UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

MARIANA FOLSTER DA SILVEIRA

MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS NA DEORE CORRETORA DE SEGUROS

Palhoça

2019

MARIANA FOLSTER DA SILVEIRA

MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS NA DEORE CORRETORA DE SEGUROS

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em administração.

Orientador: Rejane Roecker, Ma.

Palhoça

2019

MARIANA FOLSTER DA SILVEIRA

MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS NA DEORE CORRETORA DE SEGUROS

Este Relatório de estágio supervisionado foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 2019.

_____

Professora e orientadora Prof. Rejane Roecker, Ma.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof. Carolina Bithencourt Rubin, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof. Geraldo Gama Salles Filho, Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus, pelo dom da vida e por ter me concedido energia, sabedoria e força para concluir esse trabalho.

A toda minha família pelo carinho, suporte, compreensão e por ter me incentivado em todos esses anos na faculdade.

A esta universidade, seu corpo docente, servidores e professores pela oportunidade de realizar um curso superior e contribuírem para minha formação.

A minha professora e orientadora Rejane Roecker, pela orientação, apoio, suporte e incentivo para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus amigos de faculdade que sempre estiveram comigo, agradeço por todo incentivo, parceira e apoio na convecção dos trabalhos.

Ao meu esposo, pelo incentivo, pela compreensão e suporte em todos os momentos de ausência.

Enfim, agradeço a todas pessoas que me apoiaram nesta etapa da minha vida e que de alguma forma contribuíram para que esse sonho se tornasse realidade.

“O homem erudito é um descobridor de fatos que já existem – mas o homem sábio é um criador de valores que não existem e que ele faz existir” (ALBERT EINSTEIN).

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho foi aplicar as etapas da modelagem de Canvas na empresa Deore Corretora de Seguros Eireli, localizada em Palhoça – SC. Teoricamente, foram abordados temas como: administração, empreendedorismo, plano de negócios e modelagem de negócios de Canvas. Metodologicamente, tratou-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e estudo de caso, com utilização de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, aplicação de entrevistas e utilização de observação participante. O estudo possibilitou identificar as percepções do gestor da organização, dos clientes e dos concorrentes sobre as dimensões definidas pela modelagem de Canvas (proposta de valor, segmento de cliente, atividades, parceiros e recursos-chave) aplicadas ao negócio em questão. Além disso, como a empresa não tinha um direcionamento estratégico estruturado, foi desenvolvida uma análise SWOT detalhada. A principal oportunidade encontrada é o aumento do consumo das famílias e o maior fluxo e acessibilidade das informações. Observou-se, como ameaça mais crítica, a crise econômica e a concorrência informal. Como ponto forte, a empresa tem um baixo custo de operação e, também, a qualificação técnica do corretor de seguro. Como ponto fraco, a organização tem a falta de uma gestão pessoal e a sobrecarga do gestor. Foi desenvolvido, ainda, um plano de ação tendo como estratégias a compra de um *software* de gestão e a contratação de um novo colaborador. Por fim, foi apresentado o *framework* da modelagem de negócios de Canvas, sendo que o principal resultado é a explicitação da proposta de valor da corretora, que é a comodidade, agilidade, segurança, ética e inovação.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Modelagem de Negócios de Canvas. Corretora de seguros.

ABSTRACT

The general objective of this work was to apply the steps of the modeling of Canvas in the company Deore insurance broker, located in Palhoça - SC. Theoretically, topics such as: management, entrepreneurship, business plan and canvas business modeling were addressed. Methodologically, it was an applied, qualitative, descriptive and case study, with the use of bibliographical research, documentary research, application of interviews and use of participant observation. The study made it possible to identify the perceptions of the organization's managers, customers and competitors about the dimensions defined by Canvas modeling (value proposition, customer segment, activities, partners and key resources) applied to the business in question. In addition, as the company did not have a structured strategic direction, a detailed SWOT analysis was developed. The main opportunity found is the increase in household consumption and the greater flow and accessibility of information. As a more critical threat, the economic crisis and informal competition were observed. As a strong point, the company has a low cost of operation and, also, the technical qualification of the insurance broker. As a weak point, the organization has the lack of personal management and the overload of the manager. A plan of action was also developed, having as strategies the purchase of management software and the hiring of a new employee. Finally, the framework of the canvas business modeling was presented, and the main result is the explanation of the broker's value proposition, which is convenience, agility, safety, ethics and innovation.

Keywords: Entrepreneurship. Canvas Business Modeling. Insurance broker.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional 22
Figura 2 - Informações constantes de um organograma. 24
Figura 3 - Processo de Controle 26
Figura 4 - As habilidades do Administrador 28
Figura 5 - Competências do Administrador 30
Figura 6 - Quadro Modelo de Negócios de Canvas 43
Figura 7 - Organograma da empresa 52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de negócio Canvas. 44
Quadro 2 - Resumo das respostas dos concorrentes 61
Quadro 3 - Diagnóstico das dimensões do Canvas 64
Quadro 4 - Análise SWOT 68
Quadro 5 - Plano de ações 69
Quadro 6 - Modelagem de negócios de Canvas aplicada na Deore Corretora de Seguros 72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura de custo - Gastos Fixos 73
Tabela 2 - Estrutura de custo - Gastos Variáveis 73
Tabela 3 - Faturamento (Ano 2019) 73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 OBJETIVOS 14
1.1.1 Objetivo geral 14
1.1.2 Objetivos específicos 14
1.2 JUSTIFICATIVA 14
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 15
1.3.1 Tipo de pesquisa 15
1.3.2 Técnicas de coleta e análise de dados 16
1.4 ORGANIZAÇÃO DE ESTUDO 17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 18
2.1 ADMINISTRAÇÃO 18
2.1.1 Processos Administrativos 19
2.1.2 Áreas da Administração 26
2.1.3 Habilidades e Competências do Administrador 27
2.2 EMPREENDEDORISMO 30
2.2.1 Plano de negócios 36
2.2.1.1 Capa 38
2.2.1.2 Sumário Executivo 39
2.2.1.3 Descrição da empresa 39
2.2.1.4 Planejamento estratégico 39
2.2.1.5 Produtos e Serviços 40
2.2.1.6 Análise de mercado 40
2.2.1.7 Plano de marketing 41
2.2.1.8 Plano operacional 41
2.2.1.9 Plano financeiro 42
2.2.2 Modelagem de Negócios de Canvas 42
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 48
3.1 HISTÓRICO DO SETOR E DA EMPRESA 48
3.2 MERCADOS, CLIENTES, FORNECEDORES E PRODUTOS 49
3.3 MISSÃO VISÃO E VALORES 51
3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 51
4 DIAGNÓSTICO 54

4.1 QUESTIONARIO APLICADO COM O GESTOR DA EMPRESA 54
4.2 QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS CLIENTES DA CORRETORA 55
4.3 QUESTIONARIO APLICADO COM OS CONCORRENTES 57
4.4 DIAGNÓSTICO DAS DIMENSÕES DO CANVAS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS 64
4.5 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS.....65
4.5.1 Análise SWOT.....66
4.5.1.1 Ambiente interno.....66
4.5.1.2 Ambiente externo.....67
4.5.2 Plano de ações 68
5 PROGNÓSTICO: DESENVOLVIMENTO DA MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS 70
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....75
REFERÊNCIAS.....78
APÊNDICES 82
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS 83
ANEXOS 84
ANEXO A – TELA DO *SITE* DE ENTRADA DA COMPANHIA AZUL SEGUROS ..85
ANEXO B – TELA DO *SITE* DE ENTRADA DA COMPANHIA PORTO SEGUROS86
ANEXO C – TELA DO *SITE* DE ENTRADA DA COMPANHIA SUHAI SEGUROS 87
ANEXO D – TELA DO *SITE* DE ENTRADA DA COMPANHIA LIBERTY SEGUROS 88
ANEXO E – PRIMEIRA TELA DE CÁLCULO SEGURO DE AUTOMÓVEL HDI SEGUROS 89
ANEXO F – SEGUNDA TELA DE CÁLCULO SEGURO DE AUTOMÓVEL HDI SEGUROS 90
ANEXO G – TERCEIRA TELA DE CÁLCULO SEGURO DE AUTOMÓVEL HDI SEGUROS 91
ANEXO H – QUARTA TELA DE CÁLCULO SEGURO DE AUTOMÓVEL HDI SEGUROS 92

ANEXO I – QUINTA TELA DE CÁLCULO SEGURO DE AUTOMÓVEL HDI SEGUROS 93
ANEXO J – PRIMEIRA TELA DE CÁLCULO SEGURO RESIDENCIAL TOKIO MARINE SEGURADORA 94
ANEXO K – SEGUNDA TELA DE CÁLCULO SEGURO RESIDENCIAL TOKIO MARINE SEGURADORA 95
ANEXO L – TERCEIRA TELA DE CÁLCULO SEGURO RESIDENCIAL TOKIO MARINE SEGURADORA 96
ANEXO M – PRIMEIRA TELA DE CÁLCULO SEGURO EMPRESARIAL SOMPO SEGUROS 97
ANEXO N – SEGUNDA TELA DE CÁLCULO SEGURO EMPRESARIAL SOMPO SEGUROS 98
ANEXO O – TERCEIRA TELA DE CÁLCULO SEGURO EMPRESARIAL SOMPO SEGUROS 99
ANEXO P – TELA DE CÁLCULO SEGURO DE VIDA LIBERTY SEGUROS 100

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo foi fundamental para a sociedade, mas com o avanço da tecnologia, os meios de produção e a economia requerem empreendedores que adotam paradigmas diferentes. No nosso cenário atual são esses empreendedores que estão quebrando barreiras comerciais e culturais, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e, também, novos empregos, gerando riquezas e dinâmicas diferentes (DORNELAS, 2001).

O plano de negócios é uma ferramenta de gestão muito importante, pois é um documento onde são descritos todos os elementos externos e internos que são relevantes para a abertura do novo empreendimento ou para a profissionalização de um empreendimento já existente. O plano de negócios deve se integrar com os planos funcionais, como o de marketing, finanças, produção e recursos humanos (HISRICH E PETERS, 2004).

Com um plano de negócios bem elaborado e um planejamento adequado, a empresa tem mais chances de ser bem-sucedida, pois com o plano de negócios é possível: determinar e compreender diretrizes do negócio; administrar de forma mais eficiente a empresa e tomar decisões acertadas; acompanhar e observar o cotidiano da empresa e se necessário tomar decisões corretivas; obter recursos junto a bancos, governos e investidores; reconhecer quando surge uma oportunidade e fazer com que seja um diferencial competitivo; estabelecer uma comunicação interna eficiente, e atrair o público externo, que são os fornecedores, clientes, parceiros, investidores, entre outros (DORNELAS, 2001).

Neste relatório é realizado o estudo sobre a aplicação da Modelagem de Negócios de Canvas, uma metodologia de plano de negócios, em uma corretora de seguros. Uma corretora de seguros é um estabelecimento comercial certificado pela SUSEP (Superintendência de Seguros Privados) e pode ser de diferentes portes; tem como principal função a conexão entre a seguradora e o cliente, visando facilitar e agilizar os processos necessários para ambos. A empresa onde é realizado esse estudo é a Deore Corretora de Seguros Eireli, localizada em Palhoça –SC. Fundada em junho de 2015, pelo seu responsável técnico Eduardo Crispim Silveira de Souza, a empresa está com seu planejamento em constante ajuste, pois trata-se de uma empresa ainda nova no mercado. Portanto, este trabalho tem como finalidade, aplicar o *framework* do método de Canvas, para a melhoria das partes estratégicas da

organização e de todas as demais áreas, buscando o crescimento da organização de forma saudável e estruturada. Enfim, definiu-se a pergunta da pesquisa: **Como a Modelagem de Canvas pode ser aplicada na empresa Deore Corretora de Seguros Eireli?**

1.1 OBJETIVOS

São apresentados a seguir, o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é aplicar as etapas da modelagem de Canvas na empresa Deore Corretora de Seguros Eireli, localizada em Palhoça – SC.

1.1.2 Objetivos específicos

Tem-se como objetivos específicos:

a) Levantar as percepções do gestor, clientes e concorrentes da empresa em relação às dimensões chave do negócio (proposta de valor, segmento de cliente, atividades, parceiros e recursos-chave);

b) Definir os elementos estratégicos para a empresa Deore Corretora de Seguros Eireli; e

c) Apresentar o *framework* da modelagem de negócios de Canvas e demonstrar a estrutura de custos para a empresa pesquisada.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para a Administração, a elaboração da Modelagem do Plano de Negócios de Canvas, Segundo Tonin (2013), tem como objetivo principal estruturar um modelo inovador de plano de negócios, desenvolvendo-se com praticidade e agilidade na análise das organizações.

Justifica-se o estudo para a empresa, visto que um plano de negócios bem elaborado, proporcionar maior chance de crescimento estruturado e de sucesso no mercado.

Enfim, justifica-se para a autora a realização deste trabalho, por proporcionar a oportunidade de colocar em prática os ensinamentos adquiridos no decorrer dos anos na universidade.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia da pesquisa é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (MARCONI; LAKATOS, 2010).

1.3.1 Tipo de pesquisa

Este relatório constitui-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e estudo de caso. Classifica-se como uma pesquisa aplicada pois, segundo Otani e Fialho (2011, p. 36), " gera conhecimento para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos. [...] tendo como propósito resolver um problema específico, que provavelmente resultará em um produto diretamente aplicado, buscando atender demandas sociais". É de caráter qualitativo pois, na acepção de Godoy (1995) envolve a aquisição de elementos descritivos sobre pessoas, lugares e procedimentos interativos pelo contato direto do pesquisador com o caso estudado, buscando entender os fenômenos segundo a concepção dos indivíduos, ou seja, dos integrantes da situação estudada.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois, segundo Gil (2002, p. 42). "As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis". Torna-se também, um estudo de caso, segundo Gil (2002, p. 54), pois tem como propósito.

> Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; formular hipóteses ou desenvolver teorias; explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

A pesquisa foi realizada nas dependências da empresa DEORE CORRETORA DE SEGUROS EIRELI ME, localizada no Edifício Duetto Office, na cidade de Palhoça em Santa Catarina.

1.3.2 Técnicas de coleta e análise de dados

Na presente pesquisa é utilizada as seguintes técnicas de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas e observação participante; além disso, a análise de dados é qualitativa.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois engloba bibliografia já publicada em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, livros, artigos científicos, revistas, etc. Tem como finalidade colocar o pesquisador diretamente em contato com que já foi escrito, falado, filmado e gravado sobre o assunto em questão (LAKATOS e MARCONI, 2010).

A pesquisa documental é muito semelhante à pesquisa bibliográfica. A grande diferença entre elas está na natureza das fontes, ou seja, enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza-se principalmente de contribuições de diversos autores sobre o assunto, já a pesquisa documental pode-se, também, utilizar materiais que ainda não receberam tratamento analítico. Estão dentro dessa categoria os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, inclui também documentos como diários, fotografias, cartas pessoais, bem como os documentos empresariais (GIL, 2002).

Usou-se entrevista, pois segundo Lakatos e Marconi (2010, p.178) “entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para coleta de dados. ” Neste caso, foram entrevistados 13 (treze) clientes e 2 (dois) concorrentes, no período de março de 2019.

É aplicado a técnica de coleta de dados observação participante, pois segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 177) “consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo [...] O observador participante enfrenta grandes dificuldades para manter a objetividade, pelo fato de exercer influência no grupo, ser influenciado por antipatias ou simpatias pessoais”. Neste estudo, a autora é empregada da empresa, propiciando esta técnica.

Os dados da pesquisa foram analisados e interpretados de forma qualitativa, pois segundo Oliveira (1998, p. 117):

> As pesquisas que se utilizam a abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação e formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes de cada indivíduo.

É apresentado a seguir, a organização do estudo.

1.4 ORGANIZAÇÃO DE ESTUDO

Este relatório é composto por cinco capítulos. No capítulo um tem-se a introdução, incluindo os objetivos e os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Já no capítulo dois, conta-se com uma fundamentação teórica referente ao tema abortado, baseado nos autores da área. No capítulo três, tem-se a caracterização da empresa, contendo os dados da empresa, histórico, sua estrutura e todos os processos. No capítulo quatro, tem-se o diagnóstico contendo a apresentação dos dados coletados e analisados, mediante entrevista com o gestor da empresa (DEORE CORRETORA DE SEGUROS EIRELI ME), além de observação participante, considerando que a autora da pesquisa é um membro atuante da organização, foram realizadas também entrevistas com 2 (dois) concorrentes e 13 (treze) clientes, todas as entrevistas foram feitas entre os dias 14 e 21 de março de 2019. No quinto capítulo deste relatório, encontra-se o desenvolvimento da modelagem no negócio de Canvas, demostrando o *framework.* Enfim, no sexto o último capítulo encontra-se as considerações finais e conclusões demonstradas pela autora a respeito do tema pesquisado. A seguir apresenta-se uma base teórica com as revisões bibliográficas realizadas com os autores da área sobre o tema pesquisado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado o estudo teórico sobre o tema, realizando a revisão de literatura, baseando-se em obras e autores com relação ao assunto proposto, e que fundamentará teoricamente a pesquisa. São abordados temas como: administração, empreendedorismo, plano de negócios e modelagem de negócios de Canvas.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A administração surgiu assim que nasceram os primeiros agrupamentos humanos, há mais de seis mil anos. Para realizar as expedições de caça a grandes animais era necessário planejamento, divisão de trabalho e também identificar as rotas de migrações para conseguir realizar a caça, nessas expedições de caça tinham líderes, que era como os gerentes hoje. As teorias gerais da administração como é estudado hoje, é diferente da época onde haviam expedições de caça, no entanto o estudo das teorias da administração vem se aprimorando há um bom tempo, pois desde que os administradores antigos, enfrentaram problemas práticos em resoluções de problemas, precisaram estudar as técnicas a fim resolvê-los (MAXIMIANO, 2018).

“Ao longo desses seis mil anos, os descendentes desses nômades transformaram-se nos sofisticados trabalhadores do mundo atual: cientistas, astronautas, analistas financeiros, geólogos, professores” (MAXIMIANO 2018, pg. 19).

A administração vem sendo pesquisada por diversos autores ao longo dos anos, de acordo com Stoner e Freeman (1999, p.4), “a 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. ”

Já para Maximiano (2000, p.25)

> Administrar é o processo de tomar, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos.

Segundo Chiavenato (2005, p. 06) “administrar não significa simplesmente executar tarefas ou operações, mas fazer com que elas sejam executadas por outras pessoas em conjunto e de maneira satisfatória que traga resultados. O administrador não é o que faz, mas o que faz fazer. ” É correto acrescentar que “uma parte de nossa definição de administração se refere ao alcance de objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz. Isso significa que as razões compõem a alta administração e tomam as principais decisões da organização” (CHIAVENATO, 2005, p. 07). Maximiano (2000) descreve administração, em primeiro lugar, como ação, um processo dinâmico que permite tomar decisões e realizar ações que permitem um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis para poder atingir um terminado objetivo.

Segundo Fayol (1998, p. 26) essa ação pode ser realizada não apenas por uma determinada pessoa.

> Assim compreendida, a administração não é nem privilégio exclusivo nem encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social (FAYOL, 1989, p.26).

Fayol (1989) retrata essas funções essenciais também como um conjunto de operações, entre elas: técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contabilidade administrativa. A técnica Administrativa requer um detalhamento mais amplo no seu conceito. Pois, o objetivo de estabelecer ações gerais na empresa, bem como, organizar as equipes trabalhadoras, coordenando e orientando seus atos nada mais é que a operação administrativa. Apesar de o autor referir-se à administração como uma função ampla e importante, ele não deixa de fixar que todas as operações são essenciais para o sucesso organizacional.

2.1.1 Processos Administrativos

A administração foi definida por Maximiano (2000) como um processo de tomar decisões e realizar ações, que podem ser compreendidos em quatro processos principais que são os processos administrativos, também chamados de funções administrativas, são: planejamento, organização, execução e controle. Existe também três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional.

Para Hampton (1990) planejamento é o pensamento sobre a natureza fundamental da organização, que estabelece como ela deve se posicionar no ambiente e no mercado, como se desenvolver, descobrindo suas forças e assim lidar com as ameaças e as oportunidades no ambiente, é também o aprimoramento dos objetivos específicos da organização, segundo o autor é num planejamento que entra as discussões das estratégias, metas, programas, previsões mercadológicas, estimativas de vendas e de custos. Existem três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. O planejamento estratégico é a evolução do pensamento estratégico; para Chiavenato e Sapiro (2010) todas as empresas combatem por recursos, pessoas, cliente, prestígio, etc. E atuam como agentes ativos em um variado ambiente de incertezas conveniente às rápidas mudanças na sociedade, mercado e tecnologia do mercado atual. Isso tudo, exige uma compreensão dinâmica de seus gestores em suas áreas de atuação, assim como também exige a elaboração de estratégias criativas com pensamentos abertos para elaborar a mesma, assim sendo capaz de garantir a saúde da organização em um mundo de negócios totalmente mutável.

Segundo Chiavenato (1994) o planejamento estratégico é um conjunto de tomada de decisões que envolve diversos empreendimentos, que afetam toda a empresa por longos períodos de tempo. É planejado em prazos mais longos, também é desenvolvido no nível hierárquico mais elevado da empresa, ou seja, o nível institucional. Já para Pina (1994) a administração estratégica no sistema de planejamento estratégico, adota um caráter de administração que agrega condições para a emergência de uma empresa atenta ao mundo, que está totalmente condescendente com as mudanças e com senso de oportunidade. Os executivos são encarregados pela procura de informações sobre o ambiente, eles têm a responsabilidade de selecionar o que interessa para a organização, e, por sua vez que mudanças acarretará na mesma. Assim vê-se que “a estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010, p. 4).

Para Chiavenato (1994 p. 217) “ o *planejamento tático* é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização. ” Entretanto, segundo Oliveira (2012), o planejamento tático tem

como principal finalidade, a aplicação eficiente dos recursos disponíveis para que sejam alcançados todos os objetivos departamentais que foram determinados, seguindo uma estratégia predeterminada e políticas de orientação para que seja tomada as devidas decisões dentro da organização. Portanto, Crozatti (2003) mostra que o Planejamento Tático é um Planejamento Estratégico que deve ser elaborado por níveis das áreas dentro da empresa. Devem ser identificadas estratégias dessa forma, pois o nível de especialização de cada área permite que seja possível identificar as ameaças, forças, fraquezas e oportunidades diante de cada situação que aparece no dia a dia da empresa. Mas essas decisões estratégicas devem ser tomadas, seguindo as políticas da empresa, a sua missão, visão e valores, sempre respeitando a macro estratégia da organização.

Ainda nesse ponto de vista, Maximiano (2000) apresenta que os planos táticos são criados para proporcionar a efetivação dos planos estratégicos da organização. Por isso os planos táticos envolvem todas as áreas da empresa, como o marketing, os recursos humanos, finanças e produção, pois cada uma dessas áreas conta com suas especializações.

Para Silva (2013, grifo nosso) planejamento operacional é diretamente encarregado pela realização de bens ou serviços. Esse grau de administração é a junção entre a realização de cada departamento e o restante da organização. Reage, também, como gestão e supervisão do trabalho operacional nos processos da organização.

Segundo Chiavenato (1994, p. 233)

> O *planejamento operacional* se preocupa basicamente com “o que fazer” e com “como fazer”. Refere-se especificamente as tarefas operações realizadas no *nível operacional.* Como está inserido na l*ógica de sistema fechado,* o *planejamento operacional* está voltado para a *otimização e maximização* de resultados, enquanto o *planejamento tático* está voltado para *resultados satisfacientes.*

A organização de uma empresa representa uma cadeia de níveis hierárquicos, formando uma pirâmide, contando com a direção (nível estratégico) no topo, gerência (nível tático, gerencial) no meio e a supervisão (nível operacional) sendo a base de operação (CHIAVENATO, 2009).

Planejamento operacional, também chamado de estratégias operacionais, segundo Maximiano (2000), é o método utilizado para estabelecer meios para realizar

objetivos, ou seja, são estratégias que indicam atividades e recursos que serão necessários para realizar qualquer tipo de objetivo. Para Oliveira (2012) o planejamento operacional, é realizado pelos níveis inferiores da organização, tem como foco básico as atividades do dia a dia da organização e deve abranger com detalhes todas as seguintes informações: os recursos que serão indispensáveis para o desenvolvimento e implementação do plano; as técnicas e estratégias que serão adotados; o resultado esperado no final da implementação do plano; e também quem serão os responsáveis pela implementação e execução do plano.

