

DAVID KIM

**PLANO DE NEGÓCIOS EM SEGUROS MASSIFICADOS PARA UMA
EMPRESA DO SETOR DE TELEFONIA FIXA NO BRASIL**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção de Diploma
de Engenheiro de Produção.

Professor Doutor Orientador: Antonio
Rafael Namur Muscat

São Paulo
2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Kim, David

Plano de negócios em seguros massificados para uma empresa do setor de telefonia fixa no Brasil / D. Kim. -- São Paulo, 2007

93 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Planejamento estratégico 2.Empreendedorismo 3.Inovações tecnológicas I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Agradeço muito a Deus por proporcionar estudos numa faculdade como a Escola Politécnica.

À minha família pelo apoio e incentivo em todos esses anos.

Ao Professor Doutor Antonio Rafael Namur Muscat pela orientação do Trabalho de Formatura e pelas reuniões muito proveitosas com discussões pertinentes e elaboração de idéias.

Aos amigos, pelos momentos de descontração e animação.

À minha família,
E aos meus amigos e colegas de trabalho,
Pelo apoio e carinho ao longo de todos esses anos.

RESUMO

O presente trabalho propõe a construção de um plano de negócios estruturado baseada numa oportunidade de negócio em seguros massificados, fornecendo análises dos principais pontos para os tomadores de decisão da empresa. O plano de negócios abrange análises do Mercado de Seguros, do mercado de Telecomunicações, análises estratégicas e de viabilidade econômica.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Empreendedorismo e inovação tecnológica.

ABSTRACT

This work proposes the construction of a business plan based on business opportunity in insurance, providing analysis of the main points for the decision-makers of the company. The business plan covers analysis of the insurance market, the market of Telecommunications, strategic analyzes and economic viability

Keywords: Strategic planning, Entrepreneurship and technological innovation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 -	Estrutura do Plano de Negócios.....	21
Ilustração 2 -	Faturamento do mercado de Seguros.....	29
Ilustração 3 -	Relacionamento entre os <i>players</i> do mercado de seguros.....	30
Ilustração 4 -	Processo de definição interno das ofertas de seguros.....	38
Ilustração 5 -	Etapas de elaboração das propostas de seguros.....	39
Ilustração 6 -	As cinco forças competitivas de Porter.....	49
Ilustração 7 -	As cinco forças competitivas de Porter no setor de Telecomunicações.....	50
Ilustração 8 -	Estratégia Competitiva	56
Ilustração 9 -	Evolução da planta de seguros.....	63
Ilustração 10 -	Telefônica no Mercado de Seguros.....	64
Ilustração 11 -	Fases de Implantação.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Crescimento de Seguros.....	29
Tabela 2 -	Principais <i>players</i> no Brasil.....	34
Tabela 3 -	Conceito do Seguro Proteção da Vida.....	40
Tabela 4 -	Conceito do Seguro Proteção da Renda.....	40
Tabela 5 -	Conceito do Seguro Proteção da Casa.....	41
Tabela 6 -	Oferta 1.....	43
Tabela 7 -	Oferta 2.....	44
Tabela 8 -	Oferta 3.....	44
Tabela 9 -	As cinco forças competitivas no setor de Telecomunicações.....	50
Tabela 10 -	Seguros atuais da Telefônica.....	62
Tabela 11 -	Análise SWOT.....	66
Tabela 12 -	Modelo de Negócio pela Telefônica.....	67
Tabela 13 -	Modelo de Negócio pelo Parceiro.....	68
Tabela 14 -	Prós e Contras dos Modelos de Negócio.....	68
Tabela 15 -	Modelo de Comercialização.....	69
Tabela 16 -	Premissas de Demanda.....	75
Tabela 17 -	Premissas Gerais.....	76
Tabela 18 -	Premissas de Receita.....	76
Tabela 19 -	Fluxo de Caixa e retorno dos seguros – cenário realista.....	78
Tabela 20 -	Fluxo de Caixa e retorno dos seguros – cenário conservador.....	79
Tabela 21 -	<i>Benchmarking</i> Nacional – Operadoras de Telefonia.....	81
Tabela 22 -	<i>Benchmarking</i> Nacional – Outras Empresas.....	83
Tabela 23 -	<i>Benchmarking</i> Interacional	86

SUMÁRIO

1	Introdução	15
1.1	Estágio	15
1.2	Motivação	15
1.3	Objetivo	16
1.4	O Setor de Serviços	17
1.5	A Necessidade do Plano de Negócios	18
1.6	Metodologia	20
1.6.1	Sumário Executivo.....	21
1.6.2	Análise do Setor e do Mercado.....	21
1.6.3	Análise da Empresa.....	22
1.6.4	Análise da Estratégia.....	23
1.6.5	Análise Econômica.....	23
1.7	Sumário Executivo	24
2	Análise do Setor e do Mercado	27
2.1	O Conceito do Seguro	27
2.2	Tipos de Seguros	27
2.3	Evolução do Seguro	28
2.3.1	Análise do Setor.....	28
2.3.2	Tendências do mercado.....	30
2.4	Players do Mercado de Seguros	30
2.4.1	Resseguradora.....	31
2.4.2	Seguradora.....	31
2.4.3	Co-seguradora.....	32
2.4.4	Corretor / Corretora.....	32
2.4.5	Agente.....	33
2.4.6	Bancos, Empresas, Prestadores de Serviços e Parceiros.....	33

2.4.7	Principais <i>players</i> do mercado de seguros	33
2.5	Contexto brasileiro	35
2.5.1	Legislação de seguros	35
2.5.2	Tendências da política governamental	35
2.6	<i>Benchmarkings</i>	36
2.7	Perfil do Consumidor	36
2.7.1	Mercado consumidor	36
2.8	Processo de Definição da Oferta.....	37
2.8.1	Processo de definição interno	37
2.8.2	Processo de definição externo.....	41
2.8.2.1	Seguro Proteção da Vida.....	42
2.8.2.2	Seguro Proteção da Renda	42
2.8.2.3	Seguro Proteção da Casa	42
2.9	Definição da Oferta.....	43
2.9.1	Descrição da Oferta	43
3	Análise da Empresa	47
3.1	Telefônica	47
3.2	As Forças Competitivas do Setor de Telecomunicações	48
3.2.1	Novos Entrantes	51
3.2.2	Concorrentes Existentes	52
3.2.3	Produtos Substitutos.....	53
3.2.4	Compradores	54
3.2.5	Fornecedores.....	55
3.3	Estratégias Competitivas Genéricas	55
3.4	Relação com o Portfólio de Produtos Atuais.....	58
4	Análise da Estratégia.....	61
4.1	Principais Motivadores do Negócio.....	61
4.1.1	Fidelização dos clientes.....	61

4.1.2	Aumento da receita por cliente	62
4.2	Experiências da Telefônica com Seguros.....	62
4.2.1	Telefônica São Paulo.....	62
4.3	Atuação da Telefônica no Mercado de Seguros Massificados..	64
4.4	Propostas de Valor.....	65
4.4.1	Proposta de Valor para o Cliente	65
4.4.2	Proposta de Valor para a Telefônica	65
4.4.3	Proposta de Valor para as Corretoras e Seguradoras	65
4.5	Análise SWOT para a Telefônica.....	66
4.6	Possíveis Modelos de Comercialização	67
4.6.1	Modelo Através dos Canais de Venda da Própria Telefônica.....	67
4.6.2	Modelo Através do Parceiro	68
4.7	Fases de Implementação e Priorização	69
4.8	Fatores Críticos de Sucesso	70
5	Análise Econômica.....	75
5.1	Premissas de Demanda	75
5.2	Premissas de Receita	76
5.3	Premissas de tributação	77
5.4	Premissas de Custos e Despesas	77
5.5	Fluxo de Caixa e Retorno Esperado.....	78
5.6	Recomendações	79
	Anexo 1 - <i>Benchmarkings</i> Nacionais	81
	Anexo 2 - <i>Benchmarkings</i> internacionais	86
	Anexo 3 - Descrição de alguns players	88
➤	Corretoras	88
➤	Seguradoras.....	89
➤	Assistência.....	90
	Bibliografia.....	91

Capítulo 1 - Introdução

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo, as condições do estágio são apresentadas seguidas da motivação e dos objetivos do Trabalho de Formatura.

Depois de realizada a introdução, é apresentado o Setor de Serviços e a metodologia utilizada para o trabalho em questão, baseados em referências bibliográficas e dados coerentes.

1.1 ESTÁGIO

Entre 2006 e 2007, tive a oportunidade de desenvolver meu estágio na Telecomunicações de São Paulo S/A, empresa do ramo de telecomunicações de São Paulo. Na empresa, fui contratado para o setor de pré-prospecção e prospecção de novos negócios residenciais, realizando projetos e avaliando a viabilidade econômica para a empresa de diversas idéias potenciais.

Através do estágio, pude desenvolver habilidades que contribuíram muito para o Trabalho de Formatura. O pensamento estruturado e a visão por diversos ângulos do mesmo projeto proporcionaram um grande auxílio na tarefa de montar a linha de raciocínio do Trabalho de Formatura, propiciando ao leitor o entendimento encadeado da lógica utilizada para o desenvolvimento do trabalho.

A base teórica aprendida no estágio foi de grande valor, proporcionando o desenvolvimento de análises estratégicas e econômicas para o Trabalho de Formatura.

1.2 MOTIVAÇÃO

Dado o dinamismo da área de prospecção de novos negócios, durante o estágio tive a oportunidade de ampliar meu conhecimento sobre vários temas, desenvolvendo modelos de

viabilidade econômica de vários projetos. Os pontos principais de cada projeto eram as análises estratégicas e a viabilidade econômica do novo negócio.

Decidi, portanto utilizar o conhecimento adquirido e as habilidades desenvolvidas nessas análises em um tema em que tenho grande interesse para desenvolver o Trabalho de Formatura.

1.3 OBJETIVO

O presente trabalho propõe a construção de um plano de negócios estruturado baseada numa oportunidade de negócio em seguros massificados, fornecendo análises dos principais pontos para os tomadores de decisão da empresa. O escopo do trabalho é realizar uma análise geral do setor de telefonia fixa, verificando a possibilidade de novos negócios em seguros massificados e englobar planos de marketing junto com a análise econômica, de forma a verificar a viabilidade do projeto de seguros massificados para a empresa Telefônica. A implementação, comercialização e acompanhamento dos seguros massificados não estão dentro do escopo do trabalho.

Esse plano de negócios tem o objetivo de mostrar através de um estudo de caso, uma análise de uma oportunidade de negócio em um mercado promissor, mas ainda pouco explorado no Brasil, o mercado de seguros massificados. O público-alvo da empresa é composto dos próprios usuários do serviço de telefonia fixa.

Através de um estudo de viabilidade econômica, esse trabalho busca mostrar que através do oferecimento de novos serviços agregados, como os seguros, podem rentabilizar os serviços de telefonia fixa, gerando maior valor através de sinergias com os produtos já existentes na empresa e fidelizando os clientes que usufruem o serviço telefônico.

Para entender melhor o contexto da empresa, é preciso conhecer o setor no qual a empresa está inserida, o setor de serviços.

1.4 O SETOR DE SERVIÇOS

O Setor de Serviços vem crescendo em larga escala nos países em desenvolvimento, tendo grande importância para a economia e para a sociedade.

Para os países industrializados, os serviços se tornaram um meio de agregar valor a seus produtos e, desta forma, acabaram contribuindo financeiramente para as empresas, oferecendo serviços com maior qualidade para o consumidor. Os serviços possibilitaram a geração de novos empregos e, atualmente, são verdadeiras fontes de riqueza e desenvolvimento para a sociedade.

O setor de serviços teve um grande crescimento a partir da década de 60, em que grandes empresas, principalmente multinacionais, passaram a prestar serviços nos países emergentes. Já nos anos 80, várias classificações dos tipos de serviços surgiram a partir de estudos de vários pesquisadores e estudiosos. De acordo com Browning e Singelman (1978), a tipologia de serviços baseada na demanda é descrita como:

- Serviços Produtivos: são serviços utilizados pelas empresas durante o processo produtivo, atividades intermediárias por natureza (serviços de atendimento bancários, serviços jurídicos, propaganda e publicidade, comunicação, corretagem);
- Serviços Distributivos: depois de completado o processo produtivo são as atividades de distribuição dos bens (transporte, comércio, armazenagem);
- Serviços Sociais: são atividades prestadas à coletividade (educação, saúde, lazer, administração pública);
- Serviços Pessoais: são atividades prestadas aos indivíduos (hotelaria, restaurantes/bares, cabeleireiros, domésticos).

Conforme a tipologia de serviços descrita acima, o serviço de telefonia fixa básico pode ser enquadrado em serviços produtivos, através de atividades intermediárias como atendimento aos clientes como também em serviços pessoais pelo qual os clientes comunicam-se com outros clientes.

De acordo com dados recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor de serviços alcançou em 1989 uma participação de 60% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, mantendo-se neste patamar até o ano 2000, empregando 60% da mão-de-obra do país. Já em 2005, o setor de serviços passou de 54,1% para 64% de participação no PIB com a nova metodologia de cálculo, mostrando ser a principal área da economia brasileira agregando riqueza ao país.

De acordo com Corrêa e Caon (2002), as principais características dos serviços são:

- **Intangibilidade:** o cliente, ao desfrutar de um serviço, recebe um pacote de valor, experimentando tanto a parte tangível como, por exemplo, os pagamentos efetuados no caixa de um banco, assim como uma parte intangível, o atendimento e a espera para o término dos pagamentos.
- **Presença do cliente como parte do processo:** o consumo e a produção do serviço dá-se de forma simultânea, mostrando que tanto a produção quanto o consumo são dependentes um do outro e são únicos, assim como a experiência pelo cliente sobre o serviço. Dessa forma, vê-se a necessidade do constante treinamento da linha de frente, pois são responsáveis pela interação com o consumidor final.
- **Serviços não podem ser estocados:** como dito acima, os serviços são únicos e devem ser consumidos imediatamente. Este ponto é de extrema importância, pois apesar de não existir custo relativo a estoques de produto, gera custos de oportunidade, uma vez que determinado serviço não pode ser oferecido, seja por falta ou excesso de demanda, levantando a necessidade de um bom planejamento da produção que minimize esse tipo de custo.

1.5 A NECESSIDADE DO PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios foi criado como uma ferramenta para atrair investimentos, sendo utilizado, atualmente, como uma importante ferramenta de gestão e de implementação de novas idéias pelas empresas. Pode-se entender como um documento que visa um estudo

analítico de um determinado mercado em que a empresa pretende entrar, com detalhamento das empresas que já atuam nesse ramo e dos possíveis retornos de acordo com o modelo de negócio desenhado.

O plano de negócios possui grande importância para os tomadores de decisão. Através dele, uma opinião será formada sobre o avanço ou não do projeto. Devido à tamanha importância, é necessário que o plano de negócios traduza de maneira eficaz e real os impactos tanto para a empresa como para o mercado.

Apesar de ser um documento, ele deve ser dinâmico no sentido de ser necessário revisá-lo e atualizá-lo constantemente de acordo com as mudanças que ocorrem no ambiente em questão, sejam estas no âmbito da concorrência ou relacionadas à aceitação e consumo pelos clientes finais. Essas atualizações são de extrema importância, pois a empresa, na medida em que cresce e amadurece, recebe novas informações através das quais consegue melhorar o modelo econômico e delinear novas estratégias.

Segundo Dornelas (2006), o conceito básico do plano de negócio é o planejamento, mostrando a posição atual da empresa e a viabilidade de uma posição futura mais vantajosa, buscando meios para a empresa alcançar tal posição. O processo de criação de um plano de negócios envolve aprendizagem e autoconhecimento, permitindo à empresa situar-se no ambiente de negócios.

Através de um plano de negócios bem estruturado, é possível:

- Entender e estabelecer diretrizes para o negócio;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, investidores e capitalistas de risco;
- Identificar oportunidades e transformá-los em diferencial competitivo para a empresa, e
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo como fornecedores, parceiros, clientes e bancos.

O plano de negócios destina-se a diversos tipos de público-alvo e não apenas a investidores e bancos. Conforme Dornelas (2006), o plano de negócios pode ser destinado a:

- Mantenedores das incubadoras para outorgar financiamentos como universidades, Sebrae e associações;
- Parceiros para definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes;
- Bancos para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão da empresa, etc;
- Investidores como empresas de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento, BNDES;
- Fornecedores para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamento;
- Própria empresa para comunicação da gerência com o conselho de administração e com os empregados com foco no desenvolvimento da equipe de gestão;
- Clientes para venda do produto/serviço e publicidade da empresa de forma a obter credibilidade, e
- Sócios para convencimento em particular do empreendimento e formalização da sociedade.

