

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

GABRIEL LOPES DOS SANTOS

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ALBERTO DE MEDEIROS JR

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

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

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa intervencionista tem como objetivo solucionar um problema da unidade de negócios de seguros massificados da XYZ Seguros S/A (nome fictício por motivo de confidencialidade), seguradora nacional em operação desde 2019.

Seguros massificados são contratos caracterizados por baixo preço, baixo valor de cobertura e simplicidade de contratação. A oferta de seguros massificados dá-se no modelo *business to business to consumer* e marketing por afinidade, onde parceiros chave aproveitam sua base de clientes para oferta de soluções de seguros para seus consumidores pessoa física.

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

Seguindo o processo de Projeto de Solução de Problemas Empresariais/Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO), a pesquisa teve como ponto de partida o “entendimento do problema” a partir da caracterização do produto (nesta pesquisa intervencionista, o contrato de seguro massificado), organização, mercado, bem como a análise do ambiente interno e externo da organização para uma caracterização inicial do problema a ser investigado.

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

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

Partindo deste problema definido, a partir da interação com a equipe, quatro propostas de solução foram apresentadas. Destas opções, frente ao contexto vivenciado pela unidade de negócio, duas propostas foram selecionadas em função de sua relevância na solução dos problemas mais críticos do dia a dia: mapeamento de processos e desenvolvimento de protótipo de artefato enquanto solução para agilização de processo de negociação.

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

2 CONTEXTO INVESTIGADO

Nesta sessão haverá uma contextualização da oportunidade explorada nesta pesquisa.

2.1 O Produto e a Organização

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

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

No contexto de seguros denomina-se como **prêmio** o preço do seguro, valor cobrado pela seguradora para assumir os riscos do segurado; **sinistro** a ocorrência de um risco (evento coberto pelo

seguro) e **indenização** o efetivo pagamento que a seguradora realiza ao segurado (ou beneficiário) em virtude do sinistro (Luccas, 2011). No Brasil, são autorizadas a operar como Seguradoras as companhias formalmente autorizadas pela SUSEP (Superintendência de Seguros Privados).

O termo “seguro popular” é usado para indicar seguros massificados, assim chamados em virtude do grande volume de comercialização (Silva, 2005), com prêmios e importâncias seguradas de pequeno valor.

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

De acordo com Bestler, Chamberlain, Hougaard e Smit (2011):

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

Conforme Macchietti e Roy (1992), **afinidade** é entendida como o nível de coesão, vínculo social, identificação e conformidade de um indivíduo com as normas e padrões de um determinado grupo de referência, enquanto o conceito de **marketing** concentra-se na expectativa de benefícios para a satisfação dos desejos e necessidades do consumidor. Dessa forma, o **marketing por afinidade** tem como objetivo beneficiar-se da afiliação de grupo como meio de gerar um programa promocional que seja pensado ao indivíduo no contexto do grupo. Tanto os incentivos de grupo quanto os individuais são muitas vezes parte integrante dos programas de afinidade.

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

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

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

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

No contexto de seguros massificados, o consumidor final irá adquirir contratos de seguro principalmente a partir de companhias varejistas, financeiras, bancos, operadoras de cartão. Quanto às formas de promoção e divulgação, não é comum a atuação direta da seguradora na promoção dos

seguros. A divulgação é comumente realizada pelo parceiro de distribuição, podendo a seguradora contribuir ou não com incentivos para tal finalidade. Enquanto instituição, a seguradora vem promovendo sua marca e portfólio principalmente em mídias específicas do segmento, destacando-se a promoção em canais digitais.

Atualmente, a companhia em análise oferta seguros por intermédio de **corretores, representantes e estipulantes** que farão a abordagem ao consumidor final. Alguns contratos podem ser comercializados diretamente por corretores, porém, em seguros massificados, o corretor normalmente apoia a seguradora na identificação de potenciais parceiros de distribuição. A depender das características da operação, este parceiro poderá ser identificado como **representante** ou **estipulante** conforme normativos do setor. Embora a legislação vigente qualifique a oferta de seguros via representante como venda direta pela seguradora, a companhia em análise não possui oferta de contratos com real característica de venda direta, ou seja, *front* de vendas próprio da seguradora.