São mostrados, na figura 1, as diferenças entre o planejamento tático e o planejamento operacional.

Figura 1 - Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional

Discriminação	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e de apoio	De apoio
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira (2012, p.282).

Nota-se, na figura 1, que o planejamento tático, em relação ao planejamento operacional, segundo Oliveira (2012), é:

- De prazo mais longo, pois considera um agrupamento de todos os planejamentos operacionais, e o montante disso deve levar um período de tempo maior para que seja concluído;

- De amplitude maior, pois considera uma parte importante da organização, ao mesmo tempo em que o planejamento operacional leva em consideração apenas uma parte específica e pequena da organização;

- De risco maior, por sua maior abrangência e maior período de execução em relação ao planejamento operacional;

- Relacionado às atividades fins e de apoio da organização, enquanto os planejamentos operacionais são relacionados às atividades de apoio;

- De flexibilidade menor, por considerar partes relevantes da organização, como também as considerações gerais de sua atual situação e posicionamento no mercado e ambiente de trabalho.

Para cumprir-se os objetivos estratégicos definidos pela organização, é preciso escolher diferentes linhas de ação. O planejamento nas áreas funcionais nos define as linhas de ação para que seja possível pôr em prática os objetivos estratégicos da organização (MAXIMIANO, 2000).

Além do processo administrativo planejamento, o segundo processo administrativo é a organização. Segundo Peci e Sobral (2013, p. 40) ”organizar, antes de tudo, é um processo de tomada de decisões, como também são as demais funções da administração. Para organizar, o administrador divide, integra e coordena as atividades e os recursos organizacionais, de forma a alcançar as metas definidas. ”

> Organização constitui a segunda etapa do processo administrativo, vindo logo após o planejamento e sendo seguida pela direção e pelo controle. Organização é a função administrativa que se incumbe do agrupamento dos órgãos e das atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2009, p. 49).

Para Perci e Sobral (2013) a divisão do trabalho é uma estimativa básica da organização. Afinal, uma organização realiza diversas tarefas e para isso as organizações devem dividir o trabalho, e, caso for de um porte maior criar setores para um processo mais organizado e eficiente. A divisão do trabalho proporciona uma colaboração eficiente entre os integrantes organizacionais, obedecendo parâmetros racionais, seguindo as seguintes situações: especialização vertical e horizontal, hierarquia e diferenças horizontais.

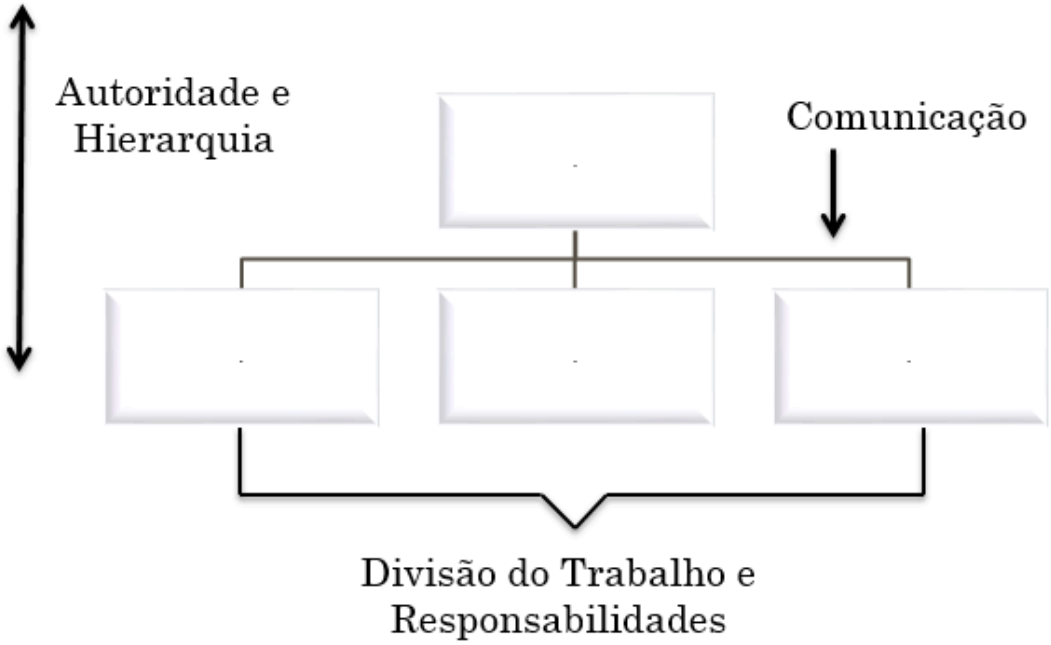
> O termo *organização* refere-se ao ato dividir toda uma organização em unidades comumente chamadas de *divisões* ou *departamentos*, em subunidades, comumente chamadas de *seções*, tendo responsabilidades especificas e uma hierarquia de relacionamentos: a estrutura organizacional. Ela também refere a coordenação dessas unidades e subunidades interagindo para atingir todos os objetivos organizacionais (HAMPTON, 1990, P.27).

Segundo Kwasnicka (2011) O termo organização é melhor definido como a estrutura ou a relação entre os colaboradores da empresa, e as suas posições dentro do ambiente de trabalho e o processo pelo qual essa estrutura é criada, mantida e usada. Para essa definição deve-se levar em conta dois aspectos que estão relacionados: estrutura e processo. A estrutura forma-se de uma rede de relacionamentos típicos entre indivíduos, posições e tarefas. Processo, está relacionado as funções gerenciais pelas quais as organizações são criadas,

adaptadas e mudadas constantemente. Já para Maximiano (2000) organizar é ter um leque de recursos, em estrutura, para que fique mais fácil a conclusão dos objetivos. As organizações enfrentam problemas diários, um dos principais problemas é a definição da estrutura organizacional.

A estrutura organizacional é representada também por uma figura chamado de organograma, conforme podemos observar na Figura 2, que mostra um modelo de organograma onde estão as seguintes informações (MAXIMIANO, 2000).

Figura 2 - Informações constantes de um organograma.



Fonte: Maximiano (2000, p. 267).

Vê-se o terceiro processo administrativo direção, que segundo Gomes (2014) é uma função administrativa, que tem como papel acionar e dinamizar a organização, além de estar totalmente ligada aos objetivos da organização. Também está muito relacionada com a ação e as pessoas, ou seja, é pautada aos recursos humanos da organização. Os autores Sobral e Peci (2008) uniram as funções comandar e coordenar para transformar em dirigir, que nada mais é que a interação entre trabalhador e administrador. Ou seja, a função direção envolve liderança, orientação, comunicação e motivação, buscando alcançar os objetivos da organização com o desempenho dos trabalhadores

> Liderança refere-se ao processo interpessoal de influência, através do qual os gerentes comunicam-se com subordinados sobre a realização do trabalho. O processo é facilitado quando a informação sobre tecnologia, coordenação e motivação é trocada (HAMPTON, 1990, P. 27).

Direção é um dos processos administrativos que tem como função dentro das empresas de cuidar da capacidade e habilidade, de supervisionar e orientar todos os recursos dentro da organização, recursos humanos, financeiros, tecnológicos, materiais, equipamentos, visando aprimorar o processo decisório visando alcançar os resultados estabelecidos nos planejamentos da organização (OLIVEIRA, 2009). Para que as estratégias determinadas pela organização, de fato se realizem, são necessários todos os membros da empresa, pois as atividades são feitas por setores e se todos não contribuírem os objetivos não serão compridos, e as metas não serão alcançadas. É por isso que a direção está ligada diretamente com a atuação sobre os recursos humanos, por meio de motivação, treinamentos, comunicação e liderança (GOMES, 2014).

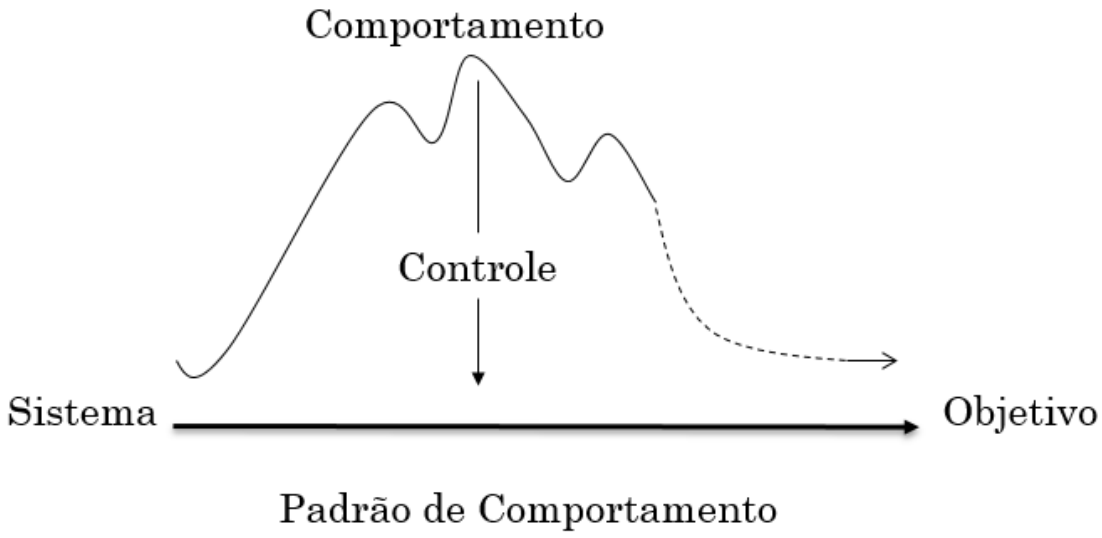
Finalmente, tem-se o último processo administrativo: controle. Segundo Gomes (2014, p. 12) “após ter sido planejado, organizado e dirigido, o importante agora é verificar o cumprimento dos objetivos. Essa é a função controle e avaliação. É o momento em que se verifica se o que foi planejado está sendo executado, se os resultados estão sendo obtidos etc. ” Montana e Charnov (2006) relatam que das funções o planejamento é o mais importante, mas quem implementa os planos e avalia o desempenho para o sucesso ou fracasso é o controle. Com isso o controle é essencial para a concretização do planejamento, pois analisa e avalia todo o desempenho.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 172) acrescentam ainda que o controle além de medir e comparar, ainda corrige o desempenho de toda a equipe, para garantir que os objetivos finais sejam alcançados e que “planejamento e controle são conhecidos como funções gêmeas da administração. Não adianta planejar se não houver controle e não se pode controlar se não houver planejamento”.

> Controle é o processo de monitorar o progresso comparado com os objetivos e padrões derivados do planejamento. O controle fecha o círculo do processo administrativo, relacionando o progresso atual com o previsto durante o planejamento. A elaboração dos relatórios, a comparação dos resultados e a avaliação do progresso fornecem a base para intervenção, o ajustamento, o replanejamento e a tomada de outras ações corretivas (HAMPTON,2000 p. 28).

Para Kwasnicka (2011) o planejamento e o controle estão tão interligados que chega a ser difícil identificar onde um termina e outro começa. O planejamento é a antecipação da ação. Já o controle é um processo que procura manter o planejamento dentro dos conformes. Podemos definir controle administrativo como sendo o processo onde por meio do qual os administradores têm o conhecimento que as atividades efetivas estarão de acordo com as atividades planejadas.

Figura 3 - Processo de Controle



Fonte: Maximiano (2000, p. 456).

Conforme pode-se observar na figura 3, o controle consiste em fazer de tudo para manter o sistema dentro de um comportamento padrão, tendo como base as informações diretas do próprio sistema e também o próprio padrão de comportamento.

2.1.2 Áreas da Administração

Para Maximiano (2000) as áreas funcionais que são mais importantes dentro de qualquer organização, são:

- Marketing: Gerencia as relações da empresa com o mercado.

- Produção/Operação: Gerencia a distribuição e entrega dos produtos e serviços da organização para os clientes.

- Desenvolvimento de produtos: Gerencia a elaboração, criação e inovação nos produtos e serviços da organização.

- Finanças: Gerencia o dinheiro da organização.

- Recursos humanos: Gerencia as relações da empresa com seus empregados.

As estratégias para as áreas funcionais são mais aprofundadas do que as estratégias organizacionais. Tem como objetivo: divulgar metas de curto prazo; detalhar as ações necessárias para atingir essas metas; e estabelecer um ambiente que motive os colaboradores para atingir essas metas (STONER E FREEMAN, 1999).

Segundo Stoner e Freeman (1999), as estratégias de marketing, fazem com que as produtos e serviços da organização, satisfaçam todas as necessidades dos consumidores, determinam quando e onde vender e também estabelecem preços. As estratégias de finanças representam à aquisição e aplicação do capital da empresa, fazendo também o controle e o gerenciamento do capital de giro e dos dividendos. As estratégias de produção realizam a transformação de materiais, mão-de-obra, e o capital em produtos e serviços. As estratégias para recursos humanos, deve conter, recrutamento, treinamento e aconselhamento dos empregados, tem como objetivo atrair, motivar e manter os empregados necessários para a organização. Por fim, as estratégias de pesquisa e desenvolvimento, são necessárias para garantir que os produtos e serviços e os métodos de produção não fiquem ultrapassados.

2.1.3 Habilidades e Competências do Administrador

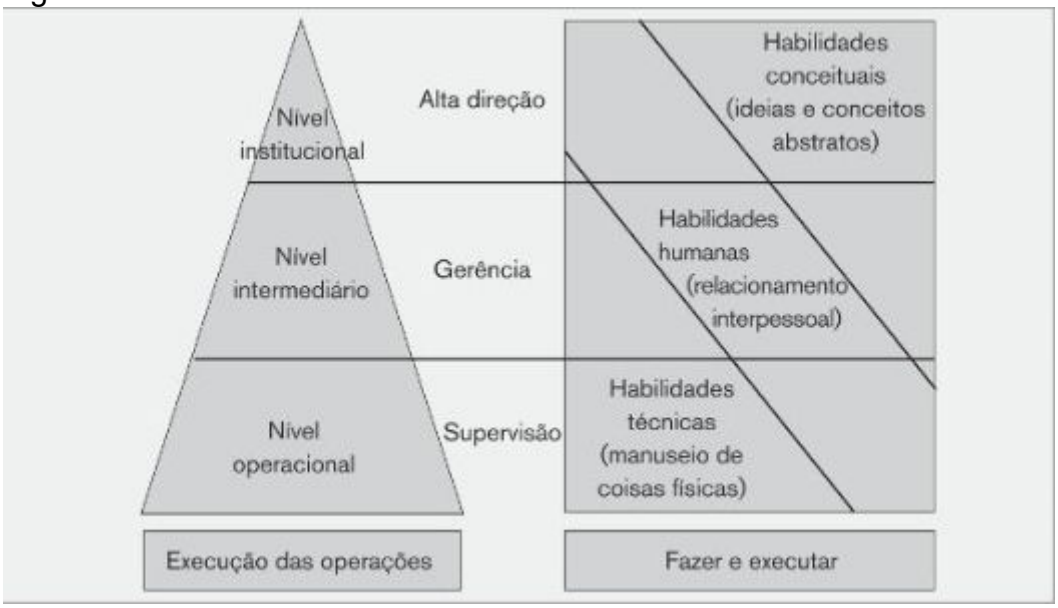
Existem três tipos de habilidades que um administrador deve apresentar para trabalhar com sucesso: habilidade técnica, habilidade conceitual, e habilidade humana. “As habilidades técnicas, envolvem saber escrever, saber ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir *know-how* técnico na sua área de atuação (DORNELAS, 2001, P.39).

Segundo Chiavenato (2014) a habilidade técnica constitui-se em utilizar conhecimentos, técnicas, equipamentos e os métodos essenciais para realização de tarefas específicas baseado em sua educação e experiência profissional. É a habilidade que faz coisas concretas e práticas.

A habilidade humana, para Lacombe e Heilborn (2003), é um modo de saber lidar com as pessoas, de compreender e conseguir cooperação do grupo para alcançar os mesmos fins estabelecidos. Para criar um ambiente harmonioso, com boa comunicação e motivação. E para isso acontecer é necessário que o administrador tenha empatia de viver a experiência para saber qual a melhor decisão para a empresa. Para Chiavenato (2014) a habilidade humana constitui-se na capacidade e competência para trabalhar com pessoas, saber compreender suas atitudes e motivações, saber se comunicar devidamente para enfim conseguir desenvolver uma liderança com eficiência. O administrador trabalha constantemente com equipes de pessoas, e essa habilidade significa que o administrador precisa ensinar, orientar, liderar, motivar e educar pessoas constantemente.

A habilidade conceitual, segundo Silva (2013) está relacionada à capacidade de ver a empresa como um todo, é a capacidade de compreender organização como um todo, de modo global, e assim promover o ajuste necessário no comportamento dos colaboradores. “A habilidade conceitual proporciona ideias globais e conceitos, valores e princípios que permitem saber aonde chegar a fim de definir o comportamento e as ações futuras necessárias, além da capacidade de diagnóstico e de visão futura” (CHIAVENATO, 2014, p. 4).

Figura 4 - As habilidades do Administrador



Fonte: Chiavenato (2014, p.5).

Conforme pode-se verificar na figura 4, as três habilidades variam conforme e o administrador sobe na escala hierárquica. A medida em que sobe para os níveis mais elevados da organização diminui-se a necessidade das habilidades técnicas e aumenta as habilidades conceituais. No nível baixo da escala, os supervisores precisam apenas das habilidades técnicas, para tomarem decisões, referente as tarefas do dia a dia, já no nível mais alto da escala, os e administradores precisam ter as habilidades conceituais, pois deve tomar as decisões, delimitar os objetivos e definir as estratégias que levaram ao destino da organização.

Entretanto, para essas três habilidades serem colocadas em prática, necessitam de competências pessoais do administrador, as competências são sua maior riqueza. As competências são as qualidades que um administrador deve possuir, para estudar e examinar uma determinada situação, analisar os problemas e decidir qual a melhor opção para então apresentar soluções (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014) conhecimento sendo a primeira habilidade, é um conjunto de informações, conceitos e ideias que são adquiridas pelo administrador, porém em função das constantes mudanças e inovações de mercado, o administrador deve sempre se atualizar, ler e reciclar para não se tornar ultrapassado. Mas de nada adianta se possuir o conhecimento em não saber aplicar, por isso o administrador precisa adicionar outra competência, neste caso, a habilidade. A habilidade é a capacidade de pôr em prática todo o conhecimento, os conceitos e ideias. Analisar o mercado de forma global, ter uma visão sistemática, para conseguir visualizar as oportunidades e ameaças e enfim transformar de forma criativa e inovadora as oportunidades, em novos produtos e serviços (CHIAVENATO, 2014). O julgamento é a terceira competência que um administrador deve ter, pois não basta só ter conhecimento e habilidade, é necessário também saber analisar e avaliar todas as situações com clareza, obter os dados e informações realizar uma análise minuciosa, considerando os fatos e então definir as prioridades (CHIAVENATO, 2014). A quarta e última competência é a atitude, que nada mais é que o comportamento que o administrador assume diante de determinadas situações que enfrenta no trabalho. É o diferencial de cada administrador, o estilo pessoal, a forma como lida com as pessoas, como se comunica, lidera e motiva as pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Figura 5 - Competências do Administrador

Fonte: Chiavenato (2014, P.6).

De acordo com a figura 5, que apresenta um resumo sobre as competências do administrador, pode-se concluir que todas as competências são de extrema importância para o sucesso da organização, mas, a mais importante na visão a autora é a competência da atitude, pois um administrador precisa saber fazer acontecer, precisar ser a pessoa que compreender as necessidades da organização e realiza as mudanças necessárias.

Na sequência é abordado o tema empreendedorismo, sendo apresentados conceitos e características dos empreendedores.

2.2 EMPREENDEDORISMO

“ A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo ” (DORNELAS, 2008, p. 14). Hoje, o empreendedorismo é um fenômeno global, foco do interesse de agências internacionais de desenvolvimento, grupo de investimentos, governos centrais e regionais, universidade e instituições públicas e privadas com dedicação total para conseguir constituir novas atividades geradoras de riquezas. Percebe-se hoje que existe uma grande ligação entre empreendedorismo e o crescimento econômico (ANGELO, 2003). Segundo Alves (2011) não se pode falar de empreendedorismo no Brasil sem lembrar primeiro de Irineu Evangelista de Souza, o “Barão de Mauá” era

conhecido como o primeiro grande empreendedor brasileiro, um símbolo dos capitalistas empreendedores brasileiros do século XIX.

O empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil nos últimos anos; a preocupação é com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos, pois são esses empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, quebrando paradigmas e gerando riqueza para sociedade (DORNELAS, 2001). O empreendedorismo no Brasil começou a se formar na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas; antes disso, era raro se falar em empreendedorismo ou em criação de pequenas empresas. (DORNELAS, 2001). “O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo suporte de que precisa para iniciar uma empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio” (DORNELAS, 2001 p.25). O brasileiro é um dos povos mais empreendedores do mundo, aqui um entre quatro indivíduos economicamente produtivos é dono de empresa, e os pequenos empreendimentos são elos fundamentais para o funcionamento de cadeias produtivas de importantes setores econômicos e são responsáveis por uma significativa quantidade de postos de trabalho, mas lamentavelmente no Brasil apenas três de cada dez novos empreendimentos chegam ao quinto ano após sua criação (MIRSHAWKA; MIRSHAWKA JR, 2003).

Segundo Dornelas (2008), no século XVII, o empreendedor começou a assumir riscos, vender produtos ou realizar serviços para o governo. Foi nessa época Richard Cantillon criou o termo empreendedorismo, diferenciando-o do capitalismo. Mas, foi apenas no século XVIII, que o empreendedor que assumia riscos, foi diferenciado do capitalista que fornecia o capital, devido à industrialização. Brito, Pereira e Linard (2013) comentam que foi por volta dos anos 90, que o empreendedorismo começou a ser estudado por instituições de ensino e ser foco nas políticas públicas, devido ao avanço tecnológico. Para que as pessoas pudessem entender a inovação e também serem competitivas no mercado. No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram confundidos com os administradores, sendo analisado dessa forma:

> Todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor. O empreendedor tem algo mais, algumas características e atitudes que o diferenciam do administrador tradicional (DORNELAS, 2008, p. 15).

Sendo assim, “o empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação” (BAGGIO e BAGGIO, 2014, p. 26), ou seja, a arte de realizar um projeto pessoal ou organizacional com determinação, sincronia e inovação, analisar todos os desafios, as oportunidades e os riscos que aparecem ao longo da ideia que foi projetada.

“Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (DORNELAS, 2008, p. 5). As pessoas abrem negócios por muitas razões, a grande maioria dos empreendedores deseja tornar-se independentes e escapar do ambiente de trabalho tradicional, mas o mercado muitas vezes pode ser mais severo e exigente que o mais meticuloso dos patrões, infelizmente as pessoas tem diversos motivos para não comprar, sendo assim uma empresa só sobrevive quando o empreendedor consegue identificar a demanda para seus bens e/ou serviços (MIRSHAWKA; MIRSHAWKA JR, 2003).

Para Drucker (2003) os empreendedores bem-sucedidos põem-se a trabalhar, e qualquer que seja a sua motivação pessoal, criam valores novos e diferentes e fazem contribuições, combinam recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração, a empresa existente tem que ser administrada como uma empresa empreendedora. “A empresa empreendedora trata a empresa como um dever; ela é disciplinada para isso...a trabalhar nele... e a praticá-lo” (DRUCKER, 2003, p. 209).

No início da história o empreendedorismo era conceituado e ligado diretamente aos negócios e às empresas, devido ao termo que veio de estudos da economia. Mas Alves (2011) comenta que o empreendedorismo com o passar dos anos passou a ser explorado pela Psicologia e Sociologia como um comportamento, sendo relacionado aos negócios, empresas e também a projetos e realizações pessoal. Deste modo, o empreendedorismo foi subdividido em empreendedorismo de negócios; social e intraempreendedorismo. O empreendedorismo de negócios está associado às empresas de prestação de serviços ou vendas de produtos, quando está

transforma uma ideia em um negócio lucrativo. Já o empreendedorismo social é bem semelhante ao empreendedorismo de negócios, nasce à ideia, mas o resultado não é buscar a lucratividade e sim o impacto social, ajudar no bem-estar e na qualidade de vida das pessoas. Já o intraempreendedorismo são vários empreendedores dentro de uma empresa apresentando ideias, projetos e soluções a fim de colocar em prática todas as ações, ou seja, em cada departamento tem um empreendedor que arrisque e inove dentro do seu espaço, com seu determinado grupo de trabalho (ALVES, 2011).

