

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA
DE FINANÇAS E CONTROLADORIA

MOANA SCARSI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING: PROPOSTA PARA A
LIBERTY SEGUROS PARA APRIMORAR O ATENDIMENTO AOS CORRETORES

CRICIÚMA

2013

MOANA SCARSI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING: PROPOSTA PARA A
LIBERTY SEGUROS PARA APRIMORAR O ATENDIMENTO AOS CORRETORES**

Monografia apresentada à Diretoria de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

CRICIÚMA

2013

**Ao meu namorado André, por sua
contribuição, paciência e amor.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente a DEUS, pela saúde e força para concluir esta etapa.

A Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) por ser uma instituição comprometida com sua missão e visão de excelência na educação, formação profissional e produção de conhecimentos científicos.

A Liberty Seguros, uma empresa admirada, de pessoas acessíveis e engajadas no propósito comum.

Aos meus colegas de trabalho, Julia, Marcos e Tânia, pela amizade, aprendizado e contribuições neste trabalho.

Aos colegas, Adriana C. F. Gomes e Humberto Delaiti, do departamento de marketing da Liberty, pelo apoio e disposição em ajudar.

Ao meu orientador prof. Dr. Abel C. de Souza, com sua experiência soube compreender e conduzir perfeitamente os objetivos almejados neste trabalho.

As professoras, Gisele S. C. Lopes e Rosemari de O. Duarte pela ajuda e presteza.

A minha família, pela educação, apoio, amor e tudo que já fizeram por mim.

Ao meu namorado André de L. Darolt, pelas contribuições neste trabalho, companheirismo, paciência e amor.

Ao Guilherme P. Piazza, pela amizade construída na pós-graduação.

Aos demais colegas e professores que estiveram comigo neste período, que com carinho serão sempre lembrados.

Muito obrigada!

“Não há vento favorável para aquele que não sabe aonde vai.”

Sêneca

RESUMO

SCARSI, Moana. **Planejamento Estratégico de Marketing: Proposta para a Liberty Seguros para aprimorar o Atendimento aos Corretores.** 2013. 109 páginas. Monografia da Diretoria de Pós-Graduação, Especialização em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Com a forte concorrência no mercado seguros, este estudo foi desenvolvido visando conhecer os corretores, que são os parceiros de negócios das seguradoras intermediando contratos de seguros, desta forma, justifica-se conhecer suas necessidades, a satisfação entregue a fim de identificar oportunidades e implementar ações de marketing de relacionamento, buscando não somente o alcance dos objetivos organizacionais, mas o ganha-ganha nesse relacionamento. Devido a tais fatores, o problema deste estudo emerge: como desenvolver um plano estratégico de marketing da Liberty Seguros para aprimorar o atendimento comercial aos corretores de seguros da Associação de Municípios da Região de Laguna (AMUREL)? Foi constatado que o plano estratégico de marketing é a ferramenta adequada para solucionar o problema desta pesquisa, pois, fornece direção para os esforços de marketing, articula e materializa os inúmeros detalhes do planejamento e os converte num documento físico para a busca dos objetivos estratégicos. Como forma de responder ao problema desta pesquisa, buscou-se fundamentos de autores que abordaram a administração, suas principais teorias, funções administrativas, com ênfase no planejamento, marketing, marketing de serviços e relacionamento, planejamento de marketing e finalmente plano de marketing. A metodologia utilizada quanto aos fins da investigação foi a pesquisa exploratória e quanto aos meios bibliográfica e de campo. A amostra foi de 16 corretores de seguros que atuam na AMUREL, sendo que três deles atuam em Urussanga e Orleans, cidades que não fazem parte desta microrregião. Na análise dos dados utilizou-se o enfoque qualitativo e quantitativo, permitindo concluir que o atendimento comercial é um aspecto importante para os corretores de seguros da região estudada, assim como a agilidade neste atendimento. Eles atuam fortemente com o ramo automóvel mas gostariam de se especializar e formar carteira nos ramos vida e comércio e serviços. Na busca de opções, grande parte mantém operações com 15 a 16 seguradoras, um número relevante considerando o porte das corretoras que na sua maioria tem de 500 a 1.200 clientes. Os corretores estudados demonstraram que estão satisfeitos com o atendimento comercial recebido pela gestora da Liberty Seguros, considerando-o superior a concorrência. A Liberty é vista como boa a excelente por eles, confirmando que o marketing de relacionamento vem sendo praticado. O resultado da pesquisa evidenciou que o plano estratégico de marketing pôde ser elaborado a fim de responder ao problema deste estudo, contendo a análise das oportunidades, ameaças, pontos forte e fracos da Liberty Seguros, a definição dos objetivos qualitativos e quantitativos bem como as estratégias para o seu alcance. Finalmente foi elaborado um plano de ação com cronograma e orçamento para implementação do plano estratégico de marketing da Liberty Seguros para aprimorar o atendimento comercial aos corretores de seguros da AMUREL.

Palavras-chave: Plano de marketing. Seguros. Estratégia. Marketing de relacionamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Quantos segurados a corretora possui?	72
Figura 2 – Possui sistema gerencial?.....	73
Figura 3 – Com quantas companhias seguradoras ativamente opera?	75
Figura 4 – Produção mensal no ramo automóvel.....	76
Figura 5 – Produção mensal no ramo empresarial com LMI até 5 milhões.....	77
Figura 6 – Produção mensal no ramo de residência	78
Figura 7 – Produção mensal no ramo vida em grupo.....	79
Figura 8 – Produção mensal no ramo vida individual.....	80
Figura 9 – Gostaria de se especializar em algum ramo citado?.....	81
Figura 10 – Procura focar na seguradora que oferece melhor atendimento comercial	84
Figura 11 – Companhias com maior produção em itens	85
Figura 12 – Avaliação da Liberty	87
Figura 13 – Satisfação com o atendimento comercial recebido pela gestora da Liberty	88
Figura 14 – Comparando as congêneres, o atendimento comercial da Liberty é:.....	89
Figura 15 – Ramos que mais cresceram em 2006 – 2012.....	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantos segurados a corretora possui?.....	71
Tabela 2 – Possui sistema gerencial?.....	72
Tabela 3 – Número de clientes versus sistema gerencial	74
Tabela 4 – Com quantas companhias seguradoras ativamente opera?	74
Tabela 5 – Qual a produção mensal no ramo automóvel?.....	76
Tabela 6 – Qual a produção mensal no ramo empresarial com LMI até 5 milhões? .	77
Tabela 7 – Qual a produção mensal no ramo de residência?	78
Tabela 8 – Qual a produção mensal no ramo vida em grupo?.....	79
Tabela 9 – Qual a produção mensal no ramo vida individual?.....	80
Tabela 10 – Gostaria de se especializar/formar carteira em algum ramo citado?....	81
Tabela 11 – Quais atributos mais importantes no atendimento comercial?.....	82
Tabela 12 – Procura focar na seguradora que oferece melhor atendimento comercial	83
Tabela 13 – Quais são as cinco companhias com maior produção em itens?.....	85
Tabela 14 – Como você avalia a Liberty num aspecto geral?	86
Tabela 15 – Satisfação com o atendimento comercial recebido pela gestora da Liberty	87
Tabela 16 – Comparando as congêneres, o atendimento comercial da Liberty é:....	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Plano estratégico de marketing da Liberty Seguros para aprimorar o atendimento comercial aos corretores de seguros da AMUREL.....	65
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMREC	Associação de Municípios da Região Carbonífera
AMUREL	Associação de Municípios da Região de Laguna
FENSEG	Federação Nacional de Seguros Gerais
FIFA	Federação Internacional de Futebol Associado
LMI	Limite Máximo de Indenização
PGBL	Plano gerador de benefício livre
PIB	Produto Interno Bruto
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
VGBL	Vida Gerador de Benefício Livre

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 ADMINISTRAÇÃO	17
2.1.1 Conceitos	19
2.1.2 Evolução	20
2.1.2.1 Teoria da administração científica	21
2.1.2.2 Teoria clássica	24
2.1.2.3 Teoria da burocracia.....	26
2.1.2.4 Teoria das relações humanas	28
2.1.2.5 Teoria da ciência do comportamento	29
2.1.3 Funções administrativas	34
2.1.3.1 Planejamento	34
2.1.3.2 Organização	35
2.1.3.3 Direção	35
2.1.3.4 Controle.....	36
2.1.4 Planejamento	37
2.1.4.1 Planejamento estratégico	40
2.1.4.2 Planejamento tático e operacional	41
2.2 MARKETING	43
2.2.1 Marketing de serviços	46
2.2.2 Marketing de relacionamento	51
2.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING	54
2.3.1 Plano de marketing	55
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	61
3.2 ÁREA DE PESQUISA E POPULAÇÃO-ALVO	62
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	62
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	63

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	64
4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA	65
4.1 PLANO DE MARKETING	65
4.1.1 Controle.....	70
4.2 ANÁLISE AMBIENTAL.....	70
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	93
5 CONCLUSÃO	99
REFERÊNCIAS.....	103
APÊNDICE.....	106

1 INTRODUÇÃO

O mercado de seguros tem suma importância para a economia, pode-se afirmar que existe uma correlação lógica, quanto mais a nação prosperar, maiores os riscos pertinentes e oportunidades para o segmento (LAS CASAS, 2003). O autor revela ainda que no Brasil a expansão do mercado de seguros deu-se após a Revolução Industrial e com a entrada de empresas estrangeiras, as quais trouxeram conhecimentos e técnicas para o segmento. Mas foi principalmente após os desafios econômicos da década de 90 que o setor se transformou: as seguradoras ganharam liberdade na precificação, companhias estrangeiras passaram a operar no país, os produtos diversificaram e a concorrência aumentou (ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS, 2013).

Com essas mudanças ambientais, as companhias alteraram suas estratégias e o relacionamento com os parceiros de negócio no decorrer do tempo. Pode-se observar, como por exemplo, a padronização das operações, redução do trabalho operacional, a inserção de tecnologias da informação, as companhias seguradoras se unindo a conglomerados financeiros, alteração do foco passando de ganhos financeiros para operacionais priorizando assim a gestão de riscos.

O mercado brasileiro de seguros é próspero e vem crescendo significativamente a cada ano, de acordo com a Federação Nacional de Seguros Gerais (FENSEG) em 2012 o crescimento real do mercado descontando a inflação foi de 15%, ou seja, um excepcional crescimento de dois dígitos. Crescimento este, que teve forte representação do seguro para pessoas (vida, VGBL, PGBL e previdência), com crescimento de 27% em relação a 2011, correspondendo a 59% do *market share* do mercado.

Já os seguros gerais cresceram 13%, impulsionado principalmente pelo seguro de automóvel. Comparado aos demais, os seguros patrimoniais apresentaram crescimento modesto de 5% (FEDERAÇÃO NACIONAL DE SEGUROS GERAIS, 2013). O mercado segurador, incluindo previdência, saúde e capitalização representaram 5,69% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2012, o que demonstra uma larga perspectiva de crescimento se comparado a participação média de 10% no PIB dos países desenvolvidos (ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS, 2013).

Participante ativa deste mercado, a seguradora em estudo - Liberty Seguros S/A está no Brasil desde 1996, quando adquiriu a tradicional Companhia Paulista de Seguros. Nos últimos anos vem ampliando expressivamente sua presença no mercado nacional e tem traçado um caminho assertivo rumo à liderança investindo no fortalecimento da marca, desta forma, com alto investimento e trabalho de marketing. É a seguradora oficial da copa do mundo da Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA) 2014 a ser realizada no Brasil (LIBERTY SEGUROS, 2013).

Números do relatório da administração do exercício findo em 31 de dezembro de 2012 mostram que a Liberty Seguros está entre as maiores seguradoras no ramo de automóveis no Brasil, com 935.500 veículos segurados. Em todos os ramos tem 1,3 milhão de clientes, emitiu 1,9 bilhão em prêmios em 2012. Estes números estão vinculados a operação que mantém com seus 17.000 corretores e colaboração dos 1.500 funcionários no Brasil. O crescimento em todas as linhas em relação a 2011 foi de 14%. Atualmente o mix de produção é composto 77% por seguro de automóvel e 23% distribuídos em seguro de pessoas, patrimonial, transportes e outros. A estratégia da companhia está voltada para o cliente, objetivando entender e atender suas necessidades construindo e mantendo um relacionamento de longo prazo com o mercado. A companhia busca também o crescimento com rentabilidade em especial no segmento pessoas e patrimonial (JUSBRASIL, 2013; LIBERTY SEGUROS, 2013).

Isto posto, é possível dizer que o mercado apresenta expressivo crescimento, e consigo está os desafios e a forte concorrência. A tendência está para a crescente diversidade de produtos e serviços, por sua vez, clientes estão cada vez mais exigentes e bem informados. O relacionamento com clientes e corretores de seguros precisa ser estreitado uma vez que os produtos estão cada vez mais semelhantes, demandando a busca por um diferencial competitivo.

Neste cenário, surge a oportunidade para o presente estudo. As constantes mudanças ambientais, a busca da companhia pelo crescimento nas demais linhas e o foco nos relacionamentos duradouros motivaram a pesquisadora a estudar os corretores de seguros. Estes profissionais são parceiros de negócios das companhias, legalmente autorizados pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) a intermediar contratos de seguros entre as seguradoras e segurados, portanto, é o principal canal de distribuição proporcionando humanização no

atendimento com os clientes: em sua grande maioria os corretores comercializam seguros de ramos e companhias diversas, influenciando na escolha dos segurados e prestando consultoria durante toda vigência das apólices.

Por este motivo, é reconhecido sua importância e influência para o alcance da estratégia de crescimento e relações duradouras, desta forma, é imprescindível conhecer suas necessidades e implementar o marketing de relacionamento a fim de entregar satisfação e valores superiores aos da concorrência.

Diante dos objetivos pretendidos, o plano estratégico de marketing será a ferramenta utilizada para o estudo, pois, seu objetivo central é a satisfação do cliente, estuda o mercado e a concorrência para verificar se os benefícios gerados estão satisfatórios, permite reconhecer onde concentrar os esforços aproveitando as melhores oportunidades do mercado, avaliar o desempenho e coordenar esforços de marketing na busca pelos objetivos (AMBRÓSIO, 2007; POLIZEI, 2005).

Fixados tais argumentos, surge o problema da pesquisa: como desenvolver um plano estratégico de marketing da Liberty Seguros para aprimorar o atendimento comercial aos corretores de seguros da Associação de Municípios da Região de Laguna (AMUREL)?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver um plano estratégico de marketing da Liberty Seguros para aprimorar o atendimento comercial aos corretores de seguros da AMUREL.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar informações sobre o perfil de produção dos corretores;
- b) Identificar as necessidades dos corretores;
- c) Listar os principais concorrentes;
- d) Avaliar como os corretores veem a Liberty e sua satisfação com o atendimento comercial recebido, comparando com a concorrência.
- e) Pesquisar informações macroambientais do ramo;

f) Criar um plano estratégico de marketing a partir dos resultados da pesquisa.

1.2 JUSTIFICATIVA

O grande crescimento do mercado segurador trouxe concorrência e desafios, demandando frequentes adequações das estratégias de relacionamento com corretores de seguros e clientes.

Antes da padronização e informatização das operações, os corretores constantemente estavam presentes nos escritórios físicos das companhias. A opção de seguradoras era menor, tornando-os mais dependentes com um relacionamento próximo. Hoje, o relacionamento entre seguradora e corretores é cultivado principalmente pelo gestor de negócios, o qual realiza visitas aos escritórios dos corretores, com orientações sobre produtos e resolução de eventuais problemas. Com isso, o gestor administra sua grade de corretores buscando as melhores práticas de marketing de relacionamento e as metas estipuladas.

Ter uma estratégia voltada ao marketing de relacionamento proporciona benefícios tangíveis e intangíveis para as empresas, embora conhecer os clientes seja tarefa desafiadora e complexa, pois são cada vez mais exigentes diante das diversas ofertas. Não diferente, os corretores de seguros, em sua maioria, trabalham com várias companhias, assim é relevante desenvolver o marketing de relacionamento objetivando sua satisfação. Conforme afirmam Kotler e Armstrong (2003), isto é alcançado quando a empresa atende as expectativas dos clientes, assim, eles compram mais e são menos sensíveis a preço.

Em busca de tais benefícios, este estudo torna-se importante para a Liberty Seguros, pois vai ao encontro de sua estratégia, que consiste em crescimento com rentabilidade e relações duradouras com os clientes. Desta forma, serão estudados os corretores atendidos pela filial de Criciúma/SC localizados na região da AMUREL, utilizando-se do plano de marketing como ferramenta para responder ao problema da pesquisa e atingir os objetivos, bem como no esforço para identificar oportunidades e delinear estratégias na busca pela preferência dos corretores e diferenciação da companhia frente aos concorrentes.

Para a pesquisadora este estudo agregará conhecimento no âmbito pessoal, profissional e acadêmico, num exercício de intenso raciocínio ao confrontar conhecimento teórico e prático para um estudo na sua área de atuação, uma vez

que a mesma faz parte da do quadro de funcionários da empresa em estudo e presta atendimento comercial aos corretores de seguros. Desta forma, proporcionará muitos benefícios em especial para a carreira profissional, numa oportunidade para avaliar a satisfação dos corretores perante seu trabalho e facilitará seu exercício como, por exemplo, na administração do tempo e em especial, crescimento da grade ao personalizar o atendimento prestado.

Diante de tais argumentos, este trabalho torna-se relevante e será viabilizado pelo fato da pesquisadora estar inserida no contexto da pesquisa, podendo posteriormente tomar decisões a partir dos resultados, tem constante contato com a população a ser pesquisada, acesso as informações, recebendo apoio da empresa para sua realização sem onerar custos para a sua mesma.

O resultado da pesquisa será apresentado para a empresa, servindo para a tomada de decisão e para viabilizar financeiramente as estratégias definidas no plano de marketing, e servirá como modelo para o atendimento aos demais corretores da filial Criciúma/SC e a quem interessar. Para a academia, terá à disposição um estudo sobre o plano de marketing no ramo de seguros, ainda carente de temas com esta problemática. Finalmente, ficará disponível para consultas científicas e continuidade nas investigações nesta área.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa apresenta uma revisão da literatura a fim de fundamentar teoricamente o problema deste estudo. Na primeira seção será abordado a administração, seus conceitos, evolução, principais teorias, funções administrativas bem como o planejamento, estratégico, tático e operacional. Na segunda seção foca-se o marketing, conceitos e aspectos relevantes, marketing de serviços, marketing de relacionamento, planejamento de marketing e finalmente o plano de marketing.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A administração é a mais importante inovação do século, a qual teve seu desenvolvimento após a segunda guerra mundial. Um período em que as tarefas sociais precisaram ser realizadas por entidades organizadas em busca de melhor desempenho e ordem. Com isso, surgiram empresas públicas e privadas, sistemas de ensino, dentre outras, marcando assim o surgimento das organizações (DRUCKER, 2002).

“Organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum” (ROBBINS, 2003, p.31). Já Stoner e Freeman (1994, p.4) conceituam como organização “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”.

Há vários pontos semelhantes entre as organizações, porque elas servem a sociedade e os indivíduos permitindo realizações que não seriam possíveis individualmente, como por exemplo, possibilitar que as pessoas vivam juntas civilizadamente contribuindo na preservação do conhecimento e nas carreiras profissionais. “Se as grandes organizações de uma nação realizam seus objetivos, a nação como um todo irá prosperar” (STONER; FREEMAN, 1994, p.5).

Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) acreditam que onde existam grupos de pessoas e organizações de tipos diversos que tenham um objetivo comum, a administração estará presente. Com este conhecimento, o caminho será mais confortável, claro e previsível. Stoner e Freeman (1994) completam que as organizações dependem da administração e administradores para servirem a

sociedade, realizar objetivos, preservar conhecimento, proporcionar carreiras e cumprir suas responsabilidades. Para tanto, é preciso um plano, adquirir e empregar os recursos necessários para tal, bem como as pessoas e um administrador para desempenhar todo processo.

A responsabilidade básica do administrador é alcançar os objetivos da organização, sem ele, é provável que a mesma fracasse (STONER; FREEMAN, 1994). Drucker (2002) fundamenta que dentre as incumbências, o administrador precisa extrair o bom desempenho das pessoas nas tarefas objetivas e impessoais, promovendo sua integração, pois, diferentemente de outras profissões, a administração é realizada dentro de organizações e relações humanas. Não são forças e fatos, mas sim, tarefas, disciplinas e pessoas. Sendo assim, o papel do administrador é preponderante para a administração ou desadministração.

Na visão de Oliveira (2008) o administrador precisa conhecer conceitos, metodologias e técnicas administrativas. Dentre suas principais responsabilidades está a obtenção de resultados por meio da atuação das pessoas, sejam, as que trabalham nas organizações, clientes ou fornecedores. Para o autor as pessoas são o foco dos assuntos administrativos nas organizações. O administrador também precisa fazer as coisas acontecerem, e isto tem relação direta com o conhecimento das técnicas e metodologias. Para Robbins (2003) o administrador supervisiona as atividades das pessoas, dando-lhes direção, para que atenda aos objetivos organizacionais e pessoais. É preciso conhecimento sobre comportamento para extrair níveis elevados de desempenho dos membros das organizações, tal como habilidades conceituais, interpessoais, técnicas e políticas.

Meggison; Mosley e Pietri Junior (1986) acreditam que os administradores desempenham todas as funções, tendo como alicerce o planejamento, organização, direção e controle das atividades organizacionais. Desta maneira a responsabilidade por estas atitudes recaem sobre eles. Embora estas funções da administração sejam iguais para todos os tipos de organização, a variável está nos administradores e nos esforços das pessoas coordenadas por este. Maximiano (2004) destaca que os administradores tomam decisões acerca dos objetivos e recursos que têm disponíveis, como: pessoas, instalações, dinheiro, espaço, dentre outras. Quanto maior a quantidade de recursos a serem utilizados, mais difícil é administrar, por isso, administradores competentes tornam-se recursos sociais e organizacionais importantes (MAXIMIANO, 2004).

Drucker (2002) finaliza que é interesse da sociedade como um todo, que o administrador e a administração tenham um bom desempenho. Em especial os trabalhadores, com seus objetivos pessoais e profissionais. Esta forte influência na sociedade moderna exige deste profissional autodisciplina e padrões elevados de um verdadeiro profissional, portanto, os frutos da administração são provenientes dos esforços de um administrador.

2.1.1 Conceitos

Santos (2010) em sua reflexão teórica acerca das indefinições da administração cita que não há uma abordagem clara do termo administração, sendo um campo ainda imaturo. Na literatura são encontradas definições e abordagens diversas, classificando-a como: ciência exata, ciência social, tecnológica, arte e ora classificada como fenômeno político. Essas abordagens distintas implicam na construção do conhecimento, trazendo indefinições e imprecisões do campo. Stoner e Freeman (1994) complementam que não há definição exata para a administração, uma vez que sofre alteração de acordo com o ambiente das organizações.

Na visão de Silva (2002 apud OLIVEIRA, 2008, p.31) “a administração pode ter abordagens de ciência, arte e de profissão”. Como ciência, é um conjunto de conhecimentos que pode ser aplicado em diferentes organizações de forma adequada e conforme sua realidade. Em outras palavras, “administração é uma ciência, que só é efetivamente entendida quando adequadamente aplicada” (OLIVEIRA, 2008, p.9). Como arte “é a capacidade, sustentada pelo conhecimento dos conceitos, metodologias e técnicas administrativas, que os profissionais têm condições de aplicar, de maneira adequada, nas organizações” (OLIVEIRA, 2008, p.32). E como profissão, Oliveira (2008) revela que é a prática das atividades de administrador, objetivando satisfação, realização pessoal e profissional.

Já Drucker (2002) afirma que a administração é exercício e não ciência, sua relevância está no conhecimento e responsabilidade adquirido na prática da mesma, o fazer se sobressai ao saber, embora possa ser aperfeiçoada com estudos. Para Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986, p.18) “é uma arte baseada em um modo operativo científico”.

No aspecto conceitual, administração é o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar

todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos” (STONER; FREEMAN, 1994, p.4). Já Maximiano (2004) define administração como o processo de tomada de decisões acerca de objetivos e recursos disponíveis: pessoas, espaço, tempo, dinheiro, instalações, dentre outras. Daft (2006, p.5) aborda administração como “alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”. Lacombe e Heilborn (2003, p.49) conceituam como “ato de trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos tanto na organização quanto de seus membros”. Para os autores, administrar uma empresa é aproveitar as circunstâncias externas, utilizando o mais eficientemente possível os recursos que possui (pessoas, máquinas, materiais e capital), desta maneira irá sobreviver e crescer.

Meggison; Mosley e Pietri Junior (1986) revelam que o conhecimento acerca da administração é universal, pois, é um sistema formado por leis, princípios e conceitos que tendem a ser aplicados em todas as situações gerenciais. Drucker (2002) completa que as funções da administração, trabalho, tarefas e dimensões são universais, mas o modo de executar o trabalho sofre forte influência da localização, governo e cultura. Em contra partida, a administração também contribui na moldagem da sociedade na qual está inserida.

As funções integrantes do processo administrativo e largamente utilizadas ao definir administração são: planejamento, organização, execução e controle, que norteiam decisões, buscam os objetivos organizacionais e o emprego dos recursos disponíveis (humano, financeiro, físico). Quanto maior a quantidade e variável de recursos a serem empregados, mais difícil é administrar (MAXIMIANO, 2004).

No decorrer do tempo, com o aumento destes recursos surgiu a necessidade de coordená-los, foi a oportunidade para pensadores da época iniciarem os estudos e desenvolvimento de teorias da administração (STONER; FREEMAN, 1994).

2.1.2 Evolução

A administração é praticada desde os primórdios da humanidade, mas foi a partir da revolução industrial, final do século XVIII, e com a expansão e complexidade das empresas que houve a sistematização do conhecimento acerca

da administração de empresas (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Stoner e Freeman (1994) complementam que a administração existe desde a pré-história, era encontrada no grupo de caçadores e seus líderes, porém, sua notoriedade deu-se com o crescimento das organizações. Com isso, estudiosos mesmo que intuitivamente, iniciaram os pensamentos sobre a origem da administração. Silva (2004) completa que é difícil reconstituir a história da administração, os registros mais antigos são vagos, quando existem. Lacombe e Heilborn (2003) revelam que no final do século XIX, surgiu a necessidade de estudar as organizações e a melhor forma para otimizar os resultados, uma vez, que este aspecto ganhara mais importância para a economia. Estes estudos deram origem as teorias da administração.

Teoria é o “conjunto coerente de suposições elaborado para explicar a relação entre dois ou mais fatos observáveis e prover uma base sólida para se prever eventos futuros” (STONER; FREEMAN, 1994, p.22). Já Lacombe e Heilborn (2003, p.37) conceituam teoria como “conjunto de suposições inter-relacionadas para explicar alguma coisa”, tendo o seu valor na capacidade de resolver problemas e propiciar base para planejar.

