
Casos de Ensino em Administração

SINAF SEGUROS

Eduardo Santiago Spiller
Mônica Ferreira da Silva

RESUMO

A SINAF, que até o ano 2002 era voltada à assistência funeral, adquiriu uma seguradora e passou a atuar no ramo de seguro de vida. No primeiro semestre de 2003, a primeira etapa da transição foi vencida, ou seja, o ritmo de negócios anterior foi atingido e o novo patamar mostrou-se compatível com a nova estrutura empresarial. Porém, além do crescimento do negócio incentivado pela própria estrutura montada, mostrava-se necessário pensar em uma forma de alcançar escala com o novo negócio.

Palavras-chaves: estratégia de marketing; posicionamento; marketing mix; comportamento do consumidor; estratégias de crescimento.

ABSTRACT

SINAF, dedicated to the attendance funeral until 2002, acquired an insurance company and started to act in the life insurance branch. In the first semester of 2003, the initial stage of the transition was accomplished, in other words, the rhythm of previous businesses was reached and the new level was compatible with the new business structure. However, besides the growth of the business due to the restructuring, it was necessary to think a way of enlarging scale with the new business.

Key words: marketing strategy; positioning; marketing mix; consumer behavior; growth strategy.

O DESAFIO DE IR ALÉM, NOS NEGÓCIOS “DO OUTRO MUNDO”

Pedro Bulcão, executivo de criação, vinha dedicando boa parte de seu tempo em considerar como ampliar a escala do novo negócio sob sua gestão. Nos momentos de distração, ou quando precisava parar para pensar um bocado e buscar inspiração costumava sair para navegar em seu veleiro na Costa Verde - litoral do Estado do Rio de Janeiro - e assim, ao sabor das ondas, as idéias iam fluindo.

A SINAF Assistencial, empresa sob sua gestão, que até o ano 2002 era voltada à assistência funeral, adquiriu uma seguradora e passou a atuar no ramo de seguro de vida. No primeiro semestre de 2003, a primeira etapa da transição foi vencida, ou seja, o ritmo de negócios anterior foi atingido e o novo patamar mostrou-se compatível com a nova estrutura empresarial. Porém, além do aumento incentivado pela própria estrutura montada, mostrava-se necessário pensar em uma forma de alcançar escala com o novo negócio.

As classes B2, C e D, bastante conhecidas por Bulcão, em razão de seu antigo negócio, representavam uma parcela do mercado pouco explorada pelo ramo de seguros. Aproveitando sua experiência anterior, o executivo resolveu manter este público no negócio de seguros. Deste modo, deveria praticar preços baixos, em razão da renda limitada de seus potenciais clientes e oferecer estímulos à força de vendas, de maneira a promover a ampliação da massa de clientes, a despeito das comissões mais baixas do que aquelas geralmente praticadas no ramo e do maior tempo necessário para orientar os potenciais clientes, a fim de fazer com que o valor do seguro de vida fosse percebido e tangibilizado. Como dizia Bulcão, “seguro de vida é um negócio sempre vendido, nunca comprado”.

O retorno do final de semana da Costa Verde coincidiu com a necessidade de encontrar a melhor resposta para a pergunta: como ampliar os negócios da SINAF Seguros, tendo como base o segmento trabalhado pela SINAF Assistencial? Havia mercado para crescer, porém este mercado não estava consciente da necessidade do serviço, e boa parte dele não possuía as condições mínimas para compreender os conceitos envolvidos no negócio. Várias questões subjacentes desafiavam Bulcão, diretor executivo da SINAF:

Como sensibilizar o público-alvo e desenvolver sua percepção para a necessidade de adquirir um seguro de vida? Quais os canais adequados para atingir esse público? Como superar ou contornar as barreiras enfrentadas no segmento, como o baixo nível educacional? Como transmitir o conceito de seguro

para esse público? Como motivar os corretores, a fim de alcançar maior velocidade e volume de vendas?

A TRAJETÓRIA DE BULÇÃO

Até 1993, Pedro Bulcão, era um conceituado diretor de filmes publicitários, havendo dirigido filmes para grandes marcas, entre as quais: Revlon, Ceras Johnson, Castrol e Fleishman Royal. A partir de então ocorreu a grande guinada de sua carreira, ao ser chamado por seu pai, advogado e empresário de um grupo de empresas do ramo funerário - uma empresa especializada em assistência funeral, uma funerária e uma floricultura - para associar-se a ele em um novo negócio.

Bulcão passou a analisar a compra em sociedade de um cemitério parque no Rio de Janeiro, sem imaginar o quanto passaria a se dedicar aos “negócios do outro mundo”, maneira bem-humorada com que se referia.

A crescente dedicação à gestão das empresas fez Bulcão se afastar da carreira de publicitário, uma vez que o crescimento dos negócios exigia maior rigor e atenção gerencial. A experiência adquirida ao longo do tempo em que se dedicou à direção cinematográfica, que incluía lidar com pessoas, idéias, conceitos e imagens voltados à divulgação de produtos e de marcas, exercendo influência sobre a opinião e o comportamento dos consumidores, foi fundamental à nova carreira.