Bernardi (2012) levanta o questionamento que não é possível desenvolver um empreendedor, e sim se nasce um empreendedor. Mas o autor declara que se trata de uma colocação equivocada, pois, existe várias circunstâncias que podem dar origem a um empreendimento e o surgimento do empreendedor. Dornelas (2008) completa que o empreendedorismo pode ser ensinado e que qualquer indivíduo pode entender o processo, e que o sucesso depende de fatores externos e internos das empresas. Os dois autores afirmam que existem oito tipos de empreendedores: O empreendedor nato segundo Dornelas (2007 apud André Neto et al., 2013) é aquele que já nasce com aptidão e afeição para empreender e com vocação para construir grandes organizações. Já para Bernardi (2012) o empreendedor nato, é a personalização do empreendedor por vocação, aquele que por influências de familiares, ou também por motivos próprios, apresenta possuir percepção de negócios.

O empreendedor herdeiro, pode ou não possuir atributos de um empreendedor. Existe dois tipos de empreendedores herdeiros, o por afinidade e vocação que se encontra em treinamento desde cedo e é um triunfo para o futuro dos negócios, e existe o empreendedor herdeiro por imposição, aquele que precisa ser treinado, isso pode determinar um problema para a continuidade dos negócios (BERNARDI, 2012). O empreendedor funcionário de empresa, é empreendedor que se caracteriza como um indivíduo que compreende, aquele que começou a carreira em uma empresa, e em um determinado momento reconhece a oportunidade de começar seu próprio negócio (DORNELAS, 2007 apud ANDRÉ NETO et al., 2013). Já para Bernardi (2012) este empreendedor é aquele que no decorrer de sua carreira sente uma desigualdade e falta de reconhecimento em suas atividades, decepcionado, e frustrado, e em decorrência de sua necessidade de realização pessoal, vê como saída, empreender em seu próprio e novo negócio.

O empreendedor excelente técnico, são aquelas pessoas que tem características empreendedoras, e que também dispõem de um vasto conhecimento em normas, técnicas, procedimentos, métodos e por dominarem o conhecimento no ramo decidem iniciar um negócio próprio (BERNARDI, 2012).

O empreendedor vendedor, é aquele profissional que reconhece as rotinas e dinâmica das funções e devido ao conhecimento adquirido pela prática dessas funções, toma a decisão de empreender (BERNARDI, 2012). O empreendedor opção ao desemprego, é caracterizado como uma modalidade de empreendedor de risco, pois trabalha com o fator de risco de executar um empreendimento sem planejamento devido à necessidade de implantação imediata (BERNARDI, 2012). Dornelas (2007 apud ANDRÉ NETO et al., 2013), de maneira semelhante descreve este empreendedor como empreendedor por necessidade, que segundo o autor, são aqueles que não tiveram outra escolha a não ser empreender para sobreviver, ou seja, aqueles que não tiveram oportunidades, ou tinham dificuldade para se inserir no mercado, devido às limitações com as baixas especializações.

Há também o empreendedor que desenvolve em paralelo, é aquele indivíduo que trabalha como funcionário de uma empresa e apresentar características empreendedoras, alia-se ao conhecimento adquirido em sua atual atividade, ou não, associa-se a outro ramo ou atividade como sócio capitalista, tomando a decisão de empreender (BERNARDI, 2012). Para finalizar, o empreendedor aposentadoria, que devido todo o conhecimento adquirido ao longo de todo o tempo, e a dificuldade de se colocar no mercado novamente após a aposentaria, o indivíduo pesquisa, analisa e explora a oportunidade de abrir seu próprio negócio (BERNARDI, 2012).

Todos os tipos de empreendedores que foram expostos, de alguma forma se arriscaram por algum motivo em algum negócio. De acordo com Brito, Pereira e Linard (2013) o fato de uma pessoa ter flexibilidade de horário, estar desempregada, ou ter uma ideia brilhante, pode levar essa pessoa a se tornar um empreendedor. Mas somente isso, e a vontade de se tornar um empreendedor não basta, é fundamental apresentar diversas características próprias, com diferenciações para tornar o empreendimento uma realidade e enfim alcançar o sucesso.

Segundo Alves (2011) o SEBRAE lista as características do empreendedor conforme apresenta-se abaixo:

a) Busca oportunidades e tem iniciativa: realiza as tarefas antes que seja necessário alguém pedir, ou as circunstâncias o obrigarem a tomar;

trabalha para sempre ampliar seus negócios tanto nos serviços e produtos quanto na área de atuação; tira proveito de todas as oportunidades que existe para começar seu próprio negócio, comprar equipamentos, terrenos e até conseguir financiamentos.

b) Corre riscos calculados: Analisa as alternativas, e calcula todos os riscos; põe-se em situações que envolvem desafios e riscos moderados; toma atitudes para reduzir os riscos e controlar os resultados.
c) Exige qualidades e eficiência: age de forma que tudo tenha um perfeito grau de satisfação, muitas vezes excedendo os padrões de excelência; potencializa e otimiza os procedimentos para ter plena certeza de que o trabalho será concluído a tempo e também que o trabalho respeite os padrões de qualidades que foram previamente estabelecidos; acha formas de fazer as coisas de forma mais barata, que sejam melhores e mais rápidas.
d) Persistência: Atribui-se a responsabilidade pessoal pelo funcionamento adequado da organização para que seja possível atingir todas as metas e objetivos; age diante de dificuldades e obstáculos importantes; muda suas estratégias e age de forma rápida a fim de superar ou enfrentar qualquer desafio.
e) Comprometimento: Empenha-se para manter os clientes satisfeitos, põem em primeiro lugar sempre a boa vontade em longo prazo, acima de ganhos a curto prazo; se dispõem em ajudar os empregados, e até se põem no lugar deles, caso necessário para finalizar um determinado trabalho; faz sacrifícios e gasta tempos extraordinários para realizar determinadas tarefas.

Há diversas características de um empreendedor na literatura, mas pode-se resumir conforme nos apresenta Dornelas (2001), que declara o empreendedor de sucesso possui características extras, além das qualidades de um administrador e atributos pessoais, que acompanhados de características ambientais e sociológicas possibilita a origem de uma organização. “De uma ideia, surge uma inovação, de desta, uma empresa” (DORNELAS, 2001, p. 30).

Ainda segundo Dornelas (2001), as características de um empreendedor de sucesso: são visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e

dinâmicos, são dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem, são independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderes e formadores de equipes, são bem relacionados, organizados, planejam, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade. De acordo com todas essas características, o empreendedor apresenta um papel de muito importante para a sociedade. De acordo com Baggio e Baggio (2014), o empreendedor é fundamental para o desenvolvimento econômicos, ou seja, a sociedade não se desenvolverá se em sua base não existir lideres empreendedores. É devido a essa importância, que desde a década de oitenta, o empreendedorismo passou a ser estudado em quase todas as áreas de conhecimento e assim se destacando nas políticas econômicas de países desenvolvidos e em desenvolvimento.

2.2.1 Plano de negócios

O plano de negócios é uma ferramenta de gestão, fundamental para o planejamento e desenvolvimento de uma empresa, é a partir do plano de negócios que o empreendedor consegue definir as suas alternativas de apresentação da empresa, podendo assim julgar a que será mais adequada ao seu público-alvo, contudo todo plano de negócios deve possuir um mínimo de informações que proporcionaram um entendimento completo do negócio (DORNELAS, 2008).

> O plano de negócio é um instrumento que permite ao empreendedor orientar-se na tomada de decisão e acompanhar o desempenho do empreendimento. Para isso, o empreendedor analisa os itens que direcionam as metas, não permitindo desvios das estratégias estabelecidas, levando, assim, a empresa a obter resultados positivos. Este instrumento faz o empreendedor refletir sobre a realidade que cerca o empreendimento, por isso o mesmo deve ser periodicamente atualizado a partir de uma reflexão da verdadeira posição da empresa no mercado que está inserido, sendo alterado conforme as variações do meio, suas estratégias e metas com foco no atendimento às necessidades dos clientes (BRITO, PEREIRA, LINARD, 2013, p. 67).

Entre as micro e pequenas empresas, o número das quais morrem no seu primeiro ano de vida é muito grande, por isso é analisado e discutido em todos os países os motivos pelo qual isso ocorre. Dornelas (2001) aponta que a maioria, ou seja, 98% das empresas que fracassam por falha ou falta de planejamento adequado para um determinado negócio.

Conforme pode-se observar o plano de negócios é de extrema importância para gestão. Biagio e Batocchio (2005) mostra que o plano de negócios é importante,

pois permite analisar os riscos e definir soluções; reconhecer os pontos fracos e fortes da empresa em relação aos concorrentes; compreender as vantagens competitivas da empresa; definir o que agrega valor para o cliente, ou seja, quais são as características que os clientes procuram nos produtos e serviços e qual o valor estão dispostos a pagar; projetar e implantar uma estratégia de marketing voltada para o cliente-alvo; determinar metas para a empresa; analisar e examinar possibilidades de investimentos; identificar caso haja necessidades de implantação de novas tecnologias e novos processos de fabricação; mensurar o retorno sobre o capital investido; lucratividade e produtividade. Por fim, o plano de negócios é o guia que irá orientar todas as ações da empresa.

De acordo com Sahlman (1997 apud Dornelas, 2008), plano de negócios é uma das áreas que mais atrai a atenção dos homens de negócios. Vários livros e artigos são escritos e publicados com fórmulas brilhantes e esplêndidas de como criar um bom plano de negócio. Mas, é indispensável ter muito cuidado com essas leituras, pois as vezes esses documentos possuem conteúdo fora da realidade ou recheado de entusiasmo. Desta forma, pior que não fazer um plano de negócios é fazê-lo de forma incorreta, e pior ainda, consciente deste fato.

O plano de negócio é uma ferramenta muito importante, pois de acordo com Pavani (2000 apud Brito, Pereira e Linard, 2013), serve como ferramenta de apresentação da empresa para diferentes públicos-alvo, como por exemplo:

- Sócios: para convencimento em participar do empreendimento, formando sociedade, onde serão estabelecidos acordos e direção;
- Parceiros: para definição de estratégias conjuntas, e discussão de formas de interação entre as partes;
- Bancos: para que seja possível conseguir financiamentos, tanto para equipamentos, quanto para capital de giro ou expansão da empresa;
- Pessoas intermediárias: para facilitar a veda de seus negócios para investidores, ou empresas de capital de risco;
- Gerentes: para que seja possível estabelecer canal de comunicação;
- Executivos de alto nível: para aprovação de alocação de recursos;
- Fornecedores: para negociação na compra de mercadorias, matérias-primas, e até na forma de pagamento;

- Clientes: para venda de produtos e/ou serviços, e também para publicidade da empresa;
- Própria empresa: Auxiliar na comunicação interna com os empregados, sendo possível a comunicação da gerência com o conselho administrativo e com os empregados.

Porém, segundo Biagio e Batocchio (2005), ainda que com todas essas vantagens e de todas as informações reunidas em um plano de negócios, ele só será realmente útil se for efetivamente colocado em prática. O plano de negócios, que for efetivamente aplicado e que tenha sido bem construído poderá evitar que a empresa tenha um tempo de vida curto, levando assim ao fracasso. Uma ferramenta com todo esse potencial não poderá ser realizada somente para preenchimento de solicitações burocráticas, pois, caso seja somente para isso, não passará de um conjunto de informações perdidas.

Para Bernardi (2010) a análise de um plano de negócio ampara cinco pilares: qual é o negócio, quem e como é o cliente, ramo e concorrência, lucratividade no ramo, crescimento de receita e gestão com os desafios e demandas. As variações na estrutura de um plano de negócios podem ocorrer, como a forma e a sequência, mas o contexto dos dados e as análises feitas são parecidas. “Cada negócio tem suas particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio” (Dornelas, 2001, p 99).

A seguir é apresentado em tópicos, como pode ser escrito um plano de negócios, segundo os autores Dornelas (2001) e Biagio e Batocchio (2005).

2.2.1.1 Capa

Por ser a primeira coisa vista num plano de negócios, a capa transmite a primeira imagem da empresa. Geralmente, na capa contém as seguintes informações: razão social da empresa, endereço completo, logomarca, nome da pessoa que fez o plano, mês e ano da produção do plano e número da cópia ou edição (BIAGIO E BATOCCHIO, 2005). Segundo Dornelas (2001) a capa pode não parecer, mas é uma das partes mais importantes do plano de negócios, devido ser a primeira seção vista por quem está lendo o plano de negócios. Desse modo, deve ser feita de forma clara, contendo as informações essenciais e importantes.

2.2.1.2 Sumário Executivo

Para Dornelas (2001) o sumário executivo é a principal seção do plano de negócios, pois é ele que fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o plano. Deste modo, o plano deve ser escritor com muita atenção e revisado várias vezes, além de conter um resumo das principais informações que constam no plano de negócios. O sumário executivo deve ser voltado para o público-alvo do plano de negócios, e especificar o objetivo do plano para o leitor específico. É de extrema importância que o sumario executivo seja a última tarefa do plano, pois neste irá conter informações relevantes de todas as seções (BIAGIO E BATOCCHIO, 2005).

2.2.1.3 Descrição da empresa

Para Biagio e Batocchio (2005) toda a composição do plano de negócios inicia por uma descrição da empresa, pois essa explicitará tudo que é necessário saber. É muito importante na execução da descrição, ter em mente que o investidor de risco, costuma analisar bem detalhado essa seção, pois é nela que serão encontradas as evidências de que o negócio foi bem detalhado no planejamento antes de ser efetivada a implantação do negócio. “Nesta seção deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados, etc” (DORNELAS, 2001, p.100).

2.2.1.4 Planejamento estratégico

Para Dornelas (2001) é nessa parte do plano de negócios, são definidos os rumos da empresa, sua missão, visão e valores, a situação atual da empresa, suas competências e as ameaças externas, sua força e fraqueza, seus objetivos e metas de negócio. Esta parte é na verdade a base para o desenvolvimento e a implantação de todas as demais ações que são descritas no plano de negócios. É nesta parte que a empresa deve comprovar seu autoconhecimento e suas expectativas para o futuro, a grande vantagem de um planejamento estratégico é a sua própria atividade, que dizer que é por intermédio dele a empresa consegue prover problemas, caso não

consiga evitá-los, ao menos irá conseguir agir mais rápido e irá ter alternativa caso aconteça algumas consequências (BIAGIO E BATOCCHIO, 2005).

2.2.1.5 Produtos e Serviços

Essa parte do plano de negócios está reservada para as características quanto aos produtos e serviços que a empresa oferece, ou seja, como são produzidos, quais os recursos destinados para determinado produto/serviço, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos, como é feito o processo de pesquisa e desenvolvimento desses produtos/serviços, os principais clientes, se a empresa detém marca e/ou patente de algum produto, entre outras informações pertinentes (DORNELAS,2001). Para Biagio e Batocchio (2005) essa parte do plano é muito importante, pois contém a descrição dos produtos/serviços que a empresa vende, assim podem vender suas ideias aos investidores. É, também, uma forma proveitosa de se comparar com os concorrentes, podendo assim, verificar as vantagens e desvantagens dos seus produtos quanto aos dos concorrentes e também observar as falhas e acertos dentro do mercado.

2.2.1.6 Análise de mercado

Segundo Dornelas (2001) é nesta seção que será apresentado o conhecimento sobre o mercado consumidor de seus produtos e serviços, esse conhecimento será apresentado através de pesquisas de mercado, deve conter informações de como está o segmento, o crescimento do mercado, as características do consumidor e sua localização, se pode haver sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, entre outros. Já para Biagio e Batocchio (2005) a análise de mercado é o conhecimento da empresa sobre seu ambiente externo e as inter-relações com esse ambiente, além de fornecer benefícios para o plano de marketing. Essa análise é uma forma de conhecer o mercado, avaliar de forma sistemática o ambiente onde o produto/serviço da empresa está inserido. O mercado é formado por concorrentes, fornecedores e, essencialmente, cliente. Para a definição do mercado é necessário realizar uma análise da indústria/setor, análise SWOT do produto/serviço e análise da concorrência e também a descrição do segmento de mercado.

2.2.1.7 Plano de marketing

O plano de marketing deve revelar como a empresa planeja vender seu produto/serviço, como será feito para alcançar vários clientes, manter esses interessados, assim aumentando a demanda. Deverá apresentar seus métodos de comercialização, os diferenciais do produto/serviço, política de preço, quais serão os principais canais de distribuição e estratégias de promoção e publicidade, assim como a projeções de vendas (DORNELAS, 2001). Segundo Biagio e Batocchio (2005) é através do plano de marketing que a organização demostra a sua capacidade em tornar os seus produtos/serviços conhecidos por seus clientes, bem como despertar nos clientes o desejo de comprar. Desta forma, um bom plano de marketing conter:

- O método que a organização irá utilizar para que os clientes conheçam seus produtos e serviços.
- O método que a organização irá utilizar para que os clientes sintam necessidade de comprar seus produtos e serviços.
- O método que a organização irá utilizar para que na hora da compra os clientes lembrem da sua marca.
- De que forma a organização irá se comunicar com seus consumidores.
- A descrição da estrutura de vendas e a estrutura de distribuição dos produtos ou serviços da organização.

2.2.1.8 Plano operacional

Nesta etapa do plano de negócios será apresentada a forma que a empresa funciona, contendo desde a maneira de administrar o negócio, até a maneira de executar, distribuir e controlar os produtos e serviços. Deverá apresentar também como será o relacionamento entre as funções da organização (BIAGIO E BATOCCHIO, 2005). Para Dornelas (2001) é nesta seção do plano de negócios que será apresentada as ações da empresa, quanto o planejamento do sistema produtivo e o processo de produção, indicando assim qual impacto essas ações terão dentro dos seus parâmetros para a avaliação de produção. Deverá conter, também, as informações operacionais atuais e as previstas dos fatores.

2.2.1.9 Plano financeiro

Para Dornelas (2001) a seção de finanças deverá apresentar em números todas as ações que estão sendo planejadas para a empresa e as suas comprovações, através de projeções futuras. Deve conter também o demonstrativo do fluxo de caixa, com planejamento de pelo menos três anos, deverá ter o balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, demonstrativos de resultados, análise de indicadores financeiros do negócio e também análise referente a necessidade de investimento. A colocação de um plano financeiro dentro de um plano de negócios procura determinar um conjunto de projeções abrangentes que possam refletir o desempenho futuro da organização em termos financeiros. Caso seja bem elaboradas e com bom embasamento essas projeções transmitirão uma imagem futura de estabilidade e de ganhos, tornando-se um dos indispensáveis pontos de avaliação referente a atratividade do negócio (BIAGIO E BATOCCHIO, 2005). Com base nesses dois autores, pode-se perceber que o assunto tem a mesma essência e busca o mesmo resultado.

O plano de negócios tanto para abertura ou reestruturação de uma organização, é importante, pois é nele que você irá planejar e projetar todos os objetivos da organização e como quer executá-los. Mas isso não quer dizer, que toda empresa que fez um plano antes da sua abertura ou fez um plano para reestruturar não terá problemas ou falhas ao longo de seu trajeto, na verdade o plano irá ajudar a entender melhor todos os pontos de vista para que tenha uma ampla visão do seu meio e, assim, se prepare melhor para todos os desafios que irão aparecer ao longo de sua trajetória.

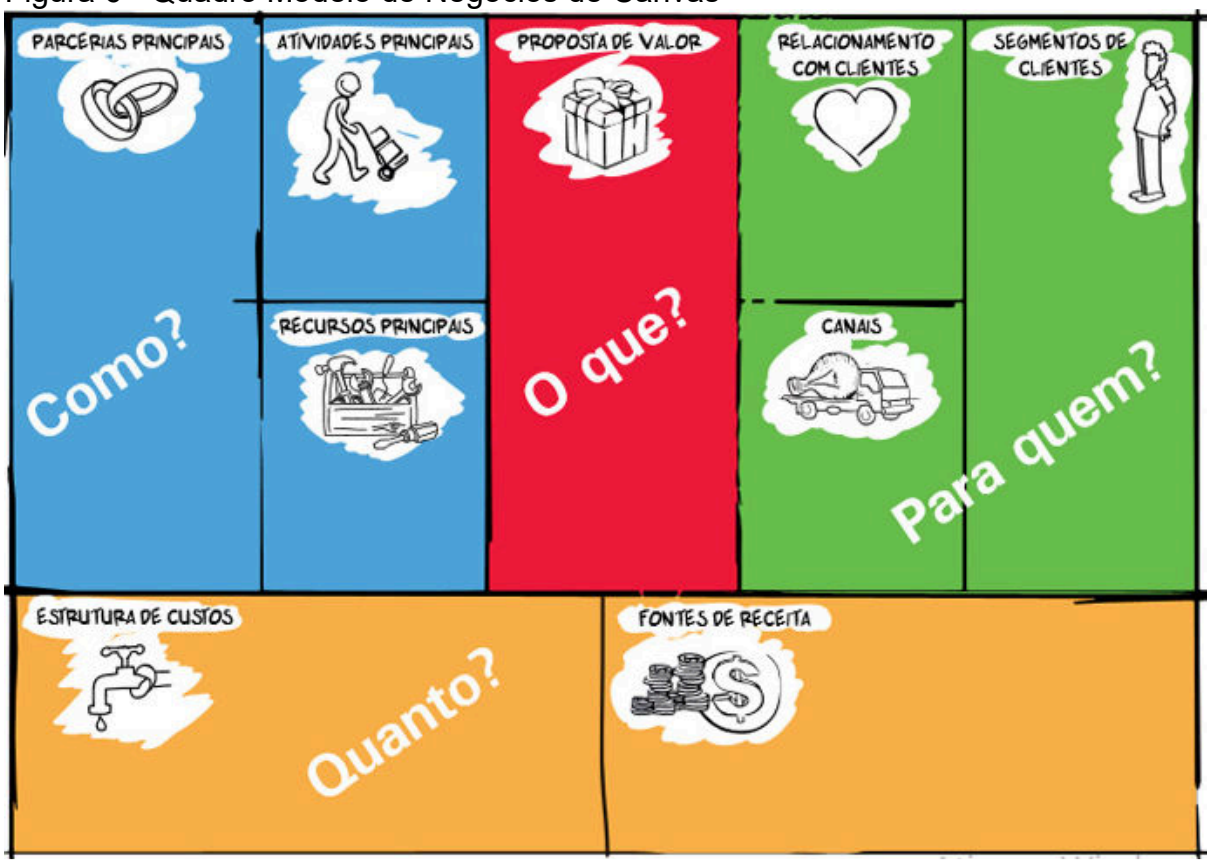
A seguir, é abordada a modelagem de negócios de Canvas, objeto deste estudo.

2.2.2 Modelagem de Negócios de Canvas

A velocidade em que acontecem mudanças em todas as áreas do conhecimento e a revolução digital vêm afetando diretamente o mundo dos negócios, devido a isso a ciência da administração sente a necessidade de incorporar uma série de novos conceitos para atuar em meio a essas mudanças. Uma iniciativa recente que vem sendo bem recebida pelos empreendedores, é a síntese de funções da empresa

em um único quadro, elaborado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

Figura 6 - Quadro Modelo de Negócios de Canvas



Fonte: Serviço Brasileiro de apoio à micro e pequenas empresas (2013).

A figura 6 apresenta o quadro elaborado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, representando o *Framework* da modelagem de negócios de Canvas, este quadro é uma ferramenta utilizada para a criação de um Modelo de Negócios que engloba nove blocos que constituem um negócio, agrupado em quatro questões que devem ser respondidas:

1 – Vou fazer o que? Essa resposta será a Proposta de Valor.

2 – Para quem vou fazer? Para essa resposta deve estar incluso três blocos: segmento, canais e relacionamento com os clientes.

3 – Como fazer? Deve-se compreender quais são os recursos, atividades e parceiros principais.

4 – Quanto? Analisar quais e como serão obtidas as receitas e qual será estrutura de custos para viabilizar o negócio.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (2013) “O propósito é ajudar na organização das ideias, descobrir que cada bloco está relacionado aos demais e permitir que você ajuste o seu modelo quantas vezes for necessário, até conseguir perceber o negócio como um todo”. O Canvas surgiu do conceito de modelo de negócios que todos compreendam sendo de fácil descrição e que facilite a discussão, o quadro tem uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios, ele deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo que não simplifique demais a complexidade do funcionamento de uma empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A ideia dos nove blocos integrados de Canvas, é que o empreendedor responda de maneira objetiva a pergunta de cada bloco, partindo por sua proposta de valor ou pelos segmentos de clientes, depois canais e relacionamentos, logo depois as atividades, parceiros, recursos chave e por último devem ser preenchidos os blocos de receita e custos (DORNELAS et al., 2016).

