *Service Level Agreements*, ou em português, acordos de nível de serviço;

SUSEP – Superintendência dos Seguros Privados;

TI – Tecnologia da Informação;

TQM – *Total Quality Management*, em português, Gestão da Qualidade Total.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	16
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	25
3 OBJETIVOS	30
3.1 OBJETIVO GERAL.....	30
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	30
4 JUSTIFICATIVAS	31
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
5.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL.....	33
5.1.1 Coleta e Análise de Dados.....	33
5.2 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	34
6 REVISÃO TEÓRICA	36
6.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ATUAL	45
6.2 DELINEAMENTO DAS SOLUÇÕES SUGERIDAS	48
6.3 ACOMPANHAMENTO E CONTROLE.....	69
6.3.1 BPM definido.....	69
6.3.2 BPM e BI comparados	70
6.3.4 Resumo dos processos de BMP	71
6.3.5 Metodologia de BPM.....	72
6.3.6 Balance Scorecard.....	73
6.3.7 Six Sigma	75
6.3.8 Utilização em conjunto do BSC e do Six Sigma.....	76
6.4 APLICAÇÃO DOS MÉTODOS DE CONTROLE.....	78
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
7.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	81
7.2 PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	85
REFERÊNCIAS	88
GLOSSÁRIO	92

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho estudou o processo de formalização dos seguros de equipamentos agrícolas financiados pelas linhas de financiamento FINAME Agrícola e FINAME PSI, através de agentes financeiros privados credenciados junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. Destacando os aspectos de rentabilização relacionados com a questão da competitividade entre as Seguradoras envolvidas no mesmo.

Como base para o estudo, foi analisado o processo praticado atualmente para a contratação e formalização dos seguros dos equipamentos agrícolas financiados pelo Banco OMEGA Brasil S.A. através das linhas de crédito do BNDES, FINAME Agrícola e FINAME PSI. Esta análise teve por objetivo verificar a potencial rentabilidade para as instituições financeiras credenciadas junto ao BNDES, através da criação de valor para o produto financeiro, por meio da indicação de seguro desenvolvido em parceria com corretoras e seguradoras consolidadas no mercado. No presente caso, a corretora envolvida é a GAMA Corretora de Seguros Ltda. e as seguradoras são a ALPHA Seguradora S.A e a BETA Seguros S.A..

Ao verificar o processo atualmente praticado, este estudo procura verificar o grau de eficiência e eficácia do mesmo, face os resultados alcançados neste modelo. Utilizando-se a literatura como embasamento, verifica-se os aspectos de criação de valor para o produto, a formação e a atuação das parcerias e a influência tecnológica para que seja alcançada a abrangência e a interatividade necessárias junto ao público alvo, para que se alcance índices de rentabilidade satisfatórios.

Por fim, o estudo sugere uma nova formatação para o processo, desencadeado por um novo modelo de interação entre os agentes envolvidos. Este novo modelo tem o objetivo de instigar a competitividade entre os parceiros de

seguros da instituição bancária estudada e o desenvolvimento de novas estratégias para rentabilização do produto de seguros. O qual, além de agregar valor ao produto de financiamento, confere segurança à operação, tanto para a instituição bancária quanto para o tomador do crédito.

No decorrer desta Monografia serão apresentadas as instituições objeto deste estudo, bem como a relação comercial e os processos existentes entre as mesmas. A partir dos quais será apresentada a definição do problema a ser detalhado e a definição dos objetivos, geral e específicos, para a proposição de um novo modelo de negócios e processo. A seguir a justificativa da escolha dos pontos a serem tratados para um melhor desempenho da empresa estudada.

Na etapa seguinte, foram definidos os procedimentos metodológicos para que se pudesse definir um método para a coleta e tratamento das informações, em alinhamento com os objetivos inicialmente definidos. Na sequência foi revisada a literatura em busca de apoio e embasamento para a elaboração de uma proposição de plano de ações estratégicas para a empresa em questão.

No processo de revisão teórica já foi feito, concomitantemente, a verificação do processo atual e o delineamento das possíveis soluções a serem aplicadas a partir do plano de ações estratégicas apresentado em seguida, quando das considerações finais. Para o alinhamento das informações coletadas e das possíveis soluções levantadas com o embasamento teórico, foram feitas entrevistas com as pessoas chave dos processos que ocorrem entre os agentes envolvidos, resultando na comprovação da congruência dos fatos levantados e das carências dos processos e modelos praticados, bem como em um posicionamento aberto em relação à indicação de proposições que possam conduzir o processo e o negócio para um nível superior de eficiência e efetividade.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A empresa objeto deste estudo, o Banco OMEGA Brasil S.A., doravante chamado de Banco OMEGA, foi fundado em 1969, em Eindhoven, na Holanda, onde até hoje possui sua sede. Passou de uma pequena empresa local de *leasing*,

para um provedor internacional de programas de financiamento, especializado em produtos de *leasing* de pequeno e médio valor.

O Banco OMEGA, com seu enfoque empreendedor, oferece um extenso conhecimento financeiro e industrial aos seus parceiros através da especialização nos segmentos em que atua. O Banco fornece opções flexíveis para ajudar os fabricantes e distribuidores a comercializar seus bens de capital na Europa, Américas, Ásia e Oceania, oferece aos seus parceiros, programas inovadores de financiamento, ajudando-os a fazer a diferença em seu mercado.

No Brasil, onde está presente desde 1998, atuando em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, com cerca de 250 funcionários, possui linhas próprias de Crédito Direto ao Consumidor - CDC, financiando equipamentos médico-hospitalares (Health Care), equipamentos agrícolas (Agro+), equipamentos para construção civil (Construction & Industrial) e, também, apoiando seus clientes no refinanciamento de parcelas (Crédito Pessoal). Contudo, seu principal segmento de atuação no país é como agente financeiro do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, nas linhas de financiamento derivadas do Programa FINAME Agrícola e FINAME PSI, por meio das quais financia máquinas e equipamentos agrícolas diretamente aos produtores rurais, por intermédio da rede de concessionários dos fabricantes.



Figura 1.a – Exemplo de colheitadeira financiada pelas linhas de financiamento derivadas do Programa FINAME Agrícola e FINAME PSI



Figura 1.b – Exemplo de tratores financiados pelas linhas de financiamento derivadas do Programa FINAME Agrícola e FINAME PSI

Na operacionalização das linhas de financiamento FINAME Agrícola e FINAME PSI, o Banco OMEGA trabalha em parceria com a GAMA Corretora de Seguros Ltda., com a ALPHA Seguradora S.A. e com a BETA Seguros S.A., doravante denominadas GAMA, ALPHA e BETA, respectivamente, para a contratação do seguro dos equipamentos financiados. São empresas consolidadas no mercado segurador, com as quais o Banco OMEGA firmou parceria para customizar um produto de seguros que apresentasse ao produtor rural uma relação de custo/benefício atrativa, para que fosse percebido pelos clientes como um benefício, que agregasse valor ao financiamento, sendo composto por coberturas

compatíveis com as atividades desempenhadas pelos equipamentos, com custo e margem de rentabilidade satisfatórios para todos os envolvidos.

A seguir, apresenta-se uma síntese das empresas, verificado na área institucional dos seus respectivos sites na internet:

– GAMA Corretora de Seguros Ltda.

É uma empresa familiar, sediada em Canoas, Rio Grande do Sul, fundada em 1979. Com mais de duas décadas de atuação, a Corretora tem conquistado a credibilidade e a confiança do consumidor de seguros, através de um consistente trabalho alicerçado no bom atendimento.

A GAMA vem, ao longo de seus mais de 30 anos de existência, procurando constantemente aprimorar-se, oferecendo os mais avançados serviços aos seus clientes, sempre acompanhados de sólidas seguradoras do mercado. A Corretora mantém em operação uma estrutura de atendimento que conta com cerca de 45 profissionais especializados, aptos a prestar esclarecimentos ou informações em todas as etapas do negócio, desde a contratação do seguro até a indenização do sinistro.

A qualidade dos serviços e a satisfação do cliente são palavras de ordem na GAMA. Razão disso, a GAMA tornou-se, ainda em 1998, a primeira empresa corretora de seguros do Rio Grande do Sul a tornar-se certificada na Qualidade Total no Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP.

– ALPHA Seguradora S.A.

A ALPHA Seguros atua no Brasil desde 1997, ano em que incorporou a AGF Seguros, empresa tradicional no mercado de seguros brasileiro, atuante desde 1904. Com esta aquisição a ALPHA pode contar com a experiência de um segurador presente há mais de um século no país. Assim, passou a ter grande capacidade de adaptação às características do mercado local e às aspirações dos consumidores brasileiros. O sucesso obtido no passado serve de estímulo para que a ALPHA esteja sempre voltada para o futuro, buscando superar-se continuamente.

A ALPHA ocupa um lugar privilegiado no cenário empresarial brasileiro, pois combina vivência global e proximidade com a cultura regional. A Empresa mantém

firme suas raízes no Brasil, ao mesmo tempo em que se alinha às melhores práticas internacionais, recebendo e exportando experiências e *know-how*.

Sempre sintonizada com o dinamismo da sociedade brasileira, a ALPHA é reconhecida no país pela alta qualidade de seus produtos, serviços e atendimento. Conta com 1.300 colaboradores, cerca de 60 filiais em todo o território nacional e o apoio de 10 mil corretores de seguros na comercialização de seus produtos. Também considerados clientes, os parceiros de distribuição recebem atendimento diferenciado, treinamentos específicos e têm à disposição ferramentas tecnológicas elaboradas sob medida para suas necessidades.

– BETA Seguros S.A.

Em 1906, era fundada a Companhia Paulista de Seguros Marítimos e Terrestres S.A.. Em apenas três anos, a companhia apresentou um crescimento inigualável, inaugurando filiais em Santos, Campinas e Rio de Janeiro. Com 10 anos de mercado, a empresa já alcançava 13% de rendimento sobre o capital investido.

A seriedade na administração garantiu que a Companhia passasse bem pelos momentos difíceis da nossa história, como a Revolução de 32, a Era Vargas, o *crash* da Bolsa de Nova York e as duas Grandes Guerras. No início dos anos 50, era inaugurada a sede própria da Companhia Paulista de Seguros Marítimos e Terrestres S.A., num majestoso edifício de 22 andares, na rua Libero Badaró, que logo se tornou um dos cartões postais da cidade.

Ao comemorar seus 50 anos de atividade, mantinha negócios em grande parte do território nacional e, mesmo com a entrada dos grandes Bancos nacionais no mercado de seguros, manteve-se forte e independente. Depois de vencer, com sua flexibilidade, os diversos desafios mercadológicos e econômicos das décadas de 70 a 90, a empresa entrou em uma fase de modernização. Intensificaram-se os investimentos em tecnologia, desenvolvendo novos produtos e serviços para atender às expectativas de um consumidor cada vez mais exigente.

Em 1996, foi incorporada pelo Grupo BETA Mutual, um dos maiores seguradores do mundo, com sede em Boston, e iniciou uma fase de aporte de recursos e transferência de *know-how*. No ano seguinte, 1997, abriu 10 novas filiais, expandindo ainda mais sua atuação pelo Sul e Sudeste do Brasil. No ano 2000, adotou a denominação de BETA Paulista Seguros S.A. e recebeu

investimentos em tecnologia, treinamento de profissionais e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Como forma de reforçar a presença da operação brasileira dentro do Grupo BETA Mutual, a companhia em 2006, passa a adotar o nome BETA Seguros S.A.. Após 10 anos da união com o Grupo BETA Mutual, trocando experiências e, acima de tudo, respeitando os valores locais, comprova-se que a relação estabelecida no Brasil nos últimos anos foi aprovada e reconhecida internacionalmente.

O balanço trimestral registrado pela BETA Seguros S.A. em 2006 apresenta resultados positivos. A análise dos três primeiros meses mostra que a Seguradora registrou um aumento de produção (medida pelo prêmio retido) de 37,9% em relação ao mesmo período do ano anterior.

Para chegar nestes resultados, a BETA Seguros S.A. passou por uma série de transformações nos últimos três anos. O objetivo foi alcançar uma posição financeira sólida – com focos bem definidos de negócio, estreito relacionamento com os corretores e produtos desenvolvidos a partir das necessidades dos clientes – em alinhamento com a estratégia de atingir uma posição de destaque no mercado nacional. Em consequência dessa estratégia houve um aumento significativo na produção de 2002 a 2005.

Atualmente, a BETA Seguros S.A. está entre as 14 maiores seguradoras do Brasil e é a 8ª no ramo de seguros de automóveis. Com cerca de 80 filiais e diversos centros de atendimento ao corretor, a BETA Seguros S.A. conta com cerca de 1.000 funcionários, tem quase 10 mil corretores, atuando no mercado e atende a mais de 600 mil segurados.

Além dos parceiros comerciais, relacionados a seguros, citados acima, o Banco OMEGA também, relaciona-se com órgãos governamentais, que regulamentam tanto as operações de financiamento quanto os seguros contratados para os mesmos. Abaixo, a apresentação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES e da Superintendência de Seguros Privados – SUSEP.

– Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, órgão do Governo Federal, é hoje o principal instrumento de financiamento de longo

prazo para a realização de investimentos em todos os segmentos da economia, em uma política que inclui as dimensões social, regional e ambiental.

Desde a sua fundação, em 1952, o BNDES se destaca no apoio à agricultura, indústria, infraestrutura, comércio e serviços, oferecendo condições especiais para micro, pequenas e médias empresas. O BNDES também vem implementando linhas de investimentos sociais, direcionados para a educação e saúde, agricultura familiar, saneamento básico e transporte urbano.

O apoio do BNDES se dá por meio de financiamentos a projetos de investimentos, aquisição de equipamentos e exportação de bens e serviços. Além disso, o Banco atua no fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e destina financiamentos não-reembolsáveis a projetos que contribuam para o desenvolvimento social, cultural e tecnológico.

Em seu Planejamento Corporativo 2009/2014, o BNDES elegeu a inovação, o desenvolvimento local e regional e o desenvolvimento socioambiental como os aspectos mais importantes do fomento econômico no contexto atual e que devem ser promovidos e enfatizados em todos os empreendimentos apoiados pelo Banco. Assim, o BNDES reforça o compromisso histórico com o desenvolvimento de toda a sociedade brasileira, em alinhamento com os desafios mais urgentes da dinâmica social e econômica contemporânea. As linhas de financiamento FINAME Agrícola e FINAME PSI são um bom exemplo de como o BNDES vem apoiando esse desenvolvimento. Este Programa é voltado ao fomento e ao incentivo aos produtores rurais, para a modernização da frota de equipamentos agrícolas do país, visando obter maiores e melhores índices de produtividade, aproveitando de forma mais eficiente a capacidade produtiva do território nacional. Essa iniciativa também visa como consequência, o incremento do PIB e superávit na balança comercial.

– Superintendência de Seguros Privados – SUSEP:

A SUSEP é o órgão responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro. Autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, foi criada pelo Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, que também instituiu o Sistema Nacional de Seguros Privados, do qual fazem parte o Conselho Nacional de Seguros Privados – CNSP, o Instituto de Resseguros do Brasil (IRB Brasil Resseguros S.A. – IRB Brasil Re), as

sociedades autorizadas a operar em seguros privados e capitalização, as entidades de previdência privada aberta e os corretores habilitados.

Atribuições do CNSP

1. Fixar as diretrizes e normas da política de seguros privados;
2. Regular a constituição, organização, funcionamento e fiscalização dos que exercem atividades subordinadas ao Sistema Nacional de Seguros Privados, bem como a aplicação das penalidades previstas;
3. Fixar as características gerais dos contratos de seguros, previdência privada aberta e capitalização;
4. Estabelecer as diretrizes gerais das operações de resseguro;
5. Prescrever os critérios de constituição das Sociedades Seguradoras, de Previdência Privada Aberta e de Capitalização, com fixação dos limites legais e técnicos das respectivas operações;
6. Disciplinar a corretagem do mercado e a profissão de corretor.

Atribuições da SUSEP

1. Fiscalizar a constituição, organização, funcionamento e operação das Sociedades Seguradoras, de Capitalização, Entidades de Previdência Privada Aberta e Resseguradores, na qualidade de executora da política traçada pelo CNSP;
2. Atuar no sentido de proteger a captação de poupança popular que se efetua através das operações de seguro, previdência privada aberta, de capitalização e resseguro;
3. Zelar pela defesa dos interesses dos consumidores dos mercados supervisionados;
4. Promover o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos operacionais a eles vinculados, com vistas à maior eficiência do Sistema Nacional de Seguros Privados e do Sistema Nacional de Capitalização;
5. Promover a estabilidade dos mercados sob sua jurisdição, assegurando sua expansão e o funcionamento das entidades que neles operem;
6. Zelar pela liquidez e solvência das sociedades que integram o mercado;

7. Disciplinar e acompanhar os investimentos daquelas entidades, em especial os efetuados em bens garantidores de provisões técnicas;
8. Cumprir e fazer cumprir as deliberações do CNSP e exercer as atividades que por este forem delegadas;
9. Prover os serviços de Secretaria Executiva do CNSP.

Assim, estando alinhado às melhores práticas de mercado e à legislação vigente, o Banco OMEGA busca, junto com seus parceiros de negócios e com os órgãos regulamentadores, desenvolver os melhores produtos e serviços a serem ofertados ao mercado, tendo como objetivo institucional ser *Best in Class*. Para isso, mantém seus processos sob constante análise, na busca de aprimoramento para melhor atender seu público.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O assunto explorado neste trabalho é a potencial rentabilidade a ser obtida pelos agentes financeiros credenciados junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, ao associarem-se com seguradoras e corretoras de mercado para a contratação do seguro dos equipamentos financiados. Esta oportunidade decorre da obrigatoriedade de contratação de seguro para os equipamentos financiados, imposta pelo BNDES para o desembolso dos recursos do financiamento.

No caso específico, tratado neste estudo, esta rentabilidade é oriunda da prestação de serviços do Banco OMEGA à Corretora GAMA, caracterizado pela indicação de clientes adimplentes, aderentes ao produto desenvolvido junto à Seguradora ALPHA. A questão da formatação do processo em relação ao índice de clientes adimplentes será o foco principal a ser abordado ao longo desta Monografia, visando apresentar uma proposição que traga melhores índices de adimplência e aderência aos produtos de seguro indicados pelo OMEGA, desenvolvido junto à seus parceiros.

O Banco OMEGA é agente financeiro credenciado ao BNDES. As linhas de financiamento FINAME Agrícola (Moderfrota e Moderinfra) e FINAME PSI são as principais linhas de financiamento em que atua junto à esta entidade. Para operacionalizar estas linhas de financiamento, o BNDES determina uma série de exigências e critérios. Essas premissas vão desde a documentação necessária para o credenciamento dos beneficiários dos recursos, definição da taxa dos financiamentos, até a questão da obrigatoriedade da contratação de seguro para os equipamentos financiados, principal garantia da operação, durante todo o período do financiamento.

Portanto, o agente financeiro é responsável por manter na documentação do processo, dentre outros documentos, a comprovação de contratação do seguro

desde o desembolso dos recursos financeiros até a quitação do financiamento. O descumprimento de alguma das exigências do BNDES, para a liberação dos recursos financeiros, coloca o financiamento sob pena de ter solicitada a sua liquidação antecipada.

Desse modo, esta exigência configura ao Banco OMEGA uma oportunidade de agregar valor aos seus produtos financeiros, através da indicação aos seus clientes de um produto de seguro desenvolvido em parceria com a Corretora GAMA e com a Seguradora ALPHA. Uma opção de seguro abrangente e adequada a um custo compatível com as melhores práticas de mercado, totalmente alinhado às regulamentações do BNDES e SUSEP, conforme descrito a seguir:

- Resolução BNDES - nº 665, de 1987;
- Circular nº 195 - Prod FINAME, de 28 de Julho de 2006;
- Circular nº 195 - Anexo I - Proc Op, de 28 de Julho de 2006;
- Circular nº 197 - Prod FINAME AGRÍCOLA, de 18 de Agosto de 2006;
- Circular nº 197 - Anexo I - Proc Op, de 18 de Agosto de 2006;
- Circular nº 28 FINAME e Anexo I e II, de 27 de Março de 2009;
- Circular nº 82 MODERFROTA, de 30 de Julho de 2009;
- Circular nº 83 MODERINFRA, de 30 de Julho de 2009;
- Circular nº 116 FINAME AGRÍCOLA, de 19 de Novembro de 2009;
- Circular nº 09 BNDES PSI, de 22 de Fevereiro de 2010;
- Resolução CNSP - Nº 46, de 2001;
- Circular SUSEP Nº 305, de 03 de Novembro de 2005;
- Circular SUSEP Nº 308, de 02 de Dezembro de 2005;
- Carta Circular SUSEP DETEC nº 03 2007, de 03 de Julho de 2007.

Todas as Circulares do BNDES citadas, às quais regulam a atividade financeira descrita nesta Monografia, estão subordinadas à Resolução BNDES – Nº 665, de 1987, na qual figura de forma mais ampla a questão dos seguros dos equipamentos financiados. Em anexo ao trabalho, para melhor elucidação e entendimento destas questões, irão figurar as páginas desta Resolução e das Circulares, que fazem menção e reforçam a necessidade de constituição de seguro dos equipamentos, caracterizando o agente financeiro como beneficiário do seguro.

Em anexo também, as instruções da SUSEP quanto à correta forma e enquadramento destes seguros, de acordo com os programas de apoio à agricultura, tais como o Fundo de Estabilidade do Seguro Rural – FESR, o qual é formado através da participação das sociedades seguradora, que contribuem em função do resultado positivo em cada exercício nas modalidades garantidas pelo Fundo. No caso específico deste estudo, o seguro em questão é o Penhor Rural - instituições financeiras privadas, para o qual a contribuição estipulada é de 50% (cinquenta por cento).

O produto desenvolvido através desta parceria foi o ALPHA – Equipamentos Agrícolas, um seguro do ramo 62 – Penhor Rural. Este seguro é indicado aos clientes como um produto adicional e como uma conveniência, uma vez que já é totalmente enquadrado na Legislação vigente e apresenta um custo compatível com os benefícios que o compõem. A contratação deste seguro proporciona agilidade ao processo de contratação do financiamento. Todavia, cabe salientar que o cliente tem total liberdade para contratar o seguro com corretora e seguradora de sua preferência.

O índice de contratação do seguro indicado pelo Banco OMEGA na contratação do financiamento é de 98%, sendo estes seguros renovados durante todo o período do financiamento. Contudo, o índice de adimplência nos pagamentos das renovações tem oscilado em torno de 46%, quando o nível considerado aceitável, do ponto de vista da rentabilidade do produto, é de 85%.

Para os equipamentos cuja renovação do seguro não for regularmente paga ou que, para os quais, o cliente não apresentar um seguro de acordo com a Legislação, foi customizada uma apólice coletiva junto à Seguradora BETA. Nesta apólice, o Banco OMEGA inclui todos estes equipamentos e paga mensalmente o prêmio do seguro, ainda que em uma condição de taxação diferenciada. A seguir, estes seguros inadimplentes entram em processo de cobrança, através do qual o Banco OMEGA busca o ressarcimento das despesas e a regularização do seguro do cliente, conforme pode ser observado na Figura 2.

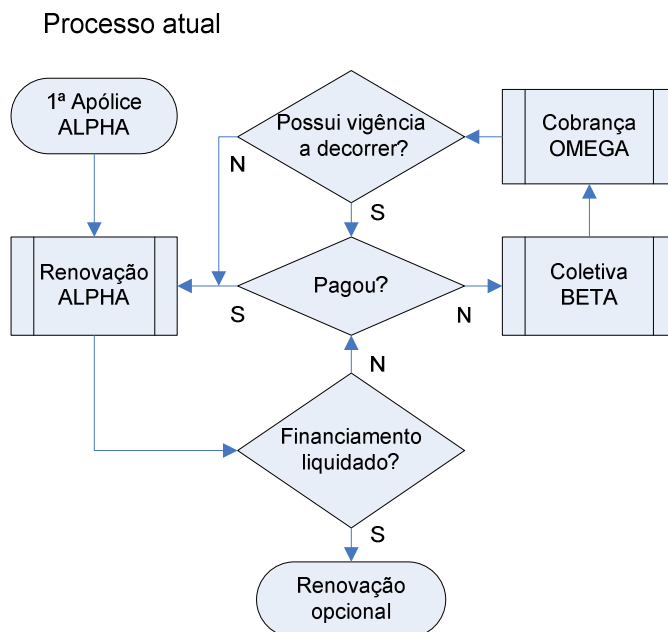


Figura 2 – Fluxo processo atual de contratação e renovação dos seguros

Neste mecanismo, sugere-se um novo formato de atuação das Seguradoras envolvidas, de modo a criar um ambiente competitivo entre ambas, no qual a adimplência dos clientes na renovação dos seguros seja o ponto chave para a manutenção e incremento das receitas de todos os agentes envolvidos. Cada uma das Seguradoras teria que buscar sua competitividade por meio de taxas e condições de pagamento mais atrativas, coberturas mais abrangentes e até mesmo uma sistemática de contatos com os clientes para esclarecimentos e incentivo à contratação/pagamento do seguro.

Desde a contratação da 1ª apólice, os clientes já teriam a opção de escolher a Seguradora que lhe apresentar as condições que lhe parecer mais atraente. A renovação ocorreria na mesma Seguradora que contratou o seguro da 1ª apólice. A partir de então, os clientes inadimplentes na carteira de uma das Seguradoras seriam incluídos na apólice coletiva da outra e vice-versa, sendo que a competição pelas renovações seria o fator decisivo para a manutenção das respectivas carteiras de seguro, conforme apresentado na Figura 3. Esta competitividade traria melhorias aos produtos de seguro, maior índice de garantia para as operações de financiamento do Banco OMEGA, além de incrementar significativamente a rentabilidade de todos os envolvidos na operação/negócio: Seguradoras, Corretora e Banco.

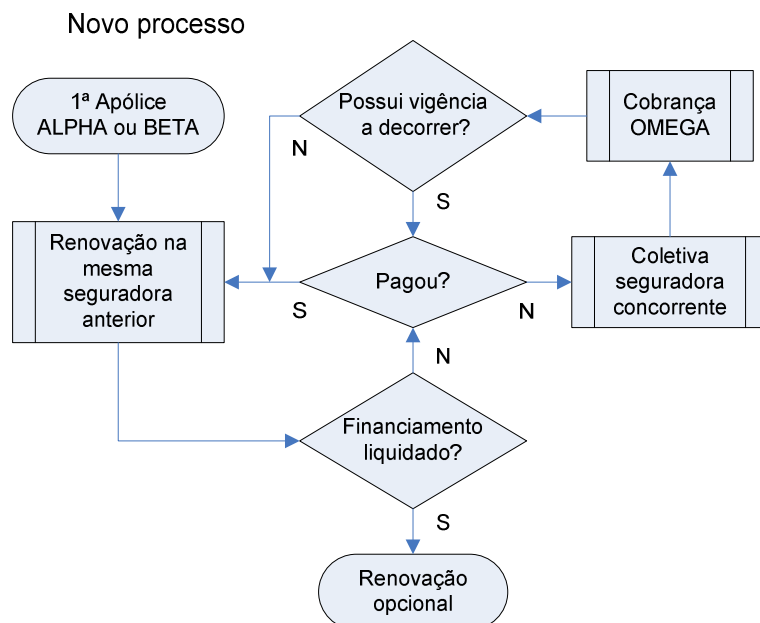


Figura 3 – Fluxo processo sugerido para contratação e renovação dos seguros

Com este novo formato do processo de contratação e formalização dos seguros, pretende-se combater o problema de baixa adimplência nos pagamentos dos seguros e com isso obterem-se melhores índices de rentabilidade para o Banco e demais envolvidos. Através do incentivo à competitividade entre as Seguradoras conveniadas, além da redução da taxa do seguro da apólice coletiva, o que representa uma redução de custos para o Banco, também se espera o aprimoramento dos produtos oferecidos aos clientes.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Melhorar a rentabilidade do produto de seguros indicado aos clientes, como forma de agregar valor aos financiamentos agrícolas cedidos pelo Banco OMEGA, como agente financeiro do BNDES.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) identificar e descrever o processo atual de contratação e formalização de seguros indicados pelo Banco OMEGA, para equipamentos financiados pelas linhas de financiamentos agrícolas do BNDES;

b) identificar oportunidades de aumentar o índice de rentabilidade obtida através da indicação de seguros, por meio do combate à inadimplência nos pagamentos das renovações;

c) incentivar a competitividade entre as Seguradoras envolvidas no processo de contratação e formalização dos seguros, promovendo o desenvolvimento e o aprimoramento dos produtos de seguros indicados, agregando valor e benefícios para os clientes finais;

d) sugerir um novo processo de controle da contratação e formalização dos seguros indicados, que seja mais ágil, eficiente, eficaz, interativo e que envolva tecnologia da informação como apoio ao negócio.