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

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

2.3 Antecedentes do Problema

Para um melhor entendimento do problema a ser solucionado, foram realizadas análises sobre o ambiente interno e externo, com foco na operação de seguros massificados. Para Marcondes et al. (2017), um problema configura todo obstáculo que gere dificuldade ou impedimento da empresa melhorar sua eficiência e/ou eficácia, em qualquer dimensão do negócio, em especial quando vindo dos concorrentes. Já a oportunidade surge essencialmente no ambiente externo, desencadeando a busca pela conquista e/ou retenção de clientes. “Toda oportunidade decorre de necessidades percebidas nos clientes/consumidores, atuais ou potenciais, sendo algo ainda não descoberto ou suficientemente atendido por um concorrente, que se torna passível de criação de valor superior aos produtos/serviços da empresa.” (Marcondes et al., 2017, p. 17).

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

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

2.4 Caracterização Inicial do Problema

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

A XYZ Seguros apresentou aumento expressivo em sua participação no mercado (faturamento) o que sugere que a companhia hoje detém algum nível de diferenciação em relação aos seus concorrentes. Dado que a proposta de valor da seguradora no momento não é altamente superior ao mercado, um melhor entendimento das necessidades dos distribuidores parceiros, também considerados clientes, e investimentos nos pontos fracos da companhia, em particular processos, inovação,

tecnologia e qualidade de atendimento poderiam potencializar o crescimento da unidade de seguros massificados e conseqüentemente, a empresa.

2.5 Questões Político-Estratégicas

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

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

A probabilidade de mudanças seria elevada se: a) gerasse impacto positivo b) não demandasse elevado investimento financeiro e c) preferencialmente fosse conduzida diretamente pela própria unidade de negócios.

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

3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Uma vez realizada a caracterização inicial do problema, buscou-se encontrar as causas efetivas do problema (Marcondes et al., 2017).

3.1 Procedimentos Adotados no Diagnóstico

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

Tendo em vista que a caracterização inicial do problema partiu da análise de um só observador, para melhor entendimento do problema, buscou-se investigar se a percepção dos demais membros da equipe de seguros massificados convergia com a dos autores desta pesquisa intervencionista. Para tanto, a equipe foi submetida a um questionário quantitativo e qualitativo.

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

3.2 Análise dos Resultados

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

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

3.3 Interpretação da Pesquisa

Os resultados observados convergem com os pontos fracos elencados na análise do ambiente interno. Em muitas questões houve uma tendência a neutralidade, indício de que a área não apresenta problemas extremamente graves, bem como carece de pontos fortes bem definidos.

A comunicação não se revelou um ponto forte da área, indicando ser uma temática que pode ser melhorada. A equipe se percebe neutra em relação a erros internos, e concorda que falhas de comunicação e processos são os principais causadores de erros. Não percebem os sistemas da empresa como suficientes, e demonstram preferência pelo uso sistemas em detrimento de planilhas Excel. Os membros da equipe indicam ter elevado volume de tarefas manuais (tarefas que demandam elevada intervenção humana), e acreditam que muitas dessas tarefas poderiam ser automatizadas. Apontam não possuir ferramentas e/ou capacidade técnica para automatização de suas rotinas e percebem que ferramentas online poderiam ser benéficas à produtividade da equipe.

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

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

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

3.4 Definição do Problema

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

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

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Uma vez definido o problema, esta sessão tem como objetivo explorar possíveis soluções.

4.1 Processo de Elaboração da Proposta

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

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

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

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

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

4.2 Solução Adotada

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

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

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

4.3 Resultados Esperados

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

4.4 Recursos e Capacidades Necessários

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

5 PLANO DE AÇÕES

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

5.1 Ações Previstas e Realizadas

A tabela 1 demonstra as ações previstas e realizadas ao longo da elaboração desta pesquisa intervencionista. O mapeamento e análise inicial de processos foram considerados necessários para ajustar as falhas mais recorrentes no dia a dia da unidade de negócio.