Quadro 1 - Modelo de negócio Canvas.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Parceiros-chave

- Quem são seus parceiros-chave?
- Quem são seus fornecedores-chaves?
- Quais recursos-chave adquirimos de nossos parceiros?
- Quais atividades nossos parceiros realizam?</td>
<td>Atividades-chave

- Quais atividades nossa proposta de valor requer?
- Quais são os nossos canais de distribuição?
- Como é o relacionamento com o cliente?
- Quais são as fontes de receita?</td>
<td rowspan="2">Propostas de valor

- Que valores entregamos aos nossos clientes?
- Quais problemas de nossos clientes ajudamos a resolver?
- Que categorias de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de clientes?
- Quais necessidades dos clientes nós satisfazemos?</td>
<td>Relacionamentos com os clientes

- Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nossos clientes?
- Quais relacionamentos com o cliente nós definimos/temos?
- Como esses relacionamentos estão integrados no modelo de negócio?
- Qual é o custo envolvido?</td>
<td rowspan="2">Segmentos de Clientes

- Para quem nós criamos valor?
- Quem são nossos mais importantes clientes?
- Quais são nossos clientes típicos/padrão?</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos-chave

- Quais recursos-chave nossa proposta de valor requer?</td>
<td>Canais

- Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser alcançados?</td>
</tr>
</table>

	- Canais, relacionamentos, modelo de receita?	- O que/qual é nosso mínimo produto viável?	- Como outras empresas chegam até eles hoje? - Quais canais funcionam melhor? - Quais canais são mais eficientes em custo? - Como promovemos a integração dos canais com a rotina dos clientes?	
Estrutura de custos - Quais são os custos mais importantes de nosso modelo de negócio? - Quais recursos-chave são mais caros? - Quais atividades-chave são as mais caras?		**Fontes de receita** - Para qual proposta de valor nossos clientes estão dispostos a pagar? - O que eles estão comprando/pagando hoje? - Qual é o nosso modelo de receita? - Quais são nossas políticas de preços?		

Fonte: Dornelas et al. (2016, p. 17).

O quadro de modelo de negócios de Canvas tem nove componentes básicos, que envolvem as quatro áreas principais de um negócio como clientes, ofertas, infraestrutura e viabilidade financeira, esses nove componentes apresentam a lógica de como uma organização planeja gerar valor e serve como esquema para a estratégia ser realizada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Os clientes são fundamentais para qualquer negócio, sem eles nenhuma empresa sobrevive por muito tempo, para satisfazer as necessidades deles, a empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos, de modo com que tenham necessidades e comportamentos comuns, sendo possível definir os diferentes grupos de pessoas ou organização que a empresa busca alcançar e servir (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). No Segmento de Clientes será determinado quem são os clientes que a empresa pretende atender, é analisado o perfil específico, como estão agrupados, onde estão localizados e se há uma necessidade em comum (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

A Proposta de Valor é o conjunto de benefícios que uma empresa oferece, é o motivo pelo qual os clientes escolhem a empresa. A proposta de valor é um pacote de produtos e serviços criado para que supra a necessidade de um segmento de cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Na Proposta de Valor será definido a razão ou o motivo pelo qual as pessoas compram seus produtos ou serviços, se é por uma necessidade, para resolver um problema ou melhorar alguma situação (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

Os canais de comunicação, distribuição e venda são compõem a interface de contato da empresa com seus clientes, desempenham um importante papel na sua experiência geral, este componente descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Nos Canais é definido como os produtos e serviços chegarão até os clientes (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

No relacionamento com o cliente a empresa descreve os tipos de relação que será estabelecido com Segmentos de Clientes específicos. As relações podem variar desde relacionamento pessoal até automatizado e cabe a empresa esclarecer que tipo de relação que ela quer estabelecer com cada segmento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Nesta etapa será definido a forma que a empresa fará para conquistar e manter uma boa relação com os clientes para que não sejam trocados pela concorrência (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

Fontes de Receitas demonstram o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Cliente, sendo que os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro. Saber qual valor cada segmento de cliente está disposto a pagar permite que a empresa gere uma ou mais Fontes de Receita para cada segmento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Neste tópico será definido o quanto e como os clientes pagarão pelos produtos ou serviços que a empresa oferece, esse valor cobrado deve possuir relação com a Proposta de Valor (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

Nos Recursos Principais será estabelecido os recursos necessários para realizar a proposta de valor e fazer o negócio funcionar (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013). Os recursos principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, esses recursos são necessários para

que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, conseguindo alcançar mercados e também manter o relacionamento com os Segmentos de Cliente, para enfim obter receita, este componente descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

As Atividades Principais englobam as ações importante para a realização da proposta de valor (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013). Todo modelo de negócios conta com Atividades-Chave que são ações importantes que a empresa deve executar para operar com sucesso, este componente irá descrever as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios dar certo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Nas Parcerias Principais estão os fornecedores e parceiros, que serão aliados para otimizar e reduzir riscos na realização do negócio (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013). Este componente descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócios para funcionar, essas parcerias vêm se tornando peça fundamental em muitos Modelos de Negócios pois criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos e adquirir recursos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Na Estrutura de Custos, é feito um levantamento e análise de todos os custos envolvidos para a realização da proposta de valor (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013). A Estrutura de Custos descreve todos os custos que serão envolvidos no modelo de negócio, irá descreve os custos mais importantes que podem ser calculados com facilidade depois de definidos os Recursos Principais, atividades-chave e parcerias principais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Após apresentados os tópicos da fundamentação teórica, é exposta, a seguir, a caracterização da empresa objeto desse estudo (Deore Corretora de Seguros Eireli ME).

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A seguir apresenta-se a caracterização da organização, com os dados de históricos do setor e da empresa, produtos comercializados, clientes alvos, e mercado de atuação, missão, visão e valores da empresa estudada, sua estrutura organizacional, seus processos organizacionais, bem como a cultura organizacional, suas competências e vulnerabilidades, e por último, mas não menos importante, suas perspectivas.

3.1 HISTÓRICO DO SETOR E DA EMPRESA

O nome da empresa estudada é Deore Corretora de Seguros Eireli, fica localizada na Avenida Atílio Pedro Pagani, número 115, edifício Duetto Office, sala 303, Bairro Passa Vinte, cidade de Palhoça, no estado de Santa Catarina. Foi fundada pelo proprietário Eduardo Crispim Silveira de Souza, em 16 de maio de 2015. Atua no ramo de corretagem de seguros, sendo os seus principais produtos os seguros de automóveis, empresas e residências.

Segundo a Superintendência de Seguros Privados (2018), a atividade de seguros no Brasil deu-se início em 1808, após a abertura dos portos ao comércio internacional, e tinha como objetivo inicial o seguro marítimo.

O desenvolvimento da atividade de seguro no Brasil garantiu-se após a promulgação da Lei 3.017, sancionada em 1916. Os preceitos formulados pelo código Civil e pelo Código Comercial passaram a compor, em conjunto, o que se chama Direto Privado do Seguro, firmaram os princípios essenciais do contrato e regularizaram os direitos e obrigações das partes de modo a evitar e extinguir conflitos entre os interessados (SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS, 2018).

A empresa conta, atualmente, com uma colaboradora e o proprietário da empresa. Trata-se de uma empresa de pequeno porte e de abrangência nacional. Possui uma estimativa de faturamento anual de R$ 200.000,00 (duzentos mil reais). Por se tratar de uma empresa pequena está atualmente em processo de departamentalização.

Embora a empresa Deore Corretora de Seguros tenha sido fundada no ano de 2015, o proprietário da mesma, e também corretor, já trabalhava no ramo de seguros desde o ano de 2004. Como ele sempre teve o sonho de abrir seu próprio

negócio e já possuía uma sólida carteira de clientes, viu a oportunidade de abrir a sua própria empresa.

3.2 MERCADOS, CLIENTES, FORNECEDORES E PRODUTOS

O mercado de seguro é muito competitivo, pois a cada ano que passa mais corretoras são fundadas. São concorrentes diretos da corretora os bancos e também o mercado de seguro *online*. Além da concorrência comum de mercado deste setor que são as outras corretoras, o mercado também tem as chamadas associações. As associações comercializam ilegalmente seguros de automóveis, sem o acompanhamento, supervisão e autorização da SUSEP (Superintendência de Seguros Privados), mas com preços totalmente atrativos, fazendo com que sejam concorrentes direto das corretoras.

A empresa comercializa seguros em todo território nacional, mas possui uma maior concentração de clientes no estado de Santa Catarina por ser localizada nesse estado. Os clientes da Deore Corretora estão distribuídos da seguinte forma: 1 % na região Norte, 2 % na região Nordeste, 5 % na região Sudeste, 92 % na região Sul.

Todos os clientes da empresa tiveram o primeiro contato com a mesma por meio de indicação de outros consumidores. As vendas são realizadas pessoalmente, pelo telefone, *WhatsApp* ou *e-mail*. Como a empresa tem apenas uma planilha com pouquíssimas informações para o controle de gestão, é difícil determinar um perfil dos clientes. Como a planilha da empresa é ordenada por data de vigência das apólices que são renovadas, informa-se que nesta planilha contêm 858 renovações, destas, 313 são do sexo feminino e 459 são do sexo masculino, pode-se verificar também que das 858 renovações constante na planilha, 86 são empresas.

Os fornecedores da corretora são as seguradoras; a Deore Corretora trabalha hoje com as principais do mercado, que são: Porto Seguro, Azul Seguros, Itaú Seguros, Allianz, HDI Seguros, Liberty Seguros, Aliro Seguros, Tókio Marine Seguradora, Bradesco Seguros, Sul América, Sompo Seguros, Mapfre, Suhai e Sancor. Esses fornecedores disponibilizam sistemas de cotação online. Um exemplo é que no caso de cálculos de seguro para automóveis, os corretores preenchem algumas informações sobre o cliente, e esse sistema online avalia o perfil de cada cliente, o modelo do veículo e as coberturas contratadas no seguro, apresentando ao

final do cálculo o valor mínimo por qual eles estão dispostos a aceitar aquele determinado risco. O mesmo acontece com os seguros empresariais e residenciais, preenche-se o endereço de risco, qual a atividade da empresa, e tipo de construção da residência, informa-se as coberturas que desejasse contratar e ao final do cálculo a companhia apresenta um determinado valor para cada tipo de riscos. Os anexos A, B, C e D apresentam as telas de entrada das companhias Azul Seguros, Porto Seguro, Suhai Seguros e, também, Liberty Seguros, respectivamente.

O produto vendido pela empresa é a apólice de seguro de, praticamente, todos os ramos comercializados no mercado, sendo, os principais vendidos pela empresa: seguros de residências, empresas, condomínio, seguro de vida, fiança locatícia, seguro carta verde, previdência privada, mas 88 % das vendas de empresa é apólice de seguro de automóvel.

Apresenta-se, nos anexos E, F, G, H e I, de forma ilustrativa, algumas imagens onde pode-se observar como apresenta-se a tela de cálculo de seguro automotivo do *site* da companhia HDI Seguros. Nota-se as informações necessárias solicitadas pela companhia, informações como: nome, CPF, chassi e modelo do veículo, CEP de pernoite, dados dos condutores, perfil de utilização e também as coberturas que deseja contratar. O corretor determina a comissão que irá aplicar e, enfim, clica em calcular. A companhia irá apresentar o valor pelo qual está disposta a assumir este determinado risco.

Nos anexos J, K e L, observa-se a tela de cálculo de seguro residencial da companhia Tokio Marine. A companhia solicita informações como: nome, CPF, tipo de imóvel, tipo de construção, forma de ocupação, CEP do local da residência, a companhia realiza um questionário e após isso pode-se selecionar as coberturas que deseja contratar. A companhia então irá apresentar um valor do seguro.

Verifica-se nos anexos M, N e O, a tela de cálculo empresarial da Sompo, a companhia solicita informações como: CNPJ da empresa, razão social, endereço da empresa, qual é a atividade empresarial, dados do risco, questionário para avaliação, enfim preenche as coberturas que deseja contratar e a companhia irá apresentar o valor do serviço cotado.

Já no anexo P é possível observar a tela de cálculo de seguro de vida da Liberty. Para seguro de vida a companhia solicita as seguintes informações: nome, qual o capital o cliente deseja contratar, renda mensal, sexo, data de nascimento, peso e altura, profissão, estado civil; enfim seleciona a cobertura que deseja contratar, para

pôr fim a companhia apresentar um valor pelo qual está disposta a assumir determinado risco.

3.3 MISSÃO VISÃO E VALORES

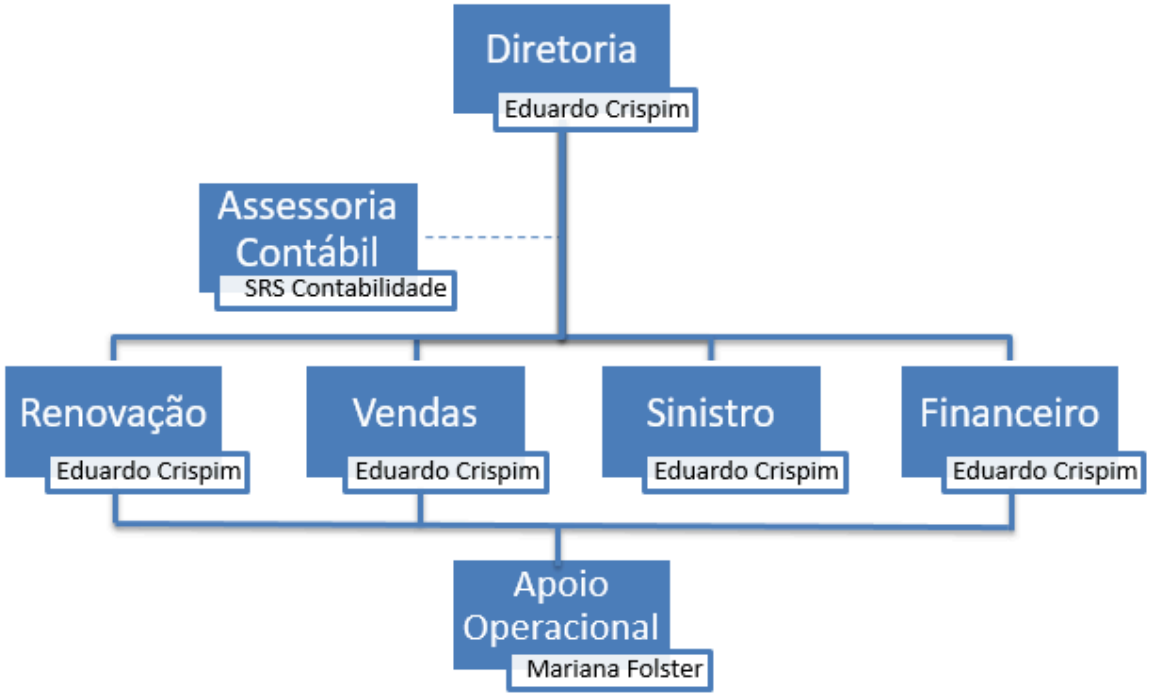
A Missão da empresa é realizar intermediações de contratos com agilidade e segurança aos clientes, promovendo tranquilidade a sua família. Tem como visão alcançar uma carteira de clientes sólida em todos os ramos de seguros comercializados, e ser reconhecidos pela sua qualidade de serviços prestados. Seus valores são ética em todas as relações; Busca pela inovação; Trabalho em equipe; Qualidade de vida.

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, não existe um organograma bem definido. As funções diárias dentro da empresa são repassadas do corretor responsável para a auxiliar, trabalhando sempre juntos, para manter o bom funcionamento da empresa. A empresa, atualmente, não conta com um sistema de gestão.

Em relação a gestão, dentro da empresa a comunicação é totalmente aberta, por se tratar de uma empresa pequena, contanto apenas com o proprietário e uma colaboradora. As decisões são centralizadas no proprietário, mas normalmente são conversadas anteriormente em conjunto. A empresa hoje não conta com um planejamento estratégico, seus planos a tomada de decisões são realizados para um curto período de tempo.

Figura 7 - Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

As decisões quanto a contratação de funcionários, são tomadas pelo proprietário, assim como treinamento e desenvolvimento também são realizados pelo proprietário. A política de salário da empresa segue as normas da CLT do setor securitário.

Todas as informações financeiras e contábeis da empresa são passadas do proprietário para a contabilidade, pois ambos trabalham juntos para que a empresa possa ter uma vida financeira saudável.

A empresa, atualmente, não conta com um sistema financeiro, o controle financeiro é feito em uma planilha do Excel, onde existem as seguintes informações: ordenados pela data final de vigência da apólice, o nome dos clientes, companhia no qual este possui seguro, valor do seguro do cliente, valor bruto da comissão a receber, valor líquido da comissão a receber, em quantas parcelas o cliente fez o pagamento da apólice, (para efeito de cálculo da comissão). Ao final dessa planilha tem-se a soma de valor total comercializado, para que se possa ter o controle de quanto é produzido por ano e o índice de crescimento ao longo de um determinado período. O marketing realizado na empresa é um marketing básico e direto, é feito com a entrega de cartão

de visita, divulgação nos meios digitais como *Facebook*, mas a divulgação da empresa é realmente forte através das indicações dos clientes.

A empresa tem como principal valor a qualidade de vida, com isso tem como propósito a satisfação e bem-estar dos funcionários. A organização conta hoje somente com o proprietário da empresa e uma funcionária, mas já está no planejamento da empresa a contratação de mais um funcionário. Tem um ambiente de trabalho muito agradável e comunicativo entre os envolvidos.

A principal política da Deore, é prezar pelo bom atendimento ao cliente. Isso é também seu ponto forte, pois o proprietário da empresa, que é o corretor técnico responsável, fica de plantão 24hrs por dia, caso aconteça alguma emergência com algum cliente, ele está disponível. Isso é um grande diferencial de mercado. A empresa tem como ponto fraco, a centralização nas tomadas de decisões, ou em qualquer processo que acontece dentro da corretora, pois todos os processos passam pelo corretor responsável.

A perspectiva de mercado do empreendimento é bem ampla, mesmo se tratando de uma empresa pequena. Atualmente a empresa tem dois projetos futuros: a contratação de um colaborador, (a empresa acredita que deve investir na contratação, pois assim irá crescer de forma estruturada); e a instalação de um sistema de gestão que auxilie nas tarefas diárias da empresa, (pois hoje todo o controle de cliente é feito através da planilha e de pastas que contêm a proposta e as informações de cada cliente anotadas pelo corretor, ordenadas por vigência da apólice).

Após apresentado este tópico de caracterização da empresa, a seguir tem-se o diagnóstico.

4 DIAGNÓSTICO

Neste capítulo são apresentados a descrição dos dados e resultados obtidos em entrevistas feitas com o gestor da empresa, 13 (treze) clientes, e com 2 (dois) concorrentes, dados esses coletados a partir de uma pesquisa em forma de questionário com respostas abertas, conforme descrito no tópico de procedimentos metodológicos. Tais questionários foram aplicados no intuito de trazer as percepções dos atores envolvidos com a empresa, a fim de alimentar as informações necessárias ao desenvolvimento do modelo de Canvas. Para manter o critério de sigilo os nomes das empresas serão substituídos por fictícios: uma será chamada de Alfa e a outra de Beta, na apresentação dos dados.

4.1 QUESTIONÁRIO APLICADO COM O GESTOR DA EMPRESA

A entrevista aplicada ao corretor, gestor e proprietário da empresa teve a participação da autora por essa fazer parte das atividades diárias da organização.

A Deore Corretora de Seguros é uma microempresa, está no mercado há 4 anos, mas o corretor e proprietário da empresa já vem montando sua carteira de clientes há 8 anos. A empresa atua no mercado de seguro, comercializando apólice de seguros de diversos ramos, mas os principais são: apólice de seguro para automóvel, residência, empresarial e vida.

Seus clientes, são pessoas com idade mediana, em sua grande maioria de classe média e, em menor escala, micro e pequenas empresas que contratam serviços para seguro empresarial, além de frotas veiculares.

A proposta de valor que a empresa entrega para seus clientes é a ética em todas as relações, buscando sempre inovação e trabalho em equipe. É prestando um serviço de qualidade que os próprios clientes da empresa se tornam divulgadores dos serviços, é dessa forma que a empresa chega até seus clientes, convertendo então o “boca-a-boca” em vendas.

A empresa presta um serviço de qualidade, tentando sempre dar o retorno o mais rápido possível, para qualquer questão solicitada, a fim de que os clientes se mantem na empresa. O aumento de clientes está relacionado às indicações. O relacionamento da empresa com seus clientes está atrelado ao processo de vendas consultivas e um pós-venda que fideliza o cliente.

Os principais parceiros da corretora são as principais companhias de seguro do mercado segurador. Hoje a corretora é credenciada nas seguintes seguradoras: Porto Seguro, Azul Seguros, Itaú Seguros, Allianz, HDI Seguros, Liberty Seguros, Aliro Seguros, Tókio Marine, Bradesco Seguros, Sul América, Sompo Seguros, Mapfre, Suhai e Sancor.

Quando questionado sobre quais são os recursos-chave, ou seja, aqueles que é considerado um diferencial da empresa, o gestor respondeu que a qualidade no atendimento é um dos principais recursos-chave, agilidade operacional em apresentar soluções que mais se adequem a necessidade do cliente e suporte técnico como ferramenta diferencial no seu pós-venda.

A política de preço da empesa é a competividade de mercado, ou seja, a empresa tenta sempre apresentar um valor compatível com o do mercado, levando em conta que as companhias disponibilizam o valor conforme informações preenchidas, podendo ter variação apenas na comissão do corretor.

Quando questionado sobre qual os custos mais importantes da empresa, o gestor informou que se trata da folha de pagamento, ou seja, custo com pessoal. Quanto aos recursos-chave que seriam mais caros para o funcionamento da empresa, trata-se da gestão pessoal. E a atividade-chave que é mais cara, é a própria operação desenvolvida pela empresa, ou seja, é a atividade mais cara pois leva um tempo para ser finalizada conforme a negociação com o cliente e, após o fechamento do seguro, o corretor vai até o cliente visitar e explicar as particularidades de cada contrato.

Hoje os principais concorrentes da empresa são as outras corretoras, bancos, mercado online, e as cooperativas ou chamadas associações. No ponto de vista do entrevistado a empresa precisa ter uma melhora na sua gestão estratégica, para poder crescer de forma estruturada. Espera crescer 30% até o final desse ano. E tem como planos para o futuro crescimento na carteira de cliente de todos os ramos de seguro que são comercializados, consolidação da marca e qualidade de vida dos colaboradores.

4.2 QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS CLIENTES DA CORRETORA

Foram entrevistados 13 clientes da corretora, essa entrevista contou com 10 perguntas. (roteiro no apêndice A)

Quando questionados há quanto tempo conhecem a empresa, a grande maioria dos clientes informou que conhece a empresa desde sua abertura, ou seja, há 4 anos, ou até desde antes da abertura, pois alguns já conheciam o corretor quando ele trabalhava de forma independente. Apenas dois clientes informaram que conhecem a empresa há 1 ou 2 anos.

Questionados sobre a forma que conheceram a empresa, todos informaram que foi através de indicação, ou seja, “boca a boca”, a grande parte dessas indicações aconteceram por meio de amigos e familiares. No momento que foi perguntado o que esperam de uma corretora de seguros, a maioria dos clientes responderam que anseiam por qualidade, agilidade e bom atendimento, prezam pela segurança na contratação, desejam profissionalismo adequado e honestidade sempre. Esperam ter suporte quando necessário em casos de alguma assistência ou em casos de sinistro.

Interrogados sobre quais foram os motivos que levaram a usar a corretora, praticamente todos os clientes da empresa relataram que foi devido as ótimas indicações e recomendações, alguns entrevistados informaram que devido ao ótimo atendimento, agilidade no suporte quando solicitado e também à praticidade na contratação do seguro, pois o corretor facilita a contratação passando as informações por telefone ou W*hatsApp* e, depois, vai visitar o cliente onde ele estiver para entregar o contrato em mãos.

