

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE  
CURSO BACHARELADO DE CIÊNCIAS ATUARIAIS**

**ERIKA MARINHO SEVERO**

**BALANCED SCORECARD COMO UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA  
GESTÃO E PLANEJAMENTO EM CORRETORAS DE SEGUROS NA CIDADE DE  
JOÃO PESSOA**

João Pessoa

2016

**ERIKA MARINHO SEVERO**

**BALANCED SCORECARD COMO UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA  
GESTÃO E PLANEJAMENTO EM CORRETORAS DE SEGUROS NA CIDADE DE  
JOÃO PESSOA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Atuariais do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como requisito avaliativo para obtenção do grau de bacharel.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup>. Ma. Ionara Stéfani Viana de Oliveira

João Pessoa

2016

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S498b Severo, Erika Marinho.

Balanced Scorecard como uma ferramenta estratégica para gestão e planejamento em corretoras de seguros na cidade de João Pessoa / Erika Marinho Severo. – João Pessoa, 2016.

59f.: il.

Orientador: Prof. Ma. Ionara Stéfani Viana de Oliveira.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Atuariais) – UFPB/CCSA.

1. Planejamento estratégico. 2. Balanced Scorecard. 3. Corretoras de seguro. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

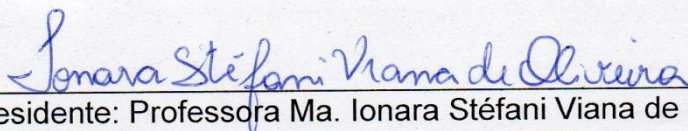
CDU: 374.764(043.2)

ERIKA MARINHO SEVERO

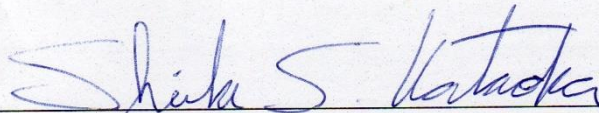
**BALANCED SCORECARD COMO UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA  
GESTÃO E PLANEJAMENTO EM CORRETORAS DE SEGUROS NA CIDADE DE  
JOÃO PESSOA**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Atuariais, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Atuariais da Universidade Federal da Paraíba.

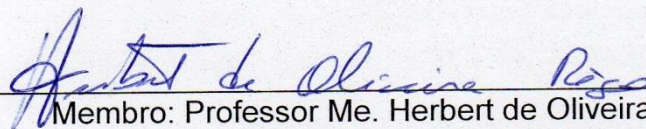
BANCA EXAMINADORA



Presidente: Professora Ma. Ionara Stéfani Viana de Oliveira (Orientador)  
Instituição: UFPB



Membro: Professora Ma. Sheila Sayuri Kataoka  
Instituição: UFPB



Membro: Professor Me. Herbert de Oliveira Rêgo  
Instituição: UFPB

João Pessoa, 16 de Novembro de 2016

Dedico a todos da minha família, a minha mãe, pai, avós, namorado que sempre estiveram me apoiando e acreditando em minha capacidade. Obrigado a todos pela paciência, apoio e dedicação em minha vida e na minha carreira acadêmica.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que sempre me deu forças para lutar e em todo momento esteve ao meu lado, me ouvindo, me protegendo de todo o mal. Sem ele já teria desistido do curso, de minha vida, de tudo, nem sei se hoje estaria aqui vivendo, concluindo meu curso. Mas ele nunca me deu as costas, sempre ouviu minhas clemências e me indicou o melhor caminho a ser seguido e é por conta disso que hoje sou muito grata a ele e pela fé que tenho.

A minha família em especial as minha mãe e avós por todo o apoio, cuidados que me prestaram, assim como pelo suprimento de minhas necessidades. A dedicação das duas é que estão fazendo valer a pena e essa minha conclusão de curso eu ofereço a elas, pois são elas que são merecedoras. Também minha tia pela ajuda a minha mãe na minha educação, e por todo seu carinho.

Da mesma forma ao meu pai, apesar de não convivermos frequentemente ele sempre prestou seu carinho, amor e compreensão em todas as fases de minha vida e aos meus familiares que sempre estiveram me ajudando a seguir em frente, independente das dificuldades encontradas.

Ao meu companheiro que esteve desde início do curso me orientando, apoiando, tendo paciência pelos meus desesperos e choros nas dificuldades em algumas disciplinas, por sempre me dizer: *“você consegue!”*.

A minha orientadora professora mestre Ionara Stéfani Viana de Oliveira pelo seu carinho, orientação, apoio e paciência no período de elaboração dos trabalhos conclusivos do curso.

A todos os professores do Departamento de Finanças e Contabilidade pelo ensino de qualidade que nos foi passado, além de todo o carinho que sempre tiveram comigo, obrigada por contribuírem em minha formação acadêmica.

Uma frase que carrego comigo é: *“Sem alunos não há professores e sem professores não há educação”*. Meu muitíssimo obrigado a todos que contribuíram de alguma forma em minha vida pessoal, profissional e acadêmica.

“O Senhor é meu pastor e nada me faltará”.

Salmos 23

## RESUMO

O presente estudo visou identificar qual tipo de planejamento estratégico utilizado nas corretoras de seguros e se estas utilizam ou não a ferramenta *Balanced Scorecard* em sua gestão e planejamento. A pesquisa se caracteriza de forma descritiva e quanto aos procedimentos metodológicos foi realizado um estudo de caso com as corretoras de seguros situadas na cidade de João Pessoa na Paraíba. O estudo ocorreu por meio de contatos via telefone com as corretoras e aplicação de um questionário por meio eletrônico. O questionário foi dividido em duas etapas, a primeira se referiu quanto ao perfil das empresas e a segunda abordou sobre o planejamento estratégico. Quanto aos resultados o trabalho concluiu que as corretoras de seguro em sua maioria não se preocupam com a gestão estratégica, porém acompanham com frequência todo sistema organizacional da empresa, bem como se importam com a qualidade no serviço prestado, procurando assim serem mais ágeis tanto no atendimento quanto no acompanhamento dos segurados na vigência dos contratos de seguros.

**Palavras chave:** *Balanced Scorecard*. Planejamento Estratégico. Corretoras de Seguros.



## ABSTRACT

The present study is destined to identify what type of strategic planning used in insurance brokers and whether or not they use the Balanced Scorecard tool in their management and planning. The research is characterized in a descriptive way and as for the methodological procedures a case study was carried out with insurance brokers located in the city of João Pessoa in Paraíba. The study was carried out through telephone contacts with the brokerage firms and the application of a questionnaire by electronic means. The questionnaire was divided into two stages, the first one was about the profile of the companies and the second was about strategic planning. Regarding the results, the study concluded that insurance brokers mostly do not care about strategic management, but they often follow the entire organizational system of the company, as well as care about the quality of the service provided, thus seeking to be more agile both in assistance in the monitoring of insured persons in the period of insurance contracts.

**Keywords:** *Balanced Scorecard*. Strategic Planning. Insurance Brokers.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ramos de Seguros .....	17
Figura 2 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
Figura 3 – A perspectiva do cliente – medidas essenciais. ....	25
Figura 4 – A perspectiva de cadeia de Valor dos Processos Internos .....	27
Figura 5 – Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento .....	28

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de atuação na cidade .....	32
Gráfico 2 – Quantidade de estagiários na empresa .....	34
Gráfico 3 – Quantidade de funcionários na empresa. ....	34
Gráfico 4 – Média de idade dos funcionários na companhia.....	35
Gráfico 5 – Média de formação dos trabalhadores.....	36
Gráfico 6 – Principais objetivos da empresa .....	37
Gráfico 7 – Seguros comercializados pela empresa .....	38
Gráfico 8 – Seguros mais procurados .....	38
Gráfico 9 – Tempo necessário para concluir o serviço prestado .....	39
Gráfico 10 – Frequência referente à perspectiva de aprendizado e crescimento.....	41
Gráfico 11 – Frequência referente à perspectiva dos processos internos.....	42
Gráfico 12 – Frequência referente à perspectiva financeira.....	44
Gráfico 13 – Frequência referente à perspectiva dos segurados .....	45

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Contratação de estagiários na companhia .....	33
Tabela 2 – Utilização do Planejamento Estratégico .....	40
Tabela 3 – Conhecimento do <i>Balanced Scorecard</i> .....	41

## LISTA DE SIGLAS

**BSC** – *Balanced Scorecard*

**FENACOR** – Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados e de Resseguros, de Capitalização, de Previdência Privada, das Empresas Corretoras de Seguros e de Resseguros.

**FUNENSEG** – Fundação Escola Nacional de Seguros

**SUSEP** – Superintendência de Seguros Privados

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 OBJETIVO GERAL .....	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
2.1 O MERCADO .....	16
2.1.1 Concorrência .....	17
2.1.2 Consumidor .....	18
2.1.3 Atendimento ao Consumidor .....	19
2.1.4 Seguros .....	19
2.1.5 Prêmio .....	20
2.1.6 Fornecedor .....	21
2.2 PLANEJAMENTO NO MERCADO SEGURADOR .....	22
2.2.1 As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
2.2.1.1 Perspectiva Financeira .....	24
2.2.1.2 Perspectiva dos Clientes .....	25
2.2.1.3 Perspectiva dos Processos Internos .....	26
2.2.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento .....	27
2.3 ÉTICA ENTRE CORRETORA E SEGURADO .....	28
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	30
3.1 Métodos de abordagem .....	30
3.2 Técnicas de pesquisa .....	30
3.3 População e amostra .....	31
<b>4 INTERPRETAÇÃO DE ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	32
4.1 Análise Qualitativa e Quantitativa .....	32
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	48
5.1 Limitações da pesquisa .....	49
5.2 Recomendações para futuras pesquisas .....	50
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	51
<b>APÊNDICE A- Questionário</b> .....	53

## 1 INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard (BSC)* apresenta-se como uma medida que auxilia na gestão estratégica da companhia com o intuito de realizar melhor seus objetivos e metas, bem como o bom relacionamento dos clientes com a empresa. A comunicação e o desenvolvimento eficaz na realização de atividades gerenciais impactam no crescimento de toda a empresa, já que as estratégias realizadas atribuem uma eficiência operacional e de desempenho de todas as funções.

De acordo com Epstein e Manzoni (1998), pode-se conceituar o *Balanced Scorecard* como um reflexo quantitativo da estratégia da empresa que foi desenvolvido a partir da demanda por parte de gestores e clientes de captar toda a complexidade do desempenho da atividade gerencial. O BSC é apresentado por meio de quatro diferentes perspectivas, cada qual com sua função para aperfeiçoar o processo de gerenciamento. São elas: a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva do aprendizado e do crescimento (Kaplan e Norton, 1997).

Diante desta perspectiva, a necessidade faz com que as empresas utilizem ferramentas de controle visando obter melhores resultados e, conseqüentemente, o aumento da capacidade de gerar lucros. Neste aspecto a contabilidade gerencial vem ganhando força, pois tem como objetivo oferecer ferramentas que irão auxiliar o gestor na sua tomada de decisão. Com essa finalidade surgiu a utilização de sistemas de gestão e medidas de desempenho e, entre diversos métodos, destaca-se aquele que é capaz de realizar a mensuração dos ativos intelectuais e intangíveis, assim como os ativos tangíveis.

Gerencialmente os preços dos produtos devem ser atribuídos através de técnicas de plano de vendas, ou seja, é necessário que a empresa tenha um conjunto de formulações de seus objetivos, estratégias e previsões. Com o comportamento do mercado ocorrem mudanças periodicamente, é importante que todos estejam preparados ou minimamente atentos às condições diversas e incertas. No ponto de vista atuarial, o preço final de qualquer produto do ramo securitário é denominado de prêmio, isto é, é o preço pago pelos segurados com o objetivo de cobrir os riscos do objeto segurado que foram assumidos pela seguradora.

Para o cálculo do preço final de qualquer produto é necessário que a seguradora analise e planeje regularmente suas ações, como também identifique, projete e mensure monetariamente os riscos envolvidos a serem assumidos, seja ela para fins de curto prazo e/ou de longo prazo. As projeções e estimativas podem ser realizadas de diversas maneiras, desde que, sejam expostas as condições fixas e variáveis.

O processo de administração e gestão consiste na execução do conjunto de objetivos e procedimentos que envolvem a dedicação de todas as pessoas que englobam a empresa. Tal que, a mesma consiga manter-se no mercado e atribuir lucros, assim tendo um controle melhor de resultados esperados. Portanto, a sinergia entre todos os níveis de escalas hierárquicas das corretoras de seguros trará a realização de seus objetivos e metas, sabendo-se que, a segurança que a mesma expõe ao mundo a fora, levará a conquista de confiança entre segurador e segurado, que posteriormente desencadeará sua consolidação no mercado competitivo.