Tabela 1
Plano de ações

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

Nota. Elaborado pelos autores

5.2 Previsões Sobre Investimentos, Custos e Retornos

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

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

De volta à busca por ferramenta que permitisse a elaboração do artefato, os autores desta pesquisa intervencionista constataram que a seguradora já possuía uma ferramenta disponível: o *Power Apps*, software incluído na licença corporativa do *Microsoft 365*, no entanto, muito pouco conhecida na instituição. Esta descoberta culminou também com a descoberta de outros recursos disponíveis, porém não utilizados por desconhecimento e falta de treinamento.

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

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

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

5.3 Fontes de Financiamento

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

5.4 Análise dos Riscos

A não necessidade de aplicação de recursos financeiros elimina um fator de risco importante: desperdício de recursos financeiros. De qualquer forma, alguns riscos são inerentes e estão explanados na Tabela 2 apresentada a seguir:

Tabela 2
Análise de riscos

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

Nota. Elaborado pelos autores

6 INTERVENÇÃO

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

6.1 Mapeamento de Processos

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

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

Partindo desse breve referencial teórico, a primeira intervenção foi o mapeamento do processo vigente, tendo foco na recepção de novos negócios até sua implantação. O processo vigente até então está apresentado na Figura 1:

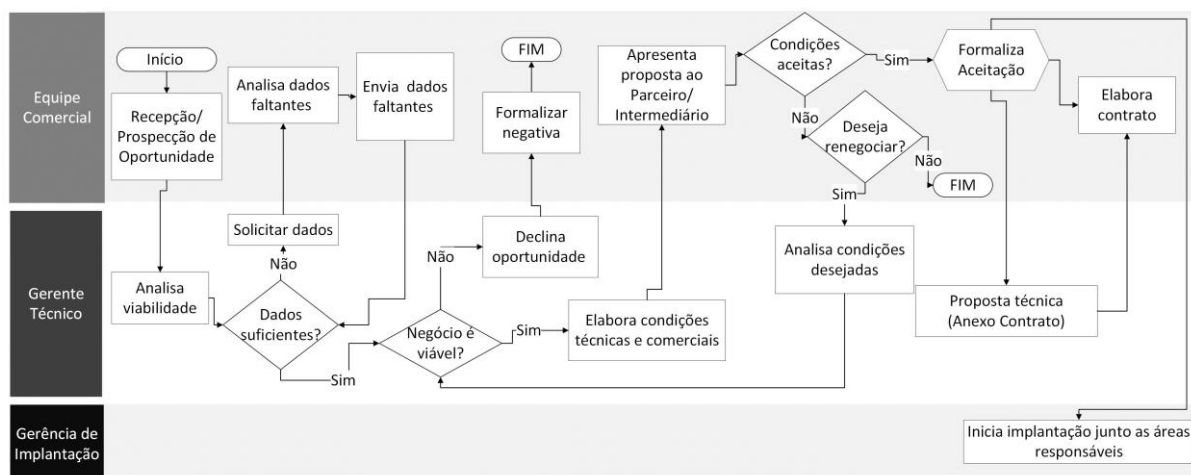


Figura 1: Processo *Ex-ante*

Fonte: Elaborado pelos autores

6.2 Alinhamento de Processos

Após a elaboração do documento, foi realizada uma reunião de equipe cujo objetivo foi demonstrar o processo existente e com isso debater os problemas percebidos no dia a dia e relatados na pesquisa utilizada como diagnóstico desta pesquisa intervencionista. A reunião entre os membros envolvidos culminou com a identificação das falhas e respectivas intervenções apresentadas na Tabela 3:

Tabela 3

Falhas observadas e intervenções realizadas

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

Nota. Elaborado pelos autores

A partir das intervenções apresentadas na tabela 18, ficou acordado a utilização do processo demonstrado na Figura 2. Os ajustes em processo estão destacados na cor azul.