4 JUSTIFICATIVAS

Este estudo foi desenvolvido para buscar melhores índices de rentabilidade aos agentes envolvidos no processo de contratação e formalização de seguros para os equipamentos financiados pelo Banco OMEGA, através das linhas de crédito do BNDES, FINAME Agrícola e FINAME PSI. Será sugerido um novo processo, mais eficiente, eficaz e rentável, em que seria instituída uma condição de competitividade entre as Seguradoras parceiras, com o objetivo de melhor atender aos clientes, reduzir a inadimplência e aumentar a rentabilidade, sempre observando o alinhamento às normas apresentadas pelo BNDES e SUSEP.

No decorrer do trabalho descreve-se como ocorre o atual processo de indicação de seguros, que tem por finalidade apresentar aos clientes um produto de seguros com qualidade, além de agregar valor e obter segurança para sua carteira de financiamentos. Esta última, caracterizada porque o equipamento financiado, principal garantia da operação, é alienado ao agente financeiro, o qual deverá ser o beneficiário do seguro em todas as renovações, até a liquidação do financiamento.

Com o crescimento da carteira de clientes e de financiamentos, a potencialidade de desenvolvimento da rentabilidade a ser obtida através dos seguros dos equipamentos tornou-se um ponto de destaque no Banco OMEGA. Uma vez que o agente financeiro passa a receber uma remuneração significativa da Corretora em decorrência da prestação de serviços de indicação de clientes adimplentes.

Então, surge uma questão em função da queda verificada no índice de adimplência nos últimos anos: Como estabelecer uma estratégia capaz de elevar o índice de adimplência e aderência aos produtos de seguros, desenvolvidos pelo Banco OMEGA e seus parceiros de seguros, a um nível aceitável e economicamente rentável?

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia utilizada para a realização desta Monografia. A abordagem que será seguida no decorrer do trabalho será a positivista. Através de pesquisa exploratória será elaborado um diagnóstico da situação atual do processo de contratação e formalização de seguros no Banco OMEGA Brasil S.A. e detectar novas oportunidades de melhoria de processo e incremento de desempenho, tanto operacional quanto financeiro. Será aplicada a técnica de pesquisa-ação para alcançar estes objetivos, com o apoio da técnica de coleta de dados denominada entrevista informal.

Como resultado deste estudo será apresentado uma proposta de plano de ações estratégicas a ser aplicado na empresa. Este plano tem a finalidade de delinear uma nova forma de processamento das informações, uma nova abordagem de atendimento e interação com os clientes e com isso projetar uma perspectiva de maior lucratividade resultante da comercialização de seguros.

Foi escolhida a abordagem positivista para a elaboração deste trabalho porque, segundo Fossati e Luciano (2008), apresenta enfoque quantitativo, procura generalizar os resultados, envolve amostras pequenas, os dados são objetivos, envolve análises estatísticas, o pesquisador é independente do que está sendo pesquisado e permite generalizações. Todas estas características alinham-se ao objetivo central deste estudo que é a análise de um processo específico dentro do Banco OMEGA, relativo à contratação e comercialização de seguros para os equipamentos agrícolas financiados na instituição, através das linhas de financiamento do BNDES chamadas FINAME Agrícola e FINAME PSI.

5.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

Para diagnosticar a situação atual do processo de contratação e formalização de seguros no Banco OMEGA será utilizada a pesquisa exploratória que, conforme Fossati e Luciano (2008), tem como objetivo o aprimoramento de idéias e a confirmação de percepções e hipóteses. Uma de suas principais finalidades é desenvolver e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Com base na experiência do pesquisador, em sua participação e observação do processo, pretende-se verificar e destacar os pontos que potencialmente podem ser aprimorados, na busca por um melhor desempenho.

Dado o envolvimento direto do pesquisador na pesquisa, a técnica de pesquisa-ação mostrou-se adequada para o apoio aos objetivos deste estudo. De acordo com Fossati e Luciano (2008), o pesquisador dialoga com os pesquisados e envolve-se na situação. Envolve uma “intervenção” direta na problemática da pesquisa, quando se necessita solucionar problemas ou implementar processos e melhorias. A pesquisa-ação, segundo a definição de Thiollent (2004), é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada estreita associação com a ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão sendo envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

5.1.1 Coleta e Análise de Dados

Para a coleta de dados serão utilizadas as técnicas de entrevista informal e pesquisa documental. A entrevista informal é um tipo de entrevista não-estruturada que se distingue de uma conversação simples pelo fato de ter o objetivo básico de coletar dados. O entrevistador não utiliza nenhum roteiro de entrevista pré-elaborado, mas deve ter em mente sempre as informações de que necessita e os objetivos da pesquisa. Exige do entrevistador bom conhecimento sobre o tema da pesquisa, bem como habilidade para buscar informações mais relevantes (Fossati e Luciano, 2008). Na pesquisa documental utilizam-se materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de

acordo com os objetivos da pesquisa (Godoy, 1995; Gil, 2002). Alguns tipos de documentos que podem ser utilizados são: cartas, documentos oficiais, relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre missão, política de marketing, políticas de recursos humanos, relatórios de pesquisas realizadas por institutos, estatísticas, reportagens de jornal, contratos, diários, filmes, fotografias, imagens, entre outros (Fossati e Luciano, 2008).

Os documentos utilizados nesta fase do estudo serão os relatórios gerenciais e levantamentos estatísticos elaborados pela célula de controle de seguros, da área operacional, do Banco OMEGA, bem como as informações coletadas em seu sistema de controle de seguros. Serão também utilizados documentos elaborados pela área de *marketing* do Banco OMEGA, para a divulgação dos produtos de seguros. Informações e estatísticas elaboradas pela Corretora e Seguradoras conveniadas também serão objeto de estudo para avaliação do atual processo e dimensionamento de melhorias. Além dessas informações, em apoio a essa análise, será utilizado o recurso das entrevistas informais com os gestores envolvidos com a operacionalização e comercialização dos produtos de seguros desenvolvidos pelo Banco OMEGA, GAMA (corretora conveniada), ALPHA e BETA (Seguradoras conveniadas).

5.2 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS

Nesta última etapa, será feita a seleção das carências e oportunidades mais importantes e de maior prioridade para a evolução e melhoria do processo, para que assim seja constituído o Plano de Ações Estratégicas. De acordo com Costa (*apud* Fossati e Luciano, 2008, p.37), “para cada objetivo e meta, deve haver planos de ações específicos para se assegurar que as ações e passos para a implementação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas”.

Para a criação do plano de ações serão cumpridos quatro passos:

1º PASSO: Definição das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Após esta identificação, será criada a Matriz FOFA. Análise do ambiente do Banco OMEGA Brasil S.A., tornando assim possível a implementação das estratégias adequadas para a empresa.

2º PASSO: Com base em cada entrevista realizada, pretende-se identificar as principais ações sugeridas por cada entrevistado. Conforme a Matriz dimensão x estratégias sugeridas.

3º PASSO: Através das informações obtidas na análise ambiental e dos dados das entrevistas será identificado as principais estratégias a serem implementadas.

4º PASSO: Para a implementação das estratégias selecionadas e priorizadas, será utilizada a ferramenta de gestão BPM para definição e acompanhamento das ações a serem executadas e seus respectivos responsáveis.

6 REVISÃO TEÓRICA

Para potencializar a oportunidade de rentabilização do Banco OMEGA, mediante a indicação de clientes adimplentes à Corretora e às Seguradoras, com as quais se conveniou e customizou um produto de seguros alinhado com a Legislação estabelecida pelo BNDES e SUSEP, temos como uma possibilidade de solução, uma revisão nos processos de contratação e formalização dos seguros. Esta reformulação implicaria em uma maior competitividade entre as Seguradoras envolvidas, desencadeando um processo de aprimoramento dos produtos e maior foco nos clientes e suas necessidades.

De acordo com Takahashi, Sérgio (2007, p. 71/72), a respeito das reformulações estratégicas buscadas pelas organizações para um melhor desempenho em seu ambiente:

“Do ponto de vista do desempenho, as organizações são simplesmente mecanismos criados para realizar o trabalho, executar estratégias, criar valores e, com isso, beneficiar clientes, acionistas e a sociedade em geral. Do ponto de vista da perspectiva sociocultural, as organizações são estruturas criadas para satisfazer as necessidades, os desejos e as aspirações de vários investidores, tanto dentro como fora da organização. Segundo essa perspectiva, uma organização existe para atender às necessidades individuais, ajudar no exercício do poder e expressar valores individuais ou coletivos.”

Em relação ao comportamento do mercado e do consumidor, Prahalad (2004, p. 15), afirma:

“Uma transformação profunda, mas silenciosa, de nossa sociedade está em curso. Nosso sistema industrial tem gerado mais bens e serviços do que em qualquer outra época da história, distribuídos por meios de cada vez mais canais superlojas, butikues, varejistas *on-line* e estabelecimentos de desconto proliferam por toda a parte, oferecendo milhares de produtos e serviços distintos. Essa variedade de produtos e serviços é sobrepujante para os consumidores. Será que estou comprando a câmera digital certa? Será que estou obtendo o melhor tratamento para minha úlcera crônica? Será que estou fazendo a assinatura do melhor serviço? Ao mesmo tempo, graças à propagação dos telefones celulares, dos websites e dos canais de mídia, os consumidores têm acesso cada vez maior a mais informações, com mais

rapidez e a custo mais baixo, como em nenhuma outra época. Mas quem dispõe de tempo e capacidade para avaliar e selecionar todos esses produtos e serviços? A complexidade crescente das ofertas, assim como de seus riscos e recompensas, confunde e frustra a maioria dos consumidores carentes de tempo. A variedade de produtos não resultou necessariamente em melhores experiências de consumo.”

Como diferencial competitivo e criação de valor aos produtos oferecidos, segundo Prahalad (2004, p. 22), a disponibilidade de recursos que viabilizem a interação consumidor-empresa é muito importante:

“... quando analisamos as interações consumidor-empresa e amplificamos os sinais débeis que reverberam no espaço do bem-estar, vislumbramos a realidade emergente do envolvimento ativo dos consumidores, seja como comunidades temáticas, seja como indivíduos esclarecidos. Isso desafia o âmago de dois pressupostos tradicionais profundamente arraigados nas práticas de negócios: (1) que qualquer empresa ou setor pode criar valor unilateralmente; e (2) que o valor situa-se exclusivamente nos produtos e serviços da empresa ou do setor. Quais são os novos conceitos necessários para compreendermos as implicações dos novos padrões de interação entre consumidores e as empresas?”

A co-criação de valor para os produtos e serviços, através da interação consumidor-empresa, passa a ter uma nova concepção, conforme afirma Prahalad (2004, p. 30 e 32):

“A nova premissa é que o consumidor e a empresa co-criam valor, e assim a co-criação de experiências transforma-se na própria base de valor. O processo de criação de valor centra-se nos indivíduos e em suas co-criações de experiências.

Novas premissas sempre acarretam novas implicações para os negócios. A interação de consumidores e empresas torna-se o novo lugar de criação de valor. Como milhões de consumidores sem dúvida buscarão diferentes interações, o processo de criação de valor deve acomodar ampla variedade de co-criação de experiências. O contexto e o envolvimento dos consumidores enriquecem o significado de determinada experiência para o indivíduo e acentuam a singularidade da co-criação de valor.

Essas premissas e implicações sugerem novas capacidades para as empresas. Os gestores devem cuidar da qualidade das co-criações de experiências, em vez de apenas zelar pela qualidade dos produtos e processos da empresa. A qualidade depende da infraestrutura de interação de consumidores e empresas, construída em função da capacidade de criar ampla variedade de experiências. Precisam construir uma “rede de experiências” flexível, de modo que os indivíduos co-construam e personalizem suas experiências. Por fim, os papéis da empresa e dos consumidores convergem para uma experiência única de co-criação, ou uma “experiência de um”.”

Através da interatividade com os consumidores é possível para a empresa captar as necessidades e desejos de seus consumidores, em um processo de co-criação de experiência, contribuindo para o desenvolvimento dos produtos e

serviços e da satisfação dos clientes. Na Figura 4, Prahalad (2004, p. 27), demonstra o processo de propagação destas experiências:

O espectro de co-criação de experiência

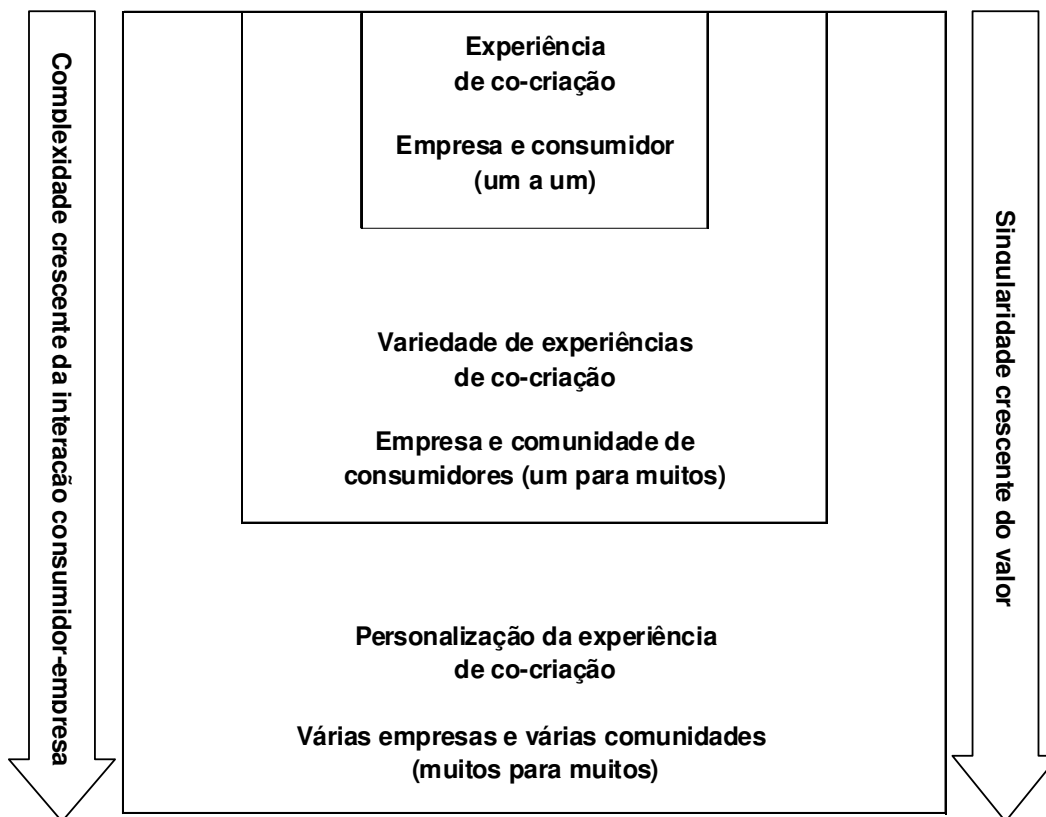


Figura 4 – O espectro de co-criação de experiência

Fonte: Prahalad (2004, p. 27)

Para buscar uma maior interatividade com os clientes, propõe-se, na descrição de um novo processo de contratação e formalização dos seguros, a ser visto adiante, que seja desenvolvido um portal, via web, que possibilite maior agilidade, interatividade e poder de customização do produto ao cliente. Na Figura 5, Prahalad, (2004, p. 31), demonstra o novo quadro de referência para a criação de valor:

O novo quadro de referência para a criação de valor

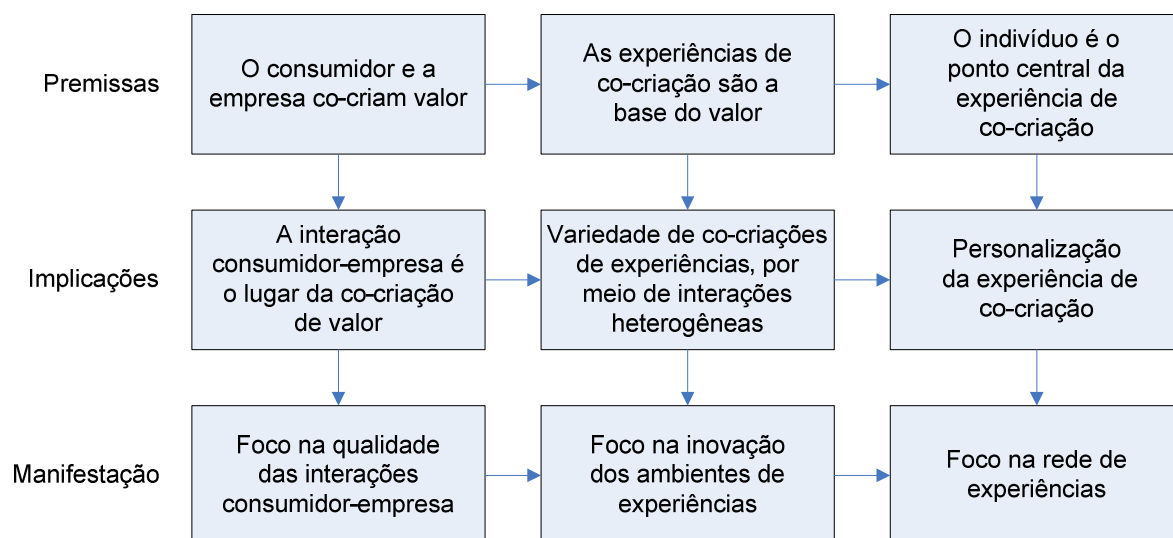


Figura 5 – O novo quadro de referência para a criação de valor

Fonte: Prahalad, (2004, p. 31)

Em relação ao estabelecimento de estratégias competitivas, Carvalho (2003, p. 63) coloca:

“Identificar quais competências uma empresa precisa construir para ganhar uma vantagem competitiva num mercado em constante mutação é uma tarefa árdua. Contudo, a capacidade de conhecer suas potencialidades e desenvolvê-las de maneira consistente pode ser decisiva para um posicionamento de sucesso no cenário competitivo.”

A identificação das competências da empresa e desenvolvimento de suas potencialidades pode ser uma importante vantagem competitiva, de modo que a identificação destes fatores passa a ser crucial para a organização. A esse respeito, Carvalho (2003, p. 63) expõe o que segue:

“A palavra competência vem do latim, *competere*. O conceito de competência pode ser visto, inicialmente, com a decomposição da palavra em latim: *com*, cujo significado é conjunto, e *petere*, cujo significado é esforço. Identificar qual é o conjunto de esforços que será capaz de levar a organização a construir uma vantagem competitiva sustentável é vital no contexto estratégico (Rabechini Jr. & Carvalho, 2003).

Prahalad & Hamel (1990) associaram o sucesso competitivo de uma corporação às habilidades dessa mesma organização em identificar, cultivar e explorar suas competências essenciais (*core competence*).

Para esses autores, a competitividade deriva, no longo prazo, da habilidade de construir, a um custo baixo e mais rápido que os concorrentes, as competências essenciais. Para tanto, é preciso fundir uma ampla rede de habilidades de produção e de tecnologia em competências que capacitem negócios individuais e adaptem-se rapidamente a novas oportunidades, gerando assim, vantagem competitiva para a corporação.

Ao cultivar competências essenciais, a corporação consegue compartilhar custos, sem necessariamente ter de investir mais que os concorrentes em pesquisa e desenvolvimento.”

Para que a empresa possa estabelecer um posicionamento estratégico e desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, capaz de gerar rendimentos maiores do que a média do setor em que atua, Carvalho (2003, p. 70) faz a seguinte colocação:

“Segundo Porter (1979), há dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custos ou diferenciação. Paralelamente, deve-se definir o escopo de atuação estratégica, podendo-se ter como alvo um mercado mais amplo, com vários segmentos industriais, ou mais restritos, atuando em um segmento específico.”

Com base nessas duas dimensões, há quatro possíveis estratégias genéricas, conforme ilustrado na Figura 6, apresentada por Carvalho (2003, p. 70). As estratégias genéricas são: liderança em custo, diferenciação, enfoque/foco em custo e enfoque/foco em diferenciação.

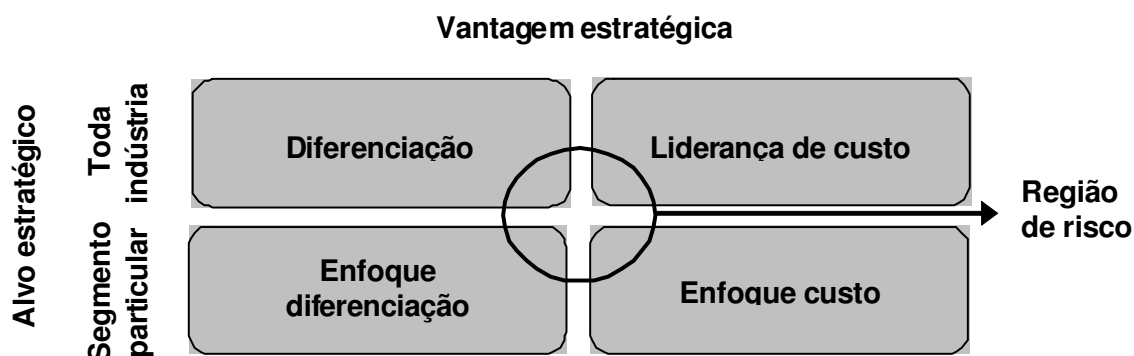


Figura 6 – Vantagem estratégica

Fonte: Carvalho (2003, p. 70)

De acordo com o que é apresentado na Figura 6, é importante que a empresa determine um posicionamento em relação a seus concorrentes. A indefinição da estratégia genérica pode representar risco aos negócios.

Ainda em relação ao estabelecimento de uma estratégia genérica, Carvalho (2003, p. 70) destaca os seguintes aspectos, conforme a seguir:

“Não fazer um posicionamento claro em nenhuma dessas estratégias pode implicar em um desempenho inferior, apresentando grande risco de a empresa tornar-se meio-termo nas diferentes estratégias. Além disso, a empresa tem de entregar dois tipos distintos de pacote de valor para o cliente (custo e diferenciação), caso contrário, oscilar entre

eles ao longo do tempo, pode confundir sua imagem perante seus clientes, fazendo com que perca credibilidade e reputação. O alinhamento de todas as atividades de uma organização em torno de uma estratégia genérica torna mais fácil sua implementação e comunicação com clientes, empregados e acionistas. Um posicionamento estratégico não claro e os *trade-offs* não explicitados dificultam a construção dos recursos necessários, criando problemas de coordenação interna (Porter, 1996).”

Nesse sentido, a estratégia genérica que melhor se aplica à comercialização de seguros da qual o Banco OMEGA participa é a de enfoque/foco em diferenciação. Visto que o Banco pretende apresentar aos seus clientes um produto de seguros com coberturas que ofereçam conforto à operação e ao patrimônio, a um custo compatível e atraente. Sendo assim, Carvalho (2003, p. 77) descreve:

“A estratégia genérica de enfoque em custo e em diferenciação guarda muitas semelhanças com as estratégias de liderança em custos e em diferenciação, respectivamente. Elas diferem basicamente no escopo competitivo.

O segredo dessa estratégia é encontrar um segmento-alvo lucrativo e sustentável para exercer suas estratégias, quer seja de custo, quer seja de diferenciação. Tal enfoque em um segmento permite à empresa criar um desempenho superior ao de suas concorrentes com alvos multifacetados. Essa segmentação pode ser em função de um recorte geográfico ou de escala ou de uma atividade que alcance um tipo de consumidor específico.

Uma vez escolhido o segmento-alvo, a empresa deve dedicar todos os seus esforços consistentemente nessa direção, comunicando sua opção ao mercado de maneira mais clara possível. Para maior sucesso na escolha de um segmento no qual se implementará a estratégia de enfoque, deve-se priorizar aqueles segmentos que sejam mais carentes.

Da mesma forma que a estratégia de diferenciação, aqui os riscos também são elevados, pois além dos *trade-offs* específicos da estratégia em custo ou diferenciação, deve-se fazer os *trade-offs* associados ao segmento-alvo, como, por exemplo, abandonar canais de distribuição. Caso os *trade-offs* feitos não impliquem valor para o cliente, essas escolhas acabam por gerar um desempenho inferior ao da média da indústria.”

Uma vez definida a estratégia genérica da empresa, devem ser observados os objetivos de desempenho, que irão contribuir para o atendimento da vantagem competitiva desejada, e seus efeitos internos e externos. Conforme Slack (1993), os objetivos de desempenho para que a função produção possa contribuir com uma vantagem competitiva são: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. Segundo Carvalho (2004, p. 78 e 79):

“A implicação do relacionamento entre os aspectos externos e internos dos objetivos de desempenho das operações permite que as operações visualizem como devem melhorar seus objetivos operacionais. Cada atividade dentro do processo produtivo contribui mais ou menos com os objetivos de desempenho, sendo condicionada por restrições físicas

(tecnologia, processos, disposição etc.), intelectuais (habilidade e conhecimento do pessoal envolvido) e culturais (cultura organizacional). Contudo, o Autor ressalta que esses objetivos não têm a mesma importância, uma vez que a importância relativa é determinada pelas características competitivas e pelo posicionamento da empresa no mercado no qual a produção está inserida. O que está implícito nesta afirmação é que também nesse nível verifica-se a existência de *trade-offs*, os quais devem estar alinhados às estratégias genéricas.”

Para ilustrar os efeitos dos cinco objetivos de desempenho, propostos por Slack (1993), Carvalho (2004, p. 79), apresenta:

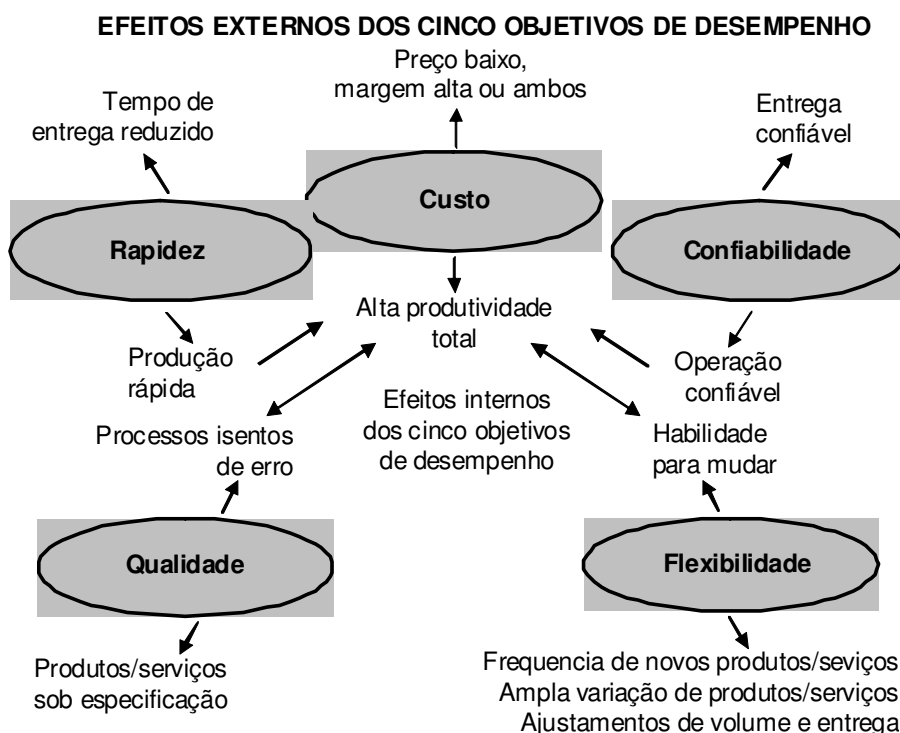


Figura 7 – Efeitos externos dos cinco objetivos de desempenho

Fonte: Carvalho (2004, p. 79)

Para apoiar o esforço pela obtenção de melhores índices de adimplência e, conseqüentemente, melhor rentabilidade do produto de seguros comercializado através do Banco OMEGA, o papel da tecnologia da informação – TI passa a ser fundamental. Através de melhores recursos de tecnologia, torna-se viável alcançar um maior número de clientes, fazer uma divulgação mais ampla dos produtos indicados e proporcionar maior interatividade com os mesmos.

Para que o Banco OMEGA alcance um novo patamar de relacionamento com seus clientes em relação à comercialização de seguros para os equipamentos financiados, é indicado por este estudo um novo processo de contratação e

comercialização dos seguros. Neste novo processo, descreve-se a importância da implementação de um portal, via internet, que proporcione maior proximidade e confiabilidade com os clientes nos negócios de seguros do Banco.

Sobre o papel da TI nas organizações contemporâneas, Carvalho (2004, p. 180) tem a seguinte posição:

“O uso eficaz da TI e a integração entre suas estratégias e a estratégia do negócio vão além da concepção de ferramenta de produtividade, sendo muitas vezes fator importante para o sucesso. Hoje, o caminho para esse sucesso não está mais relacionado apenas ao *hardware* e ao *software* utilizados, ou ainda às metodologias de desenvolvimento, mas ao alinhamento da TI com a estratégia e as características da empresa e de sua estrutura organizacional.”

Nos tempos atuais, o sucesso de uma organização, inevitavelmente passa pela área de tecnologia. Contudo, para que se alcance o sucesso, é preciso que os recursos sejam dimensionados e utilizados com eficiência e eficácia nas aplicações da tecnologia da informação. De acordo com Carvalho (2004, p. 185):

“A eficiência está associada ao uso dos recursos, enquanto a eficácia à satisfação das metas, objetivos e requisitos. Eficiência está relacionada a aspectos internos à atividade de TI e à adequada utilização dos recursos, enquanto a eficácia confronta os resultados das aplicações de TI com os resultados no negócio da empresa e os possíveis impactos na sua operação e estrutura. Ser eficaz em TI significa utilizá-la para alavancar o negócio da empresa, tornando-a mais competitiva.”