Lacombe e Heilborn (2003) acreditam que cada teoria organizacional foca um aspecto específico da administração: técnico, pessoas ou sistemáticas. Stoner e Freeman (1994) refletem que as teorias são produto do ambiente, influências políticas, tecnologias e econômicas de determinado tempo e lugar. Desta forma, as circunstâncias e suas aplicações são distintas, porém, o surgimento de novas teorias não anulam as demais, somam-se a elas, como pode ser observado no cenário evolutivo da administração. O estudo das teorias da administração é importante para compreender processos, fornece uma base para o futuro, permite conhecer a origem das ideias e opiniões que há hoje acerca das organizações, bem como a participação das pessoas neste processo (STONER; FREEMAN, 1994).

Daft (2006) finaliza que conhecer a evolução da administração auxilia administradores a entenderem onde estão e as perspectivas futuras para uma administração melhor. Por isso, torna-se relevante abordar as principais teorias da administração.

2.1.2.1 Teoria da administração científica

A primeira teoria administrativa que surgiu em questão cronológica foi a científica. Consistia na divisão do trabalho em tarefas elementares quase indivisíveis, e na especialização das pessoas para sua realização. Objetivando aumentar os ganhos de produtividade (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Para Stoner e Freeman (1994) esta teoria surgiu com a falta de mão de obra, em especial nos Estados Unidos. Em virtude disso, foi preciso aumentar a produtividade, utilizando formas científicas para realizar tarefas de forma mais eficiente. Foi uma “abordagem à administração, formulada por Frederick W. Taylor e outros entre 1890 e 1930, que buscava determinar cientificamente os melhores métodos para a realização de qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar os trabalhadores” (STONER; FREEMAN, 1994, p.24).

Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) revelam que os primeiros conceitos da administração científica foram elaborados por Frederick W. Taylor (1856-1915), um engenheiro que trabalhava com manutenção de máquinas. Suas ideias tiveram contribuição de outros pensadores, como Henry L. Gantt, Frank B. e Lillian M. Gilbreth, porém, Taylor tomou a frente em melhorar os métodos da administração de sua época. Robbins (2003) destaca que em 1911, Taylor publicou os “princípios da administração científica”, marcando o nascimento da moderna teoria da administração, sendo considerado o pai da administração científica (ROBBINS, 2003).

Taylor era um inconformado com a ineficiência dos trabalhadores, como não havia um padrão ao executar as tarefas, cada um fazia a sua maneira, levando-o acreditar que não era utilizado um terço da capacidade dos trabalhadores. Desta forma, ele dispôs-se a aplicar um método científico para melhorar tal ineficiência no chão de fábrica e por duas décadas buscou a melhor maneira para realizar cada trabalho (ROBBINS, 2003).

Sua teoria se baseou no estudo de tempos na linha de produção. Cronometrando os movimentos dos operários, conseguiu definir os métodos mais rápidos para cada atividade e quanto cada um poderia produzir com os materiais disponíveis. Incentivou os patrões a remunerarem financeiramente os operários mais produtivos, assim, eram incentivados a ultrapassar os padrões convencionais de produção (STONER; FREEMAN, 1994). Para Lacombe e Heilborn (2003, p.38) esta teoria defendia que os interesses dos funcionários e da organização poderiam coincidir partindo do pressuposto “o máximo de dinheiro para todos”, em que a

motivação era baseada no incentivo financeiro.

Robbins (2003, p.490) revela que “Taylor obteve melhorias constantes na produtividade, na faixa de 200% ou mais. E reafirmou o papel dos gerentes em planejar e controlar, e dos trabalhadores de executar conforme fossem instruídos a fazer”. O autor menciona que prestando serviço às empresas, Taylor conseguiu resultados incríveis, aumentando a produtividade e salários dos trabalhadores, conseqüentemente, pôde-se reduzir o quadro de funcionários.

Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) revelam que sua abordagem baseava-se numa revolução mental: os gerentes deveriam desejar o aumento da produção e dividir os ganhos com os trabalhadores, com um trabalho mais fácil e favorável. Stoner e Freeman (1994) citam que a filosofia de Taylor era composta por quatro princípios:

- A criação de uma efetiva ciência da administração, isto é, definir a melhor forma para realizar cada tarefa;
- A seleção científica dos trabalhadores de forma que cada um ficasse responsável pela função que estivesse apto;
- A educação e o aperfeiçoamento científico do trabalhador;
- A cooperação amigável entre a administração e trabalhadores.

Em sua análise Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) citam que infelizmente os especialistas da época não tiveram a revolução mental objetivada nesta teoria, preocupando-se apenas com o aumento da produção, sem considerar devidamente o fator humano. Inclusive, o trabalho de Taylor atingiu os níveis mais baixos da hierarquia e desta forma teve pouca atenção dos níveis elevados.

Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) revelam que esta teoria foi desaprovada pelos movimentos trabalhistas da época, em função da redução no quadro de operários. Lacombe e Heilborn (2003) complementam que a teoria foi temida pelos trabalhadores e sindicatos, devido a demissões oriundas do aumento da produtividade. Sofreram críticas também aos exageros, por ter características de desumanização do trabalho, pois, baseava-se em um trabalho rápido e monótono, levando em consideração apenas o estímulo financeiro, não considerando as demais necessidades individuais.

Henry L. Gantt (1861-1919) trabalhou com Taylor em vários projetos, quando sozinho, remodelou o sistema de incentivos do colega. Sua nova ideia buscava mais impacto motivacional, o que faria com que cada trabalhador que

concluísse sua meta diária de trabalho, ganhasse um incentivo. Em outro modelo com foco nos supervisores, premiaria-os caso o funcionário concluísse seu trabalho e um extra se todos o fizessem. Com isso, supervisores buscariam ajudar sua equipe a desempenhar um trabalho melhor. Em outra abordagem, Gantt criou um sistema de avaliação pública dos funcionários, por meio de gráficos diários (STONER; FREEMAN, 1994).

Frank B. (1868-1924) e Lillian M. Gilbreth (1878-1972) em suas teorias científicas estudaram fadiga e movimentos. Além destes, Lillian estudou formas de bem-estar do trabalhador, pois na sua visão, o objetivo da administração científica era ajudar os trabalhadores a atingir seu potencial como seres humanos. Já Frank acreditava que fadiga e movimentos eram interligados, portanto a cada movimento extinto haveria minimização da fadiga. Ambos os estudiosos, acreditavam que estudar a fadiga motivaria os trabalhadores (STONER; FREEMAN, 1994).

Por fim, Oliveira (2008) conclui que a administração científica proporcionou importantes contribuições na prática da administração. Apresentando melhorias no processo produtivo, estruturando as atividades e objetivos organizacionais, sendo utilizada e aperfeiçoada por muito tempo.

2.1.2.2 Teoria clássica

A teoria clássica das organizações teve surgimento com a necessidade de encontrar métodos para administrar organizações mais complexas, como as fábricas. Esta teoria foi “uma tentativa pioneira de Henri Fayol de identificar os princípios e as habilidades que servem de base à administração eficaz” (STONER; FREEMAN, 1994, p.27). Na visão de Robbins (2003) esta abordagem considerava a administração no contexto da organização em sua totalidade, iniciando as primeiras teorias acerca do trabalho dos gerentes e a boa prática da administração. Já Lacombe e Heilborn (2003, p.39) afirmam que esta teoria “estabelece uma forma de administrar dando ênfase à maneira correta de se estabelecer a estrutura organizacional e as responsabilidades dos administradores, por meio da compreensão precisa e metódica do trabalho”.

Seu principal idealizador, conforme afirmam Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) foi Henri Fayol (1841-1925), Francês, engenheiro de minas, sendo o teórico no campo da administração com maior evidência na Europa até metade do

século XX. Para Robbins (2003, p.491) ele dispensou sua atenção na atividade dos gerentes, pois tinha experiência como “diretor administrativo de uma grande companhia francesa de mineração de carvão”.

Neste sentido, Oliveira (2008) relata que seu foco estava para a estrutura organizacional e funções do administrador. Ele separou, enumerou e definiu cada atividade, aprofundando-se nas tarefas que deveriam ser exercidas na empresa. Lacombe e Heilborn (2003) revelam que as funções organizacionais foram separadas em quatro categorias, denominando-as: produção, comercialização, finanças e administração. Já as atividades gerenciais foram definidas como: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.
Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação;
Organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa;
Comandar é dirigir o pessoal
Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços;
Controlar é velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. (CARAVANTES, 1998, p.43).

Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) relatam que Fayol acreditava na universalidade das funções administrativas, ou seja, poderiam ser aplicadas em todos os trabalhos organizados. Sua segunda tese é que existia uma teoria da administração formada por um conjunto de conhecimentos que podiam e deveriam ser ensinados. Stoner e Freeman (1994) destacam que antes destes estudos acreditava-se que o administrador nascia pronto, mas Fayol defendia que poderia ser aprendido.

Na análise de Daft (2006), Fayol discutiu 14 princípios gerais da administração, alguns até hoje fazem parte da filosofia da administração, a saber:

- **Unidade de comando:** cada funcionário deve receber ordens de apenas um supervisor;
- **Divisão do trabalho:** os trabalhos sofrem influência conforme sua especialização, podendo resultar num melhor desempenho com o mesmo esforço;
- **Unidade de direção:** os trabalhos semelhantes devem ser agrupados sob direção de um único gerente;
- **Cadeia escalar:** uma cadeia de autoridade se forma do topo para baixo, incluindo todos os funcionários.

Na análise de Stoner e Freeman (1994, p.27) Fayol defendia que “com previsão científica e métodos adequados de administração, os resultados satisfatórios eram inevitáveis” no aspecto científico Taylor e Fayol eram parecidos, porém, enquanto o primeiro se preocupava com as funções organizacionais, o segundo abordava a organização como um todo, focando principalmente na administração, pois, era a mais negligenciada.

Esta teoria recebeu algumas críticas por sua abordagem simples, inflexibilidade, mecanicismo, tratamento inadequado de questões pessoais e também baixo rigor científico. Como contribuição, apresentou uma forma estruturada de identificar as atividades nas organizações e de analisar a atuação dos administradores (OLIVEIRA, 2008). Para Caravantes (1998) as teorias de Fayol ainda hoje são muito utilizadas nas organizações.

2.1.2.3 Teoria da burocracia

Esta teoria originou-se na Europa no início do século XX, diferentemente das anteriores, abordou a organização no aspecto institucional. “Buscava a racionalidade técnica requerida para projetar e construir um sistema administrativo, baseado no estudo exato dos tipos de relacionamentos humanos necessários para expandir a produtividade” (SILVA, 2004, p.159). Já Daft (2006) afirma que a burocracia surgiu no fim de 1800, pois, as organizações Europeias da época eram administradas de forma pessoal e familiar, incidindo interesses pessoais e conseqüentemente infidelidade à missão da empresa. Stoner e Freeman (1994) acreditam que esta teoria surgiu com o fato de as organizações serem orientadas por objetivos e ao conter muitos indivíduos, demandaria uma regulamentação controlada de suas atividades.

Os aspectos principais de uma organização burocrática consistiam na organização dos cargos e definição da hierarquia, os quais só estariam qualificados para participar da administração aqueles com preparo técnico, surgindo então a demanda por treinamentos. Para alcançar os objetivos era preciso seguir regras e normas, em que todas as informações relevantes deveriam ser registradas, e os cargos teriam responsabilidades definidas e autoridade para desempenhá-las (CARAVANTES, 1998). De outra forma, Lacombe e Heilborn (2003, p.39) analisam a burocracia como “teoria que enfatiza formalização, divisão do trabalho, hierarquia,

impessoalidade, profissionalização e competência técnica dos funcionários”.

Para Oliveira (2008) o principal idealizador desta teoria foi o sociólogo alemão Max Weber (1864-1920). Silva (2004) completa que ele era formado em direito e fez parte de uma geração de professores com preocupações universais. Quando morreu seus estudos estavam desordenados, pois, ele nunca produziu um trabalho sistemático na íntegra. Oliveira (2008) revela que somente dez anos após sua morte seus trabalhos foram reconhecidos.

Robbins (2003) cita que Weber pensava num tipo ideal de organização, denominando-a burocracia. Sua teoria consistia na divisão do trabalho, hierarquia claramente definida com regras detalhadas e relações impessoais, separando donos de gerentes. Weber admitia que na realidade este modelo ideal não existia, mas era uma tentativa de eliminar ineficiências, apadrinhamentos, que eram características de muitas organizações da época, Lacombe e Heilborn (2003) destacam que esta abordagem diminuía o arbítrio pessoal e a promoção deveria ser feita por mérito. Já Silva (2004) acredita que burocracia ideal de Weber procurava estruturar, estabilizar as organizações através de uma hierarquia integrada de atividades, definidas por regras. Este modelo não era inflexível, procurava oferecer o meio mais eficiente de trabalhar, desta forma, cada funcionário deveria definir sua atividade e a relação com as demais.

Na análise de Daft (2006) Weber vislumbrava uma organização profissional e racional, conseqüentemente mais eficiente pela redução da influência pessoal. Para Caravantes (1998) o seu interesse estava na organização formal, uma forma racional utilizada para conduzir atividades dos indivíduos que ocupavam cargos distintos em busca do objetivo comum.

Para Ribeiro (2003) as teorias clássicas, como de Taylor e Fayol abordaram o comportamento do ambiente organizacional, a teoria burocrática veio para abordar o aspecto burocrático das empresas em sua extensão da sociedade. Esta teoria contribuiu para a prática da administração na definição dos níveis de autoridade hierárquica e a estruturação formal das organizações (OLIVEIRA, 2008).

Esta teoria recebeu críticas caracterizando-a como muito teórica. O termo burocracia teve conotação negativa, associada a exageros e problemas. Como por exemplo, excesso de pessoal, disputas políticas entre indivíduos e equipes, além da impessoalidade que dificultava objetivos mais amplos (STONER; FREEMAN, 1994).

2.1.2.4 Teoria das relações humanas

Em continuidade as teorias da administração, as relações humanas teve sua origem na negligência dos modelos anteriores, conhecidos como clássicos e mecanicistas. Nesta abordagem, a organização além da eficiência econômica tinha como foco a satisfação dos empregados (STONER; FREEMAN, 1994). Na visão de Robbins (2003) a abordagem humanística estuda a administração, considerando fatores que influenciam e esclarecem o comportamento das pessoas no trabalho.

Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) revelam que a abordagem humanística teve início com experimentos, de pesquisadores do Conselho Nacional de Pesquisa da Academia Nacional de Ciências, em uma fábrica da Western Electric Company, de Hawthorne, de 1924 a 1932. Esta fábrica já tinha aplicado vários princípios da administração científica abordados anteriormente, contudo, prevalecia a desarmonia e insatisfação dos empregados, podendo ser observada quando o motorista do bonde declarava aos demais: “todos para a cadeia”.

Diante da oportunidade, os pesquisadores iniciaram os experimentos analisando a relação entre produtividade e o ambiente físico, usando como premissa a iluminação. Então formaram grupos alterando a intensidade da luz de forma distinta, ao passo que, para espanto de todos, manipular a iluminação não refletiu proporcionalmente a produtividade dos funcionários. Foi possível concluir que esta era apenas uma influência secundária, outros fatores tinham maior relevância na produtividade dos funcionários (ROBBINS, 2003).

Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) mencionam que em busca de respostas, em 1927 um grupo de psicólogos liderados por George Elton Mayo (1880-1949), professor associado de Harvard, iniciou uma série de experimentos em Hawthorne com ênfase nas condições de trabalho e sua relação com a produtividade, tendo como premissa descanso, almoço fornecido pela empresa, semanas de trabalho mais curtas, fadiga, dentre outros.

Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) citam que em um dos seus experimentos, Mayo escolheu seis moças experientes que realizavam o mesmo trabalho e as separou em salas, observando, mensurando e registrando os detalhes. A produção deste grupo e a frequência no trabalho cresceram continuamente durante um período de dois anos e meio. Robbins (2003) destaca que este grupo foi influenciado pelo status, por se sentir especial, uma elite fabril, que recebia atenção

da administração por participar deste estudo.

Stoner e Freeman (1994) citam que nessa e outras experiências, Mayo e seu grupo observaram que um conjunto intercalado de atitudes influenciou o aumento da produção - os grupos escolhidos para os experimentos ao receber atenção sentiam-se orgulhosos e conseqüentemente motivados para o trabalho e produção. Os pesquisadores então concluíram que os trabalhadores renderiam mais, caso percebessem preocupação com seu bem-estar por parte da administração e supervisores. Este fenômeno foi chamado de efeito Hawthorne. Na visão de Robbins (2003) os estudos constataram que comportamento e relacionamento estavam estreitamente ligados. O grupo e os padrões de produção influenciavam o comportamento e desempenho individual, e que dinheiro tinha menor importância em relação aos demais fatores.

Para Caravantes; Panno e Kloeckner (2005) a teoria das relações humanas contribuiu para o destaque do indivíduo, constatando que dinheiro não era suficiente para motivar o trabalhador. O ambiente físico também não influenciava diretamente a produção. Já os grupos informais no trabalho, exerciam influência na atitude dos trabalhadores, e por fim, reconhecimento e segurança eram importantes para sua moral.

Daft (2006) finaliza que os estudos explanados estimularam o interesse pelo funcionário, além de sua extensão como um mero equipamento de produção. A conclusão de que o interesse pelo funcionário aumentava a produtividade, causou uma revolução no tratamento do trabalhador. Apesar das imprecisões, os estudos proporcionaram um movimento das relações humanas, alterando a teoria e prática administrativa por muito tempo, mantendo este enfoque humano até os dias atuais.

2.1.2.5 Teoria da ciência do comportamento

Apesar das críticas recebidas, os estudos de Hawthorne proporcionaram grandes avanços, permanecendo algumas práticas na atualidade. (ROBBINS, 2003). Para Stoner e Freeman (1994) nos estudos sobre pessoas no trabalho, Mayo e seus colegas usaram métodos científicos, o que levou mais tarde pesquisadores que eram especialistas em ciências sociais, desenvolverem novos estudos por meio de métodos mais elaborados de pesquisa. Assim conseguiram explicar as motivações humanas, caracterizando-os como “cientistas do comportamento” e dando início

então a teoria da ciência do comportamento. Robbins (2003) acredita que após Mayo, formou-se um movimento das relações humanas, que defendia a satisfação e capacidade das pessoas, por conseguinte, seu reflexo na produção. Para Caravantes; Panno e Kloeckner (2005) o surgimento da teoria do comportamento iniciou-se a partir das conclusões precipitadas dos primeiros estudos das relações humanas. Sendo esta mais profunda e científica, com interesse pelo homem, analisando o que pensava, sentia e como se comportava. Especificamente comportamentos do indivíduo como decisão, motivação e conflito.

Dentro desta abordagem, é necessário mencionar as teorias das necessidades de Abraham Maslow e teoria X e Y de Douglas McGregor, por seus estudos sobre motivação, comportamento humano e contribuições para com a administração.

Caravantes; Panno e Kloeckner (2005) explicam a teoria de Abraham Maslow (1908-1970) Ph. D. em Psicologia, professor e escritor com suas obras mais conhecidas na área da motivação e personalidade. Seu trabalho conhecido como hierarquia das necessidades humanas constatou que as necessidades surgiam à medida que uma necessidade de nível inferior fosse parcialmente satisfeita, formando assim uma hierarquia. Na visão de Robbins (2003) Maslow era um psicólogo comportamentalista que desenvolveu uma pirâmide hierárquica com as necessidades humanas, neste sentido cada necessidade precisa ser satisfeita para avançar as seguintes e uma vez alcançada não motivava mais o comportamento.

Para Daft (2006) esta teoria sugere que as pessoas são motivadas por categorias de necessidades classificadas como: fisiológicas, de segurança, sociais, estima, e de auto-realização, ordenadas de forma hierárquica. Stoner e Freeman (1994) explicam que a base da hierarquia é formada por necessidades fisiológicas e de segurança. Acima delas há as necessidades de ego e auto-realização. Como as primeiras são mais fáceis de atingir, as do topo tendem a motivar mais as pessoas. Para compreender esta teoria Daft (2006); Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) explicam no detalhe iniciando pelas necessidades mais básicas (base da pirâmide) para as mais altas (topo):

- **Necessidades fisiológicas humanas:** são as mais básicas como alimento, ar e água. No trabalho são condições básicas como períodos de descanso, salário adequado para a sobrevivência, férias, dentre outros.

- **Necessidades de segurança:** consiste num ambiente seguro, livre de ameaças, privações, violências e uma sociedade em ordem. No trabalho consiste num ambiente longe de riscos, seguro, direitos garantidos, sindicatos e benefícios extras.
- **Necessidades Sociais:** trata-se do relacionamento com os demais - ser aceito, ter amizades, fazer parte de grupos e associações. No trabalho ter um bom relacionamento com colegas e supervisores, fazer parte de clubes e grupos de trabalho. Por vezes a administração pode temer indevidamente esta necessidade em receio a hostilidade que a formação de grupos pode trazer aos objetivos organizacionais.
- **Necessidades de Estima/Ego:** consiste em ter uma boa imagem, status, ser admirado e apreciado. No trabalho a motivação é ter status, poder, valorização pelas suas contribuições por meio de reconhecimento, elogios, prêmios, promoções. Esta necessidade envolve a autoestima e reputação da pessoa, tende para cargos mais elevados e a satisfação plena é de difícil alcance.
- **Necessidades de auto-realização:** é a mais alta, trata-se do desenvolvimento de competências, ser alguém melhor, crescimento e plenitude. Na organização é conquistado por meio de crescimento, desenvolvimento de habilidades, um trabalho desafiador e treinamento para estas tarefas. A contribuição das organizações nesta necessidade é limitada, pois, dificilmente os funcionários chegam a este nível de necessidade enquanto ainda buscam as anteriores.

Na visão de Stoner e Freeman (1994) os indivíduos sentem motivação ao satisfazer a necessidade mais importante no momento, esta deve ser pelo menos parcialmente satisfeita para partir ao próximo nível. Uma conclusão desta teoria no âmbito organizacional é de que funcionários precisam primeiro ter condições físicas de trabalho, um salário base e condições de segurança. Estes são os primeiros níveis para então a empresa oferecer outros benefícios, como estima e auto-realização que estão no topo. Nesta fase as diferenças motivacionais ficam evidentes, pois, cada indivíduo tem necessidades distintas de auto-realização.

Robbins (2003) cita que a auto-realização é o auge do ser humano e a partir desta concepção os gerentes precisam ser facilitadores na realização dos funcionários. No mesmo sentido Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986, p.308)

destacam que “a essência da administração é a motivação. A verdadeira questão é o tipo de motivação os gerentes podem usar mais eficazmente para o estímulo do melhor desempenho”. Stoner e Freeman (1994) completam que entender as necessidades possibilita criar planos de benefícios, bem como motivar os funcionários a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

Na análise de Caravantes; Panno e Kloeckner (2005) mesmo após estudos mais recentes a teoria de Maslow permanece com grau elevado de precisão sobre o complexo tema motivacional e também apresenta uma forma bem estruturada e flexível que pode ser utilizada como um instrumento de ação.

Na mesma abordagem comportamentalista, Douglas McGregor (1906-1964) Ph. D, professor, reconhecido por suas contribuições no campo do desenvolvimento organizacional e ciências comportamentais, teve destaque por sua teoria X e Y que foi baseada em suas experiências como gerente e consultor, treinamento como psicólogo e a partir dos estudos de Maslow (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005; DAFT, 2006).

Caravantes; Panno e Kloeckner (2005, p.117) explicam que a teoria consistia em “dois conjuntos de proposições e premissas a respeito do homem na organização, aos quais denominou Teoria X e Teoria Y. Essas teorias englobam estilos opostos e antagônicos de administrar”. Para Stoner e Freeman (1994) esta teoria consiste em duas suposições distintas que os administradores fazem a respeito dos subordinados.

A teoria X supõe uma visão negativa do indivíduo - não gostam de trabalhar, evitam responsabilidades, e precisam de supervisão efetiva para que trabalhe (ROBBINS, 2003). Para Lacombe e Heilborn (2003) nesta abordagem os administradores não acreditam nas pessoas, os funcionários tem forte dependência da chefia e para produzirem mais precisam ser ameaçados, dirigidos e premiados materialmente. Nesta abordagem as pessoas têm por objetivo a segurança individual e são motivadas pelo emprego e remuneração, desta forma a administração deve empregar disciplina e prêmios materiais.

Na teoria Y ao contrário da anterior, as pessoas aceitam o trabalho e responsabilidades naturalmente, e para McGregor esta retrata melhor a realidade dos indivíduos e a prática da administração (ROBBINS, 2003). Stoner e Freeman (1994, p.323) revelam que “é a suposição de que as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e a realizar um bom serviço”. Lacombe e Heilborn (2003)

completam que nesta abordagem as pessoas têm por objetivo a realização pessoal e profissional, sendo motivadas por sua participação. Desta forma, deve ser empregado pela administração a mentalização e treinamentos.

Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) analisam que um líder que adota pressupostos da teoria X opta por um estilo autocrático de administração, em contrapartida os adeptos da teoria Y um estilo participativo. Do mesmo modo, Caravantes; Panno e Kloeckner (2005) acreditam que na teoria X predomina o controle bem como recompensas e punições, ao passo que a Y tem preocupação com a natureza dos relacionamentos incentivando o comprometimento com os objetivos organizacionais e a autodireção do indivíduo.

Através do estudo desses pressupostos que sugere estratégias de liderança e motivação, McGregor influenciou significativamente a administração da sua época. Ele acreditava que a teoria Y era a melhor alternativa, estudos posteriores mostraram que ele estava certo, embora em situações específicas a X obtinha melhores resultados que a Y (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Em suma, a ciência do comportamento realizou estudos e proporcionou significativas contribuições sobre motivação individual, comportamento dos grupos, relações interpessoais e a importância do trabalho para o ser humano. Mais tarde surgiram cientistas do comportamento, os quais acreditaram que não há um modelo específico de motivação. O homem sendo um ser completo possui necessidades e motivações diferentes. Cabe então aos gerentes, diante deste cenário, se adequar e exercer sua influência em prol da motivação e objetivo organizacional (STONER; FREEMAN, 1994). Neste sentido, Daft (2006) cita que muitos administradores estão remodelando as empresas, afastando a hierarquia tradicional e tornando-as organizações de aprendizagem, com envolvimento dos funcionários na resolução de problemas. Passando assim a valorizar aqueles que pensam, compartilham e constroem relacionamentos, bem diferente das abordagens clássicas.

Por fim, numa perspectiva para a administração do terceiro milênio, Maximiano (2004) acredita que o foco será no meio ambiente, alta terceirização, qualidade de vida no trabalho, empreendedorismo, autogestão e administração no terceiro setor. Na visão de Daft (2006) a administração caminha para a tecnologia, dando mais importância à informação e relacionamento.

2.1.3 Funções administrativas

As funções administrativas são amplamente citadas no conceito de administração e na teoria clássica, foram desenvolvidas por Henri Fayol, “pai da administração moderna”, no século XIX como destacou Silva (2005). O autor conceitua estas funções como atividades a serem desempenhadas pelo administrador para alcançar os objetivos organizacionais, portanto, compostas por planejamento, organização, direção e controle. Em algumas abordagens a direção é também classificada como liderança. Silva (2005) acredita que liderança é um desdobramento da direção, não podendo substituí-la.