1.6 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a estruturação do plano de negócios é baseada na estrutura de plano de negócios proposta por Dornelas (2006) para empresas focadas em inovação e tecnologia. Deve-se ficar claro de que não existe uma estrutura fixa para o desenvolvimento de um plano de negócios devido a peculiaridades específicas de cada projeto, sendo sim, necessárias adaptações para cada tipo de produto/serviço e também para cada tipo de empresa.

O plano de negócios possui diversas análises ou seções, podendo ser melhor compreendido conforme figura abaixo elaborada pelo autor:

Ilustração 1 – Estrutura do Plano de Negócios (elaborado pelo autor)



1.6.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Através de informações sucintas, a primeira parte mostra as principais conclusões de cada parte do plano de negócios, dando ao leitor uma visão geral do plano de negócios e de sua viabilidade econômica. O Sumário Executivo tem por objetivo estimular o leitor a continuar lendo o documento, por isso, deve ser escrito no final do processo de elaboração do plano de negócios com uma abordagem “vendedora” de forma a conquistar a atenção dos investidores ou dos tomadores de decisão. Os objetivos do plano de negócios devem ser explicitados claramente para o público-alvo, apontando as perspectivas de futuro do negócio como potencial de crescimento e planos para alcançar os objetivos propostos.

1.6.2 ANÁLISE DO SETOR E DO MERCADO

Nesta seção, deve-se realizar um estudo do mercado, mostrando a cadeia de valor, dados da indústria e descrição de alguns *players* de forma a transmitir os relacionamentos existentes

entre os *players* e as projeções de crescimento do mercado para o setor estudado. Vale ressaltar nesta seção, uma descrição dos tipos de produtos/serviços que existem no mercado através de *benchmarkings* e a forma pela qual são comercializados, mostrando os diversos modelos de negócios existentes. Aqui, já é possível ter uma primeira estimativa do tamanho de mercado e potencial de crescimento do setor.

Através da definição do público-alvo, deve-se buscar conhecer o perfil do consumidor para o produto/serviço a ser oferecido e também, é necessária a modelagem das possíveis ofertas dos produtos/serviços de forma a verificar a aceitabilidade delas através de pesquisas qualitativas, testando o conceito do produto e de pesquisas quantitativas de forma a mensurar o tamanho real do mercado, devendo ser utilizado para a avaliação econômica.

1.6.3 ANÁLISE DA EMPRESA

Através da descrição da empresa junto com seus principais ramos de atuação, verificar se o novo negócio possui alinhamento com a missão e com os objetivos e metas da empresa, buscando pontos fortes e fracos da própria organização que possam ajudar ou atrapalhar na implantação, delineando riscos e impactos para a empresa. Como principal ferramenta, utilizam-se as cinco forças competitivas de Porter (rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos) para verificar o ambiente competitivo da empresa. A análise da estratégia genérica da empresa permitirá um posicionamento baseado no custo ou na diferenciação do produto, buscando ou não um enfoque no público-alvo.

Outro ponto a ser abordado nesta seção está relacionado na sinergia existente ou não com os produtos atuais da empresa de forma a verificar uma canibalização dos produtos existentes ou uma possível alavancagem com a oferta conjunta desses novos produtos.

1.6.4 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA

Nesta parte, deve-se buscar uma análise com foco mais estratégico, e utilizar ferramentas que ajudem na definição de modelos de negócios viáveis. A utilização de análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*SWOT*) de KOTLER e vantagem competitiva de PORTER da empresa são extremamente importantes, pois posicionam estrategicamente a empresa. O plano de marketing é fundamental para a descrição do modelo de negócio a ser adotado, sendo norteado pelos canais de distribuição, venda, pós-venda e atendimento. A localização é um ponto crítico para projetos que envolvam facilidade de transporte de produtos sejam estes acabados, ou em etapas de manufatura, pois acarretam custos logísticos. Outro ponto a ser estudado, é a isenção de impostos (incentivos fiscais).

Nessa etapa, o levantamento dos fatores críticos de sucesso e motivadores são essenciais, pois estimulam a implantação do projeto e suportam os interesses da empresa no mercado em questão. Para tanto, propostas de valor são desenhadas de forma a sustentar a empresa e satisfazer os clientes e parceiros.

1.6.5 ANÁLISE ECONÔMICA

Com base em premissas de demanda, receita, custos e investimentos, utilizar o método *Discount Cash Flow* (DCF) para a obtenção da melhor solução para a empresa que releve principalmente o foco econômico, viabilizando ou não o projeto.

Este ponto é o principal do projeto, pois verificará a disponibilidade de capital da empresa, permitindo escolher ou não o projeto com base num indicador financeiro, através de análises de ponto de equilíbrio, pay-back, taxa interna de retorno (TIR) ou valor presente líquido (VPL).

1.7 SUMÁRIO EXECUTIVO

O projeto de seguros tem o objetivo de analisar e capturar uma oportunidade de negócio em um mercado promissor, mas ainda pouco explorado no Brasil, o mercado de seguros massificados.

Os seguros massificados podem ser seguros de vida, de saúde, de desemprego, de residência, de prestações de compras a prazo (prestamista) e muitos outros. A única característica que os diferencia dos seguros tradicionais é o fato de serem baratos e de serem ofertados através de canais de venda pouco comuns, como em contas de prestadoras de serviços (água, luz, telefone) ou em contas de lojas de varejo ou de departamento (C&A, Riachuelo,...).

Nesse contexto, a Telefônica pode atuar como parceira de corretoras de seguro especializadas nesse tipo de oferta a fim de adquirir vantagens para seus clientes, e fidelizá-los aos serviços tradicionais de telefonia. Outro motivador importante é a geração de receita adicional (através de modelo de *revenue share*) sem necessidade de desenvolvimento sistêmico complexo ou demorado.

Foi realizada uma análise do negócio e do mercado e foram identificados os fatores críticos de sucesso do projeto:

- ❖ Definição ótima dos seguros (coberturas, serviços complementares e prêmios), de acordo com as necessidades do cliente;
- ❖ Firmar parcerias sólidas com as corretoras parceiras para minimizar a geração da concorrência;
- ❖ Definição do fluxo operacional de venda e pós-venda realizado pela corretora parceira, e
- ❖ Qualidade na prestação do serviço pela corretora parceira.

A estimativa de retorno financeiro desse projeto é de aproximadamente R\$ 7,0 milhões em cinco anos para o cenário pessimista e de R\$ 8,7 milhões para o cenário mais provável.

Capítulo 2 – Análise do Setor e do Mercado



2 ANÁLISE DO SETOR E DO MERCADO

Neste capítulo, busca-se mostrar o Setor de Seguros, definindo os seguros e descrevendo as peculiaridades desse mercado assim como os principais *players*. Benchmarkings são apresentados de forma a verificar produtos que já estão no mercado. Dados de perfil de cliente foram coletados, buscando conhecer melhor as necessidades dos clientes.

Além disso, o processo de definição da oferta de seguros é apresentado através de pesquisas realizadas assim como o formato dos seguros.

2.1 O CONCEITO DO SEGURO

De acordo com a definição da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), os **Seguros** são contratos ou apólices pelos quais o **Segurador** se obriga a indenizar o **Segurado** em condições específicas provenientes de riscos e perigos conhecidos como **Sinistros**. O segurador recebe um **prêmio** para tomar o risco do segurado, devendo pagar o valor total ou parcial da cobertura pelo sinistro ao segurado.

2.2 TIPOS DE SEGUROS

O mercado de seguros pode ser dividido de acordo com o tipo de seguro oferecido:

- 1) **Seguros tradicionais personalizáveis**: são seguros em que a empresa seguradora analisa cada cliente individualmente, oferecendo produtos que atendam à necessidade de acordo com o perfil do cliente, sendo possível negociação do valor da cobertura, dos tipos de sinistros cobertos e do valor do prêmio pelo risco, que pode ser pago mensalmente ou anualmente.

- 2) **Seguros massificáveis:** são seguros com coberturas fixas, não-customizáveis e com sinistros pré-definidos pelas empresas seguradoras, oferecidos aos clientes sem a análise do perfil dos mesmos.

Os clientes dos seguros tradicionais contam com a proximidade do corretor, que desenha um seguro sob medida às suas necessidades. Já os clientes dos seguros massificados, têm um atendimento pouco personalizado e de baixo custo oferecido diretamente pela corretora a fim de atender uma ampla gama de clientes.

De acordo com dados da SUSEP, o mercado demonstra forte tendência em relação aos seguros massificados, voltados para baixa renda, já que há uma grande parte da população nesse segmento que não possui nenhum seguro até então no Brasil.

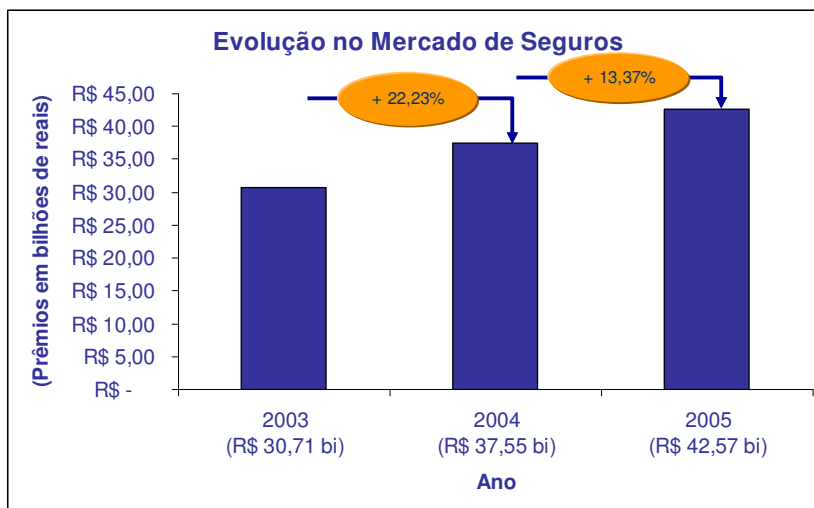
Os seguros são ofertados por canais de vendas diferenciados como concessionárias de serviços públicos e o mercado de varejo. As formas de contratação são simples, por exemplo, por meio das faturas extras na própria conta da empresa.

2.3 EVOLUÇÃO DO SEGURO

2.3.1 ANÁLISE DO SETOR

A expectativa da Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e Capitalização (Fenaseg) para o setor de seguros em 2005 era que houvesse um crescimento de 10% a 15% em relação ao ano de 2004. Ela se concretizou e o crescimento foi de 13,37%.

Ilustração 2 – Faturamento do mercado de Seguros (fonte: SUSEP)



Os seguros patrimoniais, que cobrem principalmente os bens físicos como casas e carros, tiveram o maior crescimento em 2006, seguidos dos seguros de acidentes pessoais e dos seguros de vida.

Tabela 1 – Crescimento de Seguros (fonte: SUSEP)

Tipo de Seguro	Crescimento 2006
Seguro de Acidentes Pessoais	25,7%
Seguro de Vida	9,5%
Seguro Patrimonial	27%

É visível o crescimento da importância do seguro massificado em relação ao mercado de seguros. Como exemplo, a corretora Marsh tem 4 milhões de apólices em sua carteira de seguros massificados, sendo esse o segmento da companhia que mais cresceu nos últimos cinco anos. Houve um aumento da representatividade desse seguro de 5% para 20% de sua carteira.

Outro exemplo é a corretora Aon Affinity do Brasil com 4,5 milhões de clientes ativos, empresa que responde pelo segmento de afinidades da Aon Corporation, líder mundial em massificação de seguros. Ela espera crescer 40% em 2007 após crescimentos de 62% em 2006 e 64% em 2005, em um mercado que cresce 100% ao ano, de acordo com dados em seu sítio corporativo.

2.3.2 TENDÊNCIAS DO MERCADO

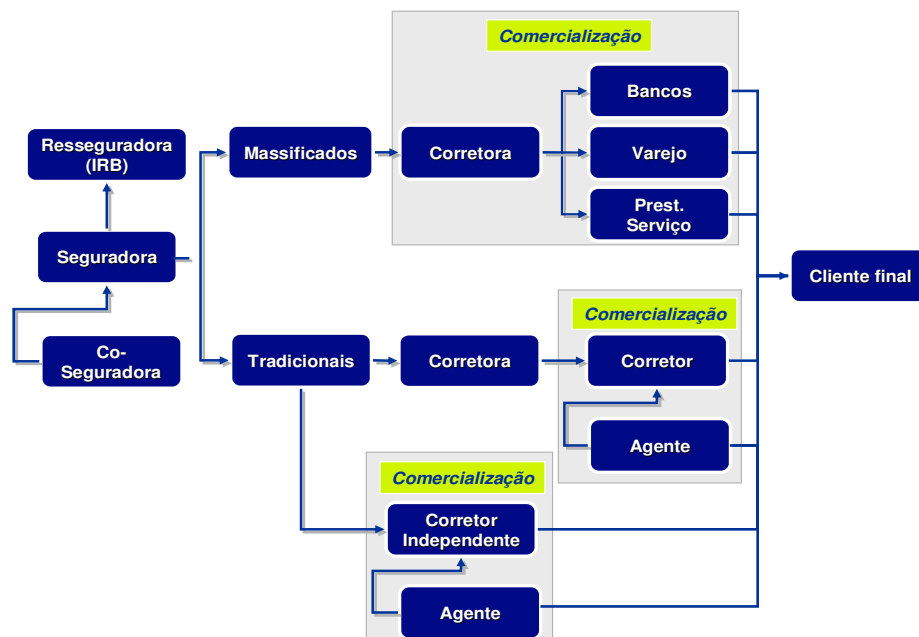
Atualmente, o setor de seguros representa cerca de 2,9% do PIB do país, cerca de R\$74 bilhões de acordo com o IBGE, enquanto nos países da América Latina fica por volta de 5% e na Ásia e Europa gira em torno de 10% do PIB.

A Fenaseg prevê para 2007 crescimentos dos seguros de vida e residenciais, especificamente os seguros focados na população de menor renda, através de canais alternativos de venda como em empresas de *utilities* (concessionárias e prestadoras de serviço), empresas de *retail* (varejo) e bancos. Os bancos, através da capilaridade e proximidade de seus clientes, criaram seguradoras próprias para ofertar os seguros, consolidando-se como as maiores do mercado de seguros.

Alguns bancos, não seguindo essa tendência, estão se desfazendo de suas seguradoras, como fez o Banco Real que vendeu sua carteira de clientes e operações relacionadas nas agências para a Tokio Marine, ou simplesmente estão alugando seu espaço dentro das agências para seguradoras interessadas por meio de parcerias.

2.4 PLAYERS DO MERCADO DE SEGUROS

Ilustração 3 – Relacionamento entre os *players* do mercado de seguros (fonte: elaborado pelo autor)



Dentre os *players* do mercado de seguros, existe um intermediário obrigatório segundo a legislação brasileira, o corretor de seguros, elo principal da cadeia, responsável pela comercialização do seguro. Devido à obrigatoriedade imposta pela legislação – Decreto-Lei nº73/66, toda seguradora deve trabalhar com corretoras e seus corretores contratados, ou com agentes independentes, para oferecer seguros à população.

Com o intuito de mostrar as responsabilidades de cada *player*, foi feita uma pesquisa descritiva em vários sítios corporativos, mostradas a seguir.

2.4.1 RESSEGURADORA

O resseguro é a operação pela qual o segurador, com o objetivo de diminuir sua responsabilidade na aceitação de um risco considerado excessivo ou perigoso, cede a outro segurador uma parte de sua responsabilidade e do prêmio recebido.

O resseguro é um tipo de pulverização em que o segurador transfere ao outro segurador, total ou parcialmente, o risco assumido.

Segundo o Decreto-Lei nº73/66, no Brasil essa operação só pode ser feita com o Instituto de Resseguros do Brasil (IRB), que promove a estabilidade das carteiras das seguradoras. Existe um projeto de regulamentação do mercado de resseguro que assegurará as regras para a abertura do mesmo para o capital estrangeiro, dando maior dinamismo e competitividade para este setor que cresce intensamente.

2.4.2 SEGURADORA

É uma instituição que tem o objetivo de indenizar prejuízos involuntários verificados no patrimônio, ou eventos aleatórios que não trazem necessariamente prejuízos, mediante recebimento de prêmios (valor cobrado do segurado).