Questionados sobre quais canais de comunicação da empresa que conhecem, a maioria respondeu telefone e *WhatsApp.* Alguns responderam que conhecem também o *e-mail,* pouco dos entrevistados conhecem o F*acebook* e o *site.* Quando foram questionados sobre quais desses canais de comunicação utilizam, praticamente todos responderam que usam somente telefone ou *WhatsApp.*

No momento em que foi perguntado como é o relacionamento com a empresa, todos dos clientes responderam que este é ótimo, devido a corretora estar sempre disposta a resolver os problemas, tem um bom atendimento quando é necessário ser acionado o seguro, prestando todo o suporte para a conclusão do processo o quanto antes. Alguns informaram que é muito bom, pois o corretor está sempre disposto, não importando se está fora do horário comercial ou se é final de semana, ele está sempre à disposição para esclarecer qualquer dúvida que surgir.

Interrogados sobre os benefícios que a empresa oferece, a maioria dos clientes relatou que a empresa presta um ótimo atendimento nas ocorrências de sinistro e, também, na assistência quando solicitado. Alguns informaram que a

comodidade é um ótimo benefício, pois o corretor atende o cliente onde ele estiver, seja em casa ou no local de trabalho. Alguns clientes apontando, também, que um benefício da corretora, é ter o corretor disponível 24 horas, para prestar suporte. Outros clientes informaram que um benefício da empresa é o ótimo serviço prestado de assessoria em relação a cotações de valores e o fato do corretor sempre entrar em contato com antecedência, quando está próximo de vencer o seguro.

No momento em que foi perguntando no que a empresa precisa melhorar, a maioria dos clientes informou estar satisfeito com o serviço da forma que ele está hoje. Alguns relataram que teria que melhorar na divulgação dos serviços usando as redes sociais. Outros entrevistados indicaram que a empresa poderia criar um plano de fidelidade ou, até, dar brindes no aniversário dos clientes.

Questionados sobre o que acham dos preços praticados pela empresa, a grande maioria aponta que os preços estão dentro do valor de mercado. Alguns informam que pelos benefícios e pelo serviço prestado é um preço justo a se pagar e apenas um cliente informou que considera o preço caro, mas que contrata o seguro mesmo assim para proteger seus bens.

4.3 QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS CONCORRENTES

Foram aplicados questionários em dois concorrentes da Deore (aqui identificados como empresa Alfa e empresa Beta).

A empresa Alfa é uma cooperativa de créditos de grande porte, foi criada em 1995, ou seja, a empresa tem 24 anos de mercado, sua sede fica localizada na cidade de Francisco Beltrão – Paraná, com filiais em todo o Brasil. A empresa conta com um quadro de funcionários de 1600 colaboradores no total, mas a filial onde foi aplicado essa pesquisa, que fica localizada em Águas Mornas – Santa Catarina, conta com 190 colaboradores. Os produtos comercializados pela empresa são: conta corrente, talão de cheques, depósito à vista, depósito a prazo cooperativo, cartão de crédito, empréstimos pessoais (microcrédito), seguros, recebimento de benefícios, pagamento de títulos e programas aos agricultores familiares como: o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), o Programa Nacional do Microcrédito Produtivo e Orientado (PNMPO), Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural (PRONAMP) e o Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV). Todos os produtos e serviços que a empresa disponibiliza a seus associados é para

incentivar a permanência no campo, com melhores condições de trabalho e mais qualidade de vida para toda a família. O perfil de seus clientes são pequenos agricultores, pessoas físicas e também alguns clientes empresariais.

A empresa Beta é uma corretora de seguros de médio porte, tem 16 anos de mercado e está localizada no bairro Barreiros, na cidade de São José – Santa Catarina. Os produtos comercializados pela empresa são apólices de seguro de todos os ramos, ou seja, comercializam apólices de seguro de vida, automóvel, residencial, empresarial, condomínio, risco de engenharia, capitalização e aluguel. O seu perfil de clientes são pequenas e médias empresas e, também, pessoas físicas.

Hoje, a empresa conta com 7 funcionários contratados e 45 vendedores que trabalham como representantes. Esses representantes são corretores de seguro, cada qual com sua carteira de cliente. Os negócios novos surgem através de indicações, a cada negócio novo que vai surgindo, os representantes passam as informações de cada cliente para os funcionários da empresa, funcionários esses que dão o suporte para cálculo, com as informações em mãos eles realizam os cálculos e entregam de volta para os vendedores. A negociação com o cliente, quanto ao preço ou coberturas é toda feita pelo representante, os funcionários apenas calculam. Em relação ao acompanhamento de parcelas, os funcionários geram um relatório e entregam para os representantes, ou seja, os funcionários não têm contato com os clientes, apenas os representantes. Com relação ao repasse das comissões, a empresa Beta retém do valor integral da comissão 35 %, repassando para os vendedores 65% da comissão acordada. A empresa retém essa comissão, devido ter todo o custo operacional e tributários.

Os respondentes foram um profissional gênero feminino, com 21 anos, da empresa Alfa, e um profissional do gênero masculino, com 30 anos, da empresa Beta, ambos estão cursando o ensino superior em Administração. Em relação a Alfa, a entrevistada trabalha há 3 anos na empresa, e referente à Beta, o entrevistado trabalha há 5 anos na empresa. Questionados sobre a proposta de valor que a empresa entrega para seus clientes, a empresa Beta respondeu que sua proposta de valor é a qualidade e agilidade em todos os atendimentos. Já a empresa Alfa respondeu que por se tratar de cooperativa, a sua proposta de valor é a própria filosofia cooperativista. Segundo Alves (2003) de acordo com Aliança Cooperativa Internacional (ACI) a doutrina cooperativista não só procura conciliar as virtudes de uma economia de mercado, mas também valorizar o esforço e talento individual. A

ACI julga essencial, para que seja formado uma cooperativa, o cumprimento de sete princípios fundamentais, são eles:

1- Adesão livre e voluntária: As cooperativas são instituições voluntárias, abertas para qualquer pessoa que esteja disposta a assumir todas as responsabilidades como um integrante da cooperativa, sem nenhuma descriminação, seja ela de sexo, social ou racial.

2- Gestão democrática pelos membros: As cooperativas são instituições democráticas dirigidas pelos seus membros, onde todos participam dinamicamente e ativamente na elaboração de suas políticas e nas tomadas de decisões.

3- Participação econômica dos membros: Os membros da cooperativa contribuem de modo igual para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente.

4- Autonomia e independência: As cooperativas são instituições autônomas, que são controladas pelos seus membros. Caso seja firmado qualquer acordo com outras organizações, deve ser feito de forma que tenham condições de assegurar o controle democrático por seus membros e manter a autonomia das cooperativas.

5- Educação, formação e informação: As cooperativas proporcionam educação e formação para seus membros. Anunciam ao público em geral sobre as vantagens da cooperação.

6- Inter cooperação: As cooperativas são mais fortes no movimento cooperativo quando trabalham em conjunto, através das estruturas locais.

7- Interesse pela comunidade: As cooperativas atuam para que o desenvolvimento sustentável da comunidade, mediante as políticas aprovadas pelos membros.

Em relação aos canais de comunicação e venda que a empresa utiliza para chegar aos seus clientes, a empresa Alfa respondeu que chega aos seus clientes através de indicação, rádio, televisão, telefone e, também, redes sociais. Já a empresa Beta chega aos seus clientes através de seus vendedores, ou por meio de indicação. Quando questionados de que forma a empresa mantém e aumenta o número de clientes, a empresa Alfa respondeu que está sempre buscando taxas mais atrativas junto de uma prestação de serviço de qualidade para cada sócio, por tratar-se de uma empresa do ramo financeiro a concorrência é elevada e, por isso, a qualidade no atendimento torna-se um grande diferencial. Já a empresa Beta respondeu que não

tem contato com o cliente, apenas através de seus representantes, sendo que estes mantêm o número de clientes, prestando um serviço de qualidade. No que diz respeito ao relacionamento da empresa com os clientes, a empresa Alfa respondeu que em sua visão o relacionamento com o cliente é excelente, pois não adianta só ter bons produtos, é necessário sempre demonstrar confiabilidade, buscar inovações e formas de agradá-los, pois isso conduzirá uma relação melhor. A empresa Beta não possui contato com os clientes direto, somente os vendedores, ficando a cargo desses cultivar uma relação de confiança.

Questionados sobre quem são os principais parceiros, a empresa Alfa respondeu que contam com muitos parceiros, entre eles: BNDES, Banco do Brasil, as principais companhias seguradoras do mercado como: Mapfre Seguros, Porto Seguros, Tokio Marine Seguradora, HDI Seguros, Liberty Seguros, Azul Seguros, Bradesco, Mongeral Aegon, Sancor Seguros, entre outras. A empresa Beta respondeu que seus parceiros são as principais companhias existentes no mercado segurador hoje, Porto Seguro, Azul Seguros, Itaú Seguros, Allianz, HDI Seguros, Liberty Seguros, Tókio Marine Seguradora, Bradesco Seguros, Sul América, Sompo Seguros, Mapfre, Suhai, Sancor e Zurich.

Interrogados sobre quais os recursos-chave que são considerados diferenciais, a empresa Alfa respondeu que a qualidade do atendimento é seu grande diferencial. Já a empresa Beta informou que sua organização enxuta, o baixo custo de operação e a qualidade do atendimento são os grandes diferenciais da empresa. Em relação a política de preço de cada uma, a empresa Alfa respondeu que sua política de preço é de acordo com o mercado financeiro, mas está sempre em busca de taxas mais atrativas para seus clientes. Já a empresa Beta respondeu que os valores apresentados pelos representantes para os clientes são valores que já são disponibilizados pelas companhias que fornecem os serviços; cada perfil de cliente, utilização de veículo e coberturas pode onerar o valor final que será apresentado.

Questionados sobre quais os custos mais importantes, a empresa Alfa respondeu que é o custo com o pessoal, ou seja, treinamento e desenvolvimento, folha de pagamento, férias entre outros. Já para a empresa Beta, os custos mais importantes são as folhas de pagamento e os custos com a tributação. Em relação aos recursos mais caros para o funcionamento, a empresa Alfa respondeu que é o investimento com o pessoal, gestão de pessoas, pois para um bom funcionamento, precisa de colaboradores treinados e prontos para o atendimento. Já a empresa Beta

respondeu que os recursos mais caros são as despesas com máquinas e equipamentos, pois existe um grande volume de contratos e, também, a estrutura física onde a empresa está localizada, pois é um imóvel alugado. Com relação as atividades-chave que são mais caras, a empresa Alfa respondeu que é o treinamento e desenvolvimento do pessoal. Já a empresa Beta respondeu que é o repasse de informação para os vendedores, pois tem todo o custo com o pessoal que fica no suporte operacional.

Questionados sobre quais são os principais concorrentes, a empresa Alfa respondeu que o maior concorrente é o Banco do Brasil, por ter taxas muito atrativas para os clientes e, também, as demais cooperativas de crédito. Já a empresa Beta respondeu que os principais concorrentes são as outras corretoras de seguro, bancos, cooperativas e o mercado *online*, pois esse vem adquirindo um grande espaço no mercado. Quando questionados sobre qual a média de crescimento esperado para o ano de 2019, a empresa Alfa espera ter um crescimento de 20%, já a empresa Beta espera crescer até 8%.

Quando foi questionado quais são os pontos que podem ser melhorados, a empresa Alfa aponta que para melhorar a relação entre a cooperativa e o cliente seria interessante a criação de um aplicativo para os cooperados, onde fosse possível fazer transações e consultas. Já a empresa Beta aponta que seria interessante a aquisição de uma estrutura física própria e, também, poderia melhorar no treinamento dos colaboradores. A última pergunta feita foi sobre quais os planos da empresa para o futuro, a empresa Alfa busca o crescimento contínuo, para que isso seja possível a empresa pretende abrir novas cooperativas, em outros municípios, obtendo assim a expansão de localização. Já a empresa Beta, deseja ter um bom crescimento de sua carteira em todos os ramos comercializados e, também, adquirir uma sede própria.

No quadro exposto a seguir, são apresentadas as perguntas que a pesquisadora colocou no questionário e um resumo das respostas obtidas, para facilitar a compreensão e interpretação dos dados, ajudando assim a distinguir as diferenças e semelhanças das respostas entre as duas empresas.

Quadro 2 - Resumo das respostas dos concorrentes

Perguntas	**Alfa**	**Beta**
Quantos anos tem a empresa?	24 anos	16 anos

Qual porte da empresa?	Grande Porte	Médio Porte
Qual o nicho de atuação – Principais produtos/serviços?	Conta corrente, talão de cheques, empréstimos pessoais (microcrédito), seguros, entre outros	Apólice de seguro de vida, empresarial, residência, entre outros.
Quem é o seu cliente?	Pequenos agricultores, pessoas físicas e a empresa começou o atendimento a clientes empresariais	Pequenas e média empresas. Pessoas de idade mediana, de classe média alta
Qual proposta de valor a empresa entrega para seus clientes?	Filosofia cooperativista	Qualidade e agilidade de atendimento
Quais canais de venda e comunicação a empresa utiliza para chegar aos seus clientes?	Por meio de indicação, rádio, televisão, telefonia, etc	A empresa chega nos seus clientes através de seus vendedores.
Como a empresa mantém e aumenta o número de clientes?	Sempre busca taxas atrativas e prestação de serviço de qualidade a cada sócio.	Os clientes chegam na empresa através de seus vendedores.
Como é o relacionamento com os clientes?	Buscam sempre agradar e demonstrar confiabilidade	A empresa não possui contato com seus clientes, somente através de seus vendedores
Quem são seus principais parceiros?	A empresa conta com muitos parceiros, entre eles: BNDES, Banco do Brasil, Seguradoras (Mapfre Seguros, Porto Seguros, Tokio Marine Seguradora, etc)	Porto Seguro, Azul Seguros, Itaú Seguros, Allianz, HDI Seguros, Liberty Seguros, entre outras.

Quais são seus recursos-chave, ou seja, quais itens você considera diferenciais da empresa?	Atendimento de qualidade	Organização enxuta, baixo custo de operação, qualidade do atendimento.
Qual a política de preços da empresa?	De acordo com o mercado financeiro, buscando sempre taxas atrativas.	Apresentamos os valores que nos são disponibilizados pelas seguradoras fornecedoras do serviço
Quais são os custos mais importantes de uma corretor de seguros?	Custo com pessoal	Tributação e folha de pagamento
Quais recursos-chave que são mais caros para o funcionamento de uma corretora de seguros?	Gestão de pessoas.	Estrutura física onde a empresa está localizada. Despesa com máquinas e equipamentos.
Quais atividades-chave são mais caras?	Treinamento e desenvolvimento de pessoal	Repasse de informações para os vendedores
Hoje quais são os principais concorrentes da empresa?	Banco do Brasil e as demais cooperativas tais como Sicredi, Sicoob.	As outras corretoras, os bancos, cooperativas e também o mercado online.
Em média qual é o crescimento esperado neste ano de 2019?	15%	8%
Quais os planos da empresa para o futuro?	A empresa busca o crescimento continuo, para isso pretende abrir novas cooperativas e outros Municípios.	A empresa espera ter um bom crescimento na sua carteira de clientes e também a aquisição de uma sede própria.

Fonte: elaborado pela a autora, 2019.

A seguir é apresentado o diagnóstico das dimensões do Canvas, a partir da percepção dos entrevistados.

4.4 DIAGNÓSTICO DAS DIMENSÕES DO CANVAS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A partir das entrevistas realizadas com o gestor, os clientes e os concorrentes da empresa Deore Corretora de Seguros, foi possível desenvolver um quadro resumo a fim de diagnosticar as percepções sobre as dimensões do Canvas.

A seguir, isto pode ser visualizado no quadro 3.

Quadro 3 - Diagnóstico das dimensões do Canvas

Dimensões	**Gestor**	**Clientes**	**Concorrentes**
Parceiros-Chave	Companhias de seguros.	Clientes (indicações)	Companhias de seguros; Bancos.
Atividades-Chave	Trabalho em equipe; ética; vendas consultivas.	Ótimo atendimento; Agilidade no suporte.	Confiabilidade; qualidade no atendimento.
Propostas de Valor	Ética; trabalho em equipe; inovação.	Segurança; agilidade; comodidade	Qualidade; agilidade; filosofia cooperativista.
Relacionamento com os clientes	Vendas consultivas; pós-venda que fideliza.	Qualidade no atendimento; disponibilidade.	Confiabilidade.
Segmentos de Clientes	Pessoa físicas de idade mediana e micro; pequenas empresas.	Pessoas físicas.	Pessoas físicas; pequenas e médias empresas.
Recursos-Chave	Qualidade; agilidade no atendimento	*WhatsApp; e-mail; Facebook.*	Atendimento de qualidade; baixo custo de operação.

Canais	Os próprios clientes (indicação).	Telefone; *WhatsApp*; *e-mail; Facebook.*	Indicações; rádio; redes sociais.
Estrutura de custos	Custo com pessoal; gestão pessoal; a própria operação realizada.	Operação (atendimento de qualidade).	Custo com pessoal; Gestão pessoal; despesa com equipamentos; treinamento e desenvolvimento de pessoal; repasse de informações.
Fontes de receita	Competitividade de Mercado.	Dentro da faixa de preço do mercado.	Competitividade de mercado.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Além de diagnosticar as percepções dos atores acerta das dimensões do Canvas, foi possível também levantar elementos do planejamento estratégico, suprindo uma demanda da própria empresa. A seguir, serão apresentados esses elementos.

4.5 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

Conforme descrito anteriormente, por não possuir um formato de gestão estruturada, a empresa não possui os elementos estratégicos definidos. Contudo, a partir do desenvolvimento desse estudo e das entrevistas com o gestor, clientes e concorrentes foi possível levantar informações que podem servir de insumo para este fim. Desta forma, a seguir, é apresentada uma análise SWOT e um plano de ação contemplando elementos para tomada de decisão estratégica na empresa Deore Corretora de Seguros. Sendo que empresa tem sua missão, sua visão e seus valores definidos, conforme apresentado anteriormente.

4.5.1 Análise SWOT

SWOT é ferramenta de análise, derivada da sigla em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A análise SWOT é uma ferramenta usada para realizar análises ambientais, sendo assim é a estrutura de sustentação de toda a gestão e o planejamento estratégico em uma empresa, essa ferramenta contribui para a tomada de decisão, oferecendo uma perspectiva da empresa e do mercado em que está inserida. Trata-se de um mecanismo usado para detalhar as oportunidades e ameaças do ambiento externo e as forças e fraquezas do ambiente interno da empresa. O detalhamento é apresentado a seguir.

4.5.1.1 Ambiente interno

No ambiente interno são identificadas as forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos) da empresa Deore Corretora de Seguros.

As forças, ou seja, os pontos fortes da organização são:

- Qualificação técnica: corretor com certificação exigida pela autarquia do governo federal (SUSEP), para atuar no mercado segurador, o corretor participa de constantes treinamentos que são realizados por instituições seguradoras para reciclagem e aprimoramento dos produtos comercializados;
- Baixo custo de operação: atuando diariamente na gestão da empresa, e organizando formas simplificadas de execução dos processos, sem ocasionar a perda de qualidade da prestação de serviço oferecida.

As fraquezas, ou seja, os pontos fracos da organização, são:

- Falta de divulgação da empresa: devido à insegurança do gestor em gerar um fluxo de atendimento, e não conseguir manter o padrão de qualidade;
- Falta de gestão de pessoal: essa é a maior dificuldade da empresa no momento, pois é devido à falta de tempo que o gestor tem medo de “largar” a linha de produção, ou seja, a prestação do serviço e realizar o processo de adequação de novos colaboradores às políticas da empresa;
- Sobrecarga do gestor: pois tem um perfil centralizador e isso acaba dificultando a expansão de processos internos da empresa, tornando o crescimento da empresa mais demorado.

- Inexistência de um sistema integrado de gestão: os dados e informações da empresa estão registrados numa planilha eletrônica, o que dificulta a utilização dos mesmos na tomada de decisão e para sustentar ações estratégicas.

4.5.1.2 Ambiente externo

No ambiente externo são identificadas as oportunidades e ameaças da empresa Deore Corretora de Seguros.

As oportunidades[1] da organização são:

- Perspectiva de retomada da economia;
- Aumento do consumo das famílias, com a redução das taxas de juros no mercado nacional, a tendência é que as famílias promovem um fluxo de consumo maior em aquisições de bens e serviços do que anteriormente, pois possuíam barreiras devido as dificuldades a acesso a linhas de crédito;
- Baixa dos juros no mercado nacional, do ano de 2016 (14,5% a.a) a meados de 2018 (6,5% a.a.) houve redução de 52% na principal taxa de referência no Brasil (Selic);
- Maior fluxo e acessibilidade a informações na sociedade ocasionando aumento na procura por apólices de seguros.

As ameaças[2] da organização, são:

- Crise econômica, diminuindo o poder de compra e reduzindo o consumo como um todo;
- Concorrência Informal, muitas pessoas que no período de crise perderam seus empregos em outros segmentos de mercado, resolvem “vender” seguros, sem se preparar, conhecer ou saber os riscos de elaborar um contrato de forma errada. Em conjunto a criação de cooperativas mútuas entre pessoas físicas para levantarem fundos e garantirem os bens de tais cooperados. Eis, que a forma que está sendo comercializado criasse a ideia de seguro aos consumidores, porém na verdade não é. Trata-se de um mercado sem regulamentação, que está vendendo algo que atua as margens da lei;

---

[1] Disponível em <http://www.revistacobertura.com.br/2018/02/01/perspectiva-positiva-para-2018-traz-oportunidades-para-o-corretor-de-seguros/> Acesso em 11 maio 2019.

[2] Disponível em <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/noticias/pesquisa-pwc-risco-mercado-seguros.html> Acesso 11 maio 2019.

- Mudança social na forma de compra, com consumidores cada vez mais independentes na forma de comprar seu bens e serviços, através das ferramentas on-line, o papel do corretor de seguros com sua venda consultiva fica ameaçadas, pois clientes apenas em busca de custos reduzidos podem não estar cientes das limitações e interpretações das condições gerais dos produtos de cada companhia de seguros.

Quadro 4 - Análise SWOT

ANÁLISE SWOT			
AMBIENTE INTERNO	**FORÇAS**	**OPORTUNIDADES**	AMBIENTE EXTERNO
	• Qualificação técnica • Baixo custo de operação	• Perspectiva de retomada da economia • Aumento do consumo das famílias • Baixa dos juros no mercado nacional • Maior fluxo e acessibilidade de informações	
	FRAQUEZAS	**AMEAÇAS**	
	• Falta de divulgação da empresa • Falta de gestão pessoal • Sobrecarga do gestor • Inexistência de um sistema integrado	• Crise econômica • Concorrência informal • Mudança Social	

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Após apresentada a análise SWOT, a seguir está um plano de ação.

4.5.2 Plano de ações

A seguir, apresenta-se um quadro contendo o plano de ação definido para a empresa, as duas estratégias estabelecidas pela autora, foram: comprar um software de gestão e contratar um novo colaborador. Pode-se analisar no quadro, as ações determinadas para cada estratégia, o responsável, o custo estimado para cada ação e, também, o período de realização de cada ação.

Quadro 5 - Plano de ações

Estratégia	Ações	Responsável	Custo Estimado	PERÍODO – 2019			
				1 º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
Comprar um software de Gestão	Definir necessidades da empresa	Gerente	R$1.000,00	X			
	Analisar softwares disponíveis no mercado	Gerente		X			
	Realizar orçamentos	Gerente		X			
	Negociar custo-benefício	Gerente		X			
	Realizar a comprar o software	Gerente		X			
	Realizar a instalação e treinamento do software	Gerente		X			
	Começar a alimentar o sistema	Gerente		X			
Contratar um colaborador	Desenhar cargos e funções	Gerente	R$500,00		x		
	Definir funções para o colaborador a ser contratado	Gerente			x		
	Definir características para o colaborador	Gerente			x		
	Definir meio de recrutamento	Gerente			x		
	Divulgar a vaga	Gerente			x		
	Analisar os currículos	Gerente			x		
	Realizar entrevistas	Gerente			x		
	Contratar	Gerente e Contabilidade			x		
	Aplicar treinamento para o novo colaborador	Gerente			x		

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

No quadro 4, pode-se observar o plano de ação determinado para a corretora, tendo em vista as duas estratégias estabelecidas, suas ações e por fim os prazos definidos para conclusão das ações.

A seguir, será apresentado o desenvolvimento da modelagem de negócios de Canvas, aplicada da Deore Corretora de Seguros.