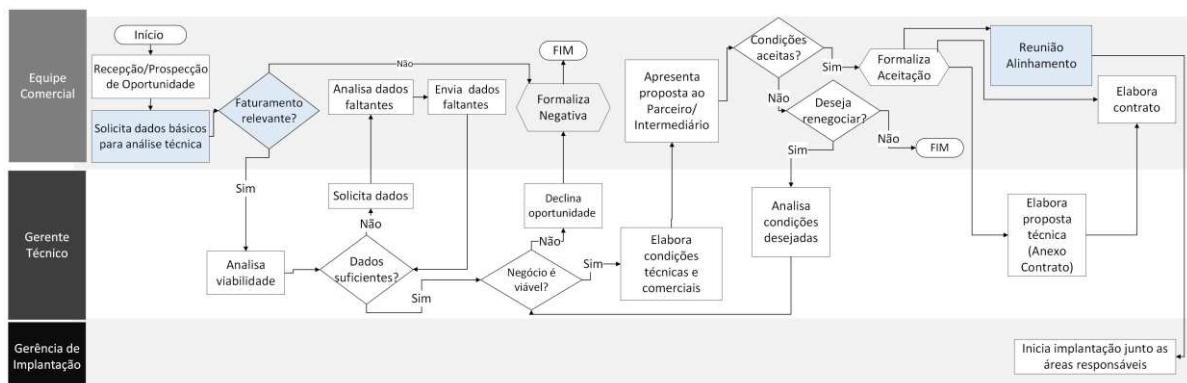


Figura 2: Processo Ex-post

Fonte: Elaborado pelos autores

6.2 Elaboração Artefato Teste a Partir do Excel

No contexto Tecnologia da Informação (TI), um artefato de TI pode ser categorizado como uma construção, modelo, método ou instanciação (March, & Smith, 1995), coisa que tem ou pode ser

transformada em uma existência material como um objeto feito artificialmente ou processo (Goldkuhl 2002).

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

A figura 3 traz um exemplo das primeiras versões de simuladores elaboradas por estes autores. Utilizando-se da ferramenta Excel, buscou-se elaborar artefato simples, porém suficientemente funcional para um primeiro estágio.

Acidentes Pessoais / Microseguro de Pessoas

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

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

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

ELEGIBILIDADE: 18 - 65 anos

LIMITE DE CONTRATAÇÃO: 1 seguro por CPF

Figura 3: Exemplo simulador em Excel fase inicial – acidentes pessoais

Fonte: Elaborado pelos autores

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

Os simuladores passaram a ser utilizados pela equipe comercial gerando os resultados positivos inicialmente esperados. Embora aparentemente simples, a solução foi inovadora por permitir à equipe comercial uma maior atuação sobre a formatação dos preços, aspecto que para maioria das seguradoras se restringe aos profissionais técnicos. Em geral, a formatação de preço não é compartilhada com a equipe comercial.

Embora satisfatória, a utilização da ferramenta implicou na percepção de novas necessidades bem como gerou alguns problemas processuais que precisaram ser ajustados. Estas questões, bem como as intervenções corretivas realizadas estão indicadas na Tabela 4:

Tabela 4

Questões observadas e intervenções realizadas

Questões Observadas	Intervenções Realizadas
A equipe comercial passou a demandar inclusão de novas coberturas de seguro, bem como possibilidade de simulação de serviços de assistência.	Gerente técnico providenciou a inclusão das coberturas e serviços mais recorrentes.
A equipe comercial passou a demandar alterações de margem (lucratividade da seguradora).	Gerente técnico providenciou inclusão de campo específico, estabelecendo piso de lucratividade a ser respeitado pela equipe comercial.

Questões Observadas	Intervenções Realizadas
Gerente técnico obteve uma diminuição de iterações com comercial, no entanto passou a ser demandado para dar manutenção no artefato.	Gerente técnico buscou maximizar as possibilidades de simulação do artefato, de modo a reduzir a necessidade de intervenção.
A manutenção do artefato implicou em diferentes versões de planilhas Excel, gerando alguns problemas de versionamento. Não obstante, as planilhas já compartilhadas não poderiam ser “retiradas dos respectivos usuários”.	Gerente técnico passou a aplicar validade nos simuladores, de modo que a partir de determinado prazo, a planilha se tornasse inutilizável.
Em algumas negociações o gerente técnico passou a ser desconsiderado, e o fato de em algumas situações o processo acordado na área não ter sido respeitado, passou a gerar algumas surpresas no momento da implantação.	O gerente técnico passou a disponibilizar os simuladores para cada negociação, de modo a ter mais gestão sobre o que estava em andamento.

Nota. Elaborado pelos autores

Na figura 4, apresenta-se uma versão mais recente do simulador adotado, ainda em Excel, após as intervenções realizadas. Houve a inclusão do campo “Margem” (lucratividade da seguradora), dando mais flexibilidade à equipe comercial, bem como a inclusão de novas coberturas e serviços.