Diante disso, o presente trabalho expõe como problema de pesquisa, a seguinte questão: **De que forma o *Balanced Scorecard* é utilizado como ferramenta estratégica para gestão e planejamento em corretoras de seguros na cidade de João Pessoa - PB?**

## 1.1 OBJETIVO GERAL

O trabalho tem como objetivo verificar de que forma o *Balanced Scorecard* (BSC) é utilizado como ferramenta estratégica para gestão e planejamento em corretoras de seguros da cidade de João Pessoa – PB.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o perfil das Corretoras de Seguro de João Pessoa – PB;
- Identificar qual o tipo de planejamento é utilizado na entidade;
- Verificar a relação do atendimento entre Seguradora e Segurado.



### 1.3 JUSTIFICATIVA

Os níveis de satisfação de clientes referentes aos serviços prestados por uma Corretora de Seguros buscou como interesse principal a importância dos serviços prestados, logo se observa como peça fundamental o atendimento diferenciado, ao satisfazer as necessidades de maneira eficaz e as expectativas para um bom desempenho. O crescimento futuro da Corretora poderá ser maior, já que, a qualidade no serviço é atendida de forma ágil e eficiente.

O *Balanced Scorecard (BSC)* foi criado em princípios da década de 1990, tendo como objetivo solucionar problemas de mensuração de desempenho na era da informação, logo se notou pelos pesquisadores Robert Kaplan e David Norton que o BSC veio como resposta de um obstáculo mais importante, resolver o problema de planejamento estratégico das empresas.

Com a inclusão do planejamento estratégico a empresa tem possibilidade de analisar, no dia a dia, o seu desenvolvimento, bem como planejar as tomadas de decisões futuras. O plano de ação da companhia referente em principal às vendas atribui um valor importante, a conquista de seus e novos clientes. A qualidade de ter profissionais qualificados é relevante, pois são eles que estão frente a frente com o consumidor e para o sucesso de uma empresa um bom relacionamento com o cliente traz consigo o crescimento positivo, que poderá até alcançar a consolidação no mercado.

O *Balanced Scorecard* visa em uma análise interna e externa da empresa buscando não só o alcance de seus objetivos e metas, mas também de melhorias nos pontos estratégicos dos processos internos, financeiros, de aprendizado e crescimento, e dos clientes, para que assim elas aprimorem suas atividades e desempenhe melhor nas suas tomadas de decisões. Através de estudos verificou-se que os empresários tinham dificuldades em gerenciar suas estratégias e o BSC mostrou eficácia na atuação desse papel, empresas de pequeno e grande porte sejam elas públicas ou privadas, com fins lucrativos ou não, obtiveram resultados notáveis ao utilizar o BSC.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O MERCADO

O comportamento do mercado decorre de mudanças periódicas, anuais e/ou de décadas, é importante que, todas as companhias estejam preparadas ou minimamente atentas aos imprevistos. Nas condições de mercado são levadas em consideração, as análises de preços em relação tanto aos custos da entidade quanto aos da concorrência, os mesmos poderão levar em consideração as avaliações não só da equipe de vendas como também daqueles que estão atrelados a essa função (WELSCH, 1996).

O Mercado consiste na comercialização de bens e serviços atrelados ao seu poder de troca, ou seja, para cada bem ofertado há uma demanda provinda de consumidores, em troca os mesmos pagam uma unidade monetária. Ao analisar as negociações entre compradores e vendedores verificamos que o equilíbrio econômico se dá quando, um conjunto de preços que equilibra a demanda é igual à oferta para todos os mercados existentes em uma economia (FRANK, 2003).

No ramo de seguro o mercado se estabilizou após a implantação do plano real, isto é, as seguradoras começaram desde então a atuar mais no mercado e levar para aquela um melhor desempenho, no que ocasionou uma crescente diversidade de ramos de seguro. Nas instituições financeiras, que antes só atuavam como setor de cobranças começou a oferecer seguros do ramo vida (face necessário à duração de vida do ser humano) e não vida (referência os bens e /ou produtos de valor econômico) (FIGUEIREDO, 2012).

A SUSEP atua como órgão fiscalizador no mercado de seguros, previdência privada aberta, capitalização e resseguro, onde acompanha e analisa através da estatística de mercado todas as operações de seguro, previdência privada aberta, de capitalização e resseguro no Brasil.

Quanto aos ramos de seguros, segundo a FENACOR entre junho/2015 a junho/2016 o seguro de automóvel sofreu uma queda mínima de 1% no total dos estados brasileiros, porém ele ainda é o segmento que mais atua no mercado segurador, já os seguros de pessoas, patrimonial e demais ocorreu aumento, o que

mostra que o consumidor está elevando a demanda nos outros segmentos e de modo geral, esses números se mantêm, o que mostra na figura 1 a seguir:

Figura 1 – Ramos de Seguros

R\$ milhões	2015	2016	Var %	R\$ milhões	2015	2016
Automóvel	28.247	27.880	-1%	Automóvel	43%	42%
Pessoas	19.243	20.118	5%	Pessoas	29%	30%
Patrimonial	8.447	8.570	1%	Patrimonial	13%	13%
Demais	9.555	10.427	9%	Demais	15%	16%
Brasil	65.493	66.994	2%	Brasil	100%	100%

Fonte: <https://www.fenacor.org.br/Servicos/ArtigosDetalhes?Slug=analise-estatisticas---fenacor-dados-disponiv3>

### 2.1.1 Concorrência

A competitividade traz consigo na prática a concorrência, isso significa que as entidades buscam a todo instante o aprimoramento de suas atividades que é de suma importância para um bom desenvolvimento. Ao entender e atender as necessidades dos clientes, analisar o comportamento do mercado e melhorar a realização de seus objetivos e metas, fará de si um bom competidor.

Para Otavio Bentes (2010, p.19);

Nesse mundo competitivo, assim como em uma corrida de Fórmula 1, especialmente na chuva, quem se antecipa e larga na frente, olhará seus concorrentes pelo retrovisor e terá menos dificuldades para perceber obstáculos que virão. Mas terá, sem dúvida, que olhar para o que vem pela frente e ler muito bem as oportunidades e ameaças do circuito, para continuar na liderança. Quem larga na frente, em resumo, no mínimo terá algum tempo ocupando o mercado em posição superior à concorrência.

As mudanças são imprevisíveis, incontroláveis e incessantes, ou seja, tais mudanças poderão desencadear o sucesso ou o fracasso de uma empresa, devido ao bom ou um mau desenvolvimento e cumprimento de seu planejamento e estratégias. É fundamental que a mesma se desenvolva com rapidez e de forma precisa, com a tecnologia da comunicação a facilidade de obter informações e acompanhamento de atividades são maiores, isto é, facilita todo o andamento e funcionamento de funções, mas também estão disponíveis a todos. Portanto, não veio somente como favorecimento para as empresas, como também para os clientes e concorrentes. Por isto, estas deverão sempre estar atentas a todas as movimentações e mudanças no mercado (BENTES, 2010).

### **2.1.2 Consumidor**

As exigências dos consumidores aumentaram após o plano Real, pois estes começaram a ter mais acesso a informação e principalmente a internet que hoje é um meio grande de informação sobre tudo e todos, os tornando consumidores do conhecimento, isto é, eles têm o livre acesso as informações sobre produtores, fornecedores, instituições financeiras, prestadores de serviços dentre outros, bem como os preços e formas de pagamento de bens e produtos. Essas informações estão disponíveis para todo o público, sem classificar ou estabelecer classes sociais (BENTES, 2010).

Os códigos e órgãos de defesas do consumidor tem tido um valor importante para os clientes, pois estes apresentam direitos e deveres que tanto as companhias quanto os clientes precisam ter, e quando há uma ocorrência de um conflito provindo de uma ou ambas as partes, os códigos tem auxiliado como uma medida de intervenção e solução das divergências.

Os clientes são porta-chaves, pois oferecem para a companhia informações preciosas, isto é, uma construção de um diálogo referentes ao produto, serviços prestados, relações de preços, satisfação no atendimento na venda e pós-venda, chamamos para tal de feedback, nada mais é, que o desenvolvimento da relação entre fornecedor e cliente. Portanto, é de suma importância que a empresa atribua relações positivas com o consumidor, no entanto, deve buscar relações estratégicas para prestar serviços para os clientes certos (TEIXEIRA, 2004).

### **2.1.3 Atendimento ao Consumidor**

Nas organizações verifica-se que a comunicação atribui um papel importante, isto devido ao atendimento pleno dos clientes. Quando a empresa escuta a percepção e entende a necessidade do consumidor, ela participa e atribui ferramentas para a compreensão e resolução de conflitos. A qualidade no serviço prestado e a satisfação do cliente andam em conjunto, apesar de que a satisfação do cliente seja uma medida de curto prazo e o alcance da qualidade do serviço seja de longo prazo, elas retratam uma ação e reação da efetivação de atividades e atitudes provinda entre ambas às partes. Segundo Luciana Teixeira (2004, p. 06):

Para atender as exigências de um indivíduo, primeiro há que se saber quais são essas exigências. Para isso, só existe uma maneira de lidar com o cliente individualmente: é colaborar com ele na escolha ou projeto do serviço, a fim de atender as suas próprias especificações pessoais. Enfim, se a empresa quiser ter um cliente duradouro, que lhe dê uma grande fatia de sua preferência, é preciso oferecer-lhe um atendimento diferenciado que o satisfaça plenamente.

Se o atendimento não tiver sido eficiente, provavelmente o cliente não deverá retornar aquele ambiente, e o que é pior, quando o consumidor sai da companhia mal satisfeito ele irá propagar informações ruins da mesma no que causará posteriormente a desistência de pessoas próximas ao indivíduo na compra ou obtenção de serviços futuros. E quando o cliente sai satisfeito, ele também levará consigo mais clientes para aquela entidade. Embora as informações boas corram mais lentamente que as ruins, elas podem concretizar, afinal em novos clientes e na fidelidade dos existentes.

### **2.1.4 Seguros**

Com a promulgação da Lei nº 556, de 25 de junho de 1850 (Código Comercial Brasileiro) várias sucursais de seguradoras de outros países vieram para o Brasil vender seus produtos e começaram a possuir um papel importante no mercado, assumir e gerenciar riscos. Com a modernização e evolução deste País, há uma

grande variedade de planos de seguros oferecidos, como também de leis e normas atribuídas especificamente para cada plano e atividade.

“Por meio do Decreto-Lei nº 73, em 1966, o governo instituiu o Sistema Nacional de Seguros Privados, criando o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e a Superintendência de Seguros Privados (Susep), sendo esta uma espécie de “xerife” do mercado segurador, responsável pelo controle e pela fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro”. (AZEVEDO, 2008, p. 93).

O seguro é pago em parcela única ou fracionada e se caracteriza como uma proteção contra eventos futuros e incertos que podem causar danos ao (s) bem (s) segurado (s), o seguro oferece uma substituição de um montante elevado e incerto, neste caso o custo de um sinistro, por um montante pequeno e certo, denominado de prêmio, mediante contrato. A contratação de um seguro é levada em consideração não só pelo fato de que o indivíduo é avesso (conservador) ao risco, mas também por preferir efetuar pagamentos baixos de prejuízos a arcar com o montante que muitas vezes é alto na ocorrência de um sinistro.

A adoção de medidas de segurança tem como objetivo prevenir acidentes com o indivíduo e com objeto segurado, a integridade física e patrimonial do segurado está em primeiro lugar. As recomendações técnicas são dadas por pessoas qualificadas da companhia, em principais aquelas que ficam em contato direto com o cliente. Essas medidas são mais comuns nos seguros de danos do que no de pessoas.

Segundo Ribeiro (2006, p.66) O motivo pelo qual a adoção de medidas de segurança ser mais comum nos seguros de danos do que nos seguros de pessoas (vida e saúde), é pelo fato de que os custos para prevenir eventualidades são menores do que adicionar um custo no prêmio no caso de nenhuma precaução, o que ocorre diferentemente nas medidas de segurança nos seguros de pessoas que costuma ter um custo maior. Além disso, é dificultoso estabelecer um controle pertinente no cumprimento por parte do segurador.

### **2.1.5 Prêmio**

É o preço pago pelos segurados com o objetivo de cobrir os riscos do objeto segurado que foram assumidos pela companhia, por ela ser uma função de risco, é atribuída uma análise de identificação e estimativa de sinistros que a mesma está disposta a arcar com os custos provenientes de indenizações futuras, sabendo que, quanto maior o risco do bem, maior o prêmio a ser pago pelo segurado e recebido pela seguradora. Para estimar os dados futuros utiliza-se o cálculo do prêmio algumas técnicas estatísticas, através de princípios estatísticos com base na probabilidade (FERREIRA, 2002).