Na Figura 8, apresentada por Carvalho (2004, p. 185), podemos verificar a representação da eficiência e da eficácia de um sistema de informação:

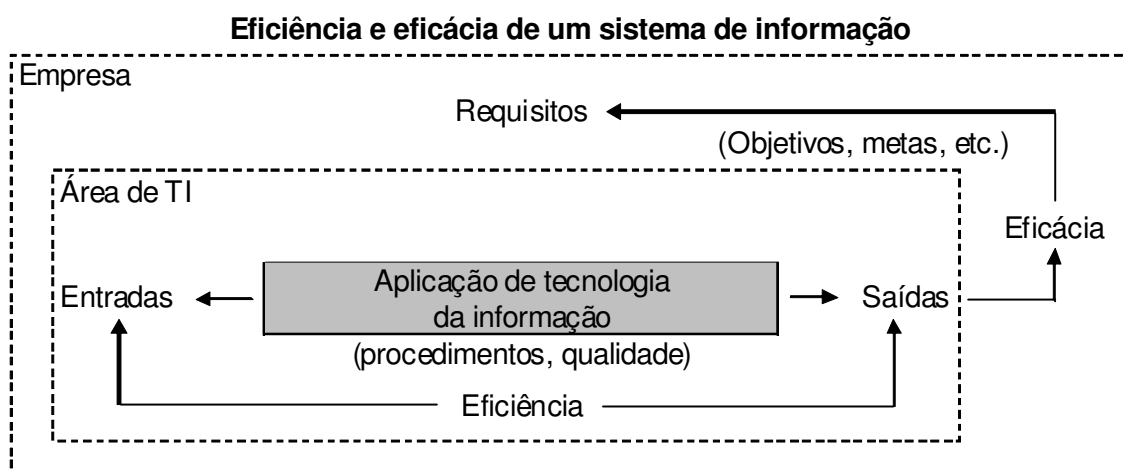


Figura 8 – Eficiência e eficácia de um sistema de informação

Fonte: Carvalho (2004, p. 185)

Para alinhamento estratégico entre TI e os negócios da empresa podem ser destacados alguns pontos críticos para uso da TI, ou seja, que podem proporcionar uma alavancagem dos negócios:

- Existência de uma estratégia definida;
- Desenvolvimento de medidas centradas nos clientes;
- Ajuste de processos e habilidades de TI aos objetivos do negócio e inserção dos objetivos do negócio nos processos e habilidades de TI;
- Finalmente, a TI deve ser assunto de todos, não somente dos técnicos.

Estes aspectos podem ser verificados no quadro abaixo, segundo Carvalho (2004, p. 198):

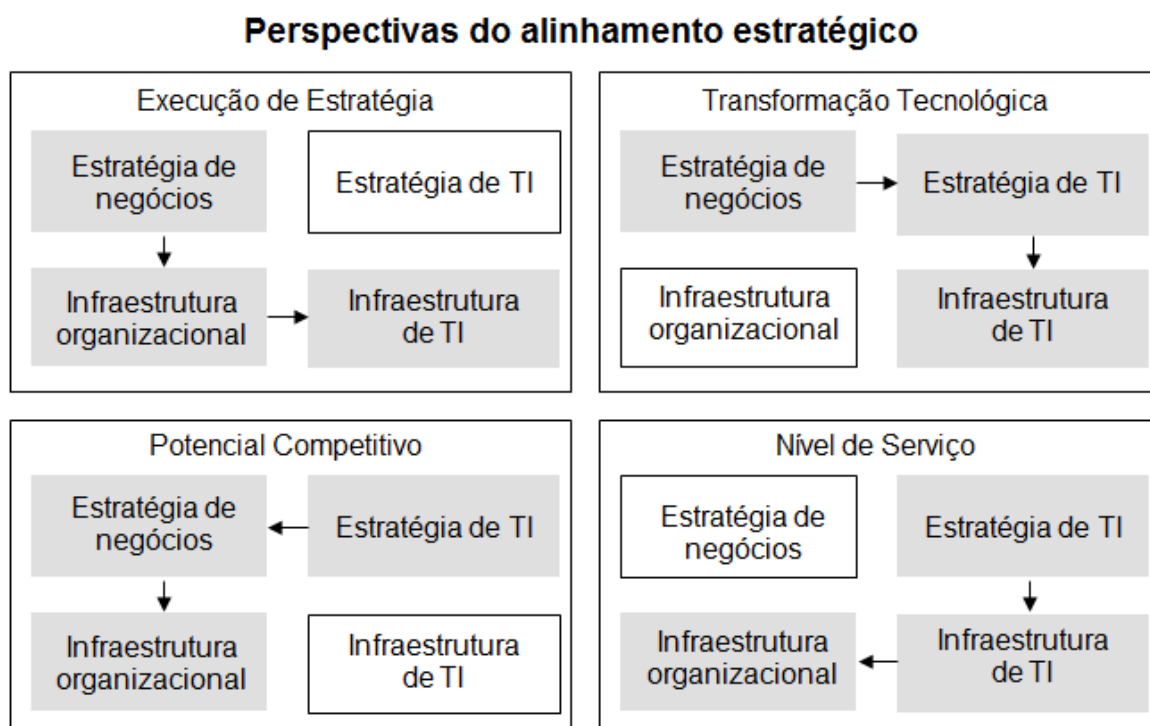


Figura 9 – Perspectivas do alinhamento estratégico

Fonte: Carvalho (2004, p. 198)

A Figura 9 demonstra as perspectivas do alinhamento estratégico e o papel da estratégia de TI neste contexto:

- **Execução da Estratégia** – A área de TI deve ter uma estratégia definida e alinhada aos interesses da organização, que irá demandar

uma infraestrutura organizacional, que por sua vez demandará recursos de TI para atender o modelo de negócio;

- **Transformação Tecnológica** – O papel da área de TI é muito importante para apoiar as medidas adotadas na organização para melhor atender aos seus clientes. A estratégia de negócios irá influenciar a estratégia de TI, que deve preparar sua infraestrutura para suportar e apoiar as necessidades da infraestrutura organizacional;
- **Potencial Competitivo** – Nesta perspectiva, a estratégia de TI retorna à estratégia de negócios os meios e formas mais adequados a serem aplicados ao modelo estabelecido, para que possa ser dimensionada uma infraestrutura organizacional compatível;
- **Nível de Serviço** – Por fim, esta perspectiva demonstra que a estratégia de negócios deve concatenar todos os demais fatores, para que haja uma harmonia entre as áreas e uma dimensão dos limites e potencialidades relacionadas ao TI.

6.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ATUAL

No processo atual de contratação e formalização dos seguros, quando da contratação do financiamento, com base em dados como o valor do equipamento (importância segurada) e a sua descrição, registrados na etapa de avaliação do crédito, é feita uma ficha de compensação com o valor do prêmio do seguro. Essa ficha de compensação é enviada, via e-mail, ao concessionário da operação, juntamente com o instrumento contratual, para que o cliente possa pagá-la. A confirmação do pagamento do seguro e o retorno do instrumento contratual assinado e registrado, juntamente com a nota fiscal de venda do equipamento, configuram a habilitação da solicitação da 1ª apólice do seguro.

Solicitação esta que se dá através da Corretora GAMA, que encaminha as informações à Seguradora ALPHA, para a emissão das apólices. Estas apólices são enviadas aos concessionários para que seja feita a entrega aos respectivos

clientes e seja reforçado junto a estes a importância da contratação do seguro durante todo o período do financiamento.

Na contratação da 1ª apólice o grau de flexibilidade e customização dos seguros são bastante limitados, não sendo disponibilizada ao cliente a possibilidade de parcelamento, restringindo-se a possibilidade de descontos especiais. Se alguma customização de coberturas for solicitada, o pedido deve ser encaminhado à Corretora para atendimento e esta, por sua vez, informa ao Banco para que sejam feitos ajustes manuais nas informações do sistema de controle de seguros do Banco.

No ano seguinte, estes seguros são renovados automaticamente, tomando como base para a importância segurada, o valor de mercado dos equipamentos, em função da região em que foi comercializado e a sua depreciação. Esta avaliação é feita pela GAMA, que faz esse levantamento e complementa os dados necessários para a contratação dos seguros. Estes dados são encaminhados à ALPHA para emissão das apólices de renovação e para distribuição diretamente aos clientes.

Como este é um processo contínuo, em que diariamente aprovam-se os financiamentos e encaminha-se a contratação dos seguros. Todos os meses é acionado o processo de renovação dos seguros contratados no ano anterior. Esse processo é iniciado com 60 dias de antecedência em relação ao término da vigência da apólice a ser renovada. A lista dos seguros que devem ser renovados é encaminhada pelo Banco à Corretora, pois a sua composição deve considerar informações como a liquidação dos financiamentos, tratamento das informações por parte da cobrança jurídica do Banco ou ainda o envio de apólice contratada pelo cliente com corretora e seguradora de sua preferência.

Em relação à precificação dos seguros, nas renovações existe maior flexibilidade, pois nestes casos o cliente tem desde o recebimento da apólice, que normalmente ocorre com 15 dias de antecedência em relação ao vencimento, até 50 dias após o vencimento para contatar a Corretora e solicitar uma melhor condição. Além da aplicação de tabela progressiva de bonificação por renovação do seguro sem registro de sinistros, pode ser disponibilizado o parcelamento do seguro, desconto de até 10% sobre o prêmio líquido e/ou ajuste da importância segurada, de acordo com a valorização do equipamento na região. Contudo, estas customizações somente podem ser efetuadas através da Corretora, que

encaminha as novas condições firmadas à Seguradora, que, assim que tiver a confirmação do pagamento da nova ficha de compensação gerada para o seguro, reemite a apólice com as customizações negociadas.

Entretanto, no processo de renovação das apólices, existem os clientes que não efetuam o pagamento dos seguros e também não apresentam seguro equivalente, de acordo com as normas e legislações regulamentadas pelo BNDES e SUSEP, contratado com seguradora de sua preferência. Como é premissa imposta pelo BNDES, para a concessão do benefício do desembolso dos recursos do financiamento, que o equipamento financiado esteja segurado durante todo o período contratado, o Banco OMEGA desenvolveu um produto junto à Seguradora BETA, para que os equipamentos, cujos seguros não foram pagos pelos clientes, sejam segurados em uma Apólice Coletiva, cuja apuração dos itens cobertos por ela é feita mensalmente, da qual o prêmio é pago pelo Banco OMEGA. Estes seguros passam a ficar disponíveis à área de cobrança do Banco OMEGA, para que o prêmio possa ser recuperado e repassado à Seguradora para reabilitação do seguro individual, vinculado ao cliente e ao financiamento.

O processo de contratação da Apólice Coletiva ocorre mensalmente, nela devem constar os seguros que devem ser incluídos, pois passaram a ser inadimplentes, e aqueles permanecem inadimplentes. Cada equipamento passa a ser elegível para esta apólice 60 dias após a data de vencimento do pagamento do prêmio do seguro, que é também a mesma data de início de vigência do seguro original, permanecendo nela até que ocorra algum dos eventos que caracterizam a sua exclusão. Tais eventos são: recuperação do pagamento do seguro original, obtido através da área de cobrança do Banco OMEGA; liquidação do financiamento ou até que data de fim de vigência original seja atingida.

A verificação dos equipamentos que devem ser incluídos nesta apólice ocorre no sistema de controle de seguros do Banco OMEGA. É gerado um arquivo em que constam as informações necessárias para a caracterização dos equipamentos, identificação do seguro original e a indicação do período e valor que está sendo pago, de acordo com a quantidade de dias do mês que o equipamento ficou mantido sob a cobertura da Apólice Coletiva. Este arquivo é remetido para a Corretora, para que seja encaminhado à Seguradora BETA e a Apólice Coletiva do mês em referência seja processada nos sistemas da Seguradora. A partir das informações geradas, faz-se uma apuração do prêmio total a ser pago pela

cobertura do mês em questão e encaminha-se uma ficha de compensação para pagamento do seguro à área de controladoria do Banco OMEGA, o qual será identificado pela Seguradora, concretizando a cobertura do seguro.

Caso ocorra a recuperação do pagamento do prêmio original do seguro, através da área de cobrança do Banco OMEGA, este valor é desmembrado em três lançamentos:

- Repasse Apólice Proporcional: que é o prêmio a ser repassado pelo Banco OMEGA à Seguradora ALPHA, calculado pró-rata, levando-se em conta para a composição do período, o dia seguinte ao pagamento prêmio do seguro original até a data de fim de vigência original;
- Recuperado na Apólice Coletiva: que é o montante dos prêmios mensais pagos para que o equipamento em questão tivesse cobertura de seguro através da Apólice Coletiva;
- Remuneração Cobrança: é o valor remanescente do prêmio original recuperado depois de descontados o Repasse Apólice Proporcional e o Recuperado na Coletiva.

Ao receber o valor do Repasse Apólice Proporcional, a Seguradora ALPHA emite a chamada Apólice Proporcional, cuja vigência é o período desde a data do pagamento (recebido em atraso) até o fim de vigência original. O prêmio desta apólice é proporcional a este período, o que dá o nome característico desta apólice. Com a emissão da Apólice Proporcional, fica restaurada a cobertura de seguro individualizada para o equipamento, vinculando a apólice ao cliente e ao financiamento.

6.2 DELINEAMENTO DAS SOLUÇÕES SUGERIDAS

A proposição que se apresenta através deste estudo, sugere que algumas etapas deste processo de contratação e renovação dos seguros sejam modificadas. No atual formato de processamento das informações de seguros, percebe-se certo engessamento dos procedimentos, inflexibilizando o acesso dos concessionários e clientes à customização das condições de comercialização dos

seguros. Muito deste comportamento deve-se ao atual sistema de controle de seguros, utilizado pelo Banco OMEGA, mostrar-se ultrapassado em relação ao processamento dos avanços conquistados em relação às customizações dos produtos de seguros e também tecnologicamente defasado em relação às necessidades de seus clientes. Esta situação requer uma reformulação da estratégia de *marketing* da empresa em relação à negociação de seguros, no intuito de alavancar o desempenho, a produtividade e a rentabilidade deste produto.

Segundo Povoas (1979), o conceito de *marketing* em seguros passa por captar clientes, sobretudo clientes para lhes vender serviços a fim de satisfazer necessidades futuras. Este trabalho é altamente especializado e exige organizações e recursos humanos tecnicamente bem preparados. O Autor destaca a comercialização do seguro como uma atividade de extrema complexidade, porque o encontro das vontades do proponente e do segurador é precedido de queda de inúmeras barreiras psicológicas que o proponente tem em si próprio. A principal das quais nasce da opção, a qual o cliente submete-se, para eleger e priorizar, entre as necessidades a satisfazer, as de previdência e as de segurança.

Sendo assim, a motivação para o seguro ou resulta da conscientização das necessidades futuras e, nesse caso, o proponente procura por si o contato com a Seguradora, ou resulta de convencimento que os argumentos de pessoas especializada originam. Mas quer por conscientização quer por convencimento, a motivação ocorre em função do conhecimento de exemplos próximos ou remotos de satisfação dessas necessidades pela instituição do seguro. É por isso que a instituição do seguro tem de comportar-se perante os segurados não só com isenção, mas com o propósito de satisfazer a necessidade que está na base do contrato de seguro celebrado. Se a satisfação da necessidade é o fim do serviço prestado pela Seguradora, tudo que tem de ser feito é manter claro e transparente os direitos do segurado, para que chegado o sinistro, não haja dúvidas de interpretação.

Complementando a conceituação de *marketing* em seguros, Povoas (1979) afirma o que segue:

“O conceito de marketing em seguros é de expressão geral no universo da seguradora e orientará todos os seus departamentos e todos os seus recursos humanos na redação e no desenvolvimento de contratos de seguro que conduzam à satisfação dos interesses, que neles, os segurados quiserem preservar. O conceito de marketing em seguros

consiste numa filosofia de gestão em que o resultado lucrativo da seguradora deixa de ser seu objetivo direto, para apresentar-se como consequência da produtividade.”

Uma possível solução para esta situação seria o investimento em inovação no processo, passando pelo desenvolvimento e implementação de um sistema que possa ser acessado via web por todos os envolvidos no processo de contratação dos seguros: Banco, Corretora, Seguradoras e concessionários. Através de um sistema desse tipo, poderia ser obtida maior flexibilidade para a customização dos seguros, além de conferir maior controle e agilidade aos processos.

Proporcionando interatividade e acesso aos concessionários para a customização dos seguros, seria possível ter maior poder de negociação com os clientes, enquadrando o seguro em uma condição mais atraente, conquistando a sua adesão e contribuindo para que não se tornasse inadimplente. Dessa forma, o processo de contratação e formalização dos seguros também deveria ser adaptado para que comportasse estas evoluções, auferindo maior produtividade e lucratividade ao negócio.

Para que sejam alcançados estes objetivos, é fundamental uma revisão e redimensionamento da competitividade, da estratégia tecnológica e da política de inovação da empresa. Em Cruz, Gollo e Setubal (2006) destacam que um dos elementos intrínsecos da competitividade está focado na produtividade. De acordo com Barriga (1995), a produtividade é parte importante do desenvolvimento da competitividade e, sem dúvida, um dos aspectos que requerem maior atenção por parte dos empresários, pois é nela que se encontra a chave para melhorar as possibilidades de competir com êxito nos mercados nacionais e internacionais. O Autor ainda relaciona essas considerações com o fator tecnológico, identificando que, à medida que a tecnologia melhora a produtividade das empresas, influi também na capacidade destas para competir.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) definem três grupos de fatores determinantes da competitividade que transcendem o nível da empresa e estão relacionados à estrutura do mercado. São eles:

- Empresariais (controláveis pela empresa);
- Estruturais (os quais são incontroláveis, ou seja, a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência);

- Sistêmicos (fatores sobre os quais a empresa possui escassa ou nenhuma possibilidade de intervir e que influenciam os níveis de eficiência e padrões de qualidade das empresas, bem como a sua capacidade de reduzir custos e aprimorar qualidade).

Em relação à competitividade pretendida entre as Seguradoras envolvidas, conforme Hitt (2008, p. 127), seguem algumas conceituações:

“Concorrentes são empresas que atuam no mesmo mercado, oferecem produtos semelhantes e visam atrair clientes semelhantes.

Rivalidade competitiva é o conjunto de ações e reações competitivas em andamento que ocorrem entre concorrentes quando eles manobram para conseguir uma posição de mercado vantajosa. Principalmente, nas indústrias (setores) extremamente competitivas, as empresas constantemente procuram vantagens quando lançam ações estratégicas e reagem às ações dos rivais. É importante para as organizações que lideram entender a rivalidade competitiva, no sentido de que o “fato central, bruto e empírico na estratégia é que algumas empresas superam outras”, o que significa que a rivalidade competitiva influencia a capacidade de uma empresa para obter e sustentar vantagens competitivas.

Rivalidade competitiva é o conjunto de ações e reações competitivas em andamento que ocorrem entre concorrentes quando eles procuram obter uma posição de mercado vantajosa.

Uma sequência de ações no nível da empresa, a rivalidade é resultado de as empresas iniciarem suas próprias ações e reagirem às ações tomadas pelos concorrentes. Comportamento competitivo é o conjunto de ações e respostas competitivas que as empresas tomam para criar ou defender suas vantagens competitivas e melhorar sua posição no mercado. Com o comportamento competitivo, a empresa tenta se posicionar com sucesso em relação às cinco forças da concorrência e defender as vantagens competitivas atuais e ao mesmo tempo criar vantagens para o futuro. Os concorrentes se envolvem cada vez mais em ações e respostas competitivas em mais de um mercado. As empresas que competem umas com as outras em vários mercados de produtos ou geográficos estão se envolvendo na concorrência em vários mercados. Todo comportamento competitivo – isto é, o conjunto total de ações e respostas competitivas tomadas por todas as empresas que competem em um mercado é denominado dinâmica competitiva.

Comportamento competitivo é o conjunto de ações e respostas competitivas que as empresas tomam para criar ou defender suas vantagens competitivas e melhorar a sua posição no mercado.

Concorrência em vários mercados ocorre quando empresas competem umas com as outras em vários mercados de produtos ou geográficos.

Dinâmica competitiva se refere a todos os comportamentos competitivos, isto é, o conjunto total de ações e respostas competitivas tomadas por todas as empresas que competem em um mercado.”

A dinâmica competitiva é apresentada na Figura 10, de acordo com Hitt (2008, p. 128):

Dos Concorrentes à Dinâmica Competitiva

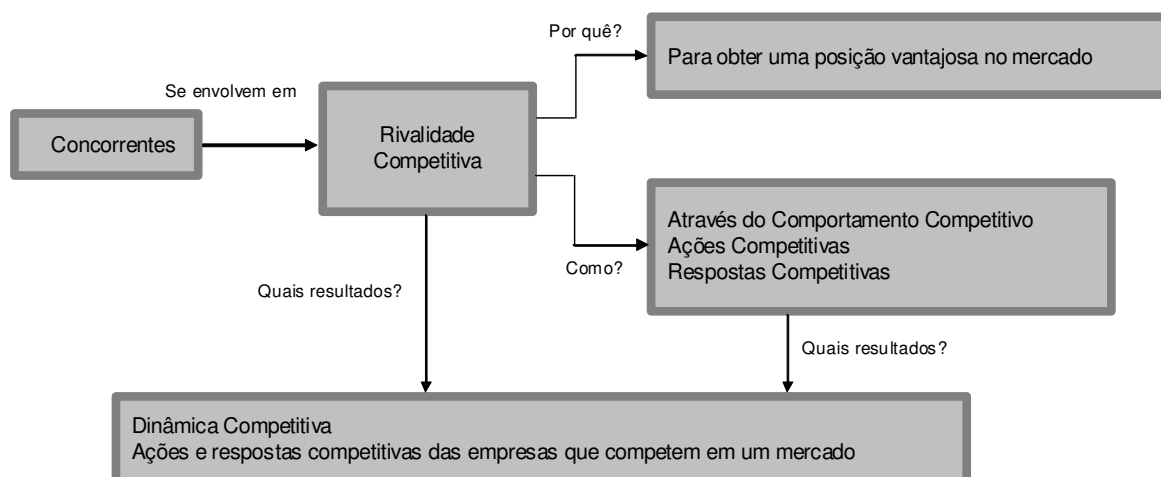


Figura 10 – Dos concorrente à dinâmica competitiva

Fonte: Hitt (2008, p. 128)

OS indicativos apresentados remetem ao entendimento de que o grande desafio das organizações está na competitividade e em melhorias dos processos produtivos que visam à satisfação dos consumidores que compõem o mercado. Isso decorre da necessidade de um processo de desenvolvimento, melhora individual e capacidade organizacional que seja capaz de integrar a organização com seus fornecedores e clientes como parte integrante de um sistema.

A nova ordem mundial incorpora nos negócios o fator contingencial identificado pela incerteza, na qual a inovação participa como uma variável incondicional que explica as estruturas de mercado e o comportamento competitivo das empresas. Conforme Miller e Morris (1999), a inovação se dá quando se cria ou se descobre uma nova utilidade e/ou novo valor comercial a uma ou mais invenções. Investimentos em inovações são críticos para a criação de novos mercados, de novos produtos, para o aumento da capacidade produtiva, além de aperfeiçoar o uso de recursos internos.

Para estabelecer e enquadrar a empresa e seus produtos às necessidades de mercado, as empresas devem investir em inovação e traçar estratégias tecnológicas para que se obtenha a maior e mais qualificada abrangência possível. Assim, podendo obter ganhos de escala e escopo, avalizando a decisão pelo investimento em tecnologia.

No caso das estratégias tecnológicas, compreendem um conceito que significa mais do que a seleção de tecnologias. Incluir em suas bases lógicas a

orientação de posicionamento de escolha de ser líder ou seguidora da mudança tecnológica, a análise e avaliação de incorporação de tecnologias radicalmente novas requer também a análise de retorno do investimento (Matos; Guimarães, 2005).

Na Tabela 1, Cruz, Gollo e Setubal (2006) apresentam a classificação das estratégias tecnológicas para o desenvolvimento de produtos e/ou serviços.

Tipo	Especificidade
Ofensiva	Busca atingir a liderança técnica e de mercado através do pioneirismo, sendo os primeiros a desenvolver e a adotar novas tecnologias.
Defensiva	Não desejam ser os primeiros no mundo, preferindo vir em segundo lugar na adoção das novas tecnologias, a fim de evitar os custos decorrentes do pioneirismo.
Imitativa	Organizações que perseguem as inovadoras, preferindo ficar atrás dos líderes das tecnologias estabelecidas.
Dependente	Empresas seguidoras de empresas maiores, não tendo autonomia para decidir uma inovação tecnológica.
Tradicional	Não possuem quase nada de inovação e os produtos são padronizados ou homogêneos.
Oportunista	Seu alvo é a identificação de "brechas" em determinados mercados que podem ser supridos com tecnologias inovadoras.

Tabela 1 – Estratégias tecnológicas

Fonte: Cruz, Gollo e Setubal (2006, p.140)

A preocupação crescente com o desenvolvimento de inovação é crucial para as empresas, uma vez que elas contribuem para a diferenciação dos produtos e serviços dos demais concorrentes, criando um valor adicional ou novo para os clientes. A inovação deve ser uma fonte vital de vantagem competitiva quando as empresas procuram competir nas arenas criadas pelas características da economia global (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2003).

Em se tratando de problemas complexos, como a adoção ou desenvolvimento de inovação, Miller e Morris (1999) mencionam que existem duas possíveis estratégias para se lidar com estes problemas: focalizar ou buscar outras perspectivas, ou seja, estudar e analisar profundamente, enquanto buscar outras perspectivas significa olhar para trás (*pulling back*) e considerar outras variáveis e padrões que possam iluminar o problema no contexto em que este está inserido. Nessa perspectiva, a literatura apresenta uma variedade de classificações de inovação tecnológica, relacionadas com o usuário final, o que é de grande utilidade para sua descrição em termos de aplicação em circunstâncias diferentes.

- Inovação Incremental:

A inovação incremental é compreendida como a exploração de formas existentes ou tecnológicas, podendo tanto melhorar qualquer coisa que já existe como reconfigurar uma forma ou tecnologia existente para servir a outros propósitos. Seu curso geralmente é caracterizado pelo longo período de inovação incremental pontuado pelas não frequentes inovações radicais. O progresso acontece por meio de pequenas melhoras incrementais até chegar a uma inovação radical que dá “um salto” à frente (Day; Schoemaker; Gunther, 2003).

Entretanto, a inovação incremental segue uma série de inovações radicais que ocorrem no “período de incremento tecnológico”, caracterizado por um grande número de variantes tecnológicas em operação, cada uma com diferentes princípios operantes que competem pela aceitação no mercado. A competição ocorre entre a tecnologia existente e a nova. Períodos de “fermentação” são confusos e incertos tanto para os produtores como para os consumidores, que ficam em dúvida entre optar por uma nova tecnologia, migrando para uma nova, ou aguardar por algo novo que possa surgir.

Segundo Day, Schoemaker e Gunther (2003), as inovações incrementais contribuem para o lançamento de produtos novos, de produtos melhorados e variados, que precisam crescer e permanecer competitivos; contudo, deve-se ter algumas precauções:

- ✓ A concorrência lança novas versões de produtos que “perturbam” a escolha da maioria dos usuários, criando um mercado futuro para inovadores que produzam alguma coisa mais simples e mais atraente aos olhos dos consumidores;
- ✓ Investimentos na inovação incremental são menos arriscados e produzem resultados mais rapidamente; não criam uma ponte entre as gerações de tecnologia atuais e as futuras, nem alteram o jogo competitivo a favor da empresa – somente inovações radicais podem fazer isso.

- Inovação Radical

A inovação radical é entendida como algo extraordinário, originado a partir de métodos ou tecnologias existentes. Termos como “inovação de avanço” e

“inovação descontínua” são frequentemente utilizadas como sinônimo para inovação radical. O termo “tecnologia perturbadora” pode ser usado para descrever a inovação tecnológica que tem o potencial de derrubar o modelo existente de negócio da organização, podendo, em muitos casos, criar novos mercados, classificados inicialmente como pequenos, mas que podem assumir um porte grande (Day; Schoemaker; Gunther, 2003).

Em suma, as inovações radicais têm o potencial de mudar as bases da competição em favor do inovador com o desenvolvimento de projetos arriscados e caros, que geralmente levam muitos anos para produzir um resultado tangível, se produzirem. A tese central é de que as empresas são encorajadas a perseguir a inovação incremental que é mais barata, mais segura, e tendem a mostrar resultados concretos de um período de tempo esperado.

A inovação apresenta categorias que se dividem em inovações em produto, inovação em processo e inovação em serviço:

- Inovação em Produtos

O desenvolvimento de produtos é uma etapa de espiral da qualidade que traduz as necessidades do usuário final através de descobertas por intermédio de pesquisas de campo num conjunto de requisitos de projeto do produto para a fabricação. É um “caos” organizado que decorre na criação de um produto cujo princípio é atender às necessidades dos clientes e garantir a sobrevivência e crescimento da organização (Mattos; Guimarães, 2005).