Lacombe e Heilborn (2003) em seu conceito de administração citam as quatro funções, usadas para coordenar esforços de um grupo que objetivam alcançar uma meta, assim é possível observar a importância das funções no conceito e prática da administração.

2.1.3.1 Planejamento

Planejamento para Dubrin (2001) é a função central da administração, compreende a fixação de metas e o que será feito para atingi-las. Já Oliveira (2008) caracteriza-o como função inicial, pois é uma atividade que direciona todas as funções administrativas a seguir, mas não considera a mais importante, uma vez que todas desempenham papel primordial no processo administrativo.

Drucker (2002) cita que planejamento consiste na incumbência do administrador, em determinar as metas de cada área, o que deve ser feito no transcorrer e na comunicação das pessoas que participarão do processo. Silva (2005, p.10) comenta que o planejamento possui como características: “estabelecer objetivos e missão, examinar as alternativas, determinar as necessidades de recursos, criar estratégias para o alcance dos objetivos”. Para Stoner e Freeman (1994) o processo de planejamento, consiste na seleção dos objetivos organizacionais, das divisões/departamentos e programas para alcançá-los por meio da análise do administrador. Planejamento é sinal que os administradores pensam em seus objetivos, tomam decisões de forma lógica e não agem por palpites.

A ausência de planejamento pode acarretar sérias consequências para as organizações, fato que pode ser observado na mortalidade das empresas nos

primeiros anos de vida. A falta de visão de longo prazo (planejamento) justifica muitas vezes os fracassos empresariais (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

2.1.3.2 Organização

Organizar advém do planejamento e consiste na forma que a empresa irá se estruturar em busca do planejado (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005). Para Silva (2005) a organização consiste no processo de delegar tarefas, organizá-las em departamentos e fornecer os recursos necessários para sua realização. Já Oliveira (2008) acredita que é um método que ordena e estrutura o sistema, trabalho e projetos, bem como seus recursos para alcançar os objetivos determinados na etapa do planejamento. Para Dubrin (2001) consiste em garantir recursos humanos e físicos para que haja continuidade do planejamento, delegando tarefas e definindo cargos de acordo com o domínio. O autor ainda enfatiza a importância de alocar pessoas, se necessário fazer contratações para garantir que existam recursos humanos para alcançar os objetivos organizacionais.

Na visão de Robbins (2003, p.33) organização é a “função gerencial que inclui a definição de quais tarefas devem ser realizadas, quem deve realizá-las, como devem ser agrupadas, quem se reporta a quem e onde as decisões devem ser tomadas”. Silva (2005, p.10) acredita que a organização tem por característica “desenhar cargos e tarefas específicas; criar estrutura organizacional; definir posições de *staff*; coordenar as atividades de trabalho; estabelecer políticas e procedimentos, e definir a alocação de recursos”.

Isto posto, Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) concluem que a organização requer uma integração entre recursos físicos, financeiros e humanos.

2.1.3.3 Direção

A função de direção, ou liderança para alguns autores, tem seu foco no recurso humano, na visão de Lacombe e Heilborn (2003) consiste em buscar os objetivos através das pessoas. Desta forma o administrador/líder deve persuadir os funcionários, fazê-los entender e agir de maneiras diferentes, conforme cada liderado e ocasião. Ele ainda deve coordenar, motivar, cobrar resultados e

influenciar o comportamento das pessoas para atingir os objetivos planejados. Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) complementam que esta função requer habilidades de líder como: comunicação, motivação e disciplina.

Oliveira (2008) conceitua direção como função de supervisionar e orientar os recursos para otimizar o resultado planejado, para tanto, exige diferencial dos administradores e sua capacidade de identificar “pessoas chave”. Na visão de Robbins (2003) direção é o processo de liderar e controlar pessoas, dirigir suas atividades, motivando-as, por que através disso é possível definir canais de comunicação e solucionar conflitos. Ao realizar tais ações o autor acredita que o administrador está dirigindo/liderando. Para Daft (2006) liderar significa comunicar as metas aos funcionários, motivá-los e auxiliá-los a fazer suas atividades cada vez melhor.

Por fim, esta função tem recebido especial concentração de esforços, uma vez que envolve o comportamento humano e desempenho. Assim, o torna um importante diferencial em tempos de desafios e um quesito importante para o desenvolvimento organizacional (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

2.1.3.4 Controle

O controle é a função final desempenhada pelos administradores. Após elaboração dos planos e sua estruturação, pessoas treinadas e motivadas, alguns ajustes ainda podem ser necessários, e o controle tem esta função. Assim, a função controle consiste em “monitorar, comparar, e corrigir” a fim de garantir que os objetivos sejam alcançados (ROBBINS, 2003, p.33). De outro modo, Dubrin (2001) acredita que ao controlar o administrador pode voltar a função de planejar para fazer ajustes no plano inicial.

Para Oliveira (2008) compreende na avaliação dos resultados das ações, servindo de informação aos tomadores de decisão, para que se façam os devidos ajustes e reforços em busca dos objetivos planejados. Silva (2005, p.10) cita que consiste em confrontar o resultado atual com o planejado, “medir o desempenho; [...] tomar as ações necessárias para melhoria do desempenho”.

Stoner e Freeman (1994) refletem que o processo administrativo consiste na interação de todas as funções administrativas, desta forma, não são rigorosamente ordenados e separados, podendo surgir várias combinações ao

mesmo tempo. No mesmo sentido Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) fundamentam a importância de todas as funções, a sua inter-relação e defendem que podem ser executadas aleatoriamente, embora costumeiramente seja seguido na ordem apresentada.

2.1.4 Planejamento

O planejamento faz parte das funções administrativas, conforme já citado, e é um termo antigo, que teve início quando os povos passaram a se preocupar com o reflexo futuro das suas escolhas e ações. Com o surgimento das organizações o planejamento tornou-se uma ferramenta de luxo, cujas mudanças proporcionavam uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Nesta fase não era indispensável, pois em sua maioria, as organizações conseguiam sucesso sem planejamento. Após a Revolução Industrial e as grandes transformações que aconteceram, o planejamento passou de um luxo a uma ferramenta indispensável de liderança e administração. Importância esta que pode ser observada nos problemas enfrentados pelas cidades ou crises financeiras, que em grande parte era ocasionada pela falta de planejamento. Desta forma, tudo indica que o destino dependerá do planejamento e em especial da capacidade dos líderes em planejar (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JUNIOR, 1986).

Para Caravantes; Panno e Kloeckner (2005) o planejamento é a função crítica da administração, ou seja, o ponto de partida para toda ação dentro da organização na busca dos resultados. Todas as atividades se originam do planejamento, como por exemplo, as funções de organização e liderança, que trabalham para realizar os planos e o controle na execução dele. Robbins (2003) afirma que embora o planejamento receba críticas, desde 1960 é uma função popular e ainda mantêm-se forte. Evidências mostram que o planejamento apresenta resultados positivos nas vendas, nas finanças, etc.

Daft (2006, p. 152) cita que planejamento consiste em meta (estado futuro desejado) e o plano (meios para realizar a meta), isto porque seu processo é um “ato de determinar as metas da organização e definir os meios para alcançá-las”. Na visão de Robbins (2003) planejamento consiste em determinar os objetivos da organização, definir as estratégias para o seu alcance e elaborar uma hierarquia de planos para coordenar as atividades. Em suma, o que e como realizar. Pode

apresentar caráter informal, quando é apenas pensado, e formal quando é escrito. Havendo objetivos específicos, cronograma, fazendo uma projeção de pelo menos três anos e um movimento para sua realização. Já Stoner e Freeman (1994, p.136) acreditam que “planejamento é o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”, em outras palavras, determinar os objetivos certos e os meios certos para a sua meta. Entretanto é preciso ter objetivos específicos e mensuráveis, com prazos definidos e possíveis. Estabelecer objetivos é importante por algumas razões:

- **Os objetivos fornecem um senso de direção** clara do que é almejado e reforça a motivação para ultrapassar barreiras que surgem no decorrer do processo;
- **Os objetivos focalizam os esforços**, pois, sabendo que os recursos são limitados, estabelecer objetivos leva a seleção de prioridades.
- **Os objetivos guiam planos e decisões das organizações**, mesmo deparando-se com dúvidas no decorrer do tempo, estando com objetivos estabelecidos será importante na tomada de decisão e para manter o foco.
- **Finalmente, objetivos ajudam a avaliar o progresso**: ter objetivos claramente definidos e mensuráveis permite avaliar o desempenho e se necessário efetuar os devidos ajustes, também chamado de replanejamento, que por vezes é um fator chave para o sucesso (STONER; FREEMAN, 1994).

Na análise de Oliveira (1988) o planejamento diz respeito aos objetivos, mas também as decisões presentes que são tomadas pensando em seu reflexo e implicações futuras. É um processo sistemático que o torna mais importante que o próprio resultado final - o plano (consolidação do planejamento, registro das informações planejadas, feito pela empresa). No mesmo sentido, Caravantes; Panno e Kloeckner (2005) acreditam que planejamento é necessário quando se deseja um estado futuro, portanto, a tomada de decisão se antecipa as ações, pois são interligadas e interdependentes, assim sendo, exercem efeito sob as demais decisões e resultados. Por sua grande extensão, o planejamento é dividido em etapas num processo sem fim, não há limites de revisões em função das mudanças nos ambientes e sistema planejados, exigindo constantes atualizações. Oliveira (1988) ressalta que o planejamento é um processo que também deve ser planejado,

já que suas ações são uma interação com o todo e se repetem ao longo do tempo.

Dentre suas contribuições, Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) mostram que o planejamento integra as funções administrativas, ele é importante para o controle das operações organizacionais, ou seja, uma ferramenta de ação que possibilita prever mudanças que podem afetar os objetivos. Embora não haja controle do futuro, o objetivo do planejamento é tornar as ações de hoje um aliado para melhores decisões futuras, neste sentido, minimiza os erros na tomada de decisão e busca o alcance dos objetivos organizacionais. Caravantes; Panno e Kloeckner (2005) complementam que o planejamento evita ações incorretas e fracassos na busca de oportunidades, aumentando a probabilidade de um resultado positivo, porque apresenta lógica, racionalidade, sequência e integração.

Na análise de Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986, p.104) o planejamento é “considerado um dos melhores métodos de preparar uma organização para as mudanças contínuas que ocorrem em seu ambiente”. Diante das mudanças o planejamento capacita os administradores para uma visão global e clara. Ele ainda coordena e ordena de forma interativa as várias partes da organização, fazendo com que os objetivos sejam mais específicos, e por fim minimiza a adivinhação, economiza dinheiro, esforço e tempo. As organizações que não planejam, tendem a enfrentar problemas, imprevistos, perda de prazos e esforços, resolvendo tais questões enquanto poderiam estar planejando. Robbins (2003) complementa que o planejamento fornece direção, é capaz de coordenar esforços, trabalhos em equipe com foco, reduz o impacto das mudanças e exige antecipação na busca de alternativas. Frente a estas, minimiza ineficiências por torná-las evidentes durante o processo e propicia padrões para um posterior controle e ajuste se necessário.

Oliveira (1988) cita que o processo de planejamento consiste em questionamentos, a saber: o que será feito, como, quando, para quem, por que, por quem, e onde será feito? De outro modo, Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) mencionam que para um planejamento efetivo, é preciso responder as perguntas seguintes:

- O que tem que ser feito?
- Onde será feito o trabalho?
- Quando o trabalho tem de ser feito?
- Como será feito o trabalho?
- Por que o trabalho deve ser feito?
- Quem vai fazer o trabalho? (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JUNIOR,

1986, p.105).

Lacombe e Heilborn (2003) analisam que o planejamento resulta na projeção do futuro e devido a suas imprecisões e inúmeras influências convém destacar que quanto maior o prazo do planejamento maior a imprecisão, o mesmo ocorre com os objetivos, por isso, planos de longo prazo devem ter objetivos mais específicos. A incerteza exige flexibilidade dos planos e quando necessário um plano de contingência, portanto, ao analisar o fator prazo é preciso considerar tais aspectos bem como o porte da empresa e o prazo de maturação dos investimentos.

Robbins (2003) cita que uma forma costumeiramente utilizada para classificar os planos é quanto a sua amplitude e prazos, de outro modo Megginson; Mosley e Pietri Junior (1986) destacam que são classificados de acordo com a área funcional da empresa, nível organizacional, características dos planos, tempo e atividades envolvidas. O prazo é um fator importante como pode-se observar no planejamento estratégico, onde a alta administração lida com incerteza e comprometimento futuro, porque exige muitos recursos, envolve riscos organizacionais. Assim sendo, quanto maior o comprometimento da organização maior será o prazo necessário para o planejamento. Os gerentes habitualmente classificam como de curto prazo até um ano, médio de um a cinco anos, e a partir de cinco é classificado como plano de longo prazo (ROBBINS, 2003). Para Daft (2006) em consequência das incertezas, complexidade e metas de longo prazo, por vezes, os gerentes optam pelo operacional e de curto prazo.

A classificação do planejamento é feita de acordo com os níveis hierárquicos da empresa, como numa pirâmide, formando assim três grandes tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional (OLIVEIRA, 1988).

2.1.4.1 Planejamento estratégico

A missão da empresa serve de base para o planejamento estratégico e altos gerentes. O planejamento estratégico conduz o planejamento tático e suas divisões que são feitas por gerentes médios e chefes de unidades. Logo o tático conduz o planejamento operacional (departamental), dirigido pelos gerentes da linha de frente e supervisores (DAFT, 2006). Sendo assim, o planejamento estratégico tem por princípio a integração com os demais níveis de planejamento, uma vez que

sozinho não consegue alcançar os objetivos de imediato, assim o planejamento tático e operacional serve de apoio, pois, trabalham com horizontes e prazos menores (OLIVEIRA, 1988).

Caravantes; Panno e Kloeckner (2005) avaliam que o processo do planejamento estratégico tem início com a visão, missão e políticas da empresa, por conseguinte a definição dos objetivos, tomada de decisão e estratégias para obter, empregar e dispor da melhor maneira os recursos organizacionais. Buscando um rumo para a empresa e a maximização do seu nível perante o ambiente, considerando fatores internos e externos, estabelecendo objetivos e ações que serão seguidas e a evolução pretendida (OLIVEIRA, 2008). Robbins (2003) complementa que o planejamento estratégico tem objetivos gerais que se aplicam a organização toda, com menos particularidades e tratam do seu posicionamento.

Por sua abrangência explanada, Caravantes; Panno e Kloeckner (2005) citam que o planejamento estratégico tem grande impacto organizacional, além de exigir um volume maior de recursos e visão ampla dos administradores. Também lidam com inúmeros problemas ambientais de atuação da empresa e interdepartamentais, por trabalhar com alto nível de incerteza. Oliveira (1988) afirma que este tipo de planejamento apresenta amplitude, sendo de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados, e por apresentar estas características, demanda de longo prazo para seu planejamento, Robbins (2003) calcula que geralmente é elaborado para um período de cinco anos ou mais.

Nem todo planejamento de longo prazo é estratégico, para tal deve ir além do que está sendo feito, com a definição da estratégia e análise do que se deseja obter no prazo definido. Neste processo buscam-se respostas para as perguntas: qual é o nosso negócio? Como ele está? Quais os pontos fortes e fracos? Como deveria ser? Como deve ser daqui X anos? Por fim, o planejamento estratégico proporciona uma importante visão aos administradores, pois, o amanhã pode ser bem diferente de hoje (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

2.1.4.2 Planejamento tático e operacional

O planejamento tático e operacional, de modo geral, tem por objetivo o uso eficaz dos recursos organizacionais para implementar o planejamento estratégico, desta forma, gerentes intermediários e de operação trabalham de

acordo com políticas e estratégias determinadas pela alta gerência (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Oliveira (1988) menciona que o planejamento tático atua dando sequência aos objetivos definidos no planejamento estratégico, sendo o meio para alcançar os objetivos de longo prazo, visando otimizar determinada área. Caravantes; Panno e Kloeckner (2005, p. 409) o conceitua como “processo de detalhamento dos meios necessários à implementação das metas das unidades funcionais, dentro de um prazo determinado”. Daft (2006) cita que os planos táticos servem para auxiliar na realização dos principais planos estratégicos, e assim, cumprem uma parte da estratégia organizacional. Por ter menor amplitude, geralmente é conduzido por gerentes médios e seu horizonte de tempo é de um ano ou mais.

Subsequente, o planejamento operacional são planos de ação que correspondem as partes do planejamento tático, conforme explica Oliveira (1988, p.33) “a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”. Na visão de Daft (2006) é desenvolvido nos níveis mais baixos, detalhando os planos para os supervisores, gerentes de departamentos e funcionários, visando as metas operacionais e táticas. É uma ferramenta para os gerentes nas operações diárias. Dubrin (2001) cita que os planos operacionais estão ligados a atividades do dia a dia da empresa, onde formulam orçamentos operacionais e elaboram programas de trabalho para os setores.

Diferentemente nos prazos e objetivos, os operacionais podem ser mensais, semanais ou diários, com objetivos mais restritos e limitados. Em suma, trata dos detalhes para alcançar os objetivos globais (ROBBINS, 2003). Lacombe e Heilborn (2003) caracterizam-no como função gerencial que determina quais recursos são necessários para cada produto e a definição do cronograma. É preciso que os diversos planejamentos operacionais sejam coerentes entre si e estejam alinhados com o planejamento estratégico.

Finalmente, Oliveira (1988) demonstra o planejamento como uma pirâmide ou um organograma, formado por três grandes grupos: estratégico localizado no topo, tático e operacional, sequencialmente. Esses grupos principais possuem suas divisões, a exemplo do planejamento tático, que tem como subgrupo o planejamento financeiro, mercadológico, produção etc. Por sua vez estes precisam do planejamento operacional, como no caso do planejamento mercadológico que

precisa de planos operacionais de preço, promoção, distribuição, vendas, dentre outros para sua consolidação.

2.2 MARKETING

As empresas se deparam constantemente com novos desafios, questões ambientais e tecnológicas. Exigindo rápida adaptação frente às mudanças, para manter seu foco no consumidor a fim de obter sucesso no mercado. Juntamente com desafios, surgem oportunidades de negócios e o marketing ajuda-lhes obter vantagens diante das oportunidades (KOTLER, 1998).

O marketing muitas vezes é visto como vendas e propaganda, mas estas são apenas duas funções integrantes do mix de marketing. Ele vai muito além, marketing começa antes mesmo de o produto ser determinado e segue até o gerenciamento contínuo do seu desempenho, portanto, engloba uma série de atividades com objetivo de atender, compreender e satisfazer as necessidades dos clientes. Atraindo novos com valor superior e também mantendo clientes atuais com satisfação, atingindo as metas organizacionais. Se houver entendimento dessas atividades, em especial das necessidades dos clientes, os produtos serão vendidos com muita facilidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Como é perceptível, Kotler (1998) observa a origem do marketing nas necessidades e desejos - os seres humanos necessitam de itens básicos para sobrevivência como água e comida, e também têm muitos desejos, carências específicas como educação, diversão, serviços e preferências por marcas. Churchill e Peter (2003) entendem como necessidades, os itens básicos para sobrevivência e desejos àqueles que satisfazem necessidades adicionais, como um produto diferenciado. Kotler e Armstrong (2003, p.26) explicam que os desejos associados ao poder de compra tornam-se demandas, por sua vez “as pessoas satisfazem suas necessidades, seus desejos e suas demandas com produtos e serviços. Um produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo”. Kotler (1998) revela que a função do marketing não é criar as necessidades, mas sim juntamente com outras forças influenciar no desejo, sendo assim, o seu objetivo é perceber as necessidades não supridas das pessoas e criar novas soluções atraentes (KOTLER, 2005).

Neste contexto Churchill e Peter (2003, p.4) conceituam marketing como

“o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Kotler (2005) aborda marketing como ciência e arte, que cria valor a fim de satisfazer necessidades do mercado com rentabilidade. Têm por objetivo identificar necessidades e desejos não satisfeitos, mensura o mercado e seu lucro potencial, permitindo identificar em quais segmentos a empresa tem mais a oferecer, projeta, promove adequadamente produtos e serviços. Numa visão contemporânea Las Casas (2006) revela o conceito de marketing com seus principais elementos e preocupação ambiental. Sendo marketing uma área do conhecimento que aglomera todas as atividades inerentes as relações de troca, a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, é importante a fim de alcançar os objetivos organizacionais, com toda a responsabilidade para com o ambiente e no reflexo de suas atividades na sociedade.

Na visão de Churchill e Peter (2003) em sua essência, marketing promove trocas, em que os clientes e organizações pactuam entre si objetivando benefícios para ambos. Nesta troca podem-se observar dois tipos de clientes: os compradores organizacionais que compram para organizações próprias ou para vender a outras empresas e consumidores, e os consumidores que compram bens e serviços para satisfação de necessidades e desejos. Las Casas (2006) complementa que a troca serve de base para a comercialização e portanto para o marketing, tendo por característica a oferta de um produto para receber outro benefício.

Las Casas (2003) menciona que o marketing, como processo, tem início nos desejos e necessidades do consumidor e na transferência do produto para o mesmo numa série de atividades. McCarthy em suma elaborou o escopo do marketing com quatro atividades básicas: produto, preço, posição (distribuição) e promoção, mais conhecida como “4Ps”. Em nível de estratégia mercadológica que se baseiam nos objetivos da empresa e visão do mercado, as decisões serão tomadas a partir dessas quatro atividades para qualquer produto ou serviço.

Na visão de Kotler (2005) a estrutura do marketing é compreendida pelo SAP (segmentação, estabelecimento de alvo e posicionamento) e os 4Ps, embora por vezes exijam adaptações e ferramentas adicionais, estas são consideradas preponderantes para análise e planejamento de qualquer mercado, produto e serviço. Para o mesmo autor, os 4Ps são ferramentas de nível tático oriundo de

decisões estratégicas acerca do SAP (segmentação, estabelecimento de alvo e posicionamento). Já Churchill e Peter (2003) defendem que os compostos de marketing são quatro ferramentas estratégicas a serem usadas e combinadas de forma coerente para criar valor ao cliente de forma eficaz em busca dos objetivos. Baker (2005) acredita que embora sofra forte variação de acordo com a natureza da organização e o mercado abrangido, a função básica do marketing é gerenciar o mix de marketing: os 4Ps. Churchill e Peter (2003) explicam cada ferramenta:

- **Produto:** o que é oferecido aos clientes, objetivando uma troca;
- **Preço:** os recursos que serão dados em troca de um produto ou serviço;
- **Distribuição:** os canais utilizados para que o produto e serviço chegue ao mercado;
- **Promoção:** a forma pessoal ou impessoal utilizada para convencer, lembrar, informar clientes acerca de produtos e serviços.

Las Casas (2006) de outra forma explica as variáveis do mix caracterizando-as como controlável, sendo que estas devem ser adaptadas com as mudanças ambientais que são variáveis incontroláveis.

- **Produto:** consiste em testes e desenvolvimento, qualidade, diferenciação, embalagem, marca, serviços, assistência técnica, serviços;
- **Preço:** política de preços, descontos por quantidade, métodos para determinação, condições diferenciadas, crédito, prazo;
- **Distribuição (ponto de venda):** transporte, armazenagem, logística, canais de distribuição;
- **Promoção:** venda pessoal, publicidade, propaganda, promoção de vendas, *merchandising*.

Na análise de Churchill e Peter (2003) o marketing tradicionalmente tem sua orientação no sentido de produção, vendas e marketing. Orientado para produção, o foco está em produzir bens e serviços com eficiência, comunicando os clientes na expectativa de compra. Para vendas é produzir bens e serviços e persuadir os clientes a comprá-los. Já a orientação para marketing, tem a preocupação em saber o que os clientes necessitam e desejam para produzir bens e serviços de acordo com suas necessidades em busca dos objetivos organizacionais.

Com isto, surge o marketing voltado ao valor, baseado na compreensão dos clientes e ambientes, para que desenvolva e entregue um valor superior e construa relacionamentos duradouros. Para o cliente, o valor é a diferença de percepção, quanto aos benefícios e custos para adquirir e usufruir de bens e serviços.

Em sua contribuição, Las Casas (2006) acredita que o marketing tende a melhorar o padrão de vida ao entregar qualidade superior aos clientes, já que há correção de mercado, conscientização dos consumidores sobre produtos, criação de novos mercados e supera sazonalidades. Logo, consegue gerar e administrar demandas excessivas, indesejadas, declinantes, negativas, proporcionando equilíbrio entre oferta e demanda. Neste contexto quem analisa, planeja, implementa e controla é a administração de marketing, por meio de programas que criam, constroem e mantêm trocas positivas com o mercado alvo. Sua atividade vai muito além de vender toda produção, por vezes a administração de marketing altera e/ou reduz a demanda, define estratégias para atrair, manter clientes, cria transações, entrega valor e satisfação. Em suma, administra a demanda e o relacionamento com os clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Na análise de Churchill e Peter (2003) a administração de marketing, elabora planos e estratégias cujas ações são voltadas ao valor para o cliente e objetivos organizacionais, assim consegue compreender clientes e mercado.

2.2.1 Marketing de serviços

Representando um quarto de todo comércio internacional, o setor de serviços cresce num ritmo mais acelerado que a economia global. O contínuo e ascendente crescimento no setor deve-se ao aumento de alguns fatores como: poder aquisitivo, tempo para lazer e complexidade dos produtos que demanda por serviços especializados. Há muitas variações de ofertas neste ramo, como serviços prestados por governos, organizações particulares, sem fins lucrativos, organizações empresariais, podendo ser de grande porte a pequenas prestadoras de serviços (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Na análise de Las Casas (2006) juntamente com a comercialização de tecnologias mais complexas, surge a necessidade de serviços especializados para o uso satisfatório dos produtos, este fato foi preponderante para o surgimento das empresas de serviços. A abertura do mercado brasileiro possibilitou o surgimento de

muitas empresas de serviços no país, houve o aumento da demanda com a melhora do padrão de vida das pessoas, e por consequência muitos serviços passaram a ser terceirizados. A complexidade da sociedade e escassez do tempo, também são fatores que influenciam o crescimento de serviços especializados, portanto, o crescimento do setor de serviços é proporcional ao desenvolvimento da economia e tende a acompanhar o índice de industrialização.

Diante deste cenário, faz-se necessário entender o que são serviços, Las Casas (2006, p.285) aborda a definição elaborada pela Associação Americana de Marketing: serviços são “aquelas atividades, vantagens, ou mesmo satisfações que são oferecidas a venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”. Numa outra visão de Las Casas (2003, p.69) “serviço é uma atividade que não culmina com uma troca na forma de um bem”, sendo uma ação, esforço. Kotler e Armstrong (2003, p.231) citam que serviços “são produtos que consistem em atividades, benefícios ou satisfações oferecidos a venda e que são essencialmente intangíveis”.

Para melhor entendimento Kotler (1998) explica que ao satisfazer necessidades e desejos, buscam-se por produtos ou ofertas que podem ser encontradas na forma de bem físico, serviços e ideias. Os produtos físicos tem sua importância pelo serviço que proporcionam e não somente ao fato de possuí-los, ao exemplo de um automóvel que além de bem físico serve como um meio de transporte. Para Kotler e Armstrong (2003) os produtos podem apresentar um conjunto de características tangíveis, muitos são bens tangíveis e serviços atrelados, ou ainda podem ter extremos, como bens e serviços puros. Baker (2005) considera difícil distinguir bens e serviços, uma vez que grande parte das aquisições consiste nos dois.