Segundo Filho (2011, p.29) “a formação do prêmio é composto por variáveis, como: O Prêmio Puro; Despesas de Comercialização, Despesas Administrativas e; Remuneração do Capital Empregado na Empresa.” O cálculo do prêmio puro ou estatístico é inserido uma variável aleatória em um determinado período de tempo, acrescido um carregamento de segurança (decorre de uma margem que cobre as flutuações estatísticas), de maneira que, ocorra uma probabilidade mínima dos sinistros vier a ultrapassar o prêmio. Segundo Figueiredo (2012, p.21) no que se refere o período de vigência:

A base anual é utilizada no cálculo dos prêmios, pois é geralmente este o período de vigência da maioria das coberturas, entretanto, mesmo que tal não ocorra, continua sendo a anuidade, de acordo com as tarifas, o elemento base para o cálculo das probabilidades e, portanto, a base utilizada no cálculo dos prêmios.

O prêmio que realmente o segurado paga é o prêmio comercial, pois é nele em que além de conter o prêmio puro, também inclui o carregamento das despesas administrativas, despesas de aquisição e produção e a remuneração de capital. As condições de pagamentos são estabelecidas e negociadas entre o Segurado e a Seguradora no momento do contrato de seguro (dispõe de documentos legais determinados para cada ramo de seguro), onde ficam responsáveis para ambos os deveres e direitos.

#### **2.1.6 Fornecedor**

É toda pessoa física ou jurídica, seja de prática privada ou pública, de âmbito nacional ou internacional, com fins de distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços, que detêm a prática de responsabilidade de assumir

obrigações e deveres bem como a realização de seus objetivos e metas, que tem como finalidade a atribuição de respectivo preço o recebimento de unidade monetária do consumidor que propôs a efetuar o pagamento do bem (objeto útil de valor econômico), produto ou serviço que lhes foi ofertado. (BRASIL,1990)

O Art. 31, do Código de Defesa do Consumidor, referente às práticas comerciais, quanto à oferta deve:

A oferta e apresentação de produtos ou serviços devem assegurar informações corretas, claras, precisas, ostensivas e em língua portuguesa sobre suas características, qualidades, quantidade, composição, preço, garantia, prazos de validade e origem, entre outros dados, bem como sobre os riscos que apresentam à saúde e segurança dos consumidores.

Em atuária, a companhia prestadora de serviços é denominada de seguradora e/ou corretoras de seguros, isto é, assume o mesmo papel de direitos e obrigações de um fornecedor, porém é de responsabilidade daquela cobrir determinado risco o pagamento de indenização ao sinistro e /ou prejuízo ocorrido e comprovado do bem segurado, mediante o pagamento de um prêmio estabelecido. O controle e fiscalização dos mercados de seguro, resseguro, capitalização e previdência complementar aberta é de responsabilidade da SUSEP.

As corretoras de seguro têm como objetivo intermediar os contratos de seguros entre as seguradoras e o consumidor, no qual tem o dever de orientar acompanhar e agir com ética no decorrer de suas atividades. Para ser um corretor de seguros é preciso que o mesmo seja pessoa física ou jurídica e que tenha sido aprovado no Curso de Habilitação Técnico-Profissional para Corretor de Seguros ou no Exame Nacional de Habilitação Técnico-Profissional para Corretor de Seguros a depender do ramo de seguros de sua atuação, tanto o exame quanto o curso é emitido pela FUNENSEG ou por qualquer instituição que tenha a autorização da SUSEP.

## 2.2 PLANEJAMENTO NO MERCADO SEGURADOR

O planejamento de uma empresa envolve três tipos de planejamento, o Planejamento Estratégico abrange toda a companhia e está atribuído a ela o conhecimento do futuro acerca dos riscos contidos na atividade ou do



comportamento do próprio mercado, por se tratar da identificação de oportunidade ou ameaças, face necessária o alcance de objetivos e metas em longo prazo; o Planejamento Tático se relaciona a compreensão e análise de todos os departamentos da companhia, verificados individualmente, sendo de médio prazo para o alcance dos objetivos e o Planejamento Operacional, estes deverão conter o cumprimento de procedimentos e prazos de curto prazo que foram estabelecidos.

Segundo Pizoni (2014, p.16):

O planejamento estratégico compreende a organização como um todo e é direcionada para o longo prazo. O planejamento tático envolve cada área ou departamento especificamente e é direcionado para o médio prazo. E, em relação ao planejamento operacional, este abrange cada tarefa ou grupo de tarefas e é direcionado para o curto prazo.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta capaz de desenvolver uma gestão estratégica referente aos interesses e objetivos da companhia. Esse modelo foi criado por Robert Kaplan e David Norton, que tem como objetivo integrar todos ambientes internos da empresa, a fim de alcançar uma melhor sintonia entre desempenho e remuneração variável, bem como, mostrar indicadores operacionais em relação ao ambiente externo, como por exemplo, a satisfação dos clientes (REZENDE, 2003).

O *Balanced Scorecard* deverá conter informações coerentes tanto à parte interna quanto externa da companhia, pois para uma gestão estratégica de planejamento é necessário que o modelo evidencie o desenvolvimento organizacional diante de quatro perspectivas: perspectivas de aprendizado e crescimento, dos processos internos, dos clientes e financeira (CRUZ, 2000).

Diante disto, o BSC apresenta-se como uma metodologia de conhecimento de objetivos e metas da companhia, bem como a aplicação de ações estratégicas no desenvolvimento de atividades. Os procedimentos envolvem o comprometimento de todas as pessoas que englobam a empresa e desempenho de todas as funções, logo, tendo o intuito de almejar o crescimento positivo da entidade.

O mapa estratégico chamado por alguns autores, nada mais é, que uma estrutura estratégica onde são alinhadas as quatro perspectivas apresentadas e tem como objetivo ajustar os processos de ações, como também todo monitoramento e

cumprimento de deveres com efeitos de curto e longo prazo, a depender do objetivo da companhia. A seguir a Figura 2 demonstra esta estrutura:

Figura 2 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: <http://www.elirodrigues.com/2015/04/20/resumo-do-balanced-scorecard-bsc-e-seus-indicadores/>

## 2.2.1 As perspectivas do *Balanced Scorecard*

### 2.2.1.1 Perspectiva Financeira

Os objetivos financeiros segundo Kaplan e Norton (1997), servem de foco para as demais perspectivas do BSC com o objetivo de mostrar se as escolhas estratégicas estão contribuindo para aumentar o valor de mercado da empresa, visto que, existe a preocupação de como os acionistas veem a empresa e quais as ações ela precisa tomar para gerar valor futuro.

A perspectiva financeira analisa se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Para essa avaliação se leva em conta os indicadores financeiros como taxa de retorno sobre capital investido (ROI), valor para os acionistas, rentabilidade, crescimento da receita e custo por unidade são os

principais indicadores que mostram se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou para o fracasso.

### 2.2.1.2 Perspectiva dos Clientes

Para Kaplan e Norton (1997), a perspectiva dos clientes permite a alta administração identificar os segmentos de clientes e de mercados nos quais as unidades de negócios devem competir. Ainda, segundo os mesmos autores, a perspectiva dos clientes, deve ser montada visando alguns pontos chaves, tais como a participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes. Esse conjunto de fatores é chamado de Medidas Essenciais dos Clientes.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p.32), a perspectiva do cliente define a proposição de valor para os clientes-alvo. As medidas de desempenho desta perspectiva podem provavelmente incluir: a satisfação, retenção, captação, participação de mercado e lucratividade por cliente, conforme Figura 3.

Figura 3 – A perspectiva do cliente – Medidas Essenciais.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.72)

A participação de mercado reflete a proporção de um negócio num determinado mercado (em termos de clientes, valores e gastos ou volume unitário vendido). A captação de clientes mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócio atrai ou conquista novos clientes ou negócios.

A retenção de clientes controla em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócio retém ou mantém relacionamentos

contínuos com seus clientes. A satisfação dos clientes mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com os critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor. A lucratividade dos clientes mede o lucro líquido de cliente ou segmento, depois de reduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

### 2.2.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

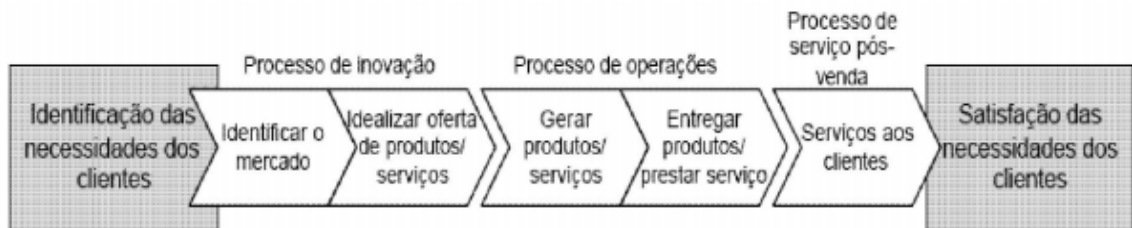
Segundo Kaplan e Norton (1997, p: 97) “os sistemas de medidas de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes”. No BSC é recomendado que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos a qual deve iniciar com o processo de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes), prosseguir como o processo de operações (entrega de produtos e prestação de serviços aos clientes existentes) e por fim terminar com o serviço pós - venda (oferta de serviços).

1 - Inovação: consiste basicamente em dois componentes: no primeiro, realizam-se as pesquisas de mercado para identificar as preferências dos clientes e os preços para cada produto ou serviço. Depois se devem idealizar mercados e oportunidades inteiramente novos para os produtos e serviços que a empresa pode oferecer;

2 - Operações: tem início com o recebimento de pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. Esse processo enfatiza a importância da entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços aos clientes;

3 - Serviço pós – vendas: inclui a garantia e conserto, correção de defeitos, devoluções e também o processamento dos pagamentos e administração de cartões de crédito. A Figura 4 demonstra o caminho de um processo interno pós – venda:

Figura 4 – A perspectiva de cadeia de Valor dos Processos Internos



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.102)

Deste modo, a redução dos custos e a excelência nos processos internos de produção compreendem metas importantes para a organização, porém, o serviço pós-venda torna-se fundamental para a manutenção, garantia e satisfação dos clientes.

#### 2.2.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Conforme Kaplan e Norton (1997) existem três características principais para essa perspectiva, são elas:

1 - A capacidade dos funcionários: o funcionário não está na empresa apenas para realizar as tarefas que lhe são incumbidas, mas com seu conhecimento, melhorar os processos e aumentar o desempenho da empresa;

2 - Capacidade dos sistemas de Informação: os funcionários precisam das mais diversas informações sobre a empresa, tais como clientes, andamento dos processos internos, o resultado financeiro que terão atividades dentro da empresa;

3 - Motivação, *empowerment* e alinhamento: Kaplan e Norton (1997) afirmam que por mais habilitados que os funcionários estejam eles não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa ou se não tiverem liberdade para decidir e agir. Desse modo, não basta apenas à disponibilidade de informação, é preciso também à motivação das pessoas em estar desenvolvendo as tarefas que lhe foram designadas.

Figura 5 – Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.135)

### 2.3 ÉTICA ENTRE CORRETORA E SEGURADO

Arruda, Guaranha e Machado (2006, p.55), explicam que a ética das empresas deve-se atuar não só em meio ao consumidor, mas também de sua própria equipe e é de grande importância que esteja presente em todas as atitudes e ações da companhia, vale ressaltar que a prática de honestidade também é por parte do segurado, é importante saber que todos de maneira geral integram um mesmo setor econômico. Portanto, para cada ato ilícito e/ou a prática de má-fé terá sempre alguém que arcará com maiores prejuízos e que acarretará posteriormente prejuízos para toda a sociedade.

O Código de Ética tem como objetivo trazer transparência para todos da companhia, como também o comprometimento de suas ações e compromissos. Ao adotar um código de ética, a empresa se dispõe a integrar todos os funcionários e tomadores de decisão ao comprometimento de todos e a uniformização das regras da companhia. Com isso, serve de proteção e compromisso de todos os envolvidos. Segundo site IDEIAS<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> **O que é um Código de Ética?**. Disponível em: [http://www.ideias.org.br/educacao/pdf/etica\\_resp\\_social\\_txt\\_que\\_e\\_codigo\\_etica.pdf](http://www.ideias.org.br/educacao/pdf/etica_resp_social_txt_que_e_codigo_etica.pdf) Acessado em: 01/11/2015.

Dentre os problemas éticos de maior conhecimento público estão àqueles referentes às relações com os consumidores, e sujeitos aos enquadramentos da lei de defesa do consumidor, incluindo-se práticas de marketing, propaganda e comunicação, qualidade do atendimento e reparações no caso de serem causados danos.

Toda a sociedade não se limite à criação de normas de conduta para os outros cumprirem, as práticas de boa-fé esperadas pelos outros é provinda também de nossas próprias atitudes, em relação ao mercado segurador, é dever do mesmo a criação de uma imagem positiva dela mesma, para que assim possa trazer novas receitas e oportunidades de crescimento.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo encontram-se tópicos referentes aos métodos e técnicas de pesquisa que serão analisados ao decorrer do trabalho, tendo como objetivo expor um roteiro de desenvolvimento de atividades baseadas na veracidade e coesão de forma clara ao entendimento do assunto abordado.

#### **3.1 Métodos de abordagem**

O método que é apresentado busca a verificação de resultados provindos de uma pesquisa de campo que consiste numa coleta de dados das corretoras de seguros na cidade de João Pessoa. O método de Abordagem é de forma descritiva, isto é, as características da população em estudo serão descritas e tratará a relação entre a companhia, funcionários e segurados com base no modelo estratégico *Balanced Scorecard* (BSC).

O questionário tem como objetivo evidenciar qual é o planejamento estratégico utilizado pela companhia, bem como, os principais objetivos e metas baseados nos processos internos; financeiro; aprendizado e crescimento de funcionários; e a satisfação do atendimento da carteira de clientes e na conquista de novos Clientes.

#### **3.2 Técnicas de pesquisa**

Os métodos utilizados na pesquisa foram bibliográficos a priori, havendo pesquisas e consultas de livros, sites, artigos dentre outros. O estudo é de análise qualitativa e quantitativa. Onde a pesquisa qualitativa caracteriza-se por uma compreensão melhor sobre o trabalho em estudo, já a pesquisa quantitativa, busca-se uma classificação através de dados numéricos e posteriormente, o uso de técnicas não probabilísticas.

O procedimento técnico da pesquisa se caracterizou como um estudo de caso, ou seja, é um instrumento que identifica o problema e realiza uma análise das



evidencias permitindo um amplo e detalhado conhecimento referente à população e amostra.

### 3.3 População e amostra

O estudo foi realizado no universo de 40 corretoras de seguros situadas na cidade de João Pessoa, porém apenas 17 se dispuseram a responder o questionário que ficou disponibilizado entre o período de maio a outubro de 2016.

A pesquisa ocorreu por meio de contatos via telefone com a instituição, onde houve uma coleta de informações referentes à companhia e após, a aplicação de um questionário por meio eletrônico. A fim de apresentar características em relação ao funcionamento de suas atividades e sua carteira de clientes em andamento.

Quanto à análise dos dados:

Tópicos a seguir:

- Perspectiva de aprendizado e crescimento dos funcionários da empresa;
- Perspectiva da análise da proposta e acompanhamento dos Clientes;
- Perspectiva dos processos operacionais existentes;
- Perspectiva Financeira;

Quanto à coleta de dados:

Tópicos a seguir:

- Tipos de seguros comercializados pela empresa;
- Quanto tempo à companhia atua na cidade;
- Quantificação de funcionários e estagiários (se houver) na empresa;
- Qual tempo é preciso para a conclusão de todo o serviço prestado;
- Frequência do Sistema Organizacional;
- Principais objetivos e metas (Planejamento);

## 4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O capítulo tem como objetivo apresentar a análise de resultados da pesquisa, bem como a interpretação de seus dados. O estudo de caso ocorreu em um só momento, mas foi dividida em duas etapas, a primeira etapa refere-se ao perfil das empresas e a segunda é abordada sobre o planejamento estratégico das corretoras de seguro.

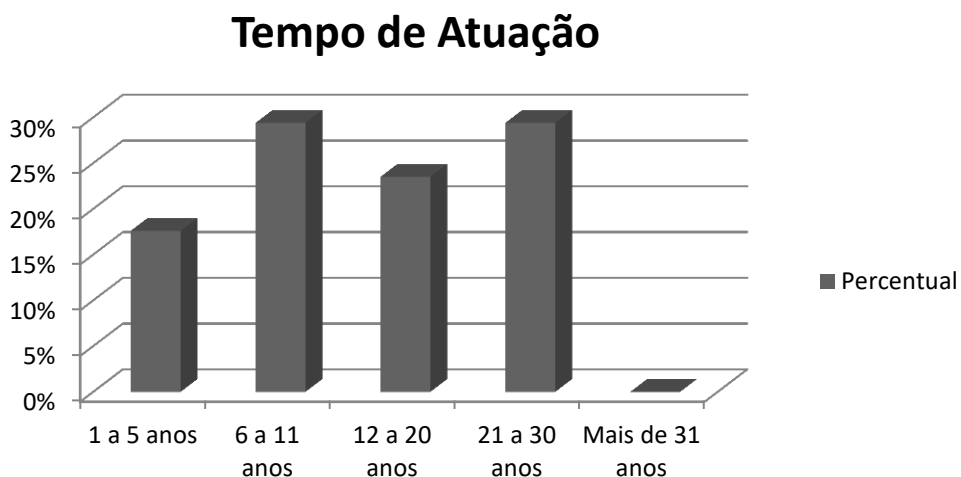
Foram realizados no total de 18 perguntas, onde as corretoras se dispuseram a responder o questionário, estando às mesmas devidamente esclarecidas e consentidas para participar da pesquisa para publicação de seus resultados.

### 4.1 Análise qualitativa e quantitativa

Quanto à etapa I foram dispostas as seguintes perguntas referentes ao perfil das corretoras de seguro.

A primeira questão foi perguntada há quanto tempo a empresa atua na cidade. Como mostra o gráfico 1:

Gráfico 1- Tempo de atuação na cidade



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Como o foco do trabalho é referente aos corretores de seguros de âmbito jurídico, ou seja, que atribuem o mesmo papel de direitos e obrigações de um

fornecedor, verifica-se que há 30 anos a cidade de João Pessoa é propícia nas atividades de corretagem de seguros e que até os últimos anos mais corretoras abrem suas portas e ofertam uma ampla diversidade nos ramos de seguros.

Com mais empresas se instalando na cidade, traz consigo um melhor comportamento do mercado através da competitividade, fazendo com que as corretoras aprimorem mais suas atividades e compitam uns com os outros, bem como um aumento na economia da cidade.

Quanto à segunda questão foi perguntando se há contratação de estagiários na companhia. Mostrado na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1- Contratação de estagiários na companhia

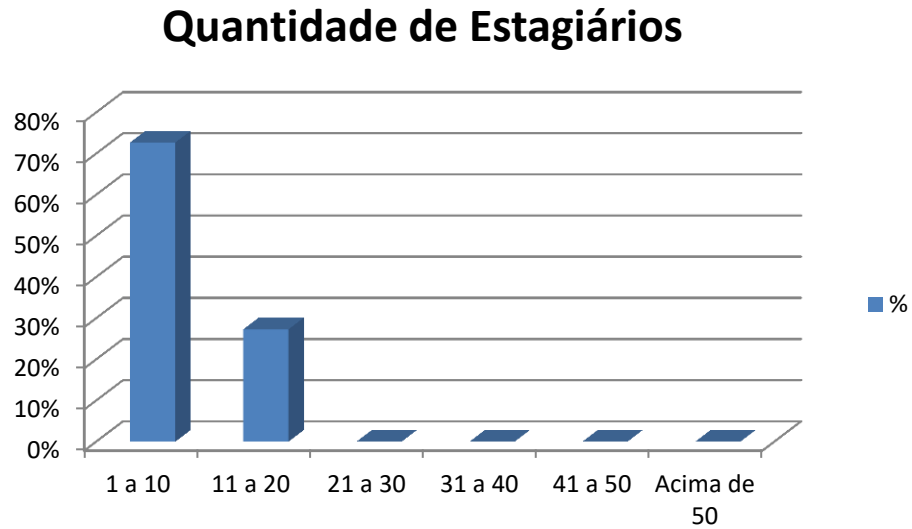
<b>Contratação de Estagiários</b>	<b>Quant.</b>	<b>Percentual</b>
Sim	10	58,8
Não	7	41,2
Total	17	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O estudo verificou que cerca de 58,8% há contratação de estagiários, o que promove maior oportunidade de emprego, em especial o primeiro emprego, assim elas cooperam para o desenvolvimento e aprendizado do aluno. E dependendo da evolução do aprendizado, poderá até ser até efetivado. E é na contratação de estagiários que auxiliam como *feedback* na troca de ideias, planos e até mesmo num melhor relacionamento com os funcionários da companhia.

E das 58,8% que disseram que contratam estagiários cerca de 72,7% das corretoras de seguros tem contratação de 1 a 10 estagiários e só 27,3% possuem de 11 a 20 estagiários. Dados este que se refere à terceira pergunta em relação à quantidade de estagiários que trabalha na empresa atualmente, como mostra o gráfico 2:

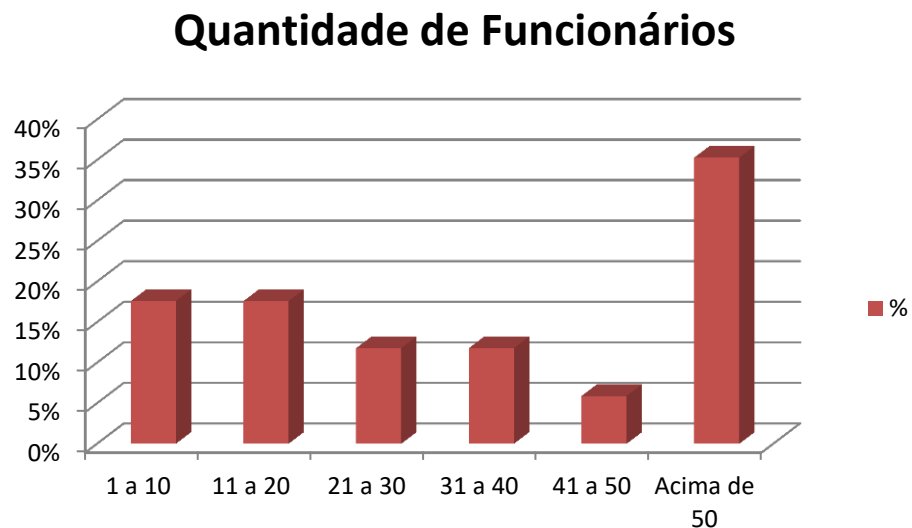
Gráfico 2- Quantidade de estagiários na empresa



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Assim como na pergunta anterior, à quarta questão foi referente à quantidade, porém nesta foi relacionada aos funcionários que trabalham na empresa como mostrado no gráfico 3:

Gráfico 3- Quantidade de funcionários na empresa

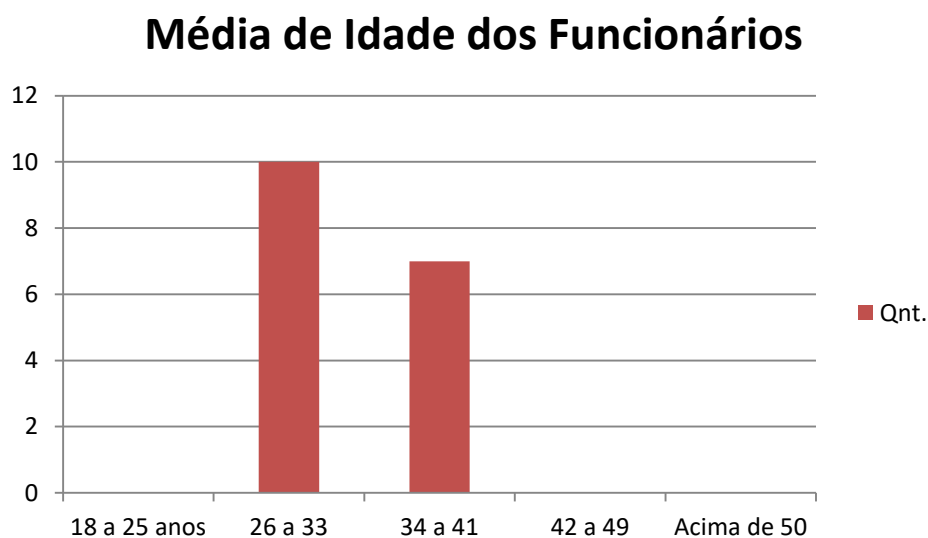


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Em relação à quantidade de funcionários que trabalham nas corretoras atualmente, em sua maioria cerca de 35,3% possuem acima de 50 trabalhadores, o que possivelmente são aquelas que atuam a mais tempo na cidade e mostra que o objetivo de expandir a companhia vem pondo em prática, o que representa que seu negócio vem dando certo.

A quinta questão foi referente à Média de idade dos funcionários, como mostra o gráfico 4 a seguir:

Gráfico 4 - Média de idade dos funcionários na companhia

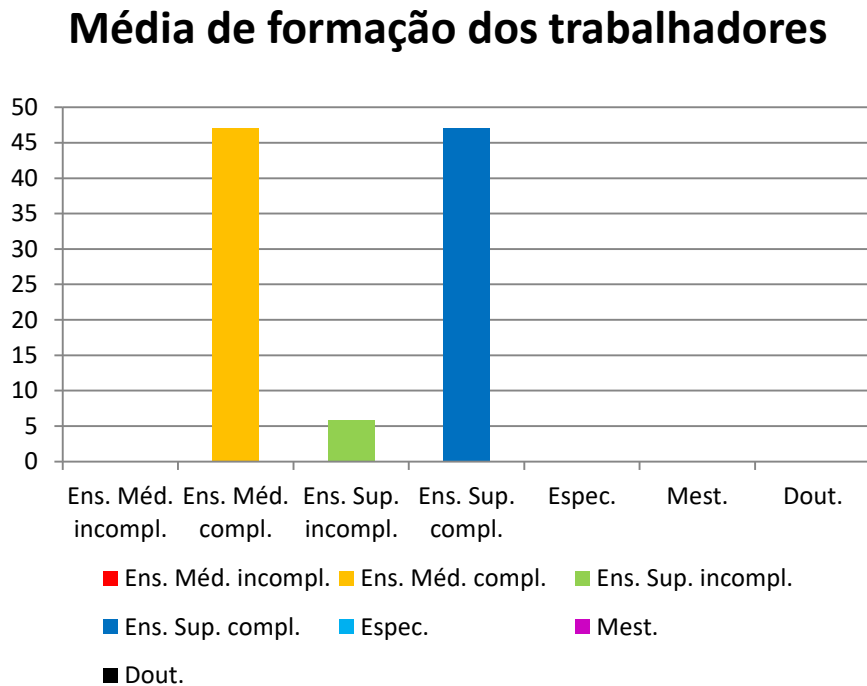


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Em relação à média de idade dos funcionários nas corretoras, o estudo mostrou que o período onde se encontra maior quantidade de funcionários é entre 26 a 41 anos, observa-se que as corretoras recolhem do mercado de trabalho um profissional apto a desenvolver suas atividades. Não só isso, as empresas estão cada vez mais contratando a população mais jovem, o que mostrou o estudo, dos dezessete respondentes dez disseram que a média dos funcionários em suas empresas é entre 26 a 33 anos.

Apesar das corretoras optarem por um público mais jovem, elas possuem uma maior exigência em relação à conclusão dos estudos deste profissional, o que também representa qual função o mesmo está apto a desenvolver suas habilidades, o que mostra no gráfico 5 a seguir, sobre a média de formação e grau de instrução dos trabalhadores.

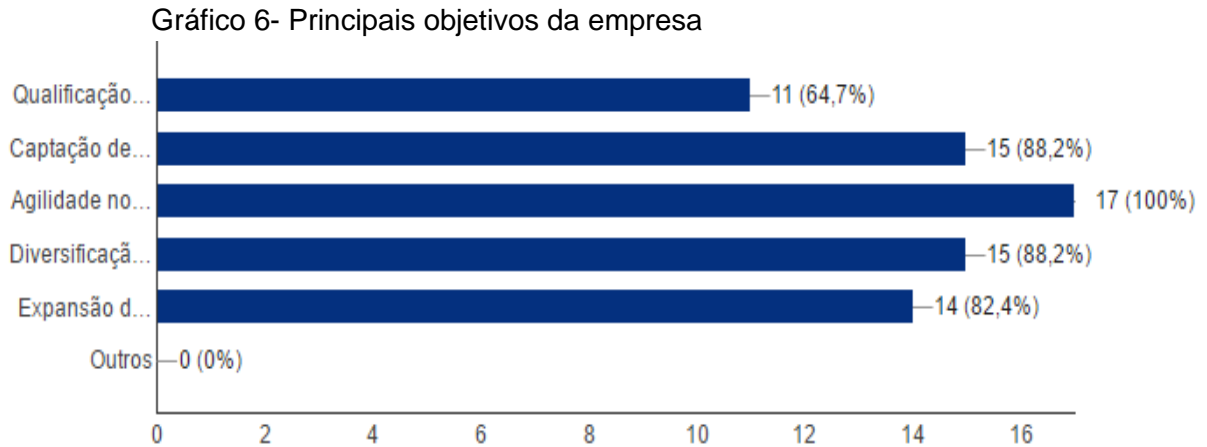
Gráfico 5- Média de formação dos trabalhadores



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Nota-se também, que as corretoras contrataram na mesma proporção pessoas que concluíram o ensino médio e/ou o ensino superior, representando as duas por 47,10%. Mas, face necessária à importância do trabalhador se preocupar na preparação de sua qualificação, seja através de cursos técnicos, curso superior ou até mesmo na busca de uma especialização profissional, assim procurando em ser um diferencial no mercado e de seus concorrentes.

Na sétima questão foi aplicada a seguinte pergunta: Qual (ais) principal (ais) objetivo (s) da empresa? Mostrados no gráfico 6 seguinte:



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

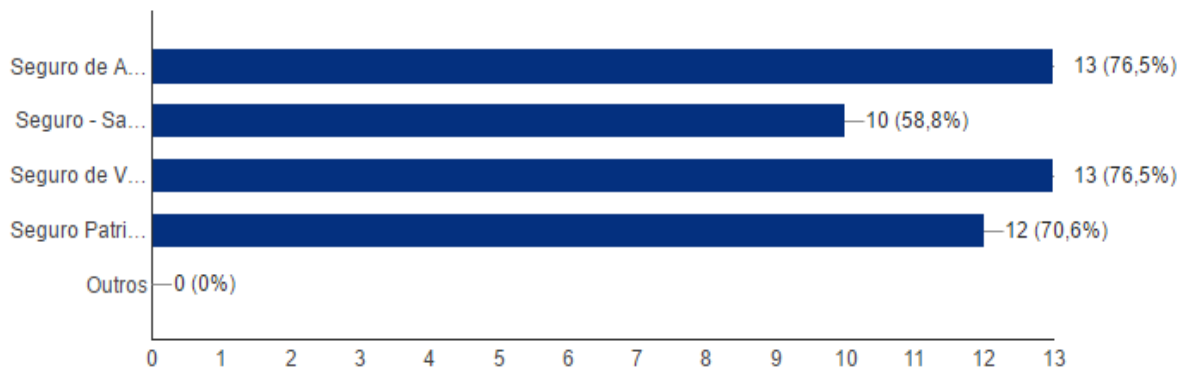
Observa-se que todas as corretoras entrevistadas se preocupam mais com a agilidade no atendimento e acompanhamento dos segurados na venda e pós-venda do seguro, o que retrata que elas põem os clientes em primeiro lugar em seus objetivos, assim buscando melhores resultados através da satisfação desses clientes, mas para que a empresa alcance uma maior satisfação é preciso que a mesma esteja também com profissionais aptos e comprometidos a desempenhar suas tarefas de maneira eficaz.

Apesar da qualificação do profissional só representar 64,7%, os níveis de satisfação dos clientes possuem relação direta com os serviços prestados da corretora, em especial com aqueles profissionais que estão em contato direto com o cliente, para tal, a qualificação dos funcionários é um dos fatores que complementa a companhia no alcance de seus objetivos, assim como na captação de novos clientes. E disponibilizar treinamentos, cursos de curto prazo ou técnicas de motivação mostram também uma importância com a satisfação dos funcionários, onde suas competências e produtividade desempenham um papel em conjunto.

Visto que, a diversificação dos planos de seguros anda lado a lado com a expansão da companhia, isto porque além de atribuir um risco menor em comparado com aqueles que optam em trabalhar com uma só linha, trabalham também com o crescimento diversificado na comercialização de seus produtos e/ou serviços, o que leva consigo para o caminho de expansão da companhia e de novos mercados.

Quanto à oitava pergunta foi aplicado para saber quais os tipos de seguros comercializados pela empresa.

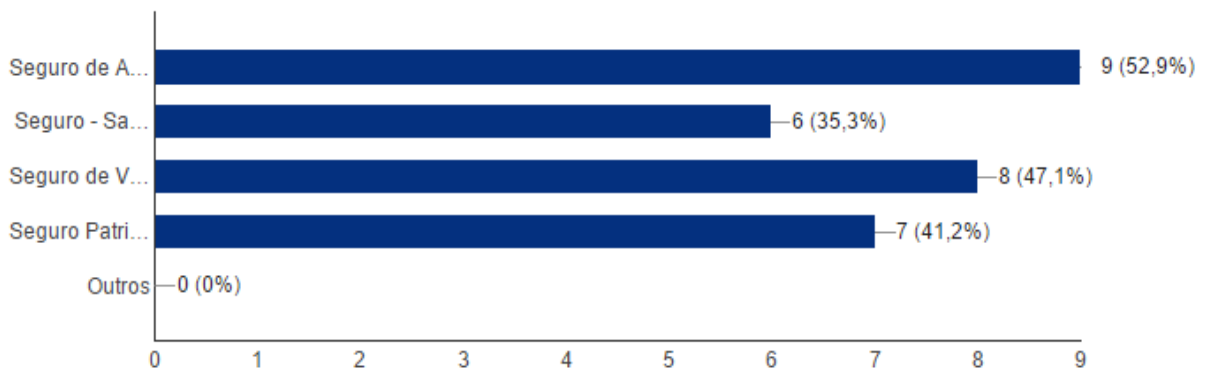
Gráfico 7- Seguros comercializados pela empresa



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

No gráfico 7 verifica-se que as corretoras de seguros diversificam suas linhas, ou seja, buscam novos mercados a fim de aumentar seus serviços e carteira de clientes. As corretoras de seguros comercializam mais seus planos no segmento de automóveis e vida, mas não deixam de lado o seguro patrimonial que vem tendo aumento cada vez mais. O que retrata no gráfico 8, que na cidade de João Pessoa os consumidores demandam de todos os 4 planos de seguros, porém o que é mais comercializado é o seguro de automóvel ficando com 52,9% e como o segundo mais procurado é o seguro de vida, o que condiz com os dados da FENACOR, onde todos os seguimentos se mantem em crescimento e que o segmento que mais atua no mercado é o seguro de automóveis devido ter uma maior demanda.

Gráfico 8- Seguros mais procurados



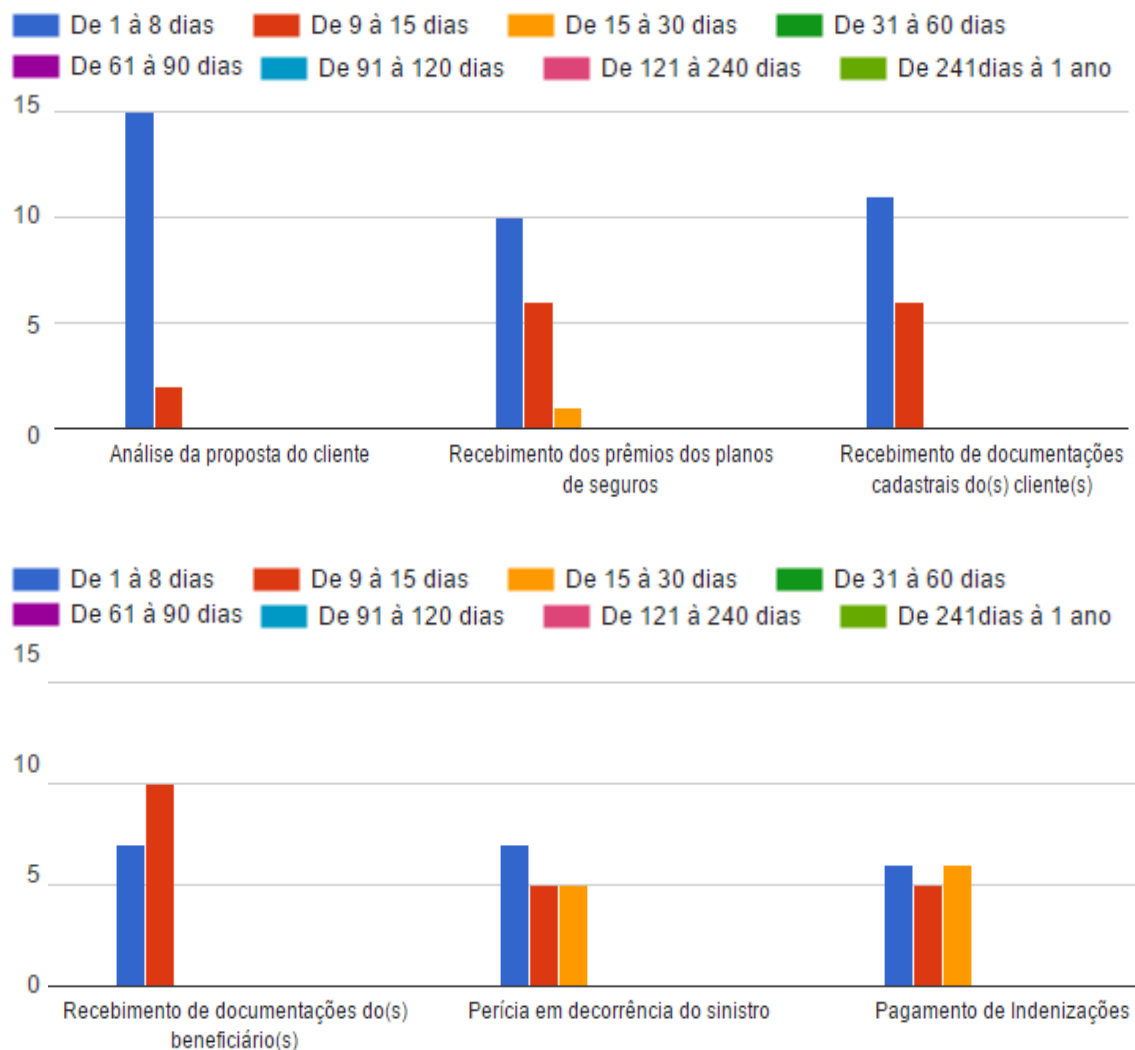
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Em relação à atividade da companhia foi perguntado quanto tempo é necessário para concluir os seguintes serviços: Análise da proposta do cliente; Recebimento dos prêmios dos planos de seguros; Recebimento de documentações



cadastrais do(s) cliente(s); Recebimento de documentações do(s) beneficiário(s); Perícia em decorrência do sinistro e; Pagamento de Indenizações. O que mostra o gráfico 9:

Gráfico 9- Tempo necessário para concluir o serviço prestado



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A pesquisa constatou que os serviços prestados são concluídos em sua maioria de 1 a 8 dias, o que apresenta que as corretoras são ágeis na realização de seus serviços, mas já no recebimento de documentações do (s) beneficiário (s) cerca de 10 respondentes disseram que esse serviço pode decorrer até 15 dias a depender de cada situação. Isso mostra que os segurados costumam mais em mandar toda documentação de seu (s) beneficiário (s).