Embora seja comum pensar as inovações em produtos no contexto do aumento da diferenciação, essas melhorias também podem reduzir custos. São atividades de uma unidade de negócio que incrementam a diferenciação de seus produtos e serviços (Wright; Kroll; Parnell, 2000).

Para Mattos e Guimarães (2005), a inovação em produto resulta em produto novo ou melhorado, o que se complementa com os conceitos apresentados sobre inovação incremental e radical.

- Inovação em Processos

As inovações em processos têm também desenhado papéis de competição na produção, o que, em muitos casos, tem como objetivo diminuir custos na

unidade de produção. Isso se aplica à redução do número de etapas de processos que estejam desconectados (Day; Schoemaker; Gunther, 2003).

Para Matos e Guimarães (2005), a inovação em processo acontece quando os processos de produção são alterados de forma a reduzir os custos e melhorar a qualidade do produto existente, ou quando são especificamente desenvolvidos novos processos para produzir um produto novo ou melhorado.

- Inovação em Serviços

O setor de serviços é diverso. Howells e Tether (2004) classificam os serviços em quatro grupos: serviços que lidam, sobretudo, com produtos (como transporte e logística), os que trabalham com informação (tais como os *call centers*), serviços baseados em conhecimento, e serviços que lidam com pessoas (como cuidados com a saúde). Embora essa diversidade deva ser lembrada, diversas características gerais aplicam-se à maioria dos serviços.

Um elemento fundamental acerca dos serviços é o fato de que a distinção entre produtos e processos é com frequência obscura, com produção e consumo ocorrendo simultaneamente. O desenvolvimento de processos pode ser mais informal para serviços do que para bens, com uma fase inicial, consistindo de pesquisa e avaliação comercial, seguida pela implementação.

As atividades de inovação em serviços também tendem a ser um processo contínuo, consistindo em uma série de mudanças incrementais em produtos e processos. Isso pode eventualmente complicar a identificação das inovações em serviços em termos de eventos isolados, isto é, como a implementação de uma mudança significativa em produtos, processos e outros métodos.

Seguindo essa concepção, em linha com uma inovação do tipo incremental, em serviços, um novo processo para a formalização e contratação dos seguros é sugerido neste estudo. Sendo assim, desde a contratação da 1ª apólice, no momento da formalização do financiamento, até as renovações dos seguros, seria apresentado um modelo de processo mais ágil, prático e interativo.

A interatividade disponível aos clientes e concessionários poderia ser percebida já no início do processo, na contratação da 1ª apólice, pois o cliente poderia escolher entre as Seguradoras conveniadas ao OMEGA, qual oferece a condições que melhor lhe atende. No processo, ao invés de ser gerada uma ficha

de compensação para envio, via e-mail, ao concessionário, a emissão desse documento estaria disponível no portal de seguros, para que as condições de contratação sejam apresentadas ao cliente e, caso necessário, customizadas, adaptando o seguro às novas condições negociadas.

1ª Apólice	
Processo atual	Novo processo
Boleto gerado no Banco OMEGA e enviado ao Concessionário/Clientes juntamente com instrumentos contratuais via e-mail.	Boleto disponível no portal para customização/emissão diretamente no Concessionário.
Customizações somente via solicitação de cotação a ser feita ao Banco OMEGA, que em conjunto com Corretora/Seguradora procura atender pedido.	
Após boleto pago e operação desembolsada, Banco OMEGA solicita emissão de 1ª apólice à Corretora/Seguradora	Após boleto pago e operação desembolsada, 1ª apólice disponível automaticamente para Corretora/Seguradora para emissão

Tabela 2 – Diferenças no processo de contratação da 1ª apólice

Uma vez definida a condição que melhor atende aos interesses do cliente, a proposta de seguro ficaria formalizada e a ficha de compensação, com o prêmio de seguro correspondente, seria emitida, já disponibilizando as informações à Seguradora escolhida pelo cliente para a emissão da apólice. Esta, por sua vez, assim que tenha a confirmação do pagamento do prêmio e a informação de que o processo de formalização do financiamento chegou ao estágio de desembolso, o que também seria sinalizado no novo sistema de controle de seguros do Banco OMEGA, habilitaria o processo de emissão da 1ª apólice.

Também de acordo com o novo conceito de processamento das informações, as renovações dos seguros passariam a apresentar maior flexibilidade e agilidade. Após a distribuição das apólices de renovação aos clientes, aqueles que quiserem uma condição diferenciada ou quiserem solicitar algum ajuste no seu seguro, teriam apenas que procurar a concessionária na qual adquiriram seu equipamento. Dentro do prazo de até 50 dias a partir da data de vencimento do prêmio do seguro, que é a mesma data de início da vigência, as condições do seguro poderiam ser acessadas via portal do Banco OMEGA e processadas as alterações que se fizerem necessárias. Todas as customizações efetuadas, assim que formalizadas e emitida a ficha de compensação para pagamento do prêmio correspondente, ficariam disponíveis à Seguradora para que

uma nova apólice de renovação, com as novas condições, seja emitida e enviada ao cliente.

Renovações	
Processo atual	Novo processo
Controle das apólices a renovar é feito pelo Banco OMEGA.	Controle das apólices a renovar é feito diretamente pela Corretora/Seguradora
Informações para renovação das apólices encaminhadas pelo Banco OMEGA à Corretora / Seguradora	Informações para renovação das apólices disponível diretamente no portal para Corretora / Seguradora
Informações das apólices renovadas encaminhada ao Banco OMEGA via arquivo para baixa, pela Corretora/Seguradora	Informações das apólices renovadas baixadas pela Corretora/Seguradora diretamente no portal
Customizações da renovação somente via solicitação de cotação a ser feita ao Banco OMEGA, que em conjunto com Corretora/Seguradora procura atender pedido.	Customizações da renovação disponível, via portal, diretamente ao Concessionário/Cliente.

Tabela 3 – Diferenças no processo de contratação das Renovações

Esse novo método de tratamento e processamento das informações de seguros tem como principal objetivo o foco no cliente, para que, através de um produto e um atendimento melhor estruturado, sejam obtidos um melhor desempenho da adimplência dos pagamentos dos prêmios de seguros e melhores patamares de rentabilidade, oriundos desse produto. Atualmente, o índice médio de adimplência no pagamento das renovações dos seguros oscila em torno de 46% ao mês, sendo que o índice médio de adimplência desejável é de 85% ao mês. Esta condição é desejável, pois quanto maior o índice de adimplência, menor são os custos do Banco OMEGA em relação a seguros, pois menos equipamentos ficam sob a cobertura da Apólice Coletiva, cujo prêmio mensal é pago pelo Banco OMEGA.

A seguir, na Tabela 4, um demonstrativo da evolução do índice de adimplência e também de alguns valores envolvidos no processo de contratação e formalização de seguros, no período entre 2006 e 2009, inclusive. Podemos verificar que em números absolutos o desempenho do produto vem apresentando uma evolução da receita, mas se avaliarmos mais cuidadosamente, o índice de perdas em relação à potencialidade apresentada tem se mostrado bastante acentuado, sinalizando que o processo precisa de uma revisão com vistas à recuperação de desempenho.

Média Mensal	2006	2007	2008	2009
Ap. Emitidas				
1ª apólices	435	586	915	953
renovações	2.716	2.938	3.481	4.106
Total	3.151	3.524	4.396	5.059
Prêmio Emitido				
1ª apólices	1.072.721	1.137.275	1.095.596	1.858.061
renovações	3.575.737	3.790.915	2.984.700	3.175.998
Total	4.648.458	4.928.190	4.080.296	5.034.059
Adimplência	54,45%	55,10%	48,00%	44,15%
Receitas	733.825	752.424	917.062	1.126.035
Despesas	313.562	272.472	263.285	184.793
SALDO Realizado	420.263	479.951	653.777	941.242
SALDO Projetado - Adimpl. 85%	656.022	740.387	1.157.850	1.811.959
Projeção de perdas de Receita Potencial	35,94%	35,18%	43,54%	48,05%

Tabela 4 – Evolução do desempenho do produto de seguros

A seguir, nos Gráficos 1, 2, 3 e 4, podemos acompanhar o desempenho descrito na Tabela 4, apresentada anteriormente:

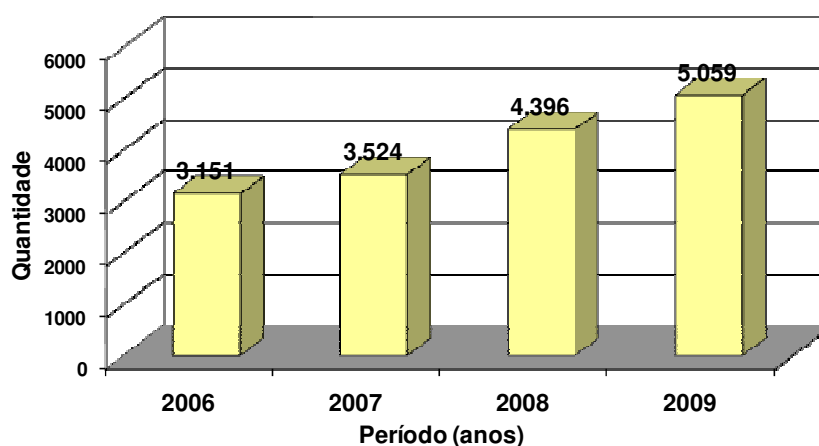


Gráfico 1 – Evolução da Média Mensal da Quantidade de Apólices Emitidas

Como visto no gráfico 1, a quantidade de equipamentos financiado e segurados tem recebido um significativo incremento anual. Este crescimento decorre dos incentivos observados nas linhas de crédito do BNDES, as quais tem sido bastante procuradas pelos produtores rurais.

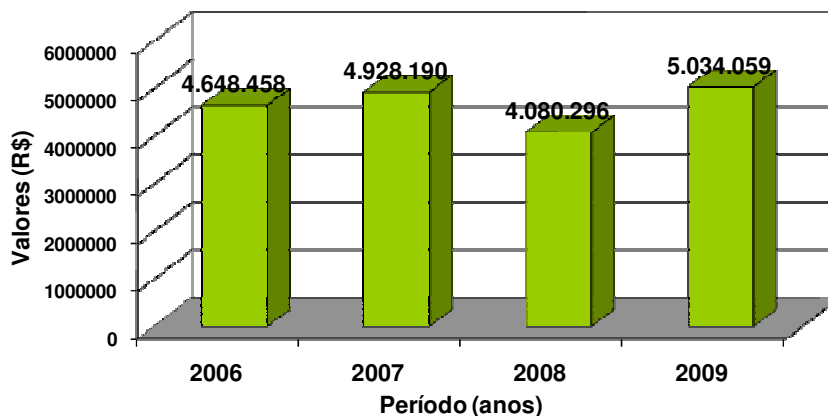


Gráfico 2 – Evolução da Média Mensal de Prêmio Emitido

Neste gráfico podemos observar a evolução do patamar de prêmio emitido, crescente desde 2006, com uma significativa queda em 2008 e uma retomada forte em 2009. Este crescimento decorre do crescimento da carteira de equipamentos financiados através do Banco OMEGA.

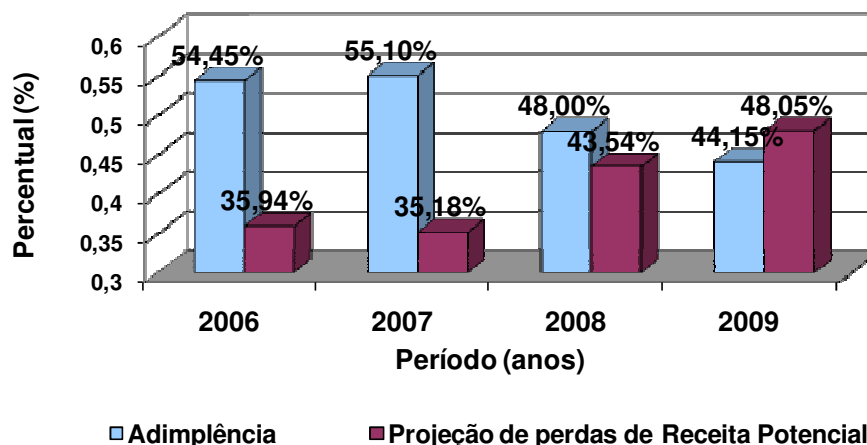


Gráfico 3 – Evolução da Média Mensal da Adimplência e Projeção de Perdas

Embora os níveis de prêmio emitido apresentem-se em crescimento, este comportamento não é observado em relação à adimplência de pagamentos destes seguros. Este comportamento acaba por projetar índices de perdas indesejáveis, os quais devem ser combatidos para uma melhor performance e rentabilidade.

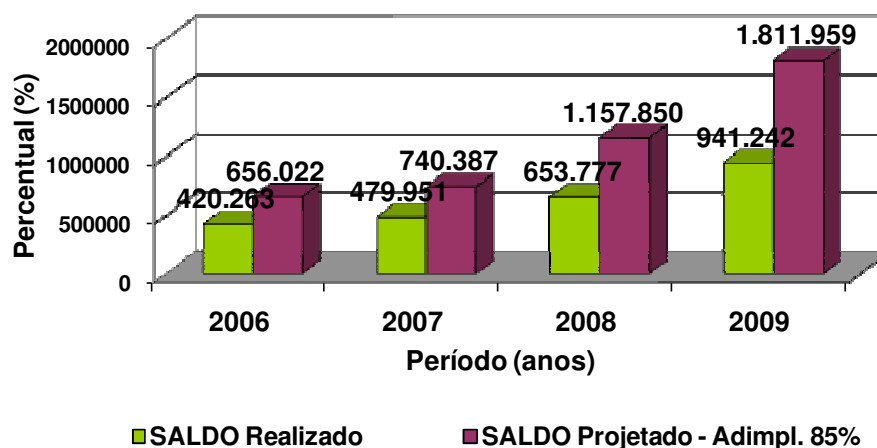


Gráfico 4 – Evolução da Média Mensal do Saldo de Receitas

Ao observarmos a relação entre o saldo realizado e o saldo potencial, projetado a uma adimplência de pagamentos de 85%, vemos que os patamares de perda estão acompanhando proporcionalmente o aumento dos ganhos. Contudo, ao relacionarmos estes níveis de forma absoluta, percebemos que os valores potencialmente perdidos representam uma soma significativa e inaceitável.

Contudo, apesar da maior flexibilidade de acesso aos componentes do cálculo do seguro, da maior agilidade e da customização do custo do seguro, decorrente das alterações possíveis, ainda assim, os clientes inadimplentes terão que ser tratados. Para isso, este estudo também propõe uma alteração no processo de formalização da Apólice Coletiva, de modo a envolver as duas seguradoras conveniadas ao Banco OMEGA, a ALPHA e a BETA. Esta ação visa aumentar a competitividade entre elas pela retenção dos clientes, incentivando à revisão e à melhoria dos produtos disponibilizados, buscando também o apoio das mesmas em busca de melhores índices de adimplência nos pagamentos das renovações dos seguros.

Em relação à competitividade, Cruz, Gollo e Setubal (2006) descrevem a importância das empresas desenvolverem uma visão sistêmica. Segundo os autores, os novos paradigmas aplicados aos estudos organizacionais contemporâneos apontam que as empresas precisam desenvolver modelos de gestão que passem, efetivamente, a considerar uma visão sistêmica e relacional dos processos administrativos e da dinâmica do ambiente institucional. A competitividade, assim considerada, não significa apenas a capacidade de manter

¹ *Ex-post* – medidas de competitividade que contemplam indicadores de natureza tangível, como preço e participação relativa de mercado.

participação de mercado (ex-post)¹, mas ampliá-la com o tempo. Isso por sua vez, requer que o desempenho não seja medido apenas por preço, mas também em outros atributos, como qualidade do produto, *design*, prazos de entrega, serviços pós-vendas, entre outros (ex-ante)².

A competitividade é resultante do comportamento das variáveis relacionadas aos ativos, processos e desempenho, bem como das influências de fatores que se encontram no ambiente estrutural e institucional da organização. Pode ser definida pela sua capacidade de planejar, produzir e comercializar produtos superiores em relação aos seus competidores, considerando o preço e as qualidades intrínsecas aos produtos. Essa capacidade é, na verdade, uma combinação de múltiplas fontes de competitividade que atuam em conjunto e produzem um resultado efetivo.

Coutinho e Ferraz (1994) definem competitividade como “a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Através do modelo de Ambastha e Momaya (2004), vemos que a competitividade é a combinação de ativos e processos. Os ativos podem ser herdados (recursos naturais) ou criados (infraestrutura) e os processos transformam esses ativos em ganhos econômicos através de vendas, ao passo que o desempenho mensura e potencializa os resultados dessa combinação.

ATIVOS	PROCESSOS	DESEMPENHO
Marca	Estratégicos	Produtividade
Conhecimento	Gestão estratégica	Custo relativo
Cultura	Flexibilidade e adaptabilidade	Market share
Sistemas organizacionais	Tecnológicos	Preço
Pessoas	Inovação, pesquisa e gestão tecnológica	Diferenciação
Tecnologia	Tecnologia da informação	Satisfação do consumidor
Capital	Marketing	Desenvolvimento de novos produtos
	Gestão de Marketing	Eficiência
	Gerenciamento de relacionamentos	Economia de escopo e de escala
	Operações e logística	Lucratividade
	Gestão de produção	Indicadores financeiros
	Qualidade	
	<i>Design</i>	
	Pessoas	
	Gestão de pessoas	
	Aprendizagem, conhecimento e competência	
	Finanças	
	Captação e alocação de recursos	



Tabela 5 – Framework para análise da competitividade em nível das empresas

Fonte: Adaptado de AMBASTHA, A.; MOMAYA, K. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. Singapore Management Review, Singapore, v.26, n.1, p. 45, 2004.

² *Ex-ante* – medidas de competitividade que contemplam os indicadores não-preço, que dependem de fatores como inovações tecnológicas, investimento em capital físico e humano e fatores dependentes dos serviços.

Na Tabela 5, vemos as dimensões da competitividade sob as seguintes dimensões:

- ✓ Na dimensão ATIVOS, consideram-se os recursos humanos, a estrutura da empresa, a cultura organizacional, a tecnologia e os demais recursos internos.
- ✓ A dimensão de PROCESSO envolve os processos de gestão de administração estratégica, nos quais são consideradas: a estratégia competitiva, as competências essenciais, a flexibilidade e adaptabilidade; os processos de gestão de pessoas, nos quais são estudados o desenvolvimento de competências, entre outros; os processos tecnológicos, os quais permitem o estudo das inovações, dos sistemas e da tecnologia da informação; os processos operacionais envolvendo manufatura, desenhos e qualidade; os processos de marketing no qual são considerados composto de marketing, os relacionamentos entre os agentes da rede de valor e as questões do poder de mercado.
- ✓ Na dimensão de DESEMPENHO, são considerados market share, indicadores financeiros, produtividade, diferenciação, lucratividade, preço, custo, variedade, criação de valor, satisfação do consumidor e desenvolvimento de novos produtos.

Em decorrência do ambiente de mercado, em que temos diversos agentes atuando de acordo com seus interesses empresariais, desenvolveu-se um pensamento derivativo em relação à competitividade. Surgiu então, a estratégia de cooperação competitiva, também chamada de coopetição, o que significa competir e cooperar simultaneamente.

A competitividade sistêmica, intensificada pela globalização dos mercados e pela abertura econômica a partir da última década do século XX, impõe aos tomadores de decisão a necessidade de revisar os preceitos clássicos estabelecidos pelos estudos de estratégias organizacionais e interorganizacionais. Faz-se necessária a difusão de um novo paradigma no pensamento estratégico das organizações, que torne possível a transição de modelos racionais, lineares e

deterministas de estratégia, para outros que permitam a inclusão da complexidade, incerteza, multidimensionalidade (Pedroso, 1999; Forjoun, 2002).

Nos anos mais recentes, o conceito tradicional de negócios como *winner takes all*, inserido nos pressupostos do paradigma puramente competitivo, está cedendo espaço para novos conceitos estratégicos. Um novo paradigma em estratégia, denominado “coopetição”, pressupõe que uma rede de organizações formule estratégias de negócios voltadas à cooperação e competição, simultaneamente, de forma a capitalizar os relacionamentos e criar valor máximo no mercado. O termo “coopetição” foi criado por Ray Noorda, fundador da companhia de software de networking Novell, que afirmou: “Você tem que competir e cooperar ao mesmo tempo.” O conceito de coopetição foi expandido por Nalebuff e Brandenburger (1996) ao afirmarem que negócio é, simultaneamente, competição e cooperação. Essa concepção de que as organizações podem cooperar para competir simultaneamente está recebendo considerável atenção, especialmente na área de gestão estratégica.

Nalebuff e Brandenburger (1996) definem coopetição como um novo e revolucionário modo de pensar que combina cooperação e competição simultaneamente. A concepção básica desenvolvida pelos autores é de que o negócio é um jogo, no qual as organizações estão em algum tempo competindo e, em outros, cooperando com outras organizações (jogadores) em seu segmento. Ambas, cooperação e competição, são aspectos necessários e desejáveis numa estratégia de negócios. Um foco exclusivo na competição – pensamento predominante em muitos escritos teóricos sobre estratégia – ignora o potencial para mudanças na natureza dos relacionamentos dos negócios, o potencial para a expansão do mercado e a criação de formas empresariais novas e mais criativas.

Bengtsson e Kock (2000) conceituam coopetição como um “relacionamento diádico e paradoxal que emerge quando duas firmas cooperam em algumas atividades, tais como em uma aliança estratégica, e em algum tempo competem com as firmas envolvidas, em outras atividades”. Segundo as Autoras, os relacionamentos coopetitivos são complexos porque consistem em duas lógicas de interação diferentes: de um lado, existem hostilidade e interesses conflitantes; de outro, consistem em amizade e interesses comuns. As Autoras afirmam que, se num relacionamento entre competidores os elementos de cooperação e competição são visíveis, isso é chamado de “coopetição”.

Dagnino e Padula (2002) afirmam que a perspectiva coepetitiva gera uma interdependência entre as empresas. Os processos de criação de valor e valor compartilhado conduzem a uma estrutura de interesse parcialmente convergentes, nos quais as questões competitivas e cooperativas estão presentes e interconectadas. Isso conduz a um novo tipo de interdependência estratégica entre as empresas, que os Autores denominam de “sistema coepetivo” para criação de valor. Os Autores apontam que a estratégia coepetitiva é um conceito multidimensional, capaz de garantir a criação de valor à empresa por meio de uma estrutura de jogo de soma positiva, mas variável.

Nalebuff e Brandenburger (1996) apresentam o modelo da rede de valor para delinear a estratégia coepetitiva. O primeiro passo desse modelo constitui-se em identificar o ambiente de negócios, assim definido o cenário competitivo pelos Autores, no qual são identificados os jogadores e as interdependências entre eles. O segundo passo é mudar o jogo e, para isso, os Autores propõem o método PARTS. A rede de valor é uma forma de olhar o ambiente de negócios, reconhecendo que a organização opera num meio ambiente competitivo composto por quatro grupos de influência: fornecedores, consumidores, concorrentes e complementadores.

O método PARTS da estratégia coepetitiva é descrito por Nalebuff e Brandenburger (1996) como: P são os jogadores (*players*) do jogo; A é o valor adicionado (*added value*) que a organização pode trazer para alguns dos jogadores; R representa as regras (*rules*) do jogo ou do negócio com os quais a organização está participando; T representa o tático (*tactics*) – formas de influenciar percepções de como a organização se enquadra no jogo; S é o escopo (*scope*) do negócio ou o link entre a organização e outros jogadores em sua rede de valor.

Na dimensão horizontal estão os concorrentes e os complementadores e, na vertical, os fornecedores e os consumidores. Os Autores enfatizam a importância de reconhecer que as organizações desempenham múltiplos papéis no jogo dos negócios, os quais são possíveis de identificar na rede de valor, sugerindo que elas são complementadoras na criação de mercados e concorrentes na divisão dos mesmos. Na rede de valores há uma mistura de cooperação e competição: é cooperação quando fornecedores, organização e consumidores (dimensão vertical)

e concorrentes, organização e complementadores (dimensão horizontal) juntam-se para criar valor; porém, quando é preciso dividir o mercado, isso é competição.

Lado, Boyd e Hanlon (1997) também estudaram os aspectos da competição e cooperação simultâneas e propuseram um modelo que prevê quatro tipos de comportamento em busca de oportunidades, sendo elas: cooperativas, monopolísticas, competitivas e sincréticas. Para os Autores, os três primeiros tipos de comportamentos não representam modelos ideais para enfrentar a competitividade sistêmica. O quarto, o comportamento sincrético, descreve uma orientação estratégica que visa a um balanço dinâmico entre competição e cooperação, sendo o mais adequado às contingências do mercado e das empresas.

Bengtsson e Kock (2000) apresentam um modelo de relacionamento que tem, no mínimo, três diferentes tipos de relacionamentos coopetitivos, dependendo do grau de cooperação e de competição: no primeiro, chamado de “relacionamento cooperativo dominante”, há mais cooperação do que competição; no segundo, denominado “relacionamento igual”, a cooperação e a competição são igualmente distribuídas; e finalmente no terceiro, o “relacionamento competitivo dominante” consiste mais em competição do que em cooperação.

Outro modelo de estratégia de coopetição foi proposto por Dagnino e Padula (2002), o qual está baseado em duas formas básicas de coopetição: diádica e rede. A coopetição diádica refere-se aos relacionamentos entre duas empresas, num nível simples da cadeia de valor, denominado de “coopetição diádica simples”, como nos casos de consórcios estratégicos em P&D. Podem também ocorrer relacionamentos entre duas empresas, em vários níveis da cadeia de valor, denominada “coopetição diádica complexa”, como, por exemplo, as firmas numa indústria de automóvel, as quais cooperam nos projetos de P&D do carro e competem na distribuição do mesmo. A coopetição em rede relaciona-se a estruturas de relacionamentos entre múltiplas empresas, num nível simples da cadeia de valor, chamada “coopetição em rede simples”, como no caso de relacionamento de comprador-fornecedor, e em vários níveis da cadeia de valor, denominada “coopetição em rede complexa”, caracterizada pelos distritos industriais, *clusters*.

Para operacionalizar as estratégias de coopetição são resgatadas as tipologias de estratégias de cooperação propostas por Lorange e Ross (1996) e

Lewis (1992), relacionadas às alianças estratégicas, e Grandori e Soda (1995), para o estudo de redes de empresa.

Grandori e Soda (1995) desenvolvem uma tipologia mais abrangente de redes interempresariais, com base na compilação de diversas pesquisas, cujos critérios fundamentais são os tipos de mecanismos de coordenação utilizados, os graus de centralização e de formalização da rede. Eles identificaram três tipos básicos de redes: sociais, burocráticas e proprietárias. As redes sociais envolvem informalidade nas relações interempresariais, prescindindo de qualquer acordo ou contrato formal. Nas redes burocráticas há um contrato formal, que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento de produtos e serviços como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. As redes proprietárias caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas.

Lorange e Ross (1996) apresentam uma classificação de alianças estratégicas numa escala contínua entre transações de mercado livre (mercado) e a internalização total (hierarquia). É no *continuum* entre a hierarquia e o mercado que acontecem os relacionamentos de parcerias, identificados como as alianças estratégicas, que, segundo o Autor, são divididas em fusões e aquisições, parceria societária, *joint ventures*, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.

Para Lewis (1992), as alianças estratégicas podem ser classificadas nos seguintes tipos:

- Alianças informais: caracterizam-se por acordos tácitos de cooperação ou intercâmbios entre empresas, que podem envolver tecnologias, controle de qualidade, conceitos gerenciais;
- Alianças contratuais: caracterizam-se por um plano mútuo de negócios, legalmente reconhecido, envolvendo a elaboração, organização e gerenciamento da aliança;
- Alianças de investimento minoritário: este tipo de aliança caracteriza-se quando uma empresa compra ações de outra, como parte de um relacionamento estratégico desejado. Nesse tipo de aliança os parceiros criam e assumem compromissos, estabelecendo condições para os investimentos minoritários, dividindo riscos e oportunidades mutuamente para atingir os objetivos desejados;

- Empreendimentos conjuntos: constituem um tipo de aliança em que os parceiros podem ter um controle acionário desigual ou igual. Eles podem ser criados por fundação de uma nova empresa, aquisição ou fusões;
- Alianças com universidades: nas alianças com universidades as possibilidades das empresas vão desde a solução de problemas práticos até a pesquisa básica de longo prazo.

De acordo com a literatura, seria incentivada a cooperação competitiva entre as Seguradoras conveniadas ao Banco OMEGA, para que o produto de seguros indicado para agregar valor aos financiamentos atinja um novo patamar de competitividade e desempenho. Essa revisão de estrutura e estratégia está diretamente relacionada com a revisão dos processos, ponto estudado com maior intensidade neste estudo.