A vivência adquirida nos tempos de estudante nos EUA foi também importante para forjar o espírito independente e empreendedor.

Acostumado a problemas complexos que exigiram “inspiração, espírito criativo e sangue-frio na ousadia em anunciar seu negócio”, Bulcão considerava o novo dilema determinante para o rumo da empresa, pois a maneira de lidar com as novas atividades da SINAF poderia implicar significativa modificação em relação à forma com que se acostumara a tratar a comunicação e as ações de vendas de serviços de assistência funeral.

O NEGÓCIO ORIGINAL

O Grupo Uni-SINAF era constituído por quatro empresas dedicadas a atividades

voltadas a serviços funerários, e controlado por uma holding gerida por herdeiros de um de seus fundadores, pai de Pedro Bulcão. Além de Pedro, sua mãe participava dos negócios. No mercado há mais de 20 anos, a principal empresa era, até 1992, a SINAF Assistencial S.A., uma empresa de porte médio, especializada em prestar serviços de assistência funeral, que acabou se tornando referência no ramo, ao revolucionar o conceito deste serviço no Brasil.

A SINAF Assistencial S.A. era responsável por providenciar e pagar o funeral em nome das famílias, com comodidade e conforto, reduzindo o trauma por elas enfrentado, segundo Bulcão. Com o início da participação de Bulcão, a SINAF Assistencial foi preparada para o lançamento das campanhas publicitárias através das quais ganhou notoriedade. “Participo da gestão da Assistencial desde 1995, quando começamos a preparar a empresa para o crescimento. Em 1996, houve o lançamento da primeira campanha (“como planejar a morte da sua sogra”), mas o dever de casa já havia sido feito, na área de reformulação de produto, reorganização de pessoal, revisão de processos, etc.”, informava o diretor.

A diferenciação era a estratégia genérica adotada pelo grupo, caracterizada por seus planos sem limite de idade, além da garantia de traslado em todo o País, com destino ao município de domicílio do associado, além de dispor de estrutura própria de atendimento 24x7 – vinte e quatro horas, sete dias por semana. Os serviços eram prestados em todo o País, porém a comercialização e a comunicação eram restritas ao Estado do Rio de Janeiro.

Para a empresa, a estratégia adotada era decisiva para a consolidação de sua marca. Por essa razão, Bulcão ao desenvolver o programa de marketing da empresa, com o apoio de sua equipe, transformou um produto de difícil venda em marca regional de grande reputação.

Fazer parte de um grupo empresarial permitiu potencializar a operação assistencial. O grupo SINAF contava com 280 funcionários, 45 destes trabalhando especificamente na SINAF Assistencial, além de, aproximadamente 60 corretores que foram transferidos, quando da criação da seguradora, para a corretora Vital Latina, uma nova operação do grupo. Os demais funcionários atuavam nas áreas de suporte, atendendo às diversas unidades de negócio do grupo, ou em unidades de negócio, como o cemitério ou a funerária. O modelo de organização adotado e as alterações efetuadas para a implantação da seguradora são mostrados no Anexo I.

As receitas operacionais da SINAF Assistencial alcançavam cerca de R\$ 13 milhões anuais (ver Anexo II) e sua carteira vinha crescendo à razão de 25% ao ano, chegando a atender cerca de 500 óbitos/mês, totalizando aproximadamente

50.000 atendimentos realizados. Sua carteira era composta por cerca de 300 mil clientes ativos, pouco antes da mudança.

Em 2001, a SINAF já atingira a posição de empresa líder do ramo, considerada por seu diretor, confiável, ágil e inovadora. O slogan empregado para a divulgação de sua marca era: **Conforto e segurança no momento mais difícil da vida.**

As características dos serviços, aliadas ao fato de que preferivelmente estes somente seriam oferecidos aos seus clientes a longo prazo, requeriam a adoção de estratégias que integravam foco, diferenciação e tangibilização, visando desenvolver uma marca capaz de transmitir confiança e segurança, atributos valorizados pelo seu público-alvo, segundo seus executivos.

As características do negócio determinaram a necessidade de considerar e desenvolver meios capazes de auxiliar a superação de importantes obstáculos, como classificou Márcia Almeida, gerente de marketing da empresa:

- . “A morte, que as pessoas tentavam evitar e vencer por meio da negação de sua ocorrência, representando um tabu.
- . A superstição, que contemplava presságios e idéias fantasiosas, como mal agouro ou azar, que povoavam o inconsciente coletivo independente do nível sócio-cultural dos indivíduos.
- . A falta de cultura previdencial, que decorria da não percepção por parte do mercado da necessidade de segurar o risco envolvido.
- . O fato de que mesmo as pessoas que reconheciam tal necessidade, supunham que o produto fosse caro demais.
- . O preconceito que era representado pela resistência manifesta pelas pessoas em adquirir um produto do qual não iriam usufruir.
- . A exploração do mercado. O custo de gerar o ciclo da venda – que incluía a criação da consciência, a promoção do conhecimento, a provocação do interesse, o despertar da simpatia, a formação de convicção e a indução à compra do produto, era muito elevado, fazendo com que as empresas do setor se dedicassem a tarefas menos onerosas.
- . O tíquete médio baixo, uma vez que o preço médio pago por pessoa no plano funeral era de R\$4,00. Tendo em vista o custo operacional da obtenção de cada novo cliente e os constantes investimentos em tecnologia, marketing e treinamento e desenvolvimento (T&D), muitas vezes o aumento da parcela de

mercado não se justificava, a menos que houvesse também um aumento da receita por cliente.”