De outro modo Las Casas (2006) afirma que no serviço o diferencial é o grau de prestação de serviço do mesmo, alocado no objeto comercializado, a exemplo de uma fábrica de sapatos que vende um produto físico, mas sua entrega, pedidos, devoluções são serviços que melhoram a oferta. De outro modo, um escritório de advocacia em sua essência vende intangíveis, mas entrega tangibilidade ao ter estrutura e funcionários. Kotler (1998) avalia que os serviços podem ser obtidos por meio de locais, pessoas, atividades, organizações, dentre outras. Um erro frequente das organizações é ter mais foco no produto físico do que nos serviços que eles proporcionam.

Las Casas (2006) relata que o setor de serviços, na prática do marketing, até pouco tempo atrás era derivado dos bens físicos. Na medida em que surgiram estudos, ficou evidenciado suas diferenças críticas, tornando-se uma área específica do marketing. Churchill e Peter (2003) observam diferenças entre bens e serviços em alguns aspectos, como por exemplo, no serviço o relacionamento entre vendedor e consumidor é mais estreito e contínuo. O fator qualidade tende a sofrer maior variação, por não ter uma padronização tanto quanto nos bens, pois são perecíveis, isto é, uma vez usados não podem ser armazenados ou reaproveitados. Neste sentido, numa correlação com bens, detalham-se as suas características:

- **Relação com clientes:** no serviço costumeiramente é contínua, já nos bens tende a ser mais breve e impessoal;
- **Perecibilidade:** os serviços devem ser usados quando oferecidos, já os bens podem ser estocados;
- **Intangibilidade:** do processo para o cliente fica apenas o resultado e lembrança, não sendo palpável, ao contrário do bem que fica disponível;
- **Inseparabilidade:** o serviço tem vínculo com quem o fornece, não podendo ser separado, já o bem pode ser fabricado por um e vendido por outro;
- **Esforço do cliente:** no serviço o cliente tem envolvimento maior na sua produção, no bem é limitado em comprar e usar;
- **Uniformidade:** devido ao vínculo com quem o fornece e o envolvimento do cliente na sua produção, o serviço pode ter variações e exclusividades, já um bem consegue seguir uma padronização mais facilmente, permitindo se necessário ajustes de qualidade antes de chegar ao consumidor.

Kotler e Armstrong (2003) de outro modo abordam quatro características dos serviços:

- **Intangibilidade:** antes da compra os serviços não podem ser vistos, sentidos, tocados, assim, consumidores procuram evidências tangíveis de qualidade e cabe a empresa oferecer segurança por meio de estrutura, pessoas, preços. É um processo de acrescentar qualidades tangíveis, num serviço intangível;

- **Inseparabilidade:** quem presta o serviço faz parte dele assim como o cliente se estiver presente, esta interação é uma característica especial do marketing de serviços, portanto, o serviço sofre influências de quem o presta e das partes envolvidas, não podendo ser separado dos fornecedores;
- **Variabilidade:** significa que a qualidade dos serviços sofre alteração conforme quem o realiza, quando, onde e como;
- **Perecibilidade:** os serviços não podem ser guardados para posterior uso/venda devido a sua intangibilidade, como não são estocados requer que as empresas tenham estratégias para administrar a oferta e demanda.

Tais características levantam questões e problemas que exigem requisitos de marketing:

As empresas tentam descobrir maneiras de tornar os serviços mais tangíveis para aumentar a produtividade de quem os executa e que são inseparáveis de seus produtos, padronizar a qualidade diante da variabilidade e aprimorar os movimentos da demanda e as capacidades de oferta em relação à perecibilidade dos serviços. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.231).

No tocante de classificação dos serviços, Las Casas (2003) revela que há formas diversas, mas não tem a pretensão de esgotar o assunto uma vez que há critérios distintos, em sua tentativa agrupa os serviços por tipo, fornecendo uma visão global:

- **Serviço de utilidade pública:** energia elétrica, transportes, comunicações, etc;
- **Prestação de serviços:** habitação, recreação, saúde, educação;
- **Serviços pessoais:** salão de beleza, funerária, sapataria, etc;
- **Seguros:** companhias e agentes;
- **Serviços financeiros:** bancos, câmbios, corretoras e bolsas de valores;
- **Serviços em geral:** pesquisas, propaganda, agência de recrutamento, detetives.

Em outra classificação, Las Casas (2003) esclarece que os serviços podem ser de consumo (prestados diretamente ao consumidor) e industriais (prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais). De consumo o

esforço do consumidor para sua obtenção pode ser de três formas:

- **Conveniência:** o consumidor não perde tempo na escolha da empresa e pesquisa de preço, pois, muitas vezes a diferença é imperceptível entre elas, a exemplo de pequenos consertos;
- **De escolha:** tem custos diferenciados conforme tipo do serviço e idoneidade da empresa compensando a pesquisa de preços, como no caso de seguros e bancos;
- **De especialidade:** serviços altamente especializados e técnicos que exigem esforços do consumidor para sua obtenção, como serviços médicos, advocatícios e técnicos;

Nos serviços industriais são classificados em:

- **De equipamentos:** relacionados a montagens, instalação, manutenção;
- **De facilidade:** visam facilitar as operações, como: financeiros, seguros;
- **De consultoria/orientação:** auxiliam na tomada de decisão, como consultorias, pesquisas, educação (LAS CASAS, 2003).

Ainda sobre a distinção entre marketing de bens e serviços, torna-se oportuno mencionar que o mix de marketing para serviços precisa ter uma estrutura ampliada, considerando suas particularidades, pois, são estas que servirão de ferramenta na tomada de decisão e conseguinte satisfação do cliente (BAKER, 2005). Neste sentido, Kotler (2005) reforça que o marketing deve ser praticado de forma distinta nos setores de bens de consumo e serviços. Sendo assim, Churchill e Peter (2003) detalham o composto de marketing (mix) voltado para serviços:

- **Produto:** conforme no seu próprio conceito, serviço é de difícil mensuração, padronizações e controle de qualidade. Para produto o autor sugere o desenvolvimento de padrões a serem seguidos e delegação de autoridade aos funcionários para que eles possam tomar decisões e fazer as devidas correções necessárias;
- **Preço:** exige esclarecimento entre as partes envolvidas, sobre o que é fornecido e quanto custa. É o valor monetário do serviço;
- **Canais de distribuição:** é a forma de fornecer os serviços ao cliente eficientemente, podendo ser na forma direta ou por meio de franquias;

- **Promoção:** trata de esclarecer ao consumidor do que se trata o serviço seus benefícios os incentivando para a aquisição (CHURCHILL e PETER, 2003).

Kotler (2005) revela que o profissional da área marketing de serviços em planos de marketing enfoca nas ferramentas: pessoas, processos e perfil. No mix de serviços Las Casas (2006) cita que além das ferramentas citadas acima o composto de marketing é formado por mais quatro itens, formando os 8Ps do marketing de serviços:

- **Perfil:** local onde o serviço é oferecido, as instalações;
- **Pessoas:** aqueles que se envolvem na oferta do serviço e se relacionam com o cliente;
- **Processo:** atividades inerentes ao fornecimento do serviço, como contrato, pagamento;
- **Procedimento:** interação entre cliente e o fornecedor do serviço.

O marketing de serviços, assim como o de tangíveis, tem por objetivo facilitar a realização de trocas com filosofia orientada para o consumidor e sua satisfação. As maiores dificuldades estão na sua aplicação, devido as preferências variadas dos consumidores, suas dúvidas sobre a real necessidade de um serviço, diversificada gama de opções e ainda incertezas na escolha devido a intangibilidade do produto. Conhecer os hábitos dos consumidores, suas características permite satisfazer suas necessidades, ter esta orientação de marketing voltado ao mercado, proporciona uma visão ampla dos negócios, identificando tendências de consumo e adaptando-se a novas oportunidades (LAS CASAS, 2003).

As empresas de serviços para terem sucesso, precisam ter o foco na motivação e capacitação do funcionário. Percebendo sua inseparabilidade com o serviço, preocupando-se não somente na entrega, mas em quem o executa, de forma que todos estejam comprometidos com o cliente para entregar qualidade e satisfação. Em tempos de concorrência, em especial por preço, é importante buscar diferenciação na oferta, entrega e imagem, obtendo uma qualidade superior e a maximização da produtividade (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

2.2.2 Marketing de relacionamento

Tradicionalmente, o marketing tendia na busca das empresas pelo seu melhor desempenho nas transações, obtendo vantagem imediata, ignorando os novos e já existentes relacionamentos com *stakeholders* (KOTLER, 2003). Kotler e Armstrong (2003) revelam que o foco tradicional do marketing sempre foi na atração de novos clientes e não na sua retenção. Hoje com a nova realidade do marketing, empresas enfrentam desafios, como concorrências sofisticadas, diminuição de clientes potenciais, acarretando na elevação do custo para atrair novos clientes que de fato, custa cinco vezes mais do que manter um satisfeito.

Las Casas (2006) analisa que o marketing tradicional é voltado para a satisfação dos clientes, mantê-los tornou um aspecto tão importante para as empresas que deu origem a estudos sobre relacionamento e suas estratégias para retê-los junto a empresa. Diante deste cenário, as empresas precisam conquistar clientes, ter melhor desempenho que os concorrentes e mudar sua filosofia de produto e venda, para cliente e marketing, portanto, “o marketing é visto agora como a ciência e a arte de descobrir, reter e cultivar clientes lucrativos” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.474).

O marketing de relacionamento é uma evolução, em sua visão ampliada é reconhecido o valor das partes envolvidas nas transações, sua interdependência e cooperação para proporcionar mais valor ao cliente (KOTLER, 2003). Desta forma, Las Casas (2006, p.25) conceitua “marketing de relacionamento ou *after-marketing* são todas as atividades de marketing destinadas a manter um cliente em situações de pós-venda.” Assim sendo, seu objetivo é manter o elo perfeito entre cliente e empresa, para que o relacionamento se estenda por longo período, para tanto, as empresas fazem o melhor para os clientes, suas vontades de forma a conquistá-los e mantê-los (LAS CASAS, 2006).

De outro modo, Baker (2005, p.25) explica que o “marketing de relacionamento refere-se a relacionamentos comerciais entre parceiros econômicos, provedores de serviços e clientes em vários níveis do canal de marketing e do ambiente mais amplo de negócios”. A partir desta concepção, o foco está em criar, sustentar e eliminar relacionamentos com os parceiros, de modo que todos os envolvidos alcancem seus objetivos (benefício mútuo). Na visão de Kotler (1998) marketing de relacionamento é a prática de construir satisfatoriamente relações duradouras com clientes fornecedores, distribuidores, a fim de manter a preferência

e negócios por longo prazo. As empresas com esta prática prezam a confiança e ganha-ganha em seus relacionamentos.

Para Kotler e Armstrong (2003) o fator determinante para construir relações duradouras é entregar valor e satisfação aos clientes. Diante das inúmeras opções no mercado, os clientes decidem a partir de sua própria percepção de valor, resultante da diferença entre o valor total e custo total, sua opção geralmente é pela oferta que maior valor. A satisfação do cliente acontece quando a empresa atende suas expectativas, clientes satisfeitos compram mais, são menos sensíveis ao preço, divulgam sua experiência positiva e mantêm-se fiéis por mais tempo.

Além da entrega de alto valor e satisfação, muitas empresas estão adotando ferramentas de marketing específicas para criar vínculos ainda mais fortes com os clientes. Para isso, a empresa pode acrescentar benefícios, que podem ser financeiros: programas de marketing de fidelidade premiando aos que compram com frequência, ou clube de satisfação oferecendo descontos e outros benefícios. Benefícios sociais: além dos financeiros, nesta abordagem buscam-se vínculos sociais, conhecendo as necessidades e desejos individuais a fim de oferecer produtos e serviços personalizados. Adicionar vínculos estruturais: além dos citados, nesta abordagem a empresa fornece equipamentos especiais como, por exemplo, sistemas de gerenciamento (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

O marketing de relacionamento, além de manter clientes por longo tempo, faz o seu gerenciamento objetivando manter, atrair, cultivar clientes rentáveis. Portanto, a empresa além de mensurar o valor que entregam, devem também avaliar o valor do cliente para ela, pois, uma vez reconhecidos podem focalizar esforços nos clientes lucrativos e os não lucrativos, cujo atendimento custa mais do que vale, podem ser incentivados a migrarem para a concorrência (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

No processo de implementação do marketing de relacionamento; é abordado atividades de marketing voltadas para a base de clientes atuais, bem como o seu levantamento, conhecimento de necessidades, expectativas, mensuração do grau de satisfação, canais de comunicação abrangentes, cuidado com os dados dos clientes e demonstração de reconhecimento por eles. Em suma, a prática consiste na coleta de informações, banco de dados atualizado e o exercício do marketing na essência: proporcionar produtos e serviços de qualidade e a busca constante pela satisfação de necessidades e desejos (LAS CASAS, 2006).

Kotler (2003) revela que o relacionamento estabelecido entre a empresa, fornecedores, clientes, funcionários e parceiros de negócios é um bem precioso que normalmente tem maior valor que os bens físicos, tornando-se fator determinante no valor futuro da empresa. Diante da sua importância, é preciso analisar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças nos relacionamentos para evitar deficiências e prejuízos ao desempenho da empresa.

2.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Com as constantes mudanças, as empresas precisam se preparar para continuar entregando valor aos clientes. O planejamento e adoção de estratégias contribuem para o enfrentamento deste cenário, bem como na definição de metas e o seu alcance (CHURCHILL; PETER, 2003).

Ambrósio (2007) reflete que gestores organizacionais, empreendedores e profissionais de marketing precisam transformar ideias em ações. Esta abordagem é amplamente usada na administração estratégica, tendo início com o abstrato – sonho ou ideia, transcorrendo para o concreto – planejamento e plano, e finalmente a ação, pois, o conjunto de ações permite a realização dos sonhos. No marketing, o raciocínio deve ser transformado num detalhado plano de marketing.

Para Las Casas (2006) planejar consiste na tomada antecipada de decisões, pode ser informal quando fica apenas na mente e formal quando passa a ser escrito, servindo de base para implementação de estratégias. Já para Police (2005) planejar compreende a organização de ideias para um propósito comum.

Numa análise acerca dos planejamentos, Las Casas (2006) revela que o levantamento de informações, missão, visão, definição de estratégias faz parte do planejamento estratégico. O processo de implementação (ação) aos objetivos almejados é incumbência do plano de marketing que está em nível tático. Desta forma o planejamento estratégico para Churchill e Peter (2003) é cargo da alta administração e serve de base para os demais planejamentos como o tático e operacional, por sua vez, gerentes abaixo do nível executivo ficam responsáveis por planejamentos das suas respectivas áreas.

O planejamento estratégico e de marketing numa visão ampliada tem semelhanças no escopo, objetivos e aplicações. Isto se deve ao fato do planejamento estratégico ter cada vez mais função mercadológica, tanto é que por

vezes 80 a 90% do seu conteúdo é um plano de marketing, ambos buscam a satisfação das necessidades e desejos dos clientes (POLIZEI, 2005).

Planejamento de marketing para Ambrósio (2007) tem como objetivo central a satisfação do cliente, é um processo que envolve intenso raciocínio, coordenação de pessoas, recursos materiais e financeiros. Planejar em marketing é raciocinar sobre os inúmeros detalhes das operações e articulá-los, uma reflexão sobre a realidade sendo o diferencial para o sucesso de um produto/serviço. Para Westwood (1989 apud DOLABELA, 2006) o planejamento de marketing é um planejamento do composto de marketing (mix), que tem o objetivo de orientar na tomada de decisão, fornece rumo para a empresa e como chegar lá. O planejamento tem por dever identificar as oportunidades mais atrativas, como atingir mercados identificados, conquistá-lo e mantê-lo, combinando todos os elementos do composto mercadológico, estabelecendo os objetivos organizacionais e as estratégias para o seu alcance.

O planejamento de marketing tem como alicerce o plano – um documento formal que conduz esforços para o objetivo pretendido, organiza e converte ideias em conceitos fatíveis e rentáveis. O plano não é uma simples ideia, pois, considera mercados a serem satisfeitos, concorrência, posicionamento, características dos produtos e serviços verificando se estão proporcionando benefícios satisfatórios (POLIZEI, 2005).

O planejamento reduz surpresas e erros. Se há plano de marketing, as chances de alcançar os objetivos são maiores, pois, permite reconhecer onde concentrar os esforços aproveitando as melhores oportunidades do mercado, avaliando o desempenho e comparando resultados com os objetivos. O plano de marketing apresenta vários benefícios, mesmo assim, alguns gerentes e empresários o consideram de demorada elaboração e formalidade, não fazendo por falta de tempo, porém, é gasto mais na solução dos problemas por falta de planejamento, do que planejando (CHURCHILL; PETER, 2003).

2.3.1 Plano de marketing

Planos de marketing são documentos elaborados pelas organizações, a fim de registrar informações encontradas na análise do ambiente e apresenta detalhadamente quais ações de marketing serão praticadas para atingir os objetivos

estratégicos. Além disso, dá suporte a decisões do composto mercadológico, mercado-alvo e orçamento. Portanto, pode-se caracterizar um plano de marketing como um planejamento estratégico de marketing (CHURCHILL; PETER, 2003). Para Ambrósio (2007) é um resumo documental do planejamento, a formalização do raciocínio, servindo de base para as ações da organização no mercado. Na visão de Kotler e Keller (2006) o plano de marketing é uma ferramenta que fornece direção e coordenação para os esforços de marketing, podendo ser de nível estratégico e tático. O estratégico define o mercado-alvo e valor a ser oferecido, baseando-se nas melhores oportunidades, já o tático trata as estratégias de marketing para as características dos produtos, promoção, preço e canais de distribuição. Na análise de Cobra (1991) o plano de marketing é um conjunto de ações de marketing que estão vinculadas ao planejamento estratégico, portanto, é um documento tático e estratégico.

Os planos variam de conteúdo e metodologia, sendo divididos em planos anuais de marketing que cobrem o ano fiscal da empresa, podendo também abranger períodos mais longos, além de fazer parte do orçamento e tratar de todos os produtos concentrando-se nas estratégias organizacionais. De outro modo, pode ser plano de lançamento de novos produtos o que busca aprovação de orçamento e programações de lançamento, cobrindo em média cinco anos (AMBRÓSIO, 2007).

Para Cobra (1991) o plano baseia-se em pesquisas que vão desde análise dos clientes até quantificação do mercado. Churchill e Peter (2003) citam que os planos estabelecem objetivos de marketing, análise de mercado, clientes e compostos de marketing. Devendo ter orçamentos, previsão de vendas e lucros, e outros fatores que forem necessários para avaliar o sucesso ou fracasso do plano.

Alguns aspectos na elaboração do plano devem ser considerados, Polizei (2005) cita que as etapas do plano devem ser respeitadas por serem interdependentes e complementares. Na elaboração do plano de marketing é preciso ter rigor na análise, não focando apenas nos pontos fortes e oportunidades. Todos os quesitos devem ser considerados a fim de apresentar a clara realidade do mercado. Cobra (1991) complementa que deve ter linguagem simples para não ocorrer interpretações indevidas e deixar dúvidas, deve, portanto, ser detalhado, mas com as informações realmente necessárias.

Ambrósio (2007) reflete que a tendência está para planos simples, curtos e objetivos, por demandarem menos tempo e recursos. Para o autor, o modelo ideal

do plano de marketing é aquele que se adapta à empresa, considerando fatores como ramo de atuação, suas características e dos clientes, concorrência, cultura organizacional e a fase em que a empresa está. O modelo usado por organizações de sucesso inclui:

- Análise da situação;
- Histórico do mercado, produto e concorrência;
- Objetivos: aonde se deseja chegar em participação de mercado, vendas e resultado financeiro;
- Estratégias: como serão utilizadas as ferramentas de marketing para alcançar os objetivos (AMBRÓSIO, 2007).

Após uma análise detalhada, Polizei (2005) cita que o formato dos planos é muito semelhante, podendo ter propostas que focam ou invertem alguma parte. Na visão de Dolabela (2006) o plano de marketing é formado pela análise do mercado, ou seja, ambiente de atuação da empresa, seus concorrentes, clientes e fornecedores. Em seguida a estratégia de marketing elabora o planejamento dos 4Ps para otimizar o potencial e a forma como serão entregues ao mercado.

Na análise do mercado deve-se identificar quais oportunidades e ameaças o setor apresenta, considerando os aspectos demográficos (características gerais da população), econômicos (influências e variações da economia), legais e políticos (avaliação de políticas e incentivos do setor), mudanças tecnológicas e aspectos culturais. Após a análise do mercado é preciso conhecer os maiores concorrentes, os produtos que oferecem, o grau de satisfação entregue, pontos fortes (diferenciais competitivos) e fracos. Conhecendo os concorrentes é possível definir estratégias alinhadas aos objetivos estabelecidos, posicionando favoravelmente a empresa em relação aos pontos fracos dos concorrentes e preparando-se para os pontos fortes. Por sua vez, conhecer os clientes é imprescindível, sua vontade gera demanda por consumo e conseqüente o processo de venda está diretamente relacionado com o grau de satisfação, desta forma, reconhecer suas necessidades e desejos são preponderantes para a formação do marketing mix de produto (DOLABELA, 2006).

Após análise do mercado, comportamento dos clientes, bem como suas necessidades e desejos, é preciso definir os objetivos que guiarão as ações do plano de marketing, ou seja, o que é pretendido. Os objetivos devem ser definíveis, quantificáveis expresso em valores, podendo ser de curto e longo prazo, desafiador,

mas atingível. A definição dos objetivos pode partir de questionamentos como: qual a fatia de mercado a empresa pretende conquistar e em quanto tempo? qual o lucro líquido? qual a lucratividade pretendida? (DOLABELA, 2006).

Definido os objetivos é preciso conceber as estratégias de marketing, ou seja, ações para alcançar os objetivos. As estratégias tratam dos 4Ps (produto, preço, promoção e ponto), sob os aspectos seguintes:

- Produto: concepção do produto, suas características físicas e funcionais, necessidades principais a suprir, principais diferenciais da concorrência;
- Preço: estabelecer o preço a ser praticado considerando quanto o cliente espera pagar na sua percepção de valor, preço da concorrência e custos. Aborda o preço mínimo e ideal, a margem de contribuição e lucro;
- Ponto/distribuição: todas as atividades inerentes a transferência do produto para o consumidor, definindo locais de venda, entrega, intensidade de distribuição e cobertura de mercado;
- Promoção e propaganda: consiste no esforço para persuadir a compra de produtos e serviços, para tanto, geralmente é usado ferramentas como: propaganda, divulgação, venda pessoal, promoção de vendas, mala-direta (DOLABELA, 2006).

De outra forma Churchill e Peter (2003) apresentam quatro etapas para o plano de marketing usado por grandes empresas, a saber:

- **Análise ambiental:** a partir da clara concepção do planejamento estratégico, é feito a análise interna e externa a fim de identificar e analisar forças e fraquezas da empresa, oportunidades e ameaças do ambiente. Na análise ambiental o foco está para o crescimento do setor e posição competitiva da empresa. A estratégia utilizada para o setor vai depender do crescimento: crescimento rápido exige estratégias agressivas para crescer e sustentar sua participação, já nos setores de crescimento lento a estratégia é tirar mercado dos concorrentes. A posição competitiva da empresa, ou suas forças frente aos concorrentes é outro fator determinante para as estratégias de marketing, líderes de mercado normalmente focam no reconhecimento da marca intensificando comunicação e distribuição, por sua vez os menores podem competir

oferecendo diferenciais, preço, composto de marketing específico para um nicho focalizando no que melhor tem a oferecer;

- **Objetivos e estratégias de marketing:** a partir da análise ambiental, posição competitiva e força de mercado, é definido objetivos e estratégias para buscar oportunidades no mercado. Esta fase é compreendida por quatro etapas: definição dos objetivos de marketing alinhados aos estratégicos, seleção dos mercados-alvo, criação de compostos de marketing que atendam cada mercado e avaliação do custo benefício financeiro;
- **Custos e benefícios financeiros:** análise dos recursos financeiros necessários para execução do plano e o resultado provável (CHURCHILL; PETER, 2003).

Cobra (1991) acrescenta a implementação e controle nas etapas do plano de marketing. A implementação é a fase mais importante, em que plano deve ser vendido aos diretores, gerentes e comunicado aos envolvidos, é estabelecido o cronograma das atividades e cobrado sistematicamente. No mesmo sentido, afirma Kotler (2003, p.176) “o plano de batalha não é nada enquanto não se converte em trabalho. Planeje o trabalho e trabalhe conforme o plano. Os planos de marketing não produzirão um tostão enquanto não forem implementados.”.

Devido as constantes mudanças ambientais, Cobra (1991) afirma que o plano pode se tornar obsoleto fugindo do foco estratégico, por isso, é preciso atualizá-lo conforme os desafios do mercado, isto demanda um sistema de controle para os eventos programados, datas do cronograma, recursos empregados, resultados alcançados e almejados. O controle possibilita atualizar o plano, efetuar as devidas correções de desvios e avaliar a programação, a falta de controle pode ser o fim do plano. Para Kotler (2005) deve-se estabelecer períodos de controle e revisão a fim de verificar se está ocorrendo evoluções em relação ao plano, se não ocorrer, os objetivos, estratégias e ações devem ser revisadas. “Talvez você tenha que reprojeter seu “avião” enquanto estiver no ar” (KOTLER, 2005, p.95). Como pode-se observar no plano de marketing, utiliza-se das funções de administração de marketing – planejamento, organização, implementação e controle (LAS CASAS, 2006).

Isto posto, Cobra (1991) acredita que o plano de marketing deve ser visto como um importante documento estratégico que precisa ser respeitado e os

objetivos perseguidos com efetividade. Na visão de Kotler (2005) o mais importante neste processo não é o plano, mas sim o planejamento que exige um pensamento para frente, profundo e sistemático.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentar a metodologia utilizada para a realização de um estudo científico é indispensável, pois, se investiga metódica e sistematicamente a realidade, por meio de análises, classificações, comparações e aplicação de métodos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Marconi e Lakatos (2005, p.83) complementam que todas as ciências fazem uso de métodos científicos, sem eles não há ciência. Portanto, “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, [...] traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Como este estudo é científico, é necessário apresentar os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa. Nas próximas seções será feito o detalhamento, tais quais: delineamento da pesquisa, área de pesquisa e população-alvo, plano de coleta de dados, plano de análise dos dados e limitações do método.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a classificação desta pesquisa, o critério utilizado será o proposto por Vergara (2007) que a classifica quanto aos fins e meios.

Quanto os fins, esta pesquisa é exploratória. Exploratória porque embora exista relevante literatura e pesquisas acerca do plano de marketing, não se verificou a existência de um plano relacionado ao atendimento comercial prestado por seguradoras a corretores ou com sujeitos semelhantes.