O novo processo de contratação da Apólice Coletiva seria alterado desde o seu início, visto que a contratação dar-se-ia na Seguradora concorrente, em relação à Seguradora que contratou a renovação. Ao ser efetuada a cobrança e a recuperação do valor do seguro, no momento do Repasse Apólice Proporcional, o valor do prêmio correspondente seria repassado para a mesma Seguradora com a qual foi contratada a Apólice Coletiva. A renovação desta Apólice Proporcional também seria feita na mesma Seguradora. Contudo, no caso de inadimplência no pagamento desta renovação, a formalização da Apólice Coletiva ocorreria junto à Seguradora concorrente, na qual o equipamento em questão seria incluído, reiniciando o ciclo.

Através desta medida, espera-se atingir um ponto de equilíbrio na carteira de seguros, chegando-se ao índice desejável de adimplência nos pagamentos das renovações de 85%, encaminhando, desta forma, a estabilização em um patamar aceitável, que traga uma rentabilidade atraente para as partes envolvidas. Ademais, em apoio a esta recuperação da adimplência, também devem ser consideradas as ações de cobrança e recuperação de crédito, bem como a melhoria dos produtos oferecidos pelas Seguradoras, em relação a coberturas, franquias, taxas de prêmios ou bonificações.

6.3 ACOMPANHAMENTO E CONTROLE

Estas estratégias e processos redimensionados precisam ser acompanhados e medidos para que haja um posicionamento em relação aos objetivos pretendidos. Dentre os métodos de acompanhamento e controle disponíveis, destaca-se o *Business Performance Management* (BPM), em português, Gestão da Performance do Negócio, método indicado neste estudo para que, aplicado na empresa, apóie a implementação e o sucesso das técnicas citadas anteriormente.

6.3.1 BPM definido

A gestão de desempenho pode ser encontrada na literatura com vários nomes, o que inclui o BPM, entre outros, como: gestão de desempenho corporativo (CPM), gestão de desempenho empresarial (EPM) e gestão estratégica da empresa (SEM). Embora diferentes termos sejam utilizados, todos eles significam essencialmente a mesma coisa.

Segundo CHICALESKI, P. M. D. (2010), BPM (*Business Performance Management*), é um conjunto de software, processos de negócios e medidas de sucesso dos negócios (métricas e KPI's - *key performance indicators*) que, quando combinados, permitem a uma organização entender, agir e influenciar a performance de seus negócios. O gerenciamento segundo o método PDCA (*Plan, Do, Control, Action*), ou, em português, planejamento, execução, controle ou monitoramento e ações para melhoria de desempenho, pode ser associado ao BPM, atribuindo-se a devida amplitude e abrangência das informações monitoradas.

BPM pode ser definido como a união de componentes como orçamento, planejamento, *Business Intelligence*, integração de dados, previsões e simulações. Você não pode tê-lo sem estes componentes, mas eles por si só não o definem. BPM é muito mais do que qualquer um destes componentes individualmente. Mais amplo que as atuais métricas e produtos de *dashboards* executivos, ele permite aos gerentes conduzir seus negócios entendendo e respondendo às mudanças e tendências que estão ocorrendo na empresa.

O BPM oferece a avaliação de desempenho real do negócio de modo que se possa melhor compreender onde e quando o negócio está em risco, assim como quando evitar situações potenciais de risco. Além disso, oferece relatórios e análises para integrar igualmente os dados de planejamento, orçamento, previsão e consolidação. Pode auxiliar as empresas em termos de conformidade com a legislação tal como o ato de Sarbanes-Oxley, que exige dos negócios demonstrarem a transparência, a responsabilidade e a conformidade financeira.

A necessidade dos negócios por uma estrutura como o BPM vem da limitação fundamental do "gerenciamento por números". O gerenciamento por números, ao invés do gerenciamento dos processos de negócios que levam a estes números, ignora as verdadeiras causas de desempenho do negócio e conduz frequentemente a um manuseio incorreto destes números.

6.3.2 BPM e BI comparados

O BPM é um resultado do BI e incorpora muitas de suas tecnologias, aplicações e técnicas. Alguns críticos do BPM se perguntam por que a BI não pode fornecer o *insight* necessário para melhorar o desempenho geral dos negócios. Do ponto de vista teórico, pode. De um ponto de vista prático, não. Por exemplo, muitas empresas concentraram suas iniciativas de BI em questões departamentais, mais do que em problemas empresariais. A Tabela 6 apresenta detalhes sobre alguns dos meios nos quais empresas usaram tradicionalmente BI *versus* a maneira pela qual a BI deve ser implementada para dar apoio ao BPM.

Fator	BI tradicional	BI para BPM
Escala	Departamental	Empresarial
Concentração	Histórico	Oportuno
Decisões	Estratégico e tático	Estratégico, tático e operacional
Usuários	Analistas	Todos
Orientação	Reativo	Proativo
Processo	Dimensão ilimitada	Ciclo fechado
Medidas	Métricas	Indicadores principais de desempenho
Vistas	Genérico	Personalizado
Visuais	Tabelas/diagramas	Painéis/placares
Colaboração	Informal	Embutido
Interação	Puxar (perguntas <i>ad hoc</i>)	Empurrar (alertas)
Análise	Tendências	Exceções
Dados	Somente numérico	Numérico, textos, etc.

Tabela 6 – Diferenças entre BI tradicional e BI para BPM

Fonte: TURBAN, E. (2009, p. 195)

Cada empresa, de certo tamanho, tem processos ativados que retornam ao plano geral (p. ex., orçamentos, planos detalhados, execução, medida). O que o conceito de BPM adiciona ao que as empresas têm feito por anos é a integração desses processos, metodologias, métricas e sistemas. O BPM é uma estratégia empresarial que busca prevenir que as empresas aperfeiçoem negócios locais a expensas do desempenho geral corporativo. Não é um projeto “um por vez”, mas um processo contínuo – parte do trabalho diário dos gerentes.

Sendo assim, vimos que o BI é um dos componentes do BMP, que atribui informações mais abrangentes ao gerenciamento dos negócios quando aplicado de forma mais ampla. O BI, neste caso, é modelado e implementado de forma específica e estudada, de forma a fornecer performance e informações a respeito processo capazes de apoiar de forma mais consistente a tomada de decisões.

6.3.4 Resumo dos processos de BMP

O BMP engloba um conjunto de ciclo fechado de processos que liga estratégia e execução, de forma a otimizar o desempenho dos negócios (ver Figura 11). O ciclo implica que o desempenho perfeito é alcançado pela definição de metas e objetivos (fazer estratégias), estabelecer iniciativas e planos para alcançar essas metas (planejar), monitorar o desempenho real em relação às metas e objetivos (monitorar) e tomar ações corretivas (agir e ajustar).

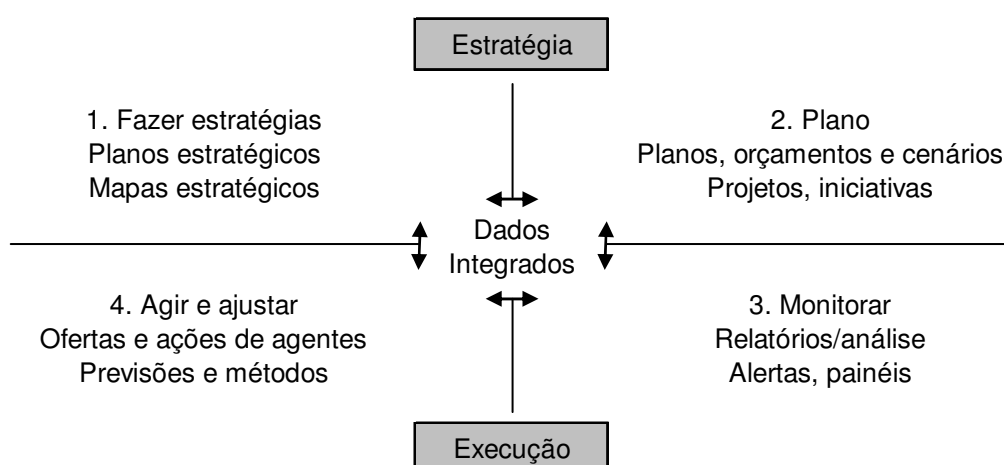


Figura 11 – Processos do ciclo fechado de BPM

Fonte: Adaptado de TURBAN, E. (2009, p. 195)

A Figura 11 apresenta a interação e a integração de dados estratégicos e de execução nos processos do ciclo fechado do BPM. Este ciclo pode ser comparado ao tradicional ciclo PDCA, ao qual podemos traçar o seguinte paralelo:

- **P (*plan*, em português: planejar)** – É a fase de planejamento, preparação das ações estratégicas, das metas e objetivos. Etapa estratégica, comparável com o processo 1 proposto pelo Autor;
- **D (*do*, em português: fazer)** – Nesta etapa o planejamento é posto em execução, as ações são desencadeadas e os resultados começam a ser gerados. Comparável com o apresentado no processo 2, apresentado na Figura 11;
- **C (*control*, em português: controle)** – Os resultados gerados precisam ser monitorados para que haja um posicionamento em relação ao planejamento e ao atendimento das metas e objetivos. Aqui verificamos que o ciclo entra na fase de execução, tal qual o item 3 apresentado;
- **A (*action*, em português: ação)** – Esta é a fase em que são analisados os resultados mapeados nos controles do processo e são tomadas medidas para adaptação do planejamento e/ou correção dos processos. Assim como o item 4 do ciclo BPM, o ciclo PDCA também possui uma etapa de análise e ajuste das ações em função dos resultados mapeados.

6.3.5 Metodologia de BPM

Um sistema de medida de desempenho efetivo deve ser dimensionado de modo a coletar informações e apoiar na tomada de decisões que possam levar os negócios a um próximo nível, não apenas preocupar-se com a manutenção dos patamares atuais. Deve envolver os seguintes aspectos:

- ✓ Alinhar objetivos de nível superior com iniciativas básicas;
- ✓ Identificar oportunidades e problemas em tempo;
- ✓ Determinar prioridades e alocar recursos com base nas prioridades;
- ✓ Mudar medidas quando o processo e estratégias subjacentes mudam;
- ✓ Delinear responsabilidades, entender o desempenho real relativo às responsabilidades, e recompensar e reconhecer realizações;

- ✓ Agir para melhorar os processos e procedimentos quando os dados os autorizam;
- ✓ Planejar e prever de forma mais confiável e oportuna.

É necessária uma estrutura de medida de desempenho holística ou sistemática para realizar essas metas, bem como outras. Nos últimos 40 anos, vários sistemas foram propostos. Alguns deles, como custeio baseado em atividades ou gerenciamento, têm foco financeiro. Outras, como o gerenciamento de qualidade total (TQM), são orientadas para processos. A seguir, dois enfoques amplamente utilizados que dão apoio aos processos básicos subjacentes ao BMP: BSC e Six Sigma.

6.3.6 Balance Scorecard

De um ponto de vista de alto nível, *balance scorecard* (BSC) é tanto uma metodologia de gerenciamento, que ajuda a traduzir os objetivos e metas financeira de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento de uma empresa em um conjunto de iniciativas acionáveis, como uma metodologia de medida de desempenho. O BSC é planejado para superar as limitações de sistemas que têm foco financeiro. Ele faz isso traduzindo a visão e estratégia de uma empresa em um conjunto de objetivos financeiros e não-financeiros, medidas, metas e iniciativas. As relações entre os objetivos financeiros e não-financeiros são mostradas na Figura 12. Os objetivos não-financeiros caem em uma das três perspectivas:

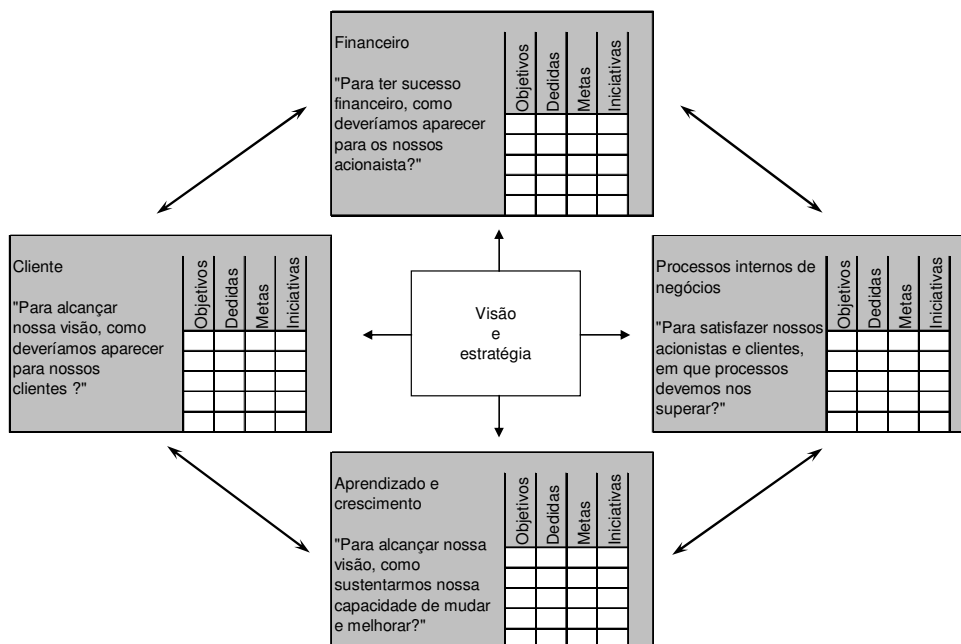


Figura 12 – Perspectivas do balanced scorecard.

Fonte: Adaptado de TURBAN, E. (2009, p. 211)

- ✓ *Processos internos de negócios*: esses objetivos especificam os processos nos quais a empresa deve se superar de modo a satisfazer seus clientes e acionistas;
- ✓ *Aprendizado e crescimento*: esses objetivos indicam como uma empresa pode melhorar sua capacidade de mudar e melhorar para alcançar sua visão.
- ✓ *Cliente*: os objetivos definem como a empresa deveria aparecer para os seus clientes se for realizar sua visão;

No BSC, o termo balance (equilíbrio) surge porque o conjunto combinado de medidas deve englobar indicadores que são:

- ✓ *Financeiros e não-financeiros*;
- ✓ *Líderes e de ocorrência (leading e lagging)*;
- ✓ *Internos e externos*;
- ✓ *Quantitativos e qualitativos*;
- ✓ *De curto e longo prazo*.

6.3.7 Six Sigma

No Six Sigma, um negócio é visto como uma série de processos. Um processo de negócios é um conjunto de atividades que transforma um conjunto de entradas, o que inclui fornecedores, ativos, recursos (p. ex., capital, material, pessoas), e informações para um conjunto de saídas (p. ex., bens ou serviços) para outra pessoa ou processo. A Tabela 7 lista algumas categorias de processos de negócios que podem afetar o desempenho geral corporativo.

Categorias de processos de negócios

Contabilidade e medidas
 Gerenciamento administrativo e de instalações
 Auditorias e melhorias
 Planejamento e execução de negócios
 Políticas e procedimentos de negócios
Marketing global e vendas
 Gerenciamento e análise de informações
 Liderança e lucratividade
 Aprendizado e inovação
 Manutenção e colaboração
 Parceria e alianças
 Produção e serviços
 Compras e gerenciamento de cadeia de fornecimento
 Recrutamento e desenvolvimento
 Pesquisa e desenvolvimento

Tabela 7 – Categorias de processos de negócios

Fonte: TURBAN, E. (2009, p. 214)

O Six Sigma baseia-se em um modelo de melhoria de desempenho simples conhecido como DMAIC. Como o BPM, o DMAIC é um modelo de melhoria de negócios de circuito fechado e engloba as etapas de definição, medida, análise, melhoria e controle de um processo. As etapas podem ser descritas como segue:

1. *Definir* – Definir as metas, objetivos e limites das atividades de melhoria. No nível mais alto, as metas são os objetivos estratégicos da empresa. Em níveis mais baixos – níveis de departamento ou projeto –, as metas são concentradas em processos operacionais específicos.

2. *Medir* – Mede o sistema existente. Estabelecer medidas quantitativas que gerarão dados estatísticos válidos. Os dados podem ser utilizados para monitorar o progresso rumo às metas definidas na etapa anterior.

3. *Analisar* – Analisar o sistema para identificar maneiras de eliminar a lacuna entre o desempenho atual do sistema ou processo e a meta desejada.

4. *Melhorar* – Dar início a ações para eliminar a lacuna encontrando maneiras de fazer as coisas de forma melhor, mais barata ou mais rápida. Utilizar o gerenciamento de projetos e outras ferramentas de planejamento para implementar o novo enfoque.

5. *Controlar* – Institucionalizar o sistema melhorado pela modificação dos sistemas de compensação e incentivos, políticas, procedimentos, planejamento de recursos de manufatura (MRP), orçamentos, instruções operacionais ou outros sistemas de gerenciamento.

Para novos processos, o modelo que é utilizado é chamado de DMADV (definir, medir, analisar, projetar e verificar). Tradicionalmente, o DMAIC e o DMADV têm sido utilizados principalmente com problemas operacionais. Todavia, nada impede a aplicação dessas metodologias a problemas estratégicos, como a lucratividade da empresa.

6.3.8 Utilização em conjunto do BSC e do Six Sigma

De acordo com TURBAN, E. (2009) o BSC e o Six Sigma são ferramentas e metodologias de gerenciamento de desempenho amplamente adotadas. Entretanto, a maioria das empresas usuárias as trata como iniciativas separadas. Todavia, esses são programas complementares. Os benefícios de cada uma não podem ser alcançados, a menos que ambas sejam integradas. O enfoque do BSC permite que as empresas identifiquem, com rapidez e precisão, fraquezas importantes de desempenho, e descubram oportunidades para melhoria e crescimento. O que o BSC tem dificuldades de fazer é mostrar como consertar os problemas de desempenho. Por outro lado, os projetos do Six Sigma geralmente falseiam, pois as equipes de projeto “oscilam por toda a empresa em busca de fraquezas de desempenho ou concentrando atenção em áreas onde as melhorias só produzirão resultados marginais” (apud Leahy, 2005, p. 48). Quando aplicados

em conjunto, BSC e Six Sigma permitem que a empresa chegue às causas subjacentes de uma incapacidade de desempenho.

A integração dos dois métodos pode ser obtida com os seguintes procedimentos:

- ✓ *Conversão das estratégias da empresa em objetivos qualificáveis. Isto pode ser feito pelo mapeamento da estratégia e uso de um placar para monitorar as métricas associadas.*
- ✓ *Colocação de degraus nos objetivos da empresa. Eles decompõem os objetivos em objetivos operacionais de nível mais baixo, aplicando raciocínio causal que subjaz ao Six Sigma.*
- ✓ *Definição de alvos com base na voz do cliente. Esse procedimento pode ser utilizado para garantir que os objetivos operacionais tenham impacto direto nas expectativas dos clientes.*
- ✓ *Implementar de projetos estratégicos usando o Six Sigma. Essa medida visa impelir melhorias na qualidade do produto e do processo.*
- ✓ *Execução de forma consistente para gerar resultados de negócios. O Six Sigma pode ser usado para controlar a variação dos processos e as suas medidas podem ser apuradas em acompanhadas através do BSC.*

Enquanto a integração das duas metodologias pode gerar benefícios substanciais, uma empresa enfrenta desafios substanciais ao adotar esse enfoque. De um ponto de vista organizacional, a empresa deve garantir o seguinte:

- ✓ *Que as ações de indivíduos na empresa estejam alinhadas com as medidas que fluem dos objetivos da empresa.*
- ✓ *Que a cultura de gerenciamento que prevalece esteja alinhada com o enfoque baseado em fatos do BSC e do Six Sigma, ao invés de ter como recurso o enfoque “conserte agora”.*
- ✓ *Que a infraestrutura de tecnologia de informação (TI) suporte a integração de BSC e Six Sigma.*

Para alcançar essa última exigência, a infraestrutura de TI deve fazer o seguinte:

- ✓ *Permitir que os executivos criem e compartilhem estratégias em pedaços ou segmentos que tenham sentido no nível operacional.*
- ✓ *Permitir que as iniciativas estejam atreladas aos objetivos estratégicos ou KPI.*
- ✓ *Fornecer capacidades de gerenciamento de programas e de projetos, de modo que as equipes dos projetos possam impelir iniciativas para suas conclusões.*
- ✓ *Permitir que os processos sejam medidos e automatizados em tempo real.*
- ✓ *Dar suporte ao planejamento estratégico completo e ciclo de execução.*

A primeira e a segunda exigências têm o suporte do BSC. As duas exigências seguintes são fornecidas pelas ferramentas e metodologias do Six Sigma. A última dessas exigências é fornecida por um sistema completo de BMP.

6.4 APLICAÇÃO DOS MÉTODOS DE CONTROLE

Segundo o que apresenta a literatura, para que as inovações de processo e as novas estratégias de abordagem e interação com os clientes tenham sucesso, é importante que se estabeleçam controles, para medição e acompanhamento do desempenho. Estes controles devem ser abrangentes e capazes de trazer informações que apoiem a tomada de decisão em relação aos níveis de eficiência e eficácia do processo, bem como em relação às melhorias e ajustes necessários.

A elaboração de um planejamento estratégico em conjunto com os demais agentes envolvidos no processo, no qual sejam determinados os objetivos do novo formato de processo e as metas a serem alcançadas é fundamental, para que se estabeleçam os controles e os acompanhamentos de desempenho. Este planejamento estratégico deve ser estruturado e enquadrado de acordo com o ciclo

PDCA (*plan, do, control e action*), ou em português: planejar, executar/implementar, controlar/monitorar e agir/melhorar o processo com base nas observações e levantamentos coletados.

Os objetivos e metas, assim como o processo devem ser refletidos em um novo sistema, a ser desenvolvido e implementado no Banco OMEGA. Este novo sistema de controle de seguros do Banco OMEGA deve conter o processo e as regras de negócio, o BI (*Business Intelligence*), para que se possam estabelecer SLA's (service level agreements) e medir os KPI's (key process indicator).

Estratégias de negócios, como a customização de um seguro com coberturas mais abrangentes e com valor agregado, em que, por exemplo, um seguro prestamista, que garante a quitação do financiamento em caso de falecimento do tomador do crédito, possa ser contratado em conjunto, devem estar previstas no planejamento estratégico e acessíveis aos clientes no novo sistema. Bem como a possibilidade de customização de um seguro mais simples, em que o cliente opte por coberturas mais restritas e franquia mais elevada, privilegiando, sobretudo, ao evento de perda total, na qual claramente o preço é o fator preponderante da decisão.

Para o acompanhamento do desempenho do processo e dos produtos de seguros, deve ser estabelecido um BSC (balance scorecard), refletido em um dashboard, em que possam ser verificados, em apoio à tomada ações para ajustes da estratégia, do processo e até mesmo dos produtos, se necessário, os seguintes aspectos:

- Penetração dos produtos de seguros, medindo-se a preferência e o comportamento dos clientes em relação aos níveis de coberturas, franquias e custos dos seguros;
- Volumes de apólices e prêmios emitidos;
- Adimplência nos pagamentos dos seguros;
- Rentabilidade, oriunda da indicação de clientes adimplentes, e custos internos dos produtos de seguros;
- Desempenho de cobrança, na recuperação da inadimplência;
- Sinistralidade da carteira de equipamentos segurados.

Estes aspectos devem ser passíveis de medição de desempenho de forma segmentada e flexível, abrangendo as particularidades da comercialização dos

seguros. Medições por seguradora, região, redes de negócios, concessionárias e tipo de equipamentos, são alguns exemplos de informações que podem apoiar a tomada de decisões, através de um panorama claro e objetivo da situação, em que possam ser direcionados esforços específicos para ajuste ou melhora do desempenho. Com base nesses apontamentos, devem ser feitos os ajustes necessários, melhorando constantemente o processo e os produtos, mantendo assim o ciclo PDCA sempre ativo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para diagnosticar a situação atual do processo de contratação e formalização de seguros no Banco OMEGA, foram feitas entrevistas com sete pessoas chave no processo, das empresas envolvidas. A seguir, a transcrição das questões abordadas e a análise dos dados e resultados obtidos através desse método:

1. Qual a sua percepção em relação ao atual processo de contratação e formalização dos seguros, desenvolvidos pela parceria entre OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA e indicados pelo OMEGA aos seus clientes, em relação aos aspectos abaixo:

Obs.:

i - Para apresentar sua resposta, por favor, pontue as questões abaixo, de 1 a 5, de acordo com a legenda indicada, a resposta que julgar mais apropriada.

ii - Para pontuar as questões abaixo, considere as informações coletadas no cotidiano juntos aos clientes, concessionários e agentes do processo (OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA).

LEGENDA:

1 – Supera as expectativas

2 – Está de acordo com as expectativas

3 – Atende às expectativas, mas poderia melhorar

4 – Precisa de revisão para melhorar o desempenho e atender às expectativas

5 – Precisa de um reposicionamento para atender às expectativas

QUESTÕES:

- 1.a) Posicionamento do produto de seguros em relação à concorrência
- 1.b) Flexibilidade das condições do seguro (coberturas, franquias, descontos,...)
- 1.c) Estrutura para atendimento ao cliente
- 1.d) Agilidade no atendimento ao cliente
- 1.e) Infraestrutura e tecnologia empregadas para o processamento das informações
- 1.f) Estrutura de competição e cooperação verificadas entre os agentes do processo (OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA)
- 1.g) Estrutura de planejamentos e controle utilizada no processo

2. Por favor, aponte os fatores e/ou pontos que julgar relevantes para os itens a seguir, do ponto de vista do produto de seguros analisado em relação ao mercado:

Obs.:

- i - Para apresentar sua resposta, por favor, assinale para cada item abaixo, de 1 a 5, de acordo com a legenda indicada, a resposta que julgar mais apropriada.
- ii - Caso necessário, por favor, complemente e/ou acrescente os fatores e/ou pontos que julgar relevantes para cada item.

LEGENDA:

- 1 – Concordo plenamente
- 2 – Concordo
- 3 – Não tenho posicionamento
- 4 – Não concordo
- 5 – Discordo plenamente

QUESTÕES:

Forças – enquadramento à legislação, amplitude/abrangência de coberturas e rapidez/qualidade na regulação de sinistros.

Oportunidades – novos planos de financiamento agrícola disponibilizados pelo BNDES e melhores índices de adimplência.

Fraquezas – preço, baixo grau de interatividade dos concessionários/clientes e dificuldade na customização dos seguros.

Ameaças – produtos de corretoras/seguradoras concorrentes, novos entrantes e retração do governo em relação à concessão de crédito para financiamentos agrícolas.

Ao verificarmos e analisarmos os resultados obtidos nas entrevistas pôde-se observar que os aspectos abordados e sugeridos nesta Monografia encontram embasamento e alinhamento com as opiniões coletadas. Dessa forma, o desenvolvimento de novas abordagens para impulsionar a venda de seguros e incrementar os resultados faz-se proeminente diante do cenário verificado.

Na questão “**1.a)** Posicionamento do produto de seguros em relação à concorrência”, a maioria das respostas oscilou por volta do argumento “**3** – Atende às expectativas, mas poderia melhorar”. Isto demonstra que as Seguradoras precisam desenvolver seus produtos, para torná-los mais atrativos e para que tenham um posicionamento consolidado diante do seu público alvo.

Ao ser abordada a questão “**1.b)** Flexibilidade das condições do seguro (coberturas, franquias, descontos,...)”, ficou ainda mais marcante a indicação de que “**3** – Atende às expectativas, mas poderia melhorar”. Vemos aqui o reconhecimento de que há uma necessidade de condições mais maleáveis para adaptação às melhores práticas de mercado.

Em relação à questão “**1.c)** Estrutura para atendimento ao cliente”, mais uma vez destacou-se a resposta indicando que “**3** – Atende às expectativas, mas poderia melhorar”. Este aspecto assinala a percepção de que é necessário haver uma estrutura que se aproxime do cliente, para melhor entendê-lo e atendê-lo.

Ainda na questão do atendimento ao cliente, quando abordado “**1.d)** Agilidade no atendimento ao cliente”, a resposta que mais se destacou foi “**2** – Está de acordo com as expectativas”. Isto demonstra o esforço das equipes destacadas nas empresas para manter um nível de atendimento satisfatório, apesar da falta de uma estrutura mais desenvolvida.

Ao conversar sobre o ponto “**1.e)** Infraestrutura e tecnologia empregadas para o processamento das informações”, voltamos a perceber a concentração das

opiniões em torno do argumento que aponta para “3 – Atende às expectativas, mas poderia melhorar”. Em alinhamento com esta opinião, sugere-se ao longo deste estudo o desenvolvimento de um novo sistema de controle de seguros para o Banco OMEGA, que viabilize maior agilidade, controle e efetividade ao processo, bem como, que viabilize a interatividade dos clientes com os produtos de seguros, via internet.

Para avaliar a opinião das pessoas chave das organizações envolvidas no processo descrito nessa Monografia, abordou-se a questão “1.f) Estrutura de competição e cooperação verificadas entre os agentes do processo (OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA)”. Também se destacou o argumento que aponta que “3 – Atende às expectativas, mas poderia melhorar”. Na expressão dessa opinião se verificou que realmente é preciso incentivar a competição e cooperação entre as organizações, ajustando-se o processo de modo a configurar a disputa pela preferência dos clientes.