5 PROGNÓSTICO: DESENVOLVIMENTO DA MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS

No quadro exposto a seguir, é apresentado o desenvolvimento da modelagem de negócios de Canvas aplicada na Deore Corretora de Seguros, com objetivo de fazer uma análise estruturada do negócio. Este modelo de negócio tem como objetivo aqui explicar de forma simples e interativa como uma corretora de seguros funciona e cria valor. No quadro 6, pode-se observar o *framework* da modelagem de negócios de Canvas desenvolvida na corretora seguindo-se os nove blocos, que são definidos a seguir:

A corretora conta com dois parceiros-chave, o primeiro são seus próprios clientes, pois são eles que fazem a divulgação da empresa; é através do “boca-a-boca” que os clientes chegam até a empresa. O segundo parceiro-chave são as companhias de seguros; a corretora é credenciada nas companhias e são elas que fornecem o serviço e a cobertura do seguro que a corretora vende. Suas atividades-chave são o trabalho em equipe - dentro da empresa um vai sempre auxiliando o outro e dando o apoio que cada situação exige. A qualidade no atendimento é a principal atividade chave, pois é através de um atendimento excelente e através das vendas consultivas, que é conquistado o cliente, sendo transparente nas negociações e nos esclarecimentos; ele sempre irá ter segurança com o determinado corretor, ficará satisfeito com o serviço prestado e irá indicar para outras pessoas.

A proposta de valor que é entregue pela corretora é a ética em todas as relações; a empresa explica para o cliente todas as particularidades do contrato quantas vezes forem necessárias, permanecendo à disposição do cliente para este tirar qualquer dúvida que vir a surgir. Além disso a comodidade que a empresa oferece é um grande diferencial, pois quando um contrato novo é fechado, o corretor vai até o cliente, não importa onde ele esteja, seja em casa ou no trabalho, entregar em mãos o contrato assinado, isso passa segurança. Segurança essa necessária, pois estão confiando seus patrimônios a corretora, tem como proposta de valor também a agilidade, pois busca sempre responder/atender os clientes o mais rápido possível e quando não consegue resolver de imediato, mantem o cliente informado de como está a busca pela respostas aos questionamentos, pelo menos uma vez ao dia. A inovação também faz parte de sua proposta de valor, pois a corretora está sempre em busca de estar atualizada em relação as inovações que estão sendo aplicadas no mercado.

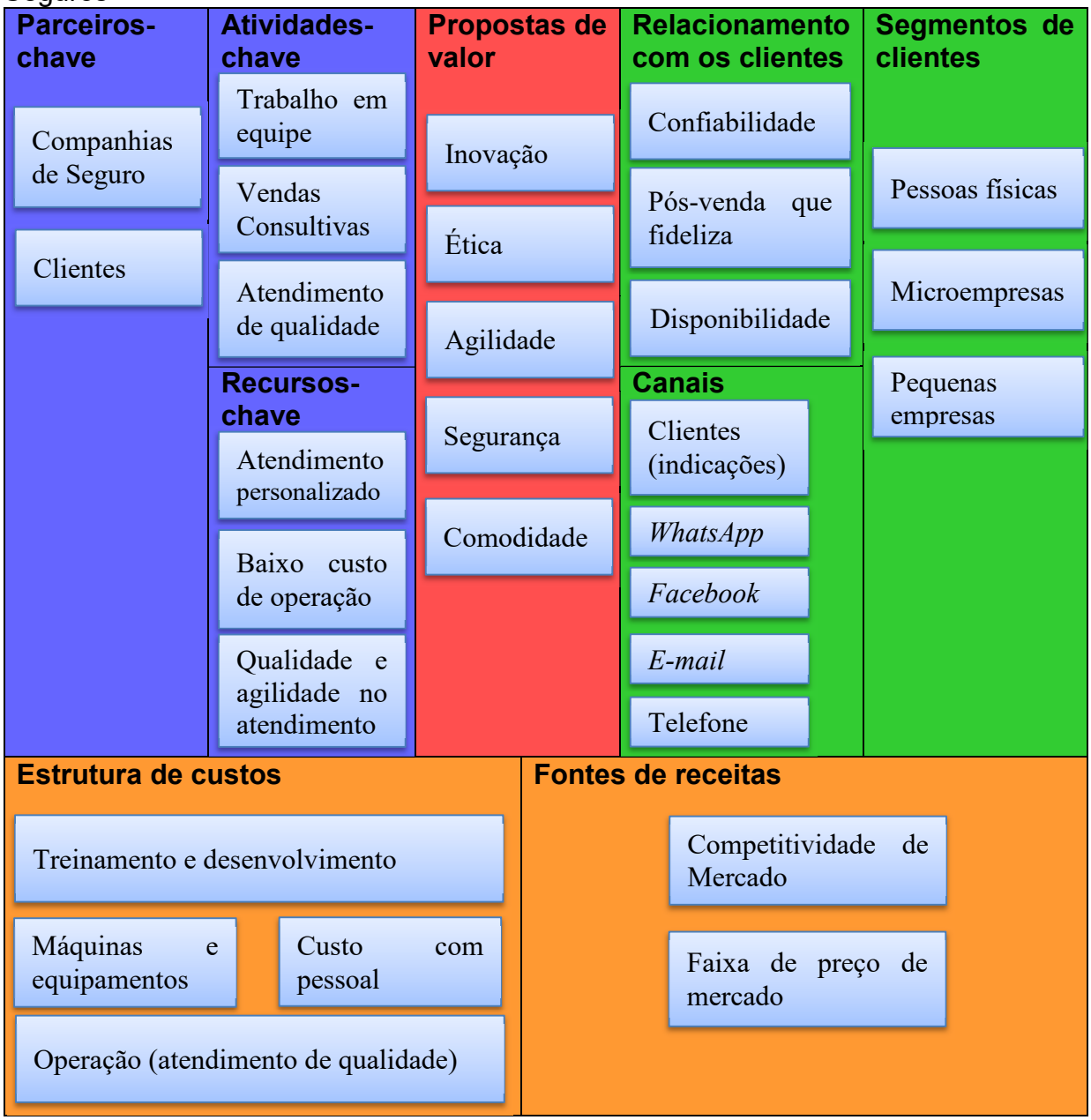
Seus recursos-chave são o atendimento personalizado, pois cada cliente é único, por isso devem ter atendimento de forma específica, alguns já possuem conhecimento sobre seguro, outros nem tanto, assim cada um é atendido de uma forma específica. A qualidade e agilidade no atendimento é um recurso-chave, pois é em virtude deste que muitos clientes ficam satisfeitos com os serviços prestados pela corretora e indicam os seus serviços. O baixo custo de operação é visto como um recurso-chave, pois a venda dos contratos de seguro, operação realizada pela corretora, possui um baixo custo na sua operação, por tratar-se de uma empresa enxuta.

Em seus segmentos de clientes a empresa conta com micro e pequenas empresas que contratam em sua grande maioria seguros empresariais, frotas e vida em grupo e, também, pessoas físicas, clientes que normalmente contratam seguros para seus veículos, residência e seguro de vida. O relacionamento com seus clientes é gerado a base a confiabilidade, possui um pós-venda que fideliza, pois tem o corretor que tem disponibilidade para atendê-los, ou seja, o corretor tem um número de celular que fica de plantão 24 horas por dia, 7 dias por semana, para o cliente ligar em qualquer situação de emergência não importando o horário, ou seja, o cliente não fica desamparado no momento do nervosismo e, também, não fica à mercê do atendimento da central da companhia.

Os canais da corretora são seus próprios clientes, pois são eles que trazem novos clientes; a empresa chega até esses eles, normalmente através do *WhatsApp* e telefone, pois é assim que fazem o primeiro contato com a corretora. Alguns enviam *e-mail* e poucos contratos são efetivados por meio de um contato através do *Facebook,* visto que essa ferramenta é pouco utilizada pela corretora, o gestor tem "medo" da demanda de contato que pode gerar, não conseguindo manter o padrão de atendimento.

A fonte de receita da corretora é baseada na competitividade de mercado, pois o valor de cada seguro de automóvel, por exemplo, é tabelado em cada companhia, o valor ficará igual para todos os corretores, desde que as informações tenham sido preenchidas iguais. O valor final apresentado para o cliente só varia de corretor para corretor, devido a comissão, ou seja, a corretora busca sempre trabalhar com a taxa de comissão a mais competitiva possível. Do mesmo modo, os clientes estão dispostos a pagar os valores dentro da faixa de mercado.

Quadro 6 - Modelagem de negócios de Canvas aplicada na Deore Corretora de Seguros



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Na estrutura de custos, os gastos fixos da corretora são o salário da funcionária, luz, água, telefone, internet, condomínio, IPTU e o valor pago para a contabilidade. Nos seus gastos variáveis entram os impostos, pois esses variam todo o mês, uma vez que os valores pagos são determinados com base no valor faturado em determinado mês, e também, tem o gasto com combustível, visto que o corretor utiliza sua moto para visitar os clientes. Foi desenvolvido na tabela 1, a estrutura de custos da empresa, onde pode-se observar os gastos mensais de janeiro até maio de 2019, para melhor visualização dos gastos de uma corretora.

Tabela 1 - Estrutura de custo - Gastos Fixos

Descrição	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.
Salários base (R$)	1.169,32	1.169,32	1.169,32	1.169,32	1.169,32
Auxílio transporte (R$)	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Vale Alimentação (R$)	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00
Encargos sobre salários (R$)	413,24	413,24	413,24	413,24	413,24
Pró Labore (R$)	1.698,12	1.698,12	1.698,12	1.698,12	1.698,12
Luz (R$)	162,14	160,20	155,88	159,01	132,00
Condomínio (R$)	227,40	227,40	227,40	227,40	227,40
Telefone + Internet (R$)	316,00	316,00	316,00	316,00	316,00
Materiais Diversos (R$)	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Manutenção e Conservação (R$)	100,00	100,00	400,00	100,00	100,00
Seguros (R$)			78,57		
Escritório Contábil (R$)	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00
Despesas financeiras (R$)	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
IPTU (R$)				185,75	
Alvarás (R$)		98,38			
Total (R$)	**5.209,22**	**5.305,66**	**5.581,53**	**5.391,84**	**5.179,08**

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Na tabela 2 são apresentados os custos variáveis, impostos e combustível, referentes aos meses de janeiro a maio de 2019.

Tabela 2 - Estrutura de custo - Gastos Variáveis

Descrição	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.
Impostos (R$)	1.623,08	2.010,07	1.752,97	1.356,75	1.785,60
Combustível (R$)	194,14	156,20	168,00	208,14	171,20
Total (R$)	**1.817,22**	**2.166,27**	**1.920,97**	**1.564,89**	**1.956,80**

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Na tabela 3 é apresentado o resultado de faturamento da empresa.

Tabela 3 - Faturamento (Ano 2019)

Ano 2019	Faturamento Realizado
Janeiro (R$)	17.708,16
Fevereiro (R$)	21.709,77
Março (R$)	24.245,32

Abril (R$)	23.973,23
Maio (R$)	20.724,12
Total (R$)	108.360,60

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

As tabelas apresentam os gastos e receitas da corretora com base nos 5 (cinco) primeiros meses de 2019, levando em conta que até o momento a empresa possui apenas uma funcionária e o próprio gestor.

Após apresentado o *framework* da modelagem de negócio de Canvas para a empresa Deore Corretora de Seguros, conforme o objetivo principal desse estudo, a seguir são apresentadas as considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema abordado neste relatório foi a modelagem de negócios de Canvas aplicada na Deore Corretora de Seguros. A modelagem de negócio de Canvas é uma análise de negócios enxuta, que tem como objetivo ajudar as empresas na organização de suas ideias; é composta por nove blocos interligados que contém perguntas objetivas, como um modelo de fácil visualização, avaliação e alteração.

Os objetivos específicos determinados para este trabalho foram: levantar as percepções do gestor, clientes e concorrentes da empresa em relação as dimensões chave do negócio (proposta de valor, segmento de cliente, atividades, parceiros e recursos-chave); definir os elementos estratégicos para a empresa Deore Corretora de Seguros Eireli; e demonstrar a estrutura de custos para a empresa pesquisada e apresentar a *framework* da modelagem de negócios de Canvas.

Em relação à percepção do gestor, a proposta de valor é o trabalho em equipe, inovação e ética; o segmento de clientes são pessoas físicas, micro e pequenas empresas; as atividades-chave são o trabalho em equipe e as vendas consultivas; os parceiros-chave são as companhias de seguro e os recursos-chave são a qualidade e agilidade no atendimento. A percepção dos clientes da empresa demonstra que a proposta de valor é a segurança, agilidade e comodidade; segmento de cliente são pessoas físicas; as atividades-chave são o ótimo atendimento e a agilidade no suporte; os parceiros-chaves são os próprios clientes devido as indicações e recursos-chave são o *WhatsApp*, *e-mail*, *Facebook*. Os concorrentes apontaram que a proposta de valor é a qualidade e agilidade no atendimento e, também, a filosofia cooperativista; o segmento de cliente são pessoas físicas, pequenas e médias empresas; as atividades-chave são a confiabilidade e a qualidade no atendimento; os parceiros-chave são as companhias de seguros e os bancos e os recursos-chave são o baixo custo de operação e o atendimento de qualidade.

Como a empresa não tinha um direcionamento estratégico estruturado, foi desenvolvida uma análise SWOT detalhada apontando todas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas em relação ao ambiente interno e externo da corretora. A principal oportunidade encontrada é o aumento do consumo das famílias e o maior fluxo e acessibilidade das informações. Observou-se, como ameaça mais crítica, a crise econômica e a concorrência informal. Como ponto forte, a empresa tem um baixo

custo de operação e, também, a qualificação técnica do corretor de seguro. Como ponto fraco, a organização tem a falta de uma gestão pessoal e a sobrecarga do gestor. Foi desenvolvido, ainda, um plano de ação tendo como estratégias a compra de um *software* de gestão e a contratação de um novo colaborador. Esses elementos estratégicos são necessários para a tomada de decisão da empresa.

Por fim, foi apresentado o *framework* da modelagem de negócios de Canvas (quadro 6). Sendo que o principal resultado é a explicitação da proposta de valor da corretora, que é a comodidade, agilidade, segurança, ética e inovação. Na estrutura de custos da empresa foi possível determinar que os gastos fixos da empresa são o salário, luz, água, telefone, internet, condomínio, IPTU, auxílio transporte, vale alimentação e o custo com a contabilidade, gasto em média R$ 5.333,46 por mês. Já os gastos variáveis são os impostos e o combustível gasto em média R$ 1.885,24 por mês. Foi apresentado também o faturamento da empresa referente aos primeiros cinco meses de 2019, onde foi possível visualizar que nesse período a empresa faturou o total de R$ 108.360,60.

As limitações enfrentadas no desenvolvimento desse trabalho foram a estruturação das informações da empresa, pois como trata-se de uma organização que não tem um sistema de gestão, acabou dificultando a coleta dos dados. Outra limitação foram as entrevistas, devido à dificuldade de comunicação com os clientes, que não se disponibilizam a responder a entrevista; estas foram realizadas com clientes que são próximo da autora do trabalho, ou seja, por critério de acessibilidade. A principal limitação para o desenvolvimento desse trabalho foi o fato da pesquisadora trabalhar na própria empresa, assim tem um contato diário com o ambiente de trabalho e o dia-a-dia da organização, o que pode acarretar em viés, tendo em vista seu relacionamento com a mesma.

A principal sugestão para a empresa, após desenvolvido o plano de ação proposto, é fazer uma descrição detalhada ou plano de cargos e salários, visto que esta dimensão não foi abordada, ainda. Além disso, levando em consideração que a modelagem de negócios de Canvas é uma análise de negócios mais enxuta, recomenda-se a elaboração de um planejamento de marketing, onde poderá ser estudado mais afundo o mercado e seus serviços, possibilitando assim a elaboração de um plano de ação de marketing detalhado. Por último, aconselhasse que seja realizado futuramente um estudo para análise de viabilidade para abertura de uma

filial da empresa, tendo em vista que a empresa vem crescendo rapidamente no mercado.

Como recomendação para estudos futuros, tem-se a questão voltada à gestão de corretora de seguros, como um todo. A literatura pouco aborda este segmento de atuação e, principalmente, as implicações das novas dinâmicas de mercado (cooperativas), bem como a migração dos clientes para plataformas *online*.

REFERÊNCIAS

ALVES, Alexandre Rodrigues. **Empreendedorismo** 2011. Disponível em: http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_ctrl_proc_indust/tec_autom_ind/empreend/161012_empreend.pdf. Acesso em: 16 fev. 2019.

ALVES, André Gustavo de Miranda Pineli. **As Cooperativas Agropecuárias e o BRDE –** Histórico, situação atual e perspectivas. Disponível em: http://www.brde.com.br/media/brde.com.br/doc/estudos_e_pub/As%20Cooperativas%20Agropecuarias%20e%20o%20BRDE.pdf. Acesso em: 14 abr. 2019.

ANDRÉ NETO, Antonio et al. **Empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios.** Rio de Janeiro: Fgv, 2013. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=FSaHCgAAQBAJ&pg=PT2&dq=ant%C3%B4nio+andr%C3%A9+neto&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjW5ouglp3dAhXIPpAKHejvB4IQ6AEILjAB#v=onepage&q=ant%C3%B4nio%20andr%C3%A9%20neto&f=false. Acesso em: 17 fev. 2019

ANGELO, Eduardo Bom. **Empreendedor corporativo:** a nova postura de quem faz diferença**.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo**: conceitos e definições. 2014. Disponível em: https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/612/522. Acesso em: 21 dez. 2018.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão:** fundamentos, estratégias e dinâmicas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de plano de negócios:** fundamentos, processos e estruturação. 1 ed. 5 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios –** estratégias para micro e pequenas empresas. 1 ed. São Paulo: Manole, 2005

BRITO, Andréia Matos; PEREIRA, Pedro Silvino; LINARDI, Ângela Patrícia. **Empreendedorismo**. 2013. Disponível em: http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos/ifce/tecnico_edificacoes/empreendedorismo.pdf. Acesso em 20 dez 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** Teoria, processo e prática**.** 2. ed. São Paulo: Editora McGraw-Hill Ltda. 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
CHIAVENATO, Idalberto**. Iniciação à administração**. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico fundamentos e aplicações**. São Paulo: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; **Teoria geral da administração: abordagens prescritas e normativas.** 7. ed. São Paulo: Manole,2014.
Disponível em:
http://unisul.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520436707/pages/-12
Acesso em: 08 nov. 2018.

CROZATTI, Jaime. **Planejamento estratégico e controladoria:** um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. Contexto, v. 3, n. 5, 2003. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11680. Acesso em: 17 nov. 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José. At al. **Plano de negócios com o modelo Canvas:** guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos. 1. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (enterpreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral:** previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Rio Claro: RAE, 1995.

GOMES, Alexandre. **Noções de administração.** Campo Grande: Neon concursos, 2014.

HAMPTON, David R. **Administração:** Processos Administrativos**.** São Paulo: Editora McGraw-Hill Ltda. 1990.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michel P. **Empreendedorismo.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KWASNICKA, Eunice Lacava, **Introdução à Administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a administração.** 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru**. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital** 8. ed. reimpr - São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/cfi/6/2!/4/2@0:0. Acesso em: 28 abr. 2019

MIRSHAWKA, Victor; MIRSHAWKA JR., Victor. **Gestão criativa:** aprendendo com os mais bem-sucedidos empreendedores do mundo. São Paulo: DVS Editora, 2003.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração**: uma abordagem pratica. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
Disponível em:
https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475018/cfi/0!/4/2@100:0.00. Acesso em: 17 nov. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Fundamentos da Administração:** Conceitos e Práticas essenciais. São Paulo: Atlas, 2009.
Disponível em:
https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473090/cfi/0!/4/2@100:0.00. Acesso em: 18 nov. 2018.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia Científica,** 3 Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

OSTERWALDER, Alexandre; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios:** um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011. Disponível em: http://brazil.enactusglobal.org/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/Business-Model-Generation.pdf. Acesso em: 10 mar. 2019.

OTANI, Nilo; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **TCC: métodos e técnicas,** 2 Ed, Florianópolis: Visual Books, 2011.

PECI, Alketa; SOBRAL, Filipe**. Fundamentos de administração.** São Paulo: Pearson. 2013.

PINA, Vitor. **Inteligência estratégica nos negócios.** São Paulo: Atlas, 1994.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Cartilha O quadro de Modelo de Negócios.** 2013. Disponível em: http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/be606c09f2e9502c51b09634badd2821/$File/4439.pdf. Acesso em: 10 mar. 2019.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa**. Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. **História do Seguro.** Disponível em: http://www.susep.gov.br/menu/a-susep/historia-do-seguro. Acesso em: 07 abr. 2018.

TONIN, Marcus. **Inovação: conhecendo o método de Canvas**. Disponível em: http://www.ideiademarketing.com.br/2013/10/14/inovacao-conhecendo-o-metodo-canvas/. Acesso em: 20 set. 2018.

APÊNDICES

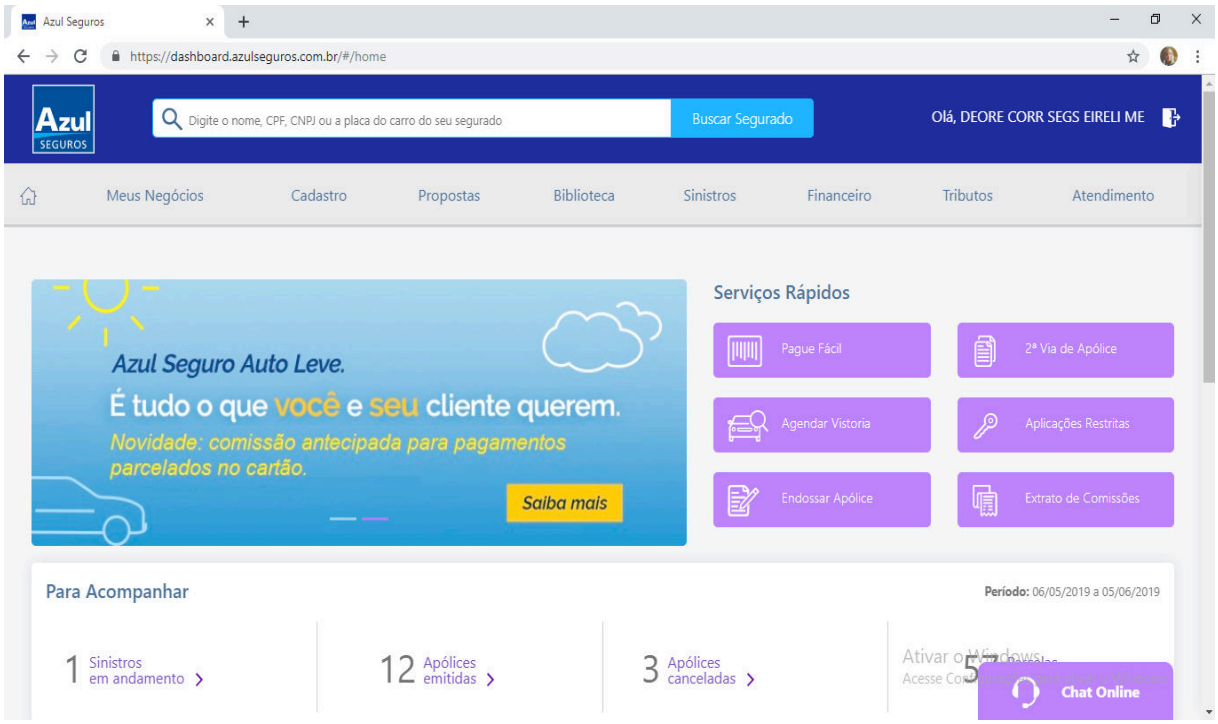
APÊNDICE A – Questionário para coleta de dados

O presente questionário destina-se à coleta de dados para a elaboração do trabalho de conclusão de curso. Esse questionário foi aplicado com os clientes da empresa Deore Corretora de Seguros.