Estudos exploratórios são realizados quando há poucos estudos sobre o tema ou problema, quando se tem muitas dúvidas ou nunca foi estudado, isto é, quando a literatura disponível apresenta ideias relacionadas, alheia ao objeto em estudo. Por estes motivos, este tipo de estudo é mais flexível que os demais. Proporciona a familiarização com os fenômenos relativamente desconhecidos, determinam tendências, sugerem informações, estabelecem relação entre variáveis e fornece subsídio para pesquisas mais rigorosas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque serão pesquisados os materiais disponíveis na literatura

pública relacionados ao tema em estudo, utilizando livros, pesquisas, monografias, teses, artigos e outros, servindo de sustentação para a pesquisa, bem como, para ter conhecimento do material disponível relacionado ao tema. O estudo sistematizado deste material fornece base para a análise de qualquer outro tipo de pesquisa (VERGARA, 2007). É uma pesquisa de campo porque a investigação ocorreu no local onde há elementos para explicar o fenômeno. Utilizando como subsídio a aplicação de questionários e a observação participante natural, isto é, a pesquisadora faz parte do grupo que investigará (MARCONI; LAKATOS, 2005, VERGARA, 2007).

3.2 ÁREA DE PESQUISA E POPULAÇÃO-ALVO

A AMUREL é a associação de municípios da região de Laguna, é uma das 20 microrregiões de Santa Catarina. Tem por objetivo expandir a capacidade administrativa, econômica e social dos 18 municípios que a integram.

A população deste estudo compreende os corretores de seguros que atuam nos municípios que fazem parte da AMUREL e com menor representatividade dentro da população, estão três corretores atuantes em Orleans e Urussanga, municípios que não pertencem a AMUREL. População é o conjunto de elementos, que possuem as características que serão estudadas (VERGARA, 2007).

Por sua vez este estudo tem amostra por acessibilidade, isto é, estuda-se uma parte da população sem seleção estatística, mas sim, pela facilidade de acesso a eles (VERGARA, 2007). Isto se deu ao fato da população ser composta por 33 corretoras de seguros que ativamente operam com a Liberty Seguros na região mencionada. Foi enviado por e-mail um questionário para cada corretora, no intuito de coletar os dados primários. Para as corretoras com mais de um corretor de seguros, enfatizou-se a importância das respostas em conjunto.

Sem o retorno esperado, os questionários foram reenviados após uma semana e reiterado o pedido de retorno por telefone. Dos 33 questionários enviados, foram coletados 16 questionários, sendo esta a amostra do estudo.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Esta seção relata como os instrumentos e técnicas serão aplicados na coleta dos dados (MARCONI; LAKATOS, 2005). Nesta pesquisa os dados foram coletados por meio de:

Pesquisa bibliográfica em livros, artigos, sites, monografias e teses com temas relacionados ao objeto e sujeito em estudo. Iniciou-se com a introdução no conceito e evolução da administração, suas funções, para então focar na função administrativa planejamento, na sequência foi abordado o marketing, marketing de relacionamento e serviços, e finalmente o planejamento de marketing e o plano de marketing, que sustentaram o problema da pesquisa. Buscou-se nesta etapa melhor compreensão sobre o planejamento e marketing de relacionamento, bem como referência para a pesquisa de campo.

Na pesquisa de campo, foi aplicado um questionário com breve apresentação da sua finalidade e relevância, formado por perguntas abertas e fechadas. Este questionário surgiu à partir da pesquisa bibliográfica, observação participante natural, análise de informações internas da empresa e apreciação de outras investigações relacionadas ao tema. Conforme já citado nos critérios de população-alvo, este questionário foi aplicado aos corretores de seguros, após realização de teste com um deles.

Com os dados coletados buscou-se fazer a análise ambiental: conhecer os clientes, concorrentes, medir a satisfação com a empresa e o atendimento oferecido, bem como identificar oportunidades. Ainda na pesquisa de campo, foram levantados dados macroambientais do ramo segurador e da empresa em estudo em sites relacionados, a fim de complementar a análise ambiental e contribuir para a elaboração do plano estratégico de marketing.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é o centro da pesquisa, determina o seu valor. É a parte em que o pesquisador detalha os dados obtidos no trabalho estatístico para responder suas perguntas, fazendo a relação entre os dados alcançados e as hipóteses formuladas (MARCONI; LAKATOS, 2005).

Deve-se justificar como os dados coletados serão tratados para atingir o propósito do projeto. Vergara (2010) diz que pode ser tratado estatisticamente ou não. Já Martins e Theóphilo (2009) afirmam que as investigações científicas usam

enfoque qualitativo e quantitativo, não há pesquisa puramente qualitativa e vice-versa.

A pesquisa qualitativa não mede numericamente os fenômenos, usando a análise interpretativa procurando obter experiências no relato dos indivíduos por meio de perguntas abertas. Na quantitativa, formulam-se questões fechadas para submetê-la a testes, no intuito de verificar se as crenças do pesquisador são realistas. Na quantitativa é feita a análise estatística generalizando os resultados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Isto posto, os dados desta pesquisa foram tratados da seguinte forma:

O questionário aplicado teve perguntas abertas e fechadas, caracterizando-o como quali-quantitativo. Na fase qualitativa as perguntas abertas investigaram a experiência dos indivíduos, porém, as respostas obtidas trataram de números e atributos permitindo a categorização e tratamento científico. Ainda na fase qualitativa foram levantados dados secundários sobre o macroambiente do tema estudo, a fim de entender, identificar e descrever os fenômenos, sem tratamento estatístico.

Na fase quantitativa, onde o questionário apresentou perguntas fechadas, os dados obtidos foram tabulados em planilha dinâmica do *Excel*, o que permitiu a elaboração de tabelas, cruzamento dos dados, e sua representação gráfica. Posteriormente a pesquisadora analisou textualmente os dados obtidos.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Insta mencionar que este estudo apresentou algumas limitações quanto ao método, o que pode ocorrer em todo processo de investigação. O estudo foi baseado numa amostra de corretores da AMUREL, que pode não retratar a realidade da população. Em outro aspecto os entrevistados podem ter fornecido respostas falsas, por motivos inconscientes, medo, dentre outros. Desta forma, é necessário o controle dos resultados na implementação do plano estratégico de marketing e ajustes necessários, a fim de garantir que as ações traçadas com os dados obtidos na amostra, tenham sucesso em toda população.

4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

Este estudo tem como objetivo geral desenvolver um plano estratégico de marketing para a Liberty Seguros para aprimorar o atendimento comercial aos corretores de seguros da AMUREL.

Para alcançar o objetivo, este estudo foi desdobrado em duas etapas: a primeira corresponde a apresentação do plano estratégico de marketing elaborado à partir dos dados obtidos na pesquisa de campo e fundamentação teórica, que é a resposta ao problema deste estudo. Na segunda, será exposto os resultados da pesquisa de campo, que compreende a análise ambiental, imprescindível para a elaboração do plano de marketing.

4.1 PLANO DE MARKETING

Planos de marketing são documentos elaborados que visam registrar as informações da análise ambiental, detalhando quais ações de marketing serão realizadas para buscar os objetivos estratégicos (CHURCHILL; PETER, 2003).

Isto posto, à partir da análise ambiental realizada, foi possível elaborar o plano estratégico de marketing para a Liberty Seguros para aprimorar o atendimento comercial aos corretores de seguros da AMUREL, adotando o modelo sugerido por Las Casas (2003), compreendendo a análise SWOT (oportunidades, ameaças, forças e fraquezas), a definição de objetivos quantitativos e qualitativos, estratégias para o seu alcance, e finalmente o plano de ação.

Quadro 1 – Plano estratégico de marketing da Liberty Seguros para aprimorar o atendimento comercial aos corretores de seguros da AMUREL

PLANO DE MARKETING
Empresa: Liberty Seguros S/A – filial Criciúma/SC
Público-alvo: Corretores de seguros da AMUREL
Período: setembro de 2013 a junho de 2014

(continua)

(continuação)

Oportunidades

- Mercado segurador em crescimento de dois dígitos e com ótimas perspectivas para os próximos anos;
- Seguro de pessoas puxa o crescimento do mercado, detêm o maior percentual do *market share*. As perspectivas para o ramo são ainda mais otimistas devido ao seu papel nos riscos de aposentaria e velhice;
- Corretores da AMUREL desejam se aperfeiçoar em seguro de vida, comércio & serviços e residência;
- Eles procuram focar produção na seguradora que oferece melhor atendimento comercial;
- Consideram a agilidade, atendimento, simpatia, amizade e compromisso os atributos mais importantes no atendimento comercial;
- Corretores específicos mantêm produção relevante de vida em grupo.

Ameaças

- Forte concorrência, companhias se unindo a conglomerados financeiros;
- Corretores da AMUREL operando com várias companhias;
- Produção dos corretores em estudo é predominantemente do ramo automóvel. Este ramo apresenta forte apelo ao preço, tanto por parte dos clientes como corretores;
- Seguradoras em busca de participação do mercado praticando preços agressivos.

Pontos Fortes da Liberty Seguros

- A Liberty Seguros é bem vista no mercado, considerada como boa a excelente pelos corretores pesquisados;
- Investe na marca, sendo a seguradora oficial da copa do mundo FIFA 2014 usando o futebol como temática em campanhas de vendas para corretores e clientes;

(continuação)

Pontos Fortes da Liberty Seguros

- Os corretores estão satisfeitos e totalmente satisfeitos com o atendimento comercial recebido, considerando-o superior a concorrência;
- Tem uma imagem sólida na região, em 1987 a Cia Paulista de Seguros instalou uma inspetoria de atendimento na cidade e desde então mantém instalações físicas;
- Têm diferenciais nos produtos, bem como é elogiada por ser flexível, com um sistema rápido e simples;
- Incentiva e reconhece o corretor de seguros como parceiro, oferecendo treinamentos de produtos e incentivos por meio de campanhas e comissões adicionais;
- É a companhia mais citada pelos corretores entrevistados, estando entre as cinco com maior produção em itens na região da AMUREL.

Pontos Fracos da Liberty Seguros

- Ramo de automóvel detêm 77% do *market share*;
- Mix de produtos pequeno no varejo;
- Processo de cálculo e emissão manual nos produtos auto exclusivo e frota, causando demora, e trabalho operacional para o corretor;
- Não disponibiliza no sistema do corretor o acompanhamento dos números da sua produção, tais como sinistralidade e crescimento. Algumas concorrentes tem este recurso.

Objetivos quantitativos

- Crescer 13% em relação ao realizado no mesmo período do ano anterior nos ramos vida individual, vida em grupo e comércio & serviços

Objetivos qualitativos

- Alavancar a venda do ramo residencial;

(continuação)

Objetivos qualitativos

- Aumentar a produção nos ramos pessoais e patrimoniais, pulverizando o *market share*;
- Buscar diferencial na construção de relações duradouras com os corretores de seguros, otimizando o canal de distribuição.

Estratégias de Marketing para os 4 p's**Produto**

- Semanalmente enviar e-mail com um diferencial dos produtos Liberty.

Preço

- Atuar com descontos pontuais nos corretores parceiros e rentáveis para ganhar e manter negócios.

Ponto de venda – Distribuição

- Propor aos corretores que possuem sistema gerencial uma proposta pronta de vida em grupo para os cliente pessoa jurídica, cabendo a eles apenas o fornecimento dos dados e fechamento da proposta;
- Criar e distribuir propostas com planos prontos no vida individual e residência para facilitar a venda em massa;
- Ministras um curso de técnicas de vendas para os corretores;
- Realizar treinamentos dos produtos vida e comércio & serviços da Liberty para que seja a companhia de escolha e reforce o desejo de se especializarem nos ramos;
- Atuar nos corretores com contas de vida em grupo reforçando os diferenciais na busca de migração para a Liberty;
- Os corretores desejam agilidade. Criar uma programação diária com pausas para responder e-mails e sistema rigoroso de acompanhamento de assuntos pendentes;

(continuação)

Estratégias de Marketing para os 4 p's		
<p>Ponto de venda – Distribuição</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atualizar o banco de dados de aniversariantes e homenageá-los com um cartão. Bem como, fazer ações em datas comemorativas e demonstrações de valorização; • Estruturar as visitas, de forma que fique mais produtiva e objetiva; • Alimentar o CRM da companhia com as ações para acompanhamento. <p>Promoção</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar pequenas campanhas de vendas para o ramo residencial e comércio & serviços. 		
PLANO DE AÇÃO		
Atividades	Período	Orçamento
Atualizar CRM com as ações diárias	Diário - set/13 a jun/14	n/a
No mínimo três pausas diárias para responder e-mails	Diário - set/13 a jun/14	n/a
Alterar a política de descontos com foco nos corretores parceiros e rentáveis	Diário - set/13 a jun/14	n/a
Preparar as visitas da semana seguinte na sexta-feira, com relatórios de produção, renovação e conversão de negócios por corretor. Visitas estimadas em 30 minutos na média	Semanal - set/13 a jun/14	n/a
Enviar o diferencial da semana	Semanal - set/13 a jun/14	n/a
Atualizar o banco de dados dos aniversariantes e entregar cartão	Mensal - set/13 a jun/14	R\$ 50,00
No início de cada mês identificar as contas potenciais	Mensal - set/13 a jun/14	n/a

(conclusão)

PLANO DE AÇÃO		
Atividades	Período	Orçamento
Propor a dois corretores potenciais a proposta pronta de vida em grupo	set. a out/13	n/a
Distribuir para três corretores potenciais a proposta de residência	out. a nov/13	n/a
Treinamento técnicas de venda com café receptivo	nov/13	R\$ 70,00
Campanha de vendas para residência e comércio e serviços com vale compras de premiação	dez/13	R\$ 200,00

Fonte: elaborado pela pesquisadora

4.1.1 Controle

O controle é a última seção do plano de marketing, retrata como será feito o acompanhamento para avaliar os resultados a cada período, e efetuar as devidas correções conforme explica (KOTLER; KELLER, 2006).

O plano proposto será avaliado mensalmente com a análise da evolução dos números por meio de relatórios, a fim de identificar se as ações tem ido ao encontro dos objetivos quantitativos. Já os objetivos qualitativos serão avaliados por observação em contato com os corretores, especialmente nas visitas pessoais. Ações frequentes, diárias, semanais e mensais serão prosseguidas caso tenham boa receptividade e contribuam para o alcance dos objetivos. Da mesma forma, serão tratadas as ações pontuais que serão realizadas ainda em 2013. Caso não apresentem resultado positivo, será feito um *feedback* com os corretores a fim de realizar melhorias para o planejamento das próximas ações.

4.2 ANÁLISE AMBIENTAL

Nesta etapa será apresentado e analisado os dados obtidos com o questionário aplicado aos corretores de seguros da AMUREL e a pesquisa em fontes secundárias. Esta fase compreende a análise microambiental, ou seja, os clientes e concorrentes, a fim de conhecer o perfil de produção dos corretores, suas

necessidades, os concorrentes, a satisfação com a Liberty Seguros e o atendimento comercial recebido, bem como, em comparação ao atendimento das outras seguradoras. Já na análise macroambiental levanta-se perspectivas para o mercado segurador, atuação dos corretores e concorrência. Os dados obtidos nesta etapa sustentaram a elaboração do plano estratégico de marketing.

a) Levantar informações sobre o perfil de produção dos corretores

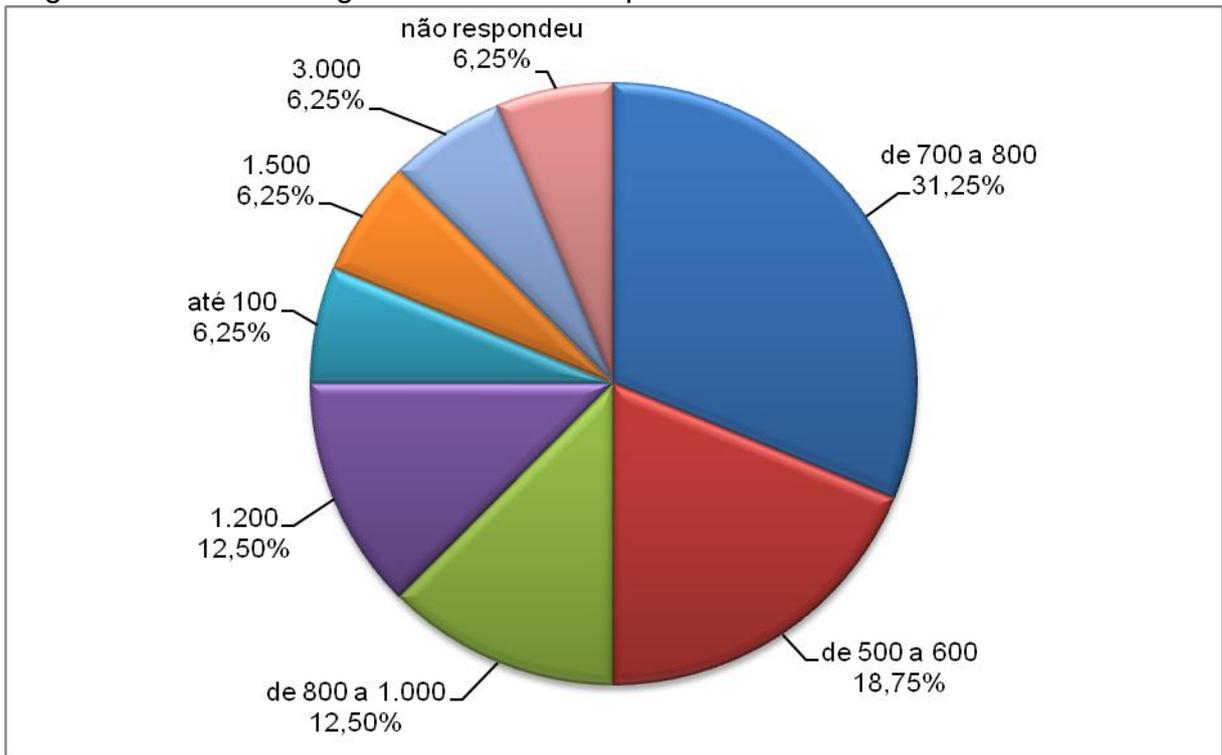
Esta seção tem por objetivo conhecer o perfil de produção dos corretores, isto é, o número de segurados (clientes), se possui algum sistema de gerenciamento da produção, o número de companhias seguradoras que mantém ativamente operações, a produção mensal em prêmio por ramo: automóvel, empresarial com Limite Máximo de Indenização (LMI) até cinco milhões, residência, vida em grupo e vida individual. A Tabela 1 apresenta o número de segurados das corretoras pesquisadas.

Tabela 1 – Quantos segurados a corretora possui?

Respostas	f	%
de 700 a 800	5	31,25
de 500 a 600	3	18,75
de 800 a 1.000	2	12,50
1.200 clientes	2	12,50
até 100	1	6,25
1.500 clientes	1	6,25
3.000 clientes	1	6,25
não respondeu	1	6,25
Total	16	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Figura 1 – Quantos segurados a corretora possui?



Fonte: dados da pesquisa

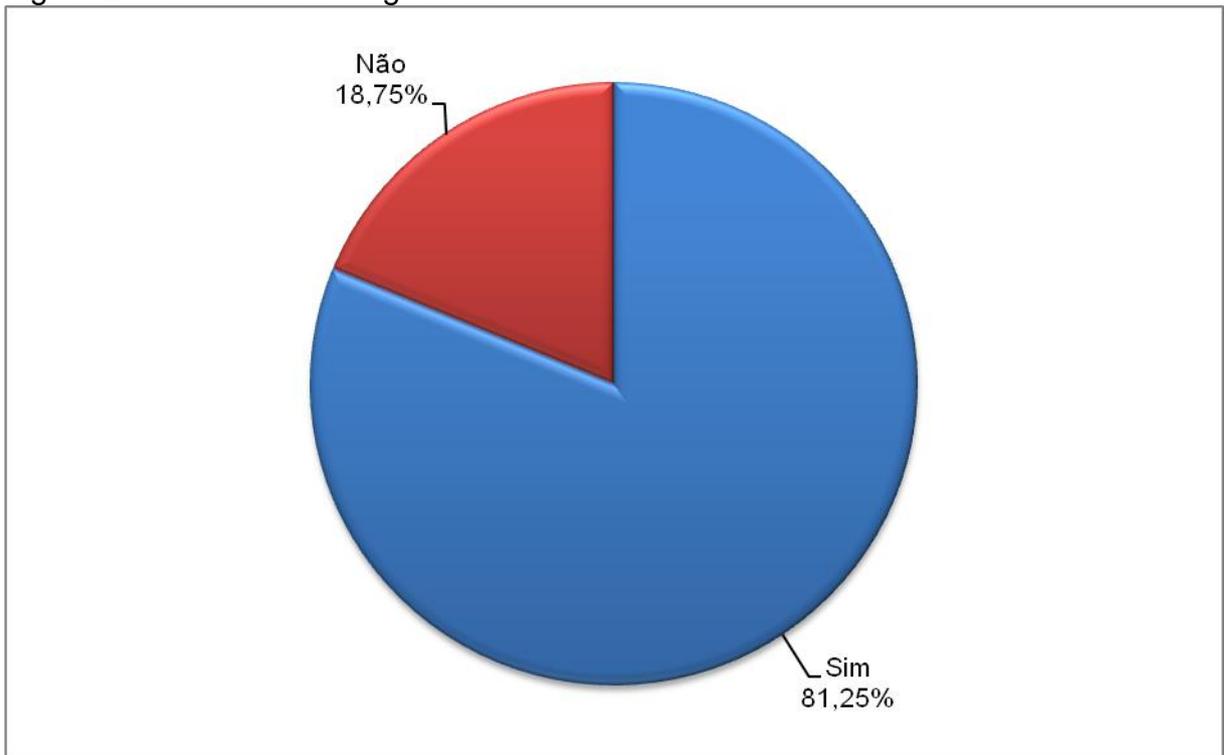
Esta questão foi aberta, evitando limitar a investigação por escalas. Questionado aos corretores quantos segurados a corretora possui, foram obtidos números diversos. Para melhor análise os dados foram categorizados e agrupados. Pode-se destacar que (5) corretoras (31,25%) possuem de 700 a 800 clientes. Outras (3) de 500 a 600 clientes (18,75%). Em menor percentual (2) têm de 800 a 1.000 correspondendo (12,50%), da mesma forma (2) responderam 1.200 clientes (12,50%). Foi obtido (1) resposta para 100 clientes (6,25%), (1) para 1.500 (6,25%), (1) com 3.000 (6,25%) e (1) corretora não respondeu perfazendo (6,25%). Observando os dados, é possível afirmar que o número de clientes por corretora varia substancialmente de até 100 a 3.000, no entanto, grande parte dos entrevistados (75%) possui de 500 a 1.200 clientes. Neste sentido, convém apresentar se os corretores possuem sistema de gerenciamento destes clientes, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Possui sistema gerencial?

Alternativas	f	%
Sim	13	81,25
Não	3	18,75
Total	16	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Figura 2 – Possui sistema gerencial?



Fonte: dados da pesquisa

Analisando a Figura 2, é possível afirmar que esta questão apresentou um resultado bem definido, ou seja, a grande maioria (13) entrevistados (81,25%), responderam que possuem sistema gerencial ou algum método para acompanhamento de produção da corretora, (3) corretoras não possuem (18,75%). Esta questão torna-se relevante, pois, tendo um sistema gerencial a tendência está para respostas mais precisas sobre os números, corroborando para esta pesquisa. Contribui também para o plano de ação, podendo ser usado para explorar informações sobre os clientes, números, e traçar estratégias.

No intuito de conhecer o perfil das corretoras que não possuem sistema de gerenciamento, foi cruzado o número de clientes das corretoras obtido na Tabela 1 versus se possui sistema gerencial Tabela 2, obtendo o resultado expresso na Tabela 3.

Tabela 3 – Número de clientes versus sistema gerencial

Quantidade de clientes	Possui sistema gerencial?		Total
	não	sim	
700 a 800		5	5
de 500 a 600	3		3
de 800 a 1.000		2	2
1.200		2	2
até 100		1	1
1.500		1	1
3.000		1	1
não respondeu		1	1
Total	3	13	16

Fonte: dados da pesquisa

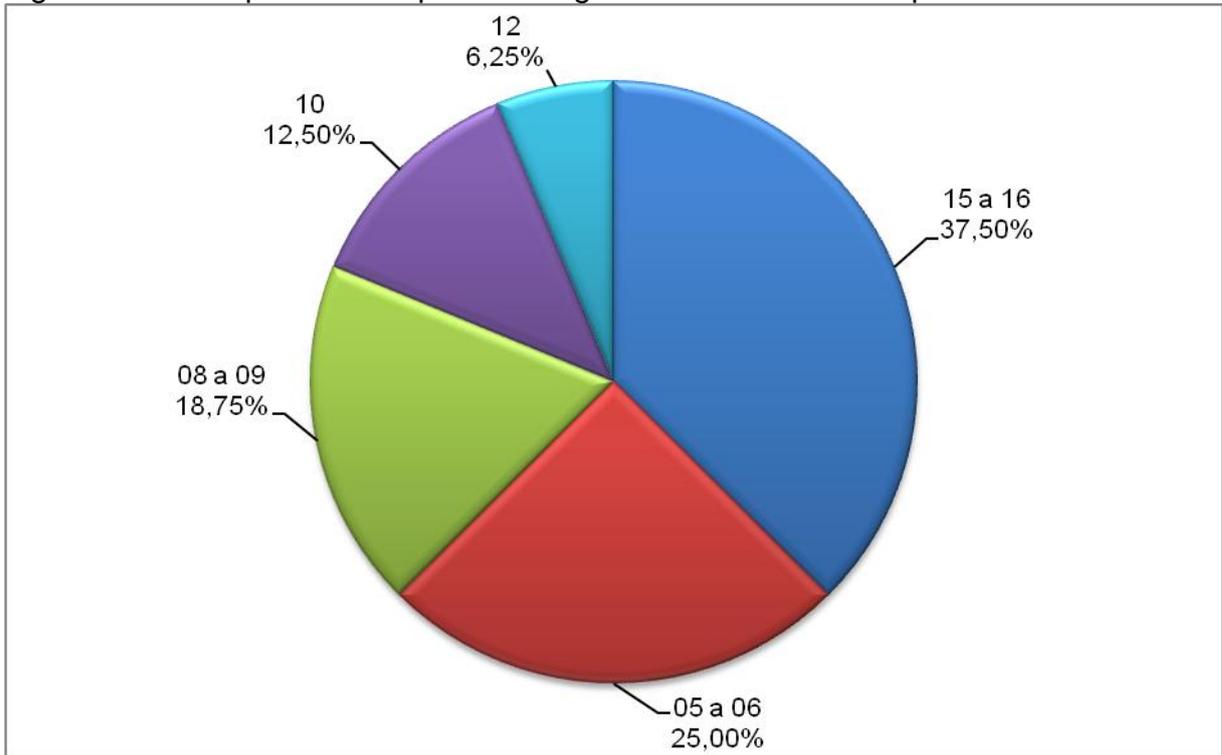
Observando a Tabela 3, é possível concluir que as (3) corretoras que não possuem sistema gerencial tem de 500 a 600 clientes, desta forma é provável que por terem um número menor de clientes consigam conduzir as atividades de forma manual. Embora no dia a dia os trabalhos sejam conduzidos sem sistema gerencial, observa-se que corretores sem este recurso tem dificuldades em conhecer seu perfil de produção, histórico dos segurados, mix por seguradoras, sinistralidade, dentre outros, e conseqüentemente o planejamento da corretora fica prejudicado. A seguir apresenta-se os resultados obtidos quando questionado aos entrevistados com quantas companhias seguradoras mantêm ativamente operação.