Sobre a questão “1.g) Estrutura de planejamentos e controle utilizada no processo”, os agentes expressaram, em sua maioria que “3 – Atende às expectativas, mas poderia melhorar”. Esse argumento expressa o anseio por um tratamento mais eficiente e que apóie de maneira mais efetiva a tomada de decisões.

Ao analisarmos os aspectos discutidos em relação às forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, a grande maioria dos entrevistados concordou com os argumentos propostos, enriquecendo-os com valiosos acréscimos. A seguir, os pontos destacados para cada um dos aspectos da matriz FOFA:

Forças – enquadramento à legislação, amplitude/abrangência de coberturas e rapidez/qualidade na regulação de sinistros.

Complementos: localização da Corretora (contato) distante dos clientes; apoio e parceria entre a Corretora e o Banco; conhecimento da Corretora sobre os equipamentos financiados, expertise.

Oportunidades – novos planos de financiamento agrícola disponibilizados pelo BNDES e melhores índices de adimplência.

Complementos: desenvolvimento e/ou aprimoramento dos produtos de seguros das Seguradoras; oferta de produtos complementares (como seguro prestamista) para agregar valor à oportunidade de negócio.

Fraquezas – preço, baixo grau de interatividade dos concessionários/clientes e dificuldade na customização dos seguros.

Complementos: falta de apoio comercial para a divulgação e venda dos seguros, principalmente renovações.

Ameaças – produtos de corretoras/seguradoras concorrentes, novos entrantes e retração do governo em relação à concessão de crédito para financiamentos agrícolas.

Complementos: criação de corretoras dentro das concessionárias parceiras do Banco OMEGA.

7.2 PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS

Para a aplicação das melhorias propostas ao longo deste estudo, elaboradas com base nos dados apurados no Banco OMEGA a respeito dos processos e estrutura atualmente instalados para contratação e formalização dos seguros dos equipamentos agrícolas financiados, sugere-se um plano de ações estratégicas, segundo a literatura e o alinhamento com dados apurados nos depoimentos dos entrevistados, nos seguintes termos:

A - Modelo de negócios:

- Ajuste do modelo de negócios praticado entre os agentes descritos nesta Monografia, no intuito de promover uma maior competitividade entre as Seguradoras. Instigando, assim, o aprimoramento dos produtos atuais, desenvolvimento de novos produtos, tornando os produtos mais atrativos aos clientes, refletindo em melhores benefícios para os envolvidos.

B - Processo:

- Estabelecer um novo processo de oferta, contratação e formalização dos seguros, em que o cliente possa optar pela Seguradora no momento da contratação do 1º seguro e para que possa ter a oportunidade de receber uma nova oferta, da Seguradora concorrente, no caso de inadimplência.

C - Recursos:

- Desenvolver um novo sistema de controle de seguros, com portal de acesso via web, para maior agilidade, eficiência e interatividade entre os processos e os clientes. Dessa forma, o cliente poderá interagir e ajudar a criar e agregar valor à oferta e aos produtos. Estes recursos visam melhor efetividade perante o público-alvo.

D - Controles:

- Indicar KPI's (Key Process Indicators – Indicadores dos Processos-chave) e respectivos controles e acompanhamentos:
 - Apólices Emitidas;
 - Prêmio Emitido;
 - Prêmios Pagos;
 - Adimplência dos pagamentos;
 - Acompanhamento da reversão da inadimplência;
 - Receitas (oriundas da prestação de serviços).
- Estabelecer SLA's (Service Level Agreements – Acordos de Nível de Serviço) com Corretora e Seguradoras:
 - Prazo para repasse de prêmios inadimplentes recuperados via cobrança;
 - Prazo para repasse da remuneração referente à indicação de clientes;
 - Prazo para emissão e envio das apólices aos clientes;
 - Prazo para *upload* das informações sobre emissão de apólices e pagamentos de prêmios.

- Estabelecer metas e objetivos de desempenho:
 - Devem ser estabelecidas metas de desempenho para os processos chave, com o objetivo de estipular e controlar o crescimento e o desenvolvimento do desempenho.
- Apresentar os índices e dados coletados ao longo do processo (*KPI's*, *SLA's*, Metas e Objetivos) de forma detalhada e visível para as equipes envolvidas em cada etapa e em formato de *Dashboard* (painel de informações), de forma mais concisa, para os membros com funções decisórias e estratégicas.

Prazo para implementação:

- Item “**A - Modelo de negócios**” deve ser acordado dentro de um prazo de um mês a contar do início das negociações;
- Item “**B - Processo**” deve ser dimensionado em até dois meses a partir da consolidação do item A;
- Assim que o item B estiver definido, o item “**C – Recursos**” deve ser desenvolvido já com a formatação voltada para o novo processo estabelecido, com prazo de entrega das primeiras funcionalidades em seis meses, com previsão de finalização em doze meses;
- O item “**D - Controles**” também é uma consequência das definições do item B, a partir do qual identificam-se os pontos chave do processo, traçam-se os acordos de nível de serviço e estabelecem-se as metas e objetivos, passando-se a monitorar o seu desempenho. Em um mês, os controles devem estar estabelecidos.

Aplicação do Ciclo PDCA:

- Através do Ciclo PDCA (Planejar, Executar, Controlar e Melhorar) é possível manter o monitoramento constante do desempenho a fim de corrigir e/ou ajustar o planejamento, buscando obter os resultados planejados.

REFERÊNCIAS

AMBASTHA, A.; MOMAYA, K. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*, Singapore, v.26, n.1, p. 45, 2004.

BARRIGA, C. Tecnologia e competitividade em agronegócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 30, out./dez. 1995.

BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. Competition in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, v. 29, p. 411-426, 2000.

CARVALHO, Marly Monteiro de. Estratégias para competitividade. São Paulo: Futura, 2003.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. Estudo da competitividade da industria brasileira. Campinas: Papyrus, 1994.

CRUZ, Cassiana Maris Lima; GOLLO, Silvana Saionara; SETUBAL, Jeferson Bernal. Competitividade Sistêmica: estratégia e aprendizagem. Passo Fundo: UPF Editora, 2006.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Cooperation strategy: a new kindof inter-firm dynamic for value creation. *The European Academy of Management*, Stockholm, v. 9, n. 11, 2002.

DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P.J.H.; GUNTHER, R. E. Managing creativity and innovation. Harward Business Essentials. Boston, Massachusetts: Harward Business School Press, 2003.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Made in Brasil: Desafios competitivos para a Indústria Brasileira, Campus: Rio de Janeiro, 1995.

FORJOUN, M. Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 7, p. 561-666, 2002

FOSSATI, Nelson C. e LUCIANO, Edimara M.. Prática Profissional em Administração. Porto Alegre: Sulina, 2008.

FREEMAN, Christopher. The economics of technical change. London: Pinter, 1982.

GIL, Antonio C. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schimdt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1995.

GRANDORI, Anna; SODA, Giusepe. Interfirm network: antecedents, mechanisms and forms. *Organizations Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HITT, Michael A.. Administração estratégica: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2008.

HOWELLS, J.R.L.; TETHER, B.S. "Innovation in Services: Issues at Stake and Trends – A Report for the European Commission", INNO-Studies 2001: Lot 3 (ENTR-C/2001), Brussels, 2004

LADO, Augustine A.; BOYD, N.; HANLON, S. Competition, cooperation and the search for economic rent: a syncretic model. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 1, p. 110-141, 1997.

LEWIS, Jordan. Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, Peter; ROSS, Johan. Alianças estratégicas: formatação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTOS, J. R. L.; GUIMARÃES, L. S. Gestão da tecnologia e inovação: abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.

MILLER, W. L.; MORRIS, L. Fourth generation R&D. USA, Canada: John Wiley & Sons Inc, 1999.

NALEBUFF, Barry; BRANDENBURGER, Adam. Co-operação. São Paulo: Rocco, 1996.

PÓVOAS, Manuel Soares. Gestão de Marketing na Atividade de Seguros. Rio de Janeiro: APEC, 1979.

PEDROZO, E. A. O Sistema Integrado Agronegocial (SIAN): uma visão interdisciplinar, processual e de aprendizagem. Relatório de pesquisa, 1999. 75p. Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

PRAHALAD, C. K.. O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

SLACK, N. Vantagem Competitiva em Manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

TAKAHASHI, Sérgio. Gestão de inovação de produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

THIOLENT, Michel. Metodologia da Pesquisa-Ação. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

TURBAN, E.; SBARDA, R.; ARONSON, J. E.; KING, D. Business intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. Porto Alegre: Bookman, 2009.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

Sites:

- <http://www.Bancodll.com.br>
- <http://www.wwworking.com.br/pansera/equip.asp>
- <http://www.allianz.com.br/corporativo/brasil/index.asp>
- http://www.libertyseguros.com.br/institucional/institucional_historico.htm
- http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/
- http://www.susep.gov.br/menususep/apresentacao_susep.asp
- CHICALESKI, P. M. D.; Artigo: O que é Business Performance Management. <http://www.devmedia.com.br/post-7922-O-que-e-Business-Performance-Management.html>, 2010.
- http://pt.wikipedia.org/wiki/P%C3%A1gina_principal

GLOSSÁRIO

Best in Class – Ser o melhor em sua categoria e/ou área de atuação;

Cadeia de valor – Uma cadeia de valor representa o conjunto de actividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final. O conceito foi introduzido por Michael Porter em 1985;

Call centers – As maiores empresas/corporações utilizam as centrais de atendimento como forma de interagir e criar relacionamento com seus clientes.

Clusters – Agrupamento de empresas;

Competere – A palavra competência vem do latim, *competere*. O conceito de competência pode ser visto, inicialmente, com a decomposição da palavra em latim: *com*, cujo significado é conjunto, e *petere*, cujo significado é esforço.

Continuum – Um espaço topológico não vazio, separado, conexo e localmente compacto;

Coopetição – Quando o ambiente de negócios pressupõe que os agentes interajam de forma competitiva e cooperativa, simultaneamente.

Coopetição diádica – Refere-se aos relacionamentos entre duas empresas, num nível simples da cadeia de valor, denominado de “coopetição diádica simples”. Podem também ocorrer relacionamentos entre duas empresas, em vários níveis da cadeia de valor, denominada “cooperação diádica complexa”;

Core competence – O conceito de Core Competence (que em português poder ser designado por Competência Nuclear) surgiu pela primeira vez em 1990, na Harvard Business Review, num artigo intitulado "The Core Competence of the Corporation", da autoria de Gary Hamel e C. K. Prahalad. Segundo os seus autores, Core Competence designa as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização que lhe conferem uma vantagem competitiva intrínseca e, por isso, constituem os factores chave de diferenciação face aos concorrentes.

Dashboards – O termo Dashboard é utilizado para indicar um "painel de indicadores". Os dashboards podem ser classificados nos seguintes tipos: - Executivos; - Operacionais; - de Simulação. Dentro do conceito de BPM (Business Process Management) os dashboards devem ser o "produto final" na fase BAM (Business Activities Monitoring);

Insight – Capacidade da observação profunda e da dedução ; discernimento; percepção. Ter uma grande idéia, uma verdadeira visão de futuro.

Joint ventures – Joint venture ou empreendimento conjunto é uma associação de empresas, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica;

Know-how – O *know-how* ou conhecimento processual é o conhecimento de como executar alguma tarefa.

KPI's – Indicadores Chave de Desempenho, em inglês Key Performance Indicator (KPI), medem o nível de desempenho do processo, focando no “como” e indicando quão bem os processos de tecnologia da informação permitem que o objetivo seja alcançado;

Pulling back – buscar outras perspectivas, olhar para trás (*pulling back*) e considerar outras variáveis e padrões que possam iluminar o problema no contexto em que este está inserido.

Relacionamento coopetitivo – Pressupõe que uma rede de organizações formule estratégias de negócios voltadas à cooperação e competição, simultaneamente, de forma a capitalizar os relacionamentos e criar valor máximo no mercado;

Sinistralidade – trata-se de um indicador financeiro que reflete a relação entre os sinistros pagos e o valor do prêmio arrecadado.

Trade-offs – *Trade-off* ou *tradeoff* é uma expressão que define uma situação em que há conflito de escolha. Ele se caracteriza em uma ação econômica que visa à resolução de problema mas acarreta outro, obrigando uma escolha. Ocorre quando se abre mão de algum bem ou serviço distinto para se obter outro bem ou serviço distinto.

Upload – Upload ou carregamento é a transferência de dados de um computador local para um servidor.

Winner takes all – Conceito tradicional de negócios, inserido nos pressupostos do paradigma puramente competitivo.

ANEXOS

RESOLUÇÃO Nº 665/87

DISPOSIÇÕES APLICÁVEIS AOS CONTRATOS DO BNDES

(Anexo à Resolução nº 665/87)

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

DAS DEFINIÇÕES DE TERMOS TÍTULO I **DAS DISPOSIÇÕES APLICÁVEIS AOS CONTRATOS EM GERAL**

Capítulo I – ***DAS CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DA COLABORAÇÃO FINANCEIRA***

Capítulo II – ***DA UTILIZAÇÃO***

Capítulo III – ***DA REALIZAÇÃO DO PROJETO***

Capítulo IV – ***DAS CONDIÇÕES FINANCEIRAS***

Seção I – ***Da Dívida***

Seção II – ***Da Certeza e Liquidez da Dívida***

Seção III – ***Do Local e Forma de Pagamento***

Capítulo V – ***DAS GARANTIAS DA COLABORAÇÃO FINANCEIRA***

Seção I – ***Disposições Gerais***

Seção II – ***Do Seguro dos Bens***

Seção III – ***Do Seguro-Garantia***

Capítulo VI – ***DAS OBRIGAÇÕES GERAIS DA BENEFICIÁRIA***

Capítulo VII – ***DAS OBRIGAÇÕES DOS INTERVENIENTES***

Capítulo VIII – ***DO CRÉDITO-RESERVA***

Capítulo IX – ***DO INADIMPLEMENTO E DAS PENALIDADES***

Seção I – ***Normas Gerais***

Seção II – ***Do Inadimplemento Financeiro***

Seção III – ***Do Inadimplemento Não-Financeiro***

Seção IV – ***Do Inadimplemento Financeiro em Operações de Prestação de Garantia***

TÍTULO II

DAS DISPOSIÇÕES APLICÁVEIS AOS CONTRATOS EM PARTICULAR

Capítulo I – ***DOS CONTRATOS DE PROMESSA DE PRESTAÇÃO DE GARANTIA***

Seção I – ***Da Garantia em Moeda Estrangeira***

Seção II – ***Da Garantia em Moeda Nacional***

Capítulo II – ***DOS CONTRATOS DE REPASSE***

Capítulo III – ***DOS CONTRATOS DE FINANCIAMENTO A ACIONISTAS***

Capítulo IV – ***DOS CONTRATOS COM INSTITUIÇÕES DO PODER PÚBLICO***

Capítulo V – ***DOS CONTRATOS RELATIVOS A OPERAÇÕES EM MERCADO DE CAPITAIS***

a) o grupo de empresas privadas que estejam, direta ou indiretamente, sob o mesmo controle acionário;

b) o grupo de empresas e entidades estatais, de âmbito estadual ou municipal, que estejam, respectivamente, vinculadas, direta ou indiretamente, a um mesmo Estado ou a um mesmo Município; ou

c) o grupo de empresas estatais de âmbito federal que esteja, direta ou indiretamente, sob o controle de uma mesma empresa estatal federal;

XIII – *Interveniente* – pessoa física ou jurídica distinta da Beneficiária e que, a qualquer título, participa da Operação;

XIV – *Operação* – a Colaboração Financeira do BNDES, sob qualquer de suas modalidades;

XV – *OTN* – Obrigação do Tesouro Nacional;

XVI – *Prazo de Carência* – período que precede o início do prazo de amortização do principal, começando com a eficácia do negócio jurídico;

XVII – *Prazo de Utilização* – período preclusivo, situado dentro do Prazo de Carência, no qual a Beneficiária tem a Disponibilidade do crédito concedido ou da garantia a ser prestada, satisfeitas as Condições Suspensivas;

XVIII – *Sistema BNDES* – o conjunto de entidades constituído pelo BNDES e suas subsidiárias Agência Especial de Financiamento Industrial – FINAME e BNDES Participações S.A. – BNDESPAR;

XIX – *Sunamam* – Superintendência Nacional da Marinha Mercante;

XX – *Taxa de Mercado* – Taxa modal diária, praticada nas operações de Depósitos Interfinanceiros, divulgada pelo Sistema de Registro e de Liquidação Financeira de Títulos (Cetip).

TÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES APLICÁVEIS AOS CONTRATOS EM GERAL

Capítulo I – **DAS CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DA COLABORAÇÃO FINANCEIRA**

Art. 5º – Constitui Condição Suspensiva da utilização da Colaboração Financeira ou efetivação da garantia a comprovação de:

I – terem sido efetuados os registros ou arquivamentos do Contrato e/ou garantia adjeta, bem como qualquer outro ato necessário à validade e eficácia do negócio jurídico;

II – ter o projeto recebido aprovação dos órgãos governamentais que lhe confira grau de prioridade para obtenção de incentivos fiscais;

III – terem sido cumpridas as Condições Suspensivas constantes de convênio, acordo, contrato, regulamento ou programa de que se originou a operação;

IV – ter sido efetivado o seguro dos bens dados em garantia;

V – terem sido registradas as emissões dos títulos de crédito ou societários, se revestida a colaboração do BNDES da forma de subscrição ou participação societária;

VI – estarem a Beneficiária e as demais empresas integrantes do Grupo Econômico em dia com todas as obrigações contratuais perante o Sistema BNDES;

* Redação dada pela Resolução nº 775, de 16.12.91, da Diretoria do BNDES.

ou confiados à guarda de instituição financeira por ele indicada, em nome do seu proprietário e à ordem do BNDES, correndo as despesas da custódia por conta da Beneficiária;

II – o vínculo pignoratício abrange os frutos e acessões do bem empenhado, inclusive, na hipótese de caução de ações, as que venham a ser distribuídas como bonificação;

III – o BNDES poderá vender, ceder ou transferir, extrajudicialmente, os bens ou direitos, na hipótese de inadimplemento, pagando-se com o produto da alienação, ficando a ele outorgados poderes irrevogáveis e irretroatáveis para, em nome do prestante da garantia, praticar todos os atos necessários a esse fim.

Art. 26 – Os bens constitutivos da garantia não podem ser alienados, onerados, arrendados, cedidos nem removidos, sem prévio consentimento, por escrito, do BNDES, e devem ser mantidos em perfeito estado de conservação, quites de tributos e demais encargos fiscais.

Art. 27 – O valor da garantia real deve corresponder, no mínimo, a 130% (cento e trinta por cento) do valor da dívida, exceto se regulamento específico estabelecer índice diverso para as operações por ele regidas.

Parágrafo Primeiro – A Beneficiária deve comunicar imediatamente ao BNDES qualquer ocorrência que determine a diminuição ou depreciação da garantia e providenciar o respectivo reforço ou substituição, dentro de 30 (trinta) dias da solicitação, por escrito, que lhe for feita nesse sentido.

Parágrafo Segundo – O terceiro prestatante da garantia real ficará obrigado a substituí-la ou reforçá-la, se, embora sem culpa dele, se perder, deteriorar ou desvalorizar o objeto do ônus.

Parágrafo Terceiro – Para determinação do valor das garantias reais, o BNDES avaliará os bens dados em garantia de acordo com seus critérios, podendo efetuar reavaliações sempre que julgar necessário.

Art. 28 – O valor da garantia constante do Contrato deve ser expresso como a dívida, indicada a sua equivalência em OTN.

Parágrafo Primeiro – O valor da garantia, para fins de excussão, será o do montante da dívida e despesas judiciais, ressalvado o direito de o Banco efetuar ou solicitar nova avaliação, havendo ocorrido, a seu juízo, depreciação da garantia.

Parágrafo Segundo – As garantias reais constituídas em favor do BNDES são consideradas como um todo indivisível em relação ao valor da dívida.

Seção II – *Do Seguro dos Bens*^{*}

Art. 29 – A Beneficiária deve segurar o bem constitutivo da garantia, em favor e no interesse do BNDES, até final liquidação das obrigações da mesma, em importância correspondente, no mínimo, ao valor atualizado da avaliação do respectivo bem, efetuada pelo BNDES.

Parágrafo Primeiro – O seguro deve ser contratado com seguradora brasileira, sendo relevada tal exigência mediante a apresentação do certificado, expedido por órgão competente, que comprove não haver interesse do mercado segurador nacional na contratação do seguro.

Parágrafo Segundo – Na hipótese de um bem ser dado em garantia com o mesmo

* Redação dada pela Resolução nº 863, de 11.03.96, da Diretoria do BNDES.

grau de prioridade ao BNDES e a terceiros, o seguro poderá, com prévia anuência do BNDES, ser contratado em benefício comum do BNDES e desses terceiros, em conformidade com os correspondentes direitos e interesses.

Parágrafo Terceiro – A Beneficiária deve comprovar o seguro mediante a apresentação de cópia da apólice, de quaisquer endossos que alterem seu conteúdo e dos respectivos recibos de pagamento do prêmio.

Parágrafo Quarto – A Beneficiária deve apresentar ao BNDES:

I – até 30 (trinta) dias antes da data de vencimento da apólice a proposta de renovação por ela encaminhada à Seguradora;

II – até 5 (cinco) dias antes da data de vencimento da apólice a de renovação do seguro.

Parágrafo Quinto – Se o pagamento do prêmio for parcelado, a Beneficiária deverá apresentar ao BNDES o recibo de quitação, até 5 (cinco) dias antes do vencimento de cada prestação.

Parágrafo Sexto – Somente será admitida a cláusula de rateio se a sua inclusão for obrigatória.

Art. 30 – Devem ser obrigatoriamente incluídas na apólice de seguro do bem constitutivo da garantia cláusulas que:

I – determinem o pagamento da indenização ao BNDES;

II – estabeleçam a atualização da importância pela qual o bem esteja segurado;

III – não permitam a alteração do conteúdo da apólice ou o seu cancelamento por acordo entre a Beneficiária e a Seguradora, sem prévia e expressa anuência do BNDES.

Parágrafo Único – O BNDES pode exigir a inclusão de outras cláusulas especiais na apólice de seguro, as quais não podem ser alteradas sem a sua autorização por escrito.

Art. 31 – O BNDES poderá estipular o seguro e pagar o prêmio devido, na hipótese de os bens não serem segurados ou os comprovantes não serem apresentados na forma e época estabelecidas nestas Disposições.

Parágrafo Único – Obriga-se a Beneficiária a reembolsar ao BNDES as despesas correspondentes no prazo de 5 (cinco) dias, contados da emissão do aviso de débito que este lhe fizer, sem prejuízo da aplicação do estabelecido nos artigos 39 a 49.

Art. 32 – Na hipótese de sinistro, o BNDES poderá aplicar a indenização recebida para liquidar parcial ou integralmente a dívida garantida pelo bem sinistrado e quaisquer outros débitos vencidos da Beneficiária, ou autorizar o seu emprego na reparação, reconstrução ou reposição do referido bem.

Parágrafo Único – Na hipótese prevista na parte final deste artigo, a Beneficiária obriga-se a comprovar o emprego da indenização no prazo de 60 (sessenta) dias contados do recebimento.

Seção III – *Do Seguro-Garantia*

Art. 33 – O BNDES exigirá, a critério da Diretoria, a contratação de Seguro-Garantia, quando a colaboração financeira se destinar, entre outros, a projetos de infra-estrutura, implantação, ampliação de projetos industriais, bem como construção e/ou expansão de *Shopping Centers*.

Parágrafo Primeiro – As apólices deverão consignar cláusula especial em favor do BNDES, nos seguintes termos:

“Fica entendido e concordado que a presente apólice não poderá ser cancelada, ou sofrer qualquer alteração, inclusive no tocante a presente cláusula de Beneficiário, sem prévia e expressa anuência do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, na qualidade de credor, ao qual será paga indenização devida pelo presente contrato de seguro.”

Parágrafo Segundo – Os contratos de colaboração financeira a que alude o *caput* deste Artigo deverão conter cláusula em que a Beneficiária, na qualidade de Segurado-Contratante, outorgue poderes ao BNDES, em caráter irrevogável e irrevogável, até a final conclusão do projeto, decorrente dos contratos acima citados, para acionar a Seguradora a fim de resguardar os direitos estabelecidos na apólice.

Parágrafo Terceiro – Deverá, igualmente, a Beneficiária comprovar a renovação do seguro, de acordo com a respectiva periodicidade, reservando-se o BNDES o direito de exigir, a qualquer tempo, a apresentação de todo e qualquer comprovante do cumprimento das obrigações contratuais relativas a seguros.

Capítulo VI – **DAS OBRIGAÇÕES GERAIS DA BENEFICIÁRIA**

Art. 34 – A Beneficiária da Colaboração Financeira obriga-se a:

- I** – comprovar a aplicação dos recursos próprios previstos no projeto;
- II** – suprir, mediante aumentos de capital em dinheiro, as insuficiências que ocorrerem na realização de recursos necessários à execução do projeto;
- III** – remeter ao BNDES, dentro de 30 (trinta) dias do seu arquivamento:
 - a) as alterações de seu contrato ou estatuto social;
 - b) as atas de suas assembléias gerais ordinárias e extraordinárias e das reuniões do Conselho de Administração;
- IV** – remeter ao BNDES juntamente com os documentos referidos no inciso anterior:
 - a) a relação autenticada dos acionistas presentes às assembléias e o número de ações com que cada qual compareceu;
 - b) a lista de subscritores com o respectivo número de ações subscritas na hipótese de aumento de capital por subscrição;
- V** – contabilizar a aplicação da Colaboração Financeira, distribuída em rubricas, contas ou subcontas correspondentes aos itens do projeto, obedecendo à discriminação estabelecida pelo BNDES;
- VI** – facultar ampla fiscalização da aplicação dos recursos previstos para a execução do projeto, franqueando ao BNDES por seus representantes ou prepostos:
 - a) a sua contabilidade, com todos os documentos e registros;
 - b) todas as dependências de seus estabelecimentos;
- VII** – manter o BNDES informado sobre:
 - a) quaisquer decisões internas que possam afetar o rendimento ou cotação dos títulos de sua emissão, ou a rentabilidade e produtividade da empresa;
 - b) quaisquer atos ou fatos que impliquem redução, corte ou extinção de receita, verba, auxílio ou subvenção, quando se tratar de órgão da Administração Pública direta ou indireta;

Anexo I à Circular nº 195, de 28.07.2006

PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

1. ENCAMINHAMENTO DAS OPERAÇÕES

As operações deverão ser encaminhadas ao BNDES pelos Agentes Financeiros credenciados a operar o sistema PAC ON LINE, mediante o envio dos documentos abaixo relacionados:

- a) Proposta de Abertura de Crédito Fixo – PAC;
- b) Pedido de Liberação – PL;
- c) Relação Discriminada de Máquinas e Equipamentos - RDME, quando a transação envolver mais de quatro tipos de equipamentos, ou quando se tratar de PAC Consolidada, conforme item 3.12.

As operações só deverão ser encaminhadas ao BNDES após terem sido aprovadas pelo Agente Financeiro, considerados todos os normativos do BNDES, em particular aqueles que regulam o Produto FINAME, bem como todos os aspectos de viabilidade e segurança.

No caso de enquadramento mediante Consulta Prévia, conforme item 7.2 da Circular, deverá ser encaminhado documento, obedecido o Roteiro de Informações Mínimas para Consulta Prévia Financiamento à Compradora ou à Fabricante e respectiva Relação de Equipamentos, Anexos VI e VII, conforme o caso, e o Quadro de Usos e Fontes, Anexo VIII, em 3 (três) vias.

As operações deverão ser encaminhadas ao Departamento de Financiamento a Máquinas e Equipamentos – DEMAQ da Área de Operações Indiretas.

Todos os documentos encaminhados ao BNDES/DEMAQ deverão ser entregues no protocolo do Banco (AA/DEPAD/GDOC), que, no ato, devolverá uma das vias atestando o recebimento.

O Agente Financeiro deverá ter como meta apresentar a operação ao BNDES no prazo de até 120 (cento e vinte) dias, contado a partir da data do pedido de financiamento feito pela Beneficiária ao Agente Financeiro.

2. SISTEMÁTICAS OPERACIONAIS

O Agente Financeiro deverá adotar, conforme o caso, uma das sistemáticas abaixo caracterizadas:

2.1. Sistemática Operacional Simplificada

Esta sistemática se aplica exclusivamente às máquinas e equipamentos incluídos no Credenciamento de Fabricantes Informatizado – CFI, disponível no endereço eletrônico www.bndes.gov.br, e classificados como passíveis de apoio nesta sistemática, marcados com “F” na coluna “Indústria, Comércio e Serviços”, “Caminhões” ou “Ônibus”. Deverão ser observados os seguintes procedimentos:

12.4.4. Pagará regularmente e de forma habitual a prestação do mês, que faça parte do Aviso de Cobrança, quando houver;

12.4.5. Fará o recolhimento ao BNDES/FINAME do principal da liquidação total ou parcial, informando por escrito o número do contrato no BNDES/FINAME e o valor do recolhimento.