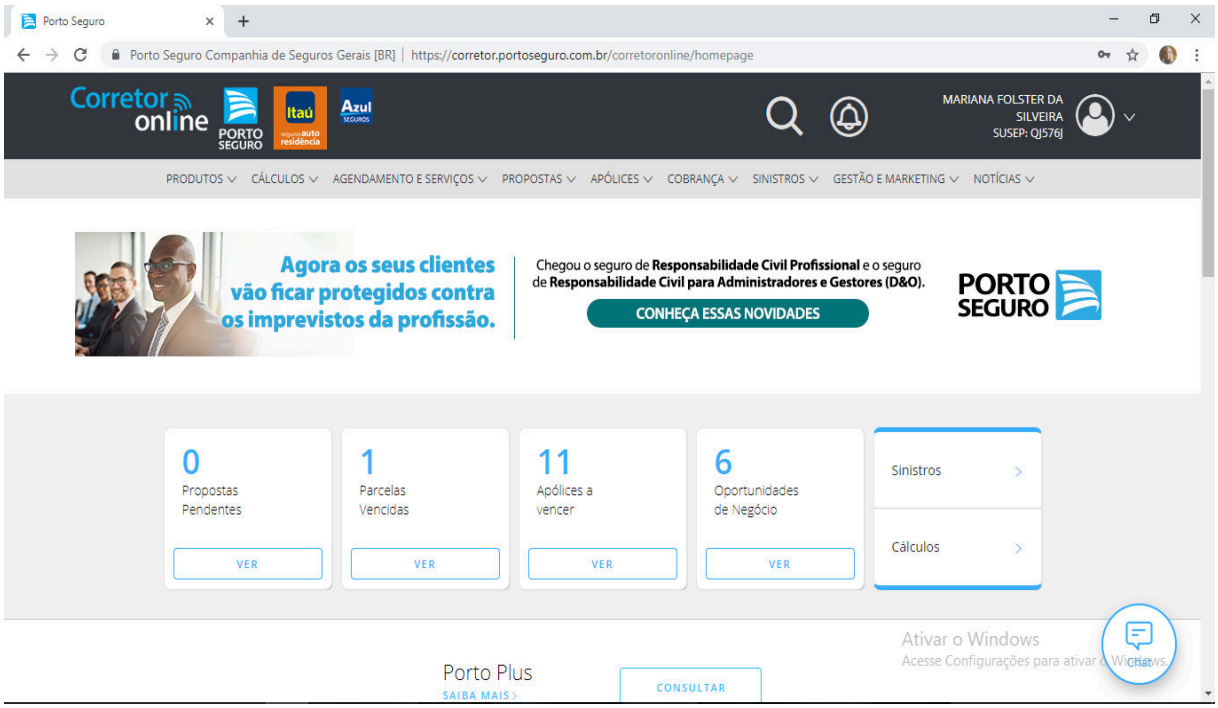
1) Quanto tempo você conhece/usa a empresa?
2) Como você conheceu a empresa?
3) O que espera de uma corretora de seguros?
4) Quais os motivos levaram você a usar esta corretora?
5) Quais canais da empresa para venda e comunicação você conhece?
6) Quais canais da empresa para venda e comunicação você usa?
7) Como é seu relacionamento com a empresa?
8) Quais os benefícios a empresa oferecem?
9) No que a empresa precisa melhorar?
10) O que você acha dos preços da empresa?

ANEXOS

ANEXO A – Tela do *site* de entrada da companhia Azul Seguros

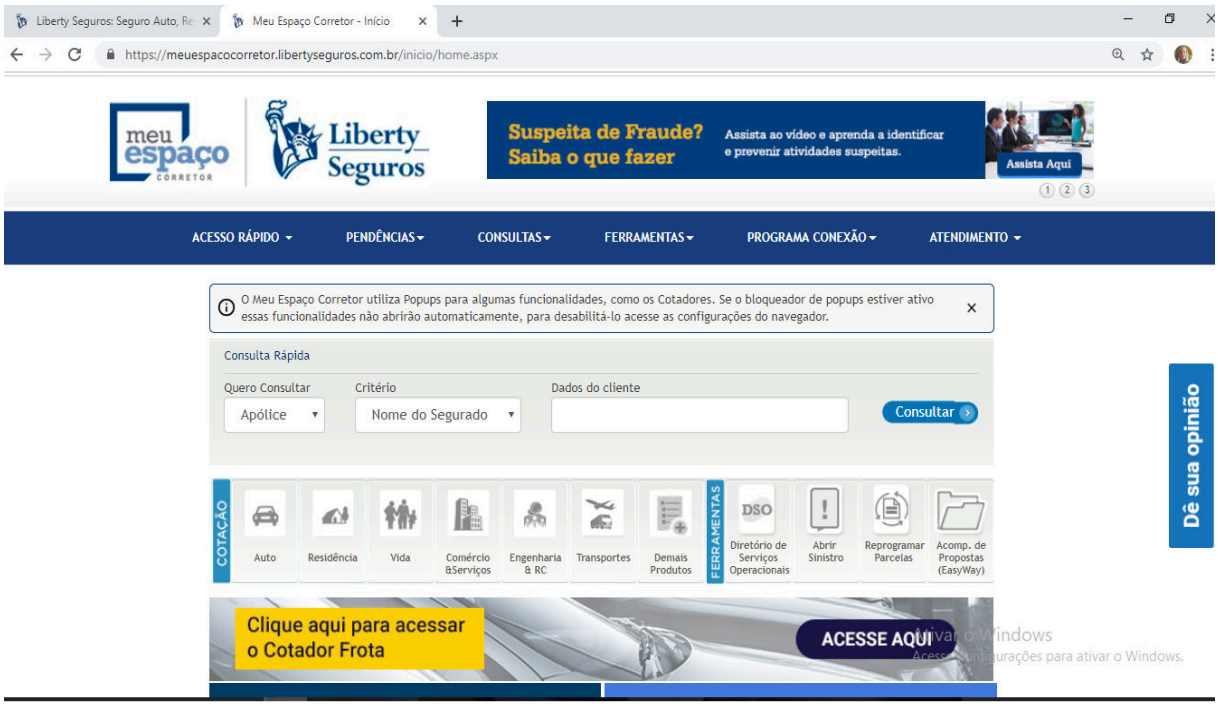


ANEXO B – Tela do *site* de entrada da companhia Porto Seguros

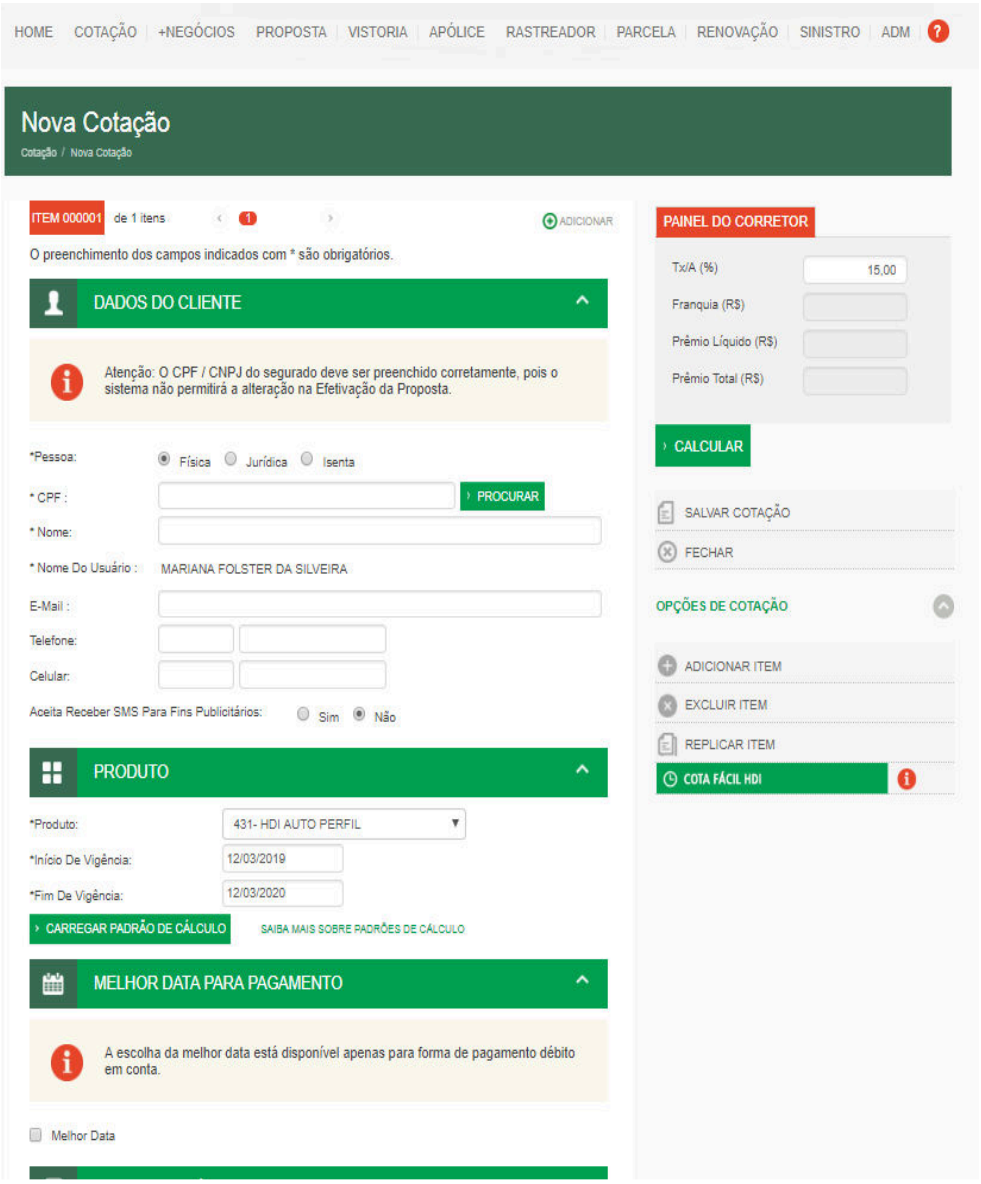


ANEXO C – Tela do *site* de entrada da companhia Suhai Seguros

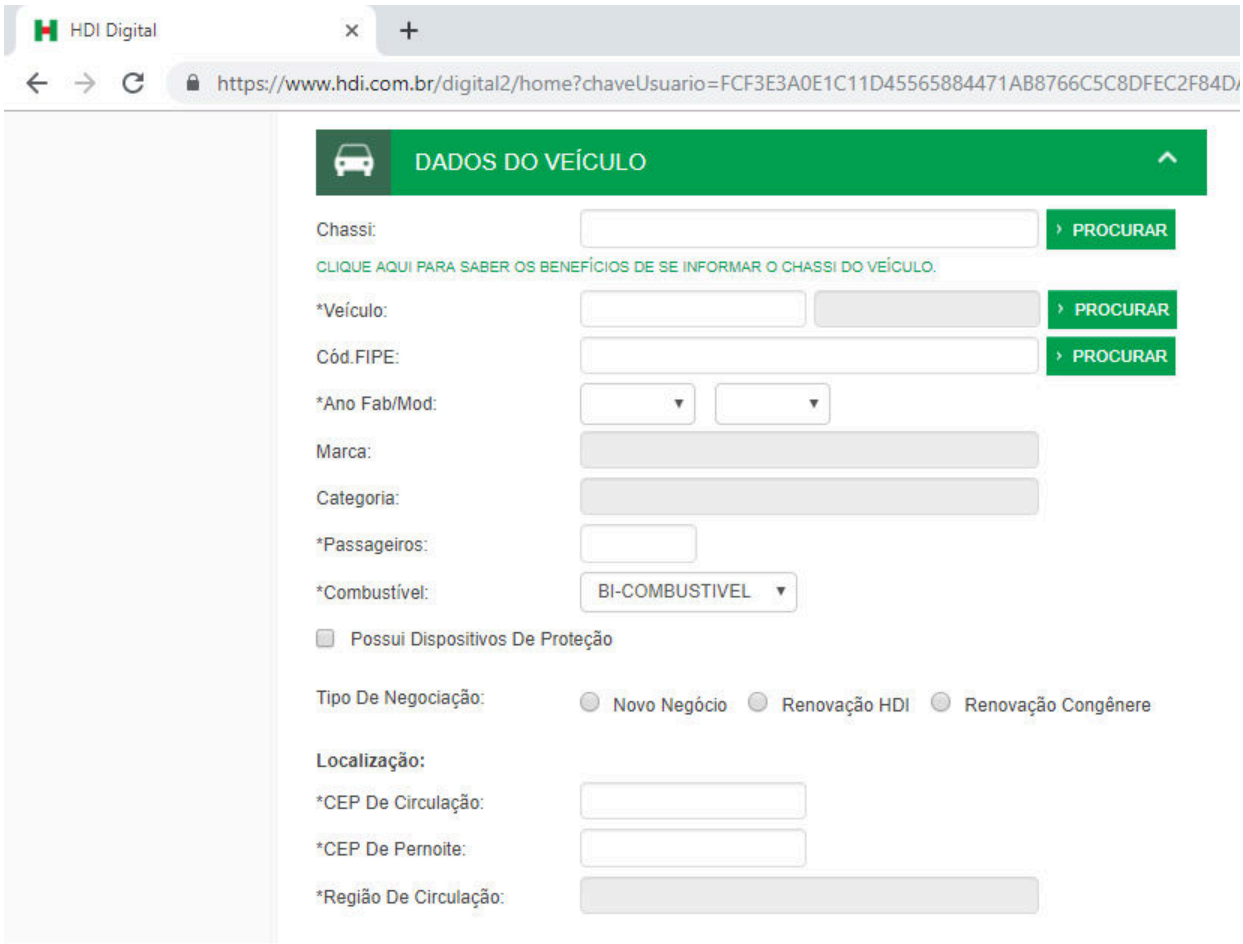
ANEXO D – Tela do *site* de entrada da companhia Liberty Seguros



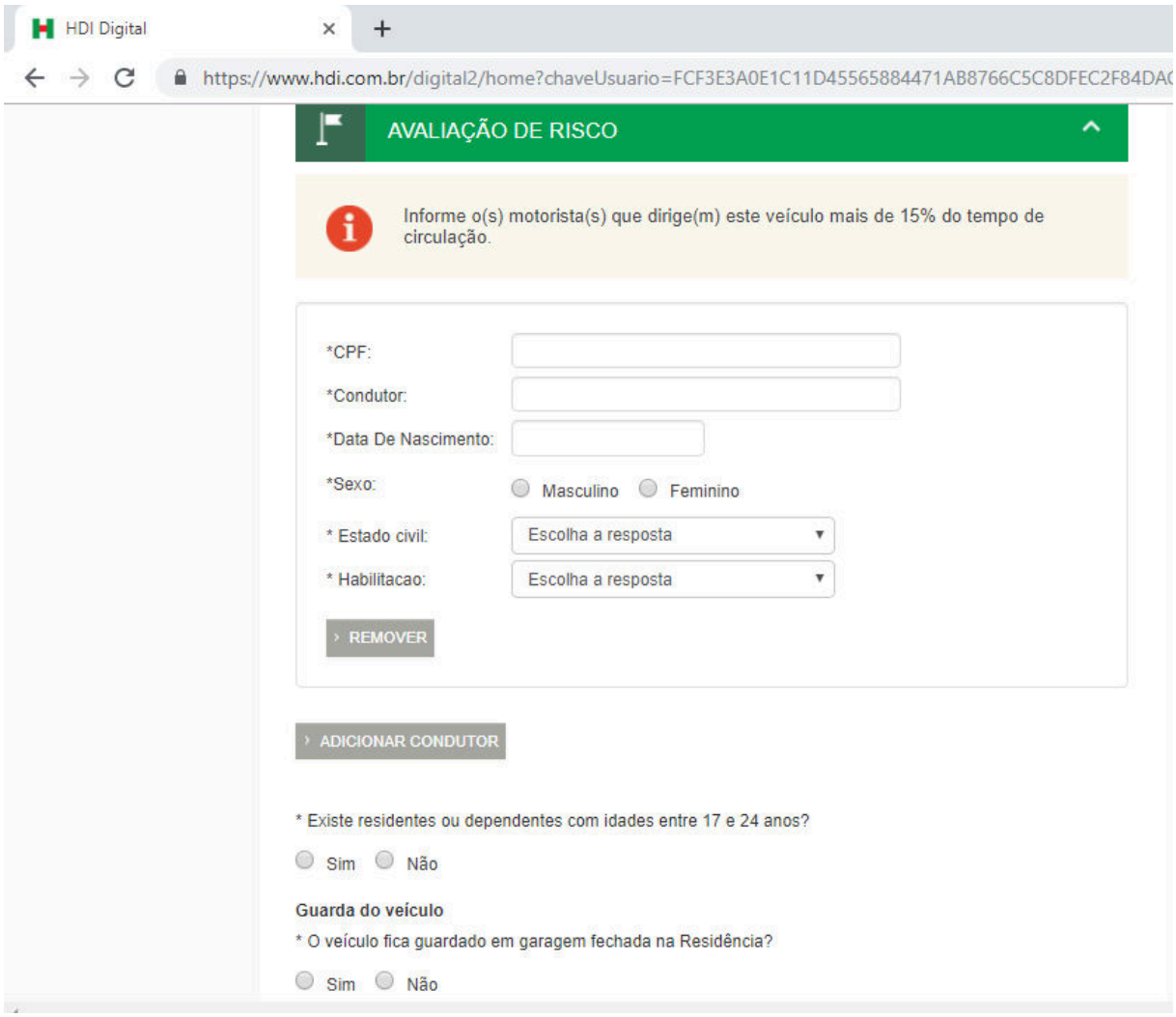
ANEXO E – Primeira tela de cálculo seguro de automóvel HDI Seguros



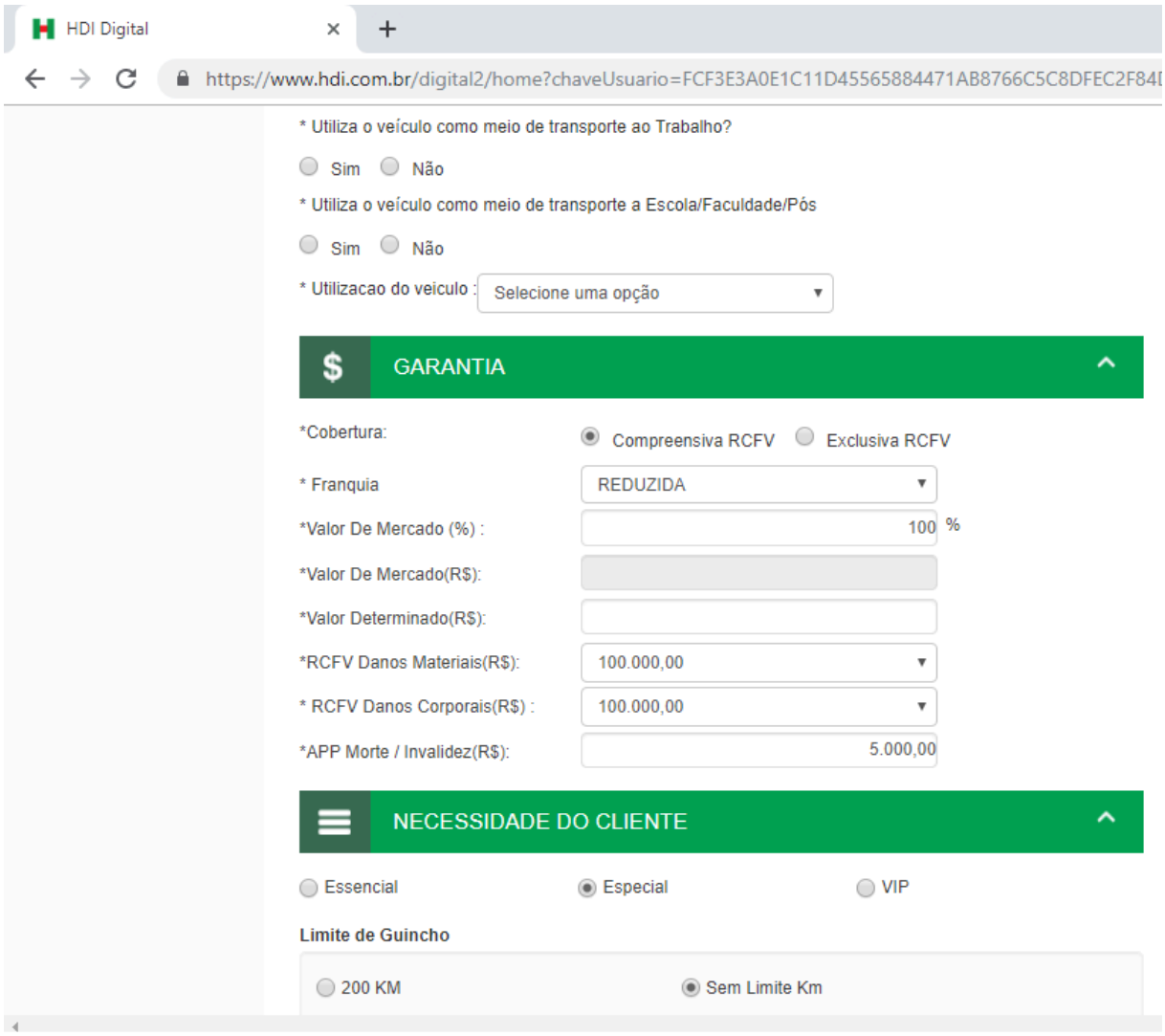
ANEXO F – Segunda tela de cálculo seguro de automóvel HDI Seguros



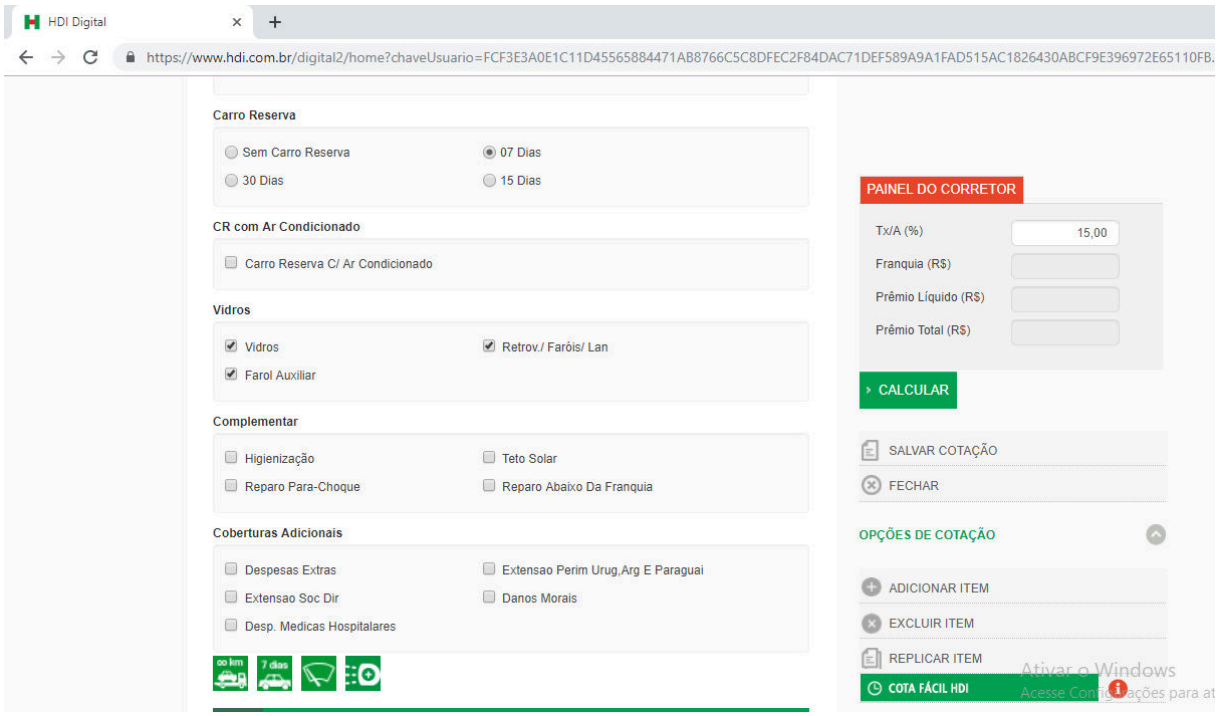
ANEXO G – Terceira tela de cálculo seguro de automóvel HDI Seguros



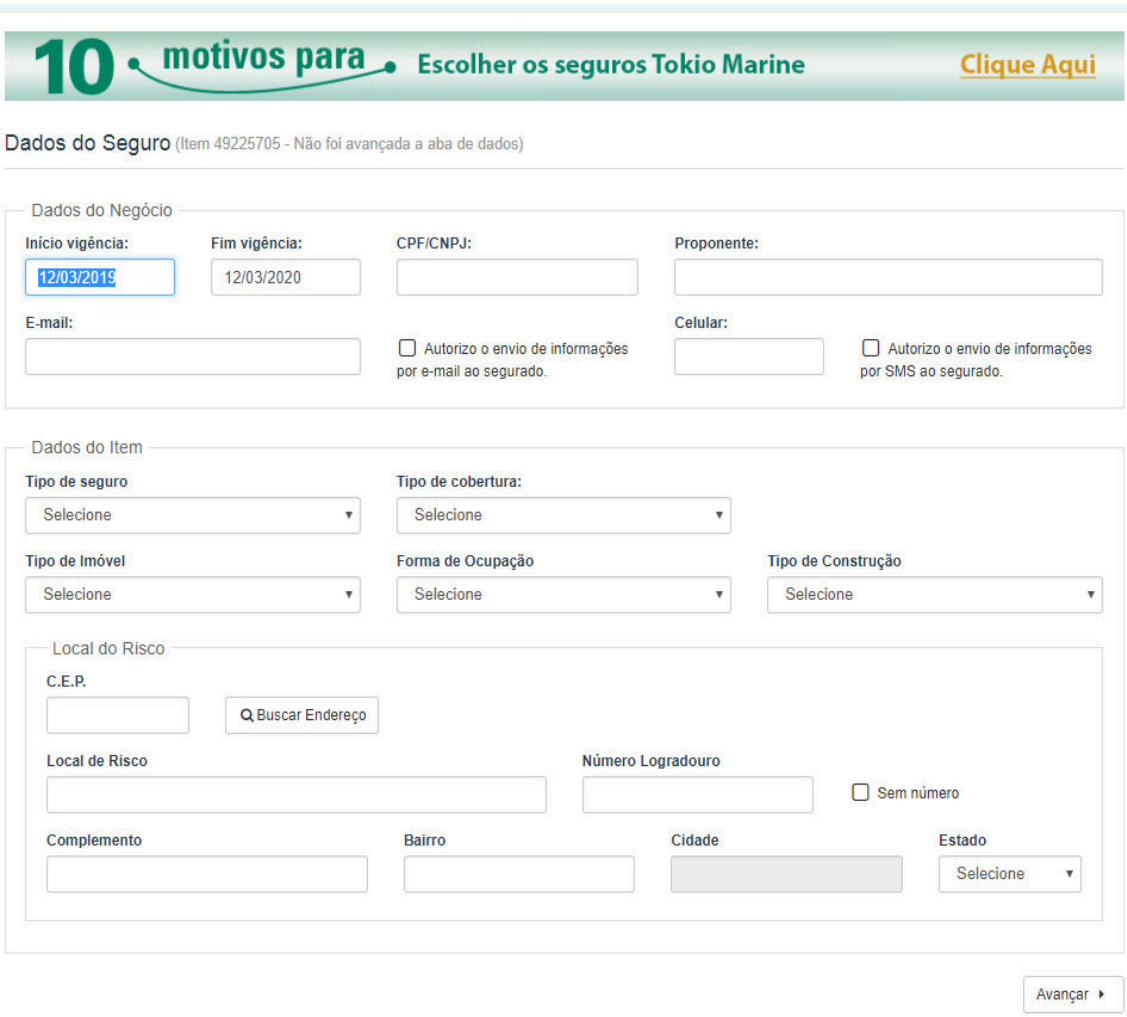
ANEXO H – Quarta tela de cálculo seguro de automóvel HDI Seguros



ANEXO I – Quinta tela de cálculo seguro de automóvel HDI Seguros



ANEXO J – Primeira tela de cálculo seguro residencial Tokio Marine Seguradora



ANEXO K – Segunda tela de cálculo seguro residencial Tokio Marine Seguradora

Contratar seguro com a indenização sem aplicação de depreciação?