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

ELEGIBILIDADE: 18 - 65 anos

CARÊNCIA SEGURO: 30 dias, exceto acidente.

FRANQUIA: Diárias de internação por acidente, 3 dias

CARÊNCIA ASSISTÊNCIA: 30 dias

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

CUSTO DE COBRANÇA: Responsabilidade do parceiro

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

Figura 4: Exemplo simulador em Excel fase inicial após interações – acidentes pessoais

Fonte: Elaborado pelos autores

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

6.3 Sobre o *Power Apps*

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

[...] os aplicativos criados no *Power Apps* oferecem funcionalidades avançadas de fluxo de trabalho e lógica de negócios para transformar suas operações de negócios manuais em processos digitais e automatizados. Além disso, os aplicativos criados com o *Power Apps* contam

com um design responsivo e podem ser executados continuamente em um navegador ou em dispositivos móveis (celular ou Tablet). O *Power Apps* "democratiza" a experiência de criação de aplicativos de negócios personalizados, permitindo que os usuários criem aplicativos de negócios personalizados e repletos de recursos sem escrever código.

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

6.4 Elaboração de Protótipo de Simulador no *Power Apps*

A elaboração do protótipo no Excel facilitou o processo de criação de protótipo no *Power Apps* pois definiu um ponto e partida mais elaborado. A Figura 5 demonstra o protótipo criado para utilização em *notebook* ou *tablet*:

Simulador de Preços	Cenário 1		Cenário 2		Cenário 3	
Margem	%		%		%	
Remuneração Total	%		%		%	
Responsabilidade Cobrança	▼		▼		▼	
Cobertura / Serviço	LMI R\$	Preço R\$	LMI R\$	Preço R\$	LMI R\$	Preço R\$
▼		0		0		0
▼		0		0		0
▼		0		0		0
▼		0		0		0
▼		0		0		0
▼		0		0		0
▼	▼	0	▼	0	▼	0
▼	▼	0	▼	0	▼	0
▼	▼	0	▼	0	▼	0
▼		0		0		0
Custo de Cobrança		0		0		0
Prêmio Mensal Sem IOF		0		0		0
IOF Ponderado		0		0		0
Prêmio Mensal Com IOF		0		0		0

Figura 5: Protótipo de simulador versão tela no *Power Apps*

Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 6 demonstra o protótipo desenvolvido para funcionamento em *smartphone*.

Simulador de Preços

Margem	<input style="width: 100%;" type="text" value="%"/>	
Remuneração Total	<input style="width: 100%;" type="text" value="%"/>	
Responsabilidade Cobrança	<input type="text"/> ▼	
Cobertura / Serviço	LMI R\$	Preço R\$
▼	<input type="text"/>	0
▼	<input type="text"/>	0
▼	<input type="text"/>	0
▼	<input type="text"/>	0
▼	<input type="text"/>	0
▼	<input type="text"/>	0
▼	<input type="text"/>	0
▼	<input type="text"/>	0
▼	<input type="text"/>	0
▼	<input type="text"/>	0
▼	<input type="text"/>	0
▼	<input type="text"/>	0
▼	<input type="text"/>	0
Custo de Cobrança		0
Prêmio Mensal Sem IOF		0
IOF Ponderado		0
Prêmio Mensal Com IOF		0

Figura 6: Protótipo de simulador versão smartphone no *Power Apps*
 Fonte: Elaborado pelos autores

Ambos os protótipos compartilham das mesmas funcionalidades. A expectativa é que a ‘versão Tela’ seja a mais utilizada no cotidiano, uma vez que a equipe comercial usualmente está munida de *notebook*, no entanto, a versão *smartphone* traz a comodidade de permitir a simulação rápida em situações mais informais ou mesmo em eventual indisponibilidade de *notebook*. A vantagem da versão tela (figura 5) é a possibilidade de comparação de diferentes “cenários” e/ou “planos” na composição de produto. Inicialmente, a versão *smartphone* (figura 6) não permite essa rápida comparação, pois foi pensada para ser facilmente visível nas dimensões de um celular.