É vedada a liquidação antecipada de recursos em moeda estrangeira separadamente do restante da colaboração financeira. A liquidação antecipada parcial de toda e qualquer operação, cujo contrato possua parcela em moeda estrangeira estará condicionada à prévia autorização do BNDES. A liquidação antecipada, se aprovada, deverá respeitar a proporcionalidade entre os saldos devedores dos recursos nas 2 (duas) moedas, conforme disposto no item 8.1.1.2.2 da Circular, que compõem o contrato na data de sua liquidação. Esta condição deverá constar do instrumento contratual a ser firmado entre o Agente Financeiro e a Beneficiária.

13. MULTA DE AJUIZAMENTO

Na hipótese de cobrança judicial, o Agente Financeiro pagará multa de 10% (dez por cento) sobre o principal e encargos da dívida, além de despesas extrajudiciais, judiciais e honorários advocatícios, devidos a partir do primeiro despacho da autoridade competente na petição de cobrança, nos termos da Cláusula Décima Quinta das Condições Gerais Reguladoras das Operações da FINAME.

14. ORIENTAÇÕES GERAIS

14.1. Toda e qualquer correspondência encaminhada ao BNDES/FINAME deve trazer a identificação da operação a que se refere (número da Proposta/PAC).

14.2. Relação de documentos a serem mantidos no dossiê do Agente Financeiro:

14.2.1. Quadro de Composição do Capital Social;

14.2.2. Estatuto Social ou Contrato Social e Balanço Patrimonial Consolidado;

14.2.3. Orçamento da Fabricante, aceito pela Compradora;

14.2.4. Instrumento Contratual Agente/Beneficiária, devidamente registrado no competente registro;

14.2.5. Proposta de Abertura de Crédito Fixo – PAC;

14.2.6. Quadro de Usos e Fontes;

14.2.7. Cópia da 1ª via da Nota Fiscal e declaração da Compradora de recebimento do equipamento, ratificada “in loco” pelo agente;

14.2.8. Pedidos de Liberação de Recursos – PL;

14.2.9. Comprovação de repasse de recursos à Fabricante;

14.2.10. Certidão Negativa de Débito – CND, expedida pela Secretaria da Receita Previdenciária;

14.2.11. Certidão Conjunta Negativa de Débitos relativos a Tributos Federais e à Dívida Ativa da União, expedida pela Secretaria da Receita Federal;

- 14.2.12.** Certidão de Regularidade do FGTS, expedida pela Caixa Econômica Federal;
- 14.2.13.** Comprovação de que a empresa está em dia com a entrega da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS;
- 14.2.14.** Comprovação de regularidade de situação perante os órgãos ambientais, ou quando tal comprovação já tenha sido apresentada e esteja em vigor, declaração da Beneficiária a respeito;
- 14.2.15.** Tratando-se de operações garantidas por penhor de direitos creditórios: notificação a ser efetuada por Cartório de Registro de Títulos e Documentos ou mediante instrumento público ou particular registrado nos Ofícios de Títulos e Documentos da Comarca do domicílio do credor e da Comarca do domicílio do devedor do(s) crédito(s) empenhado(s);
- 14.2.16.** Cópia da consulta ao Cadastro de Empregadores que tenham mantido trabalhadores em condições análogas à de escravo, do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, extraída no endereço eletrônico www.mte.gov.br;
- 14.2.17.** Declaração acerca da existência ou inexistência de gravames sobre os direitos creditórios oferecidos em garantia nos termos do Anexo XV;
- 14.2.18.** Declaração referente às vedações previstas no artigo 54, incisos I e II, da Constituição Federal, nos termos do Anexo XVI ou XVII, conforme o caso;
- 14.2.19.** No caso de apoio a transportadores autônomos de carga, declaração formal de que o pleiteante não é mutuário de operação similar com qualquer outro Agente Financeiro do BNDES, e que não mantém vínculo societário ou empregatício com empresa de transporte de cargas, nem vínculo familiar com proprietários de tais empresas;
- 14.2.20.** Cópia da consulta acerca da inscrição do transportador autônomo de carga no Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Carga – RNTRC, quando for o caso;
- 14.2.21.** Apólice de Seguro do bem dado em garantia;
- 14.2.22.** Comprovação do pagamento da contrapartida de recursos próprios;
- 14.2.23.** Nos financiamentos na Linha BK CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL, no caso de bens de informática e automação, que cumpram o PPB, documentos do Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT – atestando que o produto possui tecnologia nacional, de acordo com a Portaria nº 214, de 09.12.1994, ou outra que a substitua;
- 14.2.24.** Nos financiamentos na Linha CP IMPORTAÇÃO, cópia autenticada do Laudo de Inexistência de Similar Nacional, emitido pelo Departamento de Operações de Comércio Exterior - DECEX, da Secretaria de Comércio Exterior - SECEX, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, bem como documentos que comprovem as importações realizadas, além da nota fiscal e demais documentos pertinentes.

Anexo I à Circular nº 197, de 18.08.2006

PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

1. ENCAMINHAMENTO DAS OPERAÇÕES

As operações deverão ser encaminhadas ao BNDES pelos Agentes Financeiros credenciados a operar o sistema PAC ON LINE, mediante o envio dos documentos abaixo relacionados:

- a) Proposta de Abertura de Crédito Fixo – PAC;
- b) Pedido de Liberação – PL;
- c) Relação Discriminada de Máquinas e Equipamentos - RDME, quando a transação envolver mais de quatro tipos de equipamentos, ou quando se tratar de PAC Consolidada, conforme item 3.9.

As operações só deverão ser encaminhadas ao BNDES após terem sido aprovadas pelo Agente Financeiro, considerados todos os normativos do BNDES, em particular aqueles que regulam o Produto FINAME AGRÍCOLA, bem como todos os aspectos de viabilidade e segurança.

No caso de enquadramento mediante Consulta Prévia, conforme item 6.2 da Circular, deverá ser encaminhado documento, obedecido o Roteiro de Informações Mínimas para Consulta Prévia Financiamento à Compradora e respectiva Relação de Equipamentos, Anexo VI, conforme o caso, e o Quadro de Usos e Fontes, Anexo VII, em 3 (três) vias.

As operações deverão ser encaminhadas ao Departamento de Financiamento a Máquinas e Equipamentos – DEMAQ da Área de Operações Indiretas.

Todos os documentos encaminhados ao BNDES/DEMAQ deverão ser entregues no Protocolo do BNDES (AA/DEPAD/GDOC), que, no ato, devolverá uma das vias atestando o recebimento.

O Agente Financeiro deverá ter como meta apresentar a operação ao Banco no prazo de até 120 (cento e vinte) dias, contado a partir da data do pedido de financiamento feito pela Beneficiária ao Agente Financeiro.

2. SISTEMÁTICAS OPERACIONAIS

O Agente Financeiro deverá adotar, conforme o caso, uma das sistemáticas abaixo caracterizadas:

2.1. Sistemática Operacional Simplificada

Esta sistemática se aplica exclusivamente às máquinas e equipamentos incluídos no Credenciamento de Fabricantes Informatizado – CFI, disponível no endereço eletrônico www.bndes.gov.br, e classificados como passíveis de apoio nesta sistemática, marcados com “F” na coluna correspondente ao Produto “Agrícola”. Deverão ser observados os seguintes procedimentos:

12.4.4. Pagará regularmente e de forma habitual a prestação do mês, que faça parte do Aviso de Cobrança, quando houver;

12.4.5. Fará o recolhimento ao BNDES/FINAME do principal da liquidação total ou parcial, informando por escrito o número do contrato no BNDES/FINAME e o valor do recolhimento.

É vedada a liquidação antecipada de recursos em moeda estrangeira separadamente do restante da colaboração financeira. A liquidação antecipada parcial de toda e qualquer operação, cujo contrato possua parcela em moeda estrangeira estará condicionada à prévia autorização do BNDES. A liquidação antecipada, se aprovada, deverá respeitar a proporcionalidade entre os saldos devedores dos recursos nas 2 (duas) moedas, conforme disposto no item 7.1.1.2.2 da Circular, que compõem o contrato na data de sua liquidação. Esta condição deverá constar do instrumento contratual a ser firmado entre o Agente Financeiro e a Beneficiária.

13. MULTA DE AJUIZAMENTO

Na hipótese de cobrança judicial, o Agente Financeiro pagará multa de 10% (dez por cento) sobre o principal e encargos da dívida, além de despesas extrajudiciais, judiciais e honorários advocatícios, devidos a partir do primeiro despacho da autoridade competente na petição de cobrança, nos termos da Cláusula Décima Quinta das Condições Gerais Reguladoras das Operações da FINAME.

14. ORIENTAÇÕES GERAIS

14.1. Toda e qualquer correspondência encaminhada ao BNDES/FINAME deve trazer a identificação da operação a que se refere (Número da Proposta/PAC).

14.2. Relação de documentos a serem mantidos no dossiê do Agente Financeiro:

14.2.1. Quadro de Composição do Capital Social;

14.2.2. Estatuto Social ou Contrato Social e Balanço Patrimonial Consolidado;

14.2.3. Orçamento do Fabricante, aceito pela Compradora;

14.2.4. Instrumento Contratual Agente/Beneficiária, devidamente registrado no competente registro;

14.2.5. Proposta de Abertura de Crédito Fixo – PAC;

14.2.6. Quadro de Usos e Fontes;

14.2.7. Cópia da 1ª via da Nota Fiscal e declaração da Compradora de recebimento do equipamento, ratificada “*in loco*” pelo agente;

14.2.8. Pedidos de Liberação de Recursos – PL;

14.2.9. Comprovação de repasse de recursos à Fabricante;

14.2.10. Certidão Negativa de Débito – CND, emitida pela Secretaria da Receita Previdenciária;

14.2.11. Certidão Conjunta Negativa de Débitos relativos a Tributos Federais e à Dívida Ativa da União, expedida pela Secretaria da Receita Federal, quando cabível;

- 14.2.12.** Certidão de Regularidade do FGTS, expedida pela Caixa Econômica Federal, quando cabível;
 - 14.2.13.** Comprovação de que a empresa está em dia com a entrega da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, quando cabível;
 - 14.2.14.** Comprovação de inscrição no Cadastro de Imóveis Rurais do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA e prova da quitação do Imposto Territorial Rural – ITR, mediante apresentação dos comprovantes de pagamento dos últimos cinco exercícios ou de Certidão Negativa de Débitos de Imóvel Rural, quando cabíveis;
 - 14.2.15.** Comprovação de regularidade de situação perante os órgãos ambientais, ou quando tal comprovação já tenha sido apresentada e esteja em vigor, declaração da Beneficiária a respeito;
 - 14.2.16.** Tratando-se de operações garantidas por penhor de direitos creditórios: notificação ao devedor do crédito empenhado a ser efetuada por Cartório de Registro de Títulos e Documentos ou mediante instrumento público ou particular registrado nos Ofícios de Títulos e Documentos da Comarca do domicílio do credor e da Comarca do domicílio do devedor do(s) crédito(s) empenhado(s);
 - 14.2.17.** Cópia da consulta ao Cadastro de Empregadores que tenham mantido trabalhadores em condições análogas à de escravo, instituído pelo Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, extraída no endereço eletrônico www.mte.gov.br;
 - 14.2.18.** Declaração acerca da existência ou inexistência de gravames sobre os direitos creditórios oferecidos em garantia nos termos do Anexo XII;
 - 14.2.19.** Declaração referente às vedações previstas no artigo 54, incisos I e II, da Constituição Federal, nos termos do Anexo XIII ou XIV, conforme o caso;
 - 14.2.20.** Apólice de Seguro do bem dado em garantia;
 - 14.2.21.** Comprovação do pagamento da contrapartida de recursos próprios;
- 14.3.** O BNDES se reserva o direito de solicitar a qualquer tempo outros documentos que se fizerem necessários à operação.
- 14.4.** Qualquer documento encaminhado separadamente da operação deverá ser identificado com as seguintes informações:
- a)** Nome e credencial do Agente Financeiro;
 - b)** Nome e CNPJ/ CPF da Beneficiária;
 - c)** Número da Proposta do Agente Financeiro e, se existir, número da PAC;
 - d)** Relação dos documentos em anexo.
- 14.5.** Todos os documentos encaminhados ao BNDES deverão estar datados, com as respectivas folhas rubricadas e com as assinaturas pertinentes identificadas. Tais documentos, sejam originais ou cópias, deverão estar legíveis a fim de permitir sua digitalização futura.
- 14.6.** As máquinas e equipamentos financiados, aí incluídos conjuntos e sistemas industriais, deverão exibir, em lugar visível, plaqueta de identificação na qual

CIRCULAR Nº 82/2009

Rio de Janeiro, 30 de julho de 2009

Ref.: FINAME AGRÍCOLA

Ass.: Programa de Modernização da Frota de Tratores Agrícolas e Implementos Associados e Colheitadeiras – MODERFROTA

O Superintendente da Área de Operações Indiretas, no uso de suas atribuições e consoante Resolução do BNDES, COMUNICA aos AGENTES FINANCEIROS as condições do Programa de Modernização da Frota de Tratores Agrícolas e Implementos Associados e Colheitadeiras – MODERFROTA, no Ano-Safra 2009/2010, nos termos do Capítulo 13, Seção 5, do Manual de Crédito Rural – MCR, conforme a Resolução BACEN nº 3.740, de 22.06.2009.

1. OBJETIVO

Financiar a aquisição, isolada ou não, de:

- 1.1.** Itens novos: tratores e implementos associados, colheitadeiras e equipamentos para preparo, secagem e beneficiamento de café; e
- 1.2.** Itens usados: tratores e colheitadeiras com idade máxima de 8 (oito) e 10 (dez) anos, respectivamente, incluindo ou não a sua plataforma de corte, pulverizadores autopropelidos, montados ou de arrasto, com tanques acima de 2.000 litros e barras de 18 (dezoito) metros ou mais, plantadeiras acima de 9 (nove) linhas e semeadoras acima de 15 (quinze) linhas, com idade máxima de 5 (cinco) anos, adquiridos em Distribuidora Autorizada cadastrada no BNDES, revisados e com certificado de garantia emitido por Concessionário Autorizado.

2. ABRANGÊNCIA

Todo o território nacional.

3. BENEFICIÁRIAS

3.1. MODERFROTA

- 3.1.1.** Produtores rurais, pessoas físicas ou jurídicas; e
- 3.1.2.** Cooperativas de produtores rurais;

6. LIMITE DE VALOR DOS FINANCIAMENTOS

Na aquisição de equipamentos para preparo, secagem e beneficiamento de café o limite é de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), por Beneficiária. Para os demais equipamentos, não há limite.

Observadas as condições do Programa, admite-se a concessão de mais de um crédito para a mesma Beneficiária por ano safra, quando:

- a) a atividade assistida requerer e ficar comprovada a capacidade de pagamento da Beneficiária;
- b) no caso de financiamento para aquisição de equipamentos para preparo, secagem e beneficiamento de café, o valor do crédito não ultrapasse o limite estabelecido neste item.

Nos casos de financiamentos através do MODERFROTA - PROGER, o somatório dos valores concedidos por beneficiário não deverá ultrapassar o limite previsto na Seção 1, do Capítulo 8, do MCR.

7. GARANTIAS

- 7.1.** Sobre os bens objeto do financiamento deverão ser constituídos a propriedade fiduciária ou o penhor, a serem mantidos até final liquidação do contrato, não se admitindo a substituição dos bens integrantes da garantia por qualquer outro, exceto nos casos de sinistro ou problemas de performance no período de garantia do(s) bem(ns), os quais devem ser informados ao BNDES.
- 7.2.** Não será admitida como garantia a constituição de penhor de direitos creditórios decorrentes de aplicação financeira.
- 7.3.** A Beneficiária deverá segurar o(s) bem(ns) constitutivo(s) da garantia, em favor e no interesse do Agente Financeiro, até final liquidação das obrigações da mesma, em importância correspondente, no mínimo, ao valor atualizado da avaliação do(s) respectivo(s) bem(ns).

8. SISTEMÁTICA OPERACIONAL

Os pedidos de financiamento deverão ser enviados ao BNDES segundo os procedimentos aplicáveis ao Produto FINAME AGRÍCOLA, observadas as seguintes peculiaridades:

- 8.1.** As operações de financiamento do MODERFROTA destinadas ao financiamento de equipamentos usados deverão ser encaminhadas exclusivamente na Sistemática Operacional Convencional. As demais operações poderão ser encaminhadas na Sistemática Operacional Convencional ou Simplificada.

CIRCULAR N° 83/2009

Rio de Janeiro, 30 de julho de 2009

Ref.: BNDES AUTOMÁTICO e FINAME AGRÍCOLA

Ass.: Programa de Incentivo à Irrigação e à Armazenagem - MODERINFRA

O Superintendente da Área de Operações Indiretas, no uso de suas atribuições e consoante Resolução do BNDES, COMUNICA aos AGENTES FINANCEIROS as condições a serem observadas no Programa de Incentivo à Irrigação e à Armazenagem – MODERINFRA, no Ano-Safra 2009/2010, nos termos do Capítulo 13, Seção 3, do Manual de Crédito Rural – MCR, tendo em vista as alterações introduzidas pela Resolução BACEN nº 3.740, de 22.06.2009.

Destaca-se, entre essas alterações, a inserção do apoio à proteção da fruticultura em regiões de clima temperado contra a incidência de granizo entre os objetivos do crédito, bem como a possibilidade de financiamento da implantação e recuperação de equipamentos e instalações para proteção de pomares contra os efeitos do granizo, inclusive as cercas de sustentação dessas estruturas.

Os critérios, condições e procedimentos operacionais do MODERINFRA são definidos a seguir:

1. OBJETIVOS

- 1.1. Apoiar o desenvolvimento da agropecuária irrigada sustentável, econômica e ambientalmente, de forma a minimizar o risco na produção e aumentar a oferta de alimentos para os mercados interno e externo.
- 1.2. Ampliar a capacidade de armazenamento nas propriedades rurais.
- 1.3. Apoiar a fruticultura em regiões de clima temperado contra a incidência de granizo.

2. ABRANGÊNCIA

Todo o território nacional.

3. BENEFICIÁRIAS

- 3.1. Produtores rurais, pessoas físicas ou jurídicas.
- 3.2. Cooperativas de produtores rurais.

8. GARANTIAS

8.1. Financiamento de Máquinas e Equipamentos Isolados para Empreendimentos Individuais ou Coletivos

8.1.1. Sobre os bens objeto do financiamento deverão ser constituídos a propriedade fiduciária ou o penhor, a serem mantidos até final liquidação do contrato, não se admitindo a substituição dos bens integrantes da garantia por qualquer outro, exceto nos casos de sinistro ou problemas de performance no período de garantia do(s) bem(ns), os quais devem ser informados ao BNDES.

8.1.2. A Beneficiária deverá segurar o(s) bem(ns) constitutivo(s) da garantia, em favor e no interesse do Agente Financeiro, até final liquidação das obrigações da mesma, em importância correspondente, no mínimo, ao valor atualizado da avaliação do(s) respectivo(s) bem(ns).

8.2. Financiamento de Projetos

As garantias ficarão a critério do Agente Financeiro, observadas as normas pertinentes do Banco Central do Brasil.

Não será admitida como garantia a constituição de penhor de direitos creditórios decorrentes de aplicação financeira.

9. SISTEMÁTICA OPERACIONAL

As operações realizadas no âmbito do MODERINFRA seguirão as sistemáticas operacionais do Produto FINAME AGRÍCOLA ou do BNDES AUTOMÁTICO, conforme abaixo.

9.1. Critérios para a seleção da Sistemática Operacional

9.1.1. Para Empreendimentos Individuais

As operações de financiamento à aquisição de equipamentos isolados serão operacionalizadas segundo a sistemática operacional do Produto FINAME AGRÍCOLA, observado o disposto no item 9.2.

As operações de financiamento de projetos de investimento serão operacionalizadas segundo a sistemática operacional do Produto BNDES AUTOMÁTICO, com a utilização da INTERNET ou da Ficha Resumo de Operação – FRO, observando-se que o somatório dos pedidos de financiamento encaminhados pela INTERNET, no Ano-Safra 2009/2010, não poderá ultrapassar o valor máximo acumulado de R\$ 350.000,00 (trezentos e cinquenta mil reais) por Beneficiária.

Os pedidos de financiamento de projetos de investimento deverão, necessariamente, ser enviados por meio de FRO quando o valor da solicitação de financiamento, acrescido do valor total das operações eventualmente encaminhadas anteriormente pela INTERNET, no Ano-

MINISTÉRIO DA FAZENDA

CONSELHO NACIONAL DE SEGUROS PRIVADOS

RESOLUÇÃO CNSP Nº 46, DE 2001.

Dispõe sobre o Seguro Rural e o Fundo de Estabilidade do Seguro Rural – FESR, de sua administração e controle por seu Gestor, e dá outras providências.

A SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS - SUSEP, no uso da atribuição que lhe confere o art. 26 do Regimento Interno aprovado pela Resolução CNSP nº 14, de 3 de dezembro de 1991, torna público que o CONSELHO NACIONAL DE SEGUROS PRIVADOS - CNSP, em Sessão Ordinária realizada nesta data, considerando o disposto nos arts. 16 a 19 c/c art. 32, inciso IV, do Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, e tendo em vista o que consta no Processo CNSP nº 25, de 19 de junho de 2000 - na origem, Processo SUSEP nº 10.001716/00-05, de 31 de março de 2000, resolveu:

CAPÍTULO I

DO OBJETO

Art. 1º O Seguro Rural e o Fundo de Estabilidade do Seguro Rural - FESR, instituído pelos arts. 16 e 17 do Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, com a finalidade de garantir a estabilidade das operações de Seguro Rural e atender à cobertura suplementar dos riscos de catástrofe, serão regidos, controlados e fiscalizados conforme o estabelecido na presente Resolução.

Art. 2º O Seguro Rural constitui ramo de seguro destinado à cobertura dos riscos peculiares às atividades agrícola, pecuária, aquícola e florestal.

CAPÍTULO II

DAS MODALIDADES DO SEGURO RURAL

Art. 3º O Seguro Rural abrange as seguintes modalidades:

I - seguro agrícola;

II - seguro pecuário;

III - seguro aquícola;

IV - seguro de florestas;

V - seguro de penhor rural - instituições financeiras públicas;

VI - seguro de penhor rural - instituições financeiras privadas; e

VII - seguro de benfeitorias e produtos agropecuários.

CAPÍTULO III

DOS PLANOS DO SEGURO RURAL

Art. 4º As sociedades seguradoras deverão submeter à Superintendência de Seguros Privados - SUSEP, para análise e arquivamento, as condições contratuais e a nota técnica atuarial dos planos relativos às modalidades do Seguro Rural, previamente a sua comercialização.

Parágrafo único. A obrigatoriedade de que trata o "caput" não se aplica às modalidades que possuam condições contratuais e tarifas determinadas por normas específicas.

Art. 5º Para efeito de controle estatístico permanente de todas as operações de Seguro Rural realizadas no País, as sociedades seguradoras ficam obrigadas a prestar à SUSEP as informações estatísticas referentes às operações de Seguro Rural, na forma e prazos por ela estabelecidos.

CAPÍTULO IV

DO FUNDO DE ESTABILIDADE DO SEGURO RURAL

Seção I

Da Habilitação ao FESR

Art. 6º O Fundo de Estabilidade do Seguro Rural - FESR garantirá a estabilidade das operações do Seguro Rural, nas modalidades relacionadas nos incisos I a VI do art. 3º.

Art. 7º O exercício do Fundo de Estabilidade do Seguro Rural - FESR será de 1º de julho a 30 de junho do ano seguinte.

Art. 8º As sociedades seguradoras que pretendam operar nas modalidades de que tratam os incisos I a IV do art. 3º deverão apresentar ao Gestor do Fundo de Estabilidade do Seguro Rural - FESR, com antecedência mínima de noventa dias do início do exercício do Fundo, Plano de Operações com as seguintes informações mínimas:

I - relação das regiões e culturas que pretendam atuar em cada exercício do Fundo, observando, obrigatoriamente, as orientações do zoneamento agrícola do Ministério da Agricultura e Abastecimento ou instituições oficiais de pesquisa, caso as operações incluam o seguro agrícola; e

II - programa de resseguro relacionado a cada uma das modalidades selecionadas para atuação.

§ 1º Qualquer alteração no Plano de Operações deve ser apresentada com antecedência mínima de quinze dias de sua ocorrência.

§ 2º As solicitações apresentadas durante o exercício do Fundo que não atendam ao prazo estabelecido no "caput" serão objeto de análise do Gestor do Fundo, em caráter excepcional, desde que devidamente justificadas.

Art. 9º A garantia do Fundo de Estabilidade do Seguro Rural - FESR está condicionada à aprovação, pela SUSEP, das condições contratuais e nota técnica atuarial das modalidades do Seguro Rural de que trata o art. 6º, para cada exercício, que deverão ser encaminhadas com antecedência mínima de noventa dias do início do exercício do Fundo.

§ 1º A aprovação da nota técnica atuarial fica condicionada à apresentação da cobertura de resseguro.

§ 2º Para fins do custeio das despesas administrativas, deverá ser considerado, na nota técnica atuarial, o percentual de 10% (dez por cento) dos prêmios emitidos.

§ 3º A SUSEP poderá aprovar percentual superior ao previsto no parágrafo anterior, limitado a 20% (vinte por cento), desde que devidamente justificado.

§ 4º As sociedades seguradoras deverão informar, obrigatoriamente, os limites mínimo e máximo do percentual de comissão de corretagem a serem adotados na comercialização, aí incluída a despesa de angariação, quando houver.

Seção II

Da Contribuição e da Recuperação do FESR

Art. 10. As sociedades seguradoras efetuarão contribuições ao Fundo de Estabilidade do Seguro Rural - FESR em função do resultado positivo em cada exercício nas modalidades garantidas pelo Fundo, de acordo com os seguintes percentuais:

I - seguros agrícola, pecuário, aquícola e de florestas - 30% (trinta por cento); e

II - seguro de penhor rural - instituições financeiras públicas e instituições financeiras privadas - 50% (cinquenta por cento).

Art. 11. As sociedades seguradoras poderão recuperar do Fundo de Estabilidade do Seguro Rural - FESR, a cada trimestre, a partir do início do exercício, a parcela de seus sinistros retidos, nos seguros agrícola, pecuário, aquícola e de florestas, que exceder a $(1-CC-DA) \times \text{prêmios ganhos}$, limitada a $50\% \text{ (cinquenta por cento)} \times (1-CC-DA) \times \text{prêmios ganhos}$, considerando sempre os últimos três meses de sinistros, prêmios e recuperações do exercício em curso.

Parágrafo único. As siglas CC e DA designam, respectivamente, a parcela correspondente às comissões de corretagem, incluída a despesa de angariação, quando houver, e despesas administrativas, por unidade de prêmio emitido.

Art. 12. As sociedades seguradoras também recuperarão do Fundo de Estabilidade do Seguro Rural - FESR a parcela de seus sinistros retidos, nos seguros agrícola,

pecuário, aquícola e de florestas, quando esta exceder a 250% (duzentos e cinquenta por cento) x (1-CC-DA) x prêmios ganhos, a título do risco de catástrofe, considerando sempre os últimos três meses de sinistros, prêmios e recuperações do exercício em curso.

Parágrafo único. A solicitação da recuperação de que trata o "caput" poderá ser realizada de forma imediata, a critério das sociedades seguradoras.

Art. 13. As sociedades seguradoras poderão recuperar do Fundo de Estabilidade do Seguro Rural - FESR, a cada trimestre, a partir do início do exercício, a parcela de seus sinistros retidos, nos seguros de penhor rural - instituições financeiras públicas e instituições financeiras privadas, que exceder a (1-CC-DA) x prêmios ganhos, considerando sempre os últimos três meses de sinistros, prêmios e recuperações do exercício em curso.

Art. 14. As recuperações efetuadas com base nos arts. 11, 12 e 13 serão ajustadas ao final de cada exercício do Fundo de Estabilidade do Seguro Rural - FESR.

CAPÍTULO V

DOS APORTES EXTRAORDINÁRIOS AO FESR

Art. 15. Na hipótese de insuficiência de recursos no Fundo de Estabilidade do Seguro Rural - FESR, o seu Gestor comunicará o fato, em caráter de urgência:

I - ao Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP, a quem competirá solicitar crédito especial suficiente para atender ao referido déficit; e

II - às sociedades seguradoras autorizadas a operar no ramo, colocando sob seu controle direto, como Gestor, a liquidação dos sinistros.

Parágrafo único. Na hipótese prevista no "caput", o Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP providenciará, por intermédio do Ministério da Fazenda, os procedimentos para obtenção do crédito especial.

CAPÍTULO VI

DO CONTROLE E FISCALIZAÇÃO DO FESR

Art. 16. O Gestor do Fundo manterá conta corrente, sob sua titularidade, para acolher os recursos do Fundo de Estabilidade do Seguro Rural - FESR para fins de administração e controle.

Art. 17. O saldo do Fundo de Estabilidade do Seguro Rural - FESR será aplicado em títulos públicos, cujos rendimentos serão incorporados ao próprio Fundo.

CAPÍTULO VII

DO CONTROLE FINANCEIRO DO FESR

Art. 18. O Gestor do Fundo de Estabilidade do Seguro Rural - FESR disciplinará os critérios para registro e acompanhamento das operações abrangidas pelo Fundo.

Art. 19. O Gestor do Fundo de Estabilidade do Seguro Rural - FESR encaminhará à Secretaria do Tesouro Nacional, semestralmente, relatório auditado com as demonstrações financeiras relativas às operações realizadas entre 1º de janeiro a 30 de junho e 1º de julho a 31 de dezembro de cada ano.

CAPÍTULO VIII

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 20. A SUSEP fica autorizada a baixar as normas complementares necessárias à execução das disposições desta Resolução, bem como resolver os casos omissos.

Art. 21. Esta Resolução entra em vigor em 1º de julho de 2001.

Art. 22. Ficam revogadas, a partir de 1º de julho de 2001, as Resoluções CNSP n.º 5, de 14 de julho de 1970; n.º 11, de 30 de novembro de 1970; n.º 4, de 8 de junho de 1971; n.º 2, de 27 de junho de 1972; n.º 12, de 19 de dezembro de 1972; n.º 15, de 28 de junho de 1976; n.º 17, de 28 de junho de 1976; n.º 1, de 3 de maio de 1978, n.º 10, de 4 de maio de 1978; e n.º 7, de 2 de setembro de 1980.

Art. 23. Ficam revogadas as Resoluções CNSP n.º 3, de 14 de janeiro de 2000; n.º 30, de 3 de julho de 2000; e n.º 39, de 8 de dezembro de 2000.

Brasília, 12 de fevereiro de 2001.

HELIO OLIVEIRA PORTOCARRERO DE CASTRO

Superintendente da Superintendência de Seguros Privados



MINISTÉRIO DA FAZENDA
Superintendência de Seguros Privados

CIRCULAR SUSEP Nº 305, de 3 de novembro de 2005.

Dispõe sobre seguro de benfeitorias e produtos agropecuários.

O SUPERINTENDENTE DA SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS – SUSEP, no uso da atribuição que lhe confere o art. 36, alíneas “b” e “c”, do Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966 e tendo em vista o que consta do Processo SUSEP nº 15414.004021/2004-41,

R E S O L V E :

Art. 1º Dispor sobre seguro de benfeitorias e produtos agropecuários, nos termos constantes desta Circular.

Art. 2º Os seguros de benfeitorias e produtos agropecuários têm por objetivo cobrir perdas e/ou danos causados aos bens, diretamente relacionados às atividades agrícola, pecuária, aquícola ou florestal, que não tenham sido oferecidos em garantia de operações de crédito rural.

Parágrafo único. As sociedades seguradoras deverão contabilizar, no respectivo ramo, todas as operações de seguro de que trata o *caput* deste artigo.

Art. 3º As sociedades seguradoras deverão registrar, na apólice, a informação de que o bem segurado, diretamente relacionado às atividades agrícola, pecuária, aquícola ou florestal, não é oferecido em garantia de operação de crédito rural.

Art. 4º Esta Circular entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogada a Circular SUSEP Nº 289, de 11 de abril de 2005.

RENÊ GARCIA JR.
Superintendente



MINISTÉRIO DA FAZENDA
Superintendência de Seguros Privados

CIRCULAR SUSEP Nº 308, de 2 de dezembro de 2005.

Dispõe sobre seguro de penhor rural e dá outras providências.

O SUPERINTENDENTE DA SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS – SUSEP, no uso da atribuição que lhe confere o art. 36, alíneas “b” e “c”, do Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966 e tendo em vista o que consta dos Processos SUSEP nºs 15414.003964/2004-57 e 15414.003965/2004-00,

RESOLVE :

Art. 1º Dispor sobre seguro de penhor rural e dar outras providências, nos termos constantes desta Circular.

Art. 2º O seguro de penhor rural tem por objetivo cobrir perdas e/ou danos causados aos bens, diretamente relacionados às atividades agrícola, pecuária, aquícola ou florestal, que tenham sido oferecidos em garantia de operações de crédito rural.

Parágrafo único. As sociedades seguradoras deverão contabilizar, nos respectivos ramos, todas as operações de seguro de que trata o *caput* deste artigo, observada a natureza da instituição que concede o crédito rural.

Art. 3º As sociedades seguradoras deverão registrar, na apólice, a informação de que o bem segurado, diretamente relacionado às atividades agrícola, pecuária, aquícola ou florestal, é oferecido em garantia de operação de crédito rural.

Art. 4º As novas condições contratuais do plano padronizado de seguro de penhor rural, aprovadas pelo Conselho Diretor, nos autos do Processo SUSEP nº 15414.003965/2004-00, estão disponibilizadas no *site* da SUSEP.

Art. 5º As sociedades seguradoras que pretendam continuar operando ou que pretendam operar com o plano padronizado de que trata o artigo 4º desta Circular devem utilizar as condições contratuais disponíveis no *site*, bem como apresentar à SUSEP, previamente, o seu critério tarifário, por meio de nota técnica atuarial, observando a estruturação mínima prevista em regulação específica.

Fl. 2 da CIRCULAR SUSEP Nº 308, de 2 de dezembro de 2005.

§1º Não poderão ser comercializados novos planos padronizados dos seguros de penhor rural em desacordo com as disposições desta Circular, a partir de 90 (noventa) dias de sua publicação.

§ 2º Os planos padronizados atualmente comercializados devem ser adaptados dentro do prazo previsto no §1º deste artigo, mediante abertura de novo processo administrativo.

Art. 6º Os novos planos submetidos à análise da SUSEP devem estar adaptados às disposições desta Circular.

Art. 7º Os contratos em vigor devem ser adaptados a esta Circular nas suas respectivas renovações, quando o término de vigência ocorrer em data posterior àquela prevista no §1º do artigo 5º.

Art. 8º Esta Circular entra em vigor 30 (trinta) dias após a data de sua publicação, ficando revogada a Circular SUSEP Nº 12, de 24 de junho de 1986.

RENÊ GARCIA JR.
Superintendente



Superintendência de Seguros Privados
Ministério da Fazenda

Carta- Circular SUSEP/DETEC/ nº 03 / 2007

Rio de Janeiro, 2 de julho de 2007.

Às Sociedades Seguradoras

Assunto: Comercialização de Seguro de Penhor Rural e de Benfeitorias e Produtos Agropecuários

Sr. Diretor de Relação com a SUSEP,

Considerando o disposto nos artigos 2º e 3º da Resolução CNSP 46/2001, que dispõe sobre o Seguro Rural e o Fundo de Estabilidade do Seguro Rural – FESR;

considerando as definições de seguro de penhor rural e do seguro de benfeitorias e produtos agropecuários, constantes, respectivamente, das Circulares SUSEP 308/2005 e 305/2006, transcritas abaixo:

Circular SUSEP 308/2005: “Art. 2º *O seguro de penhor rural tem por objetivo cobrir perdas e/ou danos causados aos bens, diretamente relacionados às atividades agrícola, pecuária, aquícola ou florestal, que tenham sido oferecidos em garantia de operações de crédito rural.*”

Parágrafo único. As sociedades seguradoras deverão contabilizar, nos respectivos ramos, todas as operações de seguro de que trata o caput deste artigo, observada a natureza da instituição que concede o crédito rural.”

Circular SUSEP 305/2005: “Art. 2º *Os seguros de benfeitorias e produtos agropecuários têm por objetivo cobrir perdas e/ou danos causados aos bens, diretamente relacionados às atividades agrícola, pecuária, aquícola ou florestal, que não tenham sido oferecidos em garantia de operações de crédito rural.*”

Parágrafo único. As sociedades seguradoras deverão contabilizar, no respectivo ramo, todas as operações de seguro de que trata o caput deste artigo.”

Informamos, com a finalidade de excluir quaisquer dúvidas ainda existentes na comercialização e contabilização dos seguros de bens diretamente relacionados às atividades agrícola, pecuária, aquícola ou florestal, que todas as operações desses seguros devem ser comercializadas e contabilizadas nos ramos penhor rural (ramos 62 e 63) ou benfeitorias e produtos agropecuários (ramos 30), observadas as respectivas definições, sob pena de aplicação de penalidade, nos termos da legislação vigente.

Atenciosamente,

SÔNIA CABRAL
Chefe do DETEC

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - 2010/1
Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz
Aluno: Eduardo Araujo Hübner - 00141600

Questionário/Entrevista anexo ao TCC

1. Qual a sua percepção em relação ao atual processo de contratação e formalização dos seguros, customizados pela parceria entre OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA e indicados pelo OMEGA aos seus clientes, em relação aos aspectos abaixo:

Obs.:

i - Para apresentar sua resposta, por favor, pontue as questões abaixo, de 1 a 5, de acordo com a legenda indicada, a resposta que julgar mais apropriada.

ii - Para pontuar as questões abaixo, considere as informações coletadas no cotidiano juntos aos clientes, concessionários e atores do processo (OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA).

LEGENDA:

1	Supera as expectativas
2	Está de acordo com as expectativas
3	Atende às expectativas, mas poderia melhorar
4	Precisa de revisão para melhorar o desempenho e atender às expectativas
5	Precisa de um reposicionamento para atender às expectativas

QUESTÕES:

3	1. a)	Posicionamento do produto de seguros em relação à concorrência
4	1. b)	Flexibilidade das condições do seguro (coberturas, franquias, descontos,...)
3	1. c)	Estrutura para atendimento ao cliente
4	1. d)	Agilidade no atendimento ao cliente
4	1. e)	Infra-estrutura e tecnologia empregadas para o processamento das informações
4	1. f)	Estrutura de competição e cooperação verificadas entre os atores do processo (OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA)
3	1. g)	Estrutura de planejamentos e controle utilizada no processo

2. Por favor, aponte os fatores e/ou pontos que julgar relevantes para os itens a seguir, do ponto de vista do produto de seguros analisado em relação ao mercado:

Obs.:

i - Para apresentar sua resposta, por favor, assinale para cada item abaixo, de 1 a 5, de acordo com a legenda indicada, a resposta que julgar mais apropriada.

ii - Caso necessário, por favor, complemente e/ou acrescente os fatores e/ou pontos que julgar relevantes para cada item.

LEGENDA:

1	Concordo plenamente
2	Concordo
3	Não tenho posicionamento
4	Não concordo
5	Discordo plenamente

QUESTÕES:

- 2 **Forças** – enquadramento à legislação, amplitude/abrangência de coberturas e rapidez/qualidade na regulação de sinistros
Complemento:
- 1 **Oportunidades** – novos planos de financiamento agrícola disponibilizados pelo BNDES e melhores índices de adimplência
Complemento:
- 2 **Fraquezas** – preço, baixo grau de interatividade dos concessionários/clientes e dificuldade na customização dos seguros
Complemento: Localização da corretora (contato) distante dos clientes
- 2 **Ameaças** – produtos de corretoras/seguradoras concorrentes, novos entrantes e retração do governo em relação à concessão de crédito para financiamentos agrícolas
Complemento: Criação de corretoras dentro das Concessionárias parceiras do Banco

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - 2010/1
Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz
Aluno: Eduardo Araujo Hübner - 00141600

Questionário/Entrevista anexo ao TCC

1. Qual a sua percepção em relação ao atual processo de contratação e formalização dos seguros, customizados pela parceria entre OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA e indicados pelo OMEGA aos seus clientes, em relação aos aspectos abaixo:

Obs.:

i - Para apresentar sua resposta, por favor, pontue as questões abaixo, de 1 a 5, de acordo com a legenda indicada, a resposta que julgar mais apropriada.

ii - Para pontuar as questões abaixo, considere as informações coletadas no cotidiano juntos aos clientes, concessionários e atores do processo (OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA)

LEGENDA:

1	Supera as expectativas
2	Está de acordo com as expectativas
3	Atende às expectativas, mas poderia melhorar
4	Precisa de revisão para melhorar o desempenho e atender às expectativas
5	Precisa de um reposicionamento para atender às expectativas

QUESTÕES:

4	1. a)	Posicionamento do produto de seguros em relação à concorrência
4	1. b)	Flexibilidade das condições do seguro (coberturas, franquias, descontos,...)
4	1. c)	Estrutura para atendimento ao cliente
3	1. d)	Agilidade no atendimento ao cliente
3	1. e)	Infra-estrutura e tecnologia empregadas para o processamento das informações
4	1. f)	Estrutura de competição e cooperação verificadas entre os atores do processo (OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA)
4	1. g)	Estrutura de planejamentos e controle utilizada no processo

2. Por favor, aponte os fatores e/ou pontos que julgar relevantes para os itens a seguir, do ponto de vista do produto de seguros analisado em relação ao mercado:

Obs.:

i - Para apresentar sua resposta, por favor, assinale para cada item abaixo, de 1 a 5, de acordo com a legenda indicada, a resposta que julgar mais apropriada.

ii - Caso necessário, por favor, complemente e/ou acrescente os fatores e/ou pontos que julgar relevantes para cada item.

LEGENDA:

1	Concordo plenamente
2	Concordo
3	Não tenho posicionamento
4	Não concordo
5	Discordo plenamente

QUESTÕES:

- | | |
|---|--|
| 1 | Forças – enquadramento à legislação, amplitude/abrangência de coberturas e rapidez/qualidade na regulação de sinistros
<u>Complemento:</u> |
| 2 | Oportunidades – novos planos de financiamento agrícola disponibilizados pelo BNDES e melhores índices de adimplência
<u>Complemento:</u> |
| 2 | Fraquezas – preço, baixo grau de interatividade dos concessionários/clientes e dificuldade na customização dos seguros
<u>Complemento:</u> |
| 1 | Ameaças – produtos de corretoras/seguradoras concorrentes, novos entrantes e retração do governo em relação à concessão de crédito para financiamentos agrícolas
<u>Complemento:</u> |

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - 2010/1
Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz
Aluno: Eduardo Araujo Hübner - 00141600

Questionário/Entrevista anexo ao TCC

1. Qual a sua percepção em relação ao atual processo de contratação e formalização dos seguros, customizados pela parceria entre OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA e indicados pelo OMEGA aos seus clientes, em relação aos aspectos abaixo:

Obs.:

i - Para apresentar sua resposta, por favor, pontue as questões abaixo, de 1 a 5, de acordo com a legenda indicada, a resposta que julgar mais apropriada.

ii - Para pontuar as questões abaixo, considere as informações coletadas no cotidiano juntos aos clientes, concessionários e atores do processo (OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA)

LEGENDA:

1	Supera as expectativas
2	Está de acordo com as expectativas
3	Atende às expectativas, mas poderia melhorar
4	Precisa de revisão para melhorar o desempenho e atender às expectativas
5	Precisa de um reposicionamento para atender às expectativas

QUESTÕES:

2	1. a)	Posicionamento do produto de seguros em relação à concorrência
3	1. b)	Flexibilidade das condições do seguro (coberturas, franquias, descontos,...)
2	1. c)	Estrutura para atendimento ao cliente
2	1. d)	Agilidade no atendimento ao cliente
3	1. e)	Infra-estrutura e tecnologia empregadas para o processamento das informações
3	1. f)	Estrutura de competição e cooperação verificadas entre os atores do processo (OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA)
3	1. g)	Estrutura de planejamentos e controle utilizada no processo

2. Por favor, aponte os fatores e/ou pontos que julgar relevantes para os itens a seguir, do ponto de vista do produto de seguros analisado em relação ao mercado:

Obs.:

i - Para apresentar sua resposta, por favor, assinale para cada item abaixo, de 1 a 5, de acordo com a legenda indicada, a resposta que julgar mais apropriada.

ii - Caso necessário, por favor, complemente e/ou acrescente os fatores e/ou pontos que julgar relevantes para cada item.

LEGENDA:

1	Concordo plenamente
2	Concordo
3	Não tenho posicionamento
4	Não concordo
5	Discordo plenamente

QUESTÕES:

1	Forças – enquadramento à legislação, amplitude/abrangência de coberturas e rapidez/qualidade na regulação de sinistros <u>Complemento:</u> Apoio e parceria entre a corretora e o banco
2	Oportunidades – novos planos de financiamento agrícola disponibilizados pelo BNDES e melhores índices de adimplência <u>Complemento:</u>
4	Fraquezas – preço, baixo grau de interatividade dos concessionários/clientes e dificuldade na customização dos seguros <u>Complemento:</u> Falta de apoio comercial para a divulgação e venda dos seguros, principalmente renovações.
2	Ameaças – produtos de corretoras/seguradoras concorrentes, novos entrantes e retração do governo em relação à concessão de crédito para financiamentos agrícolas <u>Complemento:</u>

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - 2010/1
Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz
Aluno: Eduardo Araujo Hübner - 00141600

Questionário/Entrevista anexo ao TCC

1. Qual a sua percepção em relação ao atual processo de contratação e formalização dos seguros, customizados pela parceria entre OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA e indicados pelo OMEGA aos seus clientes, em relação aos aspectos abaixo:

Obs.:

i - Para apresentar sua resposta, por favor, pontue as questões abaixo, de 1 a 5, de acordo com a legenda indicada, a resposta que julgar mais apropriada.

ii - Para pontuar as questões abaixo, considere as informações coletadas no cotidiano juntos aos clientes, concessionários e atores do processo (OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA)

LEGENDA:

1	Supera as expectativas
2	Está de acordo com as expectativas
3	Atende às expectativas, mas poderia melhorar
4	Precisa de revisão para melhorar o desempenho e atender às expectativas
5	Precisa de um reposicionamento para atender às expectativas

QUESTÕES:

2	1. a)	Posicionamento do produto de seguros em relação à concorrência
3	1. b)	Flexibilidade das condições do seguro (coberturas, franquias, descontos,...)
3	1. c)	Estrutura para atendimento ao cliente
2	1. d)	Agilidade no atendimento ao cliente
3	1. e)	Infra-estrutura e tecnologia empregadas para o processamento das informações
3	1. f)	Estrutura de competição e cooperação verificadas entre os atores do processo (OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA)
3	1. g)	Estrutura de planejamentos e controle utilizada no processo

2. Por favor, aponte os fatores e/ou pontos que julgar relevantes para os itens a seguir, do ponto de vista do produto de seguros analisado em relação ao mercado:

Obs.:

i - Para apresentar sua resposta, por favor, assinale para cada item abaixo, de 1 a 5, de acordo com a legenda indicada, a resposta que julgar mais apropriada.

ii - Caso necessário, por favor, complemente e/ou acrescente os fatores e/ou pontos que julgar relevantes para cada item.

LEGENDA:

1	Concordo plenamente
2	Concordo
3	Não tenho posicionamento
4	Não concordo
5	Discordo plenamente

QUESTÕES:

2	Forças – enquadramento à legislação, amplitude/abrangência de coberturas e rapidez/qualidade na regulação de sinistros <u>Complemento:</u>
2	Oportunidades – novos planos de financiamento agrícola disponibilizados pelo BNDES e melhores índices de adimplência <u>Complemento:</u> Desenvolvimento e/ou aprimoramento dos produtos de seguros das seguradoras.
2	Fraquezas – preço, baixo grau de interatividade dos concessionários/clientes e dificuldade na customização dos seguros <u>Complemento:</u>
1	Ameaças – produtos de corretoras/seguradoras concorrentes, novos entrantes e retração do governo em relação à concessão de crédito para financiamentos agrícolas <u>Complemento:</u>

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - 2010/1
Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz
Aluno: Eduardo Araujo Hübner - 00141600

Questionário/Entrevista anexo ao TCC

1. Qual a sua percepção em relação ao atual processo de contratação e formalização dos seguros, customizados pela parceria entre OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA e indicados pelo OMEGA aos seus clientes, em relação aos aspectos abaixo:

Obs.:

i - Para apresentar sua resposta, por favor, pontue as questões abaixo, de 1 a 5, de acordo com a legenda indicada, a resposta que julgar mais apropriada.

ii - Para pontuar as questões abaixo, considere as informações coletadas no cotidiano juntos aos clientes, concessionários e atores do processo (OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA)

LEGENDA:

1	Supera as expectativas
2	Está de acordo com as expectativas
3	Atende às expectativas, mas poderia melhorar
4	Precisa de revisão para melhorar o desempenho e atender às expectativas
5	Precisa de um reposicionamento para atender às expectativas

QUESTÕES:

3	1. a)	Posicionamento do produto de seguros em relação à concorrência
3	1. b)	Flexibilidade das condições do seguro (coberturas, franquias, descontos,...)
3	1. c)	Estrutura para atendimento ao cliente
2	1. d)	Agilidade no atendimento ao cliente
3	1. e)	Infra-estrutura e tecnologia empregadas para o processamento das informações
3	1. f)	Estrutura de competição e cooperação verificadas entre os atores do processo (OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA)
2	1. g)	Estrutura de planejamentos e controle utilizada no processo

2. Por favor, aponte os fatores e/ou pontos que julgar relevantes para os itens a seguir, do ponto de vista do produto de seguros analisado em relação ao mercado:

Obs.:

i - Para apresentar sua resposta, por favor, assinale para cada item abaixo, de 1 a 5, de acordo com a legenda indicada, a resposta que julgar mais apropriada.

ii - Caso necessário, por favor, complemente e/ou acrescente os fatores e/ou pontos que julgar relevantes para cada item.

LEGENDA:

1	Concordo plenamente
2	Concordo
3	Não tenho posicionamento
4	Não concordo
5	Discordo plenamente

QUESTÕES:

- | | |
|---|--|
| 2 | Forças – enquadramento à legislação, amplitude/abrangência de coberturas e rapidez/qualidade na regulação de sinistros
<u>Complemento:</u> |
| 2 | Oportunidades – novos planos de financiamento agrícola disponibilizados pelo BNDES e melhores índices de adimplência
<u>Complemento:</u> |
| 2 | Fraquezas – preço, baixo grau de interatividade dos concessionários/clientes e dificuldade na customização dos seguros
<u>Complemento:</u> |
| 2 | Ameaças – produtos de corretoras/seguradoras concorrentes, novos entrantes e retração do governo em relação à concessão de crédito para financiamentos agrícolas
<u>Complemento:</u> |

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - 2010/1
Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz
Aluno: Eduardo Araujo Hübner - 00141600

Questionário/Entrevista anexo ao TCC

1. Qual a sua percepção em relação ao atual processo de contratação e formalização dos seguros, customizados pela parceria entre OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA e indicados pelo OMEGA aos seus clientes, em relação aos aspectos abaixo:

Obs.:

i - Para apresentar sua resposta, por favor, pontue as questões abaixo, de 1 a 5, de acordo com a legenda indicada, a resposta que julgar mais apropriada.

ii - Para pontuar as questões abaixo, considere as informações coletadas no cotidiano juntos aos clientes, concessionários e atores do processo (OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA)

LEGENDA:

1	Supera as expectativas
2	Está de acordo com as expectativas
3	Atende às expectativas, mas poderia melhorar
4	Precisa de revisão para melhorar o desempenho e atender às expectativas
5	Precisa de um reposicionamento para atender às expectativas

QUESTÕES:

4	1. a)	Posicionamento do produto de seguros em relação à concorrência
3	1. b)	Flexibilidade das condições do seguro (coberturas, franquias, descontos,...)
3	1. c)	Estrutura para atendimento ao cliente
2	1. d)	Agilidade no atendimento ao cliente
3	1. e)	Infra-estrutura e tecnologia empregadas para o processamento das informações
4	1. f)	Estrutura de competição e cooperação verificadas entre os atores do processo (OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA)
3	1. g)	Estrutura de planejamentos e controle utilizada no processo

2. Por favor, aponte os fatores e/ou pontos que julgar relevantes para os itens a seguir, do ponto de vista do produto de seguros analisado em relação ao mercado:

Obs.:

i - Para apresentar sua resposta, por favor, assinale para cada item abaixo, de 1 a 5, de acordo com a legenda indicada, a resposta que julgar mais apropriada.

ii - Caso necessário, por favor, complemente e/ou acrescente os fatores e/ou pontos que julgar relevantes para cada item.

LEGENDA:

1	Concordo plenamente
2	Concordo
3	Não tenho posicionamento
4	Não concordo
5	Discordo plenamente

QUESTÕES:

- 2** **Forças** – enquadramento à legislação, amplitude/abrangência de coberturas e rapidez/qualidade na regulação de sinistros
Complemento:
- 2** **Oportunidades** – novos planos de financiamento agrícola disponibilizados pelo BNDES e melhores índices de adimplência
Complemento:
- 2** **Fraquezas** – preço, baixo grau de interatividade dos concessionários/clientes e dificuldade na customização dos seguros
Complemento:
- 2** **Ameaças** – produtos de corretoras/seguradoras concorrentes, novos entrantes e retração do governo em relação à concessão de crédito para financiamentos agrícolas
Complemento:

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - 2010/1
Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz
Aluno: Eduardo Araujo Hübner - 00141600

Questionário/Entrevista anexo ao TCC

1. Qual a sua percepção em relação ao atual processo de contratação e formalização dos seguros, customizados pela parceria entre OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA e indicados pelo OMEGA aos seus clientes, em relação aos aspectos abaixo:

Obs.:

i - Para apresentar sua resposta, por favor, pontue as questões abaixo, de 1 a 5, de acordo com a legenda indicada, a resposta que julgar mais apropriada.

ii - Para pontuar as questões abaixo, considere as informações coletadas no cotidiano juntos aos clientes, concessionários e atores do processo (OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA)

LEGENDA:

1	Supera as expectativas
2	Está de acordo com as expectativas
3	Atende às expectativas, mas poderia melhorar
4	Precisa de revisão para melhorar o desempenho e atender às expectativas
5	Precisa de um reposicionamento para atender às expectativas

QUESTÕES:

3	1. a)	Posicionamento do produto de seguros em relação à concorrência
2	1. b)	Flexibilidade das condições do seguro (coberturas, franquias, descontos,...)
2	1. c)	Estrutura para atendimento ao cliente
2	1. d)	Agilidade no atendimento ao cliente
3	1. e)	Infra-estrutura e tecnologia empregadas para o processamento das informações
3	1. f)	Estrutura de competição e cooperação verificadas entre os atores do processo (OMEGA, GAMA, ALPHA e BETA)
2	1. g)	Estrutura de planejamentos e controle utilizada no processo

2. Por favor, aponte os fatores e/ou pontos que julgar relevantes para os itens a seguir, do ponto de vista do produto de seguros analisado em relação ao mercado:

Obs.:

i - Para apresentar sua resposta, por favor, assinale para cada item abaixo, de 1 a 5, de acordo com a legenda indicada, a resposta que julgar mais apropriada.

ii - Caso necessário, por favor, complemente e/ou acrescente os fatores e/ou pontos que julgar relevantes para cada item.

LEGENDA:

1	Concordo plenamente
2	Concordo
3	Não tenho posicionamento
4	Não concordo
5	Discordo plenamente

QUESTÕES:

1	Forças – enquadramento à legislação, amplitude/abrangência de coberturas e rapidez/qualidade na regulação de sinistros <u>Complemento:</u> Conhecimento da corretora sobre os equipamentos financiados, <i>expertise</i> .
2	Oportunidades – novos planos de financiamento agrícola disponibilizados pelo BNDES e melhores índices de adimplência <u>Complemento:</u> Oferta de produtos complementares (como seguro prestamista) para agregar valor à oportunidade de negócio
2	Fraquezas – preço, baixo grau de interatividade dos concessionários/clientes e dificuldade na customização dos seguros <u>Complemento:</u>
1	Ameaças – produtos de corretoras/seguradoras concorrentes, novos entrantes e retração do governo em relação à concessão de crédito para financiamentos agrícolas <u>Complemento:</u>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
Escola de Administração - EA
Departamento de Ciências Administrativas - DCA
Comissão de Graduação em Administração - COMGRAD/ADM

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - 2010/1
Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz
Aluno: Eduardo Araujo Hübner - 00141600



Tabulação das Respostas

Questões	Entrevistas							Respostas				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	1	2	3	4	5
1.a)	3	4	2	2	3	4	3	0	2	3	2	0
1.b)	4	4	3	3	3	3	2	0	1	4	2	0
1.c)	3	4	2	3	3	3	2	0	2	4	1	0
1.d)	4	3	2	2	2	2	2	0	5	1	1	0
1.e)	4	3	2	3	3	3	3	0	1	4	2	0
1.f)	4	4	3	3	3	4	3	0	0	4	3	0
1.g)	3	4	3	3	2	3	2	0	2	4	1	0

FORÇAS	2	1	1	2	2	2	1	3	4	0	0	0
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Complemento: Localização da corretora (contato) distante dos clientes.
 Apoio e parceria entre a corretora e o banco.
 Conhecimento da corretora sobre os equipamentos financiados, expertise.

OPORTUNIDADES	1	2	2	2	2	2	2	1	6	0	0	0
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Complemento: Desenvolvimento e/ou aprimoramento dos produtos de seguros das seguradoras.
 Oferta de produtos complementares (como seguro prestamista) para agregar valor à oportunidade de negócio.

FRAQUEZAS	2	2	4	2	2	2	2	0	6	0	1	0
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Complemento: Falta de apoio comercial para a divulgação e venda dos seguros, principalmente renovações.

AMEAÇAS	2	1	2	1	2	2	1	3	4	0	0	0
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Complemento: Criação de corretoras dentro das Concessionárias parceiras do Banco.