

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

**Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios**

**Agilização de Processo de Negociação de Seguros Massificados com  
Parceiros em Empresa Seguradora**

**Gabriel Lopes dos Santos**

**São Paulo  
2023**

**Gabriel Lopes dos Santos**

**Agilização de Processo de Negociação de Seguros Massificados com  
Parceiros em Empresa Seguradora**

Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em  
Administração do Desenvolvimento de Negócios do  
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universi-  
dade Presbiteriana Mackenzie.

**Orientador(a): Prof. Dr. Alberto de Medeiros Júnior**

**São Paulo  
2023**

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S237a Santos, Gabriel Lopes Dos.  
Agilização de processo de negociação de seguros massificados  
com parceiros em empresa seguradora : [recurso eletrônico] / Gabriel  
Lopes dos Santos.  
1061 KB ; il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do  
Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana  
Mackenzie, São Paulo, 2023.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Alberto de Medeiros Junior.  
Referências Bibliográficas: f. 55-57.

1. Subscrição. 2. Negociação. 3. Seguros. 4. Processo. I. Medeiros  
Junior, Alberto de, *orientador(a)*. II. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Jaqueline Bay Inácio Duarte - CRB 8/9509

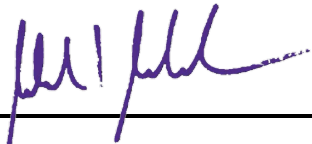
GABRIEL LOPES DOS SANTOS

AGILIZAÇÃO DE PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO DE SEGUROS  
MASSIFICADOS COM PARCEIROS EM EMPRESA SEGURADORA

Trabalho de Conclusão apresentado ao  
Mestrado Profissional em Administração do  
Desenvolvimento de Negócios da Universida-  
de Presbiteriana Mackenzie, como requisito à  
obtenção de título de Mestre em Administra-  
ção do Desenvolvimento de Negócios.

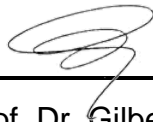
Aprovada em 08 de fevereiro de 2023.

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Dr. Alberto de Medeiros Jr.  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dr. Gilberto Perez  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dr. Marcio Shoiti Kuniyoshi  
Pontifícia Universidade Católica – PUC/SP

## RESUMO

**Assunto:** Esta pesquisa intervencionista tem como objetivo apresentar a solução de um problema da área de seguros massificados de uma seguradora nacional.

**Aplicação:** o resultado esperado consiste na revisão de processos internos e no desenvolvimento de um artefato de baixo custo que contribua positivamente com a agilidade de processos de negociação, melhora da comunicação interna e fácil identificação das características negociadas.

**Impacto:** esperam-se ganhos de agilidade para tomada de decisão, melhor fluidez de processos na unidade, bem como uma melhor organização das características da operação, de modo a minimizar assimetrias de informação entre equipe comercial e *back office*.

**Inovação:** A solução adotada sugere a inovação em processos de forma incremental, prezando por soluções eficientes que demandem o mínimo investimento da empresa ou mesmo aproveitem recursos já existentes, porém não utilizados e/ou desconhecidos.

**Complexidade:** O mercado de seguros massificados é caracterizado por uma forte competição por condições comerciais para atratividade de parceiros de distribuição. Neste cenário, além de produtos de qualidade, a empresa entende que a escalabilidade do negócio demandará investimentos em tecnologia para maior eficiência de custos no longo prazo.

**Metodologia Aplicada:** Esta pesquisa intervencionista seguiu a metodologia para trabalhos práticos e aplicados (PSPE/AO) de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), questionário com membros da equipe, forças de Porter (2008) e Matriz SWOT.

**Palavras-chave:** subscrição, negociação, seguros, processo

## **ABSTRACT**

**Subject:** This interventionist research aims to present a solution to a problem in the mass insurance area of a national insurance company.

**Application:** the expected result is the review of internal processes and the development of a low-cost artifact that positively contributes to the agility of negotiation processes, improvement of internal communication, and easy identification of negotiated characteristics.

**Impact:** gains are expected in agility for decision-making, better fluidity of processes in the business unit, as well as better organization of the operation's characteristics to minimize information asymmetries between the commercial team and the back office.

**Innovation:** The adopted solution suggests innovation in processes incrementally, valuing efficient solutions that demand the minimum investment from the company or even taking advantage of pre-existing resources that are not used or unknown.

**Complexity:** The mass insurance market is characterized by strong competition for commercial conditions to attract distribution partners. In this scenario, in addition to quality products, the company understands that the scalability of the business will require investments in technology for greater cost efficiency in the long term.

**Applied Methodology:** This interventionist research followed the methodology for practical and applied work (PSPE/AO) by Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017), a questionnaire with team members, Porter strengths (2008) and SWOT Matrix.

**Keywords:** underwriting, negotiation, insurance, process

## Lista de Figuras

Figura 1: Modelo de processo do projeto .....	8
Figura 2: Esquema de distribuição de seguros massificados.....	12
Figura 3: O relógio estratégico .....	14
Figura 4: Seguros massificados - cadeia de suprimentos atual .....	15
Figura 5: Evolução dos prêmios de seguro, excluindo VGBL .....	17
Figura 6: XYZ, evolução dos prêmios emitidos.....	24
Figura 7: Cargo dos respondentes .....	27
Figura 8: Tempo de empresa dos respondentes.....	28
Figura 9: Idade dos respondentes .....	28
Figura 10: Elegíveis à pesquisa e respectiva atuação no organograma da empresa.....	29
Figura 11: Alteração equipe massificados.....	39
Figura 12: Processo <i>Ex-ante</i> .....	43
Figura 13: Processo <i>Ex-post</i> .....	44
Figura 14: Exemplo simulador em Excel fase inicial – acidentes pessoais.....	45
Figura 15: Exemplo simulador em Excel fase inicial após interações – acidentes pessoais ....	47
Figura 16: Protótipo de simulador versão tela no <i>Power Apps</i> .....	48
Figura 17: Protótipo de simulador versão smartphone no <i>Power Apps</i> .....	48
Figura 18: Detalhe protótipo no <i>Power Apps</i> – <i>inputs</i> básicos .....	49
Figura 19: Detalhe protótipo no <i>Power Apps</i> – responsabilidade de cobrança.....	49
Figura 20: Detalhe protótipo no <i>Power Apps</i> – possíveis coberturas.....	50
Figura 21: Detalhe protótipo no <i>Power Apps</i> – serviços de assistência.....	50
Figura 22: Detalhe protótipo no <i>Power Apps</i> – sorteios de capitalização.....	51

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Seguros, prêmios emitidos por ramo, ano 2021 .....	17
Tabela 2: Critério Brasil .....	19
Tabela 3: Seguros, prêmios emitidos por seguradora, ano de 2021 .....	20
Tabela 4: Comunicação da equipe acerca de atividades da área .....	29
Tabela 5: Erros internos.....	30
Tabela 6: Sistemas .....	30
Tabela 7: Automação de atividades I .....	31
Tabela 8: Automação de atividades II .....	32
Tabela 9: Processos e características da operação.....	32
Tabela 10: Agilidade de atendimento.....	33
Tabela 11: Organização no trabalho .....	34
Tabela 12: Carga horária de trabalho .....	35
Tabela 13: Reuniões internas I .....	35
Tabela 14: Reuniões internas II.....	36
Tabela 15: Perguntas abertas .....	36
Tabela 16: Plano de ações .....	41
Tabela 17: Análise de riscos.....	42
Tabela 18: Falhas observadas e intervenções realizadas .....	44
Tabela 19: Questões observadas e intervenções realizadas.....	46



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA .....	10
2.1 O Produto e a Organização .....	10
2.2 O Mercado Segurador .....	16
2.3 Antecedentes do Problema.....	21
2.4 Caracterização Inicial do Problema .....	25
2.5 Questões Político-Estratégicas .....	25
3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA .....	27
3.1 Procedimentos Adotados no Diagnóstico .....	27
3.2 Análise dos Resultados .....	28
3.3 Interpretação da Pesquisa.....	37
3.4 Definição do Problema .....	38
4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA .....	39
4.1 Processo de Elaboração da Proposta.....	39
4.2 Solução Adotada .....	39
4.3 Resultados Esperados .....	40
4.4 Recursos e Capacidades Necessários .....	40
5 PLANO DE AÇÕES .....	41
5.2 Previsões Sobre Investimentos, Custos e Retornos.....	41
5.3 Fontes de Financiamento.....	42
5.4 Análise dos Riscos .....	42
6 INTERVENÇÃO.....	43
6.1 Mapeamento de Processos.....	43
6.2 Alinhamento de Processos.....	43
6.2 Elaboração Artefato Teste a Partir do Excel.....	45
6.3 Sobre o <i>Power Apps</i> .....	47
6.4 Elaboração de Protótipo de Simulador no <i>Power Apps</i> .....	48
7 AVALIAÇÃO .....	51
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES.....	53
REFERÊNCIAS .....	55
APÊNDICE A – Questionário para entendimento dos problemas da área de seguros massificados. .....	58

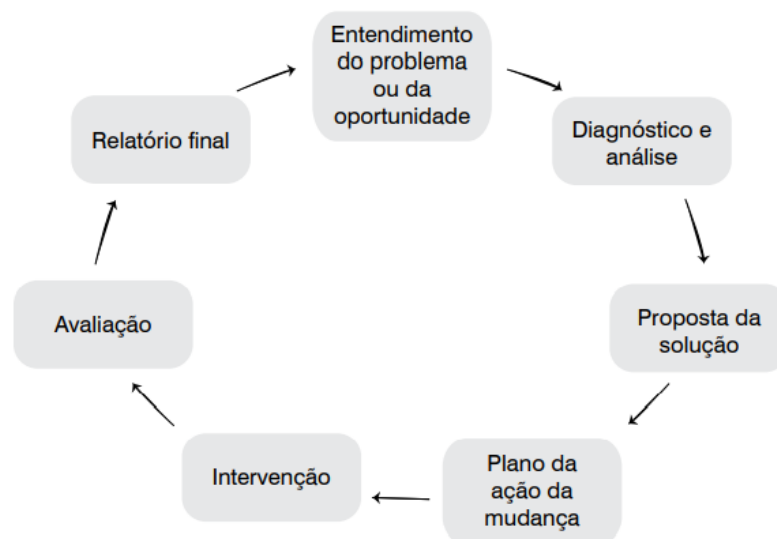
## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa intervencionista, cujo propósito produzir conhecimento prático que seja útil à vida cotidiana das pessoas (Reason, & Bradbury, 2008), bem como no contexto organizacional (Baardi, 2010), tem como objetivo solucionar um problema da unidade de negócios de seguros massificados da XYZ Seguros S/A (nome fictício por motivo de confidencialidade), seguradora nacional em operação desde 2019.

Seguros massificados são contratos caracterizados por baixo preço, baixo valor de cobertura e simplicidade de contratação. A oferta de seguros massificados se dá no modelo *business to business to consumer* e marketing por afinidade, pela adoção de parceiros chaves que aproveitam sua base de clientes (pessoa física) para oferta de soluções de seguros.

A pesquisa foi inicialmente inspirada na percepção de problemas no dia a dia da área de negócios, em particular, na existência de elevado volume de processos com intervenção humana caracterizados por algum grau de repetição e padronização. Não obstante, a definição do problema a ser solucionado deu-se pela utilização da metodologia para trabalhos práticos e aplicados proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017).

A pesquisa foi submetida ao modelo de processo de Projeto de Solução de Problemas Empresariais/Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO) demonstrado na figura 1.



**Figura 1: Modelo de processo do projeto**

Fonte: Marcondes et al. (2017)

Seguindo o processo de Projeto de Solução de Problemas Empresariais/Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO), a pesquisa teve como ponto de partida o “entendimento do problema” a

partir da caracterização do produto (nesta pesquisa intervencionista, o contrato de seguro massificado), organização, mercado, bem como a análise do ambiente interno e externo da organização para uma caracterização inicial do problema a ser investigado.

A fim de se obter um diagnóstico mais aprofundado, bem como validar se o problema inicialmente identificado pelo autor da pesquisa convergiria com a percepção da equipe, os membros da unidade de negócio foram submetidos a um questionário quantitativo e qualitativo.

A partir deste questionário, constatou-se que a unidade de negócios carecia de soluções que favorecessem uma melhor comunicação interna em relação as tarefas do dia a dia; diminuíssem assimetria de informações entre os membros da equipe, facilitassem a identificação das características dos produtos, diminuíssem erros e contribuíssem com a diminuição de trabalhos repetitivos.

Partindo deste problema definido, a partir da interação com a equipe, quatro propostas de solução foram apresentadas. Destas opções, frente ao contexto vivenciado pela unidade de negócio, duas propostas foram selecionadas em função de sua relevância na solução dos problemas mais críticos do dia a dia: mapeamento de processos e desenvolvimento de protótipo de artefato - no contexto de Tecnologia da Informação, coisa que tem ou pode ser transformada em uma existência material como um objeto feito artificialmente ou processo (Goldkuhl 2002) - enquanto solução para agilização de processo de negociação.

Realizou-se então um planejamento das ações necessárias e, conseqüentemente, as intervenções que culminaram com uma melhoria incremental na organização da área, bem como maior agilidade e fluidez nas negociações conduzidas pela equipe comercial.

## 2 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

Neste capítulo realiza-se uma contextualização da oportunidade explorada na pesquisa.

### 2.1 O Produto e a Organização

Esta pesquisa intervencionista está inserida no contexto de Seguros, particularmente aqueles denominados “massificados”, e será analisado sob a óptica de uma companhia seguradora.

O surgimento do seguro decorre da expectativa da sociedade quanto aos acontecimentos futuros que poderiam afetar pessoas ou coisas, tornando-se assim uma solução para restabelecer o equilíbrio afetado pela realização de eventos fatais como a morte, ou incertos como a perda de um bem (Ferreira, 1985).

O seguro é orientado por dois princípios básicos: o **mutualismo** e a **probabilidade**. O mutualismo está relacionado a repartição dos prejuízos de parte dos indivíduos com a totalidade dos participantes do grupo segurado. Já a probabilidade está associada à possibilidade de previsão antecipada de pagamentos necessários à cobertura de eventos previstos num determinado grupo e tipo de risco (Luccas, 2011).

De acordo com a SUSEP, Superintendência de Seguros Privados, autarquia do governo federal, responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro no Brasil, o Seguro é um contrato mediante o qual uma pessoa denominada Segurador, obriga-se, mediante o recebimento de um pagamento, tecnicamente denominado “prêmio”, a indenizar outra pessoa, denominada Segurado, do prejuízo resultante de riscos futuros, previstos no contrato (SUSEP, 2022).

De acordo com Frank Knight (2018), o termo **risco** refere-se a uma situação na qual a probabilidade de um dado resultado pode ser matematicamente prevista, enquanto a **incerteza** diz respeito a um evento cuja probabilidade seja desconhecida. No contexto de seguros, o risco segurável será entendido como “[...] um acontecimento possível, porém futuro e incerto quer quanto à sua ocorrência, quer quanto ao momento em que se deverá produzir, independentemente da vontade do segurado e do segurador.” (Ferreira, 1985, p. 275). De acordo com Dicionário de Seguros o risco é entendido como a expectativa do sinistro, sem o qual, não poderia haver contrato de seguro (Souza, Sette, Gondar, Costa, & Souza et al., 2011).

No contexto de seguros denomina-se como **prêmio** o preço do seguro, valor cobrado pela seguradora para assumir os riscos do segurado; **sinistro** a ocorrência de um risco (evento coberto pelo seguro) e **indenização** o efetivo pagamento que a seguradora realiza ao segurado (ou beneficiário) em virtude do sinistro (Luccas, 2011). No Brasil, são autorizadas a operar como Seguradoras as companhias formalmente autorizadas pela SUSEP.

Em seguros, o papel do atuário, aquele que estuda Atuária ou Ciências Atuárias, assume particular relevância. A Atuária é uma ciência pautada na matemática superior, conjugada com as matemáticas puras, financeira e estatística, que lida com o impacto financeiro do risco e da incerteza. O atuário é um profissional capacitado a atuar no mercado econômico-financeiro, seguro social e privado, calculando probabilidades de eventos, avaliando riscos, calculando prêmios, indenizações, benefícios e reservas matemáticas, sendo ainda responsável pela gestão financeira dos recursos necessários para garantir o cumprimento dos benefícios/indenizações acordados entre as empresas e os participantes/segurados (Souza et al., 2011).

O termo “seguro popular” é usado para indicar seguros massificados, assim chamados em virtude do grande volume de comercialização (Silva, 2005), com prêmios e importâncias seguradas de pequeno valor. O seguro popular não é o mesmo que microsseguro, uma vez que este é direcionado às famílias de baixa renda, enquanto o seguro popular alcança todos os tipos de consumidores, porém com pequenos valores (Souza et al., 2011).

De acordo com Varanda (2004), os seguros massificados podem ser considerados como pacote, uma vez que são caracterizados pela existência de coberturas, limites e importâncias seguradas pré-definidas, sendo pouco ou nada flexíveis em relação a forma de contratação ou variedade de coberturas. Além disso, as taxas de franquias costumam ser fixas, sendo restrita a possibilidade de descontos em preço.

Conforme divulgado na página *web* da seguradora em análise, a distribuição de seguros massificados ocorre predominantemente no modelo *business to business to consumer*, via parceiros e/ou intermediários da seguradora.