O protótipo via *Power Apps* manteve o campo “Margem” (lucratividade seguradora), no entanto o campo “Remuneração” foi consolidado, pelo menos nessa primeira versão. Neste sentido, a “Remuneração Total” representaria o valor a ser partilhado entre distribuidor de vendas e intermediário. Houve ainda a inclusão de novo recurso denominado “Responsabilidade Cobrança” para que fosse possível realizar simulações de preços com custo de cobrança sob responsabilidade ou não da Seguradora.

Outra novidade do protótipo em *Power Apps* em comparação ao Excel, foi a inclusão de mais coberturas em um mesmo simulador, permitindo que em um único painel de edição o usuário formatasse diferentes linhas de seguro, como por exemplo:

- Residencial: coberturas de incêndio, queda de raio, explosão; danos elétricos; despesas com aluguel; quebra de vidros, mármore, granitos;
- Acidentes Pessoais: coberturas de morte acidental; invalidez permanente total por acidente; invalidez permanente total ou parcial por acidente;
- Perda de Renda: coberturas de morte, morte acidental, desemprego involuntário, incapacidade física total e temporária;
- Riscos Diversos para Cartões/Contas Bancárias: coberturas de perda e roubo de cartão; saque sob coação, compra sob coação, bolsa protegida;

Inseriu-se também a possibilidade de inclusão de serviços de assistência, tais como funeral; *pet* (serviços para cães e gatos) e residencial, bem como sorteios de capitalização sendo possível simular valores líquidos ou brutos de imposto de renda.

7 AVALIAÇÃO

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

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

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

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

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

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Durante a avaliação do protótipo, um dos entrevistados indicou que a ideia do artefato não termina por si só, mas agrega novas ideias que podem trazer muitos outros benefícios. Nesse sentido, o desenvolvimento do artefato configura um marco de novas possíveis soluções na área.

O processo de elaboração da pesquisa trouxe uma série de aprendizados, tanto sob a ótica acadêmica como prática. O próprio Diagnóstico trouxe à tona o fato de que muitos profissionais compartilham sensações similares acerca dos problemas enfrentados, porém pela rotina do dia a dia não dedicam tempo compartilhado para debatê-los apropriadamente, avaliar soluções e possíveis melhorias.

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

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

As dificuldades desta pesquisa intervencionista foram resolvidas pelos próprios autores desta pesquisa aplicada, responsável tanto pelo diagnóstico como pela coordenação das intervenções necessárias.

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

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

REFERÊNCIAS

- Bester, H.; Chamberlain, D.; Hougaard, C., & Smit, H. (2011). *Microseguros: série de pesquisas*. Recuperado em 26/03/2022 de https://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=Bib_Digital&pasta=Microseguros%20S%C3%A9rie%20Pesquisas%20-%20Volume%203&pesq=&pagfis=26241
- Ferreira, W. J. (1985) *Coleção introdução à ciência atuarial*. Rio de Janeiro: IRB. 4 v.
- Goldkuhl, G. (2002) Anchoring Scientific Abstractions— Ontological and Linguistic Determination Following Socio- Instrumental Pragmatism *European Conference on Research Methods in Business and Management*. (ECRM 2002) pp. 29-30.
- Harrington, H. J. (1993) *Aperfeiçoando Processos Empresariais*. São Paulo: Makron Books.
- Luccas, O. (2011) *Seguros: fundamentos, formação de preço, provisões e funções biométricas*. São Paulo: Atlas.

- Marcondes, R.C., Miguel, L.A. P., Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado em 14/03/2022 de https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf
- March, S. & Smith, G. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision support systems*, 15(4), pp. 251-266.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic Change*. 7. pp. 101-109.
- Porter, M. E. (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), pp. 78-93.
- Silva, A.L. (2005). Seguro de transportes de cargas no Brasil: um estudo para o combate a fraude. Dissertação de Mestrado. Recuperado em 26/03/2022 de https://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=Bib_Digital&pasta=&pesq=seguro%20de%20transporte%20de%20cargas&pagfis=4554
- Stacey, R. (1993). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. London: Prentice Hall
- Varanda, J. A. M. (2004) *Teoria geral do seguro II*. Rio de Janeiro: Funenseg.