- ○ Sim, contratar Valor de Novo - Sem Aplicação de depreciação dos Bens Segurados.
- ○ Não, contratar Valor Atual - Com Aplicação de depreciação dos Bens Segurados.

A residência esta localizada em condomínio horizontal fechado/murado e com vigilância permanente?

- ○ Não, a residência não esta localizada em condomínio horizontal fechado/murado e com vigilância permanente
- ○ Sim, a residência esta localizada em condomínio horizontal fechado/murado e com vigilância permanente.

Ampliar a cobertura Básica para garantir danos causados a veículos de passeio e motos dentro da garagem do imóvel segurado (Carro na Garagem)?

- ○ Sim, ampliar a Cobertura Básica para garantir veículos dentro da garagem do imóvel segurado.
- ○ Não, não ampliar a Cobertura Básica para garantir veículos dentro da garagem do imóvel segurado.

O Imóvel está localizado em zona rural e possui atividades agropecuárias e/ou fins comerciais?

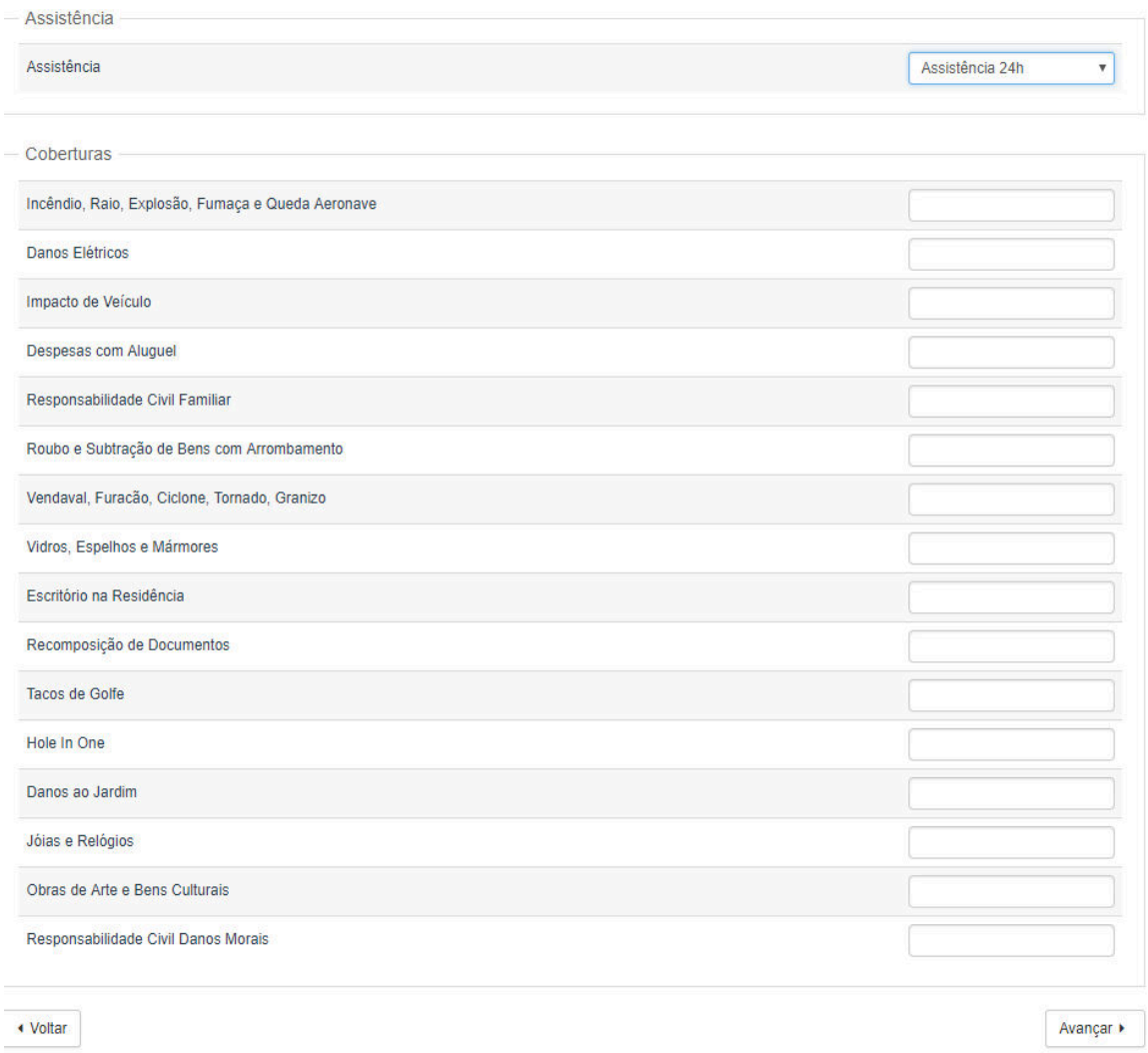
- ○ Não, o imóvel não está localizado em zona rural.
- ○ Sim, o imóvel está localizado em zona rural, mas não possui atividades agropecuárias e/ou fins comerciais.
- ○ Sim, o imóvel está localizado em zona rural e possui atividades agropecuárias e/ou fins comerciais.

A residência (se em condomínio, a unidade autônoma) possui sistemas de proteção contra roubo e furto em funcionamento?

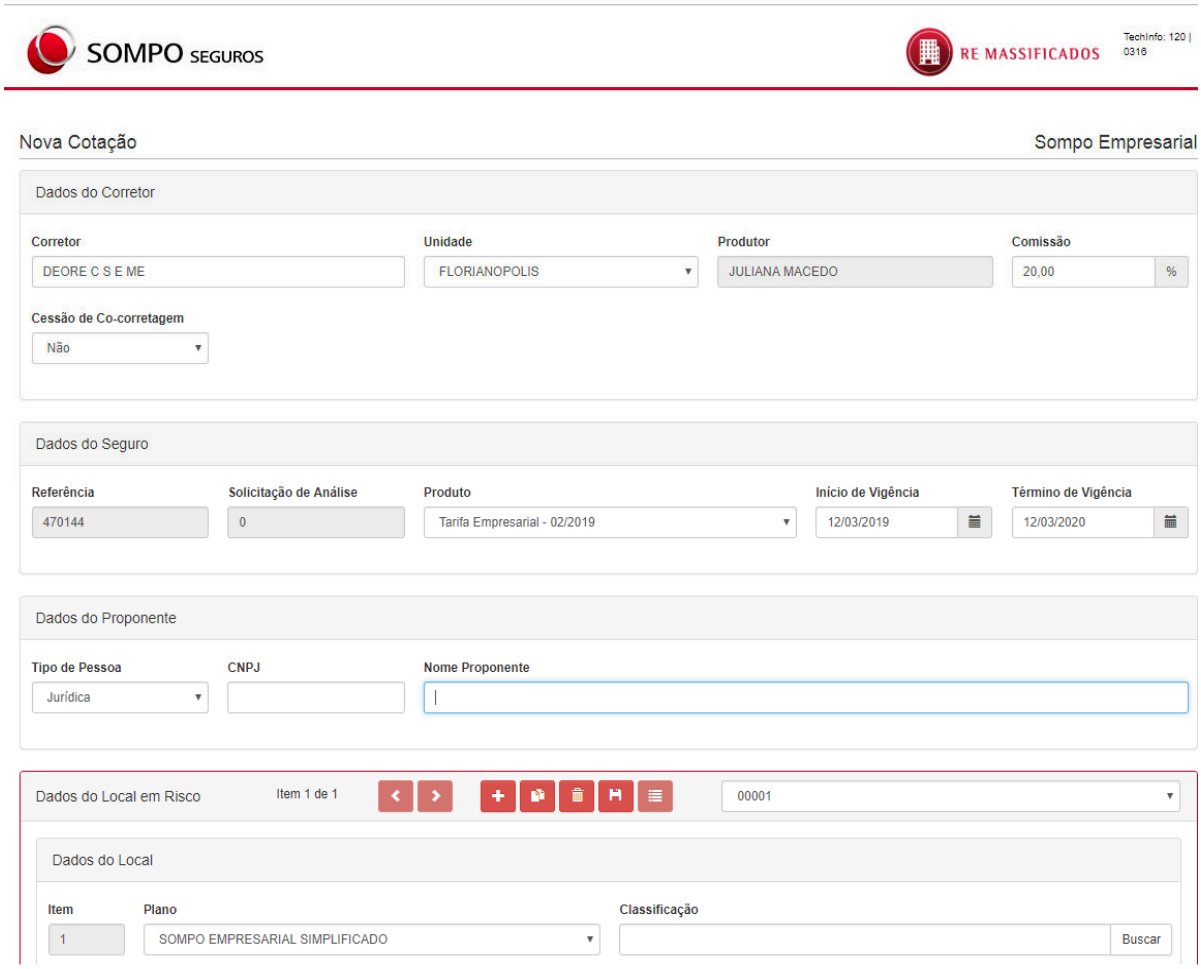
- ○ Não, a residência não possui sistemas de proteção contra roubo e furto.
- ○ Sim, a residência possui sistemas individuais de proteção contra roubo/furto (detecção de invasão, alarmes sonoros, ou sensores de presença e movimento) em funcionamento.

◂ Voltar Avançar ▸

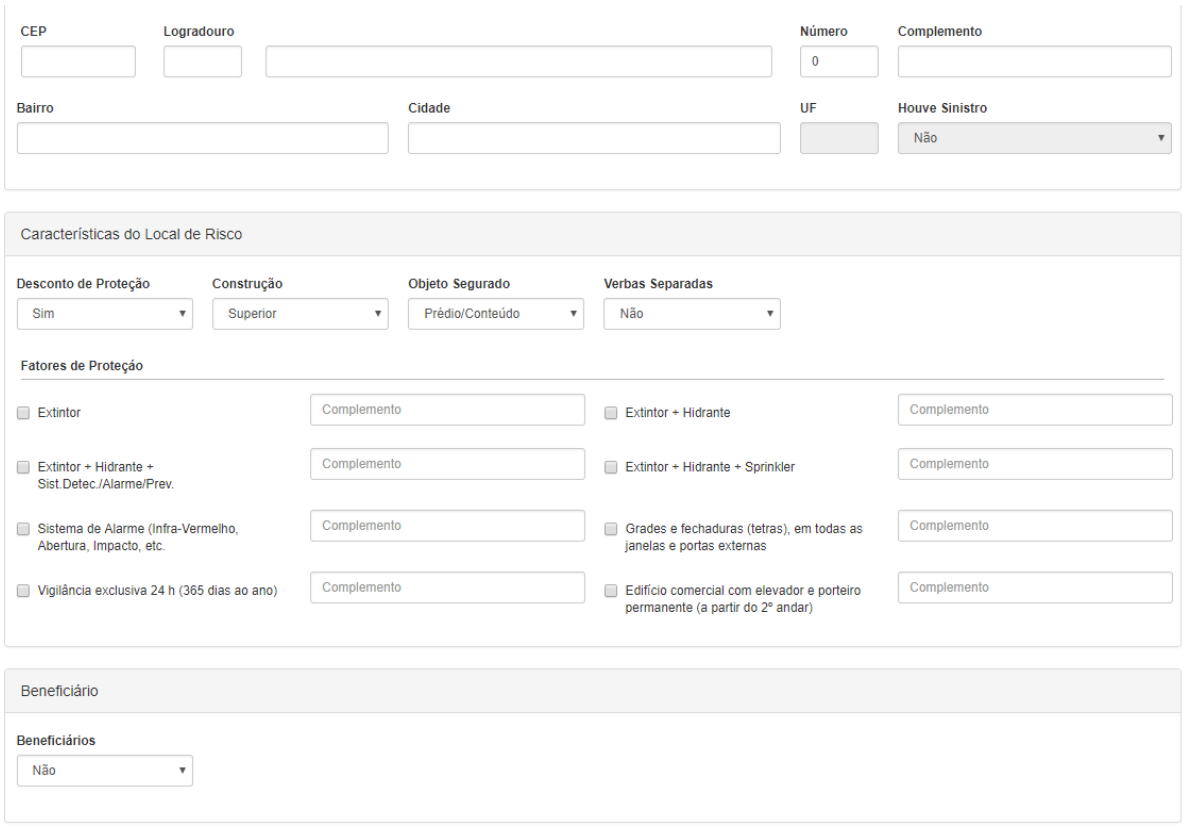
ANEXO L – Terceira tela de cálculo seguro residencial Tokio Marine Seguradora



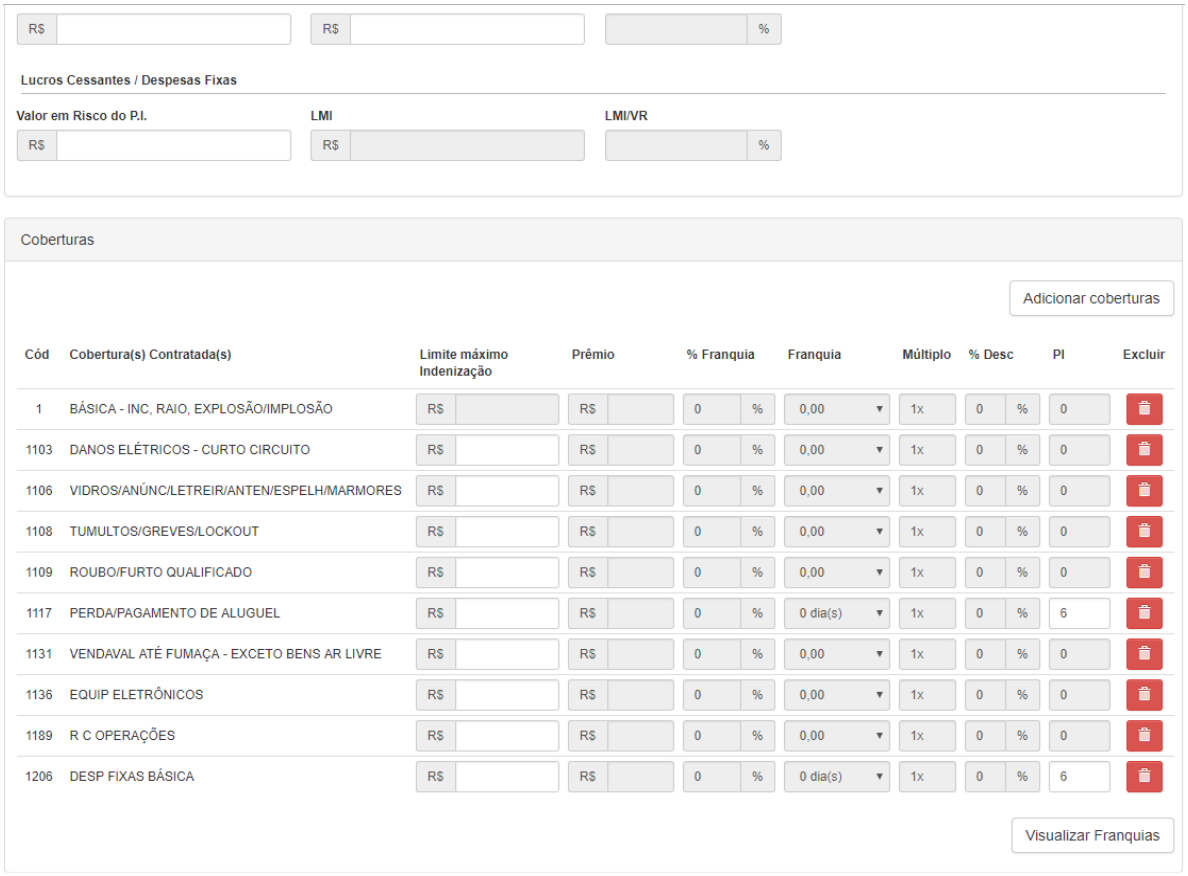
ANEXO M – Primeira tela de cálculo seguro empresarial Sompo Seguros



ANEXO N – Segunda tela de cálculo seguro empresarial Sompo Seguros



ANEXO O – Terceira tela de cálculo seguro empresarial Sompo Seguros



R$ | R$ | %

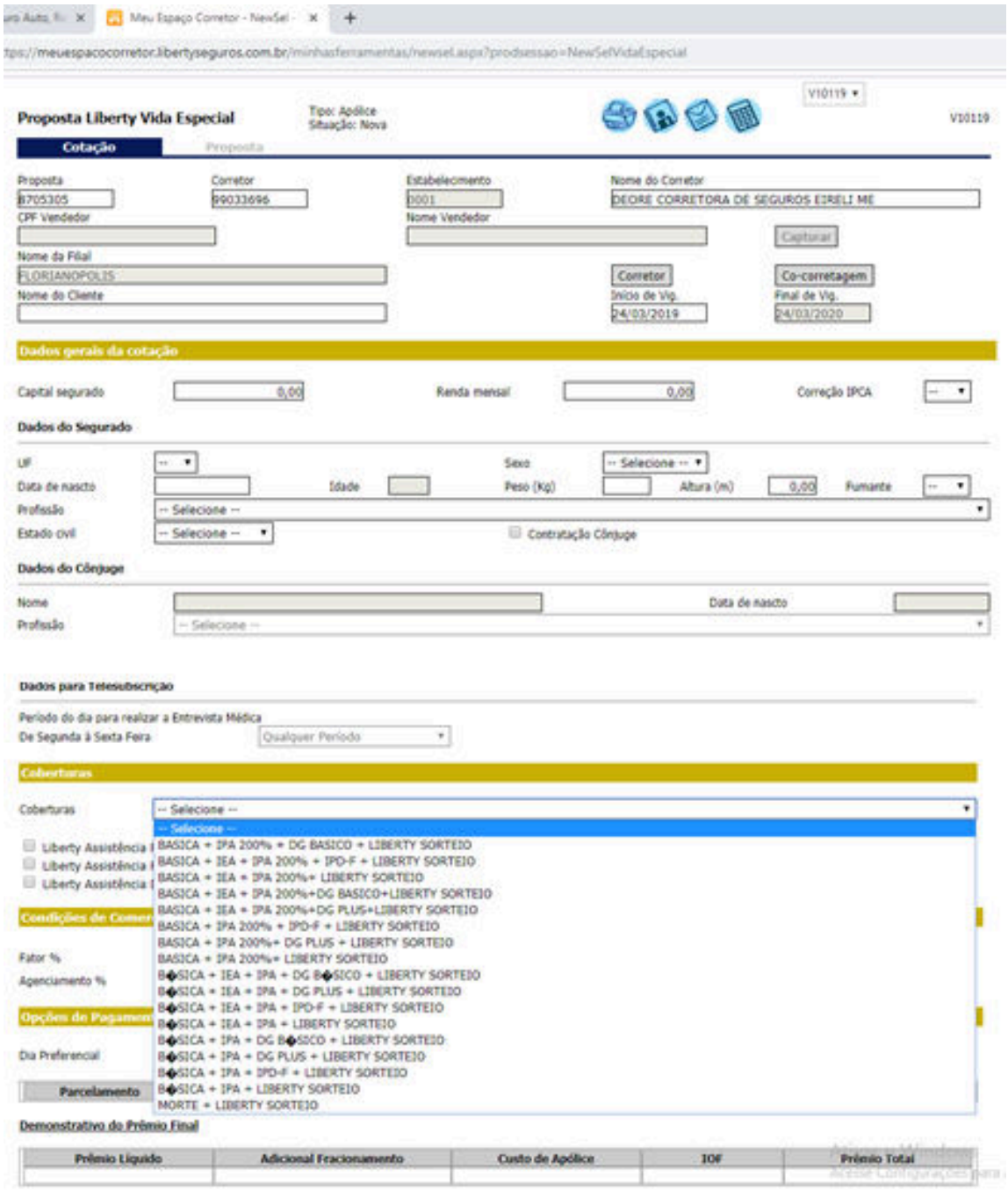
Lucros Cessantes / Despesas Fixas

Valor em Risco do P.I.	LMI	LMI/VR
R$	R$	%

Coberturas

Adicionar coberturas

Cód	Cobertura(s) Contratada(s)	Limite máximo Indenização	Prêmio	% Franquia	Franquia	Múltiplo	% Desc	PI	Excluir
1	BÁSICA - INC, RAIO, EXPLOSÃO/IMPLOSÃO	R$	R$	0 %	0,00	1x	0 %	0	
1103	DANOS ELÉTRICOS - CURTO CIRCUITO	R$	R$	0 %	0,00	1x	0 %	0	
1106	VIDROS/ANÚNC/LETREIR/ANTEN/ESPELH/MARMORES	R$	R$	0 %	0,00	1x	0 %	0	
1108	TUMULTOS/GREVES/LOCKOUT	R$	R$	0 %	0,00	1x	0 %	0	
1109	ROUBO/FURTO QUALIFICADO	R$	R$	0 %	0,00	1x	0 %	0	
1117	PERDA/PAGAMENTO DE ALUGUEL	R$	R$	0 %	0 dia(s)	1x	0 %	6	
1131	VENDAVAL ATÉ FUMAÇA - EXCETO BENS AR LIVRE	R$	R$	0 %	0,00	1x	0 %	0	
1136	EQUIP ELETRÔNICOS	R$	R$	0 %	0,00	1x	0 %	0	
1189	R C OPERAÇÕES	R$	R$	0 %	0,00	1x	0 %	0	
1206	DESP FIXAS BÁSICA	R$	R$	0 %	0 dia(s)	1x	0 %	6	

Visualizar Franquias

ANEXO P – Tela de cálculo seguro de vida Liberty Seguros