Tabela 4 – Com quantas companhias seguradoras ativamente opera?

Respostas	f	%
15 a 16	6	37,50
05 a 06	4	25,00
08 a 09	3	18,75
10	2	12,50
12	1	6,25
Total	16	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Figura 3 – Com quantas companhias seguradoras ativamente opera?



Fonte: dados da pesquisa

Nesta questão aberta, os corretores responderam com quantas companhias seguradoras ativamente operam, para melhor análise, os resultados foram agrupados quando o intervalo entre eles foi ínfimo. É possível constatar que os resultados foram variados, o menor número citado foi (5) companhias, representando (25%), no outro extremo e com maior representatividade (37,50%) dos corretores tem operação ativa com 15 a 16 seguradoras, é um número expressivo considerando que os corretores da região operam com riscos menores e no dia a dia com ramos convencionais. Tamanha opção de companhias pode ser a busca dos corretores por alternativas de aceitação, visto que cada seguradora tem sua política e foco. De outra forma, pode ser visto como corretores com estratégia de preço, inclusive para riscos maiores, como frotas, empresariais, veículos pesados, dentre outros. É relevante mencionar que a operação ativa com tantas companhias, dificulta a parceria do corretor com uma companhia seguradora, bem como conhecer com propriedade os recursos sistêmicos, produtos, pois, sua produção tende a ser pulverizada.

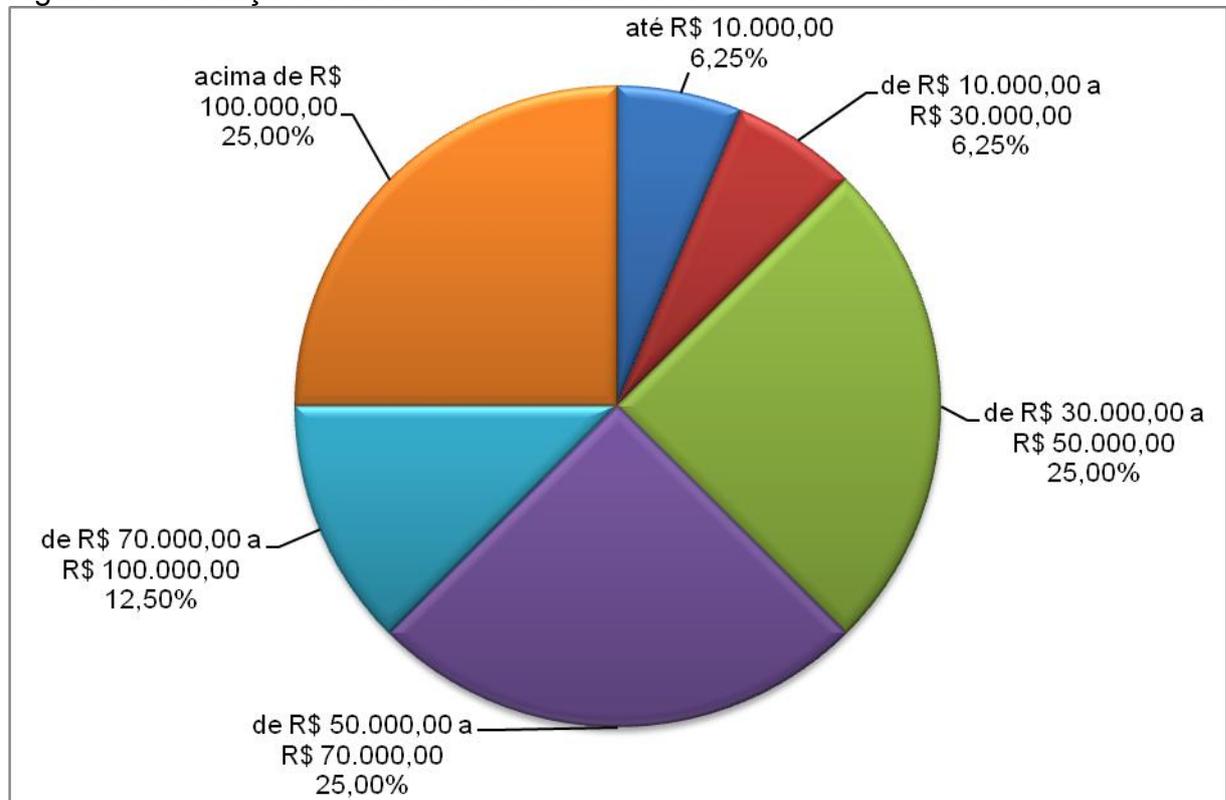
Na sequência será apresentada a produção mensal por ramo, ramos que a seguradora em estudo opera ativamente na região e foram citados para investigação de oportunidades e perfil de produção dos entrevistados:

Tabela 5 – Qual a produção mensal no ramo automóvel?

Alternativas	f	%
até R\$ 10.000,00	1	6,25
de R\$ 10.000,00 a R\$ 30.000,00	1	6,25
de R\$ 30.000,00 a R\$ 50.000,00	4	25,00
de R\$ 50.000,00 a R\$ 70.000,00	4	25,00
de R\$ 70.000,00 a R\$ 100.000,00	2	12,50
acima de R\$ 100.000,00	4	25,00
Não se aplica	0	0,00
Total	16	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Figura 4 – Produção mensal no ramo automóvel



Fonte: dados da pesquisa

Das corretoras pesquisadas, pode-se analisar que todas as escalas foram citadas, com maior percentual, (4) corretores responderam que produzem mensalmente de R\$ 30 a 50 mil, outros (4) de R\$ 50 a 70 mil, (4) acima de 100 mil. Em menor percentual 12,50% com (2) respostas na escala de R\$ 70 a 100 mil. Desta forma, é possível concluir que a produção de automóvel na AMUREL em grande parte está acima de 30 mil mensais (87,5%), sendo que (4), ou seja, (25%) dos corretores produzem acima de 100 mil. Esta questão mostra que os corretores

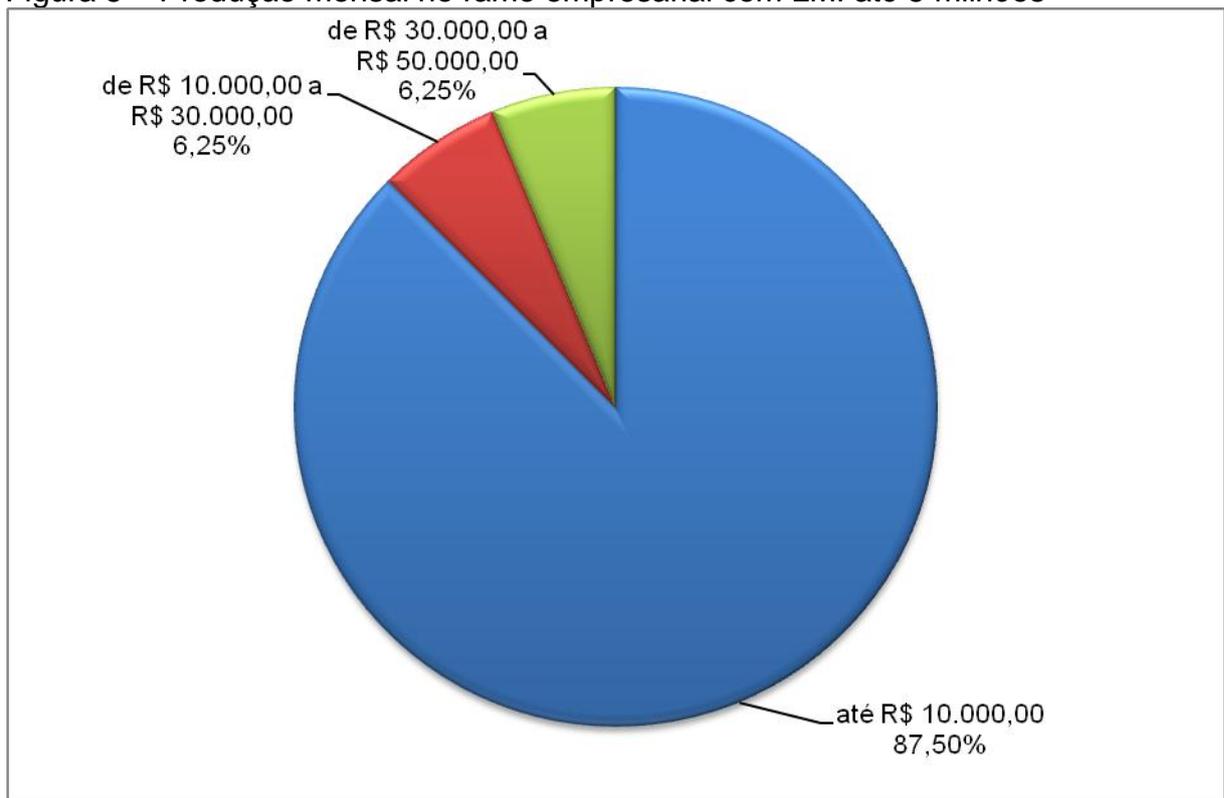
mantém uma produção considerável neste ramo, que de fato é o mais comercializado na região e na empresa em estudo. Na Tabela 6 apresentam-se os números do ramo empresarial.

Tabela 6 – Qual a produção mensal no ramo empresarial com LMI até 5 milhões?

Alternativas	f	%
até R\$ 10.000,00	14	87,50
de R\$ 10.000,00 a R\$ 30.000,00	1	6,25
de R\$ 30.000,00 a R\$ 50.000,00	1	6,25
de R\$ 50.000,00 a R\$ 70.000,00	0	0
de R\$ 70.000,00 a R\$ 100.000,00	0	0
acima de R\$ 100.000,00	0	0
Não se aplica	0	0
Total	16	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Figura 5 – Produção mensal no ramo empresarial com LMI até 5 milhões



Fonte: dados da pesquisa

Ao questionar qual a produção do ramo empresarial, foi solicitado os negócios com limite máximo de indenização até 5 milhões porque este é o foco da empresa em estudo no varejo, buscando assim, oportunidades. Pode-se observar que (14) dos 16 entrevistados produzem até 10 mil neste ramo, perfazendo 87,5%.

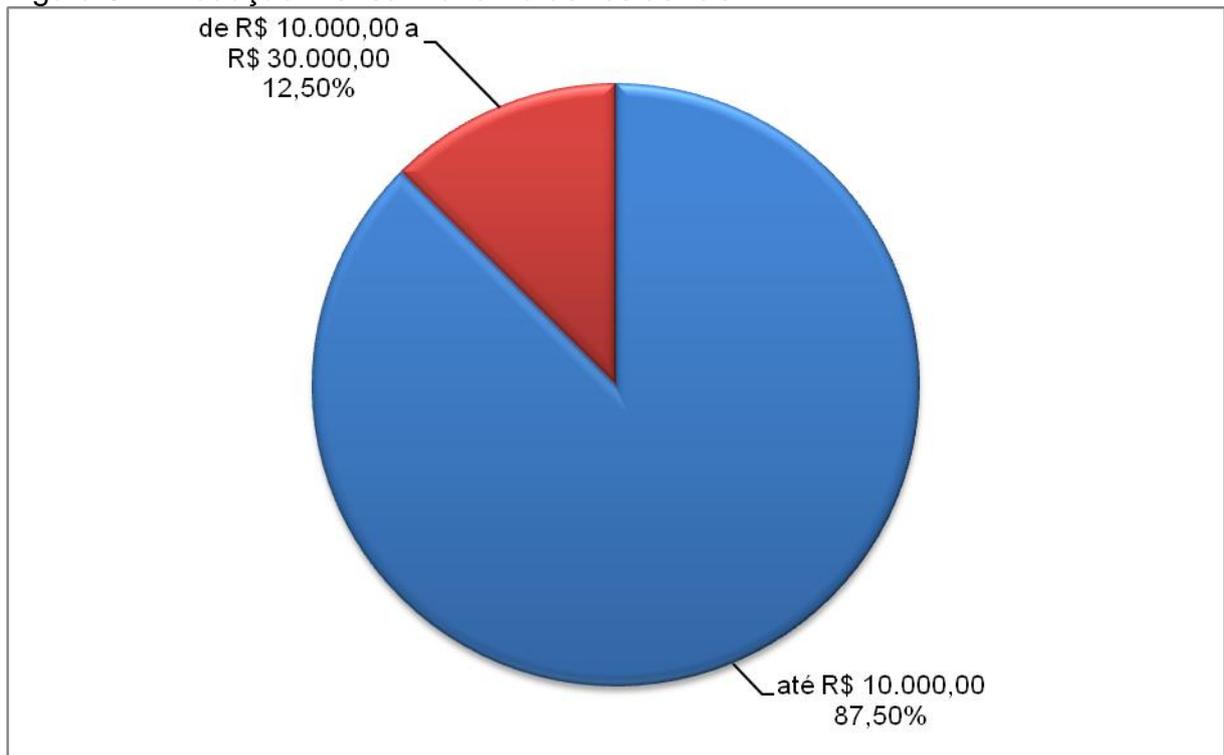
De 10 a 30 mil e de 30 a 50 mil foram citados uma vez, representando 6,25% cada. Desta forma, pode-se afirmar que a produção neste segmento é pouco explorada, sendo que apenas (2) corretores demonstram ter produção mais expressiva.

Tabela 7 – Qual a produção mensal no ramo de residência?

Alternativas	f	%
até R\$ 10.000,00	14	87,50
de R\$ 10.000,00 a R\$ 30.000,00	2	12,50
de R\$ 30.000,00 a R\$ 50.000,00	0	0
de R\$ 50.000,00 a R\$ 70.000,00	0	0
de R\$ 70.000,00 a R\$ 100.000,00	0	0
acima de R\$ 100.000,00	0	0
Não se aplica	0	0
Total	16	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Figura 6 – Produção mensal no ramo de residência



Fonte: dados da pesquisa

No ramo de residência 87,5%, ou seja, (14) entrevistados produzem mensalmente até 10 mil. Outros (2) produzem de 10 a 30 mil mensais correspondendo 12,5%, pode-se dizer que é uma produção relevante se

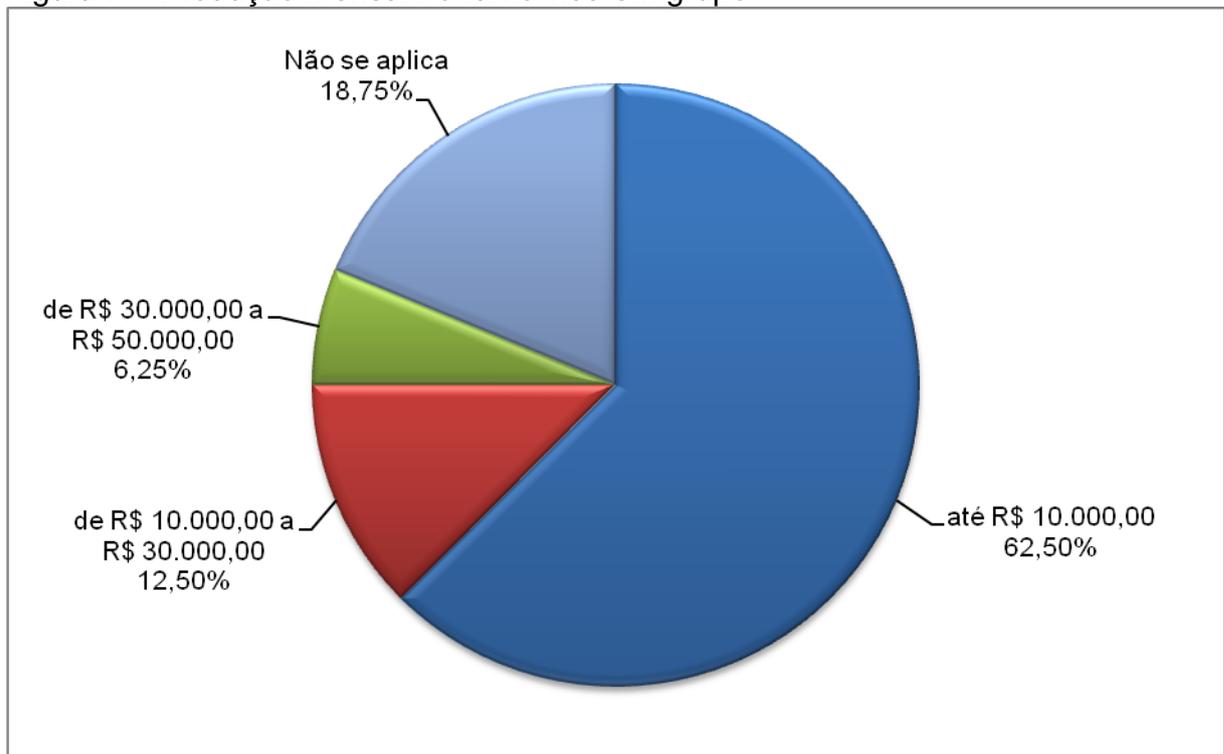
considerado a média de prêmio por apólice que gira em torno de R\$ 400,00. Observa-se que todos os entrevistados tem produção mensal neste ramo.

Tabela 8 – Qual a produção mensal no ramo vida em grupo?

Alternativas	f	%
até R\$ 10.000,00	10	62,50
de R\$ 10.000,00 a R\$ 30.000,00	2	12,50
de R\$ 30.000,00 a R\$ 50.000,00	1	6,25
de R\$ 50.000,00 a R\$ 70.000,00	0	0
de R\$ 70.000,00 a R\$ 100.000,00	0	0
acima de R\$ 100.000,00	0	0
não se aplica	3	18,75
Total	16	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Figura 7 – Produção mensal no ramo vida em grupo



Fonte: dados da pesquisa

Na Figura 7 é possível observar que a maioria dos entrevistados (10) que representa 62,5% produz mensalmente até R\$ 10 mil de vida em grupo, (2) produzem de 10 a 30 mil (12,50%), (1) de 30 a 50 mil (6,25%) e (3) não tem produção neste ramo. Vida em grupo tem como perfil o seguro de vida de funcionários e/ou sócios de empresas, portanto, são contas que precisam ser angariadas e em alguns casos tem manutenção mensal. Assim sendo, a grande

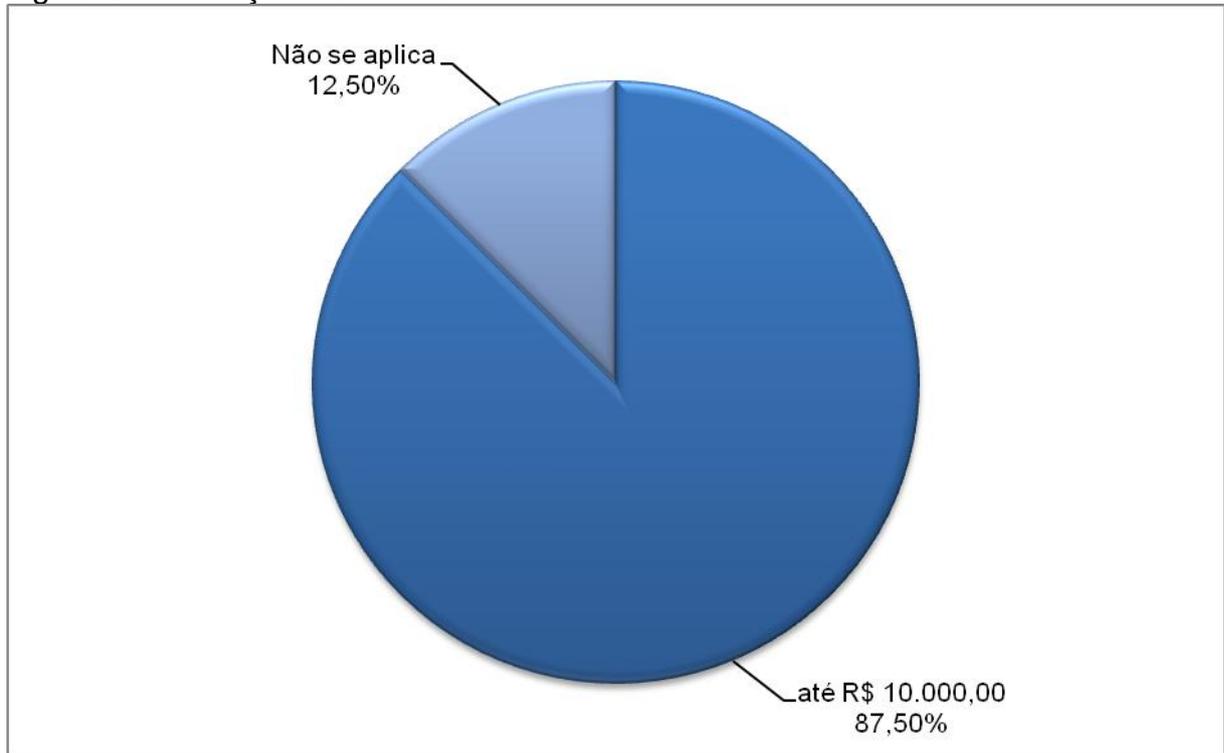
maioria dos entrevistados possuem produção pequena e uma parte não possui produção. Em seguida será visto os números de vida individual.

Tabela 9 – Qual a produção mensal no ramo vida individual?

Alternativas	f	%
até R\$ 10.000,00	14	87,50
de R\$ 10.000,00 a R\$ 30.000,00	0	0
de R\$ 30.000,00 a R\$ 50.000,00	0	0
de R\$ 50.000,00 a R\$ 70.000,00	0	0
de R\$ 70.000,00 a R\$ 100.000,00	0	0
acima de R\$ 100.000,00	0	0
Não se aplica	2	12,50
Total	16	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Figura 8 – Produção mensal no ramo vida individual



Fonte: dados da pesquisa

No ramo vida individual (14) dos 16 entrevistados perfazendo 87,5% produzem até R\$ 10 mil mensalmente, os outros (2) não tem produção neste ramo. Desta forma, pode-se observar que não há corretores com produção expressiva neste ramo. Ouve-se dos corretores que este ramo demanda persistência para a venda, e a cultura dificulta a comercialização. Porém, observa-se que o ramo vida, incluindo previdência vem alavancando o crescimento do mercado segurador,

porém, o principal canal de distribuição deste ramo são os bancos com a venda massificada.

b) Identificar as necessidades dos corretores

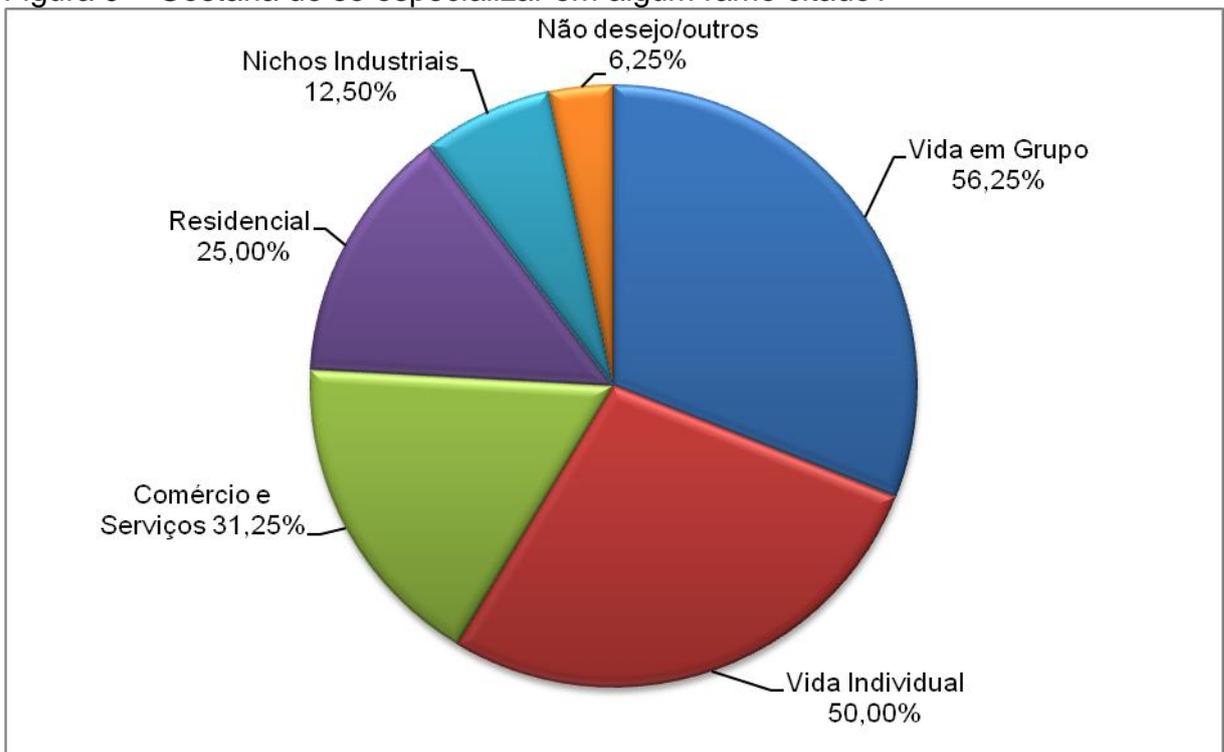
Devido à importância de ter conhecimento das necessidades e expectativas dos corretores no atendimento comercial recebido das seguradoras, nesta seção serão apresentados os ramos que os corretores gostariam de se especializar, bem como, os aspectos que consideram importantes no atendimento comercial e a relevância deste quesito para eles.

Tabela 10 – Gostaria de se especializar/formar carteira em algum ramo citado?

Alternativas	f	%
Vida em Grupo	9	56,25
Vida Individual	8	50,00
Comércio e Serviços	5	31,25
Residencial	4	25,00
Nichos Industriais	2	12,50
Não desejo/outros	1	6,25
Total de respostas (TR¹)	29	181,25
Total de entrevistados (TE²)	16	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Figura 9 – Gostaria de se especializar em algum ramo citado?



Fonte: dados da pesquisa

Nesta pergunta os entrevistados foram questionados se gostariam de formar carteira/ se especializar em algum ramo citado, estes ramos foram escolhidos pela pesquisadora pelo fato da empresa em estudo operar ativamente, buscando assim identificar oportunidades. A média de respostas por entrevistado foi de 1,81, sendo que o ramo vida em grupo foi citado (9) vezes com um percentual de 56,25%, em seguida vida individual com (8) menções (50%), comércio e serviços (5) vezes, residencial (4), nichos industriais (2) e não deseja/outros (1) vez. Pode-se perceber que os ramos vida lideram no desejo dos corretores de se especializar, formar carteira, o que pode ser justificado por ser um ramo que alavanca o crescimento do mercado segurador, de fácil administração e geralmente se opera com uma boa margem de comissão.