Vale ressaltar quanto à proposta, documentações cadastrais do cliente e de seu (s) beneficiário (s), bem como na ocorrência de um sinistro, a fidelidade por parte do segurado é primordial já que é ele que vai a busca de uma corretora ou seguradora afim de proteção contra os danos causados ao (s) bem (s) segurado (s) e assume um compromisso e envolvimento de todos mediante contrato. A prática de má-fé traz prejuízos não só para a companhia pelo pagamento indevido de indenização, mas também leva prejuízos para toda a sociedade.

Quanto à etapa II foram dispostas as seguintes perguntas referentes ao planejamento estratégico das corretoras, são elas:

A questão onze foi perguntado se a companhia utiliza algum planejamento estratégico, aqueles que responderam sim, foi disposto mais três questões em que se refere ao planejamento em uso são elas: a quanto tempo é utilizado na empresa; se a ferramenta *Balanced Scorecard* atua como planejamento estratégico; e se o planejamento estratégico atende as necessidades da companhia.

Tabela 2- Utilização do Planejamento Estratégico

<b>Utilização de Planj. Estrat.</b>	<b>Quant.</b>	<b>Percentual</b>
Sim	5	29,4
Não	12	70,6
Total	17	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Na tabela 2 cerca de 70,6% não há nenhum planejamento estratégico e das 29,4% que responderam que usam algum tipo de planejamento estratégico não mencionaram qual planejamento é utilizado na empresa. Foi verificado que a utilização das que possuem o planejamento estratégico é cerca de 1 a 5 anos, o que mostra que as corretoras iniciaram há pouco tempo o uso de uma gestão estratégica em relação aos interesses e objetivos da companhia e que até o presente momento o planejamento estratégico adotado atende as necessidades da empresa, porém nenhuma utiliza o *Balanced Scorecard*.

Quanto o conhecimento do *Balanced Scorecard*, das dezessete respostas dez disse que não possui nenhum conhecimento, correspondendo 58,8%. O que mostra que poucas são as corretoras que conhece os procedimentos dessa ferramenta e das que conhece não o utiliza e nem possui algum planejamento estratégico. Apresentado na tabela 3:

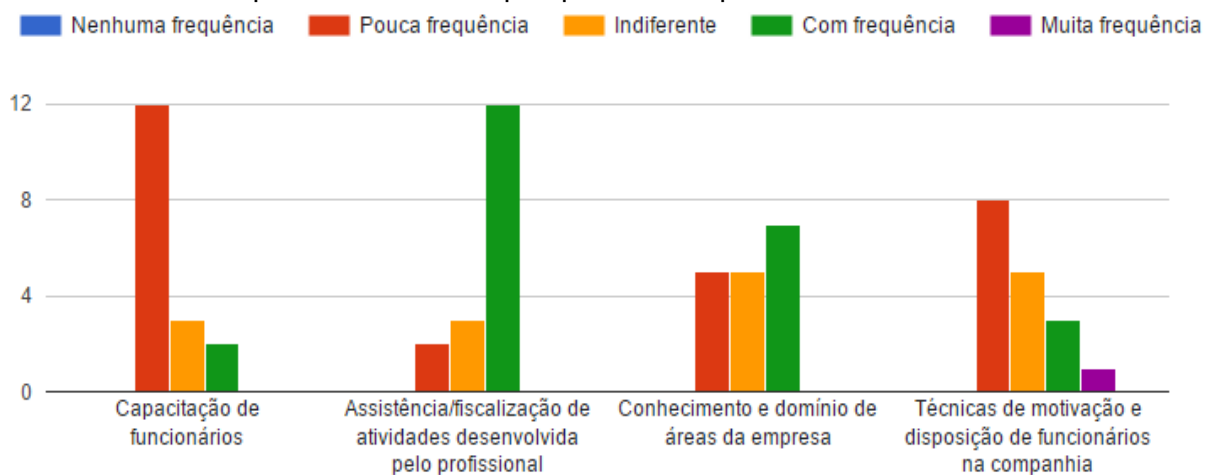
Tabela 3- Conhecimento do *Balanced Scorecard*

Conhecimento do BSC	Quant.	Percentual
Sim	7	41,2
Não	10	58,8
Total	17	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Quanto à perspectiva de aprendizado e crescimento, foi disponibilizada qual a frequência que as corretoras possuem nos seguintes aspectos: Capacitação de funcionários; Assistência/fiscalização de atividades desenvolvida pelo profissional; Conhecimento e domínio de áreas da empresa; e as técnicas de motivação e disposição de funcionários na companhia.

Gráfico 10- Frequência referente à perspectiva de aprendizado e crescimento

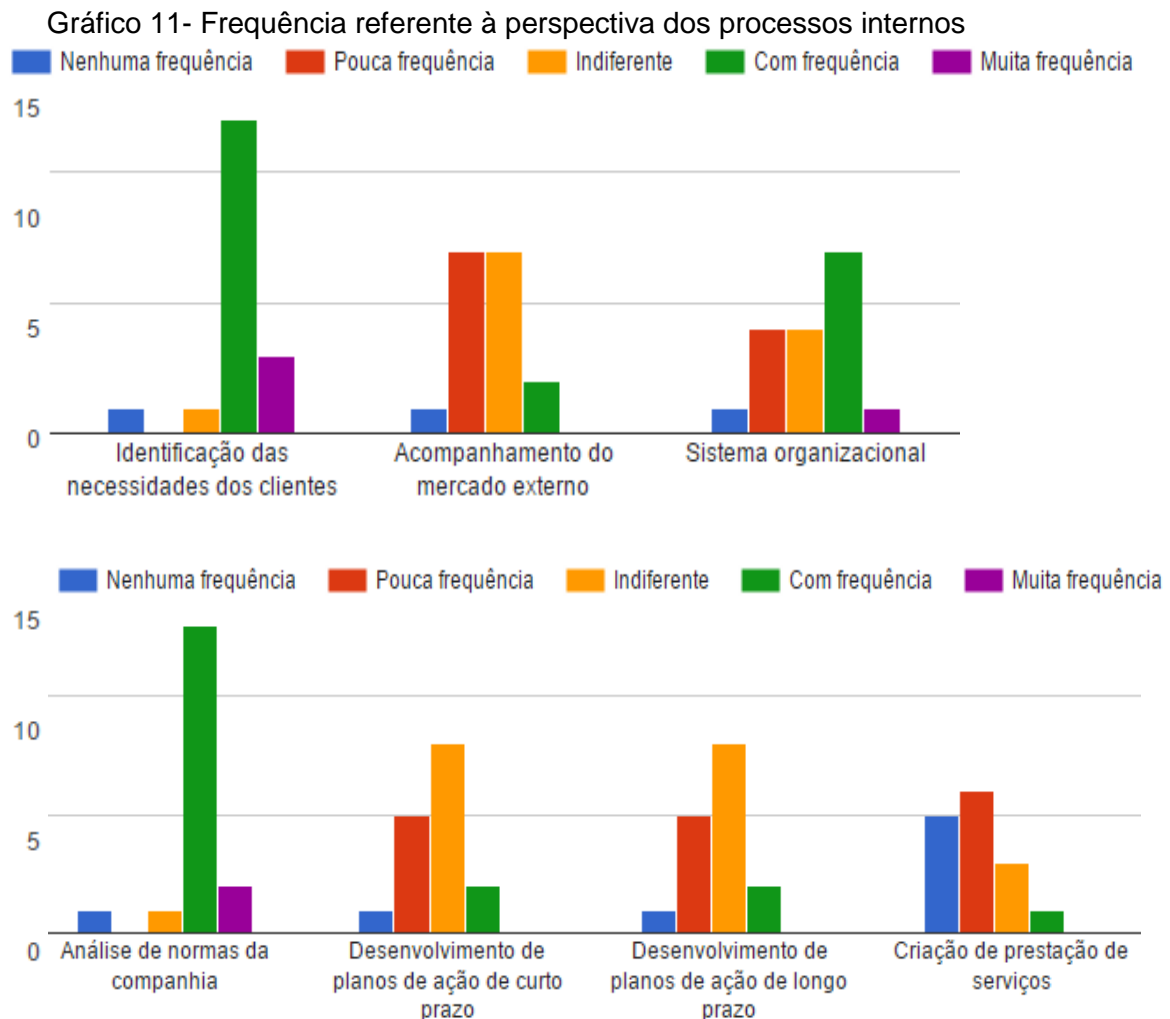


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Nesse tópico em relação à capacitação de funcionários, cerca de doze respondentes disseram que pouco se preocupa com a capacitação deles, o que demonstra que as companhias pouco se atentam em qualificar seus trabalhadores. A capacitação do profissional é um dos pontos-chaves para o crescimento da empresa, pois o mesmo adquire não só um melhor conhecimento de suas atividades, mas também direciona para um melhor comportamento de si próprio e com demais colegas de trabalho, assim desenvolvendo competência e bom relacionamento com todos os integrantes da empresa.

Em relação à assistência/fiscalização de atividades desenvolvida pelo profissional, em sua maioria disseram que frequentemente fiscalizam e dão assistência aos profissionais na realização de suas atividades, assim como no conhecimento e domínio nos setores da empresa. Portanto, as corretoras se preocupam em fiscalizar e mostrar as diferentes áreas da companhia para seus funcionários, porém pouco se utiliza de técnicas de motivação e disposição dos trabalhadores.

Quanto à perspectiva dos processos internos, qual a frequência que as empresas têm sobre: A identificação das necessidades dos clientes; Acompanhamento do mercado externo; Sistema organizacional; Análise de normas da companhia; Desenvolvimento de planos de ação de curto prazo; Desenvolvimento de planos de ação de longo prazo; e a Criação de prestação de serviços.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

No gráfico 11 cerca de doze respondentes disseram que se preocupam frequentemente na identificação das necessidades dos clientes, ou seja, realizam pesquisas de mercado referente às preferências dos segurados, mas sete mostraram indiferentes e que em pouca frequência acompanham o mercado externo referente ao aprimoramento de suas atividades.

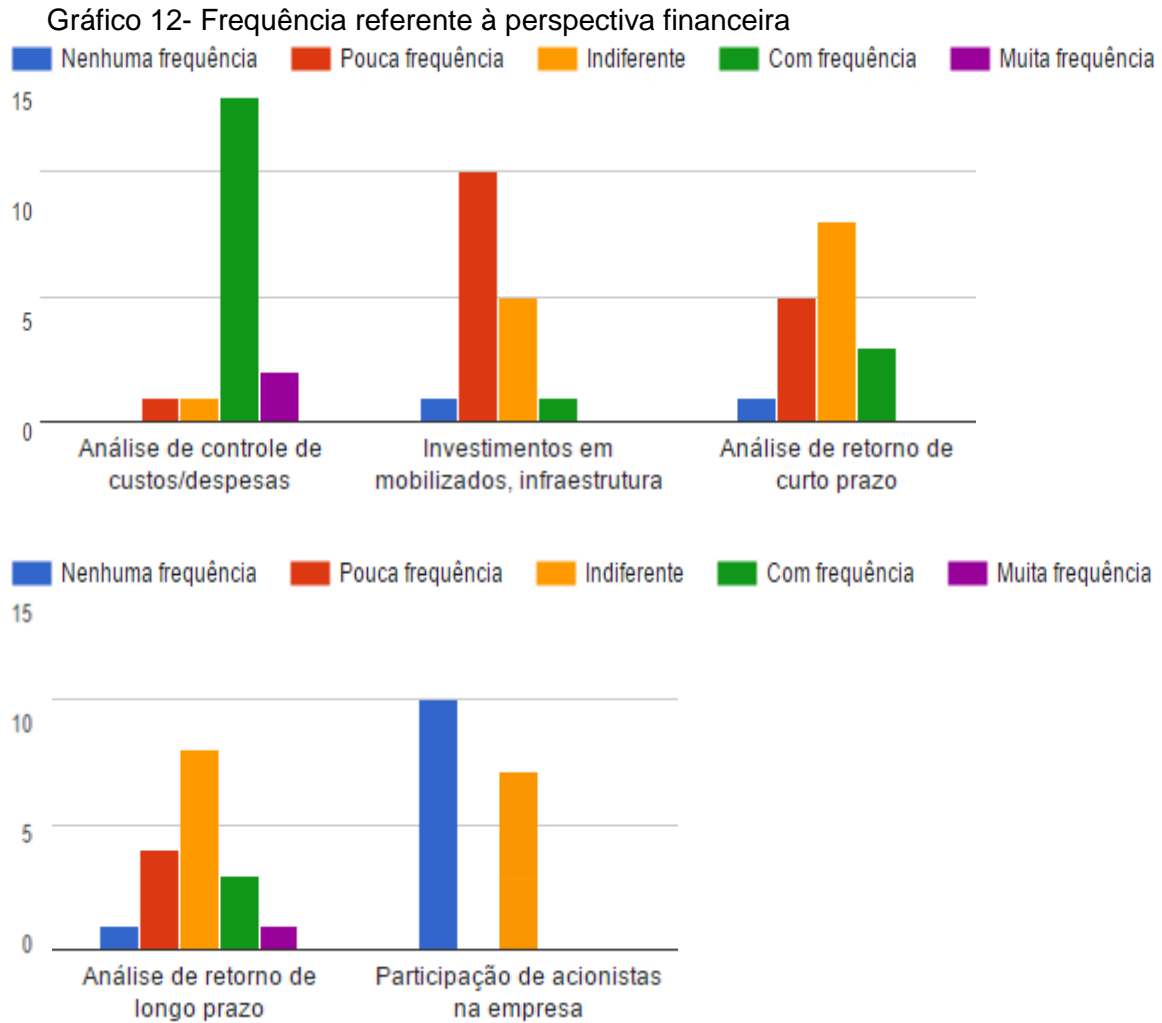
É preciso que as empresas acompanhem o mercado externo, pois o comportamento do mercado é decorrente de mudanças periódicas e por se tratar de previsões incertas, é importante que, todas as companhias estejam preparadas aos possíveis imprevistos e atentos na identificação de oportunidades ou ameaças.

Na análise de normas da companhia e o sistema organizacional o estudo mostrou que as corretoras se empenham com frequência no acompanhamento das normas da empresa, bem como todo o sistema organizacional. O que demonstra que elas as conduzem para um bom desenvolvimento nas áreas da empresa, como também se preocupa em seguir normas de conduta ou técnicas de acordo com direitos e deveres de todos da companhia.

Os planos de ação de curto e longo prazo são importantes para a empresa, devido a estas estarem ligadas diretamente no desenvolvimento e cumprimento de planejamentos e estratégias, tanto quanto no alcance de seus objetivos e metas. Para tal, é preciso que a mesma analise e desenvolva com rapidez e de forma precisa, o acompanhamento de suas atividades internas e externas. Infelizmente as corretoras responderam em sua maioria indiferente às questões referentes ao desenvolvimento de planos de ação de curto e longo prazo.

Em relação à criação de prestações de serviços, cerca de seis respondentes disseram que atribui esse papel com pouca frequência, isto é, pouco se aplica no desenvolvimento de ações a respeito de práticas referente a um melhor acompanhamento dos clientes, seja através de um sistema de Informação na criação de site, aplicativos dentre outros.

Quanto à perspectiva financeira, qual frequência as companhias tem referente à: Análise de controle de custos/despesas; Investimentos em mobilizados, infraestrutura; Análise de retorno de curto prazo; Análise de retorno de longo prazo; e se há participação de acionistas na empresa.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

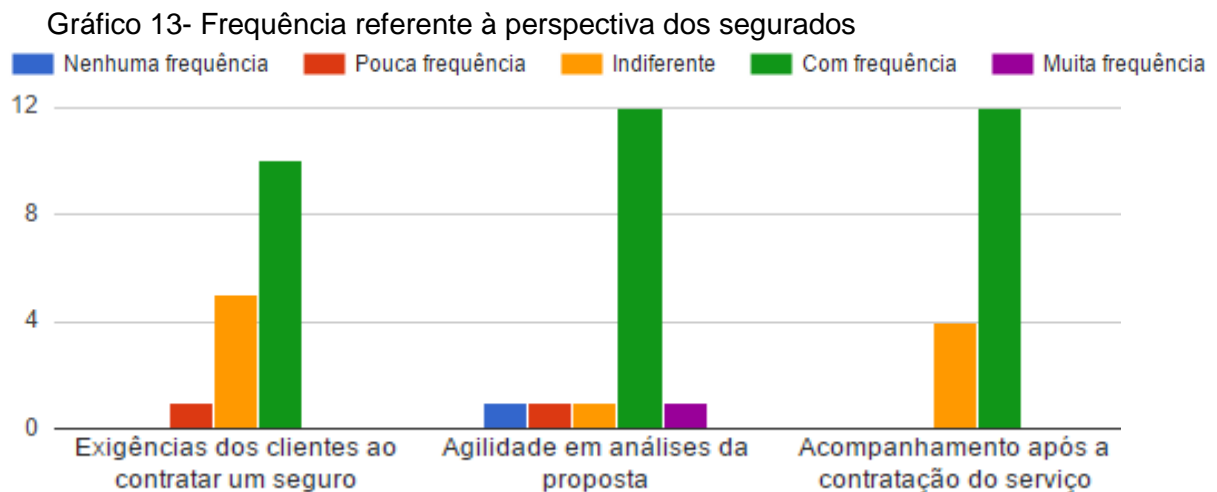
No gráfico 12, cerca de treze corretoras disse que analisam com frequência o controle de custos/despesas da companhia, o que mostra que as corretoras em sua maioria possuem um controle de suas operações comercial e administrativa sejam elas fixas ou variáveis. Com o gerenciamento de custos e despesas a empresa se conscientiza melhor no andamento de suas finanças, assim sabendo sobre quais valores podem alocar para um determinado serviço, bem como, realizar reservas para gastos futuros.

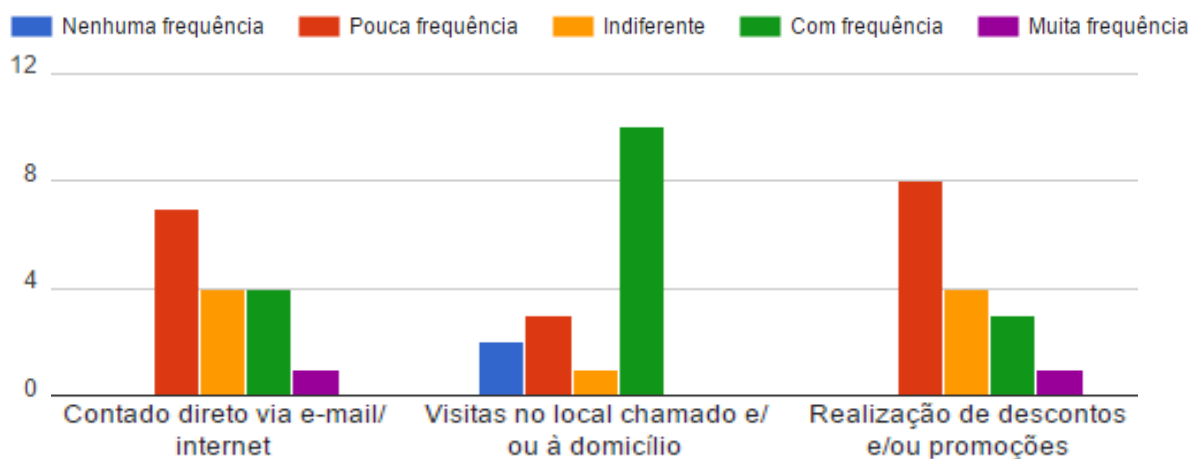
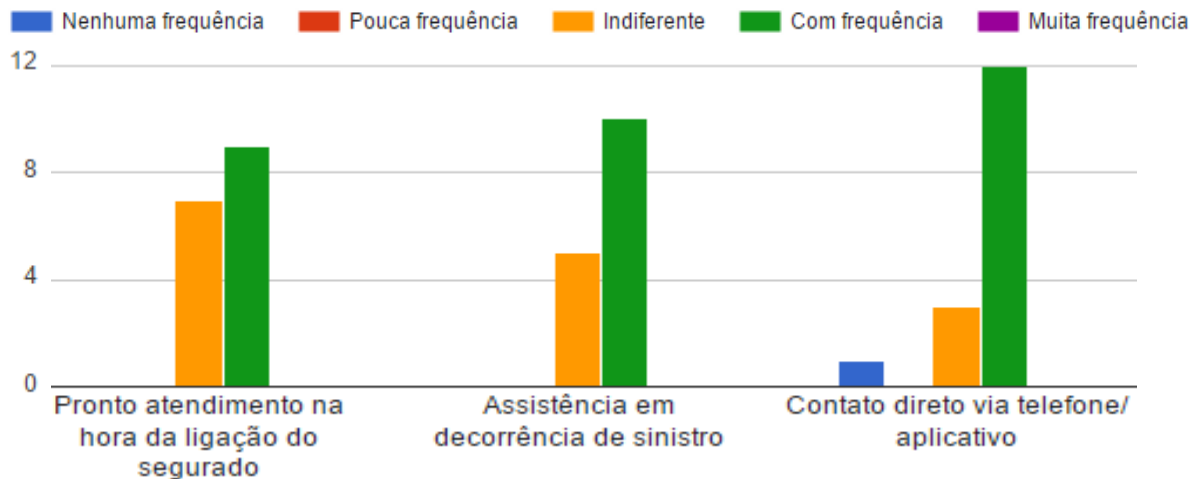
Em relação aos investimentos em mobilizados e infraestrutura em sua maioria, representando dez respondentes disseram que poucas corretoras investem em mobilizado e infraestrutura, o que representa que as corretoras destinam seus recursos para itens de maior necessidade e que não é necessário um investimento maior em mobilizados e infraestrutura já que os mesmos não se depreciam rapidamente.

Da mesma forma que as corretoras se mostraram em sua maioria indiferente a respeito às questões referentes ao desenvolvimento de planos de ação de curto e longo prazo, as questões sobre a análise de retorno de curto prazo e de longo prazo obtiveram as mesmas respostas, totalizando oito respondentes. É nas análises de retorno de curto prazo e de longo prazo que a empresa se certifica a respeito da rentabilidade e do crescimento da receita, que são um dos principais indicadores que mostram se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou para o fracasso da companhia.

A questão referente à participação de acionistas na empresa em sua maioria, cerca de dez corretoras disse que não há investidores, ou seja, não possuem acionista na participação dos lucros ou prejuízos da companhia.

Quanto à perspectiva dos segurados foi perguntada qual a frequência às corretoras possuem em relação as: Exigências dos clientes ao contratar um seguro; Agilidade em análises da proposta; Acompanhamento após a contratação do serviço; Pronto atendimento na hora da ligação do segurado; Assistência em decorrência de sinistro; Contato direto via telefone/aplicativo; Contado direto via e-mail/internet; Visitas no local chamado e/ou a domicílio; e a realização de descontos e/ou promoções.





Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Em relação às exigências dos clientes na contratação do seguro, agilidade na análise da proposta, acompanhamento após a contratação do serviço, pronto atendimento na hora da ligação do segurado assistência em decorrência de sinistro e visitas no local chamado e/ou a domicílio, todas elas responderam em sua maioria que realizam com frequência as atividades descritas acima, ou seja, a preocupação com o cliente é pondo em primeiro lugar, buscando como objetivo mais agilidade e qualidade na prestação dos serviços para o alcance de uma maior satisfação do cliente.

Verifica-se que as corretoras se importam com sua carteira de clientes, atribuindo uma melhor relação entre empresa e cliente, desde na identificação das necessidades dos segurados até o término da vigência do contrato. Tanto o acompanhamento pós-venda quanto prestar assistência em decorrência de sinistro



ou não, como também na realização de visitas no local chamado e/ou a domicílio faz com que a empresa seja um diferencial, traz uma maior certeza e confiança dos segurados na proteção de seu bem segurado, assim como num melhor tratamento no atendimento.

Os meios de comunicação possui um papel de grande valor, pois é nele que há uma maior construção de um diálogo entre as partes, o que se torna cada vez mais como um aliado essencial no relacionamento entre as pessoas. Com a evolução da tecnologia os meios de comunicação só crescem e para isto é preciso que as empresas acompanhem o andamento desse mercado.

Apesar de a internet oferecer para os clientes mais acesso as informações, a respeito de empresas, preços, serviços, etc. o telefone é ainda um dos principais meios de contato entre empresas e clientes, o que representa nas corretoras, em sua maioria cerca de doze respondentes o contato direto via telefone ocorre com mais frequência do que no contato direto via e-mail/internet.

Em relação aos meios de oferta oito corretoras disseram que realizam descontos e/ou promoções com pouca frequência, o que mostra que os meios de oferta e condições de pagamentos são estabelecidos e negociados momento do contrato de seguro e que essas negociações vão de acordo com cada ramo de seguros e de empresa para empresa. É importante que as companhias foquem em sua eficiência também através da realização de descontos para atrair mais clientes por meio de sua motivação, mas também as corretoras procurem se certificar se as promoções e descontos não afetam significativamente o lucro da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho alcançou seus objetivos propostos, proporcionando a relação e adequação da teoria com a prática, de modo que a informação prestada pelas corretoras foi de forma clara e objetiva.

A pesquisa possibilitou diagnosticar através das questões mais objetividade em relação à parte estratégica das corretoras de seguro, do mesmo modo mostrar o perfil delas na cidade de João Pessoa.

Dado um universo de 40 corretoras situadas na cidade, apenas 17 responderam o questionário o que representou cerca de 42,50% do total, alcançando os 30% mínimos para o estudo se tornar válido.

Foi verificado na análise que cerca de 70,6% não possui nenhum planejamento estratégico, o que mostra que, as corretoras não se preocupam com sua gestão estratégica, mas acompanham com frequência tanto o sistema organizacional da empresa, bem como analisam as leis e normas em suas atividades.

Das empresas que há uma gestão estratégica o estudo mostrou a importância de uma corretora ter um planejamento, já que todas elas estão satisfeitas com o planejamento adotado e as utilizam cerca de 1 a 5 anos, o que retrata que as mesmas analisam, em seu dia a dia, seu desenvolvimento e planejam melhor suas tomadas de decisões. Porém, nenhuma corretora mencionou que possui o *Balanced Scorecard* como ferramenta estratégica.

O estudo conclui que as corretoras de seguro não só se preocupam com as exigências dos clientes, mas também tem como maior objetivo ser mais ágeis no atendimento, na análise da proposta e no acompanhamento dos segurados na vigência dos contratos de seguros, buscando assim uma melhor qualidade no serviço prestado e a satisfação do cliente.

O presente trabalho evidenciou que mesmo que as corretoras de seguros de João Pessoa não utilizam o *Balanced Scorecard*, mas elas realizam tópicos referentes às quatro perspectivas apresentadas da ferramenta. Portanto, a inclusão da ferramenta poderá permitir para empresa um melhor ajuste dos processos de ações, de todo o monitoramento e cumprimento de deveres de efeitos de curto e longo prazo.

E por fim, o estudo permitiu uma melhor compreensão do assunto abordado, como também trouxe uma base para estudos seguintes referentes à possibilidade de inclusão da ferramenta nas corretoras de seguros. Vale ressaltar que, para a inclusão do *Balanced Scorecard* é preciso realizar estudos mais minuciosos e técnicos, tanto internamente quanto externamente de acordo com os objetivos e metas de cada companhia.

### **5.1 Limitações da pesquisa**

No andamento da pesquisa houve algumas limitações, em principal no desenvolvimento de todo o estudo de caso, já que, não estavam disponíveis quantas corretoras de seguros estão em atividade na cidade.

Através do contato pessoalmente no Sindicato dos Corretores de Seguros, Empresas Corretoras de Seguros, Capitalização e Previdência Privada da Paraíba - PB à SINCOR/PB foi disponibilizado o site da FENACOR e a SUSEP para busca, porém no site da FENACOR é disponível o número de corretores ativos no Brasil, por região e por estado seja corretores de pessoa física ou jurídica que atuam tanto em todos os ramos ou nos ramos de vida, capitalização e previdência privada, mas não foi encontrado por cidade. Pelo site da SUSEP para a obtenção de algumas informações é preciso que tenha um cadastro, mas mesmo criando o cadastro, o site não dá acesso a mais informações sobre as corretoras.

Quanto ao desenvolvimento do estudo de caso foi necessário o prolongamento do tempo para que as empresas respondessem o questionário, e mesmo assim são poucas as corretoras que estavam interessadas a participar da pesquisa, o que mostra que as corretoras não querem que sejam divulgadas informações referentes ao planejamento estratégico, mesmo sendo dito que seu nome e o da empresa serão mantidos em sigilo.

Outra limitação foi também referente ao estudo de caso, mas esta em relação aos respondentes. Como a aplicação do questionário foi por meio eletrônico não se sabe ao certo quem realmente foi o respondente, já que, por mais que seja direcionado ao conhecedor das atividades internas e externas da companhia, pode haver indícios do mesmo ter direcionado o questionário para outra pessoa ou até não ter sido fiel com as informações prestadas. Vale ressaltar a importância das informações passadas pelo indivíduo ao executor da pesquisa, já que é através das

referências dele em que é montada a conclusão do estudo. Portanto, é importante que os respondentes ajam com fidelidade em sua participação, assim como não direcione a pessoas que não possui um conhecimento eficaz sobre o planejamento da empresa.

## **5.2 Recomendações para futuras pesquisas**

O presente trabalho trouxe uma base para futuras pesquisas referentes ao planejamento estratégico das corretoras de seguros na cidade de João Pessoa, o que pode ser feito a diante, é se a possibilidade de incluir a ferramenta *Balanced Scorecard* em alguma corretora de seguros, assim alcançando numa melhor análise através de estudos mais minuciosos e técnicos de acordo com os objetivos e metas da empresa.

Como a pesquisa foi focada só com as corretoras em João Pessoa, o pode ser feito posteriormente é estudos voltado com corretoras de seguros em toda a Paraíba, visando à extensão de informações sobre as empresas, assim como, se o BSC é utilizado como ferramenta estratégica para gestão e planejamento das companhias.

## REFERÊNCIAS

- ARRUDA, H. F.; GUARANHA, J.B.M.; MACHADO, D. D. P. N. **Ética em Seguros: Necessidade e Perspectivas de Mudanças**, 2006. Disponível em: <<http://www.rbrs.com.br/arquivos/RBSR3-3-Henrique.pdf>> Acessado em 03/10/2015.
- AZEVEDO, Gustavo H.W. de. **Seguros, Matemática Atuarial e Financeira: Uma Abordagem Introdutória**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BENTES, Otavio. **Atendimento ao Cliente**. Curitiba: Iesde Brasil S.A, 2010.
- BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de Setembro de 1990**. Código de Defesa do Consumidor. Brasília, 12 de Setembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm)> Acessado em 01/11/2015.
- CRUZ, C. S. DA; FALCÃO, S. D.; HERNANDES, C. A. M. **Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento**, 2000. Disponível em: <<http://www.ceap.br/material/MAT09042010215420.pdf>> Acessado em 22/11/2015.
- FERREIRA, Paulo Pereira. **Modelos de Precificação e Ruína para Seguros de Curto Prazo**. Rio de Janeiro: Funenseg, 2002.
- FIGUEIREDO, Sandra. **Contabilidade de Seguros– 2.ed**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FILHO, Olívio Luccas. **Seguros Fundamentos, Formação de Preço, Provisões e Funções Biométricas**, São Paulo: Atlas, 2011.
- FRANK, R. H.; BERNAKE, B.S. **Princípios de Economia- 4.ed**, Porto Alegre: Amgh, 2003.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**.4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Ativos Tangíveis**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

**O que é um Código de Ética?**. Disponível em:

<[http://www.ideas.org.br/educacao/pdf/etica\\_resp\\_social\\_txt\\_que\\_e\\_codigo\\_etica.pdf](http://www.ideas.org.br/educacao/pdf/etica_resp_social_txt_que_e_codigo_etica.pdf)  
f> Acessado em: 01/12/2015.

NUNES, Thais dos Santos. **Nível de Satisfação de Clientes da Empresa Turella Corretora de Seguros**, 2014. Disponível em:

<[http://repositorio.upf.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/703/SOL2014Thais\\_dos\\_Santos\\_Nunes.pdf?sequence=1](http://repositorio.upf.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/703/SOL2014Thais_dos_Santos_Nunes.pdf?sequence=1)> Acessado em 04/11/2015.

PIZONI, Maiane da Silva. **Proposta de Modelagem para o Planejamento Estratégico de uma Corretora de Seguros**, 2014. Disponível em: <

<http://200.18.15.27/bitstream/1/3177/1/MAIANE%20DA%20SILVA%20PIZONI.pdf> >  
Acessado em 01/12/2015.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

RIBEIRO, Amadeu Carvalhaes. **Direito de seguros**. São Paulo: Atlas, 2006.

TEIXEIRA, L. R.; FREITAS, Z. B. **Atendimento ao Cliente**, 2004. Disponível em:

<[http://www.unifemm.edu.br/publicacoes/arquivos/Cadernos\\_Tematicos\\_4.pdf#page=2](http://www.unifemm.edu.br/publicacoes/arquivos/Cadernos_Tematicos_4.pdf#page=2)> Acessado em: 02/02/2016.

SUSEP. **Início da Atividade Seguradora no Brasil**.

Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/>> Acessado em 10/04/2016.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

## APÊNDICE A - Questionário

## Questionário referente a uma visão sobre o planejamento estratégico das corretoras de seguro em João Pessoa.

Caro (a) Respondente;

Este questionário tem como objetivo evidenciar qual planejamento estratégico utilizado pela companhia, bem como, os principais objetivos e metas baseados nos processos internos; financeiro; aprendizado e crescimento de funcionários; e a satisfação do atendimento da carteira de clientes e na conquista de novos Clientes.

Solicitamos a sua colaboração para responder a esse questionário como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos de áreas afins. Em todas as situações, tanto seu nome quanto o nome da empresa serão mantidos em sigilo.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o senhor (a) não é obrigado a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo (a) pesquisador (a).

Declaro que fui devidamente esclarecido e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação de seus resultados.

### I Etapa - Perfil

---

1. Quanto tempo a empresa atua na cidade?

- De 1 a 5 anos
- De 6 a 11 anos
- De 12 a 20 anos
- De 21 a 30 anos
- Mais de 31 anos

2. Há contratação de estagiários na companhia?

- Sim
- Não

3. Qual a quantidade de estagiários que trabalham na empresa atualmente?

- De 1 a 10 estagiários
- De 11 a 20 estagiários
- De 21 a 30 estagiários



- De 31 a 40 estagiários
- De 41 a 50 estagiários
- Acima de 50 estagiários
4. Qual a quantidade de funcionários que trabalham na empresa atualmente?
- De 1 a 10 profissionais
- De 11 a 20 profissionais
- De 21 a 30 profissionais
- De 31 a 40 profissionais
- De 41 a 50 profissionais
- Acima de 50 profissionais
5. Média de idade dos funcionários
- De 18 a 25 anos
- De 26 a 33 anos
- De 34 a 41 anos
- De 42 a 49 anos
- De 50 anos em diante
6. Média de formação e grau de instrução dos trabalhadores
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
7. Qual (ais) principal (ais) objetivo (s) da empresa?
- Qualificação dos funcionários;
- Captação de novos clientes;
- Agilidade no atendimento e acompanhamento dos segurados na venda e pós-venda;



## II Etapa – Planejamento Estratégico

---

11. A companhia utiliza algum planejamento estratégico?

Sim

Não

Se Sim, Qual?.....

**Se sua resposta anterior for sim, responda as três questões seguintes, caso contrário pule para a próxima pergunta.**

---

12. Quanto tempo é utilizado o planejamento estratégico?

Sim

Não

13. A empresa utiliza a ferramenta Balanced Scorecard como planejamento estratégico?

Sim

Não

14. O planejamento estratégico utilizado na empresa atende as suas necessidades?

Sim

Não

15. Tem conhecimento sobre o Balanced Scorecard?

Sim

Não

16. Quanto à perspectiva de aprendizado e crescimento

	Nenhuma frequência	Pouca frequência	Indiferente	Com frequência	Muita frequência
Capacitação de funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assistência/fiscalização de atividades desenvolvida pelo profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento e domínio de áreas da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnicas de motivação e disposição de funcionários na companhia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 17. Quanto à perspectiva dos processos internos

	Nenhuma frequência	Pouca frequência	Indiferente	Com frequência	Muita frequência
Identificação das necessidades dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhamento do mercado externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise de normas da companhia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de planos de ação de curto prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de planos de ação de longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de prestação de serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 18. Quanto à perspectiva financeira

	Nenhuma frequência	Pouca frequência	Indiferente	Com frequência	Muita frequência
Análise de controle de custos/despesas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimentos em mobilizados, infraestrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise de retorno de curto prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise de retorno de longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação de acionistas na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 19. Quanto à perspectiva dos segurados

	Nenhuma frequência	Pouca frequência	Indiferente	Com frequência	Muita frequência
Exigências dos clientes ao contratar um seguro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilidade em análises da proposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhamento após a contratação do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pronto atendimento na hora da ligação do segurado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assistência em decorência de sinistro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contato direto via telefone/aplicativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contato direto via e-mail/internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visitas no local chamado e/ou à domicílio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realização de descontos e/ou promoções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>