O Anexo III retrata, por intermédio das campanhas de comunicação empregadas pela SINAF Assistencial, a forma descontraída e irreverente de abordar o antigo negócio, própria de seu diretor.

O Novo Negócio

Apesar de os números estarem progredindo bem, Bulcão identificava a possibilidade de diversificar e ampliar os negócios, tomando por base as seguintes premissas:

- . O fato de que a assistência funeral não era uma atividade regulamentada.
- . O fato de que o ramo de seguros estava num ambiente jurídico melhor definido e mais familiar do ponto de vista do consumidor (Anexo IV).
- . A possibilidade de desenvolver o mercado de seguros, área cuja ação era tradicionalmente conservadora e, em sua opinião, usualmente pouco atenta às reais necessidades do segurado.
- . A possibilidade de fazer crescer os resultados, a parcela de mercado e o tíquete médio.
- . O interesse e a capacidade de buscar a ampliação da carteira de negócios.

A partir das premissas indicadas, foi tomada a decisão de criar a SINAF Previdencial Cia. de Seguros, especializada no ramo de vida, que trouxe ao mercado um novo conceito de seguro: O Seguro de Assistência.

Pedro realçava que, enquanto atuava como assistência funeral, “vendíamos caro, para poucos. Com a reformulação do produto passamos a vender barato para muitos, o que, associado a uma comunicação adequada, levou a uma melhora expressiva da qualidade atuarial da carteira de clientes”.

O Seguro de Assistência tinha por propósito ir além do pagamento de uma indenização, oferecendo mais benefícios do que um seguro de vida comum, por intermédio de uma gama de serviços mais ampla que incluía:

- . A manutenção temporária da cobertura em caso de desemprego do titular;

-
- . Antecipação de recursos para despesas emergenciais;
 - . Parcelamento da indenização do valor segurado, visando garantir melhor administração dos recursos por parte dos beneficiários, entre outros benefícios;
 - . Antecipação em caso de estado terminal.

Assim, a SINAF, líder no mercado de assistência funeral, teve transformado o seu negócio principal em atividade seguradora, porque passaria a estar inserida em um ambiente melhor definido sob o ponto de vista comercial e jurídico. Os aspectos éticos e a preocupação com as regras do jogo eram marcantes na personalidade de Bulcão: “uma delas era oferecer mais do que a assistência aos familiares do associado em um dos dias mais difíceis de suas vidas”, conforme já vinha fazendo por intermédio da SINAF Assistencial.

O fato de o negócio da assistência funeral não ser regulamentado foi determinante para a migração para o ramo de seguros, que apresentava também maiores perspectivas de crescimento. Foi possível ainda inferir que o ramo de seguros se mostrava mais adequado aos seus propósitos, promovendo ainda a diluição do risco do negócio e do mercado. Em 1999, como forma de agilizar o processo, foi adquirida pelo grupo uma seguradora.

“A SINAF é audaciosa e irreverente na forma de comunicação, porém conservadora e séria em sua gestão”, conforme Bulcão. Apesar da complexidade das operações de uma empresa seguradora, a SINAF já empregava cálculos atuariais, promovia a formação de reservas e a capitalização de recursos desde 1994. A pouca regulamentação da atividade assistencial foi determinante para a formação de reservas ainda maiores do que é geralmente exigido ao mercado segurador.

Descrita como “uma companhia do outro mundo”, a SINAF não queria ser percebida apenas como mais uma seguradora, a partir do início das operações de suas novas atividades. Bulcão costumava dizer que: “nossa vocação é ser muito mais para as pessoas do que nós somos hoje”. Assim, pretendia ver a empresa focada segundo os seguintes aspectos:

- . Eficiência na oferta de serviços de qualidade.
- . Abordagem inusitada do tema, no ramo de seguros.
- . Dedicação a segmentos pouco explorados – classes B2, C e D, definidas segundo critério de faixa de renda.

. Disposição para enfrentar um mercado conservador, poderoso, consolidado e concentrado.

A escolha do público-alvo decorreu do fato de que este era pouco interessante para os bancos, pois possuía pouca capacidade financeira para as operações bancárias, as quais eram orientadas para um público de maior poder aquisitivo, especialmente em relação a seguros. Já as seguradoras ofereciam, especialmente, serviços de seguros de automóveis, também dirigidos a um segmento mais aquinhoado. Como afirmava Bulcão:

“Seguros como os oferecidos pela SINAF apresentam um baixo tíquete médio, o que torna o público e o negócio desinteressantes para essas entidades. Tudo isso contribui para a pouca expressão da modalidade de vida do ramo de seguros, o que é um contra-senso em um país que possui um sistema previdenciário público inadequado.”

No final do segundo semestre do ano 2002, a SINAF Previdencial Cia. de Seguros foi apresentada ao mercado como a **Seguradora que entende de pessoas** e divulgou seu produto por intermédio do slogan: **Seguros para uma vida melhor** lançando inicialmente uma linha de produtos definida como: **O seguro que você pode pagar.**

Ao se decidir pelo início das operações da seguradora, Bulcão estancou completamente a comercialização dos serviços de assistência funeral, um produto em franco crescimento. Tinha início a oferta de um produto mais abrangente, que agregava a assistência funeral ao seguro de vida.

Um traço da personalidade de Bulcão era a preocupação manifesta em ser útil à sociedade. A ampliação dos negócios possibilitava atender às famílias dos seus clientes não apenas no dia do funeral, como também nos dias subseqüentes. Esta postura veio ao encontro de uma necessidade latente do mercado. Havia produtos dirigidos aos funerais e produtos dirigidos a garantir a manutenção da qualidade de vida dos familiares posteriormente à morte ocorrida. A SINAF reuniu em um só produto a solução para os problemas que acompanhavam um sinistro, oferecendo ainda outros benefícios. Os interesses do executivo iam além do senso de coletividade. A preocupação com as pessoas era outra de suas características.

O foco dirigido às classes B2, C e D requeria esforços para desenvolver a percepção da necessidade de um serviço de seguro. O executivo defendia a idéia de que um seguro de vida era ainda mais importante para aqueles que não possuíam um ativo familiar que permitisse amenizar momentos de crise. Outro desafio enfrentado era oferecer um produto acessível ao público pretendido pela empresa.

A nova empresa não mudou de público-alvo. A forma e o tom da comunicação caracterizada pela irreverência, também permaneceram inalteradas. O produto sofreu modificações agregando novos valores, tornando-se mais abrangente e comercial, pelo acréscimo do seguro de vida à assistência funeral. Porém, o ambiente externo permanecia extremamente conservador e o público-alvo não apresentava uma postura de valorização do produto, julgando-o, também, inacessível.

Promover a comunicação do novo serviço ao público focado não era tarefa fácil, tanto que a força de vendas foi orientada a buscar novos clientes em lugar de estimular a adesão dos clientes antigos, pois seria necessário despender muito tempo para explicar aos antigos clientes as modificações introduzidas no serviço, inclusive quanto às restrições e carências. Conceitos como estes eram de difícil absorção por um público pouco acostumado a questões mais complexas.

Outra razão para o não aproveitamento da antiga base de clientes era que o comissionamento dos corretores seria pouco atraente, uma vez que o tempo gasto para explicar as diferenças entre os serviços não seria compensado pela baixa remuneração referente ao diferencial de valor do prêmio. Considerando que o mercado nas classes B2, C e D era muito grande, a melhor opção foi buscar novos clientes.

O reposicionamento do negócio foi tratado com muita cautela pela empresa. Três anos de trabalho foram gastos antes de dar início à nova atividade. Foram realizadas pesquisas junto ao público-alvo, que resultaram na oferta de planos com coberturas para segurados em idades mais avançadas e valores mais ajustados às possibilidades dos clientes. Essas pesquisas permitiram também identificar maior aceitabilidade do produto de seguros em comparação à assistência funeral, atingindo inclusive um público mais amplo. Foram necessárias reestruturações internas e uma campanha de marketing compatível com a imagem da marca, ou seja, ousada para o ambiente segurador. Os Anexos I e V apresentam respectivamente informações referentes às modificações ocorridas na estrutura da empresa, às pesquisas de mercado realizadas e as campanhas de comunicação da SINAF seguros.

A estrutura construída para a transformação em seguradora permitia, e até requeria, a ampliação do negócio, não em termos de tíquete médio, mas em termos de volume de operações concretizadas. A SINAF Assistencial possuía uma carteira superior a 300.000 clientes ativos. O crescimento em 2002 foi da ordem de 5.000 a 6.000 novos associados por mês. Com este ritmo e sem maiores alterações na estrutura, a empresa previa triplicar sua capacidade de produção até 2004, conquistando de 12.000 a 18.000 novos segurados por mês. Uma vez

vencidas as etapas de transição e de acomodação à nova estrutura, o momento seguinte seria propício para planejar o crescimento da empresa, quando as idéias para aumentar a escala seriam imprescindíveis.

O COMPOSTO DE MARKETING

No início das operações da seguradora, poucos produtos foram oferecidos, porém a diversificação estava em vista. Um dos primeiros produtos que seriam lançados pela seguradora era o Seguro de Assistência SINAF Família, com ampla abrangência, em termos do grau de parentesco e limites de idade, contemplando as seguintes coberturas:

Morte natural ou acidental	Garantia ao beneficiário o pagamento de um capital previamente estabelecido, quando do falecimento do titular ou de seu cônjuge, qualquer que fosse a causa. O titular do seguro poderia optar pelo recebimento da indenização em até doze parcelas mensais
Indenização especial por acidente	Garantia a indenização no dobro do valor estabelecido para morte natural ou acidental
Assistência funeral	Assistência 24h para providenciar os preparativos relativos ao funeral ou cremação do segurado.
Despesas Emergenciais	Garantia o recebimento, por parte do beneficiário, em até 5 dias úteis, do valor de R\$300,00 com o objetivo de fazer face a pequenas despesas urgentes.
Assistência Saúde	Em caso de doença em fase terminal, era garantida ao segurado a antecipação de 50% de capital segurado, por morte natural ou acidental
Assistência Desemprego	Garantia a isenção do pagamento das mensalidades do seguro, em caso de desemprego do titular.

Os pacotes possibilitavam a inclusão de pais e sogros como dependentes para a cobertura do seguro de vida e da assistência funeral, além de limites de idade mais amplos do que os praticados pelo mercado - até 70 anos de idade para o segurado principal e até 80 para seus dependentes.

Havia também produtos voltados para nichos como o religioso (SINAF Família Cristã), o das associações de classe e sindicatos e o do segmento corporativo (SINAF Soluções Corporativas) para micro, pequenas, médias e grandes empresas; além de produtos de acidentes pessoais e educação.

O grupo SINAF dispunha de uma corretora, a Vital Latina que, em conjunto com seis outras plataformas de atendimento a corretores, chamadas representações, atendiam às necessidades imediatas da SINAF Seguros. A corretora ligada ao grupo era responsável por 90% das vendas, que deveriam ficar situadas ao nível de 50%, após o aumento das atividades das demais corretoras interessadas. As corretoras parceiras eram escolhidas pela área comercial, a qual oferecia treinamento, *softwares*, material de suporte à venda, atendimento pessoal, comissionamento, campanhas de incentivo às vendas, *site* para consultas e simulações e indicações de clientes. Estava em fase de desenvolvimento a promoção de vendas *on line*, principalmente para o segmento *B-to-B*.

“A Promoção, em especial a propaganda, é a pedra de toque. Como o negócio e o assunto eram fora do comum, foi necessário encontrar uma forma criativa, irreverente e polêmica para abordá-los. Para potencializar o impacto das campanhas, inclusive por motivos de ordem financeira, cada pessoa que as visse deveria comentar a respeito com várias outras, de modo a tornar a marca o mais conhecida possível”, considerava Bulcão.

A SINAF acreditava que a presença na mídia ajudava a superar as dúvidas e as desconfianças das pessoas que pensavam em adquirir o seu produto, especialmente pelo seu perfil de longo prazo. O público devia se sentir motivado e ver presente a marca. Além disso, uma boa comunicação poderia causar um impacto significativo sobre a motivação da força de vendas e sobre a visão que o mercado tinha a respeito da empresa, elevando seu valor.

Para Bulcão a comunicação devia ser objetiva, pois “o público-alvo não dispõe de poder de abstração. A falta de recursos, própria da sua realidade diária, impõe a concretude do pensamento”.

A campanha publicitária para o lançamento da seguradora foi orçada em R\$ 3 milhões e contou com dois filmes para televisão dirigidos por um dos diretores de maior prestígio no mundo no ramo de filmes publicitários. O investimento anual em propaganda vinha sendo da ordem de R\$ 800 mil, mas em função do lançamento da seguradora, esta verba foi significativamente ampliada. O mix de comunicação empregado era composto por mídia de massa (*outdoors*, *busdoors*, tv, rádios, jornais), mídia de ponto de venda (*stands*, *displays*, *banners*) e *one to one* (ações de marketing-direto).

O *recall* era considerado surpreendente e até mesmo o mercado publicitário reagia favoravelmente, concedendo prêmios e referências espontâneas na mídia.

A política de preços adotada era considerada fundamental para a sobrevivência

e para o crescimento da empresa, sendo orientada pelo comportamento dos clientes e pelas informações obtidas junto aos corretores.

A composição de preços, além de estar sujeita às tábuas de mortalidade recomendadas pela SUSEP, era muito afetada pelos percentuais de comissionamento concedidos aos corretores e pela eficiência da gestão da companhia.

Embora não buscasse diferenciação por preços menores, a SINAF vinha conseguindo se destacar como uma seguradora que oferecia **O Seguro que você pode pagar**, em decorrência da adequação da combinação das coberturas para o seu público-alvo e dos baixos capitais segurados que colocava à disposição do público. A gerente de marketing da empresa, Márcia Almeida, destacava que:

“Por R\$12,28 mensais, uma família de idade média pode dispor de um capital segurado de R\$5 mil, além do serviço completo de assistência funeral, e por R\$18,67 o capital segurado passa para R\$10 mil, incluindo a cobertura de assistência funeral para os ascendentes.”

Bulcão reforçava: “Nossos preços não são baratos. São acessíveis, coerentes com as classes a que se destinam. Além disso, preços mais baixos esbarrariam no preço relativo das tarifas estabelecidas para a cobrança de operações bancárias, o que dificulta a redução de preços e a percepção de valor do serviço, ao se aproximar do valor praticado para a cobrança bancária”. O posicionamento de preço fora destacado em alguns jornais, revistas e *sites* de notícias.

O PROBLEMA ENFRENTADO

Ao longo de cerca de vinte anos a SINAF vinha lutando para construir uma marca capaz de transmitir conceitos de valor, como segurança, proteção, qualidade, disponibilidade e eficiência, junto ao seu público-alvo.

Com a criação da companhia de seguros, o foco dos negócios da empresa se deslocou do plano de assistência funeral para o seguro de vida.

A alta direção do Grupo não estava disposta a abrir mão do valor agregado à marca ao longo do tempo. Todavia, havia o receio de impregnar o novo negócio com conteúdo funéreo, o que poderia não ser interessante ao reposicionamento. Para maior segurança na decisão foram realizadas pesquisas de mercado, empregando também a técnica de grupo de foco, havendo sido confirmada a

percepção de valor da marca, decidindo-se por manter o nome SINAF para a nova companhia seguradora (Anexo V).

Os resultados também indicaram que o público-alvo da SINAF se sentia mais próximo do plano de assistência, do que do seguro, pois acreditava que o seguro não era um tipo de produto acessível ao seu orçamento.

A irreverência que caracterizou as campanhas de comunicação, e tornou a empresa conhecida, foi mantida nas campanhas da seguradora. “Em relação à seguradora, não há nenhum inconveniente em manter o humor na comunicação. O defunto é que tem que sair um pouco de cena”, destacava Bulcão, com humor.

O problema referente à criação de um conceito de produto, claro e acessível para seus clientes, que ajudasse a explicar a importância do seguro e, além disso, diferenciasse e favorecesse a identificação de sua marca com os clientes deveria ser enfrentado. Porém, a empresa esbarrava em algumas limitações referentes ao próprio segmento com o qual optou trabalhar. Bulcão ilustrava os problemas enfrentados da seguinte forma:

“A adesão ao seguro é fácil, pois devem ser respondidas 4 ou 5 perguntas. Porém escrever a frase afirmando que estão em boas condições de saúde é um problema. Pode ser contornado fazendo uma cruz, porém assinar a proposta é em si constrangedor, pois grande parte das pessoas mal consegue escrever o próprio nome e se sente acanhada por isso.”

A SINAF estava, assim, diante dos seguintes desafios:

- . O negócio de seguros de vida era, por natureza, “sempre vendido e nunca comprado”, como afirmava Pedro Bulcão.
- . O segmento requeria maior tangibilização do serviço, para que percebesse seu valor e se dispusesse a pagar por ele.
- . Era necessário fazer com que o segmento percebesse que estava diante de um serviço acessível. A percepção do público-alvo era de que o serviço oferecido não era compatível com seu poder aquisitivo.
- . Os corretores necessitavam empregar com mais afinco suas habilidades, apesar de receberem uma comissão inferior à praticada por outras seguradoras, devido ao baixo valor do tíquete médio.

Estes desafios pareciam estar dispostos ao longo do horizonte, enquanto Pedro Bulcão, pensativo, mantinha o curso do leme de seu barco. O final do domingo se anunciava com o sol repousando no firmamento. Era hora de voltar e estabelecer

a nova rota que deveria ser seguida por sua empresa em um mar ainda não navegado.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Discutir questões relacionadas com estratégia de marketing, posicionamento, marketing mix, comportamento do consumidor, ampliação de mercado consumidor, ambiente de marketing, estratégias de produto-mercado, marca, comunicação, imagem, análise *SWOT* e estratégias de crescimento.

FONTES DE OBTENÇÃO DOS DADOS

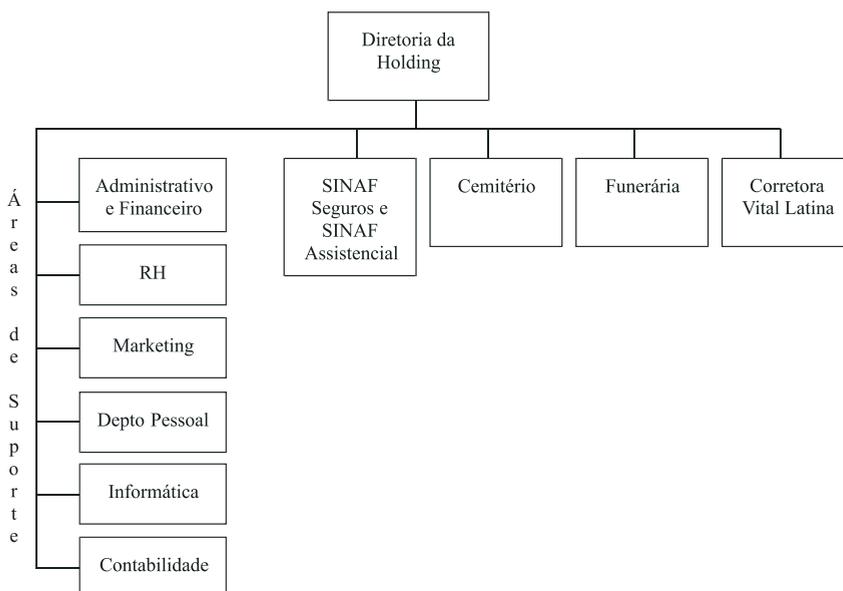
Os dados para elaboração deste caso foram obtidos por meio de trabalho de campo e de pesquisa documental, incluindo a monografia elaborada pela gerente de marketing da empresa, sra. Márcia Denise de Souza Ponte e Almeida.

UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

Caso recomendado para uso em programas de mestrado em Administração e de formação executiva.

ANEXO 1: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A estrutura organizacional do Grupo SINAF seguia um modelo em que as áreas de suporte atendiam as diversas unidades de negócio. A estrutura atual pode ser vista a seguir:



O controle da organização era detido pela Java Participações Ltda., holding que reunia os herdeiros de um dos fundadores. O poder de decisão, formalmente nas mãos de Pedro Bulcão, era apoiado por um conselho informal composto por sua mãe, um de seus irmãos e um primo.

Além da diretoria da holding, Pedro acumulava as diretorias executivas das empresas, com exceção da SINAF Seguros e da Corretora. A SINAF Seguros contava com um diretor técnico e Pedro atuava como diretor comercial. Já a Corretora possuía uma diretoria técnica e outra operacional ocupadas por profissionais especializados.

As Unidades de Negócio eram clientes das áreas de suporte. A prioridade de atendimento era administrada pelo gerente de cada área, não havendo priorização, conforme a unidade de negócio, ou conforme o cargo do solicitante.

O início da operação de seguros fez com que a estrutura inicial do grupo fosse formalizada e amadurecida sofrendo as seguintes alterações (já retratadas no organograma apresentado):

- . Substituição dos serviços externos de contabilidade com a criação de um departamento.
- . Criação de uma área de RH com maior investimento e autonomia, responsável por reforçar a estrutura de pessoal, com a contratação de novos funcionários. Todos os funcionários do grupo (inclusive de unidades de negócio como a funerária) receberam treinamento, quando da mudança para seguradora, a fim de homogeneizar o comportamento dos empregados. O Departamento de Pessoal permaneceu com as atividades burocráticas relacionadas a pagamentos, desligamentos, admissões, etc.
- . Criação de uma área de administração financeira, operando entre Pedro e as demais áreas de suporte, visando mensurar os resultados.
- . Criação do departamento de marketing.
- . Reformulação da área de informática, em *hardware* e *software*. Foi montada uma base tecnológica que permitia a expansão geográfica do grupo com maior facilidade, utilizando recursos de telecomunicações e envio de dados *on line*.
- . Reformulação da unidade de negócio de assistência funeral, a fim de atender às exigências de uma seguradora. Foi criada uma diretoria técnica que contava, pela primeira vez, com um diretor estranho à família controladora.
- . Reformulação do departamento de vendas, com a criação da corretora Vital Latina, para a qual foi transferida toda a força de vendas da antiga SINAF Assistencial. Todos os vendedores foram treinados e habilitados a trabalhar com seguros de vida, conforme norma da SUSEP.

Segundo informações prestadas pela gerente de marketing da SINAF, S^{ra} Márcia Almeida, o grupo SINAF exigia o terceiro grau para os cargos de chefia e para alguns departamentos específicos. Para as demais funções técnicas, a exigência na decisão de novas contratações era o segundo grau, em consonância com uma iniciativa do grupo SINAF de montar salas de Telecurso de 1º e 2º graus, para nivelar todos os funcionários.

Eram oferecidos incentivos aos estudos relacionados à função desempenhada pelos profissionais, sendo custeados 50%, 75% ou 100% das mensalidades, bem como cursos de atualização, além de ser estimulada a participação em seminários e congressos.

As premiações e a remuneração variável estavam restritas ao departamento comercial. A área de RH vinha trabalhando na elaboração do Plano de Carreiras.

Os benefícios oferecidos pelo grupo SINAF eram: seguros saúde, de vida e de assistência funeral, assistência odontológica, ticket alimentação e vale-transporte.

Eram promovidas ações de marketing interno, com o concurso das gerências de RH e de Marketing.

ANEXO 2: INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

Informações que retratam a evolução dos resultados da SINAF Assistencial durante o período de implantação do negócio de seguros de vida.

	2.002	2.001	2.000	1.999
TOTAL DAS RECEITAS	13.437.988,03	11.441.934,49	8.942.504,36	7.608.146,42
RESULTADO LÍQUIDO	1.645.958,42	1.643.050,01	1.203.209,11	614.788,83
RESULTADO LÍQUIDO - % sobre receitas	12%	14%	13%	8%
DESPESAS COM PROPAGANDA	1.317.452,32	314.023,81	260.000,03	470.836,27
PROPAGANDA - % do faturamento	10%	3%	3%	6%

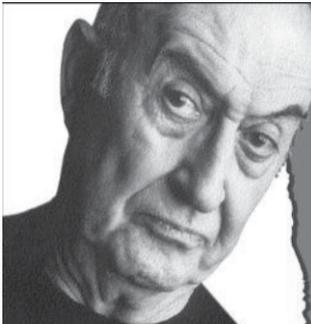
ANEXO 3: CAMPANHAS DE COMUNICAÇÃO DA SINAF ASSISTENCIAL

Os anúncios veiculados em *outdoors*, *busdoors* e *jornais*.



Nossos clientes nunca voltaram para reclamar.

ASSISTÊNCIA FUNERAL
0800-223344 



Cremação. Uma novidade quentinha do SINAF.

 **LIGUE GRÁTIS**
0800-223344
ASSISTÊNCIA FUNERAL

ANEXO 4: A INDÚSTRIA E O MERCADO DE SEGUROS DE VIDA NO BRASIL

A necessidade de experimentar a sensação de segurança acompanha o ser humano desde os primórdios da civilização.

O aperfeiçoamento das relações sociais levou à criação de formas de proteção do patrimônio, que resultaram na criação do seguro, que operava como um artifício para constituir uma proteção sob a forma de reserva econômica, dedicada à diluição do risco de um imprevisto que pudesse causar lesão aos bens protegidos.

O seguro, em sua forma aperfeiçoada, passou a ter por propósito o restabelecimento da condição econômica do segurado, prejudicada pela ocorrência de um sinistro.

Até meados do século XIX, o seguro de vida era proibido pelo Código Civil Brasileiro. A única exceção eram os escravos, tratados pela lei como coisas passíveis de propriedade. A partir de 1855 foi autorizado o funcionamento da Tranqüilidade, a primeira empresa a fazer seguro de vida tanto de pessoas livres como de escravos.

A partir de 1992, uma série de medidas desreguladoras do mercado foi baixada. A Lei 6051/92 promoveu as modificações pretendidas, passando a permitir maior autonomia de preços às seguradoras, em decorrência da adoção do acompanhamento atuarial. Assim, as seguradoras que carregassem menor nível de risco em suas carteiras poderiam repassar aos preços as reduções de custos, levando a uma guerra de preços e à modificação nas posições do *ranking* das seguradoras. As empresas rapidamente buscaram ajustar os seus custos, de modo a se manterem competitivas.

Outro efeito da desregulamentação foi o aumento do número de seguradoras, passando de 96 empresas em 1985, para 127 em 1992. Não obstante, o grau de concentração na indústria se manteve elevado, com as cinco maiores empresas respondendo por mais de 50% do faturamento total da indústria. Apesar de quatro das cinco empresas pertencerem a conglomerados bancários, somente cerca de 21% dos seguros eram comercializados pela rede bancária. A maior parte das vendas era efetuada por corretores. As empresas menores optaram por uma política de marketing voltada para a especialização, restringindo-se em sua maioria à atuação regional.

O mercado brasileiro indicava que a indústria de seguros ainda tinha muito a crescer. Enquanto na Coréia do Sul, no Japão e na Argentina as transações atingiam respectivamente 11,6%, 8,8% e 2,7% do PIB, no Brasil alcançava pouco mais de 1%, o que era atribuído à ineficiência operacional, à baixa produtividade, à pouca variedade na oferta de produtos e às técnicas de formação de preços pouco desenvolvidas.

O mercado segurador era usualmente dividido em dois grandes segmentos: pessoas físicas e jurídicas.

No segmento das pessoas físicas, o baixo nível da renda *per capita* aliado à concentração da riqueza, restringia o número de consumidores potenciais a cerca de um terço da população, assim distribuídos: 45 milhões de pessoas pertencentes às classes A e B e cerca de cinco milhões pertencentes à classe C.

Em adição à limitação do poder econômico, o nível de penetração do seguro era ainda muito baixo, mesmo nas camadas de alta renda, quando comparados os resultados com países mais desenvolvidos. Na classe B, por exemplo, 50% não possuíam qualquer tipo de seguro. Este produto ainda era desconhecido de parcela substancial dos consumidores, não sendo visto como com algo necessário e importante para ser adquirido.

A distribuição geográfica do mercado concentrava-se na região sudeste, respondendo o Estado de São Paulo por cerca de 51% e o Rio de Janeiro por outros 23%, conforme informações obtidas junto à Federação das Empresas de Seguros Privados - FENASEG.

Apesar do fraco desempenho comparado, muitas seguradoras estrangeiras passaram a operar no País. Nos ramos de Vida e Previdência, a internacionalização do mercado segurador superou os 50%.

ANEXO 5: PESQUISAS DE MERCADO

Para a compra da SINAF seguros, o grupo contratou, com o Instituto de Pesquisa Gerp, uma pesquisa de mercado composta de três fases: uma pesquisa exploratória e qualitativa, feita a partir de um grupo de foco cujo objetivo era entender melhor quais os conceitos envolvidos quando o assunto era seguro de vida; uma pesquisa quantitativa para verificar qual o perfil dos clientes da SINAF Assistencial; uma pesquisa quantitativa aplicada à população em geral (não clientes) a fim de perceber a aceitabilidade do novo produto (seguro de vida).

A terceira fase foi elaborada a partir de 400 entrevistas com pessoas das classes C e D (critério BRASIL), casadas ou amigadas, que possuísem filhos e que residissem na área pesquisada, ou seja, Zona Norte e Subúrbio da cidade do Rio de Janeiro e Baixada Fluminense. Apesar de focar também a classe B2, esta por representar apenas 20% do número de clientes, não foi considerada na pesquisa.

Os entrevistados foram selecionados por cotas, em função das variáveis sexo, faixa etária, classe econômica e área de residência. Os dados foram ponderados em função do peso relativo da classe econômica (critério BRASIL) e da área de residência total pesquisada.