Tabela 11 – Quais atributos mais importantes no atendimento comercial?

Respostas	f	%
Agilidade	9	56,25
Atendimento	5	31,25
Simpatia/ descontração/amizade	4	25,00
Compromisso	4	25,00
Conhecimento/informação	3	18,75
Retorno	3	18,75
Confiança e certeza	2	12,50
Preço e produtos	2	12,50
Prestatividade	2	12,50
Agilidade sinistro	1	6,25
Apoio do gerente	1	6,25
Competência	1	6,25
Disponibilidade	1	6,25
Funcionalidade	1	6,25
Objetividade	1	6,25
Parceria	1	6,25
Poder de negociação	1	6,25
Pontualidade	1	6,25
Presença	1	6,25
Respeito	1	6,25
Solução	1	6,25
Total de respostas (TR¹)	46	287,50
Total de entrevistas (TE²)	16	100,00

Fonte: dados da pesquisa

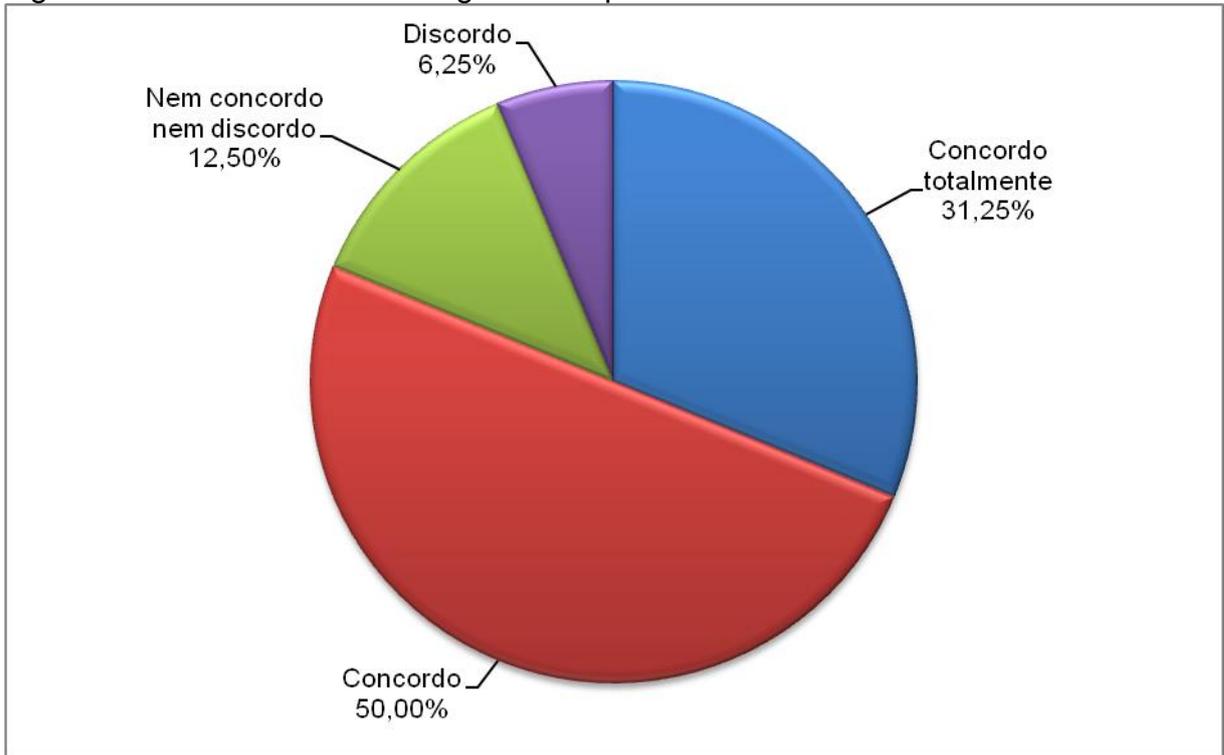
Esta pergunta solicitou aos entrevistados que citassem 3 atributos, atitudes, aspectos, mais importantes no atendimento comercial prestado pelas seguradoras aos corretores. A média de respostas foi de 2,87 por entrevistado. Como era esperado foram citados vários atributos, foram agrupados conforme sinônimos e ordenados pelo número de menções. Na Tabela 11 é possível observar que foi citado (9) vezes agilidade, (5) atendimento, agrupados simpatia/descontração e amizade (4), compromisso (4), conhecimento e informação (3), retorno (3), confiança e certeza (2), agrupados preço e produtos (2), prestatividade também citado (2) vezes e outros atributos citados (1) vez. Assim pode-se avaliar que agilidade para os corretores é muito importante, quando citado o atributo atendimento, crê-se que os entrevistados potencializaram e generalizaram este fator, considerando-o importante. Simpatia, descontração e amizade dizem respeito ao tratamento das pessoas para com o corretor, e de fato acredita-se que as pessoas procuram fazer negócio com quem simpatiza. Compromisso também teve relevância, a pesquisadora entende que os corretores esperam que o prometido se cumpra. Conhecimento e informação dizem respeito as condições gerais, conhecimento do produto vendido, para que o gestor de negócios dê o suporte necessário.

Tabela 12 – Procura focar na seguradora que oferece melhor atendimento comercial

Alternativas	f	%
Concordo totalmente	5	31,25
Concordo	8	50,00
Nem concordo nem discordo	2	12,50
Discordo	1	6,25
Discordo totalmente	0	0,00
Total	16	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Figura 10 – Procura focar na seguradora que oferece melhor atendimento comercial



Fonte: dados da pesquisa

Para identificar o grau de importância do atendimento comercial, a pesquisadora afirmou que os corretores focam sua produção na companhia seguradora que oferece melhor atendimento comercial e questionou qual o grau de concordância com a afirmativa. Desta forma, (8) entrevistados concordam correspondendo (50%), (5) deles concordam totalmente (31,25%), (2) não concorda nem discorda, (1) discorda. Portanto, pode-se seguramente afirmar que o atendimento comercial é um fator importante para 81,25% dos corretores entrevistados e os leva a focar produção em uma seguradora.

c) Listar os principais concorrentes

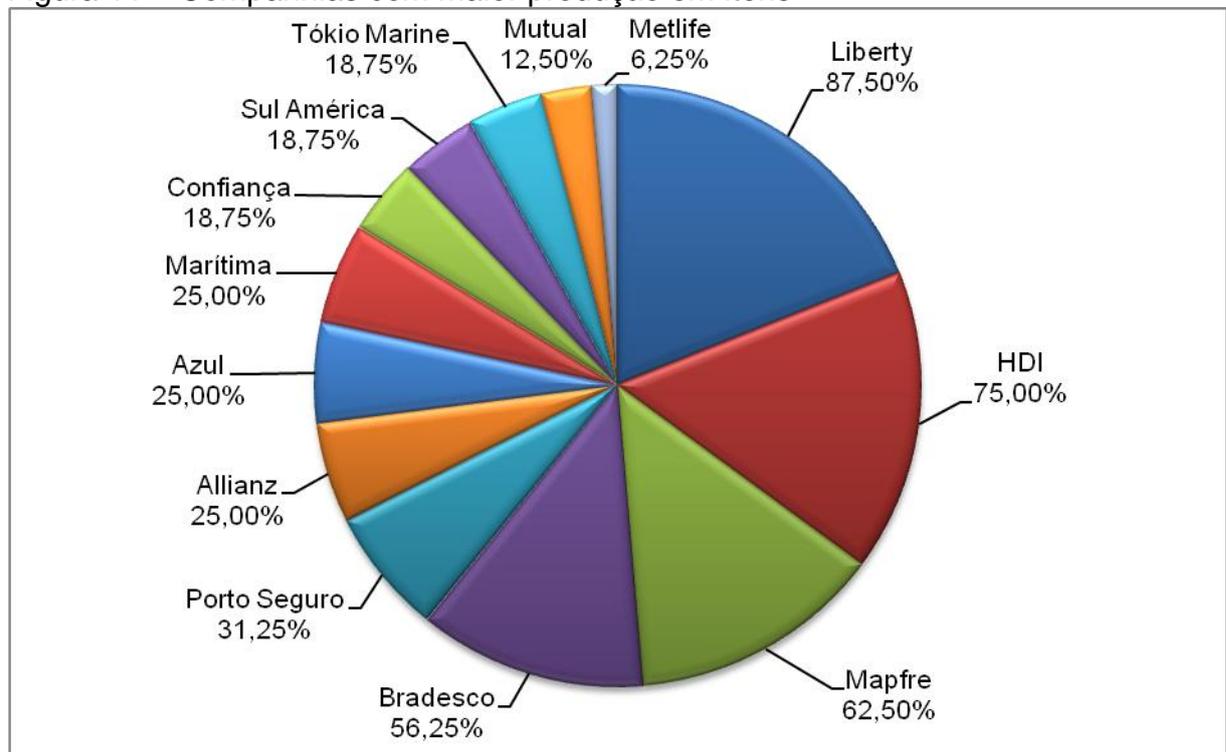
Esta seção tem por objetivo conhecer os principais concorrentes da empresa em estudo, por isso, foi questionado aos entrevistados quais são as cinco companhias com maior produção em itens.

Tabela 13 – Quais são as cinco companhias com maior produção em itens?

Respostas	f	%
Liberty	14	87,50
HDI	12	75,00
Mapfre	10	62,50
Bradesco	9	56,25
Porto Seguro	5	31,25
Allianz	4	25,00
Azul	4	25,00
Marítima	4	25,00
Confiança	3	18,75
Sul América	3	18,75
Tóquio Marine	3	18,75
Mutual	2	12,50
Metlife	1	6,25
Total de respostas (TR¹)	74	462,50
Total de entrevistas (TE²)	16	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Figura 11 – Companhias com maior produção em itens



Fonte: dados da pesquisa

Nesta questão foi optado pelo parâmetro em itens e não em prêmio, pois, objetivou identificar quais são as companhias que os corretores mantêm maior

produção regular, bem como a posição da seguradora em estudo e os maiores concorrentes.

A média de respostas por entrevistado foi de 4,62, sendo que a empresa em estudo – Liberty foi a mais citada (14) vezes pelos 16 entrevistados. Pode-se dizer que foi citada por quase todos os entrevistados o que significa que está entre as cinco companhias com mais itens nas corretoras estudadas. Em seguida a HDI foi citada (12) vezes, Mapfre (10), Bradesco (9), Porto Seguro (5) e na sequência com (4) menções cada, Allianz, Azul e Marítima. Desta forma, conclui-se que as cinco companhias com mais itens segurados entre os 16 entrevistados e consequentemente as maiores concorrentes são: HDI, Mapfre, Bradesco, Porto Seguro, Allianz, Azul e Marítima.

d) Avaliar como os corretores veem a Liberty e sua satisfação com o atendimento comercial recebido, comparando com a concorrência.

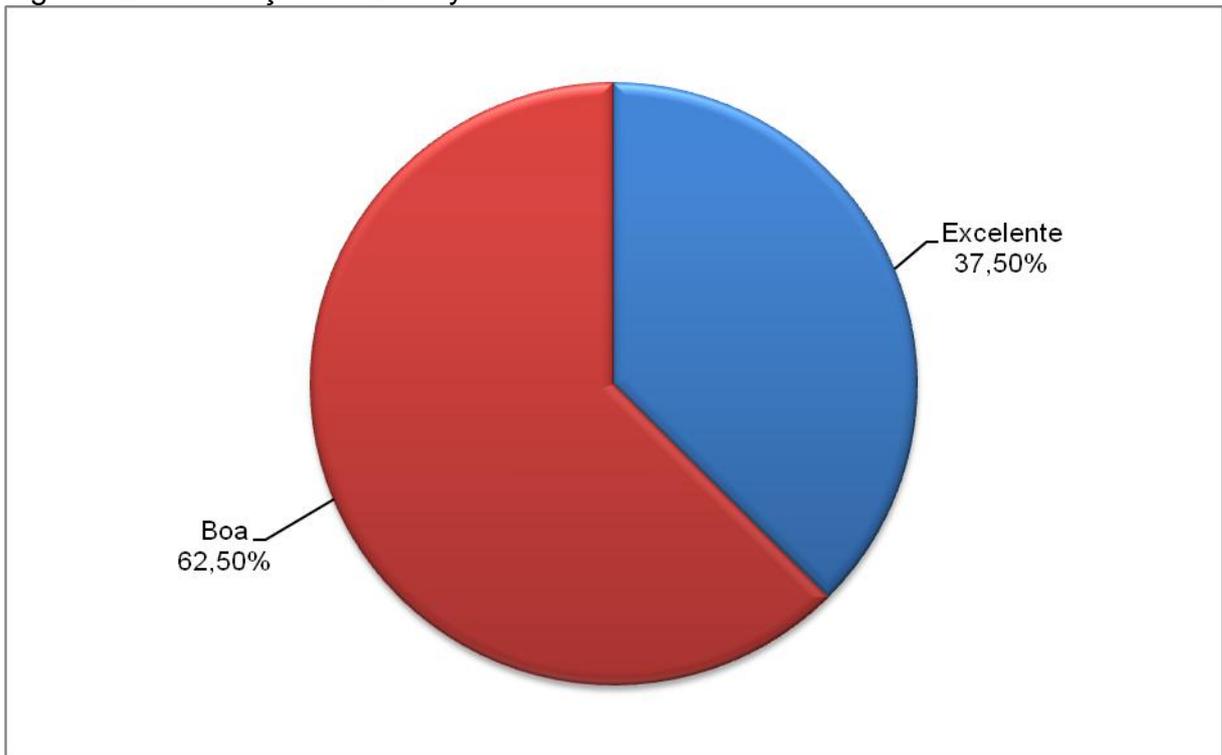
Nesta etapa será exposto como os corretores julgam a Liberty, a satisfação com o atendimento recebido pela gestora de negócios e a avaliação do atendimento comercial da Liberty em relação aos concorrentes.

Tabela 14 – Como você avalia a Liberty num aspecto geral?

Alternativa	f	%
Excelente	6	37,50
Boa	10	62,50
Regular	0	0,00
Ruim	0	0,00
Péssima	0	0,00
Total	16	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Figura 12 – Avaliação da Liberty



Fonte: dados da pesquisa

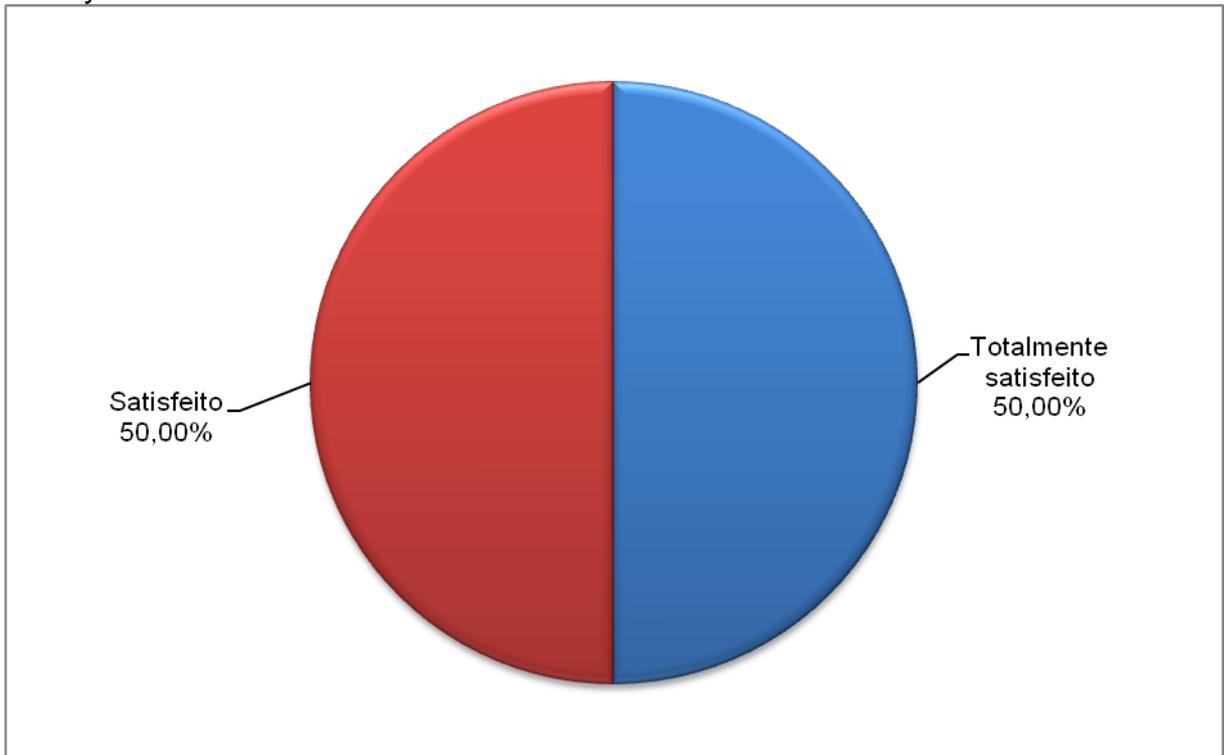
Na Figura 12 é possível observar que 62,5% dos corretores consideram a Liberty (boa), para 37,5% é (excelente). Este número mostra que a Liberty possui uma boa avaliação perante os corretores, sendo que nenhum deles considerou como regular, ruim ou péssima.

Tabela 15 – Satisfação com o atendimento comercial recebido pela gestora da Liberty

Alternativa	f	%
Totalmente satisfeito	8	50,00
Satisfeito	8	50,00
Nem satisfeito nem insatisfeito	0	0,00
Insatisfeito	0	0,00
Totalmente insatisfeito	0	0,00
Total	16	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Figura 13 – Satisfação com o atendimento comercial recebido pela gestora da Liberty



Fonte: dados da pesquisa

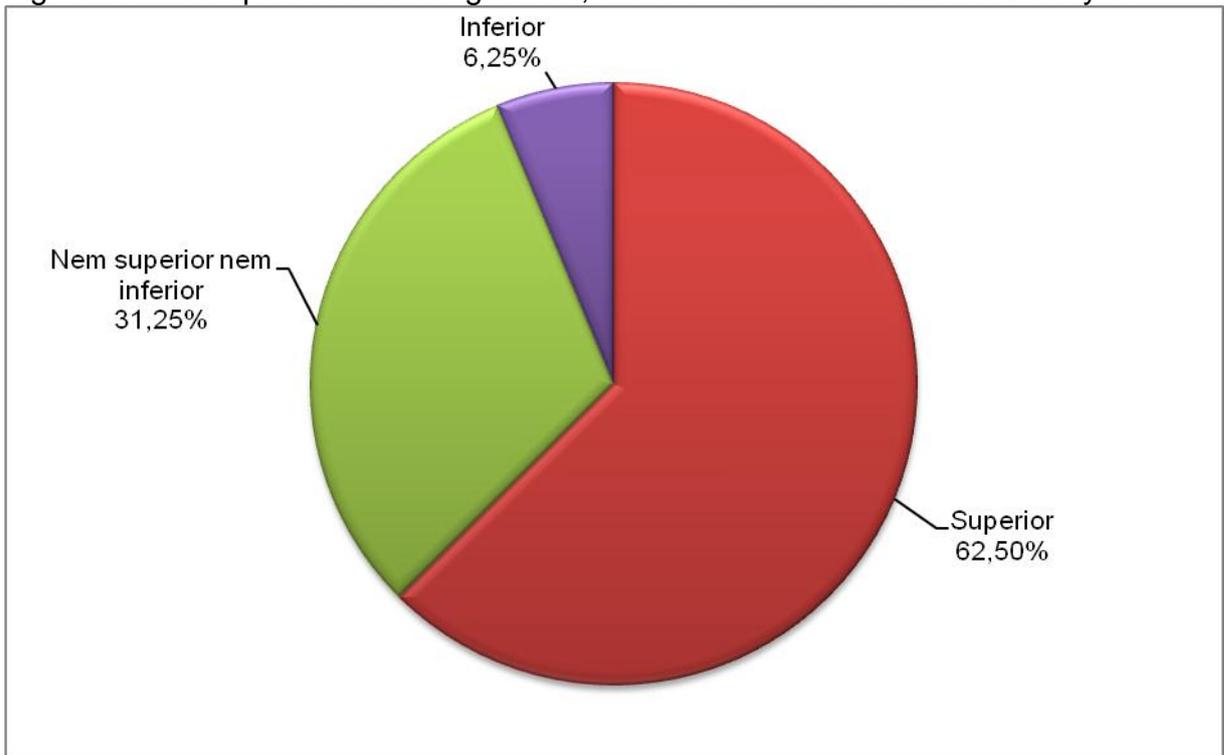
Observando o gráfico é possível concluir que (8) que corresponde 50% dos entrevistados está satisfeito com o atendimento comercial recebido pela gestora de negócios da Liberty, outros (8) também perfazendo 50% declaram estar totalmente satisfeitos. Pode-se dizer que é um excelente resultado considerando que o atendimento é um fator que influencia no foco da produção, conforme visto na Tabela 12.

Abaixo se apresenta os resultados comparando o atendimento comercial da Liberty versus congêneres a fim de identificar qual a percepção no valor entregue.

Tabela 16 – Comparando as congêneres, o atendimento comercial da Liberty é:

Alternativa	f	%
Extremamente Superior	0	0,00
Superior	10	62,50
Nem superior nem inferior	5	31,25
Inferior	1	6,25
Extremamente inferior	0	0,00
Total	16	100,00

Figura 14 – Comparando as congêneres, o atendimento comercial da Liberty é:



Fonte: dados da pesquisa

Na Figura 14 é possível perceber que a maioria 62,50% dos entrevistados consideram o atendimento comercial da Liberty superior ao da concorrência. Para 31,25% não é superior nem inferior, e (1) entrevistado considerou inferior. Desta forma, pode-se destacar que a Liberty possui um diferencial competitivo no atendimento e ainda tem trabalho por fazer para agregar ainda mais valor no atendimento comercial.

e) Pesquisar informações macroambientais do ramo

Nesta etapa será apresentada a análise macroambiental baseada em dados secundários, que consiste em informações do ramo segurador, corretores e concorrência. Estes dados juntamente com dados primários servirão para responder o problema deste estudo: como desenvolver um plano estratégico de marketing da Liberty Seguros para aprimorar o atendimento comercial aos corretores de seguros da AMUREL?

e.1) Ambiente de atuação

Conforme Churchill e Peter (2003) a partir da compreensão do planejamento estratégico da empresa é oportuno realizar a análise interna e externa, no intuito de identificar e analisar forças e fraquezas da empresa, bem como oportunidades e ameaças do ambiente.

No Brasil o ramo de seguros foi impulsionado pela industrialização na última década do século XIX, com isto e a globalização, empresas estrangeiras se instalaram no país trazendo técnicas e experiência. O ramo conta com as sociedades seguradoras, que tem autorização para operar com seguros privados, recebendo prêmio (pagamento) para assumir a responsabilidade de indenizar em caso de sinistro. Por sua vez, os corretores de seguros são profissionais autônomos, pessoa física ou jurídica, com registro na SUSEP e proteção legal para angariar e promover contratos de seguros entre seguradoras e segurados, ou seja, é o assessor dos clientes e o principal canal de distribuição das companhias, uma vez que as seguradoras não tem autorização para a comercialização direta, desta forma estes profissionais recebem remuneração por meio de comissão sob um percentual do prêmio pago pelo segurado (LAS CASAS, 2003).

Dentre as companhias seguradoras no Brasil, a Liberty Seguros S/A está entre as maiores. Oriunda da incorporação em 1996 da Companhia Paulista de Seguros pelo Grupo americano Liberty Mutual, um dos maiores grupos seguradores do mundo com expressiva atuação no ramo de seguros elementares. Com este marco, uniram-se duas grandes forças: a solidez do grupo Liberty Mutual e a experiência no mercado local da Cia Paulista de Seguros (LIBERTY SEGUROS, 2013).

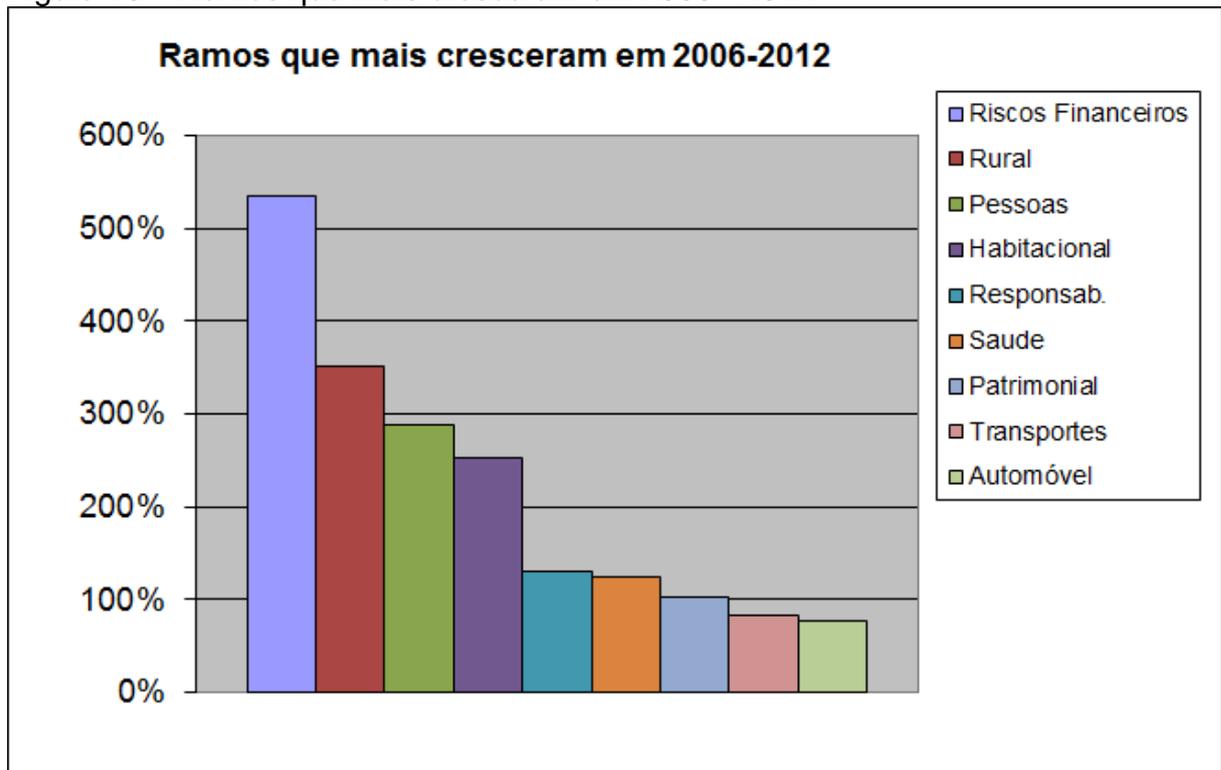
Ao longo do tempo, a Liberty vem reforçando sua estratégia de multimarca e multicanal com foco no cliente. Em 2008 adquiriu a Indiana Seguros marcando forte presença no canal concessionária com a missão de explorar intensamente seus canais de distribuição em busca da liderança no mercado brasileiro (LIBERTY SEGUROS, 2013).