De acordo com Bester, Chamberlain, Hougaard, Smit (2011):

[...] as seguradoras inovaram no uso de canais de distribuição maciça para atingir o mercado de baixa renda. Os três canais principais são (1) bancos, (2) varejistas (exemplo Casas Bahia) e (3) contatos por mala direta ou *call center* com bases de clientes varejistas, instituições financeiras, operadoras de telefonia celular e similares (atividade frequentemente referida como “marketing por afinidade”). Este último canal foi desenvolvido por grandes corretoras. (p. 2)

De acordo com Macchietti e Roy (1992), **afinidade** é entendida como o nível de coesão, vínculo social, identificação e conformidade de um indivíduo com as normas e padrões de um determinado grupo de referência, enquanto o conceito de **marketing** concentra-se na expectativa de benefícios para a satisfação dos desejos e necessidades do consumidor. Dessa forma, o **marketing por afinidade** tem como objetivo beneficiar-se da afiliação de grupo como meio de gerar um programa

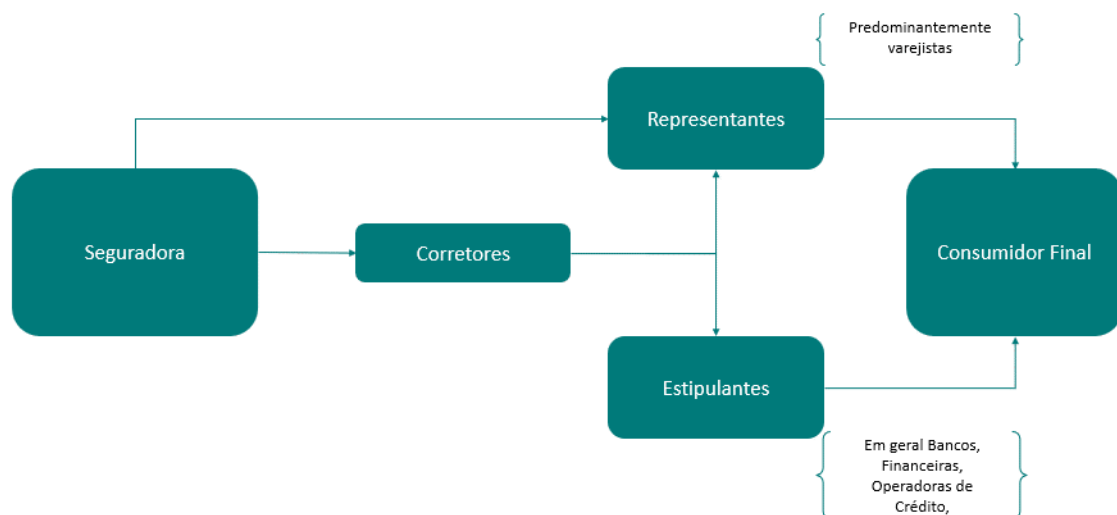
promocional que seja pensado ao indivíduo no contexto do grupo. Tanto os incentivos de grupo quanto os individuais são muitas vezes parte integrante dos programas de afinidade.

Com base na legislação vigente, os parceiros/intermediários de distribuição serão classificados como estipulantes ou representantes de seguros. Estes, em troca de uma remuneração, ofertam o seguro de forma acessória a sua atividade principal.

O estipulante de seguro é a pessoa física ou jurídica que propõe a contratação de plano coletivo de seguro, assumindo poderes de representação do segurado (Resolução do Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP, nº 348/2017). Já o representante de seguros é a pessoa jurídica que assume o compromisso de promover, ofertar ou distribuir contratos de seguros, à conta e em nome de sociedade seguradora, sem poderes de representação dos segurados, sendo considerado intermediário da seguradora (Resolução CNSP, nº 348/2017).

A comercialização de seguros por organizações varejistas necessariamente deverá ocorrer via contrato na condição de representante de seguros. Além disso, em um mesmo contrato de seguro, uma mesma pessoa não poderá figurar como representante e estipulante de seguro (Resolução CNSP, nº 431/2021).

Com base no exposto, na figura 2, apresenta-se um esquema da distribuição de seguros massificados:



**Figura 2: Esquema de distribuição de seguros massificados**

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas ofertas via estipulação os planos são estruturados por **apólice coletiva, proposta e certificado individual**. A apólice coletiva consiste num documento emitido pela seguradora, formalizando a aceitação da cobertura solicitada pelo estipulante. O proponente, consumidor interessado no seguro,

fará o preenchimento de proposta de seguro, expressando sua intenção de aderir à contratação sob a forma coletiva, nele manifestando pleno conhecimento do contrato. A proposta será analisada pela seguradora, e uma vez aceito, haverá a emissão do certificado individual, documento que comprova a inclusão do segurado na apólice coletiva (Resolução CNSP, nº 348/2017).

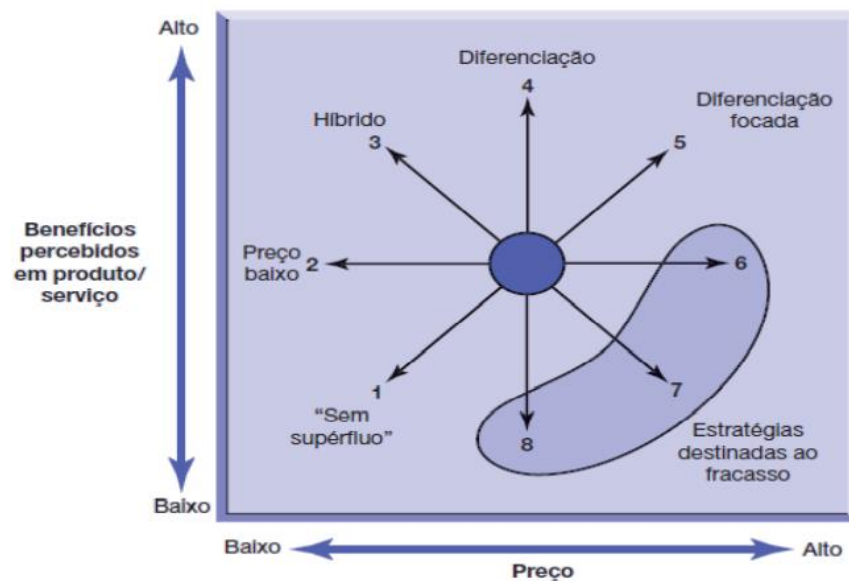
Nas ofertas via representação, para facilitar a comercialização, é comum a utilização do que denomina **bilhete**, contrato de seguro simplificado que dispensa preenchimento de proposta de seguro. A proposta de seguro é um documento no qual segurado manifesta seu interesse em segurar algo, estando sujeito a aceitação ou não da seguradora (Silva, 2005). Por dispensar o preenchimento de proposta, a utilização do bilhete implica na aceitação automática do risco pela Seguradora.

O termo “seguro massificado” está mais relacionado ao modelo de negócio que as possíveis coberturas, contudo o mercado acaba por limitar a oferta de contratos e coberturas que prezem pela facilidade de contratação e simplicidade dos processos de aceitação de risco.

Seguros como garantia estendida de eletroportáteis; roubo, furto e quebra de eletrônicos; acidentes pessoais; vida em grupo comercializados por companhias varejistas são exemplos clássicos do que se entende por seguro massificado.

Quanto à inovação e diferenciais, sob a óptica do consumidor final, a seguradora em análise atualmente não apresenta diferenciais expressivos. Os parceiros de distribuição são percebidos como clientes, uma vez que podem deliberar sobre qual seguradora farão uma parceria de distribuição. Para estes, a seguradora é percebida como mais flexível na formatação de novas soluções de seguro; ágil nas decisões e apresentação de propostas (diferentemente de companhias multinacionais nas quais decisões são frequentemente submetidas a escritórios regionais, implicando em maior tempo para análise de viabilidade de projetos); e acessível (dada sua predisposição em atender parceiros e intermediários de menor porte, normalmente pouco considerados por seguradoras de grande porte).

Os níveis de preço de seguros massificados variam conforme o nível de remuneração dos parceiros de distribuição (intermediários) e por conseguinte, os parceiros tendem demandar preços compatíveis com a média de mercado, não sendo a oferta mais barata, e tampouco a mais cara. Com base no relógio estratégico, de Johnson, Scholes, & Whittington (2007), demonstrado na figura 3, pode-se dizer estratégia atual da companhia se enquadra como “Híbrida”, uma vez combinar preço baixo com soluções diferenciadas ao parceiro/intermediário e/ou consumidor.



**Figura 3: O relógio estratégico**

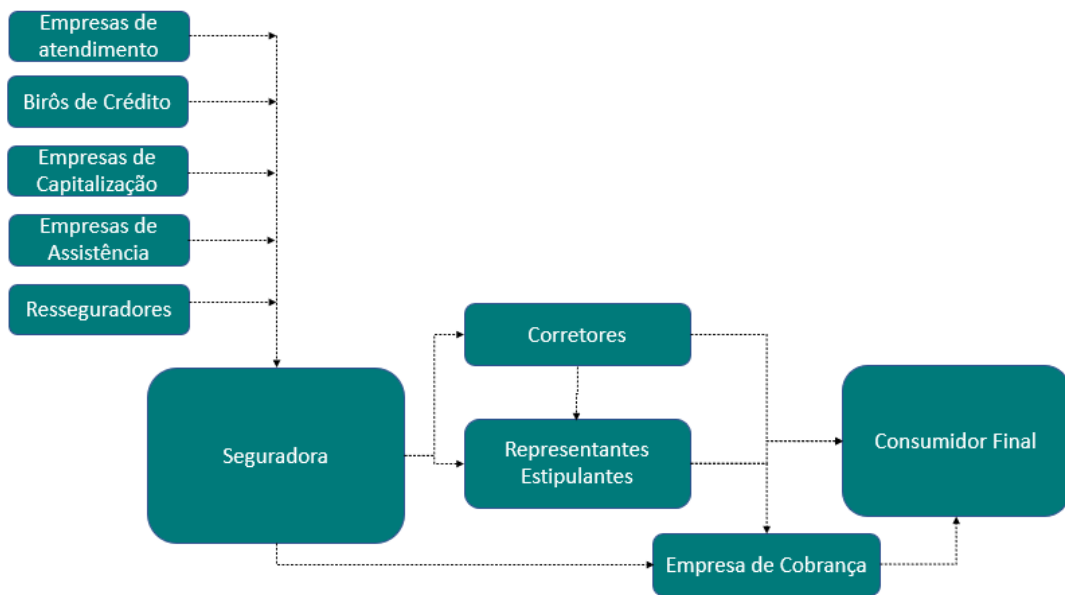
Fonte: Johnson, Scholes, & Whittington (2007)

Conforme já mencionado, no contexto de seguros massificados, o consumidor final irá adquirir contratos de seguro principalmente a partir de companhias varejistas, financeiras, bancos, operadoras de cartão. Quanto às formas de promoção e divulgação, não é comum a atuação direta da seguradora na promoção dos seguros. A divulgação é comumente realizada pelo parceiro de distribuição, podendo a seguradora contribuir ou não com incentivos para tal finalidade. Enquanto instituição, a seguradora vem promovendo sua marca e portfólio principalmente em mídias específicas do segmento, destacando-se a promoção em canais digitais.

Em 2020, primeiro ano operação, alcançou a marca de R\$ 152 milhões de prêmios emitidos (que são aqueles efetivamente recebidos) e em 2021, R\$ 427 milhões (todas as linhas de negócio, inclusive seguros massificados).

Para viabilizar a oferta de seguros, a instituição estruturou sua operação conforme esquema demonstrado na figura 4. Faz-se importante esclarecer que a depender da negociação, nem todos os elementos indicados serão mandatórios.





**Figura 4: Seguros massificados - cadeia de suprimentos atual**

Fonte: Elaborado pelo autor

As **empresas de atendimento** têm como função realizar o primeiro atendimento ao consumidor final em casos de dúvidas, reclamações ou necessidade de abertura de sinistros. A depender da situação, a demanda será direcionada à seguradora. Num primeiro momento, por questões de custos, a seguradora optou por terceirizar essa atividade. A depender do contrato, a operação demandará **birôs de crédito** para avaliar a capacidade de pagamento do consumidor que se propõem a contratar o seguro. Já as **empresas de capitalização** e **empresas assistência**, fornecem serviços complementares comumente percebidos como benefícios ao segurado. Em seguros massificados é bastante comum agregar, por exemplo, sorteios (viabilizados por empresas de capitalização) e assistências diversas, como por exemplo, residencial, farmacêutica, funeral (viabilizados por empresas de assistência). A inclusão destes serviços visa melhorar o apelo comercial do contrato de seguro.

A depender da operação, a seguradora poderá ter contratos com **resseguradores**. De acordo com a SUSEP (2022), resseguro é uma operação contratual na qual uma seguradora transfere determinados riscos a um ressegurador. De forma bastante simplificada e sucinta, o resseguro pode ser entendido como o seguro para a seguradora, ou seja, tem como finalidade transferir parte dos riscos da seguradora para um terceiro, minimizando sua exposição.

Atualmente, a companhia em análise oferta seguros por intermédio de **corretores, representantes e estipulantes** que farão a abordagem ao consumidor final. Alguns contratos podem ser comercializados diretamente por corretores, porém, em seguros massificados, o corretor normalmente apoia a seguradora na identificação de potenciais parceiros de distribuição. A depender das caracte-

rísticas da operação, este parceiro poderá ser identificado como **representante** ou **estipulante** conforme normativos do setor. Embora a legislação vigente qualifique a oferta de seguros via representante como venda direta pela seguradora, a companhia em análise não possui oferta de contratos com real característica de venda direta, ou seja, *front* de vendas próprio da seguradora.

Em geral, a cobrança do seguro ocorre diretamente pelo parceiro de distribuição, no entanto, em algumas situações a Seguradora poderá contratar uma **empresa de cobrança** para viabilizar a arrecadação dos prêmios.

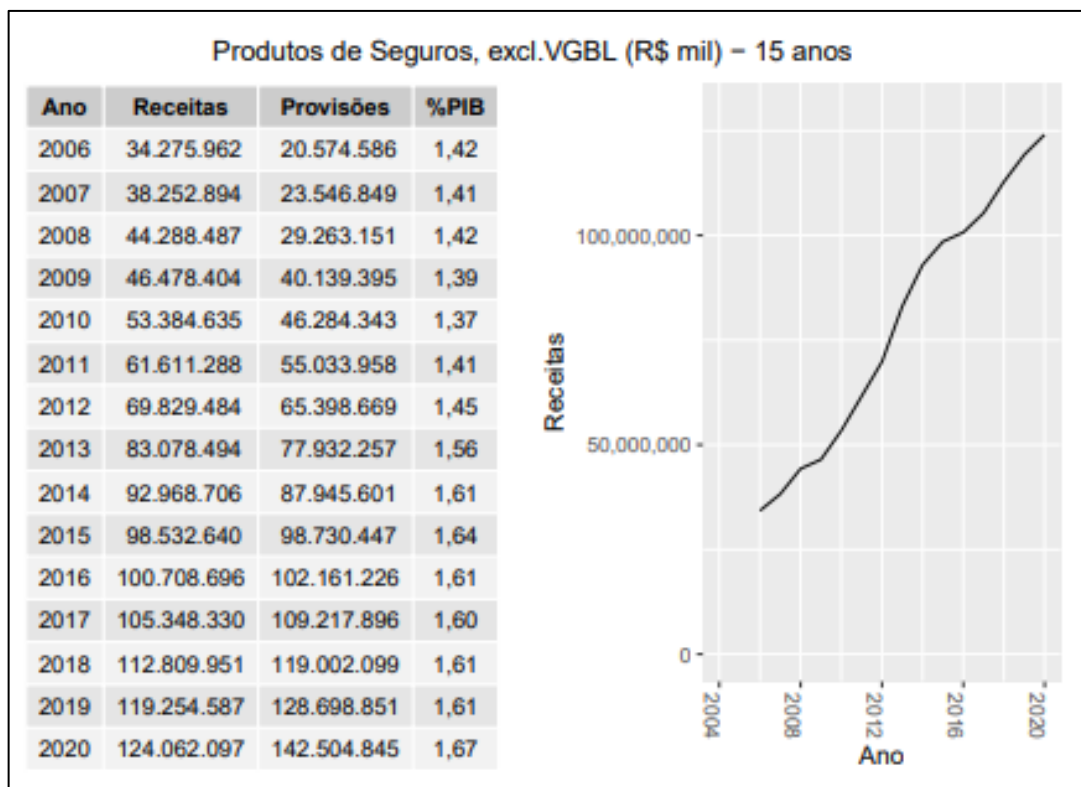
Nesta pesquisa, a empresa em análise será identificada como XYZ Seguros S/A (nome fictício). Possui sede na cidade de São Paulo e atua no mercado segurador, propondo-se a oferecer soluções de seguros tanto para pessoas jurídicas como físicas. É uma empresa 100% nacional, atuando no Brasil desde 2019 nos modelos *business to business* e *business to business to consumer*.

## 2.2 O Mercado Segurador

A seguradora em análise compete pela venda de seguros exclusivamente no mercado nacional. Embora sujeito a significativa regulação governamental, o mercado brasileiro é multifacetado e desde 2020 vem experimentando uma maior flexibilidade regulatória para configuração de possíveis coberturas nos contratos.

De acordo com o 9º relatório de análise e acompanhamento dos mercados supervisionados (SUSEP, 2021), o mercado segurador, com a exceção do VGBL - Vida Gerador de Benefícios Livres - que possui característica de acúmulo de recursos, equiparando-se a previdência complementar, e Planos de Saúde, supervisionados pela ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar), apresentou crescimento constante durante o período de 2003 e 2015, porém os anos de 2015 e 2016 foram afetados pela recessão econômica no país. O impacto da recessão foi mais sutil em 2015, porém mais intenso em 2016.

A partir de 2017, o mercado segurador voltou a retomar crescimento, acompanhando a melhora dos indicadores econômicos. No ano de 2020 o mercado de seguros manteve crescimento, ainda que marcado pela recessão econômica causada da pandemia do coronavírus (figura 5).



**Figura 5: Evolução dos prêmios de seguro, excluindo VGBL**

Fonte: SUSEP (2021)

O 9º relatório de análise e acompanhamento dos mercados supervisionados (SUSEP, 2021) apresenta ainda que o mercado segurador, regulado pela SUSEP, representa 3,8% do PIB (sendo 1,7% contratos de acumulação; 1,7% contratos de seguro exceto VGBL e 0,3% capitalização) e teria potencial para atingir valores entre 6% e 10%, patamar observado em mercados maduros.

Quanto ao perfil de consumidores, o mercado segurador oferece soluções de cobertura tanto para pessoas físicas como jurídicas (empresas). Na tabela 1, verifica-se que em 2021, o ramo “0531 – Automóvel - Casco” lidera a primeira posição de prêmios emitidos, representando 19% da produção total. O ramo em questão atende tanto seguros para pessoas físicas, como para frotas de empresas. Na segunda e terceira posição, estão respectivamente o “0977-Prestamista (exceto Habitacional e Rural)” com 11,30% da produção; e o ramo “0993 – Vida em Grupo” com 9,7%. Ambos seguros de pessoas. Os 3 ramos indicados representaram 40% da produção de 2021. Por outro lado, 122 outros ramos de seguros representaram 28,35% da produção do ano em questão.

Tabela 1

**Seguros, prêmios emitidos por ramo, ano de 2021**

Ramo de Seguro	Prêmios Emitidos (em bilhões)	Distribuição de Prêmios	Distribuição Acumulada de Prêmios
0531 - Automóvel - Casco	R\$ 25,170	19,0%	19,0%
0977 - Prestamista (exceto Habit e Rural)	R\$ 15,002	11,3%	30,3%
0993 - Vida em Grupo	R\$ 12,929	9,7%	40,0%

Ramo de Seguro	Prêmios Emitidos (em bilhões)	Distribuição de Prêmios	Distribuição Acumulada de Prêmios
0553 - R. C. Facultativa Veículos - RCFV	R\$ 7,881	5,9%	45,9%
0982 - Acidentes Pessoais	R\$ 5,911	4,5%	50,4%
0196 - Riscos Nomeados e Operacionais	R\$ 4,868	3,7%	54,1%
1101 - Seguro Agrícola sem cob. do FESR	R\$ 4,556	3,4%	57,5%
0542 - Assistência e Outras Cobert. - Auto	R\$ 4,514	3,4%	60,9%
0114 - Compreensivo Residencial	R\$ 3,886	2,9%	63,8%
1061 - Seg.Habit.Apól. Merc. - Prestamista	R\$ 3,651	2,8%	66,6%
0171 - Riscos Diversos	R\$ 3,575	2,7%	69,3%
0195 - Garantia Est./Ext.Gar-Bens em Geral	R\$ 3,165	2,4%	71,6%
Outros Ramos de Seguro (122 ramos)	R\$ 37,636	28,4%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 132,743</b>	<b>100,0%</b>	

**Nota.** Elaborado a partir dos dados do Sistema de Estatísticas da SUSEP (n.d.)

Nesta pesquisa intervencionista, o consumidor final será sempre uma pessoa física com mais de 15 anos. Usualmente, adota-se o mínimo de 18 anos para contratação. A idade limite de oferta dependerá do tipo de contrato de risco, uma vez que a depender do objeto de cobertura, a idade do consumidor será irrelevante para sua aceitação ou não.

Com exceção do que se denomina microsseguro, que pela legislação vigente necessariamente deve ser ofertado ao público de baixa renda, os seguros massificados não possuem restrição de oferta neste quesito. Contudo, tendo como referência o Critério Brasil 2021 da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP), demonstrado na tabela 2, pode-se inferir que os consumidores de seguros massificados são predominantemente do estrato socioeconômico C1, C2 e DE. Essa concentração está relacionada aos canais de distribuição adotados para venda de contratos de seguros massificados, bem como pela formatação de coberturas que tendem a não ser tão atrativos as demandas de estratos sócio econômico de maior poder aquisitivo.

Tabela 2  
Critério Brasil

Estrato Sócio Econômico	Renda Média
A	R\$ 22.749,24
B1	R\$ 10.788,56
B2	R\$ 5.721,72
C1	R\$ 3.194,33
C2	R\$ 1.894,95
DE	R\$ 862,41
TOTAL	R\$ 3.333,97

**Nota.** Elaborado a partir dos dados Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2021)

Além dos consumidores finais, os parceiros/intermediários serão também entendidos como clientes de seguros massificados dado que podem contar com diferentes fornecedores (seguradoras) para oferta de soluções de seguro aos seus consumidores. Com base nisso, para atrair o maior número de parceiros/intermediários de distribuição, a seguradora tenderá a apresentar melhores condições àqueles negócios com maior potencial de escalabilidade.

De acordo com o 9º relatório de análise e acompanhamento dos mercados supervisionados (SUSEP, 2021), o Brasil possui hoje 122 sociedades seguradoras autorizadas a operar, porém analisando a produção de 2021, o Sistema de Estatísticas da SUSEP apresenta um total de 124, no entanto nem todas com alguma produção no ano de análise.

Na tabela 3 são apresentadas as maiores seguradoras do mercado, segundo emissão de prêmios. 12 seguradoras foram responsáveis por 58,12% dos prêmios emitidos, enquanto os 41,88% restantes foram partilhados com as 112 seguradoras restantes. Note-se que nessa lista as 12 maiores seguradoras são companhias com elevado grau de vínculo com grandes bancos brasileiros, como Brasilseg (Banco do Brasil), Porto Seguro (Banco Itaú), Bradesco (Banco Bradesco), Zurich Santander (Banco Santander), Itaú Seguros (Banco Itaú). Convém observar que os dados públicos da SUSEP não permitem identificar a produção de negócios reconhecidos como “seguros massificados”.

Tabela 3  
Seguros, prêmios emitidos por seguradora, ano de 2021

Seguradora	Prêmios Emitidos (em bilhões)	Distribuição de Prêmios	Distribuição Acumulada de Prêmios
Brasileg companhia de seguros	R\$11,21	8,44%	8,44%
Porto seguro cia. de seguros gerais	R\$10,61	7,99%	16,43%
Mapfre seguros gerais s.a.	R\$7,93	5,98%	22,41%
Tokio Marine seguradora s.a.	R\$7,53	5,68%	28,09%
Allianz seguros s.a.	R\$6,88	5,18%	33,27%
Bradesco auto/residência companhia de seguros	R\$6,27	4,72%	37,99%
Zurich Santander Brasil seguros e previdência s.a.	R\$5,51	4,15%	42,14%
Zurich Minas Brasil seguros s.a.	R\$4,60	3,46%	45,60%
Bradesco vida e previdência s.a.	R\$4,31	3,25%	48,85%
Liberty seguros s.a.	R\$4,29	3,23%	52,09%
Itaú seguros s.a.	R\$4,28	3,23%	55,31%
HDIi seguros s.a.	R\$3,73	2,81%	58,12%
Outras seguradoras (122 seguradoras)	R\$55,60	41,88%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$3,16</b>	<b>100,00%</b>	

**Nota.** Elaborado a partir dos dados do Sistema de Estatísticas da SUSEP (n.d.)

No momento em que esta pesquisa foi elaborada e com base na percepção do dia a dia da equipe comercial, os principais concorrentes da seguradora são: Zurich Minas, Cardif, Assurant e Safra.

Quanto à distribuição de seguros, o mercado segurador como um todo adota a distribuição de seguros principalmente via corretores, representantes e estipulantes. No caso das seguradoras associadas a grandes bancos, os bancos exercem papel de estipulantes de seguro.

Em geral, a oferta de seguros gerais ocorre por intermédio de figuras como corretor, consultor ou mesmo vendedor apto a esclarecer as particularidades do contrato. Não obstante, a distribuição por formatos digitais com processo de venda autoexplicativo vem se expandindo.

Em seguros massificados, a oferta dos contratos ocorre via representantes e estipulantes de seguro que aproveitam suas equipes de venda para distribuição de seguro em situações oportunas, dado que a apresentação do seguro tende a ser ocorrer de forma acessória ao *core business* do parceiro de distribuição.

Para formação de preço, a seguradora utiliza análise de dados, técnicas estatísticas e atuariais. Para este tipo de trabalho, é comum a adoção de ferramentas que permitam a análise, manipulação e visualização de dados.

No contexto de seguros massificados, as vendas realizadas são inicialmente registradas nos sistemas de venda do parceiro de distribuição e em um segundo momento ocorre a comunicação de

dados via transferência de arquivos. Na seguradora em análise, algumas operações possuem integração de dados, o que oferece agilidade do ponto de vista de gestão e faturamento dos prêmios comerciais.

Os dados do 9º relatório de análise e acompanhamento dos mercados supervisionados (SU-SEP, 2021), indicam que períodos de recessão econômica prejudicam a produção de seguros. Tratando-se de seguros massificados e por exemplo a oferta de seguros de danos, a influência é direta pois a oferta do seguro está fortemente relacionada a performance de vendas do parceiro de distribuição (representante ou estipulante de seguros).

No caso de varejistas, por exemplo, se o consumo das famílias é prejudicado por recessão econômica, a oferta de “seguros de garantia estendida” ou “roubo, furto de *gadgets*” tende a ser automaticamente afetada. Por outro lado, algumas situações econômicas podem estimular outras linhas de seguro. Cenários de crise podem, por exemplo, evidenciar a importância de determinadas proteções, como foi o caso dos anos de 2020 em que a alta de mortes em função da pandemia, trouxe um maior nível de consciência sobre seguros de vida.

Em relação a interferência do governo, o mercado segurador se caracteriza por forte interferência governamental, estando sujeito a normas específicas para operação no mercado nacional.

Particularmente no ambiente de seguros massificados os elementos a seguir são percebidos como fatores chaves de sucesso:

- reputação da seguradora (companhia e colaboradores);
- relacionamento com mercado (corretores, representantes e estipulantes);
- entendimento dos riscos;
- precificação correta dos riscos e custos envolvidos;
- rapidez e agilidade de resposta as necessidades dos clientes;
- capacidade tecnológica para rápido início de operação;
- qualidade de atendimento (seguradora e terceiros envolvidos na cadeia);
- capacidade de gestão de portfólio e rápida intervenção em situações de desvio da performance esperada;
- clareza do contrato ao consumidor.

### **2.3 Antecedentes do Problema**

Para um melhor entendimento do problema a ser solucionado, foram realizadas análises sobre o ambiente interno e externo, com foco na operação de seguros massificados. Para Marcondes *et al.* (2017), um problema configura todo obstáculo que gere dificuldade ou impedimento da empresa melhorar sua eficiência e/ou eficácia, em qualquer dimensão do negócio, em especial quando vindo dos

concorrentes. Já a oportunidade surge essencialmente no ambiente externo, desencadeando a busca pela conquista e/ou retenção de clientes. “Toda oportunidade decorre de necessidades percebidas nos clientes/consumidores, atuais ou potenciais, sendo algo ainda não descoberto ou suficientemente atendido por um concorrente, que se torna passível de criação de valor superior aos produtos/serviços da empresa.” (Marcondes et al., 2017, p. 17).

A análise do ambiente externo foi realizada sob a óptica das cinco forças de Porter (2008), sendo elas: a ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos/serviços substitutos e por fim, a rivalidade entre os concorrentes.

Em relação ao ambiente externo: Tratando-se de **novos entrantes**, o mercado de seguros tem atraído novas instituições, principalmente *Insurtechs*, companhias com elevada capacidade tecnológica direcionada a processos de seguros, que buscam trazer novas soluções de cobertura, inovando principalmente no modelo de oferta, predominantemente digital (Saxena, 2022). As facilidades de busca pela internet, bem como o volume de concorrentes traz ao consumidor final uma variedade de possibilidades. Contudo, embora o consumidor final tenha diferentes possibilidades de compra, a principal ameaça no contexto de seguros massificados diz respeito à competição por parceiros de distribuição, o que implica numa espécie de leilão por maior nível de remuneração pelo acordo de parceria.

Os novos entrantes aumentam essa competição, e algumas vezes, por desconhecerem os riscos envolvidos, prejudicam os níveis de preço do mercado, gerando incompatibilidade de prêmio em relação aos riscos envolvidos. É comum que novos entrantes busquem atrair colaboradores de empresas mais sólidas com o objetivo facilitar a abordagem de operações já existentes dado que a abordagem de negócios potenciais envolve algum nível de relacionamento com personalidades chaves do mercado.

Nesta análise são considerados **clientes** os consumidores finais (usuários dos produtos), bem como parceiros de distribuição, que têm a sua disposição diferentes possibilidades de seguradoras para oferta de contratos de seguro aos seus clientes. Uma vez que a qualidade do serviço prestada pela seguradora pode afetar positiva ou negativamente a imagem do parceiro, estes buscam não apenas por seguradoras que maximizem seus ganhos pela distribuição dos seguros, mas também por seguradoras que fortaleçam sua credibilidade junto aos seus clientes. Os clientes, enquanto consumidores finais, esperam o efetivo cumprimento da promessa do contrato quando na ocorrência do evento coberto (também chamado de sinistro), bem como agilidade de solução e atendimento.

O fato de a seguradora em análise ainda ser nova e pouco conhecida gera certa desconfiança por parte dos clientes visto que ainda não há uma reputação consolidada. Nesse sentido, a ameaça está



diretamente relacionada ao fato de a seguradora em análise ainda ter pouca reputação e reconhecimento.

Quanto aos **fornecedores**, a cadeia de atendimento de seguros massificados envolve prestadores de serviços que podem ou não ter contato direto com o consumidor final. A qualidade da prestação dos serviços destes fornecedores pode impactar a reputação da seguradora. As principais ameaças são relacionadas à qualidade dos serviços prestados num cenário em que custo é muito relevante, e baixo poder de barganha nas negociações.

Os contratos de seguro não possuem **substitutos perfeitos**, porém gradativamente o mercado segurador apresenta algumas inovações, que em geral emergem da própria transformação da sociedade e o surgimento de novos riscos até então inexistentes ou existentes com outras características. Os parceiros de distribuição da seguradora, interessados em trazer inovação ou mesmo mitigar parte de seus riscos junto aos clientes acabam estimulando algumas transformações nos contratos oferecidos. Dessa forma, a ameaça consiste numa possível incapacidade ou indisposição da seguradora em atender rapidamente às novas demandas de seus parceiros por falta de apetite aos riscos demandados ou mesmo dificuldades relacionadas a quantificação do risco.

Em relação a **rivalidade** no mercado, em seguros massificados é comum a disputa pela formação de contratos com rol de cobertura que ofereçam menores preços e maiores vantagens ao consumidor final, bem como maior remuneração ao parceiro de distribuição que busca aumentar receita a partir da venda de seguros. O preço final ao consumidor tende a ser pouco variável, porém a remuneração do intermediário tende a ser mais volátil. Enquanto seguradora nova, no contexto de rivalidade a ameaça existe quanto à capacidade da seguradora em se equiparar ou mesmo em ser mais atrativa que outros competidores do mercado.

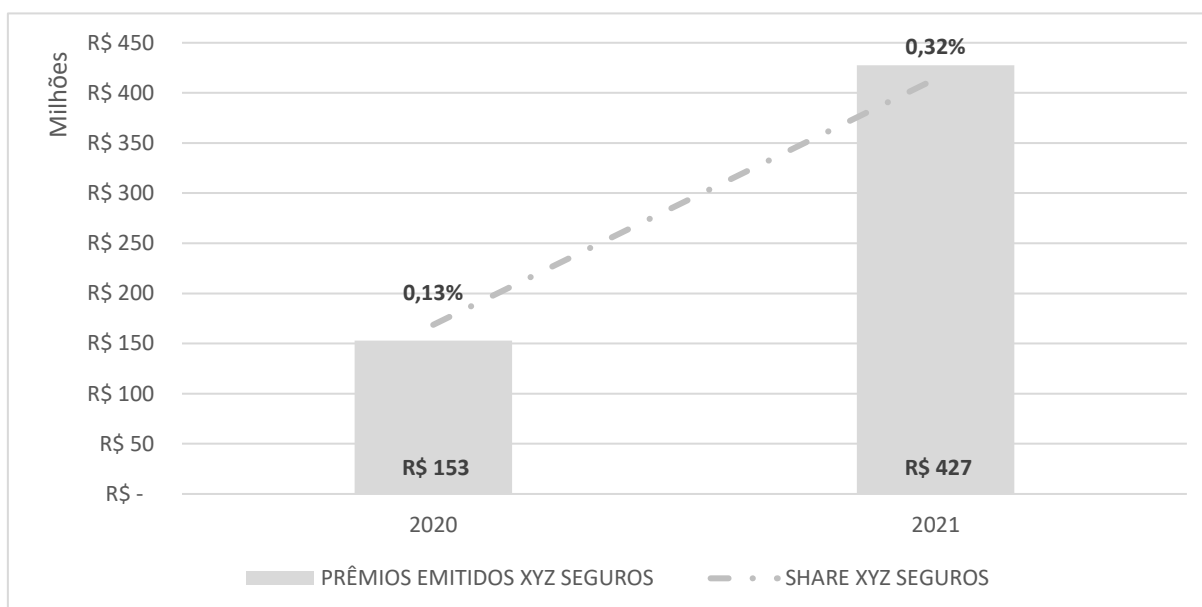
A análise SWOT, acrônimo inglês formado pelas palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, consiste na análise das **forças e fraquezas, ameaças e oportunidades** de uma determinada organização. Os pontos fortes e fracos dizem respeito ao ambiente interno, sob olhar interno da organização, enquanto as ameaças e oportunidades dizem respeito a elementos externos a organização (Stacey, 1993 apud Pickton, & Wright, 1998).

Partindo deste referencial, para análise do ambiente interno, os seguintes pontos fortes e fracos foram listados:

#### **Pontos fortes:**

- **Acesso:** O time comercial é experiente e possui bom relacionamento com mercado o que facilita a abordagem de potenciais novos parceiros de negócios. Abordagem de parceiros de distribuição ocorre porta-a-porta.

- **Comunicação (ações de marketing):** Seguradora tem estado presente em mídias do segmento e seus profissionais com alguma frequência concedem entrevistas sobre temas relevantes ao mercado segurador.
- **Vendas (evolução do faturamento):** Embora seja uma empresa jovem, já conquistou uma posição de destaque (comparando-se com seguradoras com mais tempo de mercado), tanto do ponto de vista de produção como de resultado. Em 2021, de acordo com dados da SUSEP (n.d.) o volume de prêmios emitidos do mercado de seguros apresentou crescimento de 14% em relação a 2020. A seguradora em análise cresceu 180%, aumentando gradativamente sua presença no mercado. Em 2020, os prêmios emitidos da XYZ Seguros representaram 0,131% da produção do mercado. Em 2021, alcançou a marca de 0,322%, ou seja, houve um crescimento de mais de 100% de *share* de mercado.



**Figura 6: XYZ, evolução dos prêmios emitidos**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do Sistema de Estatísticas da SUSEP (n.d.)

### Pontos Fracos:

- **Precificação (acurácia de custos, despesas e lucro para definição de preços):** tratando-se de uma empresa nova, ainda não possui dados suficientes para uma análise efetivamente adequada do risco. É comum a tomada de decisão com base em condições comerciais de mercado ou mesmo critérios mais subjetivos que técnicos em razão da necessidade de produção.
- **Subscrição de Riscos (massificados):** análises manuais (demandam muita intervenção humana na construção, estruturação e organização de dados), baixo nível de automação, baixo nível de padronização na formação de contratos e condições comerciais.
- **Inovação (diferenciação em produtos, serviços, processos, etc.):** há pouca diferenciação em relação aos concorrentes.
- **Entrega:** possui elevado volume de processos manuais.
- **Atendimento (nível de satisfação dos clientes):** a unidade de negócios possui alguma dificuldade no atendimento ao consumidor final, uma vez que a integração de dados com as áreas e parceiros de atendimento ainda não ocorre em tempo real.

- **Tecnologia da Informação (apoio às áreas estratégicas, operacionais e de apoio):** os dados necessários para análise hoje não estão centralizados dificultando um monitoramento mais detalhado da performance dos negócios existentes. Há muitos processos manuais não apoiados por sistema.
- **Produção (inovação, qualidade, tecnologia de processos):** embora a empresa tenha investido em tecnologia de processos, tais projetos não vêm acompanhando a velocidade de crescimento da empresa.
- **Compras/Suprimentos (desempenho fornecedores, custos):** a unidade de negócio enfrenta certa dificuldade de barganha com fornecedores. Além disso os fornecedores da seguradora nem sempre são escolhidos pela qualidade do serviço, mas predominantemente por preço diante da necessidade de equilíbrio de custos.
- **Recursos humanos (equipes e seu desempenho):** a estrutura é enxuta, porém com profissionais qualificados e reconhecidos no mercado. O ponto franco diz respeito ao fato destes profissionais se dedicarem mais à execução de tarefas operacionais do que estratégicas em razão das deficiências em tecnologia e processos.
- **Estrutura organizacional (nível de eficiência geral e das áreas):** a empresa diferencia-se por tomada de decisões mais rápidas e flexíveis, por outro lado, devido deficiências tecnológicas, falhas de comunicação e controles internos, a empresa coloca-se em situações das quais não está totalmente preparada a atender parte dos compromissos assumidos.

## 2.4 Caracterização Inicial do Problema

A análise do ambiente externo, e especialmente o ambiente interno, direcionam o objetivo desta pesquisa à solução de problemas, isto porque o ambiente interno da seguradora em análise enfrenta um elevado volume de pontos fracos que dificultam a empresa em ser mais eficiente e/ou eficaz (Marcondes et al., 2017).

Conforme apresentado, a XYZ Seguros apresentou aumento expressivo em sua participação no mercado o que sugere que a companhia hoje detém algum nível de diferenciação em relação aos seus concorrentes. Dado que a proposta de valor da seguradora no momento não é altamente superior ao mercado, um melhor entendimento das necessidades dos distribuidores parceiros, também considerados clientes, e investimentos nos pontos fracos da companhia, em particular processos, inovação, tecnologia e qualidade de atendimento poderiam potencializar o crescimento da unidade de seguros massificados e conseqüentemente, a empresa.

## 2.5 Questões Político-Estratégicas

A XYZ Seguros tem como visão ser reconhecida como uma das melhores e maiores seguradoras em seus ramos (produtos de seguro) de atuação. A empresa considera que a sua missão é oferecer soluções em seguros, atuando com excelência e comprometimento na relação com seus clientes, corretores, colaboradores, comunidade, órgãos reguladores e governamentais, assim como com seus acionistas, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento da sociedade brasileira como um todo.

Com este estudo, a unidade de seguros massificados alinhada aos objetivos da organização, tem como expectativa tornar-se mais eficiente e aumentar sua escala de produção. Os resultados serão avaliados com base na comparação de indicadores específicos da área, e os resultados serão avaliados em conjunto pela equipe de seguros massificados, em particular àquelas mais afetados pelas intervenções realizadas.

A probabilidade de mudanças será elevada se: a) gerar impacto positivo b) não demandar elevado investimento financeiro e c) preferencialmente for conduzida diretamente pela própria unidade.

O clima interno é percebido como positivo, embora com alguma frequência a unidade venha enfrentando determinados problemas na qualidade nas entregas, a equipe possui uma mentalidade de crescimento visualizando tais situações como temporárias e superáveis no curto e médio prazo.

### 3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

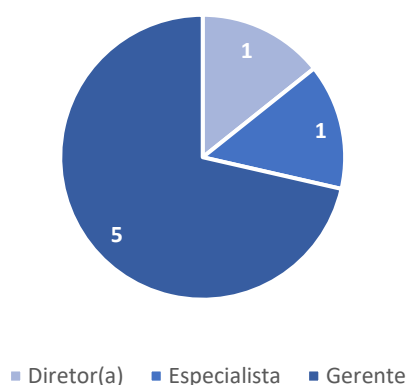
Uma vez realizada a caracterização inicial do problema, esta sessão terá como objetivo apresentar as causas efetivas do problema (Marcondes et al., 2017).

#### 3.1 Procedimentos Adotados no Diagnóstico

A pesquisa quantitativa é adotada quando se deseja realizar algum tipo de mensuração. Os dados são avaliados de forma numérica, utilizando questionário no qual as possibilidades de respostas são pré-definidas. Já a pesquisa qualitativa envolve relatos de experiências, opiniões, observações, etc., e, portanto, utiliza-se de perguntas de livre resposta (Marcondes *et al.*, 2017).

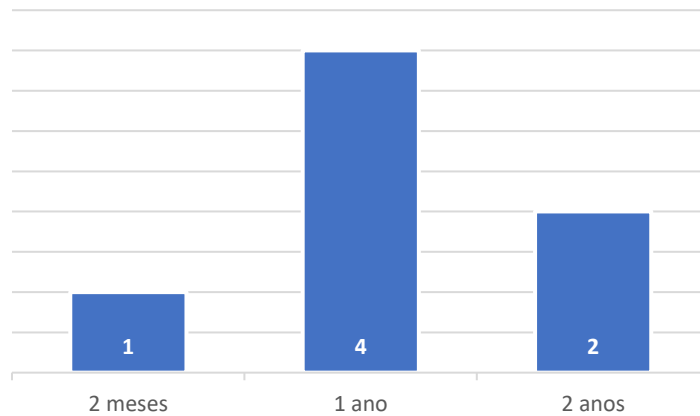
Tendo em vista que a caracterização inicial do problema partiu da análise de um só observador, para melhor entendimento do problema, buscou-se investigar se a percepção dos demais membros da equipe de seguros massificados convergia com a do autor desta pesquisa intervencionista. Para tanto, a equipe foi submetida a um questionário quantitativo e qualitativo, conforme demonstrado no Apêndice A – Questionário para entendimento dos problemas da área de seguros massificado.

O questionário foi aplicado no período de 06/05/2022 a 11/05/2022 pela ferramenta *Google Forms*, e respondido por 7 dos 9 membros da equipe de seguros massificados. Os respondentes possuem entre 32 e 48 anos, ocupam posições predominantemente gerenciais e, com exceção de um respondente, todos possuem pelo menos 1 ano de empresa.



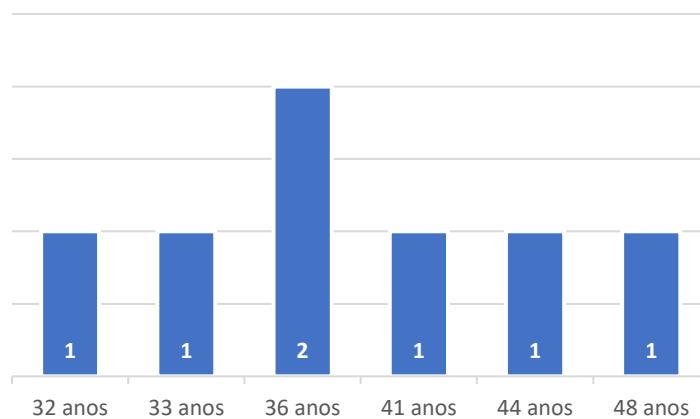
**Figura 7: Cargo dos respondentes**

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 8: Tempo de empresa dos respondentes**

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 9: Idade dos respondentes**

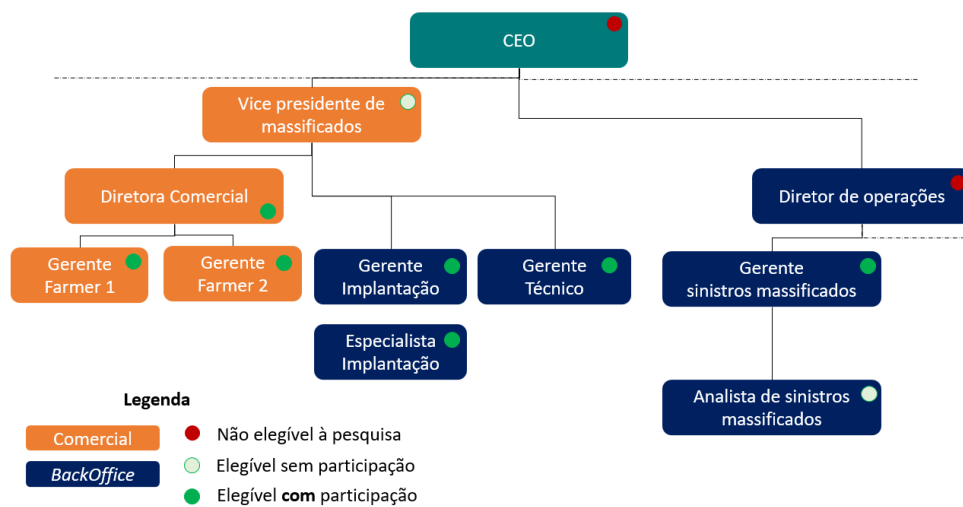
Fonte: Dados da pesquisa

### 3.2 Análise dos Resultados

Os dados quantitativos foram analisados com técnicas estatísticas descritivas (Marcondes *et al.*, 2017), particularmente pela análise de porcentagens que refletem a frequência de resposta em cada uma das opções dadas para cada assertiva ou pergunta. A tabulação das respostas deu-se pela utilização do software Microsoft Excel. As perguntas fechadas e assertivas psicométricas foram agrupadas por temas correlatos.

As respostas foram classificadas conforme macro área de atuação do participante: 1) comercial (responsáveis pela angariação de novas parcerias e/ou gestão comercial de portfólio), 2) *back office* (áreas de administração com pouca ou nenhuma atuação direta com comerciais parceiros; responsáveis pela gestão, operacionalização e viabilização das soluções ofertadas pela empresa) e, 3) geral (consolidação de todas as respostas obtidas). O objetivo dessa separação foi identificar a existência de divergência conforme macro área de atuação.

Na figura 10, apresenta-se um fragmento do organograma da companhia com o objetivo de apresentar os colaboradores com atuação mais direta em seguros massificados, bem como esclarecer quais profissionais exercem atividade comercial e quais estão inseridos como *back office*. Os profissionais elegíveis a participação da pesquisa estão destacados com pequeno círculo verde, sendo verde claro para os “elegíveis sem participação” (aqueles que não responderam) e verde escuro aos “elegíveis com participação”. Os indivíduos não elegíveis a pesquisa estão indicados com um pequeno círculo em vermelho.



**Figura 10: Elegíveis à pesquisa e respectiva atuação no organograma da empresa**

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, os resultados da pesquisa são avaliados e comentados. Nas tabelas correspondentes, o número que antecede assertiva ou pergunta corresponde àquela utilizada na lista apresentada no Apêndice A – Questionário para entendimento dos problemas da área de seguros massificados.

Quanto à **comunicação da equipe acerca de atividades da área** (tabela 4), 42,9% da equipe tende a discordar parcialmente quanto a clareza da comunicação interna, enquanto 28,6% tende a neutralidade. A maioria da equipe, 57,1%, concorda parcialmente que a área apresenta muitas falhas de comunicação, enquanto 28,6% dos membros são neutros.

Tabela 4

**Comunicação da equipe acerca de atividades da área**

Assertivas	Equipe Comercial					Backoffice					Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Psicométricas - A comunicação entre os membros área de seguros massificados é muito clara.	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%	42,9%	28,6%	14,3%	14,3%
20. Psicométricas - A área de seguros massificados apresenta muitas falhas de comunicação.	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	14,3%	0,0%	28,6%	57,1%	0,0%

**Nota.** Dados da pesquisa

Na abordagem sobre **erros internos** (Tabela 5), 42,9% da equipe discorda parcialmente da assertiva de que a equipe não comete muitos erros, enquanto 28,6% é neutra.

A totalidade da equipe comercial e 50% do *back office* concordam parcial ou totalmente que a maior parte dos erros da área se devem a falhas de comunicação. Por outro lado, 66,6% da equipe comercial e 75% da equipe *back office* concordam parcial ou totalmente que a maior parte dos erros se devem a falta de processos definidos.

**Tabela 5**  
**Erros internos**

Assertivas	Equipe Comercial					Backoffice					Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Psicométricas - A área de seguros massificados como um todo não comete muitos erros.	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	42,9%	28,6%	28,6%	0,0%
27. Psicométricas - Na minha visão, a maior parte dos erros cometidos pela área de seguros massificados se deve a falha de comunicação.	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%
40. Psicométricas - Na minha visão, a maior parte dos erros cometidos pela área de seguros massificados se deve a falta de processos definidos.	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	14,3%	14,3%	42,9%	28,6%

**Nota.** Dados da pesquisa

Na abordagem sobre **sistemas** (Tabela 6), a maior parte da equipe discorda parcial ou totalmente sobre a facilidade de se controlar detalhes da operação com planilhas Excel; a maioria discorda parcial ou totalmente da capacidade do sistema em atender as necessidades do dia a dia; todos concordam com a necessidade de uma ferramenta capaz de consolidar todas as características dos negócios massificados e por fim, a maioria discorda parcial ou totalmente que o uso de planilhas Excel seja uma melhor opção de que uso de opção sistêmica.

**Tabela 6**  
**Sistemas**

Assertivas	Equipe Comercial					Backoffice					Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Psicométricas - Acho fácil controlar detalhes da operação com planilhas Excel.	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	28,6%	28,6%	28,6%	0,0%	14,3%
24. Psicométricas - O sistema da empresa é suficiente para atender minhas necessidades do dia a dia.	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%	28,6%	42,9%	28,6%	0,0%	0,0%
26. Psicométricas - Seria interessante ter uma ferramenta que consolidasse todas as características dos negócios massificados vigentes.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
33. Psicométricas - Para conduzir minhas atividades, prefiro utilizar planilhas Excel que ter uma opção sistêmica.	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	42,9%	42,9%	14,3%	0,0%	0,0%

**Nota.** Dados da pesquisa

Nesta pesquisa, o termo “atividades manuais” é entendido como atividades que demandam elevado grau de intervenção humana para realização, como por exemplo: redação de documentos (contratos, apólices, certificados), preparação de bases analíticas, consolidação de bases para fatura-



mento de prêmios, consolidação de bases em formato específico para prestadores de serviço, elaboração de condições comerciais, organização de dados a partir de planilhas e/ou documentos eletrônicos, etc.

Na tabela 7, verifica-se que em relação a temática de **automação de atividades**, 71,4% dos participantes indicam que entre 21% a 40% do tempo de trabalho é dedicado a atividades manuais que poderiam ser automatizadas.

A maioria da equipe comercial (66,7%) indica que entre 21% a 40% do tempo de trabalho é dedicado a atividades manuais. Para 60% da equipe *back office*, entre 41% e 60% do tempo.

Em termos de quantidade, 66,7% da equipe comercial indica que até 20% das atividades poderiam ser automatizadas. Já para equipe *back office*, 50% dos entrevistados indicam que entre 21% e 40% das atividades e 25%, entre 41% e 60%.

Tabela 7  
**Automação de atividades I**

Perguntas	Equipe Comercial					Backoffice					Geral				
	Até 20%	Até 40%	Até 60%	Até 80%	Acima de 80%	Até 20%	Até 40%	Até 60%	Até 80%	Acima de 80%	Até 20%	Até 40%	Até 60%	Até 80%	Acima de 80%
3. Fechadas - Quanto do seu tempo de trabalho é dedicado a atividades manuais (empresa/área) que poderiam ser automatizadas?	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	14,3%	71,4%	14,3%	0,0%	0,0%
4. Fechadas - Quanto do seu tempo de trabalho é dedicado a atividades manuais?	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	14,3%	28,6%	28,6%	28,6%	0,0%
5. Fechadas - Na sua percepção, quanto das suas atividades manuais poderiam ser automatizadas?	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%	28,6%	28,6%	14,3%	28,6%	0,0%

**Nota.** Dados da pesquisa

Ainda no âmbito de **automação de atividades**, conforme demonstrado na a tabela 8, a maior parte da equipe (85,7%) tende a concordar parcial ou totalmente que muitas atividades poderiam ser automatizadas. Em contrapartida, 57,1% dos respondentes discordam parcial ou totalmente sobre ter acesso a ferramentas que permitam a automatização de atividades. A equipe tende a discordar sobre a auto capacidade de automatização de atividades com as ferramentas disponíveis.

A maioria dos membros da equipe (57,1%) indica que a adoção de ferramentas *online* operadas por internet móvel poderia contribuir com o aumento da capacidade de cumprimento de tarefas e 85,7% da equipe indica que ferramentas operadas por internet móvel poderiam ajudar a cumprir tarefas de forma mais rápida.

Tabela 8  
Automação de atividades II

Assertivas	Equipe Comercial					Backoffice					Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Psicométricas - Muitas de minhas atividades poderiam ser automatizadas.	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	14,3%	42,9%	42,9%
36. Psicométricas - Tenho acesso a ferramentas que poderiam automatizar tarefas repetitivas sob minha responsabilidade.	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%	0,0%
37. Psicométricas - Em até certo ponto, eu mesmo consigo automatizar muitas de minhas tarefas do dia a dia.	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%	0,0%
38. Psicométricas - A existência de ferramentas online operadas via internet móvel poderia aumentar minha capacidade de cumprir tarefas.	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	42,9%	28,6%	28,6%
39. Psicométricas - A existência de ferramentas operadas via internet móvel poderia me ajudar a cumprir tarefas de forma mais rápida.	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%	14,3%	42,9%	42,9%

Nota. Dados da pesquisa

No contexto de **processos e características da operação** (tabela 9), 42,9% dos respondentes discordam parcialmente quanto a clareza dos processos da área, enquanto 42,9% se mostraram neutros. A maioria da equipe comercial (66,7%) concorda parcial ou totalmente que é fácil saber todas as características dos produtos comercializados pela unidade de seguros massificados. Por outro lado, 50% dos membros *back office* discordam parcialmente e 25% são neutros. Sobre a facilidade de acesso as características dos produtos a todos os membros da área, 33,3% da equipe comercial concorda parcial ou totalmente contra 50% da equipe *back office*.

Tabela 9  
Processos e características da operação

Assertivas	Equipe Comercial					Backoffice					Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Psicométricas - Os processos da área de seguros massificados são bem definidos.	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	42,9%	42,9%	14,3%	0,0%
3. Psicométricas - É fácil saber as todas as características dos produtos comercializados pela área de seguros massificados.	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	42,9%	14,3%	28,6%	14,3%
5. Psicométricas - As características dos produtos comercializados são de fácil acesso para todos os membros da equipe.	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%
8. Psicométricas - Quando um novo negócio é acordado com um distribuidor, para mim é fácil saber todas as características gerais da operação.	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	28,6%	42,9%	28,6%	0,0%
12. Psicométricas - No dia a dia, tenho fácil e rápido acesso a todos os dados/informações pertinentes ao meu trabalho.	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%
15. Psicométricas - Quando um novo negócio é acordado com um distribuidor, para mim é fácil saber todas as características da operação que estão sujeitas a minha atuação direta.	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%	0,0%	25,0%	0,0%	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%
41. Psicométricas - Quando um novo negócio é acordado é fácil acompanhar todas as etapas de andamento até a definitiva implantação.	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	57,1%	28,6%	14,3%	0,0%

Nota. Dados da pesquisa

Quanto a novos negócios, 66,7% da equipe comercial concorda parcialmente sobre a facilidade de se saber todas as características gerais da operação. 75% dos membros da equipe *back office* foram neutros a este respeito.

A maior parte da equipe comercial (66,7%) concorda parcialmente quanto ao fácil acesso de dados e informações pertinentes ao trabalho. Em contrapartida, 50% da equipe *back office* mostra-se neutra a este respeito.

Em relação à assertiva “Quando um novo negócio é acordado com um distribuidor, para mim é fácil saber todas as características da operação que estão sujeitas a minha atuação direta.”, 66,7% da equipe comercial concorda parcialmente, e 50% do *back office* discorda parcialmente.

Em relação à facilidade de se acompanhar todas as etapas até a definitiva implantação de um novo negócio, a equipe comercial tende a neutralidade, enquanto 75% da equipe *back office* discorda parcialmente.

Nas assertivas relacionadas a **agilidade de atendimento** (Tabela 10), a 66,7% da equipe comercial concordar parcialmente que os membros da equipe respondem rapidamente, e 50% da equipe *back office* discordar parcialmente.

A equipe como um todo tende a neutralidade (57,1%) no que diz respeito a facilidade de se atender rapidamente as demandas dos parceiros de distribuição.

A equipe comercial tende à neutralidade quanto à percepção de satisfação dos parceiros de distribuição quanto ao tempo de resposta da área. 50% da equipe *back office* concorda parcialmente que os parceiros estão satisfeitos.

A equipe comercial também tende a neutralidade quanto à percepção de satisfação dos parceiros de distribuição quanto ao atendimento prestado pela área e 50% da equipe *back office* concorda parcialmente que os parceiros estão satisfeitos.

Tabela 10  
**Agilidade de atendimento**

Assertivas	Equipe Comercial					Backoffice					Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Psicométricas - Em geral, os membros da equipe de seguros massificados respondem a demandas do dia a dia muito rapidamente.	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%	0,0%	25,0%	0,0%	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%
13. Psicométricas - Não tenho dificuldade em atender rapidamente as demandas dos nossos parceiros de distribuição.	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	14,3%	57,1%	28,6%	0,0%
21. Psicométricas - Nossos parceiros de distribuição estão satisfeitos com o tempo que levamos para lhes atender.	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	14,3%	42,9%	42,9%	0,0%
17. Psicométricas - Nossos parceiros de distribuição estão satisfeitos com o atendimento que oferecemos enquanto área.	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	28,6%	28,6%	42,9%	0,0%

**Nota.** Dados da pesquisa

Quanto à **organização no trabalho** (tabela 11), 66,7% da equipe comercial e 25% da equipe *back office* discordam parcial ou totalmente sobre sentir-se no total controle de sua própria agenda de trabalho. Tais frequências se repetem na assertiva “No meu dia a dia, consigo dedicar parte do meu tempo para pensar em melhorias para área”: 66,7% da equipe comercial e 25% da equipe *back office* discordaram da afirmação.

No geral, 71,4% dos membros concordam parcial ou totalmente que poderiam ser mais organizados na gestão de tarefas. 57,1% da equipe concorda parcial ou totalmente que as urgências do dia a dia geram a sensação de descontrole de agenda de trabalho.

Da equipe *back office*, 50% concorda parcialmente sobre ser organizado na gestão do tempo de trabalho. Em contrapartida, 33,3% da equipe comercial concorda parcialmente sobre este quesito.

Da equipe comercial, 66,7% dos membros discordam parcialmente sobre conseguir atender prontamente as demandas dos parceiros de distribuição, enquanto 50% da equipe *back office* concorda parcialmente sobre sua capacidade de atendimento.

A maioria da equipe discorda sobre não ter atividades/demandas em atraso (71,4%). A maioria da equipe comercial (66,7%) discorda sobre conseguir trabalhar de forma planejada, enquanto 50% do *back office* concorda parcialmente sobre conseguir trabalhar de forma planejada. A maioria da equipe (85,7%) concorda parcial ou totalmente que a maior parte do trabalho é dedicada a resolver problemas muito urgentes.

Por fim, 57,1% da equipe discorda parcial ou totalmente sobre a disponibilidade de agenda para executar melhorias no trabalho e 42,9% da equipe se mostrou neutra a esse respeito.

Tabela 11  
**Organização no trabalho**

Assertivas	Equipe Comercial					Backoffice					Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Psicométricas - Sinto-me no total controle de minha agenda de trabalho.	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	14,3%	28,6%	14,3%	28,6%	14,3%
6. Psicométricas - No meu dia a dia, consigo dedicar parte do meu tempo para pensar em melhorias para área.	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	28,6%	14,3%	28,6%	14,3%	14,3%
10. Psicométricas - Eu poderia ser mais organizado com minhas tarefas.	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%
16. Psicométricas - As urgências do dia a dia me fazem sentir fora do controle de minha própria agenda de trabalho.	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	14,3%	28,6%	28,6%	28,6%
18. Psicométricas - Sou bastante organizado na gestão do meu tempo de trabalho.	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	28,6%	28,6%	42,9%	0,0%
19. Psicométricas - Em geral, consigo atender prontamente as demandas de nossos parceiros de distribuição.	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	42,9%	14,3%	42,9%	0,0%
25. Psicométricas - Não costumo ter atividades/demandas em atraso.	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%	28,6%	42,9%	0,0%	28,6%	0,0%
29. Psicométricas - No meu dia a dia, consigo trabalhar de forma planejada.	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%
30. Psicométricas - A maior parte do meu tempo é dedicada a resolver problemas muito urgentes.	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	71,4%	14,3%
31. Psicométricas - No meu dia a dia, tenho disponibilidade de agenda para executar estratégias de melhoria ao meu trabalho.	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	14,3%	42,9%	42,9%	0,0%	0,0%

**Nota.** Dados da pesquisa

Em relação à **carga horária de trabalho** (tabela 12), 57,1% da equipe discorda parcial ou totalmente sobre a não necessidade de estender a carga horária de trabalho contratual. 14,3% da equipe foi neutra a este respeito. A maioria do time (57,1%) indica que trabalhar mais de 8 horas diárias é uma rotina.

A maioria da equipe *back office* (75%) concorda parcialmente sobre saber o tempo necessário para execução de atividades. A este respeito, a equipe comercial tende a neutralidade, de modo que apenas 33,3% concorda parcialmente.

Da equipe comercial, 66,7% dos respondentes discordam parcial ou totalmente de sua capacidade de organização para cumprimento de prazos em períodos de alta demanda. A equipe *back office* foi neutra a este respeito.

Tabela 12  
**Carga horária de trabalho**

Assertivas	Equipe Comercial					Backoffice					Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Psicométricas - Em geral, não preciso trabalhar muito além de minha carga horária contratual.	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%	28,6%	28,6%	14,3%	28,6%	0,0%
35. Psicométricas - Trabalhar mais que 8 horas diárias é uma rotina para mim.	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	25,0%	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	14,3%	0,0%	28,6%	14,3%	42,9%
42. Psicométricas - Tenho clareza quanto aos tempos que levo para execução de minhas atividades.	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	14,3%	28,6%	57,1%	0,0%
43. Psicométricas - Em períodos de aumento de demanda de tarefas, consigo me organizar adequadamente para cumprir prazos.	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	14,3%	28,6%	28,6%	28,6%	0,0%

**Nota.** Dados da pesquisa

No contexto de **reuniões internas** (tabela 13), 71,4% da equipe indica consumir entre 21% a 40% do tempo em reuniões e 85,7% dos membros da equipe indicaram sentirem-se desnecessários em pelo menos 20% das reuniões das quais participam.

Tabela 13  
**Reuniões internas I**

Perguntas	Equipe Comercial					Backoffice					Geral				
	Até 20%	Até 40%	Até 60%	Até 80%	mais de 80%	Até 20%	Até 40%	Até 60%	Até 80%	mais de 80%	Até 20%	Até 40%	Até 60%	Até 80%	mais de 80%
1. Fechadas - Quanto do seu tempo de trabalho é dedicado a reuniões internas (empresa/área)?	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%	14,3%	71,4%	14,3%	0,0%	0,0%
2. Fechadas - Sinto-me desnecessário em "... das reuniões que	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	85,7%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%

**Nota.** Dados da pesquisa

Conforme demonstrado na tabela 14, ainda no contexto de **reuniões internas**, a equipe demonstra neutralidade quanto a objetividade das reuniões, e 42,9% da equipe discorda parcialmente que as reuniões internas contribuam com a produtividade individual.

Da equipe comercial, 66,7% dos membros discordam parcialmente sobre sua capacidade de se preparar com antecedência para participação de reuniões, em contrapartida 50% do *back office* concorda parcialmente sobre conseguir preparar-se com alguma antecedência. Observe-se que essa diferença possui relação direta com a atividade-fim de cada uma das áreas. Em geral, equipe comercial participa de reuniões para “tomar conhecimento” de situações, enquanto equipe *back office*, quando envolvida em reuniões, tende a ser comunicada sobre tema foco de debate/discussão.

Por fim, 66,7% da equipe comercial e 100% da equipe *back office* concordam parcialmente sobre ser direto e objetivo em suas apresentações individuais para equipe.

Tabela 14  
Reuniões internas II

Assertivas	Equipe Comercial					Backoffice					Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Psicométricas - As reuniões internas da empresa/área são sempre objetivas.	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%	28,6%	42,9%	28,6%	0,0%
22. Psicométricas - As reuniões internas contribuem positivamente com minha produtividade.	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%	0,0%	25,0%	0,0%	42,9%	28,6%	14,3%	14,3%
32. Psicométricas - Consigo me preparar com antecedência para as reuniões que vou participar.	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	28,6%	28,6%	42,9%	0,0%
34. Psicométricas - Considero-me direto e objetivo em minhas apresentações de equipe.	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%	0,0%

Nota. Dados da pesquisa

Para análise dos dados qualitativos, adotou-se como ponto de partida a técnica de análise de conteúdo (Marcondes *et al.*, 2017). Dado o baixo volume de respostas e terminologias distintas para indicação de situações semelhantes, o autor desta pesquisa sintetizou termos repetitivos em “palavras-chaves” conforme apresentado na tabela 15.

Tabela 15  
Perguntas abertas

Perguntas	Síntese das respostas
Qual é a sua principal dificuldade na execução de atividades/demandas do dia a dia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atividades diversas</li> <li>Processos/Fluxos mal definidos</li> <li>Responsabilidades mal definidas</li> <li>Poucos recursos (pessoas / sistemas / ferramentas)</li> <li>Administrar prioridades (sistemas / tarefas)</li> </ul>
Na sua visão, o que poderia ser feito para solucionar essas dificuldades?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estruturação equipe/atividades</li> <li>Processos bem definidos</li> <li>Ferramentas</li> <li>Projetos estruturais</li> <li>Sistemas (integrados)</li> <li>Automatização de tarefas</li> </ul>
Em relação a pergunta anterior, sua proposta envolveria elevado investimento por parte da empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quanto a sistemas: sim</li> <li>Quanto a processos: não</li> </ul>
Você conhece, visualiza ou percebe opções de baixo investimento que possam solucionar ou amenizar suas dificuldades do dia a dia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sim (5)</li> <li>Não (2)</li> </ul>

Perguntas	Síntese das respostas
Gostaria de pontuar algum tema relevante aos problemas do seu dia a dia de trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de processos</li> <li>• Constante interrupção para atendimento de demandas urgentes</li> <li>• Dificuldade de acessos a informações gerenciais consolidadas</li> <li>• Processos manuais</li> <li>• Urgência X Planejamento</li> <li>• Dificuldade em convencer alta gerência sobre crescimento de demandas versus quantidade de pessoas</li> <li>• Sistema</li> </ul>

**Nota.** Dados da pesquisa

As principais dificuldades da equipe dizem respeito a processos, fluxos e responsabilidades mal definidas; diversidade de tarefas; poucos recursos para atendimento as demandas do dia a dia; e administração de prioridades (pode se inferir que o elevado volume de urgências dificulta a definição do que é prioridade).

Em relação a possíveis soluções, foram mencionados a necessidade de melhor estruturação da equipe, atividades e processos. A equipe aponta que ferramentas e sistemas poderiam contribuir na solução das dificuldades enfrentadas. Indicam que a melhor estruturação da área poderia ser feita sem grandes investimentos da empresa, sendo um tema mais relacionado a administração da área; enquanto as demandas de desenvolvimento de sistema, estas sim implicariam em algum nível de investimento (compensável com o ganho de eficiência).

Quando questionados sobre outros temas problemáticos e relevantes ao dia a dia, os respondentes tenderam a convergir aos mesmos temas abordados nas questões anteriores, reiterando a falta de processos (melhor entendida como processos mal definidos), sistemas insuficientes, volume de atividades manuais, elevado volume de tarefas urgentes, constante interrupção e dificuldade de convencer alta diretoria sobre a necessidade de recursos humanos e/ou tecnológicos.

### 3.3 Interpretação da Pesquisa

Os resultados observados convergem com os pontos fracos elencados na análise do ambiente interno. A tendência a neutralidade é um indício de que a área não apresenta problemas extremamente graves, mas em contrapartida, demonstra uma carência de pontos fortes bem definidos.

A comunicação não se revelou um ponto forte da área, indicando ser uma temática que pode ser melhorada. A equipe se percebe neutra em relação a erros internos, e concorda que falhas de comunicação e processos são os principais causadores de erros. Não percebem os sistemas da empresa como suficientes, e demonstram preferência pelo uso sistemas em detrimento de planilhas Excel. Os membros da equipe indicam ter elevado volume de tarefas manuais, e acreditam que muitas das tarefas

poderiam ser automatizadas. Apontam não possuir ferramentas e/ou capacidade técnica para automação de rotinas. Percebem que ferramentas online poderiam ser benéficas à produtividade da equipe.

Os processos e características das operações vigentes não são bem definidos; há neutralidade quanto à facilidade de se saber características das operações ficando evidente a existência de assimetria de informação entre comercial e *back office*, fenômeno intrínseco as características de cada função, porém prejudicial ao funcionamento da área como um todo.

A percepção quanto à capacidade atendimento, bem como qualidade percebida pelos parceiros tende à neutralidade, não sendo um ponto forte da área. Em relação a organização no trabalho, a equipe reconhece o volume de urgências com significativo ofensor a gestão do tempo, indica dificuldades de planejamento e execução de melhorias.

Os membros da equipe indicam precisar trabalhar além da carga contratual, e revelam dificuldade de organização em períodos de alta demanda. As reuniões internas consomem em média 40% do tempo da equipe e há neutralidade quanto objetividade e contribuição das reuniões para com a produtividade individual.

### **3.4 Definição do Problema**

A partir da interpretação da pesquisa, o problema inicialmente apresentado foi reformulado conforme demonstrado a seguir:

Embora a empresa e a área de massificados venham apresentando crescimento consistente de vendas, a equipe de massificados carece de soluções que melhorem a comunicação interna; diminua assimetria de informações entre comercial e *back office*, facilite a identificação das características dos produtos, diminua erros e contribua com a diminuição de trabalhos repetitivos.



## 4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Uma vez definido o problema, esta sessão tem como objetivo apresentar as possíveis soluções obtidas.

### 4.1 Processo de Elaboração da Proposta

A partir da interpretação da pesquisa, bem como a partir da interação com a equipe, foram identificadas quatro propostas como possíveis soluções.

**Proposta 1:** Mapeamento de processos da área, em particular no que se refere a aquisição de novos negócios, de modo a facilitar a visualização de pontos de melhoria;

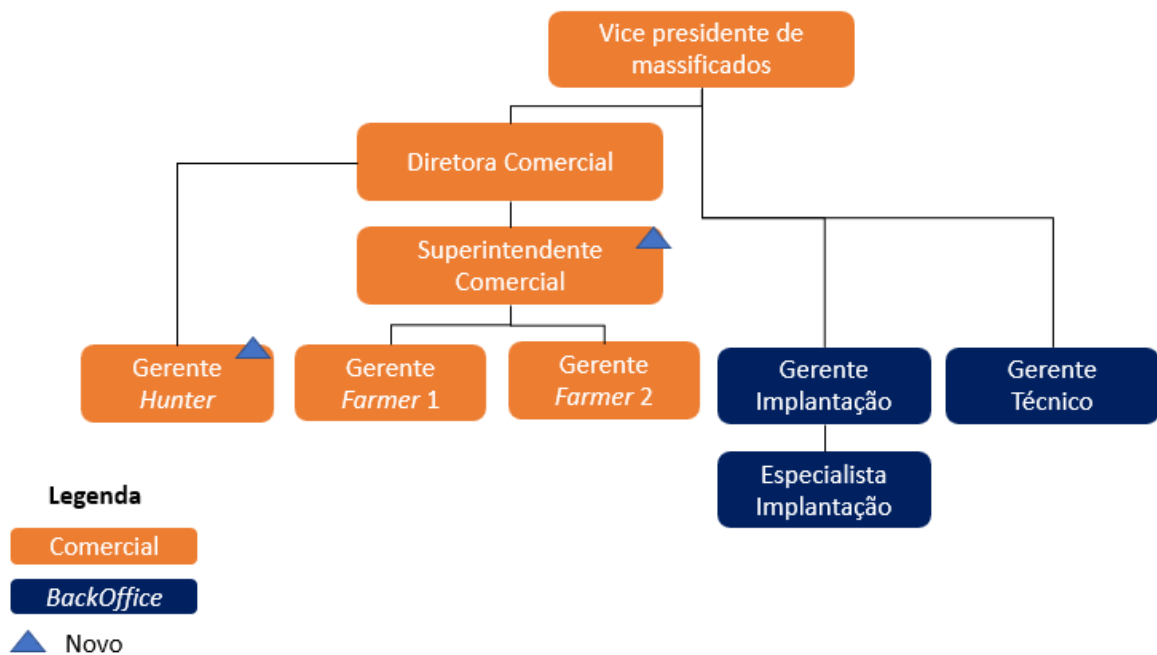
**Proposta 2:** Revisão do modelo e elaboração de estratégias de comunicação entre áreas e membros da unidade de negócio;

**Proposta 3:** Desenvolvimento de artefato que contribua com agilidade de negociação, bem como permita a documentação de pontos relevantes a implantação do produto.

**Proposta 4:** Desenvolvimento de artefato com características gerais das parcerias vigentes.

### 4.2 Solução Adotada

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, a equipe de seguros massificados da XYZ Seguros agregou dois novos membros com foco em atividades comerciais (em destaque com triângulo azul na figura 11): Superintendente Comercial como foco em *Farming* (responsável pela gestão da carteira de clientes) e a contratação de um Gerente com foco em *Hunting* (responsável pela prospecção de novos clientes/parceiros de negócio).



**Figura 11: Alteração equipe massificados**

Fonte: Elaborado pelo autor

Além de reorganizar as atividades comerciais, o aumento da equipe comercial visava ampliar a angariação de novos negócios. Essa alteração acabou por gerar um aumento de solicitações da equipe comercial para equipe *back office*. Quanto ao gerente técnico, cuja atividade principal é avaliar a viabilidade de projetos angariados pela equipe comercial, houve uma piora nos indicadores de respostas as demandas, e conseqüentemente perda de novos negócios pela simples falta de resposta.

Tendo em vista que para o ano de 2022 já não havia previsão orçamentária para aumento de recursos (humanos ou tecnológicos), houve a priorização de alternativas que contribuíssem com uma melhor fluidez de tarefas no dia a dia da área, bem como promovesse maior agilidade de negociação com novos parceiros. Dessa forma, as seguintes propostas foram definidas como prioritárias.

**Proposta 1:** Mapeamento de processos da área, em particular no que se refere a aquisição de novos negócios, de modo a facilitar a visualização de pontos de melhoria;

**Proposta 3:** Desenvolvimento de artefato que contribua com agilidade de negociação, bem como permita a documentação de pontos relevantes a implantação do produto.

As propostas 1 e 3 se enquadram como inovação de processos, uma vez que busca pela mudança na forma pela qual os produtos/serviços são desenvolvidos e efetivamente entregues (Tidd & Bessant, 2015)

### 4.3 Resultados Esperados

Com a **Proposta 1** (mapeamento de processos da área) esperou-se documentar os processos já existentes, de modo a promover sua organização, padronização, racionalização e melhoria contínua. Já com a **Proposta 3** (desenvolvimento de artefato que contribuísse com a agilidade de negociação, bem como permitisse a documentação de pontos relevantes a implantação do produto), a expectativa era: (a) agilizar o processo de negociação com parceiros, permitindo que a equipe comercial tivesse maior agilidade de resposta às negociações de menor complexidade; (b) otimizar o tempo do gerente técnico de modo que este tivesse mais disponibilidade de dedicação a temas de maior complexidade; (c) contribuir com documentação formal dos itens fundamentais à implantação de produtos junto ao gerente de implantação.

### 4.4 Recursos e Capacidades Necessários

O desenvolvimento das propostas deu-se pela utilização dos recursos e capacidades existentes. A **Proposta 1** não demandou recursos específicos uma vez que os membros da equipe compartilham algum grau de conhecimento sobre mapeamento de processos. A **Proposta 3**, em particular demandou maior participação do gerente técnico para elaboração das regras de cálculo e negócio. Além disso, a proposta em questão demandou a busca por ferramentas que permitissem a construção do artefato.

## 5 PLANO DE AÇÕES

Conforme apresentado no item **2.5 Questões Político-Estratégicas**, a probabilidade de mudanças seria elevada se: a) gerasse impacto positivo b) não demandasse elevado investimento financeiro e c) fosse preferencialmente conduzida pela própria unidade de negócios. O plano de ações foi pautado nestas premissas.

### 5.1 Ações Previstas e Realizadas

A tabela 16 demonstra as ações previstas e realizadas ao longo da elaboração desta pesquisa intervencionista. Observe-se que as ações cumpridas em jul/2022 deram-se antes da qualificação do seu projeto. O mapeamento e análise inicial de processos foram considerados necessários para ajustar as falhas mais recorrentes no dia a dia da unidade de negócio.

Tabela 16  
Plano de ações

Ação	O que fazer	Como fazer	Responsável	Áreas Envolvidas	Cumprimento
Mapeamento de processos	Descrever processo existente	Documentar processo existente	Gerente Técnico	Massificados	15/07/2022
Análise inicial de melhoria de processos	Avaliar possíveis melhorias no processo	Compartilhar processo existente e racionalizar melhorias.	Gerente Implantação	Massificados	29/07/2022
Artefato Teste I	Elaborar artefato experimental	Elaborar artefato experimental com Excel.	Gerente Técnico	Massificados	15/08/2022
Ferramenta para criação de artefato	Buscar tecnologia que permita a própria unidade elaborar artefato	Pesquisa de mercado.	Gerente Técnico	Massificados	30/09/2022
Artefato Teste II	Elaborar artefato com nova ferramenta	Desenvolver protótipo teste.	Gerente Técnico	Massificados	31/10/2022

Nota. Elaborado pelo autor

### 5.2 Previsões Sobre Investimentos, Custos e Retornos

Em princípio, a **Proposta 3** demandaria algum investimento financeiro para construção do artefato. No entanto, a equipe buscou por opções de baixo custo e baixa complexidade de utilização de modo que pudesse inicialmente ser construído pela equipe.

Antes da definitiva busca por solução para elaboração do artefato, procurou-se por solução pronta que atendesse à necessidade, no entanto, após buscas na *internet* em sites especializados, bem como *networking* com colegas de mercado, constatou-se não haver solução pronta para esta finalidade. Não obstante, soube-se que as áreas técnicas em geral atuam com a utilização de motores de cálculo em Excel, que não costumam ser compartilhados com a equipe comercial.

De volta à busca por ferramenta que permitisse a elaboração do artefato, o autor desta pesquisa intervencionista, constatou que a seguradora já possuía uma ferramenta disponível: o *Power Apps*, software incluído na licença corporativa do *Microsoft 365*, no entanto, muito pouco conhecida na

instituição. Esta descoberta culminou também com a descoberta de outros recursos disponíveis, porém não utilizados por desconhecimento e falta de treinamento.

O reconhecimento de uma solução sem custos foi bem aceito pela equipe, embora exigisse algum nível de treinamento para o desenvolvimento de um protótipo do artefato, situação parcialmente contornada a partir da realização de treinamentos gratuitos disponibilizados pela própria plataforma *Microsoft*.

Após um aprofundamento sobre as possibilidades de uso da ferramenta, verificou-se que algumas funcionalidades demandariam a contratação de pacotes adicionais que demandariam aumento de custo, porém viu-se que num primeiro momento, a elaboração do artefato não necessitaria das funcionalidades extras. Neste sentido, a expectativa de retorno na otimização de rotinas e processos mostrou-se altamente satisfatória pela ausência de custos.

De qualquer maneira, no médio e longo prazo, para um melhor aproveitamento do artefato e *Power Apps* investimentos em: (a) treinamento/qualificação dos responsáveis pelo artefato e/ou (b) contratação de profissional qualificado para atuação direta nas demandas da área de massificados poderão ser necessários.

### 5.3 Fontes de Financiamento

Tendo em vista o aproveitamento de um recurso já existente, inicialmente não houve necessidade de avaliação de fontes de financiamento. Contudo, no médio e longo prazo, a depender da avaliação da diretoria, o aprimoramento do artefato poderá demandar orçamento específico da área.

### 5.4 Análise dos Riscos

A não necessidade de aplicação de recursos financeiros elimina um fator de risco importante: desperdício de recursos financeiros. De qualquer forma, alguns riscos são inerentes e estão explanados na Tabela 17 apresentada a seguir:

Tabela 17

#### Análise de riscos

O que pode dar errado?	Probabilidade	Impacto	Como reduzir os riscos?
Equipe não aderir a utilização do artefato	Média	Médio	Desenvolver artefato em parceria com usuários, de modo que ferramenta seja de fácil utilização.
Ferramenta utilizada na construção do artefato ser descontinuada.	Muito Baixa	Alto	Em princípio não há como mitigar este risco. Na hipótese de descontinuidade da ferramenta a Seguradora teria que migrar o artefato para outro <i>software</i> .
Ferramenta utilizada na construção do artefato ser retirada da licença padrão adotada pela Seguradora.	Baixa	Alto	Demonstrar à alta administração os múltiplos benefícios que a ferramenta pode proporcionar à companhia como um todo.

**Nota.** Elaborado pelo autor

## 6 INTERVENÇÃO

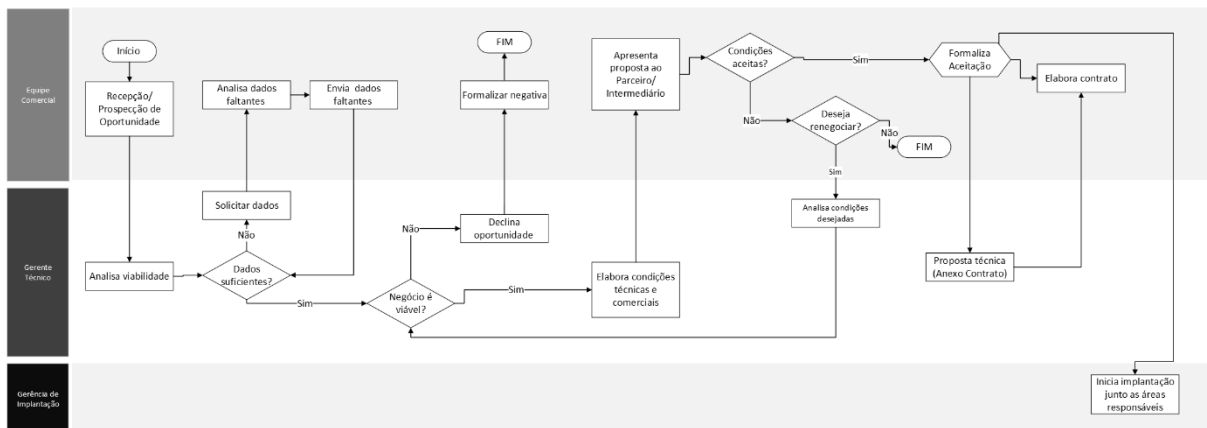
Este capítulo relata as intervenções realizadas durante a elaboração desta pesquisa intervencionista.

### 6.1 Mapeamento de Processos

. De acordo com Harrington (1993), processo é uma ação que recebe uma entrada (input), transforma (agregando valor) e gera uma saída (output). No contexto das empresas, os processos ocorrem tanto nos produtos quanto nos serviços, desde o início da cadeia até a entrega da solução ao cliente.

O autor apresenta cinco fases para o aperfeiçoamento de processos empresariais: organização para aperfeiçoamento (estabelecer liderança, entendimento e comprometimento das ações necessárias); entendimento do processo (entender as dimensões e hierarquias do processo), aperfeiçoamento do processo (aprimorar eficiência e eficácia); medições e controles (estabelecer sistema de controle que contribua com o aperfeiçoamento contínuo); aperfeiçoamento contínuo (implantar processo de aperfeiçoamento contínuo).

Partindo desse breve referencial teórico, a primeira intervenção foi o mapeamento do processo vigente, tendo foco na recepção de novos negócios até sua implantação. O processo vigente até então está apresentado na Figura 12:



**Figura 12: Processo Ex-ante**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 6.2 Alinhamento de Processos

Após a elaboração do documento, foi realizada uma reunião de equipe cujo objetivo foi demonstrar o processo existente e com isso debater os problemas percebidos no dia a dia e relatados na pesquisa utilizada como diagnóstico desta pesquisa intervencionista. A reunião entre os membros

envolvidos culminou com a identificação das falhas e respectivas intervenções apresentadas na Tabela 18:

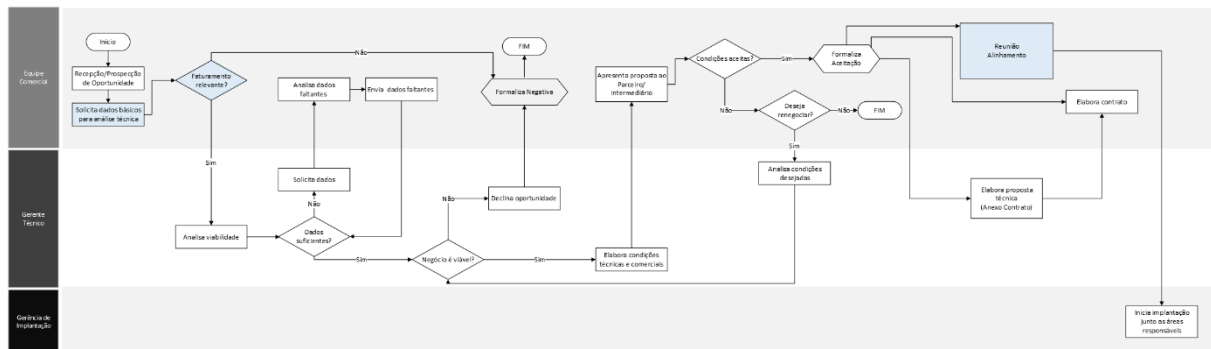
Tabela 18

**Falhas observadas e intervenções realizadas**

Falhas observadas	Intervenções Realizadas	Vantagens e Benefícios
Quando a equipe comercial realizava a captação de negócios, nem sempre todos os dados necessários para análise do gerente técnico eram apresentados, o que resultava em interações desnecessárias.	Gerente técnico preparou um documento com os principais dados necessários para a análise de um novo negócio para cada tipo de produto comercializado. A partir deste documento, a equipe comercial colhia estes dados antes de submeter à análise do Gerente Técnico, evitando idas e vindas desnecessárias.	Objetividade e agilidade na análise do gerente técnico, uma vez que os dados mais relevantes à análise já estariam à disposição.
Equipe comercial solicitava ao gerente técnico a análise de negócios de pequeno, médio e alto potencial de faturamento (prêmios emitidos).	Equipe comercial passou a realizar triagem de negócios, dando foco aos negócios de médio e alto potencial de faturamento.	Foco em negócios potencialmente relevantes aos objetivos da área e companhia.
Após o fechamento de um negócio pela equipe comercial, não havia comunicação formal da conquista com todos os membros da equipe o que gerava elevado ruído de comunicação e erros de execução.	Ficou acordado que para todo novo negócio conquistado seria realizado uma reunião inicial de alinhamento ( <i>kick off</i> ). A equipe comercial faria a apresentação do negócio, dando oportunidade para o levantamento de dúvidas de modo a padronizar o entendimento.	Redução de assimetrias de informação entre áreas. Melhor comunicação.
Equipe de sinistros muitas vezes tomava conhecimento de um novo negócio quando na ocorrência de um sinistro, e muitas vezes não sabia como atuar por não ter conhecimento sobre as particularidades da parceria definida.	Incluir equipe de sinistros nas reuniões de alinhamento de novos negócios ( <i>kick off</i> )	
Algumas atividades durante a implantação do negócio não possuíam responsáveis formais, com isso algumas atividades ficavam sem execução.	Definir atribuições entre os membros.	Delegação formal de responsáveis de modo a facilitar o monitoramento das atividades necessárias à implantação.

**Nota.** Elaborado pelo autor

A partir das intervenções apresentadas na tabela 18, ficou acordado a utilização do processo demonstrado na Figura 13. Os ajustes em processo estão destacados na cor azul.



**Figura 13: Processo Ex-post**

Fonte: Elaborado pelo autor

## 6.2 Elaboração Artefato Teste a Partir do Excel

No contexto Tecnologia da Informação (TI), um artefato de TI pode ser categorizado como uma construção, modelo, método ou instanciação (March, & Smith, 1995), coisa que tem ou pode ser transformada em uma existência material como um objeto feito artificialmente ou processo (Goldkuhl 2002).

Quanto a elaboração do artefato teste para avaliação do modelo, inicialmente foram construídos motores de cálculos para os diferentes produtos comercializados pela área de massificados. O objetivo do artefato era propiciar mais agilidade à equipe comercial, possibilitando a simulação de diferentes cenários de formatação de produto, minimizando a intervenção em temas de menor complexidade pelo autor desta pesquisa intervencionista, na condição, então, de Gerente Técnico da XYZ Seguros.

A figura 14 traz um exemplo das primeiras versões de simuladores elaboradas por este autor. Utilizando-se da ferramenta Excel, buscou-se elaborar artefato simples, porém suficientemente funcional para um primeiro momento.

### Acidentes Pessoais / Microseguro de Pessoas

REMUNERAÇÃO PARCEIRO	60,00%
REMUNERAÇÃO INTERMEDIÁRIO	1,00%

	PLANO 1	PLANO 2	PLANO 3	PLANO 4
Morte Acidental	10.000,00	20.000,00	30.000,00	40.000,00
Invalidez Permanente Total por Acidente (IPTA)	10.000,00	20.000,00	30.000,00	40.000,00
DMHO por Acidente	1.000,00	2.000,00	3.000,00	4.000,00
Sorteio Mensal (Líquido de IR)	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00

Prêmio Comercial Mês + IOF	R\$ 8,99	R\$ 16,78	R\$ 24,57	R\$ 32,37
Sinistralidade	12,6%	13,5%	13,8%	14,0%

ELEGIBILIDADE: 18 - 65 anos

LIMITE DE CONTRATAÇÃO: 1 seguro por CPF

### Figura 14: Exemplo simulador em Excel fase inicial – acidentes pessoais

Fonte: Elaborado pelo autor

Os campos editáveis foram indicados em verde claro. Neste simulador, o usuário poderia testar como as variáveis como “Remuneração Parceiro” (percentual do prêmio destinada a remunerar o parceiro distribuidor do seguro); “Remuneração Intermediário” (percentual do prêmio destinada a remunerar o intermediário que trouxe potencial parceiro até a seguradora); “Limites de Indenização” (valor que o segurado receberá na hipótese de ocorrência do evento coberto pelo seguro). Não obstante, o material trazia as principais regras a serem observadas no produto.

Os simuladores passaram a ser utilizados pela equipe comercial gerando os resultados positivos inicialmente esperados. Embora aparentemente simples, a solução foi inovadora por permitir à equipe comercial uma maior atuação sobre a formatação dos preços, aspecto que para maioria das

seguradoras se restringe aos profissionais técnicos. Em geral, a formatação de preço não é compartilhada com a equipe comercial.

Embora satisfatória, a utilização da ferramenta implicou na percepção de novas necessidades bem como implicou em alguns problemas em processo, que precisaram ser ajustados.

Essas questões, bem como as intervenções realizadas estão elucidadas na Tabela 19:

Tabela 19

**Questões observadas e intervenções realizadas**

Questões Observadas	Intervenções Realizadas	Vantagens e Benefícios
A equipe comercial passou a demandar inclusão de novas coberturas de seguro, bem como possibilidade de simulação de serviços de assistência.	Gerente técnico providenciou a inclusão das coberturas e serviços mais recorrentes.	Aumento da independência da equipe comercial na simulação de cenários de produto, reduzindo a necessidade de intervenção do gerente técnico.
A equipe comercial passou a demandar alterações de margem (lucratividade da seguradora).	Gerente técnico providenciou inclusão de campo específico, estabelecendo piso de lucratividade a ser respeitado pela equipe comercial.	
Gerente técnico obteve uma diminuição de iterações com comercial, no entanto passou a ser demandado para dar manutenção no artefato.	Gerente técnico buscou maximizar as possibilidades de simulação do artefato, de modo a reduzir a necessidade de intervenção.	
A manutenção do artefato implicou em diferentes versões de planilhas Excel, gerando alguns problemas de versionamento. Não obstante, as planilhas já compartilhadas não poderiam ser “retiradas dos respectivos usuários”.	Gerente técnico passou a aplicar validade nos simuladores, de modo que a partir de determinado prazo, a planilha se tornasse inutilizável.	Controle de versões de simuladores. Encerrada a validade do artefato, a equipe comercial necessariamente precisaria recorrer ao gerente técnico.
Em algumas negociações o gerente técnico passou a ser desconsiderado, e o fato de em algumas situações o processo acordado na área não ter sido respeitado, passou a gerar algumas surpresas no momento da implantação.	O gerente técnico passou a disponibilizar os simuladores para cada negociação, de modo a ter mais gestão sobre o que estava em andamento.	Maior capacidade do gerente técnico se manter informado sobre as negociações e projetos em andamento.

**Nota.** Elaborado pelo autor

Na figura 15, apresenta-se uma versão mais recente do simulador adotado, ainda em Excel após as intervenções realizadas. Houve a inclusão do campo “Margem” (lucratividade da seguradora), dando mais flexibilidade à equipe comercial, bem como a inclusão de novas coberturas e serviços.



Margem	15%	15%	15%	15%	15%	15%
<b>Acidentes Pessoais</b>						
REMUNERAÇÃO PARCEIRO	53,00%	61,00%	60,00%	52,00%	52,00%	52,00%
REMUNERAÇÃO INTERMEDIÁRIO						
VERBA DE MKT	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
	PLANO 1	PLANO 2	PLANO 3	PLANO 4	PLANO 5	PLANO 6
Morte Acidental	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Invalidez Permanente Total por Acidente (IPTA)						
Invalidez Permanente Total ou Parcial por Acidente (IPA)						
DMHO por Acidente			500,00	300,00	300,00	300,00
Diárias de internação por acidente, até 30 diárias de		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Assistência PET						
Cesta Natalidade - Itens para Mamãe e bebê						
Assistência Funeral Individual (Master Ikê, até R\$ 3.000)				Incluído	Incluído	Incluído
Assistência Funeral Familiar (Master Ikê, até R\$ 3.000)	Incluído					
Assistência Residencial Simplificada						
Cartão TEM + Telemedicida Individual		Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído
Desconto em Medicamento		Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído
Assistência vítima de crime						
Sorteio Mensal (Bruto de IR)	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Sorteio Mensal (Líquido de IR)						
Prêmio Comercial Mês + IOF	R\$ 19,08	R\$ 24,12	R\$ 24,11	R\$ 24,89	R\$ 24,89	R\$ 24,89
Sinistralidade	2,2%	2,3%	3,3%	2,8%	2,8%	2,8%

**ELEGIBILIDADE:** 18 - 65 anos

**CARÊNCIA SEGURO:** 30 dias, exceto acidente.

**FRANQUIA:** Diárias de internação por acidente, 3 dias

**CARÊNCIA ASSISTÊNCIA:** 30 dias

**LIMITE DE CONTRATAÇÃO:** Acúmulo de R\$ 50.000 por CPF

**CUSTO DE COBRANÇA:** Responsabilidade do parceiro

**FATURA MÍNIMA:** R\$ 70.000 a partir do 3º mês

**Figura 15: Exemplo simulador em Excel fase inicial após interações – acidentes pessoais**

Fonte: Elaborado pelo autor

Até este ponto, o artefato foi percebido como algo positivo pela equipe comercial, facilitando o processo de negociação desta junto aos potenciais parceiros e reduzindo a necessidade de intervenção do gerente técnico, autor desta pesquisa intervencionista, em temas de menor complexidade.

### 6.3 Sobre o *Power Apps*

A proposta do *Power Apps* é aumentar a agilidade das organizações a partir da criação de aplicativos com pouco código que modernizem processos e solucionem desafios complexos (Microsoft, 2022). O serviço consiste num conjunto de aplicativos, serviços e conectores, bem como plataforma que permite o desenvolvimento rápido de aplicativos personalizados de acordo com as necessidades de negócio da empresa.

[...] os aplicativos criados no *Power Apps* oferecem funcionalidades avançadas de fluxo de trabalho e lógica de negócios para transformar suas operações de negócios manuais em processos digitais e automatizados. Além disso, os aplicativos criados com o *Power Apps* contam com um design responsivo e podem ser executados continuamente em um navegador ou em dispositivos móveis (celular ou Tablet). O *Power Apps* "democratiza" a experiência de criação de aplicativos de negócios personalizados, permitindo que os usuários criem aplicativos de negócios personalizados e repletos de recursos sem escrever código.

O *Power Apps* também fornece uma plataforma extensível que permite aos desenvolvedores profissionais interagir de modo programático com metadados e dados, aplicar lógica de negócios, criar conectores personalizados e integrar dados externos. [...] (Microsoft Learn, O que é o *Power Apps*? - *Power Apps* | Microsoft Learn acesso em 15/09/2022, s.p.)

## 6.4 Elaboração de Protótipo de Simulador no *Power Apps*

A elaboração do protótipo no Excel facilitou o processo de criação de protótipo no *Power Apps* pois definiu um ponto e partida mais elaborado. A Figura 16 demonstra o protótipo criado para utilização em notebook ou tablet:

The screenshot shows the 'Simulador de Preços' app interface on a tablet. The interface is organized into three columns representing different scenarios (Cenário 1, Cenário 2, and Cenário 3). On the left, there are input fields for 'Margem', 'Remuneração Total', and 'Responsabilidade Cobrança'. Below these are several rows for 'Cobertura / Serviço', each with a dropdown menu and input fields for 'LMI R\$' and 'Preço R\$'. At the bottom, there are summary rows for 'Custo de Cobrança', 'Prêmio Mensal Sem IOF', 'IOF Ponderado', and 'Prêmio Mensal Com IOF'. The app title bar at the top reads 'Power Apps | Simulador de Preços - Tela'.

**Figura 16: Protótipo de simulador versão tela no *Power Apps***

Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 17 demonstra o protótipo desenvolvido para funcionamento em smartphone.

The screenshot shows the 'Simulador de Preços' app interface on a smartphone. The layout is a smaller version of the tablet version, with the same form and input fields for scenarios, costs, and prices. The app title bar at the top reads 'Power Apps | Simulador de Preços - Celular'.

**Figura 17: Protótipo de simulador versão smartphone no *Power Apps***

Fonte: Elaborado pelo autor

Ambos os protótipos compartilham das mesmas funcionalidades. A expectativa é que a versão Tela seja a mais utilizada no cotidiano, uma vez que a equipe comercial está munida de notebook, no entanto, a versão *smartphone* traz a comodidade de permitir a simulação rápida em situações de dificuldade do uso do notebook. A vantagem da versão tela (figura 16) é a possibilidade de comparação de diferentes “cenários” e/ou “planos” na composição de produto. Inicialmente, a versão *smartphone*

(figura 17) não permite essa rápida comparação, pois pensada para ser facilmente visível nas dimensões de um celular.

Conforme demonstrado na Figura 18, o protótipo via *Power Apps* manteve o campo “Margem” (lucratividade seguradora), no entanto o campo “Remuneração” foi consolidado, pelo menos nessa primeira versão. Neste sentido, a “Remuneração Total” representaria o valor a ser partilhado entre distribuidor de vendas e intermediário.

The screenshot shows a mobile application interface titled "Simulador de Preços". On the right side, there is a header "Cenário 1". Below it, there are two input fields, each containing a percentage sign (%). The first input field is associated with the label "Margem" and the second with "Remuneração Total".

**Figura 18: Detalhe protótipo no *Power Apps* – inputs básicos**

Fonte: Elaborado pelo autor

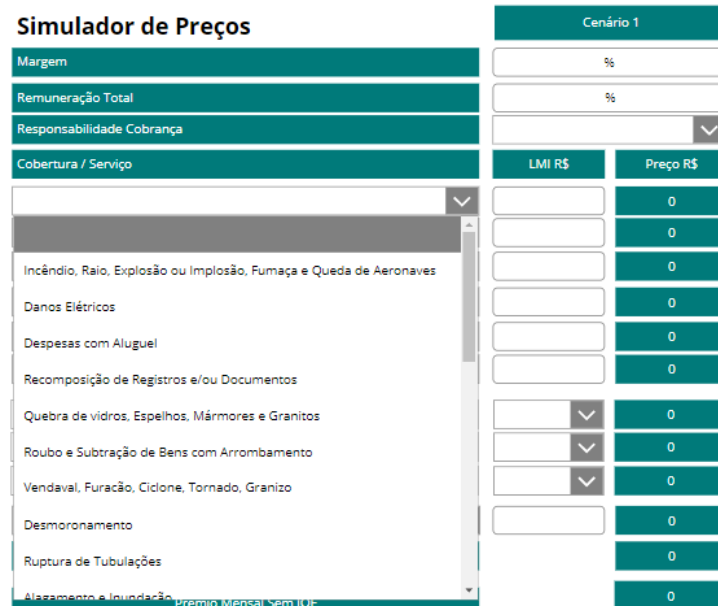
Na figura 19, demonstra-se um novo recurso incluído: “Responsabilidade Cobrança” permitindo a simulação de preços sob responsabilidade ou não da Seguradora.

The screenshot shows the same "Simulador de Preços" app interface. In addition to the "Margem" and "Remuneração Total" fields, there is a new field labeled "Responsabilidade Cobrança" with a dropdown arrow. Below it is a field for "Cobertura / Serviço" with a dropdown arrow. The dropdown menu for "Responsabilidade Cobrança" is open, showing two options: "Parceiro" and "Seguradora - Cobrança Mensal". The "Seguradora - Cobrança Mensal" option is selected, and a value of "0" is displayed in a field below it.

**Figura 19: Detalhe protótipo no *Power Apps* – responsabilidade de cobrança**

Fonte: Elaborado pelo autor

Outra novidade do protótipo em *Power Apps* em comparação ao Excel, foi a inclusão de mais coberturas em um mesmo simulador, permitindo que em um único painel de edição o usuário formatasse linhas de seguro como “Residencial”, “Acidentes Pessoais” e “Riscos Diversos para Cartões/Contas Bancárias” (figura 20)



**Figura 20: Detalhe protótipo no Power Apps – possíveis coberturas**

Fonte: Elaborado pelo autor

Incluiu-se também a possibilidade de inclusão de serviços de assistência (Figura 21)



**Figura 21: Detalhe protótipo no Power Apps – serviços de assistência**

Fonte: Elaborado pelo autor

E a possibilidade de simulação de sorteios de capitalização com valores líquidos ou brutos de imposto de imposto de renda (Figura 22), item demandado pela equipe comercial.

Simulador de Preços		Cenário 1	
Margem	<input type="text" value=""/>	%	
Remuneração Total	<input type="text" value=""/>	%	
Responsabilidade Cobrança	<input type="text" value=""/>		
Cobertura / Serviço	LMI R\$	Preço R\$	
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value="0"/>	
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value="0"/>	
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value="0"/>	
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value="0"/>	
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value="0"/>	
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value="0"/>	
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value="0"/>	
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value="0"/>	
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value="0"/>	
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value="0"/>	
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value="0"/>	
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value="0"/>	
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value="0"/>	
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value="0"/>	
Sorteio Mensal Bruto de IR		<input type="text" value="0"/>	
Sorteio Mensal Líq. IR		<input type="text" value="0"/>	
Prêmio Mensal Com IOF		<input type="text" value="0"/>	

**Figura 22: Detalhe protótipo no Power Apps – sorteios de capitalização**

Fonte: Elaborado pelo autor

## 7 AVALIAÇÃO

O mapeamento de processos ocorreu de forma participativa, envolvendo todos os membros da equipe. Nesse sentido, o resultado mostrou-se satisfatório, pois não houve uma imposição de modelo a ser seguido, mas um consenso de sobre formato mais apropriado. Na prática do dia a dia corporativo, eventualmente o processo acordado acaba por não ser seguido, pois a dinâmica corporativa não é rígida, demandando flexibilidade e aprimoramento contínuo. Por outro lado, algumas situações demandam reforçar a necessidade de maior disciplina quanto ao processo, pois algumas etapas, quando não cumpridas, implicam em situações negativas para a área como um todo. Neste contexto, a avaliação acerca do mapeamento de processos, foi de que sua documentação foi importante para uma melhor organização da área.

Em relação ao artefato, a versão preliminar em Excel já foi satisfatória, contribuindo positivamente com a agilização das negociações. Embora funcional, a utilização do Excel é a melhor opção de ferramenta, principalmente por questões de controles internos. O *Power Apps*, possui as seguintes vantagens em relação ao Excel:

- i) apenas pessoas com acesso liberado podem acessar a ferramenta. Acesso pode ser retirado pelo administrador do aplicativo;
- ii) autorização para edição é controlável pela liberação de acesso pelo administrador da ferramenta;
- iii) por ser um software para criação de aplicativos/sites, favorece a criação de artefatos orientados ao usuário e, portanto, mais amigáveis.

Por fim, o protótipo elaborado no *Power Apps* foi submetido a avaliação de dois usuários-chaves: diretora comercial e gerente *hunter*. A escolha pelos dois membros da equipe em particular se deu pelo maior potencial de uso na rotina de trabalho. A partir de reunião realizada no dia 07/11/2022, o artefato foi apresentado e os seguintes apontamentos foram registrados:

- i) o artefato faz total sentido para necessidade do dia a dia;
- ii) o artefato facilita o dia a dia com ganho de tempo para área comercial e técnica
- iii) o artefato traz agilidade junto aos parceiros de negócio;
- iv) a simulação de produtos de forma conjunta com parceiros fortalece a relação de parceria, o qual se sente mais responsável pelo produto tanto quanto seguradora;
- v) para a equipe comercial, a solução em si é mais relevante que o software utilizado. No entanto, para o responsável técnico, a escolha do software está também relacionada a capacidade de controle do processo;
- vi) a possibilidade de usar o artefato pelo celular é positiva, porém não é crucial no dia a dia. Na maioria das situações a equipe comercial está com o notebook;
- vii) a ideia do artefato traz novas ideias e possibilidades de uso;
- viii) em relação ao artefato via *Power Apps*, seria mais interessante:
  - a) adequar formatação dos campos digitáveis;
  - b) ajustar layout para melhor leitura (um dos entrevistados teve dificuldade de leitura);
  - c) estruturar o aplicativo por “telas”, guiando o usuário em cada uma das etapas de simulação;
  - d) salvar versões de cálculo com possibilidade de edição futura;
  - e) gravar os dados;
  - f) gerar documento com simulação gerada, de preferência em formato personalizável, para formalização de proposta/condição;
  - g) avaliar suporte em caso de problemas com aplicação.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Durante a avaliação do protótipo, um dos entrevistados indicou que a ideia do artefato não termina por si só, mas agrega novas ideias que podem trazer muitos outros benefícios e funcionalidades capazes de agregar valor ao negócio. Não obstante, a própria ferramenta adotada para a elaboração do artefato permite diferentes aplicações e soluções interessantes não apenas para a área, mas à companhia como um todo.

O processo de elaboração da pesquisa trouxe uma série de aprendizados, tanto sob a óptica acadêmica como prática, em particular no que se refere a metodologia adotada, que permitiu à tona o fato de que muitos profissionais compartilham sensações similares acerca dos problemas enfrentados, porém pela rotina do dia a dia não dedicam tempo compartilhado para debater e avaliar soluções e melhorias.

A realidade prática da pesquisa reforça a relevância da observação dos fatores críticos de sucesso de projetos apontados por Pinto e Slevin na década de 1980, tais como missão do projeto, apoio da alta administração, plano/cronograma do projeto, consulta ao cliente, pessoal, atividades e tecnologia em apoio ao projeto, aceitação do cliente, monitoramento e realimentação, canais de comunicação e resolução de problemas.

Esta pesquisa intervencionista trouxe ainda a reflexão sobre o melhor aproveitamento de recursos existentes na companhia, porém desconhecidos ou desprezados. O uso do *Power Apps* viabilizou a criação do protótipo do simulador, que será aperfeiçoado no médio e longo prazo, sem qualquer custo adicional. O ímpeto inicial ao realizar a busca por ferramenta para criação do artefato foi externo, no entanto, viu-se que internamente havia alternativa para criação da solução e não obstante, essa constatação evidenciou outras ferramentas que a companhia possui, porém não são devidamente aproveitadas.

O mapeamento, racionalização e formalização de processos trouxeram contribuições positivas ao diminuir a assimetria de informações entre as áreas, bem como pelo fato de orientar os passos a serem seguidos. Quando combinado com artefato, o mapeamento de processos culminou com a melhora de agilidade e eficiência da área. Convém observar que a viabilidade do artefato na unidade de negócio também foi viabilizada pela cultura de responsabilidade pela sustentabilidade do negócio, uma vez que a equipe comercial não responde apenas por metas de faturamento/produção, mas também por metas de lucratividade.

As dificuldades desta pesquisa intervencionista foram resolvidas pelo próprio autor, responsável tanto pelo diagnóstico como pela coordenação das intervenções necessárias.

Observe-se que durante o desenvolvimento desta pesquisa o autor, até então gerente técnico, foi promovido à posição de superintendente técnico de seguros massificados. Somada ao esforço e comprometimento diários, as contribuições geradas por esta pesquisa intervencionista, bem como o conhecimento proporcionado pelo mestrado profissional contribuíram satisfatoriamente para esta conquista.

Aos pesquisadores e gestores que se encontram em situação semelhante, a recomendação inicial seria explorar os recursos internos já existentes na companhia; avaliar o que pode ser revolvido mediante treinamento; escutar e estimular os membros da equipe a propor e avaliar soluções.



## REFERÊNCIAS

- Arruda, H. F. (2008). Transferência coletiva de riscos em arranjos produtivos locais: viabilidade e requisitos. Dissertação de Mestrado. Recuperado em 26/03/2022 de [https://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=Bib\\_Digital&pasta=&pesq=Transfer%20C3%A4ncia%20coletiva%20de%20riscos%20em%20arranjos%20produtivos%20locais&pagfis=16162](https://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=Bib_Digital&pasta=&pesq=Transfer%20C3%A4ncia%20coletiva%20de%20riscos%20em%20arranjos%20produtivos%20locais&pagfis=16162)
- Baardi, V. (2010). A critical review of interventionist research. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 1, 13–45.
- Bester, H.; Chamberlain, D.; Hougaard, C., & Smit, H. (2011). *Microseguros: série de pesquisas*. Recuperado em 26/03/2022 de [https://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=Bib\\_Digital&pasta=Microseguros%20S%C3%A9rie%20Pesquisas%20-%20Volume%203&pesq=&pagfis=26241](https://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=Bib_Digital&pasta=Microseguros%20S%C3%A9rie%20Pesquisas%20-%20Volume%203&pesq=&pagfis=26241)
- Ferreira, W. J. (1985) *Coleção introdução à ciência atuarial*. Rio de Janeiro: IRB. 4 v.
- Goldkuhl, G. (2002) Anchoring Scientific Abstractions— Ontological and Linguistic Determination Following Socio- Instrumental Pragmatism *European Conference on Research Methods in Business and Management*. (ECRM 2002) pp. 29-30.
- Harrington, H. J. (1993) *Aperfeiçoando Processos Empresariais*. São Paulo: Makron Books.
- Knight, F. H. (2018). *Risk, Uncertainty and Profit*. Franklin Classics.
- Luccas, O. (2011) *Seguros: fundamentos, formação de preço, provisões e funções biométricas*. São Paulo: Atlas.
- Macchiette, B., & Roy, A. (1992). Affinity marketing: what is it and how does it work? *The Journal of Services Marketing*. 6(3), pp. 47-57.
- Marcondes, R.C., Miguel, L.A. P., Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado em 14/03/2022 de [https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro\\_Metodologia\\_trabalhos\\_praticos.pdf](https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf)
- March, S. & Smith, G. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision support systems*, 15(4), pp. 251-266.
- McNiff, J., & Whitehead, J. (2002). *Action Research in Organisations*. Routledge.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic Change*. 7. pp. 101-109.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transaction on Engineering Management*, 1, 22–28.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988a). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, v, 19, 67–75.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988b). Project success: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, v, 19(1), 67–72.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1989). Critical success factors in R&D projects. *Research Technology Management*, 31–35.

- Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1986). The project implementation profile: New tool for project managers. *Project Management Journal*, v, 17(4), 57–70.
- Porter, M. E. (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), pp. 78-93.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The SAGE Handbook of Action Research Participative Inquiry and Practice*. 2.
- Silva, A.L. (2005). Seguro de transportes de cargas no Brasil: um estudo para o combate a fraude. Dissertação de Mestrado. Recuperado em 26/03/2022 de [https://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=Bib\\_Digital&pasta=&pesq=seguro%20de%20transporte%20de%20cargas&pagfis=4554](https://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=Bib_Digital&pasta=&pesq=seguro%20de%20transporte%20de%20cargas&pagfis=4554)
- Silva, J. C. (2005). Práticas contábeis das operações de seguros: análise comparativa entre normas brasileiras e o projeto pelo IASB. Dissertação de Mestrado. Recuperado em 10/03/2022 de [https://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=Bib\\_Digital&pasta=&pesq=normas%20brasileiras%20e%20o%20projeto%20pelo%20IASB&pagfis=1289](https://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=Bib_Digital&pasta=&pesq=normas%20brasileiras%20e%20o%20projeto%20pelo%20IASB&pagfis=1289)
- Souza, A. L. F, Sette, C. B. R., Gondar, J. M., Costa, L. S. V., Souza, M. A. G., Ribeiro, T. C., Galiza, F. J. S., Duarte, L., Hurtado, N. H., Santos; J. M. M., Filho, M. L., & Hazan, S. (2011). *Dicionário de seguros: vocabulário conceituado de seguros*. Recuperado em 05/03/2022 de [https://docvirt.com/docreader.net/DocReader.aspx?bib=Bib\\_Digital&Pesq=atu%20c3%20a1rio&pagfis=21198](https://docvirt.com/docreader.net/DocReader.aspx?bib=Bib_Digital&Pesq=atu%20c3%20a1rio&pagfis=21198)
- Stacey, R. (1993). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. London: Prentice Hall
- Resolução do Conselho Nacional de Seguros Privados nº. 348, de 25 de setembro de 2017* (2017). Altera e consolida as regras de funcionamento e os critérios para operação da cobertura por sobrevivência oferecida em plano (seção 1, n. 186, pp. 23). Brasília, DF: Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Recuperado em 02/04/2022 de [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19320088/do1-2017-09-27-resolucao-n-348-de-25-de-setembro-de-2017-19319863](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19320088/do1-2017-09-27-resolucao-n-348-de-25-de-setembro-de-2017-19319863)
- Resolução do Conselho Nacional de Seguros Privados nº. 431, de 12 de novembro de 2021* (2021). Disciplina as operações das sociedades seguradoras por meio de seus representantes de seguros (seção 1, n. 214, pp. 31). Brasília, DF: Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Recuperado em 02/04/2022 de <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-cnsp-n-431-de-12-de-novembro-de-2021-359462845>
- Saxena, Vineet. (2022). Insurtech: The Game-Changer for the Life Insurance Industry. *Journal of the Insurance Institute of India*. (10), pp. 75-79.
- SUSEP (2021). *9º relatório de análise e acompanhamento dos mercados supervisionados*. Rio de Janeiro, RJ. Recuperado em 02/04/2022: <http://www.susep.gov.br/menuestatica/SES/relatorios-de-analise-e-acompanhamento-dos-mercados-supervisionados>
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2015). *Managing innovation 5e - integrating technological, market and organizational change epub student package* (5o ed). Bookman.
- Varanda, J. A. M. (2004) *Teoria geral do seguro II*. Rio de Janeiro: Funenseg.

Venkatesh V., Thong J.Y.L., & Xu X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), pp. 157-178

## APÊNDICE A – Questionário para entendimento dos problemas da área de seguros massificados.

O questionário está dividido em quatro categorias: 1) perguntas abertas, 2) escolhas em escala psicométrica, 3) perguntas fechadas com opções e, 4) perguntas abertas

As **perguntas abertas** tiveram como objetivo de identificação das características do segurado.

- Qual seu cargo na XYZ Seguros?
- Há quanto tempo você trabalha na XYZ Seguros?
- Qual sua principal atribuição na área de seguros massificados?
- Qual é sua idade?

As **escolhas em escala psicométrica** com notas de 1 e 5, onde 1 representa total discordância e 5 total concordância. As assertivas tinham como objetivo entender percepção dos entrevistados quanto à comunicação interna; processos da área; organização e gestão do tempo; acessibilidade e funcionalidade do sistema da empresa; entendimento dos produtos e características dos negócios. As assertivas 38 e 39 foram extraídas no questionário UTAUT (Venkatesh, Thong & Xu, 2012).

1. Os processos da área de seguros massificados são bem definidos.
2. A comunicação entre os membros área de seguros massificados é muito clara.
3. É fácil saber as todas as características dos produtos comercializados pela área de seguros massificados.
4. Sinto-me no total controle de minha agenda de trabalho.
5. As características dos produtos comercializados são de fácil acesso para todos os membros da equipe.
6. No meu dia a dia, consigo dedicar parte do meu tempo para pensar em melhorias para área.
7. A área de seguros massificados como um todo não comete muitos erros.
8. Quando um novo negócio é acordado com um distribuidor, para mim é fácil saber todas as características gerais da operação.
9. Em geral, os membros da equipe de seguros massificados respondem a demandas do dia a dia muito rapidamente.
10. Eu poderia ser mais organizado com minhas tarefas.
11. As reuniões internas da empresa/área são sempre objetivas.
12. No dia a dia, tenho fácil e rápido acesso a todos os dados/informações pertinentes ao meu trabalho.
13. Não tenho dificuldade em atender rapidamente as demandas dos nossos parceiros de distribuição.
14. Acho fácil controlar detalhes da operação com planilhas Excel.

15. Quando um novo negócio é acordado com um distribuidor, para mim é fácil saber todas as características da operação que estão sujeitas a minha atuação direta.
16. As urgências do dia a dia me fazem sentir fora do controle de minha própria agenda de trabalho.
17. Nossos parceiros de distribuição estão satisfeitos com o atendimento que oferecemos enquanto área.
18. Sou bastante organizado na gestão do meu tempo de trabalho.
19. Em geral, consigo atender prontamente as demandas de nossos parceiros de distribuição.
20. A área de seguros massificados apresenta muitas falhas de comunicação.
21. Nossos parceiros de distribuição estão satisfeitos com o tempo que levamos para lhes atender.
22. As reuniões internas contribuem positivamente com minha produtividade.
23. Muitas de minhas atividades poderiam ser automatizadas.
24. O sistema da empresa é suficiente para atender minhas necessidades do dia a dia.
25. Não costumo ter atividades/demandas em atraso.
26. Seria interessante ter uma ferramenta que consolidasse todas as características dos negócios massificados vigentes.
27. Na minha visão, a maior parte dos erros cometidos pela área de seguros massificados se deve a falha de comunicação.
28. Em geral, não preciso trabalhar muito além de minha carga horária contratual.
29. No meu dia a dia, consigo trabalhar de forma planejada.
30. A maior parte do meu tempo é dedicada a resolver problemas muito urgentes.
31. No meu dia a dia, tenho disponibilidade de agenda para executar estratégias de melhoria ao meu trabalho.
32. Consigo me preparar com antecedência para as reuniões que vou participar.
33. Para conduzir minhas atividades, prefiro utilizar planilhas Excel que ter uma opção sistêmica.
34. Considero-me direto e objetivo em minhas apresentações de equipe.
35. Trabalhar mais que 8 horas diárias é uma rotina para mim.
36. Tenho acesso a ferramentas que poderiam automatizar tarefas repetitivas sob minha responsabilidade.
37. Em até certo ponto, eu mesmo consigo automatizar muitas de minhas tarefas do dia a dia.
38. A existência de ferramentas online operadas via internet móvel poderia aumentar minha capacidade de cumprir tarefas.
39. A existência de ferramentas operadas via internet móvel poderia me ajudar a cumprir tarefas de forma mais rápida.
40. Na minha visão, a maior parte dos erros cometidos pela área de seguros massificados se deve a falta de processos definidos.

41. Quando um novo negócio é acordado é fácil acompanhar todas as etapas de andamento até a definitiva implantação.
42. Tenho clareza quanto aos tempos que levo para execução de minhas atividades.
43. Em períodos de aumento de demanda de tarefas, consigo me organizar adequadamente para cumprir prazos.

As **perguntas fechadas** de múltipla escolha com opções tiveram como foco a gestão do tempo.

1. Quanto do seu tempo de trabalho é dedicado a reuniões internas (empresa/área)?
  - (a) Até 20%
  - (b) Até 40%
  - (c) Até 60%
  - (d) Até 80%
  - (e) Mais que 80%
2. Sinto-me desnecessário em
  - (a) até 20% das reuniões
  - (b) até 40% das reuniões
  - (c) até 60% das reuniões
  - (d) até 80% das reuniões
  - (e) mais que 80% das reuniões
3. Quanto do seu tempo de trabalho é dedicado a atividades manuais (empresa/área) que poderiam ser automatizadas?
  - (a) Até 20%
  - (b) Até 40%
  - (c) Até 60%
  - (d) Até 80%
  - (e) Mais que 80%
4. Quanto do seu tempo de trabalho é dedicado a atividades manuais?
  - (a) Até 20%
  - (b) Até 40%
  - (c) Até 60%
  - (d) Até 80%
  - (e) Mais que 80%
5. Na sua percepção, quanto das suas atividades manuais poderiam ser automatizadas?
  - (a) Até 20%
  - (b) Até 40%
  - (c) Até 60%
  - (d) Até 80%
  - (e) Mais que 80%

As **perguntas abertas** caracteristicamente qualitativas, tiveram o objetivo de colher percepções e sugestões de melhoria.

- Qual é a sua principal dificuldade na execução de atividades/demandas do dia a dia?
- Na sua visão, o que poderia ser feito para solucionar essas dificuldades?

- Em relação à pergunta anterior, sua proposta envolveria elevado investimento por parte da empresa?
- Você conhece, visualiza ou percebe opções de baixo investimento que possam solucionar ou amenizar suas dificuldades do dia a dia?
- Você gostaria de pontuar algum tema relevante aos problemas do seu dia a dia de trabalho?