Ela é responsável por precificar o valor do prêmio de acordo com a cobertura e o risco, cobrar prêmios, fazer a gestão de sua reserva financeira e indenizar o cliente em caso de sinistro. No Brasil as seguradoras são organizadas sob a forma de sociedades anônimas, sempre por ações nominativas, não estando sujeitas à falência nem podendo entrar em concordata, embora possam ser liquidadas, voluntária ou compulsoriamente.

Não vendem o seguro diretamente para o segurado, pois contam com o corretor como intermediário. Normalmente o corretor de seguros entra em contato com o segurado somente após a ocorrência do sinistro.

2.4.3 CO-SEGURADORA

No co-seguro a responsabilidade pelo pagamento dos sinistros é dividida entre duas ou mais seguradoras, sendo criada uma relação jurídica entre o segurado e a companhia co-seguradora.

Ela se torna sócia da seguradora, respondendo pelos prejuízos na proporção da sua participação no prêmio.

2.4.4 CORRETOR / CORRETORA

Perante a legislação brasileira o corretor é o intermediário, pessoa física ou jurídica, que analisa o risco do seu segurado, pesquisa no mercado as melhores alternativas para cobri-lo, apresenta estas alternativas ao cliente, junto com ele escolhe o seguro ideal e coloca o risco na companhia seguradora selecionada, tomando todas as providências necessárias para isso. Ele também acompanha seu segurado durante toda a vigência do seguro, atuando diretamente na defesa dos seus interesses em cada momento do contrato, mas acima de tudo no processo de indenização do sinistro.

A corretora é uma empresa que atua com o respaldo de um corretor responsável, gerenciando corretores e agentes para a comercialização de produtos de uma ou mais seguradoras.

Como representante do segurado, o corretor de seguros tem a responsabilidade pela contratação da apólice e pelos trâmites posteriores, normais no desenvolvimento da operação, podendo inclusive responder por eventual falha profissional que cause prejuízo ao seu cliente em função do contrato.

A habilitação do corretor ao exercício da profissão depende da obtenção de um diploma de aprovação em exame promovido pela Fundação Escola Nacional de Seguros (FUNENSEG).

Em relação ao mercado de seguros tradicionais o cliente tem contato próximo com o corretor, que escolhe a melhor alternativa de seguro de acordo com as necessidades de seu cliente, já no mercado de seguros massificados o cliente fecha negócio direto com a corretora, de maneira simplificada e com poucas alternativas, sendo o seguro assinado pelo corretor responsável daquela corretora.

2.4.5 AGENTE

Intermediário, não regulamentado, que não assume responsabilidades sob o serviço e tem o objetivo de preencher a oferta de uma seguradora buscando vender a maior quantidade de apólices dos seguros. Trabalha a cargo de algum agente independente ou de uma corretora, não tem certificação de nenhum órgão e age basicamente como um vendedor.

2.4.6 BANCOS, EMPRESAS, PRESTADORES DE SERVIÇOS E PARCEIROS

Empresas intermediárias que se associam às corretoras para ofertar seguros aos seus clientes. Servem como elo da cadeia entre corretoras e clientes, disponibilizando sistema de pagamento, associação à marca, entre outros.

2.4.7 PRINCIPAIS *PLAYERS* DO MERCADO DE SEGUROS

No mercado brasileiro, as grandes seguradoras estão associadas ao setor bancário, que aproveitaram sua cadeia de agências e sua larga carteira de clientes e começaram a oferecer seguros através de corretoras e seguradoras próprias.

Além disso, seguradoras e corretoras têm buscado novas bases de clientes no varejo e em empresas de serviços públicos. Os principais players do mercado de seguros podem ser visualizados conforme tabela abaixo:

Tabela 2 – Principais *players* no Brasil (fonte: *benchmarking* elaborado pelo autor)

Seguradoras		Corretoras	Empresas de Assistência
Bradesco Vida e Previdência S.A.	Companhia de Seguros Aliança do Brasil	Marsh & McLennan	Mondial Assistance Brasil
Unibanco Aig Seguros S/A	Mapfre Vera Cruz Seguradora S/A	Aon Affinity	Brasil Assistência (do Grupo Mapfre)
Itaú Vida e Previdência S.A.	Liberty Paulista	Willis Group Holdings	USS Serviços de Assistência
Bradesco Auto / Re Companhia de Seguros	AGF Brasil Seguros	Arthur J. Gallagher	
Porto Seguro Cia. de Seguros Gerais	AXA Seguros	Wells Fargo	
Itaú Seguros S/A	ACE Seguradora	Jardine Lloyd Thompson	
Sul América Cia. Nacional de Seguros	Metropolitan Life		
Tóquio Marine Seguradora S/A	Royal & Sun Alliance		

2.5 CONTEXTO BRASILEIRO

2.5.1 LEGISLAÇÃO DE SEGUROS

A legislação brasileira, segundo a LEI Nº 4.594/64, obriga que o seguro seja intermediado por um corretor filiado à SUSEP, órgão do Governo Federal vinculado ao Ministério da Fazenda. A SUSEP foi criada por decreto em 1901, e tem sua forma atual desde 1967. Ela regula todas as operações de seguros e resseguros no país.

A lei brasileira estabelece também, através do DECRETO-LEI Nº 73/66 e da LEI COMPLEMENTAR Nº 126/2007, que toda companhia seguradora deve ressegurar suas responsabilidades junto ao Instituto de Resseguros do Brasil, controlada pela União através do Ministério da Fazenda. O IRB, por ser uma empresa pública, ressegura de forma monopolista as responsabilidades que excedam a capacidade de retenção própria das seguradoras, compartilhando o risco, desde 1939, ano em que foi criado.

Há uma forte expectativa pela privatização do IRB e espera-se que até o final do ano, grandes resseguradoras internacionais façam parte deste mercado, aumentando a concorrência do setor e beneficiando os clientes finais e intermediários com redução do preço dos resseguros e conseqüentemente dos seguros ofertados no mercado brasileiro.

2.5.2 TENDÊNCIAS DA POLÍTICA GOVERNAMENTAL

Segundo matéria “Seguros Massificados em foco” veiculada no *site* da Federação Nacional de Seguros (FENASEG), há uma tendência no atual Governo de favorecer a implantação de seguros massificados.

A idéia do Governo, evidenciada nas palavras de René Garcia, superintendente da SUSEP, é que “a oferta destes serviços sirva como forma de aumentar a poupança interna e promover a inclusão social”. Para barateá-los, deveria ser incentivada a venda através de “canais de

distribuição apropriados, dentro de um leque de possibilidades, aí compreendidas contas de consumo de luz, gás, telefone, entre outros meios para facilitar a comercialização do seguro direcionado às classes C, D, e E”.

2.6 BENCHMARKINGS

Algumas operadoras de telecomunicações nacionais oferecem soluções para pagamento de conta e prêmios em dinheiro em caso de acidentes pessoais, morte ou desemprego, além de oferecer auxílios em compras em supermercados, sorteios pela loteria federal e descontos em farmácias. Já as operadoras de telefonia móvel oferecem seguro contra roubo de aparelhos.

Muitas empresas de varejo, como grandes lojas de roupas e de utilidades domésticas, oferecem produtos de seguros baseados na proteção da renda em caso de morte e invalidez, assim como seguro de casa e seguro de acidentes pessoais.

Foi realizado um *Benchmarking* com outras prestadoras de serviço (*utilities*) e com empresas de varejo (*retail*), identificou-se que essas empresas têm ofertas de seguros semelhantes. Os *benchmarkings* encontram-se na seção Anexos.

2.7 PERFIL DO CONSUMIDOR

2.7.1 MERCADO CONSUMIDOR

Estima-se que o mercado potencial de compradores de seguros massificados esteja em 89 milhões no Brasil. Hoje, as ofertas alcançam apenas 39 milhões destes de acordo com dados da FENASEG. A participação das companhias telefônicas é fundamental na estratégia das corretoras de seguros proporcionando maior penetração no mercado consumidor através de produtos e serviços faturados em suas contas.

O público alvo dos seguros massificados são as classes C e D, pois além de serem uma parcela grande da população, eles não possuem seguro e se preocupam com a saúde e a segurança pessoal, da família e também da casa, dando oportunidade para produtos como seguros proverem essas necessidades. Essa base de clientes pode ser segmentada em faixas de renda ou propensão a compra de seguros para melhorar a efetividade da venda.

2.8 PROCESSO DE DEFINIÇÃO DA OFERTA

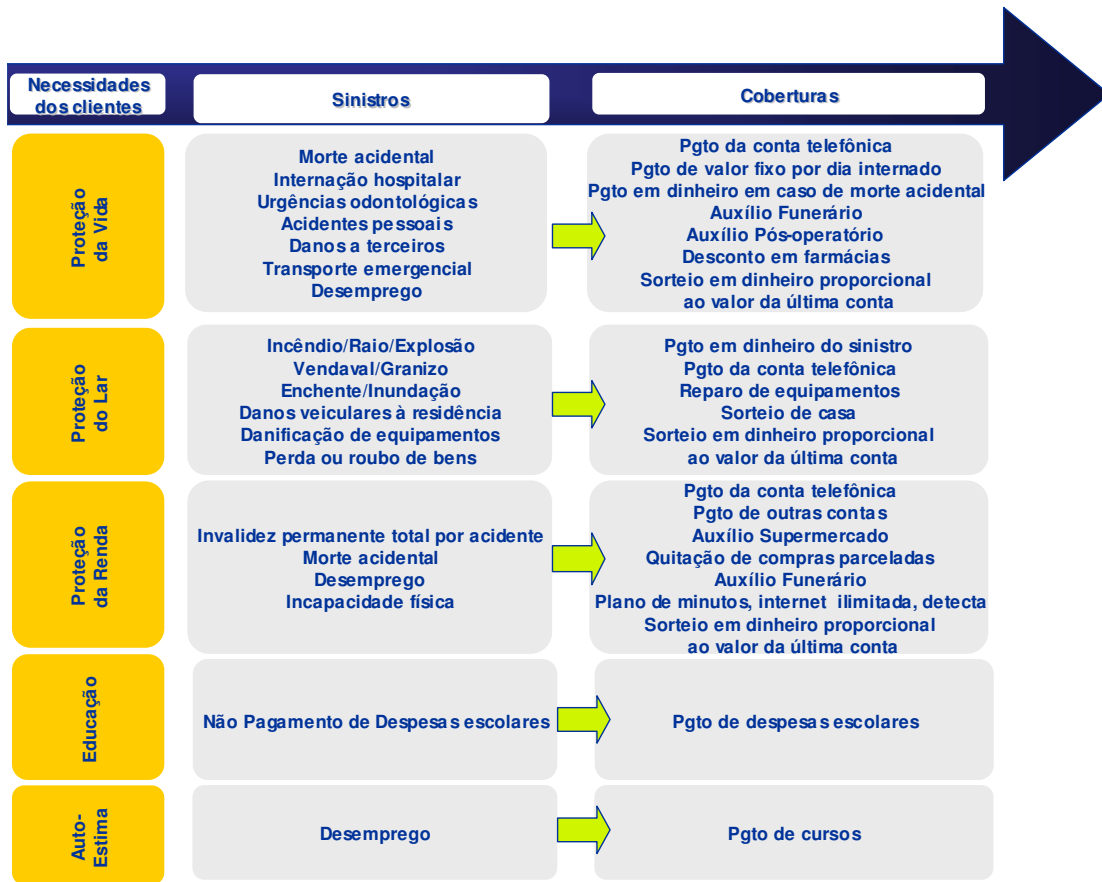
O processo de definição da oferta segue duas etapas. A primeira etapa, baseada no levantamento de dados disponíveis no mercado, procura definir algumas possibilidades de coberturas e serviços agregados aos seguros que poderiam ser oferecidas ao cliente final. Na segunda etapa, uma pesquisa qualitativa através de instituto de pesquisa com potenciais clientes deve ser realizada para analisar as melhores coberturas para o cliente final.

2.8.1 PROCESSO DE DEFINIÇÃO INTERNO

Nessa etapa, um *brainstorming* foi realizado para entender quais são as principais necessidades dos clientes. Feito isso, um levantamento dos sinistros, coberturas e serviços agregados que podem ser utilizados na oferta de seguros massificados complementaram a análise para a definição da proposta das ofertas. Também foram acrescentadas, pelo autor, outras opções não encontradas no mercado, de forma a aprofundar a análise.

O diagrama ilustra os principais resultados desse *brainstorming* com os sinistros e coberturas mais relevantes para cada necessidade do cliente:

Ilustração 4 – Processo de definição interno das ofertas de seguros (fonte: elaborado pelo autor e dados do mercado)



A partir das possibilidades de coberturas para os seguros, surgiu um assunto extremamente pertinente para a definição da oferta:

- Elaboração de um seguro único com vários sinistros e coberturas amplas ou vários seguros segmentados por necessidades, com sinistros e coberturas específicas.

Além desse ponto, levando-se em conta uma discussão sobre o público-alvo, notou-se que profissionais com alta qualificação e alta renda têm menor propensão a serem classificados como público-alvo dessa oferta por já possuírem planos de saúde, planos de previdência e outros tipos de seguros tradicionais.

Assim, foram desenhadas três novas propostas de seguros:

Ilustração 5 – Etapas de elaboração das propostas de seguros (fonte: elaborado pelo autor)



E, para cada proposta foram desenhadas uma série de possíveis coberturas e sinistros para teste de conceito a ser realizada junto a clientes potenciais:

Tabela 3 – Conceito do Seguro Proteção da Vida (fonte: elaborado pelo autor)

Seguro Proteção da Vida <i>“Um seguro para acidentes pessoais ou mesmo morte.”</i>	
Auxílio hospitalar	<ul style="list-style-type: none"> Em caso de internação hospitalar por acidente, o cliente recebe um valor em dinheiro por dia internado.
Auxílio hospitalar com bônus	<ul style="list-style-type: none"> Em caso de internação hospitalar por acidente, o cliente recebe um valor em dinheiro por dia internado Além disso, se ficar internado mais do que três dias, o cliente também recebe (uma vez só) um valor extra para auxílio com medicamentos e outros gastos.
Crédito em conta telefônica	<ul style="list-style-type: none"> Oferece o pagamento de contas telefônicas por 12 meses no caso de morte ou invalidez permanente
Auxílio Funeral / renda extra	<ul style="list-style-type: none"> Em caso de morte do titular, a família recebe um valor para auxiliar nas despesas com o funeral. Em caso de invalidez permanente, receberá esse mesmo valor como uma renda extra.
Auxílios para o tratamento	<ul style="list-style-type: none"> Em caso de internação por acidente, oferece renda extra para gastos com medicamentos, exames, aluguel de cadeira de rodas, etc.
Auxílio para enfermeiro	<ul style="list-style-type: none"> Em caso de internação por acidente, o cliente recebe um valor por mês para ser usado na contratação de um enfermeiro.
Pagamento em dinheiro	<ul style="list-style-type: none"> Em caso de morte acidental do titular, a família recebe um valor em dinheiro.

Tabela 4 – Conceito do Seguro Proteção da Renda (fonte: elaborado pelo autor)

Seguro Proteção da Renda <i>“Um seguro para os casos de desemprego, morte ou invalidez.”</i>	
Auxílio supermercado	<ul style="list-style-type: none"> Pagamento em dinheiro, em caso de desemprego, morte ou invalidez, para ajudar nas compras do mês, limitado a um certo valor.
Pagamento de outras contas	<ul style="list-style-type: none"> Em caso de desemprego, morte ou invalidez, o cliente recebe dinheiro para ajudar a pagar outras contas.
Crédito em conta telefônica	<ul style="list-style-type: none"> 6 meses de contas telefônicas pagas, no caso de desemprego ou invalidez temp. 12 meses de contas telefônicas pagas, no caso de morte ou invalidez permanente.
Pagamento de cursos	<ul style="list-style-type: none"> Em caso de desemprego, paga um curso (informática, idiomas, etc.) para ajudar na recolocação profissional.
Pago de condomínio ou aluguel	<ul style="list-style-type: none"> Em caso de desemprego ou invalidez temporária, oferece um valor para auxiliar no pagamento do aluguel ou condomínio.
Pago das prestações da casa	<ul style="list-style-type: none"> Em caso de desemprego ou invalidez temporária, oferece um valor para ajudar no pagamento das prestações da casa.
Assistência jurídica	<ul style="list-style-type: none"> Oferecem um número (0800) para realizar ligações gratuitas para você esclarecer dúvidas sobre legislação, processos, etc, além de indicar advogados conveniados.

Tabela 5 – Conceito do Seguro Proteção da Casa (fonte: elaborado pelo autor)

Seguro Proteção da Casa <i>“É um seguro para sua casa para o caso de imprevistos como incêndio, raio, explosão, enchente e roubo.”</i>	
Pagamento em dinheiro	▪ No caso de incêndio, raio, explosão ou enchente, oferece um valor para o cliente cobrir os danos em sua residência até um limite estabelecido.
Roubo ou furto	▪ No caso de roubo ou furto qualificado (com ameaça à vida), oferece um valor para repor o equipamento roubado, até um certo valor. Há necessidade de franquia.
Crédito em conta telefônica	▪ Oferece o pagamento de contas telefônicas por 12 meses no caso de morte ou invalidez permanente
Moradia temporária	▪ Em caso de incêndio, raio, explosão ou enchente, dá uma quantia para ajudar no pagamento de aluguel ou diárias de hotéis temporariamente.
Reparo de equipamento	▪ Em caso de danos em equipamentos, oferece parte do pagamento do reparo do equipamento. As peças necessárias são por conta do cliente, e é necessário pagar um valor para acionar o seguro.
Assistência remota	▪ Em caso de problemas nos equipamentos da casa, o cliente pode tirar suas dúvidas por telefone (0800) gratuitamente. Se for necessário manutenção, o cliente pode pedir a indicação de um técnico conveniado. Os custos ficam por conta do cliente.
Assistência domiciliar	▪ Oferece serviços de chaveiro, eletricista, vidraceiro ou encanador, até um certo número de visitas por ano.
Equipamento reserva	▪ Em caso de quebra de equipamentos (geladeira, freezer, fogão e máquina de lavar), empresta um equipamento reserva por até 7 dias, 2 vezes ao ano.

2.8.2 PROCESSO DE DEFINIÇÃO EXTERNO

Para se definir a proposta final explorando as melhores coberturas e avaliando os motivos de sinistros mais relevantes para os clientes, foi realizada uma pesquisa qualitativa com os clientes da Telefônica através de um instituto de pesquisa.

De maneira geral, o seguro que teve maior aceitação pelos clientes foi o Seguro Proteção da Vida, seguido do Seguro Proteção da Renda e Seguro Proteção da Casa. O Seguro Proteção da Casa não mobilizou os potenciais clientes, mostrando-se que há baixo potencial e necessária reformulação do conceito do seguro. As coberturas mais atrativas, dentre todos os seguros, foram:

- ❖ Auxílio hospitalar em caso de acidentes;
- ❖ Auxílio hospitalar com bônus em caso de acidentes;

- ❖ Auxílio supermercado em caso de morte ou incapacidade física;
- ❖ Auxílio para pagamento de outras contas em caso de morte ou incapacidade física,
e
- ❖ Auxílio em dinheiro para o caso de incêndio, raio, explosão da casa.

2.8.2.1 SEGURO PROTEÇÃO DA VIDA

O Seguro Proteção da Vida foi o que teve maior aceitação em todos os grupos, sinalizando segurança, tranquilidade e garantia de recebimento do valor para a família em caso de acidentes pessoais ou morte.

2.8.2.2 SEGURO PROTEÇÃO DA RENDA

O Seguro Proteção da Renda foi associado ao seguro desemprego da Previdência Social. As coberturas relacionadas ao desemprego tiveram maior aceitação do que as coberturas relacionadas à morte.

2.8.2.3 SEGURO PROTEÇÃO DA CASA

O Seguro Proteção da Casa possui coberturas inovadoras como coberturas em caso de enchente e roubo. Por este fato, o seguro gera dúvidas quanto ao cumprimento das promessas do seguro. Alguns participantes acharam que a oferta não se aplica a eles, pois não estão em áreas de risco de enchentes ou raio. Alguns afirmaram que o Estado deveria oferecer essa segurança dado que já pagam impostos e não pagariam para ter esse seguro.

2.9 DEFINIÇÃO DA OFERTA

Neste item, é apresentada a solução proposta com suas características comerciais através de um plano de *marketing*. Segundo modelo definido pelo autor, o seguro será um composto das ofertas levantadas de forma a atingir um público-alvo mais abrangente e também satisfazer as necessidades dos clientes residenciais da Telefônica levantadas anteriormente.

2.9.1 DESCRIÇÃO DA OFERTA

O seguro ótimo a ser ofertado deve ser composto entre o Seguro Proteção da Vida e o Seguro Proteção da Renda, dado que obtiveram maior interesse dos potenciais clientes, e caracterizado por três ofertas de pacotes a fim de abranger outros clientes potenciais, inclusive os clientes de alta renda, modificando-se somente os valores das coberturas para cada sinistro.

Os valores das coberturas e as descrições mais detalhadas dessas coberturas foram realizadas junto com a maior detentora do mercado de seguros massificados no setor de *Utilities*, a AON AFFINITY do Brasil, através de materiais coletados no *benchmarking* e também de ofertas em seu sítio na Internet.

Tabela 6 – Oferta 1 (fonte: elaborado pelo autor)

Sinistros a serem explorados	Coberturas a serem ofertadas ao cliente
❖ Internação hospitalar por qualquer causa do titular da conta telefônica*	❖ O cliente recebe R\$50/ dia internado em dinheiro (cobertura de até 90 diárias) ❖ Em caso de internação na UTI, o cliente recebe R\$150/dia
❖ Invalidez permanente total por acidente (IPTA)	❖ O cliente recebe um auxílio-supermercado de R\$2.000 ❖ O cliente recebe um crédito em sua conta telefônica de R\$60 por 6 meses
❖ Morte do titular da conta telefônica por qualquer causa	❖ O cliente recebe um auxílio-supermercado de R\$2.000 ❖ O cliente recebe um crédito em sua conta telefônica de R\$60 por 6 meses

*carência de 60 dias a partir da data de contratação do seguro

Tabela 7 – Oferta 2 (fonte: elaborado pelo autor)

Sinistros a serem explorados	Coberturas a serem ofertadas ao cliente
❖ Internação hospitalar por qualquer causa do titular da conta telefônica*	❖ O cliente recebe R\$80/ dia internado em dinheiro (cobertura de até 90 diárias) ❖ Em caso de internação na UTI, o cliente recebe R\$150/dia
❖ Invalidez permanente total por acidente (IPTA)	❖ O cliente recebe um auxílio-supermercado de R\$5.000 ❖ O cliente recebe um crédito em sua conta telefônica de R\$100 por 6 meses
❖ Morte do titular da conta telefônica por qualquer causa	❖ O cliente recebe um auxílio-supermercado de R\$5.000 ❖ O cliente recebe um crédito em sua conta telefônica de R\$100 por 6 meses

*carência de 60 dias a partir da data de contratação do seguro

Tabela 8 – Oferta 3 (fonte: elaborado pelo autor)

Sinistros a serem explorados	Coberturas a serem ofertadas ao cliente
❖ Internação hospitalar por qualquer causa do titular da conta telefônica*	❖ O cliente recebe R\$150/ dia internado em dinheiro (cobertura de até 90 diárias) ❖ Em caso de internação na UTI, o cliente recebe R\$150/dia
❖ Invalidez permanente total por acidente (IPTA)	❖ O cliente recebe um auxílio-supermercado de R\$8.000 ❖ O cliente recebe um crédito em sua conta telefônica de R\$150 por 6 meses
❖ Morte do titular da conta telefônica por qualquer causa	❖ O cliente recebe um auxílio-supermercado de R\$8.000 ❖ O cliente recebe um crédito em sua conta telefônica de R\$150 por 6 meses

*carência de 60 dias a partir da data de contratação do seguro

Através da modelagem das ofertas de seguros, chegou-se a um possível custo unitário da oferta 1 para a Telefônica de R\$3,04/mês, da oferta 2 de R\$4,44 e da oferta 3 de R\$6,99, de acordo com valores fornecidos pela corretora AON através de propostas semelhantes tanto de empresas de telefonia como de outros setores como distribuidoras de energia elétrica (dados de *benchmarking*).

O custo estimado representa o custo unitário para cada venda de seguro. Para se calcular um possível preço desse seguro para o cliente final, deve-se adicionar o valor mensal unitário do lucro que a Telefônica espera ter. O lucro unitário será analisado na Análise Econômica.

Capítulo 3 – Análise da Empresa



3 ANÁLISE DA EMPRESA

Neste capítulo, busca-se conhecer melhor a empresa Telefônica, descrevendo sua atuação nos diversos mercados e analisar através das forças de PORTER e estratégia competitiva a concorrência no setor de telecomunicações. A relação com o portfólio de produtos é apresentada como forma de verificar o impacto dos novos seguros ao atual portfólio.

3.1 TELEFÔNICA

A Telefônica, empresa de origem espanhola de capital aberto, atua nos setores de telefonia fixa, celular, televisão paga, transmissão de dados, Internet, Call Center, edição de listas e guias impressos e eletrônicos, soluções B2B e tecnologia de segurança empresarial. Segundo dados em seu sítio eletrônico, possui mais de 12,4 milhões de linhas em serviço só no Estado de São Paulo.

Segundo a missão da empresa, a estratégia por ela seguida baseia-se na antecipação, liderança e compromisso com o cliente. A antecipação permite uma melhor compreensão e adaptação às necessidades dos clientes fornecendo a este, produtos diferenciados que não possuem substitutos no mercado. A Telefônica aplica seus conhecimentos e orienta sua cultura para a criação de uma organização centrada nas necessidades do cliente.

A Telefônica tem como objetivo tornar-se o melhor e maior grupo integrado de telecomunicações do mundo. Quando a Telefônica se refere ao melhor, alude ao melhor em termos de orientação voltada para o cliente, inovação, excelência operacional e profissionais. O maior, em relação à rentabilidade para seus acionistas, crescimento e criação de valor.

A empresa segue um programa de transformação denominado “Acelerar para ser mais líder” que se baseia em cinco pilares fundamentais:

- ❖ Orientação para o cliente;
- ❖ Inovação;

- ❖ Excelência operacional;
- ❖ Liderança e compromisso com as pessoas, e
- ❖ Identidade corporativa e comunicação.

A Telefônica encara a Inovação como um dos pilares nos quais baseia sua transformação e dedica inteiramente o esforço de seus empregados à inovação tecnológica, comercial e de processos.

O grupo estabeleceu como objetivo tornar-se em 2008 a “Telefônica Excelente”, uma companhia com os melhores níveis de satisfação do cliente, excelência operacional (em termos de precisão nos processos, eficiência e rigorosa confiabilidade) através de um grupo de profissionais com iniciativa e uma enorme motivação. Para alcançar estes objetivos, a empresa determinou 3 linhas principais a serem seguidas:

- Oferecer uma ótima qualidade de serviço e atenção ao cliente. Durante todo o processo de prestação dos serviços, os parâmetros dos mesmos são submetidos à revisão e melhora constantes.
- Administrar as equipes e a infra-estrutura para gerar um incremento sustentável da produtividade, realizando, ao mesmo tempo, investimentos em redes e sistemas, antecipando a convergência tecnológica.
- Pôr em marcha processos adaptados para eliminar a complexidade da atividade comercial, reduzir os custos básicos e explorar as sinergias nas unidades.

3.2 AS FORÇAS COMPETITIVAS DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

De acordo com Carvalho e Laurindo (2007), “o sucesso de uma estratégia competitiva está em conhecer muito bem as regras e os outros jogadores”, além disso, é essencial o monitoramento do ambiente competitivo, pois “as regras nem sempre são claras e mudam com muita velocidade, demandando respostas ágeis”.

Para conhecer e entender melhor o ambiente competitivo de uma empresa, Porter (2004) elaborou uma análise do ambiente competitivo composta por 5 forças competitivas: clientes, fornecedores, concorrentes diretos, novos entrantes e produtos substitutos. Essas forças competitivas determinam a formulação da estratégia da empresa e sua lucratividade, sendo esquematizada na figura abaixo:

Ilustração 6 – As cinco forças competitivas de Porter (adaptado de Porter, 2004)



Na vertical, pode-se observar o poder de barganha de clientes e fornecedores responsáveis pela lucratividade da empresa. Já na horizontal, pode-se verificar a intensidade da força de novos entrantes, concorrentes diretos e dos produtos substitutos.

Vale ressaltar que de acordo com Carvalho e Laurindo (2007), a análise das forças competitivas deve ser realizada para o setor em que a empresa atua e não para a empresa individualmente.

O setor de Telecomunicações apresenta um fator interessante no estudo das forças competitivas. Devido ao processo de privatização e regulamentação da concorrência no setor através de órgãos governamentais, os fatores sofreram uma mudança bastante significativa na última década.

Segundo o estudo elaborado por Bataglia e Pinto (2004) mediu-se através da escala Likert de cinco pontos a variação que as forças competitivas tiveram após a privatização.

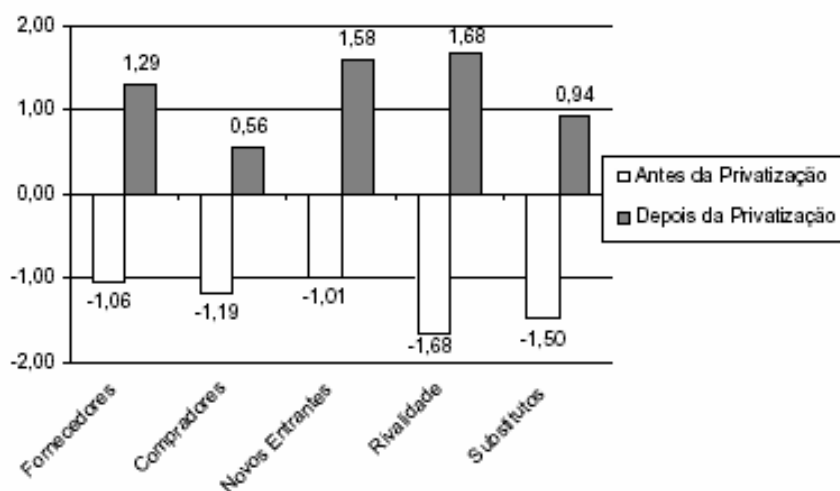
Tabela 9 – As cinco forças competitivas no setor de Telecomunicações (fonte: Bataglia e Pinto, 2004)

	Antes da Privatização		Depois da Privatização		Variação (%) Antes/Depois
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Poder dos Fornecedores	2,240	0,261	3,920	0,540	75,00%
Poder dos Compradores	2,150	0,790	3,400	1,058	58,14%
Novos Entrantes	2,275	0,861	4,125	0,465	81,32%
Rivalidade	1,800	0,245	4,200	0,632	133,33%
Produtos Substitutos	1,933	0,808	3,667	0,808	89,66%

Considerando-se os valores absolutos obtidos na tabela acima, observa-se que na percepção dos gestores, a privatização influenciou todas as dimensões da estrutura setorial, havendo maior efeito na ampliação da rivalidade (133,33%), na ampliação da disponibilidade e produtos substitutos (89,66%), e no aumento da ameaça de novos entrantes (81,32%).

Ilustração 7 – As cinco forças competitivas de Porter no setor de Telecomunicações

(fonte: Bataglia e Pinto, 2004)



3.2.1 NOVOS ENTRANTES

A entrada de novos participantes no setor de telecomunicações mundialmente é dificultada através de barreiras impostas pelos concorrentes já presentes no mercado. Há uma necessidade de capital gigantesca para a entrada no mercado, os investimentos necessários devem cobrir não somente as instalações iniciais mas também uma publicidade forte para tentar romper laços já estabelecidos entre as empresas já atuantes no setor e em seus clientes.

Existe também um custo de mudança para os compradores, mais especificamente para os clientes profissionais e empresas. Estes clientes já adquiriram seus produtos e já treinaram seu pessoal para trabalhar com tal sistema. Portanto seria custoso para estes comprar novos equipamentos, treinar novamente seus funcionários, necessitar mais uma vez de assistência técnica até o total conhecimento e domínio do novo produto adquirido. Desta forma os clientes têm uma resistência grande a mudarem de empresa e produto o que cria uma barreira bem grande para os novos entrantes que necessitam de produtos/serviços bem diferenciados ou custos bem reduzidos para conseguirem conquistar uma parcela do mercado.

Além de todas estas barreiras existe também o fato da maioria das empresas da área já terem uma curva de experiência bastante evoluída, isto significa que elas já aprimoraram seus métodos tornando-se mais eficientes, alcançando um maior desempenho do produto oferecido, conhecendo bem o mercado no qual atuam e firmando a cultura organizacional dentro da empresa aliado à inovação e melhoria contínua. A experiência reduz os custos de marketing, distribuição, produção entre outras áreas. Portanto as empresas iniciantes teriam custos inerentemente mais altos que as empresas estabelecidas e teriam de suportar pesados prejuízos iniciais devido à necessidade de fixar preços abaixo ou iguais aos seus custos para tentar ganhar uma parcela do *market-share* da empresa estabelecida.

No Brasil, há um órgão regulamentador, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) que tem o objetivo de diminuir estas barreiras permitindo a entrada de novos participantes no mercado com a finalidade de aumentar a competitividade no setor auxiliando assim o cliente final. Como se trata de criar um ambiente competitivo, é necessário instituir assimetrias regulatórias que equilibrem diferentes condições de entrada e assegurem que desvantagens competitivas sejam superadas.

O aspecto regulatório é bastante relevante quanto à entrada de novos concorrentes. De acordo com Bataglia e Pinto (2004), na ocasião da privatização, o Sistema Telebrás foi dividido em

doze incumbentes: três controlam as operadoras regionais de telefonia fixa, uma controla a Embratel, operadora da antiga Telebrás, e oito controlam as empresas regionais de telefonia móvel.

Após a privatização, as operadoras que ganharam as licenças através dos leilões, receberam diversas vantagens: possuíam uma rede já instalada, grande fluxo de caixa e grandes economias de escala. A Anatel, regulando o mercado de telefonia, permitiu às empresas espelho, a possibilidade de atuar em nichos mais lucrativos, poderiam utilizar tecnologia de ponta caso não dependessem da rede das incumbentes para acessar o usuário final, diminuindo de certa forma as barreiras de entrada.

3.2.2 CONCORRENTES EXISTENTES

A concorrência no setor de telecomunicações observou um aumento significativo da concorrência nas últimas décadas, principalmente devido a incentivos pela agência reguladora, a Anatel. Além disso, o serviço básico de telefonia fixa não possui muita diferenciação, levando a uma concorrência maior no setor.

Através do surgimento de novas tecnologias, várias empresas especializadas nessas novas tecnologias entraram agressivamente no mercado de telecomunicações, aumentando a rivalidade no setor e gerando a necessidade de aumentar tanto a eficiência como a redução dos custos dos serviços de telecomunicações. Como principal exemplo de tecnologia nova, pode-se citar o *VOIP (voice over internet protocol)*, em que a voz é transmitida pela rede da Internet, utilizando a infraestrutura já existente e possibilitando a comunicação entre pontos do mundo inteiro com custo relativamente baixo para ligações interestaduais e internacionais em relação ao serviço de telefonia básico convencional.

Como forma de reter os clientes, as grandes operadoras de telefonia oferecem benefícios exclusivos como isenção nas taxas de instalação ou ativação e até descontos nas mensalidades de seus serviços. Além disso, como forma de atrair novos clientes, novos produtos foram agregados aos seus portfólios como linhas pré-pagas e serviços como secretária eletrônica, identificador de chamada e até a possibilidade de enviar e receber mensagens de texto. Assim, muitas operadoras buscam na diferenciação de seus produtos/serviços obter uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

De acordo com Bataglia e Pinto (2004), outro fator que acirra a concorrência é o unbundling, pelo qual as operadoras devem desagregar suas redes para o acesso de seus concorrentes. A operadora que cede sua rede para uso de terceiros deve receber em contrapartida uma remuneração por essa facilidade. O ponto chave é a precificação desta relação e suas implicações já que os mesmos devem observar critérios como não incentivar o mau emprego do capital evitando a duplicação de redes, promover uma prática de preços de varejo a um preço econômico de fornecimento, provendo incentivos adequados para motivar investimentos em infra-estrutura.

3.2.3 PRODUTOS SUBSTITUTOS

Acredita-se que os produtos substitutos estão frequentemente apoiados em tecnologias inovadoras ou até em serviços de maior valor agregado. São citados como produtos substitutos as tecnologias como o *VoIP - Voice over internet protocol*, o *MPLS - Multiprotocol Label Switching*, e o *ISDN – Integrated Services Digital Network* (tecnologia ainda em maturação no mercado brasileiro) dentre outras.

O ponto chave para os produtos substitutos está na facilidade de mudança e nos custos relativamente baixos em relação à tecnologia existente. Como exemplo do VOIP, utilizando-se da infra-estrutura da Internet o custo das ligações interurbanas (regionais ou internacionais) pode cair drasticamente, limitando o lucro e reduzindo os preços praticados pelas operadoras.

Como forma de combate a essas novas tecnologias, as empresas devem antecipar e buscarem ser pioneiras, lançando produtos com as novas tecnologias, visando manter seus clientes e de certa forma sua receita.

Outro produto que certamente substitui o telefone fixo é o telefone móvel. Através de pacotes de minutos que englobam telefonemas para telefones fixos e também para telefones móveis, as operadoras de telefonia celular tentam atrair clientes de grandes operadoras fixas, oferecendo conjuntamente facilidades de compra de aparelhos e serviços de valor agregado como planos multimídia com mensagens de texto, *downloads* de arquivos de música, dentre outros.

3.2.4 COMPRADORES

As operadoras segmentam seus clientes em três mercados básicos: serviço de transmissão básica de voz; serviço de transmissão de voz com serviços complementares chamados de serviços de valor agregado e transmissão de pequenos volumes de dados como, por exemplo, mensagens de texto e mercado corporativo que envolve transmissão de voz e transmissão de altos volumes de dados. O segmento corporativo tem mostrado uma tendência de aumentar sua participação na receita das operadoras. Já o segmento de serviço básico de transmissão de voz tem apresentado queda nos preços em função de maior concorrência local e interurbana.

A estratégia de custo é utilizada pelas operadoras para o segmento de serviço básico de transmissão de voz, buscando-se escala. Neste segmento, destaca-se a preocupação das operadoras com a retenção da utilização da rede, buscando-se reduzir os índices de desconexão ou taxa *churn* (perda de clientes para a concorrência). Vale ressaltar que neste segmento, a qualidade na transmissão de voz é importante, porém, para os clientes, é mais importante ter uma rede estável e segura para realizar as chamadas sem que ocorram interrupções e chamadas perdidas.

No segmento de transmissão de voz com serviços de valor agregado, a estratégia das operadoras é o lançamento de novos serviços, buscando aumentar a utilização da rede via fidelização dos clientes. Neste contexto a identificação do perfil dos clientes passa a ser de suma importância para a prestação de serviços de maior valor agregado como os seguros massificados. Muitas operadoras possuem setores específicos para a análise de serviços de valor agregado, realizando pesquisas para buscar as necessidades dos clientes e dessa forma criar produtos e serviços que supram essas necessidades.

Para o segmento corporativo o posicionamento envolve diferenciação via desenvolvimento de soluções individualizadas para as necessidades dos clientes. Muitas empresas fecharam contratos com as operadoras e prestadoras de serviços especializados para terceirizar a operação de suas redes de dados e voz. Este novo movimento estratégico tem obtido bons resultados para a receita das operadoras. Através de soluções diferenciadas, as operadoras de telefonia conseguiram otimizar sua rede de dados e voz, aumentando a receita e melhorando a qualidade de seus serviços através de investimentos em infraestrutura que buscam sinergia com as redes atuais.

3.2.5 FORNECEDORES

A força competitiva “poder dos fornecedores” no setor de telefonia fixa é pequena, pois as empresas de telefonia fixa são geralmente muito maiores em relação aos seus fornecedores, limitando o poder de barganha pelos fornecedores. Em contraparte, uma vez firmada a parceria entre as empresas de telefonia fixa e seus fornecedores, surgem grandes oportunidades de crescimento tanto para as empresas de telefonia fixa como principalmente para seus fornecedores. Para firmar essas parcerias, os fornecedores devem muitas vezes, diminuir a margem de lucro de seus produtos/serviços, porém isto é compensado com a economia de escala proporcionada pelas empresas de telefonia.

Para fornecedores de tecnologia e equipamentos voltados para as empresas de telefonia fixa, o número de clientes é bem restrito, sendo necessário prestar serviços com alta qualidade e rapidez. Dessa forma, os fornecedores ganham confiança das empresas de telefonia e proporcionam maiores oportunidades de parcerias.

De acordo com Bataglia e Pinto (2004), as empresas de telefonia buscam parceiros globais, capazes de prover serviços integrados e replicáveis nos locais em que as empresas possuem licença. Atualmente, a busca de sinergias é de extrema relevância, pois proporciona redução de custos através de investimentos menores e maior eficiência operacional seja de sistemas ou dos próprios equipamentos.

O setor de telefonia apresenta também diversas empresas que buscaram redução de custos através da terceirização de certos serviços, principalmente dos serviços relacionados ao atendimento ao consumidor. Vale ressaltar que muitas empresas de telefonia fixa, especializando-se nos serviços de atendimento, passaram a prover o *telemarketing* para outras empresas, tornando-se fornecedores também.

3.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Segundo Porter (2004), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação. Essa vantagem competitiva gera para a empresa um posicionamento com um desenvolvimento sustentável dos negócios dela. Conforme Porter (2004), a empresa

deve estudar o público para a qual será oferecido seu produto, podendo ser um mercado amplo ou específico. Através da matriz de vantagem estratégica, a empresa poderá se enquadrar em quatro estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação, enfoque em custo ou enfoque em diferenciação.

Ilustração 8 – Estratégia Competitiva (adaptado de Porter, 2004)

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

De acordo com a visão da empresa, pode-se enquadrar a estratégia competitiva genérica de diferenciação. Ela é uma empresa que visa sempre a inovação, o lançamento de novos produtos no mercado o que destaca uma estratégia visando conquistar o mercado com novidades e serviços que não podem ser obtidos em qualquer outra empresa, por isso, o mercado de seguros massificados.

Para seguir tal estratégia a Telefônica busca um contato constante com o cliente para antecipar suas necessidades, dessa forma permite o lançamento de produtos inovadores à frente de seus concorrentes, conquistando parcela do mercado que não encontra substitutos na indústria.

Como já foi citado acima, a operadora aparece dividida em três segmentos principais e há uma diferenciação entre as estratégias adotadas em cada um devido as suas peculiaridades. Os três segmentos são: serviço de transmissão básica de voz, serviço de transmissão de voz com serviços complementares como secretária eletrônica e transmissão de pequenos volumes de dados como WAP e SMS e mercado corporativo que envolve transmissão de voz e transmissão de altos volumes de dados.

No primeiro segmento, de serviço de transmissão básica de voz, predomina a estratégia de custo, visando a economia de escala, pois o serviço oferecido não possui muita diferenciação.

Já no segundo segmento, de transmissão de voz com serviços complementares, o foco é outro. O grupo segue uma estratégia de diferenciação. Centra-se no lançamento de novos serviços totalmente alinhados às necessidades e ao perfil de cada cliente. Como os serviços oferecidos por este segmento não têm a mesma clientela do primeiro segmento, pois afinal a população como um todo busca os serviços do primeiro segmento, porém nem todos buscam os serviços oferecidos pelo segundo, deve-se conquistar mercado através de propostas mais atraentes a este novo cliente, como o oferecimento de serviços como seguros que garantem maiores benefícios aos clientes.

Não chega a ser uma estratégia de enfoque, mas trata-se de clientes com exigências específicas que buscam um produto diferenciado para atender suas necessidades. E os produtos oferecidos por este segmento permitem estas diferenciações, portanto cada operadora busca de uma maneira diferente o mercado, oferecendo inovações aos seus clientes.

No terceiro segmento também se nota uma estratégia de diferenciação. Neste segmento o desenvolvimento de soluções individualizadas para as necessidades dos clientes é fundamental para o sucesso. Como o terceiro segmento trata de um cliente específico, no caso grandes empresas, clientes profissionais e não residenciais, a estratégia seria de enfoque em diferenciação.

Como no segundo segmento busca-se sempre o oferecimento de produtos novos e inovadores ao mercado, porém no terceiro segmento o mercado é restrito. Não se visa atingir todo mercado como nos dois primeiros segmentos, neste caso existe um foco que são as grandes organizações, como instituições bancárias, empresas aéreas, operadoras de cartão de crédito, etc. Às vezes nem se trata de um produto diferenciado oferecido, mas sim de serviços diferenciados, como pacotes promocionais com vantagens cumulativas (isenção na habilitação, programas de “minutagem”, etc).

3.4 RELAÇÃO COM O PORTFÓLIO DE PRODUTOS ATUAIS

Os produtos da Telefônica que serão impactados com a entrada dos seguros serão os seguros de conta já existentes, como o Conta Garantida Premiada e o Conta Telefônica Garantida.

A entrada dos novos seguros representa um aumento do portfólio de produtos da Telefônica, dado que complementarão os seguros existentes, aumentando a possibilidade de escolha do cliente e gerando uma maior arrecadação de receita por possuir um valor superior ao dos seguros já existentes. Por outro lado, a entrada de novos seguros poderá canibalizar os seguros já existentes por possuírem cobertura de conta telefônica e sorteios mensais, configurando-se numa ameaça aos produtos atuais.

Como principais pontos fortes, pode-se destacar:

- Ampliação do portfólio de produtos com maior cobertura, atendendo melhor as necessidades dos clientes;
- Aumento do ganho gerado pelos seguros novos, dado que possuem um faturamento maior por cliente, e
- Fidelização do cliente ao serviço de telefonia fixa, dando direito a usufruir dos seguros somente aos clientes que possuem linha telefônica.

E, como principais pontos fracos ou riscos à empresa, pode-se citar:

- Riscos operacionais: o oferecimento dos serviços de seguros com má qualidade afeta a imagem da empresa, podendo afetar a comercialização dos demais produtos da empresa;
- Riscos regulatórios: todo produto/serviço de uma concessionária deve possuir uma autorização do agente regulatório, afetando o cronograma de desenvolvimento e lançamento do produto se houver uma demora da parte do agente regulador, e
- Riscos internos à empresa: como dito anteriormente, pode ocorrer canibalização da base de clientes dos seguros já existentes através da migração para os novos seguros.

Capítulo 4 – Análise da Estratégia



4 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA

Neste capítulo, apresentam-se os motivadores do negócio do projeto de seguros para a Telefônica, análise SWOT e definição do modelo comercial para a Telefônica assim como os fatores críticos de sucesso.

4.1 PRINCIPAIS MOTIVADORES DO NEGÓCIO

O projeto de Seguros Massificados para a Telefônica é sustentado por alguns motivadores:

- ❖ Fidelização dos clientes;
- ❖ Aumento da receita por cliente;

Em contrapartida, a oferta de seguros através da Telefônica possibilita à seguradora, o acesso a clientes que dificilmente ela teria de outra forma, e à corretora fechar mais um negócio e ganhar escala num produto que para ser rentável tem que ter uma grande massa de segurados.

4.1.1 FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

Quando o cliente do seguro enxerga valor e qualidade na prestação do serviço pela corretora parceira, esse cliente torna-se fiel também a outros produtos e serviços da Telefônica.

Outro aspecto a ser considerado é que o seguro de pagamento de contas pode manter o cliente que seria inadimplente por desemprego na base de usuários, evitando a perda do cliente para uma concorrente ou a perda da receita para a Telefônica.

4.1.2 AUMENTO DA RECEITA POR CLIENTE

Esse serviço gera um ganho incremental por não fazer parte do *core business* da Telefônica. Em contrapartida, não está associado a custos operacionais ou grandes investimentos de desenvolvimento.

4.2 EXPERIÊNCIAS DA TELEFÔNICA COM SEGUROS

4.2.1 TELEFÔNICA SÃO PAULO

A oferta de seguros pela Telefônica no mercado brasileiro permitiu alguns aprendizados quanto ao comportamento do consumidor e a melhor forma de abordá-lo. Ela passou a fazer parte do portfólio atual a partir de novembro de 2000, com o lançamento do Seguro Conta Garantida e, a partir de maio de 2003, com o seguro Conta Garantida Premiada, ambos em parceria com a corretora AON Affinity com adesão através do pagamento da fatura extra enviada junto à conta telefônica.

As características dos seguros oferecidos atualmente pela Telefônica são:

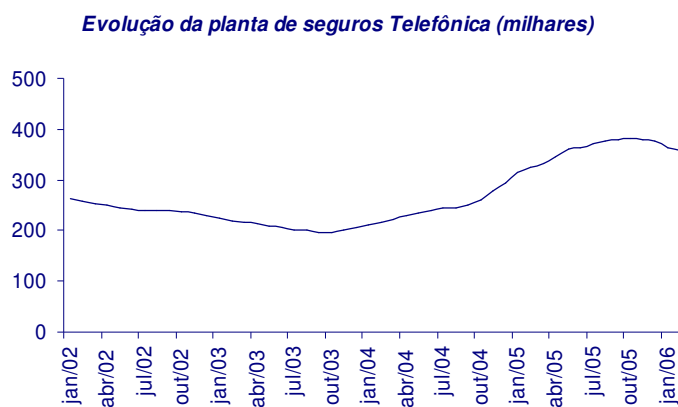
Tabela 10 – Seguros Atuais da Telefônica (fonte: Telefônica)

Seguro	Cobertura	Preço ao consumidor	Repasse para corretora	Ganho bruto TFN	Planta atual
Conta Garantida	Pagamento da conta telefônica: <ul style="list-style-type: none"> ❖ 6 x R\$64,90 (desemprego ou incapacidade física temporária) ❖ 12 x R\$64,90 (morte ou IPTA*) Serviço não está sendo mais comercializado	R\$2,60	R\$1,34	R\$1,26	135 mil clientes
Conta Garantida Premiada	Pagamento da conta telefônica: <ul style="list-style-type: none"> ❖ 6 x R\$60,00 (desemprego ou incapacidade física temporária) ❖ 12 x R\$60,00 (morte acidental ou IPTA*) ❖ 4 sorteios mensais de R\$2.000,00 	R\$2,99	R\$1,45	R\$1,54	242 mil clientes

*IPTA: incapacidade permanente total por acidente

Outra característica a ser considerada é a evolução da planta. Como se pode observar no gráfico abaixo, a evolução da planta não aconteceu de forma contínua ao longo do tempo. Os investimentos em comunicação realizados nos anos de 2000/2001 e 2004/2005 possibilitaram bom crescimento na planta, porém a diminuição da planta nos demais períodos reflete a falta de campanhas de divulgação dos seguros.

Ilustração 9 – Evolução da planta de seguros (fonte: Telefônica)



Nos períodos em que não houve campanhas de marketing ativo, os canais de telemarketing receptivos da Telefônica foram a única opção de vendas de seguros porque os seguros são, em geral, menos privilegiados nos canais de venda tradicionais (isso acontece por causa do amplo portfólio de produtos a serem ofertados pela Telefônica).

Através de estudos da própria Telefônica, constatou-se que o melhor canal de venda é através do envio de fatura extra como forma de adesão ao serviço, pois este meio facilita a contratação no ato do pagamento da conta telefônica, possuindo um custo menor quando comparado ao telemarketing ativo ou receptivo.

Os principais aprendizados com os seguros já existentes foram:

- ❖ Como a margem dos seguros é inferior à dos outros serviços agregados à linha, a venda do seguro é desprivilegiada nos canais de venda tradicionais.
- ❖ O canal mais efetivo na oferta de seguros é a fatura extra, com conversão de 3%.

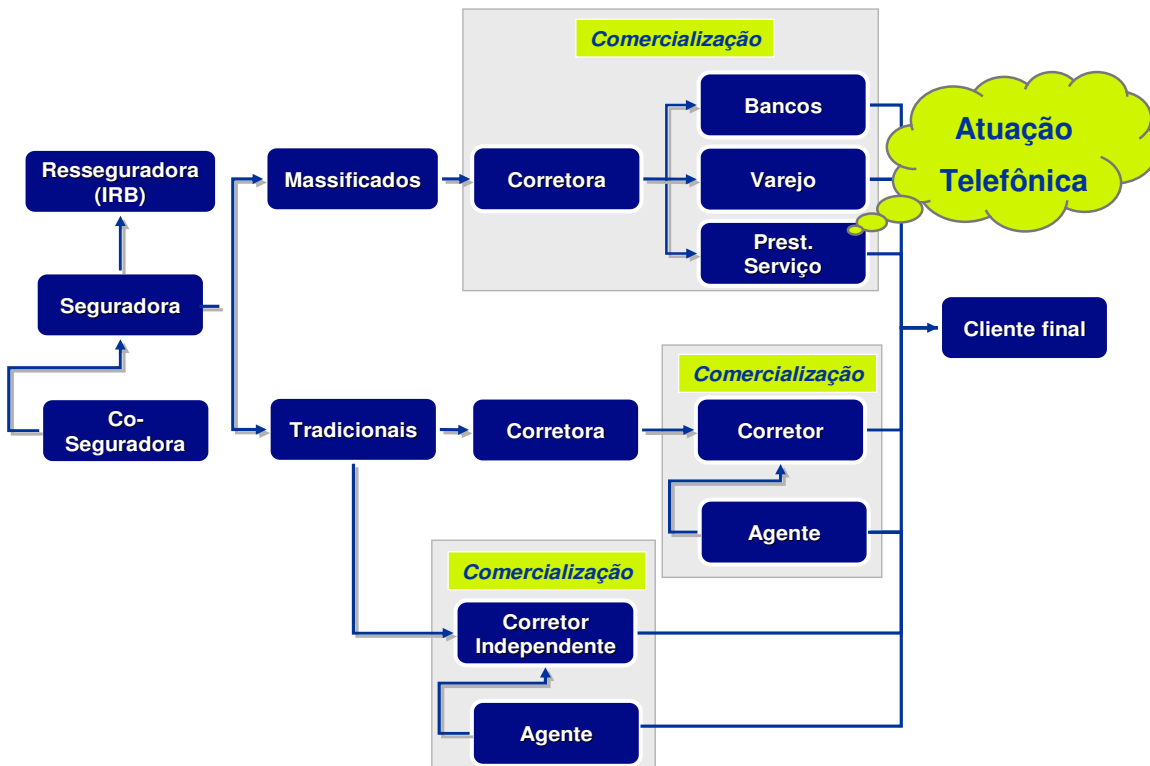
- ❖ Os sorteios (em dinheiro, serviços, benefícios) aumentam as vendas de seguros porque se aproximam das necessidades e desejos do público-alvo.
- ❖ Os benefícios e coberturas dos seguros devem ser explicados de maneira simples e direta em todo o material de divulgação.

4.3 ATUAÇÃO DA TELEFÔNICA NO MERCADO DE SEGUROS MASSIFICADOS

A atuação da Telefônica deverá ser feita em parceria com alguma corretora especializada nos seguros massificados, conforme observado anteriormente na legislação dos seguros.

Ela deverá atuar como intermediária de venda para corretora parceira e poderá ou não ter contato com o cliente final para venda e pós-venda dos novos seguros dependendo do tipo de negociação firmada.

Ilustração 10 – Telefônica no Mercado de Seguros (fonte: elaborado pelo autor)



4.4 PROPOSTAS DE VALOR

4.4.1 PROPOSTA DE VALOR PARA O CLIENTE

Esse tipo de seguro é percebido como uma boa alternativa para os casos de imprevistos como desemprego, acidentes, incêndios, etc que possam acontecer porque podem ser adquiridos de maneira facilitada (através de fatura extra em conta telefônica) e têm um baixo custo mensal comparado a abordagens de *telemarketing* ativo, em que os operadores ou atendentes entram em contato com os consumidores oferecendo os produtos.

4.4.2 PROPOSTA DE VALOR PARA A TELEFÔNICA

A principal proposta de valor para a Telefônica é o retorno financeiro sem necessidade de investimentos muito altos que se dá através do lucro do seguro cobrado em conta telefônica. Outro ponto relevante é a diminuição da inadimplência dos clientes segurados através do recebimento dos pagamentos de conta telefônica cobertos pelos seguros.

4.4.3 PROPOSTA DE VALOR PARA AS CORRETORAS E SEGURADORAS

O principal valor proposto às corretoras e seguradoras é a disponibilidade da ampla base de clientes potenciais para receberem ofertas de seguros, através de um canal alternativo de vendas.

4.5 ANÁLISE SWOT PARA A TELEFÔNICA

Tabela 15 – Análise SWOT (fonte: elaborado pelo autor)

Forças	Fraquezas
❖ A Telefônica tem boa capilaridade para ofertar serviços de terceiros por possuir uma ampla base de clientes	❖ A Telefônica não possui força de vendas e atendimento especializado para a oferta de seguros
❖ A Telefônica pode ofertar coberturas de seguros diferenciadas (relacionadas à telefonia)	❖ A política comercial atual prioriza os produtos do <i>core business</i> da Telefônica nos canais de venda, deixando de lado a oferta de terceiros
❖ A Telefônica pode utilizar diversos canais de venda (<i>cross selling</i> , lojas Telefônica, etc) para ofertar seguros	❖ A Telefônica já oferta seguro de conta que pode ser concorrente da oferta nova, gerando canibalização
❖ A Telefônica possui boa segmentação de clientes podendo assim fazer ações de marketing dirigidas	
Oportunidades	Ameaças
❖ A possibilidade das coberturas e prêmios dos seguros serem revertidos para a Telefônica, representa uma oportunidade de ganho de receita adicional	❖ Concorrência através de empresas de outros ramos (varejo e bancos) por ofertarem serviços semelhantes
❖ O modelo de comercialização de seguros pode ser feito em parceria com a corretora-fornecedora	❖ Outras empresas podem solicitar uso da conta telefônica para suas cobranças, uma vez que foi permitido para uma seguradora
❖ A oferta de serviços agregados aos seguros (sorteios, assistências, auxílios) e do seguro em si, vistos com grande valor pelo cliente, podem fidelizá-lo à Telefônica	❖ A oferta de serviços de terceiros em conta telefônica pode gerar aumento da inadimplência
❖ As corretoras de seguros massificados encontram dificuldade para firmar parcerias com empresas de boa capilaridade no mercado	
❖ O mercado de seguros massificados encontra-se em crescimento	
❖ A associação da venda do seguro através do pagamento da conta telefônica em dia pode gerar possível redução da inadimplência	

Segundo a análise acima, a Telefônica deve buscar reduzir e minimizar as ameaças, melhorando os pontos fracos. Do outro lado, deve utilizar seus pontos fortes para alcançar as oportunidades existentes. Dessa forma, a Telefônica terá um sucesso maior no projeto de seguros massificados.

4.6 POSSÍVEIS MODELOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Há dois possíveis modelos de abordagem ao cliente final. Atualmente o modelo aplicado para os seguros Conta Garantida e Conta Garantida Premiada é o modelo através dos canais de venda da própria Telefônica.

4.6.1 MODELO ATRAVÉS DOS CANAIS DE VENDA DA PRÓPRIA TELEFÔNICA

Tabela 12 – Modelo de Negócio pela Telefônica (fonte: Telefônica)

Modelo Através dos Canais de Venda da Própria Telefônica	
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cabe ao parceiro a operacionalização do pós-venda (atendimento e pagamento de sinistros) ❖ Cabe à Telefônica operacionalizar as vendas e faturamento e repassar as ligações do cliente para o canal de atendimento do parceiro
Canais de Vendas (Próprio do parceiro)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Telemarketing</i> ativo ❖ <i>Telemarketing</i> receptivo ❖ Proposta de adesão junto à fatura telefônica
Ações de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mala-direta ❖ <i>Merchandising</i>
Cobrança	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Os produtos serão cobrados em conta telefônica após adesão pela fatura extra ou após adesão pelos canais de <i>telemarketing</i>
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizado pela Telefônica
Certificado de adesão	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Será enviado junto à conta telefônica

4.6.2 MODELO ATRAVÉS DO PARCEIRO

Tabela 13 – Modelo de Negócio pelo Parceiro (fonte: Telefônica)

Modelo Através do Parceiro	
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cabe ao parceiro toda responsabilidade em relação à operacionalização de venda, pós-venda e ações de marketing dos seguros ❖ Cabe à Telefônica a responsabilidade de faturamento (cobrança em conta) e repasse das ligações dos clientes para o canal receptivo do parceiro
Canais de Vendas (Próprio do parceiro)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Telemarketing ativo ❖ Telemarketing receptivo ❖ Proposta de adesão junto à fatura telefônica
Ações de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mala-direta ❖ <i>Telemarketing</i> ativo (<i>outbound</i>)
Cobrança	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Os produtos serão cobrados em conta telefônica após adesão pela fatura extra ou após adesão pelos canais de <i>telemarketing</i>
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Atendimento realizado pelo parceiro
Certificado de adesão	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Será enviado junto à conta telefônica

Identificados os modelos de comercialização foi realizada uma análise de prós e contras para definição do melhor modelo:

Tabela 14 – Prós e Contras dos Modelos de Negócio (fonte: elaborado pelo autor)

Modelo de Comercialização	Prós	Contras
Através do Parceiro	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Força de venda especializada ❖ Identificação e segmentação dos clientes, devido a seu conhecimento de mercado ❖ Não há necessidade de alocar recursos para a administração do processo de venda e pós-venda 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Necessidade de fornecer contatos de clientes para a corretora ❖ Baixo nível de controle em relação à operação ❖ Associação da Telefônica a serviços oferecidos por terceiros pode trazer danos à marca
Através da Telefônica	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Utilização de força de venda própria ❖ Oferta do produto através de canais alternativos (conexão, teleaviso) ❖ Possibilidade de associar a oferta a outros produtos da Telefônica (criação de bundles) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Baixa especialização da força de venda e pós-venda para ofertar seguros ❖ Baixa priorização no processo atual de venda já que há grande variedade de ofertas para cliente final ❖ Necessidade da criação de fluxo operacional para repasse de comissão de venda pela corretora para a Telefônica

Após a realização da análise SWOT e da análise de prós e contras dos modelos propostos, a melhor alternativa para o modelo de comercialização é o modelo pela parceira em que a divulgação e comercialização do seguro serão realizadas através da corretora parceira no primeiro momento, já que é um modelo mais vantajoso para a Telefônica dado que a corretora parceira possui todo o conhecimento e *know-how* para a venda eficaz de seguros. O modelo de divisão de receita escolhido foi de *revenue-share*, por ser um modelo mais transparente para a análise econômica e amplamente utilizado pela Telefônica. O modelo a ser adotado tem as seguintes características:

Tabela 15 – Modelo de Comercialização (fonte: elaborado pelo autor)

Clientes Residenciais	
Canais de Vendas	❖ Fatura extra (proposta de adesão) em conta telefônica
Ações de Marketing	❖ Único envio de fatura extra em conta telefônica (proposta de adesão) para a planta de clientes residenciais dos segmentos tradicional e emergente
Faturamento	❖ Os produtos serão cobrados em conta telefônica
Atendimento	❖ Ilha de atendimento da terceirizada (pela corretora parceira)
Contrato	❖ O contrato será enviado ao cliente após pagamento (adesão) da fatura extra

4.7 FASES DE IMPLEMENTAÇÃO E PRIORIZAÇÃO

A implementação do serviço aos clientes da Telefônica ainda deverá seguir duas fases:

Ilustração 11 – Fases de Implantação (fonte: elaborado pelo autor)



1ª Fase – Pesquisa com Cliente:

A primeira fase consiste numa pesquisa quantitativa realizada com clientes a fim de verificar o potencial e a aceitação da proposta final.

2ª Fase – Piloto junto com a Parceira e Negociação final de preços:

Na segunda fase poderá ser realizada apenas se for identificada a sua necessidade. Esse piloto de vendas pode ser financiado pela corretora parceira e supervisionado pela Telefônica. Na segunda fase antes do lançamento podem ser realizadas novas negociações com a parceira a fim de se tentar minimizar o preço do seguro para o cliente final.

Através da realização dessas fases, é possível verificar a aceitabilidade do produto, mensurando a disposição dos clientes em adquirir esses seguros. Além disso, possíveis modificações poderão ser realizadas para adequar os seguros através do piloto junto com a corretora parceira.

4.8 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

As necessidades fundamentais desse projeto são:

- ❖ Definição ótima dos seguros (coberturas, serviços complementares e prêmios), de acordo com as necessidades do cliente;
- ❖ Firmar parcerias sólidas com as corretoras parceiras para minimizar a geração da concorrência;
- ❖ Definição do fluxo operacional de venda e pós-venda realizado pela corretora parceira, e
- ❖ Qualidade na prestação do serviço pela corretora parceira.

A definição ótima dos seguros, como mencionado acima, deverá ser realizada com base na proposta atual de seguros, buscando atender melhor as necessidades dos clientes sem gerar custos muito altos tanto para os clientes como para a Telefônica.

As parcerias deverão ser sólidas com as corretoras de seguros para não ocorrer a geração de concorrência com outras empresas de grande porte como empresas de distribuição de energia elétrica, água e gás. Este ponto é extremamente relevante, pois essas empresas poderão criar seguros semelhantes, englobando seus serviços e atingindo sua ampla rede de clientes como a Telefônica.

A qualidade na prestação desse serviço é importante porque deve propiciar melhoria da imagem da Telefônica em relação ao cliente, já que é demonstrada uma preocupação com a proteção de bens considerados de alto valor para o ser humano, como sua vida, sua família e sua residência. Para tanto, deve-se criar processos operacionais que facilitem o atendimento aos segurados.

É importante notar também que, como o preço do seguro é baixo e os sinistros têm pouca probabilidade de ocorrer muitas vezes, o cliente acaba não valorizando o serviço no longo prazo. Para reverter essa tendência podem-se ofertar serviços agregados e prêmios ao seguro.

Capítulo 5 – Análise Econômica



5 ANÁLISE ECONÔMICA

Neste capítulo, todas as premissas utilizadas no modelo econômico são apresentadas, buscando verificar a viabilidade econômica para o projeto de seguros para a Telefônica. No final do capítulo, as recomendações do autor para o projeto são apresentados, levando em consideração tanto o aspecto estratégico quanto o econômico.

5.1 PREMISSAS DE DEMANDA

A base a ser abordada no lançamento do novo seguro foi calculada a partir da planta de primeiras linhas residenciais, totalizando 5,4 milhões de clientes no Brasil. As segundas linhas foram excluídas porque não se justifica oferecer o mesmo seguro duas vezes na mesma residência.

Desta forma, trabalhou-se com uma base a ser abordada da seguinte forma:

Tabela 16 – Premissa de Demanda (fonte: Telefônica)

	Total de clientes abordados
Número de clientes	5.400.000

Para a análise econômica, foram elaborados dois cenários:

- Cenário conservador: a partir das premissas e dos dados levantados, o cenário conservador apresenta os resultados da simulação do modelo econômico, podendo ser considerado como cenário pessimista para o projeto de seguros.
- Cenário realista: o cenário realista apresenta os resultados do modelo econômico com as premissas e dados de um cenário mais provável para o projeto de seguros.

As premissas, relacionadas à conversão sobre a base abordada e perda mensal de segurados foram as seguintes:

Tabela 17 – Premissas Gerais (fonte: elaborado pelo autor e Telefônica)

Premissas gerais – empresa		
Genário	conservador	realista
Conversão inicial sobre a base abordada (uma ação no primeiro ano)	4,5%	5%
Conversão nos outros 4 anos (2 ações no ano)	3,5%	4%
Perda de clientes mensal	1,5%	1%
Custo com inadimplentes	3%	3%

5.2 PREMISSAS DE RECEITA

A receita do projeto vem do pró-labore, ou margem de lucro da Telefônica no preço do seguro. A margem da Telefônica, por sua vez é calculada pela diferença entre o valor que o seguro deve custar para o cliente e o valor de repasse para a corretora parceira. O preço para o cliente final foi estimado pelo autor, com base em outros seguros semelhantes ofertados pelas corretoras, estudados no *benchmarking* realizado. Já o repasse para a seguradora foi estimado através de estudo realizado pela corretora, sendo fruto de simulações que está fora do escopo do presente projeto. Como aceitação das ofertas, o autor estimou uma aceitação de 60% para a oferta 1, 30% para a oferta 2 e de 10% para a oferta 3.

Tabela 18 – Premissas de Receita (fonte: elaborado pelo autor)

Preço do seguro (R\$)				
Oferta	Preço para o cliente final	Repasse para a seguradora	Lucro Bruto Telefônica	% Margem Bruta Telefônica
1	4,99	3,04	1,95	39,1%
2	6,99	4,44	2,55	36,5%
3	8,99	6,99	2,00	22,2%

5.3 PREMISSAS DE TRIBUTAÇÃO

Mesmo tratando-se de um serviço de seguros, o tributo a ser pago pela Telefônica é o Imposto Sobre Serviços (ISS), e não o Imposto sobre Operações Financeiras (IOF - Imposto sobre Operações de Crédito, de Câmbio e Seguro e Operações Relativas a Títulos e Valores Imobiliários). Isso acontece porque o serviço de seguros, em si, é prestado pela seguradora diretamente ao cliente e sobre o valor recebido pela seguradora é que deve incidir o IOF.

A Telefônica presta um serviço de cobrança em conta telefônica e compartilhamento de cadastro à corretora de seguros, e sobre o seu lucro deve incidir uma alíquota de 14,25% relativa aos seguintes tributos:

- ❖ ISS – 5%
- ❖ PIS – 1,65%
- ❖ COFINS – 7,6%

5.4 PREMISSAS DE CUSTOS E DESPESAS

Os “custos” dos seguros para a Telefônica compõem-se basicamente do repasse para a empresa parceira. O modelo de comercialização adotado implica que os custos de publicidade, atendimento e todos os demais serviços pós-venda sejam de responsabilidade da corretora parceira.

Como custo principal, tem-se o repasse para a corretora parceira e custos com inadimplentes.

5.5 FLUXO DE CAIXA E RETORNO ESPERADO

De acordo com Hoji (2004), o fluxo de caixa pode ser entendido como “um esquema que representa entradas e saídas de caixa ao longo do tempo”, as entradas seriam as receitas ou recebíveis provenientes da venda dos produtos/serviços e as saídas seriam representadas pelos desembolsos de caixa devido a custos, despesas e impostos.

O fluxo de caixa dos seguros apresentados neste plano de negócios enquadra-se como fluxo de caixa não-convencional devido a inúmeras entradas e saídas de caixa ao longo do tempo, e portanto, foi escolhido o método do Valor Presente Líquido (VPL) para mensurar a capacidade de geração de riqueza para a empresa entre os cenários desenhados.

Para a análise econômica dos seguros, foi utilizado um horizonte de 5 anos, taxa de desconto de 20% ao ano, inflação anual de 3,5% ao ano. Essas premissas foram adotadas com base em outros projetos da Telefônica, sendo mascarados pelo autor, não perdendo a sua utilidade para a análise econômica para o projeto. A planta média calculada refere-se à média aritmética das novas adesões somadas à base já aderida dos seguros. O *average revenue per user* (ARPU) refere-se à receita média por cliente.

O fluxo de caixa calculado, utilizando-se 100% das adesões à oferta 1, apresentou o valor presente líquido de R\$8,7 milhões em cinco anos no cenário realista e R\$7 milhões para o cenário conservador.

Tabela 19 – Fluxo de caixa e retorno dos seguros – cenário realista (fonte: elaborado pelo autor)

Seguros - Brasil (cenário realista)					
Seguros - Brasil	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Planta média (mil)	190	221	234	245	255
ARPU / mês (R\$)	0,98	1,02	1,07	1,12	1,17
Receita Faturada (R\$ MM)	11,4	13,8	15,3	16,8	18,3
(-) Repasse para corretora (R\$ MM)	6,7	8,2	9,1	9,9	10,8
(-) Custos com inadimplentes (R\$ MM)	0,3	0,4	0,5	0,5	0,5
(=) Receita Arrecadada Telefônica (R\$ MM)	4,3	5,2	5,8	6,4	6,9
(-) ISS+PIS+COFINS (14,25%) (R\$ MM)	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
(-) Imposto de Renda (34%) (R\$ MM)	1,5	1,8	2,0	2,2	2,4
(=) Fluxo de Caixa (R\$ MM)	2,2	2,7	3,0	3,3	3,6
VPL 5 anos (R\$ MM)	8,7				

Tabela 20 – Fluxo de caixa e retorno dos seguros – cenário conservador (fonte: elaborado pelo autor)

Seguros - Brasil (cenário conservador)					
Seguros - Brasil	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Planta média (mil)	167	184	186	187	189
ARPU / mês (R\$)	0,98	1,02	1,07	1,12	1,17
Receita Faturada (R\$ MM)	10,0	11,5	12,2	12,8	13,5
(-) Repasse para corretora (R\$ MM)	5,9	6,8	7,2	7,6	8,0
(-) Custos com inadimplentes (R\$ MM)	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4
(=) Receita Arrecadada Telefônica (R\$ MM)	3,8	4,4	4,6	4,9	5,1
(-) ISS+PIS+COFINS (14,25%) (R\$ MM)	0,5	0,6	0,7	0,7	0,7
(-) Imposto de Renda (34%) (R\$ MM)	1,3	1,5	1,6	1,7	1,7
(=) Fluxo de Caixa (R\$ MM)	2,0	2,3	2,4	2,5	2,7
VPL 5 anos (R\$ MM)	7,0				

Para este estudo de viabilidade econômica considerou-se uma ação de marketing inicial no primeiro ano, sendo abordada assim, toda a base através do envio de fatura extra (proposta de adesão) e mais duas ações de marketing nos 4 anos seguintes sendo abordados 1 milhão de clientes em cada ano.

5.6 RECOMENDAÇÕES











Levando-se o aspecto da viabilidade econômica para o projeto de seguros, verifica-se que o valor presente líquido é positivo (R\$7,0 milhões) no cenário conservador, mostrando que o projeto de seguros é viável para a Telefônica.

Porém, dado a facilidade da oferta de seguros semelhantes por empresas de grande porte como empresas distribuidoras de energia elétrica, gás e água, a parceria com corretoras experientes é fundamental para o sucesso do projeto. Além deste fator crítico, a Telefônica deverá atentar-se para todos os outros fatores críticos de sucesso levantados no capítulo anterior.

Como recomendação final, o autor acredita que o projeto de seguros traz benefícios econômicos e estratégicos para a Telefônica.

ANEXO 1 - BENCHMARKINGS NACIONAIS

Tabela 21 – Benchmarking Nacional – Operadoras de Telefonia (fonte: Internet)



















Empresa	Corretora	Nome do Produto	Descrição das Coberturas e Serviços	Preço Mensal
		Plano Seguro em Casa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$30.000) em caso de incêndio, raio ou explosão ❖ Pgto de conta telefônica (12x R\$66,30) em caso de morte acidental ou invalidez permanente total por acidente ❖ Pgto de conta telefônica (4x R\$66,30) em caso de desemprego involuntário ou incapacidade física temporária ❖ Assistência domiciliar como chaveiro, eletricista e encanador (2 assistências por ano de até R\$66,30 cada) ❖ 4 sorteios/mês de R\$5.000 pela loteria federal ❖ Pode ser contratado por telefone 	R\$4,43
		Plano Super Seguro em Casa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$30.000) em caso de incêndio, raio ou explosão ❖ Pgto de conta telefônica (12x R\$60) em caso de morte acidental ou invalidez permanente total por acidente ❖ Pgto de conta telefônica (4x R\$60) em caso de desemprego involuntário ou incapacidade física temporária ❖ Pgto em dinheiro como auxílio supermercado em caso de morte acidental ou invalidez permanente total por acidente (12x R\$60) ❖ 4 sorteios/mês de R\$2.500 pela loteria federal ❖ Pode ser contratado por telefone 	R\$5,59
		Plano Todo Tempo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$5.000) em caso de morte acidental ❖ Desconto em farmácias de até 25% para medicamentos constantes na lista ❖ 1 Sorteio/mês de R\$ 5.000 pela loteria federal ❖ A contratação é feita somente por fatura de adesão ou por telemarketing ativo da seguradora para clientes potenciais 	R\$2,88
		Plano Vip Todo Tempo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$12.000) em caso de morte acidental ❖ Pgto em dinheiro para auxílio supermercado em caso de morte acidental (R\$1.500) ❖ Auxílio funeral (R\$1.500) ❖ 1 Sorteio/mês de R\$ 5.000 pela loteria federal ❖ A contratação é feita somente por fatura de adesão ou por telemarketing ativo da seguradora para clientes potenciais 	R\$3,99
		Plano Ideal	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto de conserto (até R\$700/evento) de fogão a gás, lavadora de louças, refrigerador e freezer, com até 6 anos de uso. Limitado por 3 assistências/ano ❖ Franquia de R\$30 e carência de 30 dias ❖ A contratação é feita somente por fatura de adesão ou por telemarketing ativo da seguradora para clientes potenciais 	R\$6,50








		Renda Hospitalar	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro pela diária de internação (R\$150/dia de internação) com carência de 12 horas ❖ 1 Sorteio/mês de R\$5.000 pela loteria federal ❖ Pode ser contratado por telefone 	R\$7,90 (individual) R\$14,60 (familiar)
		Acidentes Pessoais Premiados	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$50.000) em caso de morte acidental ❖ 4 Sorteios/mês de R\$5.000 pela loteria federal ❖ Pode ser contratado por telefone 	R\$10,90 (individual) R\$15,90 (familiar)
		Plano Vida Melhor	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$8.000) em caso de morte acidental ❖ Pgto em dinheiro (R\$8.000) para transplantes de córnea, rins, coração, pulmão e medula óssea ❖ 1 Sorteio/mês de R\$5.000 pela loteria federal <p>A contratação é feita somente por fatura de adesão ou por telemarketing ativo da seguradora para clientes potenciais</p>	R\$3,99
		Acidentes Pessoais Chamada Premiada	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro em caso de morte acidental em: <ul style="list-style-type: none"> Meios de transporte público (R\$50.000) Veículos particulares ou como pedestre (R\$20.000) Outros acidentes (R\$6.000) ❖ 4 Sorteios/mês de R\$5.000 pela loteria federal 	R\$10,90 (individual) R\$15,90 (familiar)
		Seguro Mapfre Celular	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto de conta (12x R\$50) em caso de morte acidental ou IPTA* ❖ Pgto de conta (4x R\$50) em caso de desemprego involuntário ou incapacidade física temporária ❖ Reposição (até R\$400) do kit básico (aparelho, recarregador e bateria) em caso de roubo do aparelho 	R\$5,99
		Seguro pós-pago	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto de conta (12x R\$100) em caso de morte acidental ou IPTA* ❖ Pgto de conta (3x R\$100) em caso de desemprego involuntário ou incapacidade física temporária ❖ Pgto em dinheiro (até R\$2.500) em caso de roubo do aparelho 	R\$9,90 a R\$14,99
		Conta Super Protegida	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto de conta (24x R\$70) em caso de morte acidental ou IPTA* ❖ Pgto de conta (3x R\$70) em caso de desemprego involuntário ou incapacidade física temporária ❖ Descontos em farmácias de até 25% 	R\$3,99

*IPTA: incapacidade permanente total por acidente

Tabela 22 – Benchmarking Nacional – Outras empresas (fonte: Internet)

Empresa	Corretora	Nome do Produto	Coberturas e Serviços	Preço Mensal
		Super Proteção Premiada	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$30.000) em caso de Incêndio/Raio/Explosão ❖ Pgto de conta (12x R\$80) em caso de morte ou IPTA* ❖ Pgto de conta (4x R\$80) em caso de desemprego involuntário ou incapacidade física temporária ❖ Auxílio supermercado (12x R\$100) ❖ Assistência domiciliar 24 horas (encanador, chaveiro e eletricista): 2 assistências por ano de até R\$60 ❖ Desconto em farmácias de até 25% ❖ 4 sorteios/mês de R\$2.500 pela loteria federal 	R\$4,23
		Conte Comigo 24hs	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$10.000) em caso de morte acidental ❖ Assistência domiciliar 24 horas (encanador, chaveiro e eletricista): 2 assistências por ano de até R\$60 ❖ Assistência em acidentes com a residência (serviços de limpeza, guarda de móveis, hospedagem e guarda de animais de estimação) ❖ 1 Sorteio/mês de R\$5.000 	R\$4,90
		Seguro Residencial	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (500x valor da última conta) em caso de Incêndio/Raio/Explosão/Vendaval ❖ Pgto de conta de luz (12x valor da última conta) em caso de morte ou IPTA* ❖ Pgto de conta de luz (4x valor da última conta) em caso de desemprego ou incapacidade física temporária ❖ Pgto em dinheiro (50x valor da última conta) em caso de danos a terceiros ❖ Assistência domiciliar 24 horas (encanador, chaveiro e eletricista): 2 assistências por ano de até R\$60 ❖ 1 Sorteio/mês de R\$5.000 	8,5% da conta de energia
		Plano Benefício	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$10.000) em caso de morte acidental ❖ Auxílio funeral (R\$2.000) ❖ Desconto em farmácia de até 25% ❖ 4 Sorteios/mês de R\$1.500 	R\$ 2,95
		Seguro Proteção em Conta	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$20.000) em caso de Incêndio/Raio/Explosão ❖ Pgto de conta (12x R\$50) em caso de morte acidental ou IPTA* ❖ Pgto de conta (4x R\$50) em caso de desemprego ou incapacidade física temporária ❖ 1 Sorteio/mês de R\$5.000 	R\$ 3,00
		Seguro Além da Conta	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$20.000) em caso de Incêndio/Raio/Explosão ❖ Pgto de 12 contas de luz em caso de morte ou IPTA* ❖ Pgto de 3 contas de luz em caso de desemprego ou incapacidade física temporária ❖ Pgto em dinheiro (R\$1.000) em caso de acidentes pessoais ❖ Assistência domiciliar 24h (eletricista, chaveiro e encanador): 2 assistências por ano de até R\$60 ❖ 1 sorteio/mês de R\$ 5.750 	R\$ 2,90

		Renda Hospitalar 100	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro pela diária de internação (R\$100) a partir do 3º dia ❖ Assistência funeral (R\$1.500) ❖ Desconto de até 50% em farmácias 	R\$ 12,30
		Acidentes Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$50.000) em caso de morte acidental em meios de transporte coletivo ❖ Pgto em dinheiro (R\$10.000) em caso de morte em outros acidentes ❖ Pgto em dinheiro pela diária de internação (R\$50/dia de internação) ❖ Assistência funeral (R\$1.500) 	R\$ 12,30
		Residencial	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$30.000) em caso de Incêndio, raio ou explosão ❖ Pgto em dinheiro (R\$2.000) do aluguel em caso de incêndio/raio/explosão ❖ Pgto em dinheiro (R\$2.000) em caso de danos a terceiros ❖ Pgto em dinheiro (R\$100) em caso de desemprego ❖ Assistência 24 horas (encanador, chaveiro e eletricista): 2 assistências por ano de até R\$60 	R\$ 12,78
		Vida Premiado	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$20.000) em caso de morte natural ou IPTA* ❖ Pgto em dinheiro (R\$40.000) em caso de morte acidental ❖ Auxílio funeral (R\$1.500) ❖ 1 Sorteio/mês de R\$15.000 	R\$ 9,90
		Teto Seguro Residencial Premiado	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$50.000) em caso de Incêndio, desabamento ou dano causado pela natureza ❖ Assistência 24 horas (encanador, chaveiro e eletricista): 2 assistências por ano de até R\$60 ❖ 4 Sorteio/mês de R\$ 10.000 	R\$ 9,40
		Protege -Seguro Acidentes Pessoais Premiado	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$50.000) em caso de morte ❖ 2 Sorteios/mês de R\$ 5.000 pela Loteria Federal. 	R\$10,25 individual R\$12,90 familiar
		Seguro Desemprego	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$300) em caso de morte ou desemprego ❖ 1 Sorteio/mês de R\$ 10.000 	R\$ 1,95
		Seguro Residencial Premiável	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$50.000) em caso de Incêndio, raio ou explosão ❖ Pgto em dinheiro (R\$5.000) em caso de impacto de veículos terrestres ❖ Pgto em dinheiro (R\$5.000) em caso de morte ou IPTA* ❖ Pgto em dinheiro (R\$5.000) de aluguel em caso de desemprego ❖ Pgto em dinheiro (R\$5.000) em caso de danos a terceiros ❖ 1 Sorteio mensal de uma casa no valor de R\$ 40.000 	R\$ 6,95
		Cardmember Accident Protection	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$250.000) em caso de morte ou IPTA* ❖ Pgto em dinheiro (R\$250.000) em caso de invalidez parcial por acidente ❖ Pgto em dinheiro pela diária de internação (R\$100/dia de internação) ❖ 1 Sorteio/mês de R\$25.000 	R\$22,20

		Cardmember Accident Protection	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$150.000) em caso de morte ou IPTA* ❖ Pgto em dinheiro (R\$150.000) em caso de invalidez parcial por acidente ❖ Pgto em dinheiro pela diária de internação (R\$100/dia de internação) ❖ 1 Sorteio/mês de R\$15.000 	R\$13,30
		Cardmember Accident Protection	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$100.000) em caso de morte ou IPTA* ❖ Pgto em dinheiro (R\$100.000) em caso de invalidez parcial por acidente ❖ Pgto em dinheiro pela diária de internação (R\$100/dia de internação) ❖ 1 Sorteio/mês de R\$10.000 	R\$8,90
	Marcep	Acidentes Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$10.000) em caso de morte acidental ❖ Assistência funeral (R\$1.000) ❖ Cesta alimentação (12x R\$100) ❖ 4 Sorteios/mês de R\$10.000 	R\$8,00
	Marcep	Casa Protegida	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$50.000) em caso de Incêndio/Raio/Explosão ❖ Pgto em dinheiro (R\$1.000) em caso de roubo da casa ❖ Pgto em dinheiro (R\$1.000) em caso de danos a terceiros ❖ Pgto em dinheiro (R\$1.000) em caso de danos elétricos 	R\$8,99
	Marcep	Vida Popular	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (R\$19.200) em caso de morte ou IPTA* ❖ Assistência funeral (R\$2.000) ❖ 4 Sorteios/mês de R\$10.000 	R\$9,90

*IPTA: incapacidade permanente total por acidente

ANEXO 2 - BENCHMARKINGS INTERNACIONAIS

Atualmente as operadoras no mundo oferecem seguros junto com os serviços de manutenção estendida.

Tabela 23 – Benchmarking Internacional (fonte: Internet)

Empresa	Corretora	Nome do Produto	Descrição das Coberturas e Serviços	Preço Mensal
		Seguro para el Hogar	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro em caso de incêndio do mobiliário (US\$60.000) ❖ Pgto em dinheiro em caso de roubo/furto mobiliário (US\$15.000) ❖ Pgto em dinheiro em caso de danos a terceiros (US\$1.500) ❖ Pgto em dinheiro em caso de danos a cristais (US\$10.000) ❖ Pgto em dinheiro em caso de parada na provisão de gás (US\$200) ❖ Pgto em dinheiro em caso de remoção de escombros (US\$360) ❖ Pgto em dinheiro em caso de despesas com alojamento (US\$3.000) ❖ Pgto em dinheiro em caso de danos causados por roubo ou tentativa (US\$1.500) ❖ Pgto em dinheiro em caso de retirada de mobília (US\$270) ❖ Pgto em dinheiro em caso de mão de obra p/ serviços de gás (US\$750) ❖ Desconto na compra de eletrodomésticos (US\$1.000) ❖ Serviços de emergência incluindo gás, eletricidade, serralheria ou desentupidor 	US\$ 11,73
		Seguro de Accidentes Personales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (US\$50.000) em caso de morte acidental ou IPTA* ❖ Pagamento de contas de gás 	US\$10,00
		Seguro Hogar	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incêndio do edifício ❖ Roubo de bens ❖ Quebra de eletrodomésticos e de cristais ❖ Danos a terceiros ❖ Serviços de chaveiro, reparos elétricos e vazamento de gás 	US\$ 9,90
		Seguro contra Accidentes	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (US\$20.000) em caso de morte por acidente ou IPTA* ❖ Disposição de centro de atenção médica, disposição de médico, unidade polivalente de alta complexidade, traslado até o hospital, ambulância, medicamento de emergência 	US\$ 7,90
		Seguro Vida	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (US\$20.000) em caso de morte natural ou por acidente ❖ Auxílio funeral (US\$1.500) 	US\$12

 <p>C&A Argentina</p>			<ul style="list-style-type: none"> ❖ Disposição de centro de atenção médica, e de médico em caso de urgência, unidade polivalente de alta complexidade, traslado até o hospital, ambulância, medicamento de emergência 	
 <p>C&A Argentina</p>		Protección Total	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cobre gastos feitos por terceiros em caso de roubo do seu cartão ❖ Cobertura da dívida do cartão em caso de morte ou IPTA do titular do cartão ❖ Desconto de até 40% em farmácias e entrega domiciliar grátis 	US\$4
 <p>potecario.com del Banco Hipotecario Argentina</p>		BH Protección	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro pela diária de internação (US\$16/día de internação) ❖ Pgto em dinheiro (US\$16.000) em caso de morte accidental ou IPTA* em viagem automotiva ❖ Pgto em dinheiro (US\$8.000) em caso de morte ou IPTA* em outro tipo de acidente 	US\$1,80 a US\$3,28
 <p>citi Argentina</p>		Plan Protección Total	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pgto em dinheiro (US\$50.000) em caso de morte accidental em transporte público ❖ Pgto em dinheiro (US\$25.000) em caso de morte accidental como passageiro, táxi ou pedestre ❖ Pgto em dinheiro (US\$5.000) em caso de morte natural 	US\$ 6,00

ANEXO 3 - DESCRIÇÃO DE ALGUNS PLAYERS

➤ CORRETORAS

❖ Aon Affinity do Brasil

A AON Affinity do Brasil tem 95% de market-share no mercado brasileiro de seguros massificados oferecidos por empresas do setor de telecomunicações. Tem parceria com 25 concessionárias de distribuição de energia elétrica e 3 de telecomunicações. Ela tem metas agressivas de crescimento, segundo matérias veiculadas na grande imprensa.

❖ TGP

A TGP Brasil Corretora de Seguros e Resseguros Ltda., foi constituída para assessorar e administrar todos os seguros das empresas da Telefônica no Brasil, bem como quantificar, analisar e avaliar os riscos existentes.

Atua principalmente formando parcerias com corretoras e seguradoras em prol de funcionários para obter melhores contratos de seguros para o patrimônio da Telefônica.

❖ Marsh

A Marsh é a maior empresa de consultoria e assessoria em seguros operando no país. Atende as necessidades empresariais de seus clientes utilizando estratégias e iniciativas desenvolvidas em cada um de seus segmentos operacionais sendo a empresa líder na criação, desenho e implementação de seguro para corporações de alta complexidade operacional.

Atualmente, a Marsh tem 4 milhões de apólices em sua carteira de seguros massificados. Sendo uma de suas clientes a C&C.

➤ **SEGURADORAS**

❖ **Ace**

A ACE tem boa experiência na estruturação de programas de seguros massificados, fazendo toda a operacionalização de campanhas de marketing direto e dando todo o suporte para a implantação da campanha.

Para cada empresa é elaborado um produto com um mix especial de coberturas e custo adaptado ao perfil de seus clientes.

Expertise no lançamento de produtos e baixo custo, aliados à facilidade na adesão fazem com que haja altos índices de resposta aos seguros e conseqüente aumento da receita gerada aos parceiros, pelo produto em si e pelo aumento da adimplência da carteira de clientes.

Age em diversas empresas prestadoras de serviço como: BCP Telecomunicações, BrTelecom, Telemar, AES Eletropaulo, Bandeirante Energia, entre outras. Em certas empresas em parceria com a Aon.

❖ **Assurant Group**

No Brasil representado pela Assurant Seguradora, que oferece a proteção financeira para o desemprego, a impossibilidade de trabalho provisório, impossibilidade física permanente ou a morte, e A Assurant Services que administra programas de garantia estendida de uma variedade de produtos.

❖ **Chubb**

A Chubb é uma seguradora que possui grande experiência no ramo de seguros massificados e desenvolve parcerias com empresas que tenham acesso a grandes bases de clientes

Para atingir tal objetivo, a seguradora também investe em tecnologia e lança novos produtos como o Seguro Mulher, Proteção Financeira e Seguro Aposentado, reforçando também a área comercial e de atendimento. Tem bom conhecimento no desenvolvimento e implantação de estratégias para comercialização, pois conta com uma equipe especializada em seguros massificados.

❖ **Grupo Mapfre**

Grupo segurador espanhol que chegou ao Brasil após incorporar o Grupo Segurador Vera Cruz em 1992. Hoje conta com diversas empresas instaladas no Brasil, seguradoras, empresas

de previdência, distribuidora de títulos e valores mobiliários, empresas de assistência (Brasil Assistência), entre outras.

A Brasil Assistência conta atualmente com 63 clientes corporativos e mais de 350 contratos, sendo líder no mercado de assistência do Brasil, com carteira atual de 23,7 milhões de usuários, tendo um total de 30 milhões de beneficiários.

Atualmente ela é parceira da Telefônica sendo a seguradora responsável pela garantia do risco (60%) dos serviços relacionados ao Seguro Conta Garantida e tem a possibilidade de atuar também no ramo de serviços.

➤ **ASSISTÊNCIA**

❖ **Mondial Assistance**

O Grupo Mondial Assistance é líder mundial em Assistência 24 horas, Seguro Viagem e Serviços a Clientes.

Desenha soluções sob medida, sempre tendo em mente os objetivos e necessidades de seus Clientes. Alguns exemplos do tipo de soluções que o Grupo Mondial Assistance disponibiliza: Seguros de Viagem; Consertos de emergência e reparação de veículos; coordenação de operações médicas críticas, remoção e repatriação; assistência ao Lar e serviços de baby-sitter; serviços médicos complementares a primeiros-socorros; assistência em catástrofes domésticas devido a enchentes, incêndios ou tempestades; tele-assistência 24 horas para idosos e serviço de call centers informativos.

❖ **USS Serviço de Assistência**

Realiza mais de 1 milhão assistências por ano para uma carteira de clientes com mais de 11,8 milhões de usuários, atendidos em todo território nacional. De acordo com as necessidades de seus clientes, ela oferece: agilidade na prestação de serviços; atendimento personalizado; aumento do relacionamento empresa/cliente; segurança; análise de resultados através de relatórios mensais; controle de qualidade dos serviços prestados e conta com mais de 36.000 prestadores de serviços.

BIBLIOGRAFIA

BATAGLIA, W. e PINTO, A.C. **“A influência da privatização no posicionamento das operadoras de rede: o caso brasileiro”** – São Paulo, VII SEMEAD, 2004.

BNDES **“Telecomunicações Pós-Privatização: Perspectivas Industriais e Tecnológicas”** BNDES Setorial, 1998.

BROWNING, H. C., SINGELMAN, J. **The emergence of a service society**. Springfield, 1978.

Carvalho, M. M. **“Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação”** – São Paulo: Atlas, 2007.

Corrêa, H. L.; Caon, M. **Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo. Atlas, 2002.

Dornelas, J. C. A. **“Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios”** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FLEURY, A. **“Gestão de competências para produção industrial de serviço”** In: **Gestão da inovação para a competitividade empresarial brasileira no contexto de globalização e informatização da economia: O caso do setor de telecomunicações**. Relatório técnico do NPGT – Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da FEA/USP, 2004.

Gitman, L. J. e Madura, J. **“Administração Financeira: uma abordagem gerencial”** – São Paulo: Addison Wesley, 2003.

Hoji, M. **“Administração Financeira: uma abordagem prática”** – São Paulo: Atlas, 2004.

Kotler, P. E Armstrong G. **“Princípios de Marketing”** – Prentice-Hall, 1995.

PORTER, M. E. **“Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência”** – Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

Websites

ACE - <http://www.acelatinamerica.com/acela/> - Acessado em 15 de outubro

AES ELETROPAULO - <http://www.eletropaulo.com.br/> - Acessado em 15 de outubro

AMERICAN EXPRESS - <http://www.americanexpress.com/br/homepage/default.shtml> - Acessado em 15 de outubro

AON - http://www.aonbrasil.com.br/paginas/vst_entrada.asp/ - Acessado em 15 de outubro

ASSURANT - <http://www.assurantsolutions.com/brasil/> - Acessado em 15 de outubro

BRASIL TELECOM - <http://www.brasiltelecom.com.br/> - Acessado em 15 de outubro

C&A - <http://www.cea.com.br/> - Acessado em 15 de outubro

CHUBB - <http://www.chubb.com/> - Acessado em 15 de outubro

CLARO - http://www.claro.com.br/portal/pre_home.jsp - Acessado em 15 de maio

ELEKTRO - http://www.elektro.com.br/portal/page/portal/pg_site_elektro/res_capa -
Acessado em 15 de outubro

FENASEG - <http://www.fenaseg.org.br/main.asp/> - Acessado em 10 de junho

FININVEST - <http://www.fininvest.com.br/hom/index.asp> - Acessado em 15 de outubro

FUNENSEG - <http://www.funenseg.org.br/> - Acessado em 10 de junho

IBGE - <http://www.ibge.gov.br/home/> - Acessado em 12 de maio

MAPFRE - <http://www.mapfre.com.br/> - Acessado em 15 de outubro

MARSH - <http://www.marsh.com.br/auto.cfm?CFID=664389&CFTOKEN=39544070> -
Acessado em 15 de outubro

PERNAMBUCANAS - <http://www.pernambucanas.com.br/asp/Catalogo/Default.aspx> -
Acessado em 15 de outubro

RIACHUELO - <http://www.lojasriachuelo.com.br/> - Acessado em 15 de outubro

SUSEP - <http://www.susep.gov.br/principal.asp> - Acessado em 10 de junho

TELEFONICA - <http://www.telefonica.com.br/residencial/> - Acessado em 15 de agosto

TELEMAR - <http://www.telemar.com.br/> - Acessado em 15 de agosto

ZURICH - <http://www.zurich.com.br/> - Acessado em 15 de outubro