A missão da Liberty Seguros é ajudar as pessoas a viverem seu dia a dia com mais segurança e tranquilidade. Já a visão é ser uma organização de pessoas que atendem as necessidades em constantes mudanças dos clientes; manter e aumentar a liderança em seguros patrimoniais e pessoais; operar com rentabilidade, garantindo aos clientes e acionistas a longevidade do negócio. A estratégia da companhia consiste em entender e atender as necessidades dos clientes,

construindo e mantendo um relacionamento de longo prazo com o mercado (LIBERTY SEGUROS, 2013).

A visão da Liberty está alinhada ao mercado brasileiro de seguros, pois, o ramo que vem crescendo acima do PIB conforme Las Casas (2003). Os ramos de seguros não tradicionais foram os que mais cresceram como pode ser observado na Figura 15. Foram impulsionados pelo cenário de crescimento econômico, como por exemplo, facilidade do acesso ao crédito e programas de seguro rural. O ramo de pessoas também apresenta forte crescimento e detém mais da metade do *market share* do mercado, embora seja um ramo maduro. Isto se deve ao crescimento da expectativa de vida tendo importante papel nos riscos de aposentadoria e velhice. Os ramos mais tradicionais, como patrimonial e automóvel são os que menos cresceram em 2006-2012.

Figura 15 – Ramos que mais cresceram em 2006 - 2012



Fonte: Escola Nacional de Seguros (2013)

e.2) Corretores de seguros

Reconhecido a importância dos corretores de seguros no mercado, como provedores de contratos entre segurados e seguradoras, portanto, o principal canal

de distribuição, é relevante buscar sua preferência, uma vez que geralmente comercializam produtos de várias seguradoras. Kotler e Armstrong (2003) dizem que o fator determinante para construir relações duradouras é entregar valor e satisfação superiores aos clientes, diante das inúmeras opções no mercado, a escolha geralmente é pela oferta que maximize o valor. A satisfação do cliente acontece quando a empresa atende suas expectativas, clientes satisfeitos compram mais, são menos sensíveis ao preço, divulgam sua experiência positiva e mantêm-se fiéis por mais tempo. Las Casas (2006) explica que a prática do marketing de relacionamento consiste na coleta de informações, banco de dados atualizado, e proporcionar produtos e serviços com qualidade na busca constante pela satisfação dos clientes.

Outra prática para o ramo no intuito de estreitar o vínculo entre corretores e seguradoras conforme Las Casas (2003), é investir no treinamento dos corretores e apoio no seu desenvolvimento para que ocorra a diversificação e crescimento de outros ramos, uma vez que estes profissionais costumam concentrar-se nas modalidades mais conhecidas. Porém, a tendência é que o corretor opere com os ramos mais especializados, pois, a distribuição dos ramos tradicionais vem sendo massificada por bancos e na internet.

A falta de preparo do corretor pode contribuir para a imagem negativa do mercado segurador. É importante que ele desempenhe seu trabalho da melhor forma, por isso “na área de prestação de serviço, o treinamento ocupa um papel de destaque” (LAS CASAS, 2003, p. 105).

e.3) Concorrência

Dolabela (2006) destaca que é preciso conhecer os maiores concorrentes, o grau de satisfação entregue, pontos fortes (diferenciais competitivos) e fracos, pois, assim é possível definir estratégias alinhadas aos objetivos estabelecidos, posicionando favoravelmente a empresa em relação aos pontos fracos dos concorrentes e preparando-se para os pontos fortes.

O mercado segurador apresenta forte concorrência, nas últimas décadas o número de empresas atuando no segmento aumentou de forma acentuada, entretanto poucas conseguiram desenvolver e consolidar sua estrutura. A época da inflação contribuiu para a descapitalização de muitas empresas, levando assim a concentração de grupos mais poderosos e organizados (LAS CASAS, 2003). Por

meio de controle acionário ou acordos operacionais com as seguradoras, os bancos entraram no mercado impulsionando a comercialização através da distribuição em grandes redes bancárias, porém, esta ação causa polêmica entre corretores de seguros e seguradoras independentes. Os corretores alegam que os bancos operam onde eles não têm acesso, na massificação pelas redes bancárias, e atingem os pequenos e médios clientes que precisam de serviços bancários, restando aos corretores aqueles com menor dependência bancária e demandam por serviços mais especializados (LAS CASAS, 2003).

Las Casas (2003) destaca que neste mercado não existe patentes. Um produto ou serviço de sucesso pode rapidamente ser copiado pela concorrência deixando de ter um diferencial competitivo, assim sendo, o diferencial se volta para a prestação de serviço, portanto, quanto maior o nível técnico dos securitários e rapidez, melhor será a qualidade do serviço, tornando-se um diferenciador. Por isso, o profissional deve se aperfeiçoar e comunicar, de forma que o cliente perceba a qualidade recebida.

Neste estudo, os resultados obtidos com a pesquisa de campo, mostram que os corretores operam com um número expressivo de seguradoras. Dentre as principais concorrentes está a HDI, que faz parte de um grupo alemão. No Brasil suas operações baseiam-se principalmente no ramo de automóvel, divulgando seu produto pelo apelo de preço acessível. Em seguida está o grupo Mapfre e Banco do Brasil, portanto, um conglomerado financeiro que possui um amplo portfólio de produtos e lidera o mercado de patrimoniais na América Latina. O terceiro mais citado, Bradesco Seguros é uma empresa do grupo Bradesco com forte distribuição nas agências bancárias, na região em estudo está presente a Bradesco Auto/RE, cujas operações concentram-se em seguros de auto, frotas e ramos elementares.

Como se pode observar, a forte concorrência faz parte do cenário do mercado segurador. Na visão de Kotler e Keller (2006) empresas de sucesso precisam estar orientadas para o marketing, o que significa ter um forte relacionamento com os clientes e parceiros de negócios, com isto, é possível ter melhor desempenho que os concorrentes.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os corretores que responderam esta pesquisa tem em sua maioria de 500 a 1.200 clientes, portanto, as corretoras da região da AMUREL seguem uma tendência de porte. Eles possuem algum tipo de gerenciamento da corretora, e isto é um ponto positivo, pois, permite o controle operacional, gerencial, banco de dados e planejamento com mais eficiência. Entre a pequena amostra dos corretores que não possuem sistema de gerenciamento, pode-se observar que eles têm de 500 a 600 clientes. A carteira menor de clientes explica o controle ainda manual.

Cada corretor opera ativamente com pelo menos cinco companhias seguradoras, sendo que a maioria da amostra opera com 15 a 16, um número considerável para a realidade do mercado de seguros da região, dominado principalmente pelos ramos tradicionais, que normalmente não apresentam dificuldade de aceitação. Isto se deve a busca do corretor pela melhor opção para o segurado. Conforme a visão de Las Casas (2003), o corretor procura atender as preferências dos segurados, aproveitando a especialidade de cada seguradora.

Na produção mensal por ramo, observa-se que dentre os ramos citados pela pesquisadora para investigação, o automóvel apresenta o maior prêmio, com grande diferença dos demais. Em sua maioria os corretores produzem mais de R\$ 30.000,00 por mês de automóvel, sendo $\frac{1}{4}$ da amostra produz acima de R\$ 100.000,00 que representa um número relevante. No ramo empresarial com LMI até cinco milhões, residência, vida em grupo e individual a maioria produz até R\$ 10.000,00. Desta forma é possível dizer que são ramos pouco explorados. Las Casas (2003) observa que o corretor de seguros é um profissional que tende a operar com ramos mais especializados, mas como se observou nesta pesquisa os corretores concentram-se no automóvel que é a modalidade mais conhecida, de fácil comercialização.

Embora a produção esteja concentrada no automóvel, os corretores demonstram o desejo de se especializar e formar carteira nos ramos vida, seguido por comércio & serviços e residência. O ramo vida puxa o crescimento do mercado, embora seja um segmento maduro, as perspectivas são otimistas devido o aumento da expectativa de vida. Desta forma, é possível perceber oportunidades neste ramo, unindo o desejo dos corretores da região em se especializar e as tendências do mercado. No comércio & serviços embora o crescimento do patrimonial não seja tão expressivo quanto no vida, também oferece oportunidades, inclusive para a Liberty Seguros que possui produtos exclusivos para determinados nichos de mercado.

No quesito atendimento comercial das seguradoras aos corretores, dentre as qualidades, atitudes e aspectos mais citados por ele foram: agilidade, seguido pelo atendimento, simpatia/amizade/descontração, compromisso, conhecimento e retorno. O corretor por ser um intermediador entre seguradora e segurado, precisa de agilidade nas soluções para que consiga dar o retorno esperado ao seu cliente, o segurado. Embora a escolha por uma seguradora dependa de vários fatores e também da preferência do segurado, a maioria dos corretores afirmam que procuram focar a produção na seguradora que oferece melhor atendimento comercial. Correlacionando com a pesquisa de Eing (2009) realizada em 60 corretores da AMREC, AMUREL e cidades vizinhas, demonstrou que o atributo “atendimento da área comercial” é o segundo mais importante para os corretores, numa escala de 13. Ficando atrás apenas do atendimento de sinistro.

A Liberty Seguros foi a mais citada quando questionado as cinco seguradoras com maior produção em itens, seguida da HDI, Mapfre, Bradesco e Porto Seguro, o que demonstrou serem as principais concorrentes na região da AMUREL. Desta forma foi possível perceber que a Liberty está entre as cinco companhias com mais itens segurados na amostra pesquisada.

Sua imagem no mercado contribui para este cenário. A maioria dos pesquisados a classificaram como “boa”, e os demais como “excelente”. No quesito de satisfação com o atendimento recebido pela gestora da Liberty, metade está totalmente satisfeito, e a outra satisfeita. Comparando com o atendimento oferecido pelos concorrentes, a maior parte dos corretores disse que o atendimento comercial da Liberty é superior. A pesquisa demonstrou um diferencial para a Liberty, pois, conforme pesquisa de satisfação de Gemelli (2008) com 50 corretores da AMREC, AMUREL e cidades vizinhas demonstrou que 35,29% dos corretores estão insatisfeitos com o atendimento comercial recebido das seguradoras. Outro aspecto relevante em Gemelli (2008) é o grau de satisfação com as visitas recebidas nos escritórios, que está diretamente relacionado com o atendimento comercial, onde praticamente $\frac{1}{3}$ dos entrevistados estão insatisfeitos/totalmente insatisfeitos.

Como foi exposto, o atendimento comercial é um aspecto importante para os corretores. Se eles estão satisfeitos com o atendimento recebido da Liberty, significa que a empresa atendeu suas expectativas, e clientes satisfeitos compram mais, são menos sensíveis ao preço, divulgam sua experiência positiva e mantêm-se fiéis por mais tempo (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Isto acontece devido à prática

do marketing de relacionamento, cujas relações de longo prazo são prezadas com os parceiros de negócio, buscando a preferência e ganha-ganha nos relacionamentos. É reconhecido o valor das partes envolvidas no negócio, sua interdependência e cooperação (KOTLER, 1998, 2003).

No segundo momento da pesquisa, em que dados secundários foram explorados para a análise macroambiental, observa-se que o mercado segurador apresenta forte concorrência, mas a Liberty Seguros garante uma boa colocação entre as maiores no ramo automóvel. O grupo americano no qual faz parte, Liberty Mutual, é líder nos ramos elementares. A visão da companhia no Brasil objetiva atender as necessidades dos clientes e crescer em seguros patrimoniais e pessoais com rentabilidade, visto que o ramo automóvel detêm 77% do *market share*.

A visão está de acordo com as oportunidades do mercado brasileiro de seguros, pois, o ramo vida tem ótimas perspectivas. O ramo patrimonial em menor percentual também vem crescendo. O marketing por sua vez, vem para contribuir na obtenção de vantagens diante destas oportunidades. Cria valor a fim de satisfazer necessidades do mercado com rentabilidade, mensura o mercado e seu lucro potencial, permite identificar em quais segmentos a empresa tem mais a oferecer. Portanto, o marketing consegue administrar demandas e relacionamento com os clientes (KOTLER, 2005; KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

O planejamento estratégico de marketing foi o centro desta pesquisa, pois, planejar em marketing para Ambrósio (2007) é raciocinar sobre os inúmeros detalhes das operações e articulá-los refletindo sobre a realidade, tornando-se o diferencial para o sucesso de um produto/serviço. Nesta pesquisa, o perfil dos corretores, suas necessidades e grau de satisfação, os concorrentes, tendências macroambientais e situação da empresa foram analisados para a elaboração do plano estratégico de marketing da Liberty para aprimorar o atendimento aos corretores de seguros, que consistiu na conversão e organização das ideias num documento físico para a condução dos esforços aos objetivos pretendidos (AMBRÓSIO, 2007).

O plano elaborado partiu da análise SWOT, cujas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas foram levantadas baseando-se nos dados primários e secundários obtidos na pesquisa de campo e observação participante natural da pesquisadora. A partir desta análise foi possível identificar oportunidades, inclusive nas ameaças e pontos fracos, como por exemplo, aumentar a participação de outros

ramos no *market share* da Liberty. Corretores operando basicamente com automóvel, com muitas companhias e a forte concorrência, são oportunidades para focar em outros ramos.

Feito a análise SWOT os objetivos quantitativos e qualitativos foram definidos. No quantitativo foi estimado crescimento de 13% nos produtos vida e comércio & serviços, baseado no crescimento que o mercado vem apresentado e na visão da companhia que é crescer a liderança nos ramos patrimoniais e pessoais com rentabilidade. Dentre os objetivos qualitativos, foi definido a construção de relações duradouras com os corretores de seguros a fim de otimizar o canal de distribuição e alcançar o crescimento estipulado.

Foi preciso definir as estratégias, que dizem respeito à utilização das ferramentas de marketing 4p's (produto, preço, promoção e ponto de venda) para alcançar os objetivos (AMBRÓSIO, 2007). Na estratégia para o produto foi estabelecido ações de valorização e divulgação dos diferenciais que a empresa em estudo dispõe. No preço, atuar com descontos pontuais para corretores rentáveis, o que é uma prática de marketing de relacionamento, pois, conforme visão de Kotler e Armstrong (2003) as empresas devem também avaliar o valor do cliente e uma vez reconhecidos podem focalizar esforços nos clientes lucrativos.

As estratégias de distribuição se basearam em venda cruzada, explorando a carteira de clientes que os corretores já possuem, e também distribuição de planos prontos, visando a venda em massa. Também foi definida a realização de treinamentos sobre produtos e técnicas de venda, para aproximação e aperfeiçoamento dos corretores nos produtos comercializados pela Liberty. Las Casas (2003) destaca que é importante investir no treinamento dos corretores para que ocorra a diversificação e crescimento de outros ramos.

De acordo com a pesquisa, foi definido estratégias para administração do tempo, para satisfazer a necessidade dos corretores por agilidade, com pausas para responder e-mails e maior controle dos assuntos pendentes. Também foi definido um dia da semana para a programação das visitas, a fim de estruturá-las e torná-las mais produtivas.

O CRM disponibilizado pela empresa em estudo será alimentado com os dados dos corretores e acompanhamento das ações, pois, a prática do marketing de relacionamento consiste na coleta de informações, banco de dados atualizado e o

exercício do marketing na essência: proporcionar produtos e serviços de qualidade e a busca constante pela satisfação de necessidades e desejos (LAS CASAS, 2006).

Na estratégia de promoção, será feito pequenas campanhas de vendas, para alavancar a comercialização de residência e comércio & serviços a fim de alcançar os objetivos estratégicos do plano e da empresa. Pode-se perceber que este plano estratégico de marketing para o atendimento comercial aos corretores é um conjunto de ações de marketing que estão vinculadas ao planejamento estratégico, portanto, é um documento tático e estratégico (COBRA, 1991).

Finalmente estas ações serão implementadas conforme cronograma do plano de ação. Terá avaliação mensal dos resultados e adequação com as tendências de mercado, a fim de efetuar as correções necessárias para garantir o sucesso do plano.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo desenvolver um plano estratégico de marketing da Liberty Seguros para aprimorar o atendimento comercial aos corretores de seguros. A pesquisa foi realizada com uma amostra de corretores que atuam na AMUREL, sendo que três deles atuam na cidade de Orleans e Urussanga, ou seja, não pertencem a esta microrregião.

O problema deste estudo foi desencadeado pela busca de oportunidades ambientais e pela importância em conhecer as necessidades dos clientes. As constantes mudanças ambientais, concorrência, a busca da Liberty Seguros pelo crescimento nas demais linhas de negócio e o foco nos relacionamentos duradouros motivaram a pesquisadora a estudar os corretores de seguros, os quais são parceiros de negócios que intermediam os contratos de seguros entre seguradoras e corretoras.

Foi constatado que o plano estratégico de marketing seria a ferramenta adequada para solucionar o problema desta pesquisa, pois, fornece direção para os esforços de marketing, articula e materializa os inúmeros detalhes do planejamento e os converte num documento físico para que objetivos, estratégias e ações possam ser definidas e acompanhadas. O plano de marketing tem relevante importância neste estudo, pois, os objetivos estão diretamente relacionados com o planejamento estratégico da Liberty Seguros. Este engajamento demonstra que o plano de marketing apresentado é um documento estratégico.

Pôde-se perceber na revisão da literatura que este estudo é relevante, pois, não se verificou a existência de um plano de marketing relacionado ao atendimento comercial prestado por seguradoras aos corretores ou com sujeitos semelhantes. Na revisão da literatura foram pesquisados os estudos sobre administração, sua evolução, principais teorias, funções administrativas, planejamento, marketing, marketing de serviços e de relacionamento, planejamento de marketing e o plano de marketing. O que forneceu percepção para a pesquisadora sobre os benefícios do marketing de relacionamento, planejamento e do plano de marketing. Pode-se concluir que o plano de marketing por ser a materialização do planejamento engloba não somente esta função administrativa, mas também a organização, direção e controle, que são as quatro funções da administração. Portanto, planejar em marketing é administrar os inúmeros fatores

inerentes a operação, que neste estudo foi o atendimento comercial aos corretores de seguros. A revisão da literatura mostrou como o plano de marketing deve ser elaborado, os elementos essenciais, prazos e enfocou que o formato do plano deve se adaptar a realidade de cada empresa, a exemplo deste estudo.

Na pesquisa de campo foi possível constatar que os corretores da amostra têm em sua maioria de 500 a 1.200 clientes e possuem algum sistema de gerenciamento da corretora. Mostrando que o mercado tende para um padrão. Eles operam com 15 a 16 companhias seguradoras, um número relevante para o porte das corretoras e por operar com ramos tradicionais, isto se deve a busca por opções no mercado, seja por preço, ou para atender as necessidades dos segurados.

O ramo de automóvel é o que detém maior produção na região, com relevante destaque em relação aos demais ramos citados para investigação. A maioria tem produção mensal acima de R\$ 30.000,00, sendo que $\frac{1}{4}$ produz mais de R\$ 100.000,00. A pesquisa também mostrou que o ramo automóvel é um dos que menos cresceu entre 2006-2012 e que 77% do *market share* da Liberty é formado por este ramo, o que justifica o desejo da companhia em aumentar sua liderança em seguros pessoais e patrimoniais.

Nos demais ramos, comércio e serviços, residência, vida em grupo e individual, a grande maioria tem pequena produção, até R\$ 10.000,00. Os ramos comércio e serviços, residência e vida em grupo apresentam corretores isolados produzindo acima desta escala. Embora a produção da amostra esteja concentrada no ramo automóvel, os corretores demonstraram interesse em formar carteira e se especializar nos ramos vida e comércio e serviços. Indo ao encontro dos objetivos estratégicos da Liberty.

Para os corretores a agilidade e atendimento são as qualidades, aspectos mais relevantes no atendimento comercial prestado pelas seguradoras. Eles procuram focar sua produção em companhias seguradoras que oferecem melhor atendimento comercial, e esta pesquisa mostrou que atendimento é um atributo importante. A Liberty foi a mais citada entre as cinco companhias que os corretores possuem maior produção em itens, seguida da HDI que é uma seguradora que atua fortemente no automóvel, Mapfre, Bradesco e Porto Seguro que fazem parte de conglomerados financeiros operando com automóvel e ramos variados.

A Liberty é considerada boa à excelente por eles, sendo que estão satisfeitos a totalmente satisfeitos com o atendimento comercial recebido,

considerando-o superior a concorrência. Isto mostra que o marketing de relacionamento vem sendo praticado, na construção de relações duradouras com seus parceiros de negócios, estando de acordo com a sua estratégia.

A partir desses dados foi possível definir os objetivos alinhados a estratégia organizacional, e as estratégias na busca desses objetivos. A pesquisa permitiu identificar oportunidades no mercado e necessidades dos corretores, bem como, a avaliação da satisfação entregue a eles para que estratégias de marketing de relacionamento pudessem ser definidas, buscando a diferenciação da concorrência.

Dentre as estratégias definidas, pode-se citar a valorização e divulgação dos diferenciais dos produtos Liberty, campanhas de venda, construção de banco de dados, venda cruzada e massificada, administração do tempo e valorização dos corretores rentáveis, que são práticas do marketing de relacionamento. À partir dos objetivos e estratégias, pôde-se elaborar um plano de ação com o cronograma de implementação e definição dos métodos de controle.

Pode-se dizer que o plano estratégico de marketing proposto está de acordo com a literatura, é estratégico, pois está alinhado aos objetivos organizacionais, visa a prática do marketing de relacionamento e entrega de satisfação superior aos parceiros de negócios, pois, foi reconhecido a importância de tais fatores para a diferenciação num mercado muito competitivo onde produtos e serviços podem ser rapidamente copiados, como o mercado segurador. Kotler (2005) diz que o mais importante neste processo não é o plano, mas sim o planejamento, por exigir um pensamento para frente, profundo e sistemático.

Desta forma, é possível concluir que o problema deste estudo foi solucionado. A pesquisadora conseguiu desenvolver um plano estratégico de marketing da Liberty Seguros para aprimorar o atendimento comercial aos corretores de seguros da AMUREL, baseado na revisão da literatura e pesquisa de campo, e será implementado e controlado pela pesquisadora para que os objetivos almejados sejam alcançados.

Embora o problema tenha sido solucionado, este estudo não se esgota em si, isto é, surgem questionamentos passíveis de novas investigações. Pode-se perceber que a implementação do plano de marketing é a fase mais importante, quando se transforma o planejado em trabalho, portanto, a pesquisadora sugere novos estudos sobre a implementação desta ferramenta. De outro modo observa-se

a oportunidade de realizar um estudo qualitativo com os corretores a fim de identificar suas opiniões e sugestões sobre o atendimento das seguradoras.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Planos de marketing: passo a passo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria Geral da Administração: pensando e fazendo**. Porto Alegre: Age, 1998.

_____; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning Ltda, 2006.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

EING, Osiris M. **A satisfação dos corretores de seguros do canal extra-banco em relação à Bradesco Auto/RE de Criciúma**. 2009. 66 f. Tcc (Graduação) - Curso de Graduação em Administração de Empresas, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2009. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000041/00004126.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2013.

ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS. Tudo sobre seguros. **Fatos e indicadores do mercado: estabilidade e crescimento**. Disponível em: <<http://www.tudosobresseguros.com.br/sws/portal/pagina.php?l=267>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

FEDERAÇÃO NACIONAL DE SEGUROS GERAIS (Brasil). **Mercado repete crescimento acelerado também em 2012**. Disponível em: <<http://www.cnseg.org.br/fenseg/servicos-apoio/noticias/mercado-repete-crescimento-acelerado-tambem-em-2012.html>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

GEMELLI, Aline. **Grau de satisfação dos corretores de seguros da região de Criciúma quanto aos serviços das companhias seguradoras**. 2008. 110 f. Monografia (Especialização) - Curso de especialização em Gestão Empresarial,

Departamento de Pós Graduação, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2008. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000037/00003791.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2013.

JUSBRASIL (Brasil) (Ed.). **Diário Oficial Empresarial Liberty Seguros S.A.:** Relatório da Administração. Pg. 117. Empresarial. DOSP de 28/02/2013. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/51377029/dosp-empresarial-28-02-2013-pg-117/pdfView>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing de A a Z:** 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____. **O marketing sem segredos:** Philip Kotler responde as suas dúvidas. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de seguros.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LIBERTY SEGUROS (Brasil). **História.** Disponível em: <<http://www.libertyseguros.com.br/institucional/empresa/index.aspx>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração:** conceitos e aplicações. São Paulo: Harper & Row Do Brasil, 1986.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia

e práticas. São Paulo: Atlas, 1988.

_____. **Teoria Geral da Administração:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.

POLIZEI, Eder. **Plano de marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

RIBEIRO, Antonio de L. **Teorias da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia da pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Ana C. B. dos. Administração: entre sua (in)definição e sua racionalidade. **Espaço Acadêmico**, Maringá, PR, n.114 , p.69-77, nov. 2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/10278/6243>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro, Ltc Editora, 1994.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE – Questionário aplicado para coleta de dados

Prezados Corretores,

Peço sua colaboração para responder esta breve pesquisa que tem por objetivo a elaboração de um plano de marketing para o atendimento comercial aos corretores de seguros.

Suas respostas serão tratadas cientificamente e servirão de base para uma monografia de pós-graduação da UNESC. Sua participação é muito importante.

1 – A carteira da corretora possui aproximadamente quantos segurados?

Resposta: _____

2 – Possui sistema gerencial ou outro tipo de acompanhamento dos números da corretora?

() Sim () Não

3 – Com quantas seguradoras a corretora **ativamente** opera?

Resposta: _____

4 – Quais são as **cinco** seguradoras que a corretora possui **maior** produção **em itens**?

Resposta: _____

5 – Qual é a produção **mensal** aproximada da corretora em prêmio emitido nos ramos abaixo?

Ramo	Até R\$ 10.000,00	De 10 a 30 mil	De 30 a 50 mil	De 50 a 70 mil	De 70 a 100 mil	Acima de 100 mil	Não se aplica
Automóvel							
Empresarial com LMI até 5 milhões							
Residência							
Vida em Grupo							
Vida Individual							

6 – Você gostaria de formar carteira, se especializar em algum produto abaixo citado?

- () Comércio & Serviços
- () Nichos Industriais
- () Residencial
- () Vida Individual
- () Vida em grupo
- () Não desejo/outros

7 – Como você avalia a **Liberty** num aspecto geral?

- () Excelente
- () Boa
- () Regular
- () Ruim
- () Péssima

8 – Quais qualidades, atitudes e aspectos você considera mais importante no atendimento comercial das seguradoras aos corretores de seguros? **Mencione 03 palavras.**

Resposta: _____

9 – Você está satisfeito com o atendimento comercial recebido pela gestora de negócios da Liberty?

- () Totalmente satisfeito
- () Satisfeito
- () Nem satisfeito, nem insatisfeito

- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

10 – Em comparação com o atendimento comercial que você recebe das congêneres, **a qualidade do atendimento comercial da Liberty é:**

- Extremamente superior
- Superior
- Nem superior, nem inferior
- Inferior
- Extremamente inferior

11 – Analise a afirmação: **Procuro focar na companhia que oferece melhor atendimento comercial.**

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente