

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS SARANDI
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

FABIANA LUCIA MADALOS DA SILVA

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:

Uma análise das estratégias competitivas em uma organização do ramo segurador e seus canais de distribuição: O caso da empresa Ana Terra Seguros

SARANDI

2018

FABIANA LUCIA MADALOS DA SILVA

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:

Uma análise das estratégias competitivas em uma organização do ramo segurador e seus canais de distribuição: O caso da empresa Ana Terra Seguros

Estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Sarandi, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Clodovi Bortolon

SARANDI

2018

FABIANA LUCIA MADALOS DA SILVA

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:

Uma análise das estratégias competitivas em uma organização do setor segurador e seus canais de distribuição: O caso da empresa Ana Terra Seguros

Estágio supervisionado aprovado em ____ de _____ de 2018, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, pela banca examinadora formada pelos professores:

Prof. Me. Clodovi Bortolon
UPF - Orientador

Prof.
UPF

Prof.
UPF

SARANDI

2018

Dedico este trabalho a minha mãe Noeli, e ao meu padrasto Alvarir, pelo apoio incondicional e por não terem medido esforços para que eu concluísse essa etapa de minha vida. Da mesma forma, às inúmeras pessoas que conheci e convivi ao longo destes anos no curso de Administração da UPF, pelo aprendizado, conhecimento, e alegrias compartilhadas, que fizeram enriquecer minha formação profissional e pessoal.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me guiar nessa jornada, e ter me abençoado com saúde e força para conseguir enfrentar as dificuldades encontradas durante essa etapa, e em toda a minha vida.

A Universidade de Passo Fundo, por ter me proporcionado os conhecimentos necessários ao longo desses anos, os quais desenvolveram-me tanto como profissional, como quanto ser humano.

O meu professor orientador Clodovi Bortolon, pelo suporte, ajuda e paciência fornecida para a realização desse trabalho.

Com muito amor, agradeço minha mãe Noeli, e meu padrasto Alvarado pelo apoio, incentivo, companheirismo, e pela paciência dada nos momentos em que precisei.

A empresa Ana Terra Seguros, especialmente aos gestores Gieri, Claiton, e Vânia, por permitirem e contribuírem com as informações necessárias para realização desse trabalho. Agradeço também os colaboradores das franquias da organização que colaboraram para o desenvolvimento do trabalho.

Aos meus colegas, pelo apoio recebido durante a graduação, especialmente aqueles os quais construímos algo além do coleguismo, aqueles em que a amizade prevaleceu e irão estar comigo para sempre, mesmo que não fisicamente, mas com certeza em meu coração.

Por fim, a todas as pessoas que, mesmo não listadas aqui, auxiliaram no desenvolvimento dessa etapa. A todos vocês, meus sinceros agradecimentos.

“Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que quiser. Mas tenho que querer o que for. O êxito está em ter êxito, e não em ter condições de êxito. Condições de palácio tem qualquer terra larga, mas onde estará o palácio se não o fizerem ali? ”

(Fernando Pessoa)

RESUMO

SILVA, Fabiana Lucia Madalos da. **Alinhamento estratégico: Uma análise das estratégias competitivas em uma organização do setor segurador e seus canais de distribuição: O caso da empresa Ana Terra Seguros.** Sarandi, 2018. 97 fls. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2018.

O estudo aqui apresentado tem como objetivo geral analisar se os seus canais de distribuição de serviços da empresa Ana Terra Corretora de Seguros, dispostos na forma de franquias, estão alinhados com as estratégias competitivas da organização. Os objetivos específicos consistem em conhecer quais são as atuais estratégias competitivas da organização, descrever quais são os canais de distribuição da empresa, verificando o nível de alinhamento estratégico dos mesmos, para então, sugerir melhorias propondo ações que contribuam para um melhor alinhamento estratégico. Para que o objetivo proposto no trabalho fosse atingido, a metodologia utilizada contou com a aplicação de entrevistas aos gestores da organização, a fim de evidenciar quais as atuais estratégias da empresa e a percepção dos mesmos com relação as suas franquias, e após, a aplicação de um questionário estruturado, com questões de múltipla escolha, aos colaboradores das franquias da organização, para que fosse possível obter dados sobre a percepção deles para com a empresa franqueadora, e o nível de alinhamento estratégico. Os resultados demonstram que existem falhas que dificultam a organização manter-se alinhada com as suas franquias. Ao final são recomendadas ações de melhorias tanto para a empresa Ana Terra Seguros, a franqueadora, como também para seus canais de distribuição, as franquias, com a finalidade de alinhar as operações e as estratégias entre eles, sabendo que o que os une é a busca por objetivos comuns.

Palavras-chave: Administração estratégica. Canais de distribuição. Franchising. Alinhamento estratégico.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Possui conhecimento sobre a história da Ana Terra Seguros, sua missão, visão e valores?.....	67
Gráfico 2 – Possui conhecimento sobre quais são, e onde estão localizadas as demais franquias da Ana Terra Seguros?.....	68
Gráfico 3 – Sobre as operações rotineiras, sabe-se que após a implantação/conversão para uma franquia podem ocorrer mudanças de padronização. Quanto aos procedimentos diários da franquia (vendas/operacional) após franquear-se com a Ana Terra Seguros houve mudanças nos mesmos?.....	69
Gráfico 4 – Possui total conhecimento e prática de alguns padrões prezados pela Ana Terra Seguros, como: Maneira de atendimento ao telefone; Utilização do uniforme; Maneira que as solicitações devem ser feitas a matriz; Atendimento aos clientes.	70
Gráfico 5 – Possui dificuldades/dúvidas com relação aos produtos comercializados (caso seja vendedor) ou forma de cotação (caso seja operacional)?.....	71
Gráfico 6 – O franqueado deverá operar bem o negócio, com a transferência de conhecimento (Know-how) e informações á suas franquias. Sobre a necessidade de treinamentos/encontros/reuniões da Ana Terra Seguros para com sua franquia, qual a periodicidade que em sua opinião o mesmo deveria acontecer?.....	72
Gráfico 7 – Quanto aos erros/falhas da franquia, tanto operacionais como comerciais, na maioria das vezes os mesmos acontecem por:.....	73
Gráfico 8 – A distância não pode impedir o bom relacionamento entre franqueador e franquia. De acordo com a sua experiência, que conceito atribui à comunicação da franquia com a Ana Terra Seguros?.....	74
Gráfico 9 – Quanto a eficiência dos retornos das solicitações feitas à franqueadora, de acordo com a sua experiência:	75
Gráfico 10 – Qual o ramo de seguros que, em sua opinião, no geral, a franquia mais se detém a comercializar?.....	76
Gráfico 11 – Sabe-se que os hábitos e a cultura da região onde está instalada a franquia, influenciam na comercialização de produtos e/ou serviços. No geral, o mercado consumidor da sua região, na contratação do seguro, preocupa-se com:.....	77
Gráfico 12 – Quanto à concorrência na região.....	78

Gráfico 13 – Você considera que a Ana Terra Seguros (franqueadora) recebe com prontidão as ideias, sugestões, ou dúvidas da Franquia?79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo básico de estratégia na escola do design.....	20
Figura 2 - A matriz SWOT.....	37
Figura 3 - Prêmios de seguros por Ramo (% do total – 2015).....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gênero.....	65
Tabela 2 - Idade.....	65
Tabela 3 - Experiência na empresa.....	66
Tabela 4 - Número de colaboradores atuantes na franquia.....	66
Tabela 5 – Identificação da franquia.....	66

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	CONCEITOS INICIAIS E CENTRAIS DE ESTRATÉGIA	17
2.2	O ESTRATEGISTA	18
2.3	ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS	20
2.3.1	Evolução dos serviços	21
2.3.2	Características distintas dos serviços	22
2.3.2.1	<i>Simultaneidade</i>	22
2.3.2.2	<i>Mercadoria Perecível</i>	23
2.3.2.3	<i>Intangibilidade</i>	23
2.3.2.4	<i>Heterogeneidade</i>	23
2.3.3	A estratégia em serviços	24
2.4	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	25
2.4.1	Composto mercadológico	26
2.4.2	Canais de distribuição	27
2.4.3	Franquias	29
2.5	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE	30
2.5.1	Análise do ambiente	31
2.5.1.1	<i>O ambiente externo</i>	32
2.5.1.2	<i>As 5 forças competitivas</i>	33
2.5.1.3	<i>O ambiente interno</i>	35
2.5.1.4	<i>Matriz SWOT</i>	36
2.5.2	Estratégias de expansão de mercado	37
2.5.3	Alinhamento estratégico	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	41
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO	42
3.3	UNIVERSO DE PESQUISA	43
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	44
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	46
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS	48
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR SEGURADOR	48
4.2	APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	51
4.2.1	Missão, Visão e Valores	51
4.3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS	52
4.3.1	Análise das entrevistas aplicada aos gestores da empresa Ana Terra Corretora de seguros	52
4.3.2	Análise dos questionários aplicados aos colaboradores das franquias da empresa Ana Terra Corretora de seguros	64
4.4	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	83
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
	REFERÊNCIAS	88
	APÊNDICES	91

APÊNDICE A – ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES DA ANA TERRA SEGUROS	92
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DAS FRANQUIAS DA ANA TERRA SEGUROS	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF: Associação Brasileira de Franchising;

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats;

SUSEP: Superintendência de Seguros Privados;

IRB: Instituto de Resseguros do Brasil;

CNSP: Conselho Nacional de Seguros Privados;

PIB: Produto Interno Bruto;

COF: Circular de Oferta de Franquia.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente complexo de constante transformação atinge direta e indiretamente as organizações. Associadas às crises ou oportunidades, as mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas exercem um alto impacto sobre as empresas, as quais precisam desenvolver as adaptações necessárias para sobreviverem. Os índices de falências, ou descontinuidade organizacional, demonstram que as mudanças no cenário ocorrem, muitas vezes, em uma velocidade maior do que a capacidade de ajuste de muitas empresas. No entanto, assim como eventos negativos e não esperados revelam-se nesse cenário, as estratégias organizacionais também surgem, possibilitando uma maior capacidade de adaptação das organizações, podendo conduzir a criar ou a manter vantagens competitivas.

Assim sendo, independente do setor de atuação no qual a organização está inserida, ter um pensamento estratégico e uma consequente decisão estratégica se faz extremamente importante, para dentre outros tantos motivos, antecipar-se com relação às tendências do mercado e melhorar os processos organizacionais. Hoje a proatividade é um grande diferencial para empresas que buscam alavancar seus potenciais, obter um maior alcance de mercado, e expandir seu portfólio de produtos ou serviços.

A incessante busca das organizações por maneiras de expansão de seus negócios contribuiu para economia de serviços crescer significativamente nas últimas décadas. Da mesma forma, o mercado de seguros ganhou força no decorrer dos anos, sendo que inúmeras são as variáveis que envolvem esse setor e vem contribuindo para essa expansão. Com isso, os gestores devem estar aptos a analisar o ambiente, gerenciar a organização, e tomar decisões estratégicas compreendendo o impacto de suas ações.

Contudo, mais importante do que a formação de estratégias em si, é desenvolvê-las e implantá-las com efetividade em todos os canais da organização, monitorando continuamente se os recursos estão alinhados às suas diretrizes, acompanhando, portanto, o dinâmico processo de formação, implantação e alinhamento de tal estratégia na empresa.

Logo, o alinhamento estratégico se faz importante pois unifica a visão de todas as partes da organização. Todos os envolvidos no negócio devem focar em um mesmo objetivo final e agir na busca para alcançá-lo. Estratégias desconhecidas ou desalinhadas nas organizações podem manter um processo em movimento, mas sem resultados efetivos. Por não estarem alinhadas adequadamente, se torna praticamente impossível focar as ações na direção dos alvos que se deseja alcançar.

A organização que possui essa compreensão está apta para desenvolver estratégias definidas e claras, que atinjam e sejam de conhecimento de todos os envolvidos da organização, sabendo com isso, que todos de alguma forma colaboram para que tais estratégias sejam implantadas de maneira efetiva e duradoura, contribuindo para um alinhamento das mesmas em toda a estrutura organizacional.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O processo de adoção do Franchising como um sistema de canal de distribuição em empresas prestadoras de serviços vem apresentando um alto crescimento de mercado nos últimos anos, e é considerado uma importante decisão estratégica de expansão de negócio nas organizações. O mesmo tem como propósito, um sistema de venda, na qual o franqueador cede ao franqueado o direito ao uso da marca da empresa, infraestrutura, e direito da distribuição exclusiva ou não de produtos ou serviços. Segundo a ABF – Associação Brasileira de Franchising (2017), o setor de franquias no Brasil, na contramão de muitos segmentos, registrou R\$ 151,2 bilhões de faturamento no ano de 2016, representando um aumento de 8,3% em relação a 2015. O Rio Grande do Sul participou com 5% da distribuição das redes franqueadoras no Brasil, ficando em 5º lugar, atrás apenas dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais.

Com isso, após estudos e análises sobre a viabilidade de implantação dessa estratégia, no mês de janeiro do ano de 2016, a empresa estudada torna-se uma franqueadora, abrindo oportunidade para outras empresas virem a ser franqueadas da organização, modificando também as antes filiais em franquias, aderindo esse processo como novos canais de distribuição de seus serviços, no intuito de expandir seu portfólio de produtos para outros locais, com o objetivo de obter um maior alcance de mercado.

Sabe-se que a relação entre franqueador e franqueado deve ser mais do que apenas um contrato firmado entre as partes, pois envolve uma série de aspectos que precisam ser muito bem analisados, para que conflitos possam ser evitados. No que diz respeito ao franqueado é interessante que o mesmo analise as regras e padrões a serem seguidos, que já fazem parte da estratégia da marca franqueadora. Essa por sua vez, deve realizar um estudo minucioso do perfil de cada franqueado, para que ocorra a certeza que o mesmo irá atender os requisitos mínimos esperados.

No caso da implantação de franquias, se faz ainda mais importante um alinhamento estratégico entre as partes, sabendo que o que ocorre em muitas empresas que não o possui, é

que cada colaborador trabalha em sentidos diferentes, o que prejudica diretamente tanto o franqueador como o franqueado. Em organizações onde o alinhamento estratégico está presente em todas as partes da empresa, o colaborador sabe exatamente qual é o papel que representa na organização, qual irá ser impacto de cada uma de suas ações, e possui a consciência que os seus objetivos individuais representam e ajudam na conquista dos objetivos organizacionais.

Diante disso, tendo em vista o grande aumento do sistema de franquias não só no Brasil, bem como em outros países nos últimos anos, levando em consideração a adoção dessa estratégia como um sistema de canal de distribuição de serviços pela organização estudada, e por fim, sabendo da importância de um bom alinhamento estratégico na relação entre empresa e canal de distribuição, a fim de se obter um bom desenvolvimento e crescimento de ambas as partes, o presente estudo busca responder a seguinte questão:

De que maneira os canais de distribuição estão alinhados com as estratégias competitivas em uma empresa do ramo segurador?

A partir da pesquisa e da análise das estratégias competitivas da organização, este estudo tem por objetivo auxiliar a mesma na busca por métodos de alinhamento em seus canais de distribuição, contribuindo com isso, para o contínuo crescimento do negócio, o fortalecimento dos objetivos comuns, e a resolução de possíveis falhas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar se os canais de distribuição estão alinhados com as estratégias competitivas da empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar quais as atuais estratégias competitivas da empresa;
- Descrever quais são os canais de distribuição da empresa Ana Terra Corretora de Seguros;
- Verificar o nível de alinhamento dos canais de distribuição;
- Propor ações de alinhamento estratégico entre a empresa e seus canais de distribuição.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo busca apresentar uma abordagem teórica de autores, cujos estudos fazem referência ao setor de serviços, mercado segurador, bem como estratégia e competitividade empresarial, marketing estratégico e suas abrangências, e alinhamento estratégico, buscando conceitos e ideias que serão desenvolvidos de forma a conduzir a resposta do problema de pesquisa.

2.1 CONCEITOS INICIAIS E CENTRAIS DE ESTRATÉGIA

A década de 1970 foi marcada por, dentre outros fatores, as discontinuidades na economia, a grande recessão, e as modificações nos comportamentos dos grupos sociais. Foi um ritmo de mudanças acelerado de tal forma, que muitos executivos não conseguiam definir a trajetória que a empresa deveria seguir. Com a perplexidade e a incerteza quanto ao futuro, houve a rápida propagação do conceito e das técnicas do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 1991).

Oliveira (1991), ainda complementa sobre os processos iniciais da estratégia, quando expõe que inicialmente ocorreram resistências ao planejamento estratégico devido a aspectos psicológicos, sociais e políticos envolvendo a população. Após uma nova realidade no cenário geral, ocorreu à simplificação do processo, consolidando uma variedade de metodologia de aplicação, reduzindo o nível de resistência dos empresários.

Com o passar dos anos, percebe-se mais fortemente o quão as organizações deveriam ser flexíveis, respondendo rapidamente as mudanças competitivas de mercado, medindo constantemente seu desempenho para atingir a melhor prática, e nutrindo algumas competências básicas na corrida por manter-se á frente dos rivais. Logo, essas são algumas ações da estratégia (MINTZBERG *et al*, 2006).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4), estratégia é “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

Embora alguns estudos tenham concluído que o aumento da lucratividade de uma empresa normalmente não acompanha a aplicação de uma administração estratégica, muitas pesquisas sugerem que um sistema eficiente de estratégias organizacionais pode aumentar a lucratividade (CERTO; PETTER, 2010).

Algumas das vantagens da estratégia é que a mesma promove a coordenação das atividades, ou seja, sem a estratégia para coordenar os esforços, as pessoas puxam em diferentes direções, o que ocasiona o caos. A mesma também possibilita os indivíduos compreender a organização na qual estão inseridos, distinguindo-a das outras (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Com isso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 33) são categóricos quando dizem que “as estratégias (e o processo de administração estratégica) podem ser vitais para as organizações tanto por sua ausência quanto por sua presença”.

2.2 O ESTRATEGISTA

“Executivo-estrategista é aquele que está constantemente “ligado” e interativo com os fatores ambientais, desenvolvendo e exercitando estratégias (com suas alternativas), visando otimizar a interação da empresa com o ambiente” (OLIVEIRA, 1991, p. 40).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o gestor da organização em muitos momentos é descrito como o principal estrategista do ambiente, porém, os autores destacam o trabalho de todos os envolvidos como sendo estrategistas, quando diz que:

Existe uma tendência de descrever o executivo principal como um estrategista, que fica lá no alto concebendo as grandes ideias, enquanto todos os outros cuidam dos pequenos detalhes. Mas o trabalho não é bem assim. Grande parte desse trabalho tem a ver com seus próprios pequenos detalhes – reforçar a perspectiva existente (e a “cultura”) em todos os tipos de deveres que competem a uma pessoa nesta posição-chave, desenvolver contatos para descobrir informações importantes, negociar acordos para reforçar as posições existentes, e assim por diante (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 32).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 21), vão de acordo com a percepção acima quando afirmam que “Líderes estratégicos são pessoas situadas em vários setores da empresa, que utilizam o processo de administração estratégica para ajudar a empresa a atingir a sua visão, e missão”.

Outra visão que vai de acordo com a percepção dos autores acima é a de que nem todos os pensadores ficam no topo da organização:

Será que “pense, depois faça” é realmente a melhor maneira, em especial quando os pensadores ficam no topo de uma “hierarquia” imaginada ou, pior ainda, ficam fora, em uma firma de consultoria, enquanto os executores devem arrumar-se com a

implementação lá embaixo? Até que ponto esta visão da organização – o poderoso líder, educado na escola certa, resolvendo tudo em seu escritório – corresponde à necessidade real? (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 49).

Podem-se citar algumas características que estão presente no estrategista: As comportamentais, como: Atitude racional; empreendedora; possuir diálogo amplo e otimizado; bom relacionamento; ser negociador; ter valores culturais; interesse pelo negócio; comprometimento, ser leal. As características de habilidade: Saber trabalhar com as turbulências ambientais; estar voltado para a inovação; ter adequado processo de tomada de decisão; ter autocontrole; ser um agente de mudanças. E por fim, estão presentes no estrategista as características de conhecimento: inteligência emocional; a busca por consolidar informações, raciocínio lógico, trabalhar em tempo real; ter enfoque em resultados (OLIVEIRA, 1991).

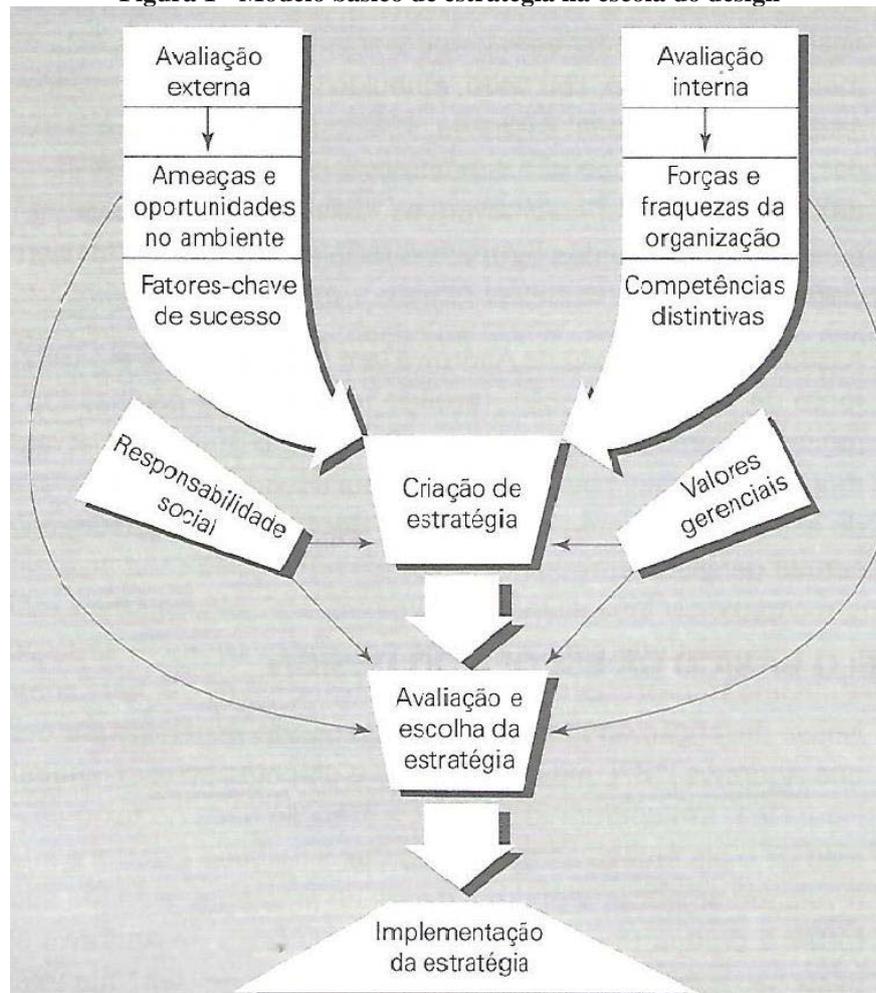
Porém, grande parte dos executivos tem uma mentalidade imediatista, ou seja, apenas conseguem visualizar o que vai acontecer em um período curto de tempo e apenas o que se passa dentro de um setor da organização (COSTA 2002, p. 15).

Logo, o autor traz a importância de uma mentalidade estratégica:

Alguns executivos têm uma visão mais ampla, pois são capazes de visualizar, com bom nível de detalhes, tudo o que vai acontecer num espaço de tempo, digamos, de 12 meses, estendendo também seu horizonte espacial. A mentalidade estratégica é necessária para a visão do futuro, para abstrair do presente momento e do que está sendo efetuado durante o ano, a fim de se colocar numa posição adequada, transportando essa visão para cinco a dez anos à frente e posicionando-se em uma perspectiva global (COSTA, 2002, p. 15).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as crenças e preferências pessoais dos estrategistas, influenciam no processo de implantação da estratégia, são os chamados valores gerenciais.

Figura 1 - Modelo básico de estratégia na escola do design



Fonte: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, (2010)

Um dos principais problemas é a inadequação da auto avaliação por parte do estrategista, o que cria uma situação irreal e inadequada. Não são todos os executivos da alta administração da empresa que podem ser nomeados estrategistas, empreendedores e estadistas. Esse status é um privilégio de poucos (OLIVEIRA, 1991).

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

Serviço é uma ação oferecida de uma parte para outra, e mesmo que o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, e geralmente de natureza intangível (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Ainda para Lovelock e Wirtz (2006), o mercado de serviços é moldado por, entre outros fatores, as políticas governamentais, as mudanças sociais, as tendências em negócios, os avanços na tecnologia, e a internacionalização. Com isso, os gestores devem estar

dispostos a reagir a essas mudanças conforme necessário, sendo isso determinante para a sobrevivência e prosperidade da empresa.

A administração de serviços segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), traz o que se define por pacote de serviços, conjunto de características percebidas pelo cliente no momento da contratação do serviço, e que exercem influência na sua percepção, são elas:

- Instalações de apoio: Diz respeito aos recursos físicos utilizados no serviço. Exemplo: as instalações físicas do local;
- Bens facilitadores: É o material adquirido pelo cliente, ou que é oferecido a ele, durante a contratação do serviço;
- Informações: São os dados e informações fornecidas pelo cliente, que garante que a empresa possa oferecer um serviço personalizado e diferenciado para o mesmo;
- Serviços explícitos: São os benefícios que prontamente são percebidos pelo cliente após a contratação do serviço. Exemplo: Ausência de dor após restauração de um dente;
- Serviços implícitos: São as características extrínsecas dos serviços, muitas vezes presentes apenas no psicológico do consumidor. Exemplo: Saber que a marca da empresa em que o cliente está contratando o serviço é reconhecida internacionalmente.

Tais características são percebidas pelo consumidor, que por sua vez gera a percepção do serviço. Porém, para Barney e Hesterly (2011, p. 11) “os benefícios dos produtos ou serviços de uma empresa são sempre uma questão de percepção do consumidor, e percepções não são fáceis de medir”.

2.3.1 Evolução dos serviços

Continuamente novos serviços são lançados para satisfazer as necessidades das pessoas. Com isso, o setor está passando por uma mudança, diga-se de passagem, que revolucionária, afetando drasticamente a vida das pessoas, que até não muito tempo atrás não viam a necessidade de trocar e-mails, ter a facilidade de realizar transações bancárias online, entre outros. Hoje, esses são serviços considerados essenciais na vida de muitos (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Inicialmente no século XX somente 3 em cada 10 trabalhadores nos Estados Unidos atuavam em empresas prestadoras de serviços. No ano de 1950, 50% da força de trabalho concentra-se nesse setor. Em 2005 estima-se que o mercado de serviços foi responsável por 80% dos empregos no País, o que tirou o posto de sociedade industrial, e concedeu o posto de sociedade pós-industrial ou de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Fitzsimmons e Fitzsimmons acreditam na grande evolução que o setor vem apresentando nos últimos anos, salientando o auxílio da tecnologia nesse processo:

Da mesma forma que a tecnologia maquinaria transformou um dia uma economia baseada na agricultura em uma economia baseada na indústria, a tecnologia da informação está transformando a nossa economia industrial em uma economia de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 59).

Os serviços contribuem com uma alta participação na economia da maioria dos países. Sendo que, à medida que um país cresce a participação equivalente de empregos em todos os setores, inclusive o de serviços, sofre um alto impacto (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

2.3.2 Características distintas dos serviços

Sabe-se que na ocorrência da compra de bens tangíveis por consumidores, os benefícios decorrem da propriedade de objetos físicos, no caso da contratação de um serviço os benefícios são notados por ações ou desempenho do mesmo (LOVELOCK; WIRTZ 2006).

Seguindo essa percepção, para Spiller *et al.* (2011) os serviços são menos tangíveis que bens e produtos, sua produção e consumo ocorrem simultaneamente e são inseparáveis de seus produtores, podendo ter grande variedade em preço e qualidade, pois dependem de variáveis como: onde, quando, e por quem são prestados. Por fim, outro aspecto importante é que os serviços não podem ser estocados.

Os serviços apresentam quatro características distintas, que afetam diretamente o desenvolvimento dos programas de marketing, são elas: A intangibilidade, a variabilidade, a inseparabilidade, e a perecibilidade (KOTLER; KELLER, 2012).

Portanto, diferentemente dos produtos, por meio de tais características, é possível tomar decisões sobre as variáveis existentes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

2.3.2.1 Simultaneidade:

Os serviços são criados e adquiridos pelo consumidor simultaneamente, portanto não produzem estoques na organização, o que impede o uso de determinadas estratégias como confiar nos estoques em possíveis variações na demanda (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Seguindo na mesma percepção, Kotler e Keller (2012) afirmam que enquanto os produtos tangíveis, ou seja, bens materiais são fabricados, estocados, distribuídos, e logo após consumidos, no caso dos serviços geralmente os mesmos são simultaneamente produzidos e consumidos.

2.3.2.2 Mercadoria Perecível:

Traz a ideia que toda a vez que um serviço não for usado, o mesmo está perdido para sempre, sendo um desafio para a organização à utilização total da capacidade de serviços, tendo em vista as variações da demanda, já que não se podem criar estoques (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Spiller *et al.* (2011) consideram que a perecibilidade em serviços pode ser associada à perda de recursos pela prestação do serviço não ocorrida em determinada ocasião, sabendo da inviabilidade de estocagem do mesmo. Usa-se como exemplo a situação de lugares que não foram ocupados em uma viagem em algum meio de transporte.

2.3.2.3 Intangibilidade:

Produtos são objetos tangíveis, serviços são ideias e conceitos não palpáveis (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Segundo Spiller *et al.* (2011), a intangibilidade é um fator que impossibilita que o consumidor experimente ou avalie um serviço antes de utilizá-lo, o que pode induzir à desconfiança de que as reais características do serviço não sejam de acordo com as suas expectativas.

A característica da intangibilidade em serviços também é apresentada por Kotler e Keller (2012) quando os autores salientam que os serviços não podem ser vistos, tocados, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos.

2.3.2.4 Heterogeneidade:

Diz respeito à variação dos serviços de cliente para cliente, pois o consumidor em determinadas situações, pode se inteirar e participar no sistema da prestação de serviço, com isso pode ocorrer uma personalização do serviço prestado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Chamada também de variabilidade, segundo Spiller *et al.* (2011), essa característica tem, ainda, a ver com experiências passadas do consumidor com o prestador de serviços, aonde tais experiências podem ter sido positivas ou negativas. Essa variabilidade envolve condições ambientais como humor e concentração do prestador do serviço, e características físicas do ambiente como iluminação ou calor excessivo, o que faz com que ocorram diferenças entre uma prestação de serviço entre um mesmo prestador.

Ainda conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), a combinação da intangibilidade dos serviços com o cliente, sendo esse um participante na ocorrência da prestação de serviços, resulta na variação de serviços de um consumidor para outro.

Seguindo a linha das características distintas dos serviços apresentadas acima, algumas considerações importantes são:

- Os consumidores não possuem propriedade dos serviços como no consumo de bens;
- Serviços não podem ser estocados e são perecíveis;
- A intangibilidade dos serviços comanda o processo de criação de valor;
- Existe a dificuldade dos clientes em avaliar determinados serviços;
- Há distinções nas formas de canais de distribuição com relação a empresas manufatureiras (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.3.3 A estratégia em serviços

A seguir apresentam-se quatro ideias que podem ser adotadas por organizações, usadas como estratégia em serviços, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005):

- Tornar tangível o intangível: Por sua própria essência os serviços obtidos por consumidores são intangíveis. Nesse caso, uma estratégia a ser utilizada é a oferta por parte da empresa de algum recurso tangível para o cliente. Exemplo: Distribuição de Brindes.
- Personalização do produto padrão: É a ideia de customizar de uma forma geralmente simples, a prestação de serviço para o cliente, o que causa um efeito positivo e aproxima a empresa de seus consumidores: Exemplo: O atendente que se dirige ao cliente pelo seu nome.
- Redução do risco percebido: Diz respeito à confiança que o cliente deposita na organização, ou no profissional que irá prestar o serviço. Consumidores desejam informações convicidas, caso contrário, podem criar a impressão de que se está correndo riscos, o que faz surgir incertezas na contratação do serviço.

- Valorização do treinamento de pessoal: É uma estratégia que pode se tornar uma vantagem competitiva difícil de copiar. O treinamento de colaboradores em organizações resulta em uma melhora na qualidade do atendimento.

Lovelock e Wirtz (2006) argumentam sobre o uso de estratégias em organizações prestadoras de serviços, salientando o fator da concorrência e da expansão das organizações:

Á medida que a concorrência se intensifica no setor de serviços torna-se cada vez mais importante para as organizações de serviços diferenciar seus produtos por modos que sejam significativos para os clientes. Em economias altamente desenvolvidas, o crescimento está ficando mais lento em setores maduros de serviços de consumo, como serviços bancários, seguros, hotelaria e educação. Portanto, o crescimento corporativo deverá ter como base subtrair participação de concorrentes nacionais ou expandir-se para mercados internacionais. Em cada caso, as empresas têm de ser seletivas na escolha de clientes-alvo e procurar se diferenciar na maneira como se apresentam. Um nicho de mercado que talvez pareça muito restrito para oferecer vendas suficientes em um único país pode representar um mercado substancial quando visto na perspectiva internacional ou, até mesmo, global (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 51).

Quando se abrange estratégia na administração de serviços, é fundamental compreender o papel que o marketing representa. Marketing e estratégia estão intimamente ligados, com eles é possível entender e analisar os clientes, os concorrentes, o mercado, as forças ambientais e as tendências, sendo que um dos papéis do marketing é “ser o orientador primário da análise estratégica”, e também, “direcionar a estratégia de crescimento da empresa” (AAKER, 2012, p. 17).

2.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Com as variações do cenário econômico, e diante de tantas outras instabilidades do mercado, as empresas devem manter o foco em prosperar seus negócios. As ações de marketing, portanto, são muitas vezes as responsáveis pelo êxito financeiro das empresas, tendo em vista, que logicamente isso não pode ocorrer se não houver demanda por produtos (KOTLER; KELLER, 2012).

Kotler e Keller (2012), ainda argumentam que é por meio do marketing que novos produtos são introduzidos no mercado e apresentados ao consumidor, conquistando a aceitação das pessoas, e melhorando a vida das mesmas. Com o aumento pela demanda de produtos, há um crescimento na geração de emprego.

Segundo Grewal e Levy (2016, p. 6) “marketing significa troca – o comércio de bens de valor entre comprador e vendedor para que, no final, ambos fiquem satisfeitos”.

Drucker (1973, citado por KOTLER E KELLER, 2012, p. 59) salienta a importância e o objetivo do marketing quando diz que:

Pode se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho. De maneira ideal, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível (KOTLER E KELLER, 2012, p. 59)

Com relação às práticas do marketing, Lovelock e Wirtz (2006), salientam que as mesmas aplicadas em empresas manufatureiras não são as mais indicadas para empresas prestadoras de serviços, pois as atividades de gerenciamento de marketing nos serviços geralmente são diferentes do setor manufatureiro.

2.4.1 Composto mercadológico

As atividades de marketing classificadas como o *mix de marketing* por McCarthy, denominado os 4Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção, são importantes estratégias a serem implementadas, desde que de forma correta, em uma organização que esteja focada e treinada, para com isso um maior alcance mercadológico e aumento da lucratividade, que é objetivo de toda a organização, ser possível (KOTLER; KELLER, 2012).

No entanto em virtude da abrangência e riqueza do marketing em seus vários papéis fundamentais, não somente para organização, bem como para as pessoas, Kotler e Keller (2012) consideram que os 4Ps tradicionalmente conhecidos, não representam mais todo cenário ao qual o marketing está exposto. Um conjunto de maior representatividade envolve outras realidades do composto, o qual inclui os 4Ps da moderna administração de marketing. Esses, portanto, se estendem a todos os setores da organização, e por consequência fazem com que os gestores se tornem mais alinhados com a empresa como um todo. Apresenta-se a seguir, segundo a percepção do autor.

- **Pessoas:** Refere-se à importância que os colaboradores exercem para o sucesso do marketing da empresa, reflete em parte o marketing interno. Abrange também, que as organizações não devem ver seus clientes somente como consumidores de produtos ou serviços, mas sim como pessoas com suas particularidades.

- **Processos:** Diz respeito à criatividade, disciplina, e estrutura referente à gestão do marketing. As ideias e conceitos de marketing devem estar desempenhando um papel considerável em tudo onde forem aplicadas.
- **Programas:** São as ações da empresa voltadas para os consumidores. Os programas englobam os antigos 4Ps, e também inúmeras ações do marketing que podem não se encaixar perfeitamente a antiga visão de marketing. Essas atividades devem se somar em si, integrar-se.
- **Performance:** A performance traz os indicadores de resultados, propriamente os que se voltam para os aspectos financeiros e não financeiros contribuintes para o desempenho da empresa (KOTLER E KELLER, 2012).

Com relação ao composto mercadológico empregado em empresas prestadoras de serviços, a teoria de Lovelock e Wirtz (2006), vai de encontro com a percepção acima quando diz que no marketing empregado em empresas manufatureiras os elementos estratégicos básicos são: produto, preço, praça, e promoção, denominados os 4Ps do mix de marketing, porém, no que tange a prestação de serviços, o autor modifica a terminologia e acrescenta outros três elementos no mix. Sendo assim, segue resumidamente os 7 Ps do marketing de serviços segundo o autor:

- Elementos do produto;
- Lugar (praça) e hora;
- Promoção e educação;
- Preço e outros desembolsos do usuário;
- Ambiente Físico;
- Processo;
- Pessoas.

2.4.2 Canais de distribuição

Tão importante como as demais atividades do marketing, salienta-se mais profundamente os meios os quais as organizações, especialmente as empresas prestadoras de serviços, utilizam para fazer com que seu serviço chegue até o consumidor.

Segundo Megido e Szulcsewski (2007, p. 55) canais de distribuição “são organizações que servem para colocar à disposição de consumidores finais produtos que são originários de um fabricante”.

Lovelock e Wirtz (2006, p. 8) destacam a importância de o serviço chegar até o cliente através de canais de distribuição pertinentes quando diz que “O produto que é serviço deve ser talhado segundo as necessidades do cliente, ter um preço realista, ser distribuídos por canais convenientes, e promovido ativamente entre os clientes”.

A necessidade de expansão do serviço é muitas vezes, imposta ao proprietário da organização, à medida que a demanda pelo serviço aumenta, também se salienta o desejo de proteger a empresa de competidores, construindo assim barreiras de entrada (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

No entanto, para uma correta decisão sobre a melhor estratégia de implantação de um sistema de distribuição, é necessário reunir e compreender detalhadas e confiáveis informações sobre o mercado em que se está inserido, sendo algumas: O cenário econômico, a quantificação e a qualificação do mercado, o estudo e definição das forças e fraquezas da empresa, a definição dos objetivos, entre outras, sendo essas variáveis de extrema importância (DIAS, 1993).

Outra variável relevante é o avanço da tecnologia, que vem apresentando um papel importante no que diz respeito a canais de distribuição em empresas prestadoras de serviços. A entrega eletrônica, onde qualquer componente de um serviço pode ser entregue rapidamente em qualquer lugar do mundo, tem tomado grandes proporções (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Seguindo a mesma percepção o autor ainda complementa sobre serviços entregues a distância:

Quando a natureza do processo possibilita a entrega de serviços a distância, o projeto e a localização da fábrica pode focalizar exclusivamente prioridades operacionais. As chances de sucesso de tal empenho dependem de o cliente aceitar a nova abordagem e serão realçadas se os novos procedimentos forem interessantes para o usuário, eficazes em custo e oferecerem maior conveniência ao cliente (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 15).

A estabilidade dos canais de distribuição torna o sistema mais previsível, facilitando assim o planejamento, e a maximização dos resultados. Uma vez moldado, a perspectiva é que os canais permaneçam funcionando dentro de um mesmo conceito, padrão e perfil, tradicionalizando-se, e com isso alcançando o reconhecimento de todos, principalmente dos consumidores, que saberão onde encontrar, mais facilmente o produto ou serviço demandado (DIAS, 1993).

2.4.3 Franquias

As franquias são um método de canal de distribuição que vem alcançando grande proporção de mercado nos últimos anos. Estudos recentes mostram que nos Estados Unidos há mais de 828 mil lojas de franquias, empregando uma média de 18 milhões de trabalhadores. Sendo esse um método muito utilizado em países desenvolvidos, espera-se que a franchising responda por parte significativa do crescimento nas economias emergentes do século XXI (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015).

Fitzsimmons e Fitzsimmons trazem a definição de franquia conforme a Associação Internacional de Franquias:

A associação Internacional de Franquias (International Franchise Association) define a franquia como um sistema pelo qual uma empresa (isto é, a franqueadora) concede a outras (isto é, as franqueadas) os direitos e a licença (isto é, a franquia) para vender um produto ou serviço e, possivelmente, utilizar o sistema de negócios desenvolvido pela empresa (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 457).

Ainda segundo o autor, no que tange mais especificamente as empresas prestadoras de serviços, a semelhança e a integração com a qualidade no conceito do serviço tem sido um dos principais acordos registrados nos contratos de franquias, pois independente da região, os clientes não fazem distinção entre produtos ou serviços de uma mesma marca, portanto esperam qualidade padronizada em qualquer unidade franqueada (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Para os setores fragmentados da economia como varejo, hotéis, e motéis, por exemplo, essa estratégia torna-se ainda mais atraente, tendo em vista o grande número de pequenas e médias empresas que competem como concorrentes, sendo que nenhuma companhia ou pequeno grupo de empresas possui uma participação de mercado dominante, o que possibilita que uma delas conquiste alta participação, ao consolidar empresas distintas por meio de relações contratuais (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015).

Fitzsimmons e Fitzsimmons acreditam que a utilização de franquias como canais de distribuição pode ser uma forma efetiva de expansão para múltiplos locais, afirmando que:

As franquias têm sido o veículo para assegurar áreas de mercado e estabelecer a solidez da marca. Elas permitem que as empresas franqueadoras vendam suas ideias para um empreendedor local, preservando assim, o seu capital enquanto mantêm o controle e reduzem os riscos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 47).

O autor ainda salienta a questão quando diz que “franquear é uma alternativa à expansão gerada internamente para uma empresa procurando desenvolver uma rede focalizada composta de unidades geograficamente dispersas” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 459).

De acordo com Junior (2018), presidente da ABF – Associação Brasileira de Franchising, em entrevista para a revista Franquia & Negócios, as franquias têm deixado de ser apenas um canal de distribuição, para se tornar um gestor de múltiplos canais, pois o foco de atuação vem se diversificando para outros meios como e-commerce e venda direta.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), ainda argumentam que conflitos surgem em virtude de objetivos diferentes entre as partes. O franqueador deve inicialmente desenvolver políticas e procedimentos para enfrentar conflitos que possivelmente possam acontecer, destacando a importância do alinhamento das operações dadas no contrato de franquia. Os padrões devem ser seguidos, pois, operar abaixo deles pode comprometer as operações de toda a cadeia.

Seguindo nessa percepção, Dias (1993) complementa que um maior ou menor sucesso em um sistema de canal de distribuição, depende, entre outros fatores, do nível de integração e cooperação entre todas as partes que estão envolvidas no processo.

Com isso, para uma estratégia ser bem-sucedida, franqueador e franqueados trabalham juntos, de forma cooperativa, encontrando maneiras de fortalecer o nome da marca da empresa central, sendo essa, frequentemente a vantagem competitiva mais importante para os franqueados em seus mercados locais (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015).

2.5 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

O processo da administração estratégica é um conjunto de estudos e escolhas por parte da organização que podem levá-la a adotar uma boa estratégia, conseguindo com isso obter vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para Costa (2002, p. 55) “O primeiro ponto de concentração no direcionamento estratégico é uma avaliação da competitividade da organização”.

As organizações obtêm competitividade estratégica quando conseguem formular e implantar com êxito uma estratégia de criação de valor. Segundo Ireland, Hoskisson e Hitt, (2015, p. 5) estratégia é “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

Os autores ainda salientam que “o processo de administração estratégica é uma abordagem racional que as empresas utilizam para obter competitividade estratégica e conseguir lucros acima da média” (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2008, p. 23).

Para Oliveira (1991), o processo de formulação e implantação de estratégias empresariais, é um dos aspectos mais relevantes, e que os executivos da alta administração têm de enfrentar da melhor maneira possível, resultando com isso, numa otimização dos resultados da empresa.

Segundo Lovelock e Wirtz (2006, p. 22) “Os vencedores nos atuais mercados de serviços de alta competitividade progridem porque estão sempre reconsiderando o modo como fazem negócios, procurando maneiras inovadoras para atender melhor seus clientes”.

As empresas que utilizam estratégias no nível do negócio são aquelas que buscam por vantagem competitiva em um único mercado ou setor. Seguindo nessa linha, duas são de grande importância, são elas: Liderança em custo e Diferenciação de produto (BARNEY; HESTERLY, 2011).

- Liderança em custo: “uma empresa que escolhe uma estratégia de negócio de liderança em custo foca ganhar vantagens por meio da redução de seus custos para níveis inferiores ao dos concorrentes” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 108).

Dispor de uma liderança em custos possibilita uma defesa contra a concorrência, porém essa estratégia requer investimentos altos, como por exemplo, em equipamentos de última geração (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

- Diferenciação do produto: Empresas que adotam estratégias em diferenciação do produto são aquelas que procuram obter vantagem competitiva aumentando o valor de seus serviços percebido pelo cliente, com relação à concorrência (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) salientam que a estratégia de diferenciação do produto é aquela adotada pela empresa que faz com que o cliente perceba o serviço adquirido como sendo único, o que pode ocasionar a lealdade do cliente.

Porém, Barney e Hesterly (2011) acrescentam que mesmo as empresas adotando estratégias para obter diferenciação de produto ou serviços, no final, tudo é sempre uma questão de percepção do consumidor.

2.5.1 Análise do ambiente

Para Oliveira (2014) o ambiente empresarial não é caracterizado pela estabilidade, uniformidade e disciplina. É um conjunto bastante dinâmico, e constantemente grandes

quantidades de forças de diferentes dimensões e naturezas atuam sobre esse ambiente em direções diferentes, e que mudam a cada momento, pelo fato de que cada uma dessas forças interfere e influenciam as demais forças do ambiente.

Um dos grandes obstáculos no processo de implantação de um pensamento estratégico nas organizações é a dificuldade de percepção, ou seja, bloqueios de todas as espécies impedem identificar os riscos e as oportunidades do ambiente (COSTA, 2002).

Segundo Hiit, Ireland e Hoskisson (2008, p. 35) “um entendimento integrado dos ambientes externo e interno é fundamental para se compreender o presente e prever o futuro”.

O conjunto de informações do ambiente externo e interno da organização forma seu sistema de informações global, com isso o executivo deverá ter capacidade de extrair as informações gerenciais que realmente a empresa necessita para a eficiência do seu processo decisório (OLIVEIRA, 2014, p. 71).

O autor complementa algumas informações sobre a análise do ambiente:

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas deverão ser tomadas (OLIVEIRA, 2014, p. 73).

As tendências hoje existentes possuem significativa influência sobre o futuro, mas sempre sob os olhos da imprevisibilidade. Para encarar as incertezas e construir as organizações do futuro é necessário estar atento às descontinuidades que ocorrem no ambiente turbulento no qual se vive (LOBATO *et al*, 2006, p. 43).

Sendo assim, a monitoração ambiental diz respeito às atividades necessárias para elaborar as informações básicas para previsão dos fatores externos que sejam significativos à organização (OLIVEIRA, 1991, p. 133).

2.5.1.1 O ambiente externo

A devida análise do ambiente externo tem por objetivo identificar as oportunidades e ameaças dispostas à organização. Uma oportunidade é uma condição que se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica. Logo, a ameaça é uma condição que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica (HIIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 37).

Para Costa (2002, p. 40) são variáveis importantes da análise externa das organizações: volumes atuais e futuros de demanda; consumidores; clientes; leis e regulamentações; concorrentes; organizações externas que tem algum interesse na organização; parceiros reais ou potenciais; opinião pública; governo; sindicatos e outras associações.

De acordo com Hiit, Ireland e Hoskisson (2008) é necessário a organização ter uma compreensão das variáveis citadas abaixo do ambiente externo, sendo essas influenciadoras nas decisões estratégicas da organização:

- Segmento Demográfico;
- Segmento Econômico;
- Segmento Político/Jurídico;
- Segmento Sociocultural;
- Segmento Tecnológico;
- Segmento Global.

Para Oliveira, a análise do ambiente externo tem por finalidade “estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças” (2014, p. 73).

De acordo com Costa (2002, p. 22), as oportunidades não esperam pela percepção da empresa. Elas simplesmente passam, e o fato da organização não a perceber, não quer dizer que os concorrentes mais atentos e perspicazes não irão se aproveitar disso.

O autor ainda argumenta que a dificuldade que muitas organizações possuem de perceber os riscos e as ameaças dispostos no ambiente externo, pode estar relacionada ao medo do desconhecido ou a forma corriqueira de raciocinar (COSTA, 2002).

Alguns componentes da análise do ambiente externo segundo Hiit, Ireland e Hoskisson (2008, p. 37) são:

- Escaneamento: Identificar mudanças e tendências de mercado;
- Monitoramento: Por meio da observação, detectar as constantes mudanças do mercado;
- Previsão: Projetar resultados antecipadamente com base nas tendências do mercado;
- Avaliação: Determinar o momento das mudanças e tendências ambientais para as estratégias da empresa.

2.5.1.2 As 5 forças competitivas

A essência da formulação de estratégias competitivas é relacionar uma organização ao seu ambiente, e embora esse ambiente seja muito amplo, envolvendo forças sociais, econômicas, entre outras, o principal aspecto da empresa é a indústria aonde ela compete (PORTER, 1997, p. 22).

Michael Porter evidencia essa questão salientando que:

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Dado que o conjunto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. O conhecimento destas forças subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças (PORTER, 1997, p. 23).

A ameaça de novos entrantes: Geralmente os novos entrantes tem um grande interesse em obter participação de mercado. “Um dos motivos pelos quais os novos entrantes representam uma ameaça tão grande é que eles trazem a capacidade extra de produção” (HIIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 49).

Com isso, a ameaça de entrada em um mercado depende das chamadas *barreiras de entrada*, se as barreiras forem altas, o recém-chegado pode esperar uma ação defensiva acirrada dos concorrentes já existentes, podendo diminuir a ameaça de entrada (PORTER, 1997).

O poder de negociação dos fornecedores: Um dos possíveis meios dos fornecedores exercerem poder sobre as organizações é quando aumentam o preço e reduzem a qualidade de seus produtos (HIIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 52).

Com isso, segundo Porter (1997) fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria que é incapaz de repassar o aumento dos custos a seu próprio preço.

O poder de negociação dos compradores: Com uma maior quantidade de informação disponível sobre os custos do fabricante, e a internet como uma alternativa de compra e distribuição, os consumidores conseguem aumentar seu poder de negociação (HIIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 52).

Sendo assim, eles competem com a indústria, forçando diminuir os preços, barganhando por qualidade melhor, jogando os concorrentes um contra os outros (PORTER, 1997, p.40).

Ameaças de produtos substitutos: “Em termos gerais, os substitutos de produtos representam uma sólida ameaça para uma empresa quando os clientes se deparam com pouco ou nenhum custo de mudança” (HIIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 53).

Segundo Porter (1997, p. 40) a identificação dos produtos substitutos é realizada através da busca por outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria.

Rivalidade entre empresas concorrentes: Para Lobato *et al.* (2006) a rivalidade entre empresas é a mais óbvia das cinco forças, e é a única enfocada pelos estrategistas historicamente.

Em vários setores as empresas competem ativamente entre si. Essa rivalidade competitiva se intensifica quando uma organização reconhece uma oportunidade de melhorar sua posição no mercado (HIIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 53).

Para Porter (1997, p. 34) “A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”.

Porém, Lobato *et al.* (2006, p. 50) realizam algumas críticas ao modelo das cinco forças competitivas, uma delas é alegando que o mesmo está focado nos ambientes da indústria e não na análise do macro ambiente, sendo necessariamente importante conhecer o impacto das forças do macro ambiente sobre as cinco forças competitivas, antes de aplicar essa ferramenta de planejamento.

2.5.1.3 O ambiente interno

Na análise do ambiente interno, os recursos, as capacitações, e as competências essenciais da organização devem ser estrategicamente avaliados, pois influenciam consideravelmente a capacidade da empresa de obter ganhos acima da média (HIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 53).

Segundo Lobato *et al.* “A análise do ambiente interno compreende o diagnóstico da situação da organização no que diz respeito às suas forças e fraquezas, suas capacidades e competências para obter sucesso no negócio em que se propõe a atuar” (2006, p. 58).

Para Costa (2002, p. 111) “Dificuldades em detectar e enfrentar pontos fracos e melhorá-los são decorrentes, às vezes, da rigidez de paradigmas estabelecidos há muitos anos, desde a época da fundação da própria organização”.

Ainda para o autor, para uma análise válida do ambiente interno é necessário elaborar uma lista ampla, geral e irrestrita de pontos fortes, pontos fracos, e os pontos que precisam ser melhorados, que são os quais favorecem ou prejudicam a instituição (COSTA, 2002).

A análise interna tem por objetivo ainda, colocar em evidência as qualidades e as deficiências da organização, principalmente diante da posição atual dos seus produtos ou serviços com relação aos segmentos de mercados (OLIVEIRA, 2014, p. 83).

2.5.1.4 Matriz SWOT

Lobato *et al.* trazem que a análise SWOT foi desenvolvida em Harvard, e era a técnica mais clássica na década de 1970. Essa técnica está relacionada à avaliação do ambiente interno da organização, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo com o diagnóstico de suas ameaças e oportunidades (2006, p. 20).

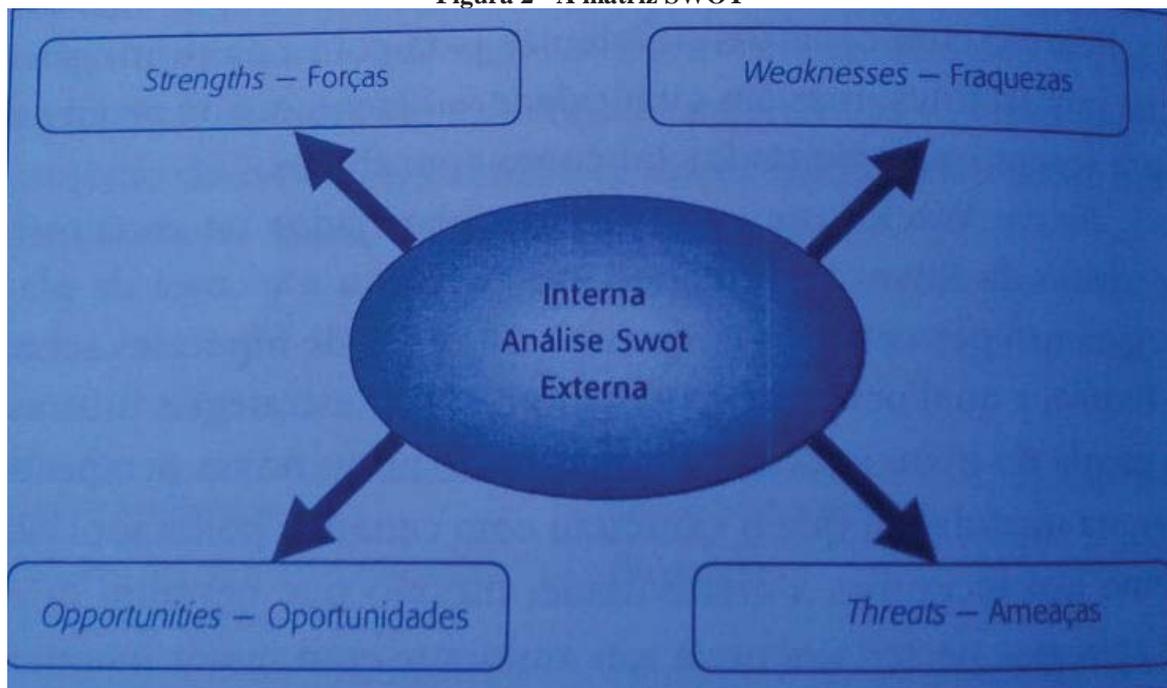
Muitos são os modelos para realização de um planejamento estratégico. O modelo SWOT é evidenciado como sendo um modelo básico segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, porém os autores o trazem com a crítica de que o modelo se reduz as ideias básicas:

Existem centenas de modelos de planejamento estratégico. Todo livro-texto sobre o assunto, bem como toda “boutique de estratégia” de consultoria que se preze, possui um. Porém a maior parte se reduz as mesmas ideias básicas: tome o modelo SWOT, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas, e dê atenção especial à fixação de objetivos no início e à elaboração de orçamentos e planos operacionais no final (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 59).

Segundo Mintzberg *et al.*, (2006, p. 102) a estrutura SWOT traz que análise ambiental externa, por mais rigorosa que seja realizada, é apenas metade da história. Um entendimento completo da competitividade da organização requer análise das forças e fraquezas internas da empresa. A melhor maneira de avaliar as forças competitivas é integrando a análise ambiental com a análise interna.

O autor ainda cita que organizações podem obter vantagem competitiva apesar de ambientes com altas ameaças e baixas oportunidades, pois possuem atributos internos, como forças e fraquezas bem definidos, usando como fonte de vantagem competitiva (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 102).

Figura 2 - A matriz SWOT



Fonte: (LOBATO, *et al*, 2006, p. 20).

2.5.2 Estratégias de expansão de mercado

Historicamente somente as grandes organizações mundiais, eram consideradas capazes de expandir seu mercado de atuação. Logo, a busca por formas de crescer, expandir, aumentar a rentabilidade e ampliar as formas e maneiras para atender um mercado ou um público alvo se tornou uma cobiça de empresas competitivas (COSTA, 2002).

Costa, ainda argumenta que se beneficiando das oportunidades é possível às organizações expandirem seus mercados:

Hoje, entretanto, e cada vez mais no futuro, pode-se dizer que “longe é um lugar que não existe”. Com as quedas progressivas de barreiras, seja de saída, seja de entrada, novas oportunidades surgem, tanto para a empresa nacional explorar novas possibilidades como para as organizações localizadas nas mais longínquas regiões da terra virem a oferecer seus produtos ou serviços aqui no “nosso quintal e no nosso nariz (COSTA, 2002, p. 174).

Na perspectiva de expansão organizacional é relevante compreender formas como as empresas atuam para ampliação de seu negócio. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) sugerem quatro perspectivas estratégicas que uma organização possui para expansão dos seus serviços. É abordado a seguir, basicamente cada uma delas, seguindo na ideia do autor:

- Serviço Focalizado: Refere-se a uma organização que presta somente um único conceito de serviço em um único local;
- Rede Focalizada: Diz respeito a uma organização que novamente oferece um único serviço, porém que atua em múltiplos locais;
- Serviços Agrupados: Trata-se da diversificação de serviços de uma empresa atuante em um único local;
- Rede Diversificada: É a estratégia de expansão de múltiplos locais e múltiplos serviços.

Segundo Lobato *et al.* (2006, p. 74) as estratégias de desenvolvimento de mercado podem-se dar tanto com produtos já existentes quanto em novos mercados. Essas estratégias podem ser empreendidas com recursos próprios, ou através de aquisições e fusões. Além da estratégia de desenvolvimento de mercado, Lobato (2006) ainda cita outras estratégias cujo objetivo é a expansão de mercado da organização:

- Estratégia de penetração no mercado;
- Estratégia de desenvolvimento de produto;
- Estratégia de diversificação.

2.5.3 Alinhamento estratégico

Na percepção de Costa (2002), para verificar se um há um alinhamento nas estratégias da organização de primeiro momento a empresa necessita de levantamentos externos e internos. Com isso o autor expõe que:

Os externos podem feitos a partir de levantamentos de mercado, reclamações de clientes e usuários e da situação dos concorrentes atuais e potenciais. Os internos podem ser feitos de maneira a captar os conhecimentos e opiniões de uma parcela ampla da organização. Por exemplo, as análises simples de pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar são poucos confiáveis quando não incluem a participação de pessoas de praticamente todos os níveis e setores da organização (COSTA, 2002, p. 223).

A busca de sinergia deve ser constante. Não é raro encontrar uniões entre organizações, seja por fusão, aquisição ou outros meios, que não apresentam bons resultados. Mesmo existindo sinergia entre as empresas, a mesma pode mostrar-se insignificante, o que ocasiona a desfeita dessas combinações. No caso das aquisições Michael Porter (1990, citado por GREENWALD; KAHN, 2006) constatou que em combinações de empresas que

obtiveram êxito, estavam presentes três características: A empresa alvo deveria estar em uma indústria atraente e de crescimento no mercado; a sinergia entre empresa compradora e adquirida deveria existir, e era de extrema importância; e, por fim, o ágio de aquisição não poderia ter um valor superior ao dessas sinergias.

A existência ou não de sinergia entre organizações parceiras depende, dentre outros fatores, da existência de vantagens competitivas nas mesmas. Em uma união, se uma das empresas não desfrutar de vantagens competitivas, a outra deverá ser capaz, de em conjunto, trabalharem para conseguir obter tais vantagens, pois para garantir o retorno do esforço e do investimento, é necessário que as vantagens competitivas existam, proporcionando benefícios sustentáveis (GREENWALD; KAHN, 2006).

Em se tratando de canais de distribuição, para que os mesmos realmente estejam comprometidos com a organização conseguindo com isso obter um alinhamento das estratégias competitivas, é necessário desenvolver, selecionar e gerenciá-los. Um dos primeiros passos é a empresa definir qual será o papel dos canais nos objetivos estratégicos de seu planejamento, a partir daí, deve-se ter claro quais são os objetivos dos canais, seus pontos fortes, colaborando na manutenção e aprimoramento dos mesmos, e seus possíveis pontos fracos, orientando na correção (MEGIDO; SZULCSEWSKI, 2007).

O autor ainda complementa que os canais de distribuição necessitam repassar todas as informações pertinentes para a organização, só então a mesma poderá adotar estratégias que a mantenham bem posicionada no mercado. A responsabilidade da equipe de vendas é muito importante, porém não se deve deixar de lado a internalização das informações como um procedimento estratégico. Os canais são fontes essenciais destas, e devem ser estimulados a transferir todas as informações possíveis para os demais envolvidos (MEGIDO; SZULCSEWSKI, 2007).

Fatores como a forma de gestão, a cultura do local, a tecnologia, e as pessoas em si, são condições de influência em um alinhamento estratégico, e que impactam sobre o equilíbrio e sobre as estratégias organizacionais. Na forma de gestão, por exemplo, sabe-se que se a mesma não for propícia a riscos, não gerará impacto na formulação e implantação de fortes estratégias capazes de causarem mudanças culturais significativas em organizações que possuem mercados dinâmicos. Nesse contexto, é indispensável primeiramente uma gestão organizacional integrada e alinhada com as constantes mudanças dos mercados e da cadeia de valor (AUDY; BRODBECK, 2011).

Um procedimento a ser colocado em prática nas organizações, a fim de se obter um melhor alinhamento estratégico, consiste na padronização de suas unidades de serviços, como

a construção e organização das instalações físicas, os manuais de operação da atividade, e o treinamento de pessoal, isso muitas vezes, proporciona um alinhamento nas operações de serviços diárias, e na percepção dos clientes, que encontrarão em todos os pontos de venda o mesmo padrão (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Megido e Szulcsewski (2007) trazem orientações importantes a serem implantadas nas organizações como: A formulação de um plano estratégico de vendas compreendido por todos os envolvidos em sua realização; a motivação constante de todos os colaboradores; controles definidos e claros; e uma segmentação de mercado apropriada. Todos esses fatores contribuem para um alinhamento estratégico adequado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo busca apresentar de que forma serão realizados os procedimentos necessários para o desenvolvimento da análise proposta, bem como as variáveis de estudo, a metodologia utilizada na pesquisa, o delineamento da mesma, a classificação quanto aos procedimentos técnicos, o universo de pesquisa, o plano de coleta de dados, e a maneira como será realizada sua análise e interpretação.

A pesquisa tem extrema importância no campo das ciências sociais, pois auxilia na obtenção de soluções para problemas coletivos (MARCONI; LAKATOS, 2011).

A mesma pode ser definida como um procedimento cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos (GIL, 2002, p. 17).

A pesquisa sempre deriva de um tipo de problema. Portanto, ela busca responder as necessidades de conhecimento sobre tal problema, visando através de hipóteses invalidar ou confirmá-los (MARCONI; LAKATOS, 2008).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Considerando a abordagem do problema, classifica-se a presente pesquisa como mista, usando dos métodos qualitativos e quantitativos para conduzi-la.

A pesquisa quantitativa é caracterizada pelo uso da quantificação na coleta de dados e na análise das informações por meio de técnicas estatísticas. Sendo assim, a pesquisa quantitativa tem por objetivo garantir os resultados e evitar distorções na análise e na interpretação dos mesmos, possibilitando uma maior margem de segurança (DIEHL; TATIM, 2004).

Já a pesquisa qualitativa auxilia a descrever a complexidade de um problema, contribuindo no processo de mudança do mesmo, possibilitando um maior nível de profundidade no entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (DIEHL; TATIM, 2004).

Classifica-se a pesquisa como exploratória, tendo como finalidade segundo Marconi e Lakatos (2008), desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno e modificar e classificar conceitos.

Esse tipo de pesquisa exige certo grau de familiaridade entre o pesquisador e o pesquisado, para que a mesma seja aplicada e se consiga o resultado esperado. Tem como objetivo principal os aprimoramentos de ideias (GIL, 2007).

Com relação aos procedimentos técnicos utilizados para realizar a presente pesquisa, foi utilizado o de levantamento, em conjunto com o estudo de caso. Pesquisas de levantamento, segundo Gil (2002) tem como característica a realização de interrogações diretas às pessoas cujos comportamentos se quer conhecer, ou seja, procede-se solicitando informações a uma pessoa ou um grupo significativo de pessoas envolvidas no problema estudado. As mesmas apresentam vantagens. Diehl e Tatim (2004, p. 60) citam como as principais vantagens dessa pesquisa o conhecimento direto da realidade, a economia e a rapidez.

O estudo de caso é o procedimento técnico, que de acordo com Gil (2010), consiste em um estudo profundo de um, ou poucos objetos, mas de maneira que permita ser um estudo amplo. Uma das vantagens apresentadas por esse procedimento técnico diz respeito à sua simplicidade, e entre as limitações está à dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

Com relação aos objetivos da pesquisa, trata-se de uma pesquisa descritiva. Para Diehl e Tatim (2004, p. 54) a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, e também o estabelecimento de relações entre variáveis. Segundo Marconi e Lakatos (2011) os objetivos descritivos abordam aspectos como: a descrição, o registro, a análise e a interpretação de fenômenos.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Identificar as variáveis de um estudo é um dos pontos essenciais para qualquer problema. Segundo Marconi e Lakatos (2011), uma variável pode ser caracterizada como uma classificação, que apresenta valores, aspectos, propriedades de valor discernível em um objeto de estudo e que é passível de mensuração.

O estudo em questão está sendo desenvolvido tendo por base uma análise do alinhamento estratégico dos canais de distribuição, que se apresentam na forma de franquias, da empresa Ana Terra Corretora de Seguros Ltda. Me, empresa atuante no setor segurador. Portanto, as variáveis de estudo são:

- **Canais de distribuição:** Segundo Megido e Szulcsewski (2007, p. 55), canais de distribuição “são organizações que servem para colocar à disposição de consumidores finais clientes produtos que são originários de um fabricante”.

A estabilidade dos canais de distribuição torna o sistema mais previsível, facilitando assim o planejamento, e a maximização dos resultados. Uma vez moldado, a perspectiva é que os canais permaneçam funcionando dentro de um mesmo conceito, padrão e perfil, tradicionalizando-se, e com isso, alcançando o reconhecimento de todos, principalmente dos consumidores, que saberão onde encontrar, mais facilmente o produto ou serviço demandado (DIAS, 1993).

- **Alinhamento estratégico:** Para que uma organização tenha canais de distribuição que realmente estejam comprometidos com ela, conseguindo com isso obter um alinhamento das estratégias competitivas, é necessário desenvolver, selecionar e gerenciá-los. Um dos primeiros passos é a empresa definir qual será o papel dos canais nos objetivos estratégicos de seu planejamento, a partir daí, deve-se ter claro quais são os objetivos dos canais, seus pontos fortes, colaborando na manutenção e aprimoramento dos mesmos, e seus possíveis pontos fracos, orientando na correção (MEGIDO; SZULCSEWSKI, 2007).

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

O objeto de estudo da pesquisa é a empresa Ana Terra Corretora de Seguros Ltda. Me, e seus canais de distribuição de serviços. A mesma possui um total de 16 canais de distribuição, dispostos na forma de franquias, discriminados a seguir por nome e cidade/estado de localização.

- Clazza Corretora de Seguros Ltda Me – Sarandi/RS;
- Clazza Corretora de Seguros Ltda Me – Vacaria/RS;
- Keylux Corretora de Seguros Ltda Me– Sarandi/RS;
- Palludo Corretora de Seguros Ltda Me – Carazinho/RS;
- JM Corretora de Seguros Ltda Me – Carazinho/RS;
- Ritolli Corretora de Seguros Ltda Me– Carazinho/RS;
- Eficatto Corretora de Seguros Ltda Me – Constantina/RS;
- Attis Corretora de seguros Ltda Me – Marau/RS;
- R Luchese Corretora de Seguros Ltda Me – Ibiraiaras/RS;
- Nossa Terra Corretora de seguros Ltda Me – Ijuí/RS;
- Nazari Corretora de Seguros Ltda Me - Passo fundo/RS;
- Pronta Corretora de Seguros Ltda Me – Nonoai/RS;
- Confisa Corretora de Seguros Ltda Me - Nova Bassano/RS;

- Acessocar Corretora de Seguros Ltda Me – Chapecó/SC;
- Max Corretora de Seguros Ltda Me – Vacaria/RS;
- R Luchese Corretora de Seguros Ltda Me – São Jorge/RS.

Diehl e Tatim (2004) conceituam população ou universo da pesquisa como sendo um conjunto de elementos possíveis de serem mensurados, que dizem respeito às variáveis que se pretende levantar para o estudo, podendo ser pessoas, empresas ou outro tipo de elemento, conforme a pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2008, p. 27), população pode ser definida como “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. O universo de pesquisa utilizado nesse estudo são os gestores da organização estudada e os colaboradores das franquias da empresa, classificados como: colaboradores operacionais, e vendedores comerciais.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 64), amostra é “uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada”. Logo, para Marconi e Lakatos (2008, p. 27), a amostra é uma parcela do universo que será submetida à verificação.

Nesse caso não se utilizará amostra no estudo, pois a presente pesquisa estudará toda a população da organização aonde será aplicada.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O procedimento de coleta dos dados utilizado na presente pesquisa foi o de fontes primárias, considerando que não foi realizada nenhuma outra forma de pesquisa sobre alinhamento estratégico da organização e seus canais de distribuição. As fontes primárias de informação podem ser definidas como a coleta de dados históricos, bibliográficos e estatísticos, informações, material cartográfico, arquivos oficiais e/ou particulares, registros em geral, documentação pessoal, entre outros (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Na primeira etapa, a fim de obter-se um melhor e mais profundo resultado na pesquisa, foi utilizado o método de entrevista aberta com os gestores da organização, no qual cada respondente teve a liberdade de apresentar suas ideias e opiniões. Para Roesch (2005, p. 159) entrevista “é uma técnica demorada e requer muita habilidade do entrevistador”. A partir disso, na ideia do autor, em entrevistas estruturadas utiliza-se de questões abertas, que permitem ao entrevistador entender a perspectiva do entrevistado sobre determinado assunto ou problema. O entrevistador também segue um roteiro previamente estabelecido, e as perguntas feitas são predeterminadas (ROESCH, 2005).

Portanto, de primeiro momento a coleta dos dados foi obtida, através de entrevista, realizada na cidade de Constantina/RS, com um dos gestores da organização, a fim de se obter dados relevantes, percepções e ideias, sobre a atual situação da organização e seus canais de distribuição. A entrevista ocorreu de forma que foram gravadas em áudio as respostas do entrevistado, com o intuito de aproveitar ao máximo às informações obtidas. Após, da mesma forma, foi realizada as entrevistas com os outros dois gestores, em uma pesquisa de campo, aplicadas na cidade de Sarandi/RS.

Na segunda etapa da pesquisa, após obter dados relevantes através das entrevistas com os gestores, foi estabelecido um roteiro de perguntas predefinidas, com o intuito de aplicá-las aos colaboradores das franquias da organização, a fim de conduzir para a solução do problema da pesquisa.

Com relação às formas de perguntas, as mesmas são classificadas em três categorias segundo Diehl e Tatim (2004, p. 69), que explicam as mesmas da seguinte maneira:

- Perguntas abertas: permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões;
- Perguntas fechadas ou dicotômicas: o informante escolhe sua resposta entre duas opções: sim ou não;
- Perguntas de múltipla escolha: são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas abrangendo várias facetas do mesmo assunto.

Já o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador. Essa técnica permite que o aplicador ganhe tempo, atinja simultaneamente um maior número de pessoas, e obtenha respostas mais precisas, e com maior agilidade (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Logo após, as perguntas foram aplicadas aos colaboradores operacionais e vendedores comerciais das franquias da organização pelo método de questionário estruturado, por meio de questões fechadas. O referido questionário foi encaminhado por e-mail para os participantes responderem, através de um formulário criado por meio de uma ferramenta específica, aonde foi enviado somente o link para os participantes, o que permitia as respostas dos mesmos sem identificação. Optou-se por esse método a fim de se preservar a identificação dos respondentes e se obter sinceridade nas respostas dos mesmos. Sendo assim, o referido link com o questionário foi enviado no dia 14/05/2018 com um prazo máximo para os participantes responderem até a data de 21/05/2018.

No total foram enviados trinta e quatro questionários, destes, vinte e três retornaram,

satisfazendo dessa forma 67,65% da população selecionada.

Uma etapa considerável do processo, que deve ser realizada antes da efetiva aplicação dos questionários é o pré-teste. Desse modo, Marconi e Lakatos (2008), explicam que no pré-teste possíveis falhas existentes, como a complexidades, a inconsistência das questões, a ambiguidade, ou a utilização de uma linguagem inacessível aos participantes, são evidenciadas. O pré-teste também demonstra se existem questões desnecessárias, ou que causem certo tipo constrangimento ao informante. Com isso vale salientar, que foi realizado um pré-teste do referido questionário com uma pequena amostragem da população. Essa etapa serviu para verificar a estrutura do questionário, e a coerência do mesmo.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A interpretação de dados é a atividade que procura dar um significado de maior amplitude as respostas obtidas, vinculando-as com outros conhecimentos adquiridos (MARKONI; LAKATOS, 2008, p. 21).

Para análise dos dados obtidos na pesquisa quantitativa, foi utilizado o recurso de análise estatística. Na pesquisa quantitativa, a análise estatística é realizada após os dados coletados, permitindo testar hipóteses, e comparar resultados por meio de planilhas eletrônicas. A partir disso, podem-se calcular médias, porcentagens e examinar os dados, permitindo a comparação de resultados de vários grupos, contribuindo de modo efetivo na pesquisa (DIEHL; TATIM, 2004).

Por também ser uma pesquisa classificada como qualitativa, o tipo de análise foi ainda de conteúdo. Essa informação colhida na pesquisa, por meio da aplicação de entrevista, normalmente é apresentada na forma de textos. Roesch (2005, p. 170) apresenta a análise de conteúdo como “método que busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo”.

Com base nisso, o presente estudo, utilizando-se de tais métodos, busca analisar e interpretar as ações ocorridas nas franquias da empresa, as operações nos processos nos variados setores dentro de cada franquia, bem como as estratégias particulares de cada colaborador, visando assim, verificar se os métodos empregados nas franquias estão ou não de acordo com as normas e princípios estabelecidos pela empresa franqueadora, buscando desenvolver maneiras para um aprimoramento do alinhamento estratégico dos canais de distribuição.

Através dos resultados obtidos, e interpretação dos mesmos, pôde-se avaliar sob qual situação atual encontra-se a organização, a fim de responder aos objetivos da presente pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação da pesquisa. De início apresenta-se a caracterização atual do setor de seguros, o histórico da empresa estudada incluindo dados relevantes da mesma, informações essas, importantes para a condução de uma boa pesquisa e análise de dados. Após, foram apresentados os resultados obtidos a partir da coleta de dados da primeira etapa da pesquisa, desenvolvida por entrevistas com os gestores da organização. Em seguida, foram apresentados os resultados encontrados na segunda etapa da pesquisa, a qual foi empregada através da aplicação de questionários para coleta de dados com os colaboradores das franquias da empresa.

Com isso, após análise dos resultados encontrados, é possível com estudo da teoria aplicável no caso, confrontando com o ocorre na prática, sugerir melhorias. Vale ressaltar que a análise e discussão dos resultados obtidos no decorrer da pesquisa, pode ser considerada uma das partes mais relevantes do trabalho, sendo nessa etapa que se conduz a formar conclusões acerca dos objetivos levantados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR SEGURADOR

O setor de seguros pode ser classificado como um bem não procurado, visto que os indivíduos de um modo geral, se preocupam com o evento (sinistro) somente após o ocorrido, isso deve-se ao fato de que um bem relacionado a sua intangibilidade, muitas vezes não representa fator significativo ao usuário.

Algo que está sempre acompanhando os indivíduos em si é a preocupação com seus bens, seus patrimônios. Em um mundo de incertezas, o propósito fundamental do seguro é justamente reduzir essas preocupações, a fim de evitar futuros gastos decorrentes de riscos a que pessoas e bens estão expostos (FIGUEIREDO, 2012).

Para Santos (1959, citado por FILHO, 2011, p. 24) seguro “é a proteção que se busca para se prevenir contra eventos aleatórios, fortuitos”. Há 23 séculos A.C., na Babilônia camelieiros que atravessavam o deserto para comercializar animais, temendo o risco de morte ou desaparecimento dos mesmos durante a travessia, acordavam que no caso do acontecimento concretizar-se, se mobilizariam para entregar outro animal ao grupo prejudicado (FILHO, 2011). Com isso percebe-se a preocupação com a proteção de bens desde os primórdios do ser humano.

A atividade seguradora no Brasil teve início no ano de 1808, ano no qual houve a abertura dos portos ao comércio exterior. Nessa época as atividades seguradoras eram regulamentadas pelas leis portuguesas. A primeira companhia de seguros chamou-se “Companhia de Seguros Boa Fé”, tendo por objetivo principal operar no seguro marítimo. Após o advento do Código Comercial Brasileiro, o ramo segurador começou a desenvolver-se. O aparecimento de novas companhias seguradoras fez com que houvesse a expansão do setor, e do portfólio de produtos (SUSEP – SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS).

No final do século XIX, o mercado segurador brasileiro alcançou um desenvolvimento satisfatório, aonde em 1º de janeiro de 1916 foi sancionada a lei nº 3.071, que promulgou o Código Civil Brasileiro com um capítulo específico sobre o contrato de seguro. Mais recentemente em 21 de novembro de 1966, foram reguladas todas as operações de seguros com a criação do Sistema Nacional de Seguros Privados, constituído pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), Instituto de Resseguros do Brasil (IRB), sociedades autorizadas a operar em seguros privados, e corretores habilitados (SUSEP – SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS).

Historicamente o mercado segurador brasileiro participava em torno de 0,8% e 1,2% do PIB, apesar das oscilações, os índices já eram considerados bons se comparado com o mesmo setor em outros países da América Latina, inclusive em países desenvolvidos. O setor foi crescendo otimista, e em 1994, chegou a alcançar 2,4% do Produto Interno Bruto (PIB), ocorrendo assim uma sustentação e crescimento desse desempenho, logo no ano de 2007 chegou a um patamar de 3,0 a 3,5% (FIGUEIREDO, 2012).

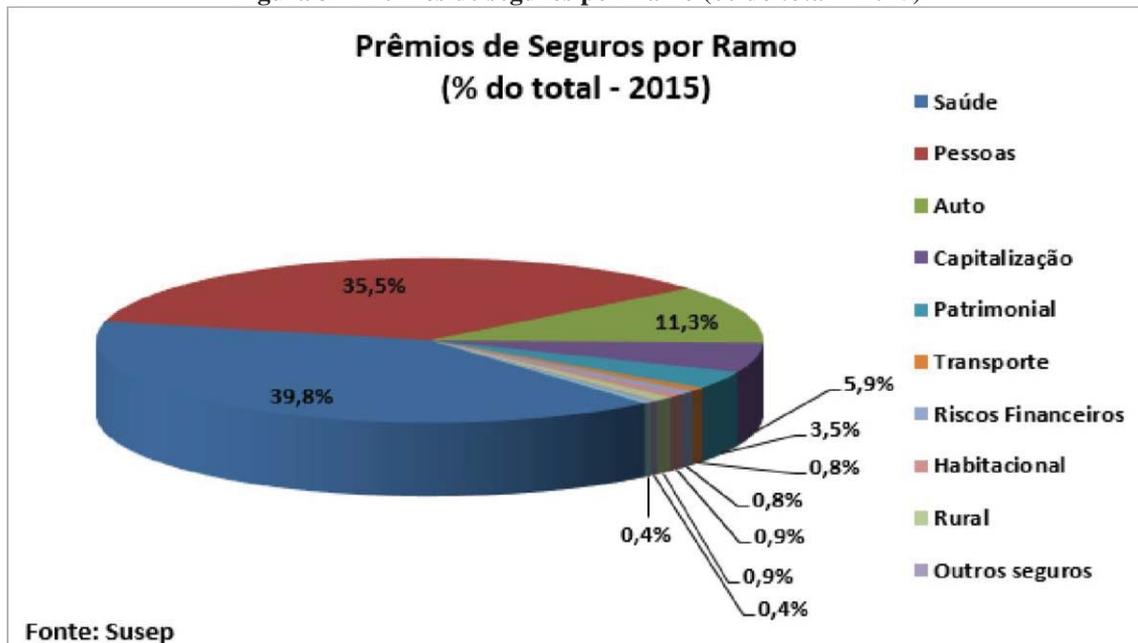
De acordo com estudos, o País continua em um rumo de expectativas positivas. As provisões para o ano de 2025 é que as arrecadações de prêmios e contribuições de seguros cheguem a 7,4% do Produto Interno Bruto (PIB), mesmo com uma taxa média de crescimento do mesmo de 2.5% ao ano (FARIA, 2017).

Com isso estima-se que o mercado brasileiro oferece potencial suficiente para tornar-se um importante centro segurador pensando em médio-longo prazo em todos os segmentos de seguros, tendo em vista a ampliação da oferta de crédito, a melhoria na distribuição de renda da população, entre outros fatores (FIGUEIREDO, 2012).

Hoje a SUSEP - SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS é o órgão responsável por controlar e fiscalizar o mercado segurador, a previdência privada aberta, a capitalização e o resseguro. No Brasil os ramos de seguro saúde, seguro de pessoas (vida, acidentes pessoais e previdência), e automóveis foram os responsáveis pelas maiores

arrecadações no ano de 2015, juntos detiveram 86,6% da receita no ano. Porém percebe-se um crescimento significativo em praticamente todos os ramos de seguros (PORTAL SUSEP, 2017).

Figura 3 - Prêmios de seguros por Ramo (% do total – 2015)



Fonte: Susep, citado por TSS – Tudo Sobre Seguros (2016).

Em 29 de Dezembro de 1964 foi sancionada a lei federal nº 4.594, que regulamenta a profissão de corretor de seguros no Brasil e proíbe a atuação de profissionais não regulamentados. Hoje o corretor de seguros passou a fazer parte da rotina dos brasileiros, sendo o intermédio entre o cliente e a companhia seguradora, ganhando força e credibilidade, usando de suas estratégias competitivas para alcance de mercado (PORTAL SUSEP, 2017).

A corretora de seguros é a empresa intermediária entre o cliente e a companhia de seguros, ou seja, o contrato do seguro é firmado com a seguradora, que é quem indenizará o cliente perante tal necessidade. A corretora somente comercializa os produtos das seguradoras, sendo seu papel analisar os riscos ao qual o segurado está exposto, buscando o produto mais adequado às suas necessidades.

Sendo assim, o corretor de seguros é um profissional do ramo securitário certificado, no Brasil, pela Escola Nacional de Seguros, e com registro na SUSEP (Superintendência de Seguros Privados), podendo este, atuar como autônomo, pessoa física, quanto com uma pessoa jurídica, em uma corretora de seguros. Seu trabalho é analisar os custos e benefícios relacionados à situação do segurado, indicar o produto mais adequado às suas necessidades, e intermediar a relação entre segurado e seguradora.

4.2 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A Ana Terra Corretora de Seguros Ltda. Me, (Ana Terra Seguros) empresa escolhida para aplicação desse estudo, iniciou suas atividades no mês de janeiro de 1994 na cidade de Constantina - RS, e foi fundada por dois irmãos que desejavam entrar no mercado segurador. Em abril de 2002 mudou a matriz para a cidade de Sarandi - RS, onde permanece atualmente. No ano de 2012 a organização faz uma fusão com a Palludo Corretora de Seguros, empresa localizada na cidade de Carazinho/RS, com isso enquadrando mais um sócio majoritário ao quadro.

A partir do mês de janeiro de 2016 a empresa passou a atuar como franqueadora, aonde todas as filiais já existentes tornaram-se franquias, havendo a mudança da inscrição no CNPJ dessas filiais, apenas respeitando a marca da empresa, o que é estabelecido no contrato de franquia. Também foi aberta a oportunidade para que outras empresas viessem a unir-se com a empresa na forma de novas franquias. Porém, uma regra estipulada pela organização é que somente corretores já certificados, podem vir a integrar-se a empresa, e mesmo estando dentro dessa regra, a Ana Terra faz uma análise desse corretor individual, ou da empresa, para avaliar se os quesitos estão de acordo com outros critérios estabelecidos.

Um deles diz respeito à localização geográfica do corretor que deseja unir-se a Ana Terra. No atual momento a empresa somente está abrindo oportunidade quando a localização desse corretor não ultrapasse dos três estados da região Sul do país, tendo em vista que uma das principais estratégias da organização é oferecer um bom suporte as franquias. Sabe-se que mesmo com a grande facilidade de comunicação nos dias atuais, essa estratégia pode ser prejudicada quando a localização da franquia fica muito distante da franqueadora.

Atualmente a organização conta com um quadro de 20 colaboradores distribuídos nas áreas: Administrativa, comercial, e operacional, os quais estão alocados na sede da empresa em Sarandi – RS, oferecendo suporte a clientes e a corretores parceiros. De janeiro de 2016 até hoje, incluindo as filiais que a organização já possuía, a empresa conta com 16 unidades franqueadas, distribuídas em 10 municípios da região sul do País.

A empresa comercializa todas as variedades de seguros disponíveis hoje no mercado, e também consórcios, e possui parceria com a grande maioria de seguradoras existentes, empresas essas nacionais e estrangeiras.

4.2.1 Missão, Visão e Valores

Para estabelecer a missão, visão e valores de uma organização, a mesma precisa ter o conhecimento claro e definido sobre quais são os seus objetivos, em qual segmento irá atuar, quais são as expectativas que os clientes irão depositar na empresa, a sua maneira de atuação, bem como suas normas de funcionamentos, princípios, dentre outros.

Assim sendo, as organizações já podem possuir de uma missão que transpasse sua essência, e a razão de sua existência. Portanto, a missão da empresa Ana Terra Seguros é: *“Proporcionar produtos e serviços diferenciados, com atendimento ágil e eficiente, com respostas rápidas às necessidades que se apresentam, face às mudanças constantes do mercado. Buscar sempre na inovação e no conhecimento os mecanismos indispensáveis para a satisfação plena e total das necessidades e expectativas dos clientes e colaboradores”*.

Sua visão é: *“Ser referência na prestação de serviços de seguros pelo comprometimento e excelência profissional. Ser reconhecida em todo o território brasileiro como empresa inovadora e proativa ante os desafios do mercado”*.

Por fim, os valores foram definidos da seguinte maneira: *“Nossos valores inspiram, e nossa cultura está alicerçada na forma de servir, atender com excelência, eficiência, ética, garra, determinação. Ser o único, exclusivo, inovador, eficiente e ágil”*.

4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Na presente etapa é realizado uma análise detalhada acerca dos dados obtidos com a aplicação da pesquisa, que contou com as entrevistas realizadas com os gestores da organização, e a aplicação dos questionários aos colaboradores das franquias da organização.

4.3.1 Análise das entrevistas aplicada aos gestores da empresa Ana Terra Corretora de seguros.

Na primeira etapa da pesquisa foram realizadas entrevistas com os três gestores da organização estudada. O roteiro foi composto por nove questões, aonde os mesmos tiveram total liberdade de manifestação, sem delimitação de tempo.

A primeira questão feita aos gestores procurava saber qual a percepção deles com relação à organização em seu atual momento:

Gestor 1 - **R:** *Muitas pessoas questionam se a empresa acertou quando optou por transformar a Ana Terra Seguros de uma empresa convencional para uma franqueadora. E a resposta é sim, pois isso trouxe uma capacidade de crescer de uma forma maior e sem ter um custo fixo*

tão grande como existia no formato anterior, com isso a empresa se posicionou de uma forma diferenciada em relação aos concorrentes, se fortaleceu, está com uma estrutura mais consistente e mais sólida, sendo então que o projeto deu certo, e a empresa está bem posicionada tanto no mercado com relação às seguradoras, como no mercado com relação aos corretores, e aos clientes.

Gestor 2 - R: Desde o início trabalhou-se com um sistema de fazer tudo da maneira correta. As empresas têm degraus para subir, algumas pulam de dois em dois ou de três em três, e não tem uma base sólida quando chegam ao topo. A Ana Terra sempre subiu um degrau por vez, portanto, o crescimento foi mais lento que algumas outras corretoras do mercado, porém sabe-se que crescer rapidamente não é algo tão difícil como se manter depois. Na Ana Terra nós conseguimos construir nesses mais de 20 anos uma base sólida para conseguirmos nos manter no mercado.

Gestor 3 - R: Eu vejo a Ana Terra Seguros como uma marca forte, sólida e de confiança, os feedbacks que eu tenho hoje são esses, porém é evidente que a empresa está em um novo projeto, e todo novo projeto demanda uma nova criação, um novo olhar e um novo formato, e isso acaba gerando dúvidas e incertezas. Com isso, tudo precisa ser avaliado, e tem muito trabalho ainda para ser realizado.

Analisando as respostas da primeira questão da entrevista, pode-se observar o alinhamento dos três gestores quando citam que o atual momento da organização dispõe de uma base sólida. O primeiro gestor comentou sobre o acerto da empresa em converter-se para uma franqueadora. O segundo trouxe como a marca atingiu a solidez ao longo dos anos, mesmo que com um crescimento lento. Já o terceiro gestor comentou sobre os feedbacks positivos que vem recebendo dos clientes, porém, trouxe também a questão das dúvidas e incertezas que ocorreram após a adesão da estratégia da franchising, salientando que existe ainda muito trabalho para ser realizado.

Diante disso, nota-se que há uma interação harmônica entre os sócios no que tange a percepção dos mesmos sobre a organização em seu atual momento.

A segunda questão procurou saber o que levou a decisão estratégica da conversão da organização para uma franqueadora. Desse modo, as respostas dos gestores foram as seguintes:

Gestor 1 - R: Construiu-se um projeto de expansão de um maior número de unidades da empresa, e a forma da franchising proporciona fazer isso mais rapidamente. Entendemos então, que uma das maiores motivações foi justamente esse crescimento mais rápido de uma forma mais estruturada.

Gestor 2 - **R:** *Dois são os pontos principais: O primeiro é que ter um alto número de funcionários gera uma renda alta e uma despesa alta, e o que sobra por vezes é muito pouco. O outro ponto foi perceber que no mercado de seguros, como em muitos outros mercados, as empresas grandes estão matando as empresas pequenas, portanto, esse projeto tem justamente o objetivo de trazer esses pequenos corretores ou essas pequenas empresas para junto de nós, trabalharmos juntos e crescermos juntos, para poder nos fortalecer perante as corretoras maiores.*

Gestor 3 - **R:** *Um dos motivos foi o fato de termos o sonho de ser uma empresa grande, e o formato que tínhamos anteriormente nos limitava muito na questão do crescimento, e nos trazia uma responsabilidade passiva, uma carga muito grande e muito difícil de gerir, especialmente no passivo trabalhista, muitos funcionários e custos elevados, com isso, fomos em busca de um formato aonde pudéssemos crescer de uma maneira mais rápida, e por outro lado de uma maneira mais sólida e organizada, aonde todos pudessem fazer parte desse crescimento. Encontramos então no formato de franquias o que estávamos procurando, acreditamos ser um formato que condiz com a atualidade do mercado.*

Na segunda questão pode-se observar que as respostas dos gestores 1 e 3, aonde os mesmos trazem que um dos motivos para conversão da organização em uma franqueadora foi o desejo de um rápido crescimento da empresa, pode ser compilada com a resposta do gestor 2 na questão número 1, quando o mesmo mencionou que a empresa cresceu lentamente no mercado ao longo dos anos, se comparado com as outras corretoras. Os gestores 2 e 3 citam que a redução de custos foi um dos motivos para adoção de tal estratégia. Também é exposto na resposta 2 a ideia de uma realidade existente hoje no mercado geral de comércio e serviços, aonde, muitas vezes, empresas pequenas acabam por fechar suas portas por conta de grandes concorrentes. Com essa resposta se pode sugerir que um dos receios da organização era que empresas maiores do mesmo setor, pudessem apresentar futuramente ameaças no mercado local.

Na terceira questão procurou-se saber quais os comportamentos desejados, bem como as expectativas com relação às franquias.

Gestor 1 - **R:** *Deve-se haver uma reciprocidade de compromissos e responsabilidade entre as duas partes. Entendemos que o crescimento da franquia está muito relacionado com o que a Ana Terra Seguros vai oferecer a ela após a assinatura do contrato. Nós também devemos fazer a nossa parte, não se pode assinar o contrato com o franqueado e deixar ele solto no mercado para ele fazer o que vinha fazendo antes, procuramos ser a solução tanto no suporte operacional, como no comercial e no marketing. A empresa sabe que se o franqueado está*

vindo, é porque muito provavelmente ele tem alguns gargalos o qual o impedem de crescer. As duas partes devem crescer juntas, trabalharem juntas, convergindo para um aspecto melhor tanto no sentido financeiro, como no mercado geral.

Gestor 2 - R: A Ana Terra Seguros auxilia dando suporte às suas franquias e preza muito em cumprir com tudo o que é proposto. Sabendo que o contrato de franquia é bilateral, o que se espera é que ambos os lados cumpram com a sua parte para que o negócio funcione bem.

Gestor 3 - R: O que se espera das franquias é que as mesmas desenvolvam um trabalho sério, responsável, respeitando os critérios, os valores, e as normas da franqueadora. Com isso, viemos batendo muito nessa tecla, sabendo que enfrentamos algumas dificuldades nesse ponto, tendo em vista que algumas empresas que vieram a franquear-se com a Ana Terra possuem certas falhas na percepção sobre como é ser uma organização. Outro ponto são aqueles corretores individuais, vendedores de seguros, que também não possuem visão de empresa, mas sim a visão de vendas somente, e muitas vezes o vendedor não está muito preocupado com as consequências da venda, mas sim com a venda em si, independente de qualquer outro ponto, claro que isso não é generalizado, mas é uma tendência que acontece.

Nota-se com as repostas dos gestores que a organização trabalha para oferecer um bom suporte para os franqueados, porém espera um retorno positivo dos mesmos. Conforme resposta do gestor 1, há uma preocupação da empresa com as atitudes da franquia após a assinatura do contrato, sendo que a partir de então, todo e qualquer acontecimento nas mesmas irá ser vinculado com a marca Ana Terra Seguros.

O gestor 3 adiantou um ponto que poderia ser citado na pergunta seguinte de número 4. Citou que algumas empresas que vieram a franquear-se com a Ana Terra Seguros, deixaram a desejar no sentido de ter uma percepção sobre o que é ser uma organização. De certo modo, pode-se compreender que nesses casos falta a visão de organização como sendo um todo, onde toda e qualquer atitude de um, pode influenciar os demais envolvidos. O gestor também cita casos de corretores individuais que vieram a franquear-se com a empresa, preocupados somente com o ato da venda e não com todo o conjunto que a envolve. Nota-se com isso, que a preocupação da organização para com o cliente vai além da venda, e o desejo da empresa para que as franquias tenham a mesma conduta.

A quarta questão visava saber se há algo que necessita ser revisto ou realinhado nas franquias.

Gestor 1 - R: A empresa entende que esse processo é constante, pois quando se faz a adesão de uma nova franquia tem-se percebido que elas trabalham em um formato diferente, então a empresa tem que ir lá, fazer a leitura desse formato, analisar como é feito a operação dela, e

então tentar levar o formato Ana Terra para essa franquia, sendo que não é imposto isso a eles, mas são levadas as soluções e aquilo que funciona na empresa e nas outras franquias. A franquia de Constantina, por exemplo, é um modelo muito replicado nas outras franquias, porém, sabe-se que é um modelo que levou anos para ser desenvolvido, que já foi estudado, reestudado, e funciona, então é levado para a franquia esse formato, eles têm testado, e a maioria deles tem implantado. As franquias de Marau, Carazinho e Constantina são os três modelos mais próximos daquilo que a empresa deseja.

Gestor 2 - R: *Sempre existe algo que precisa ser ajustado nas franquias. Por mais que se faça tudo da melhor forma, não se pode esquecer que há a entrada em uma nova empresa, tentando apresentar uma ideia para que essa empresa mude a sua forma de sistema de trabalho para o modelo proposto pela Ana Terra, então a empresa faz uma tentativa de alinhamento entre as duas empresas, não em tentativa de convencer que a maneira Ana Terra de trabalho é somente a correta, longe disso, até porque em muitas novas franquias percebeu-se que o sistema deles era mais eficaz em alguns pontos que o da Ana Terra, inclusive muitos métodos de algumas franquias acabaram por serem introduzidos na empresa por serem ideias interessantes. Novamente o intuito da organização não é impor condições, porém, espera-se que se tenha uma base de trabalho padronizada, pois o que queremos é que as franquias trabalhem na mesma linha que a Ana Terra Seguros.*

Gestor 3 - R: *Hoje vejo como um grande desafio implantar na mente do pequeno franqueado a cultura de que nem todo o negócio é bom, fazê-los entender que existem negócios que irão trazer problemas e prejudicarão a imagem da empresa. Quebrar os paradigmas de algo que vem sendo feito, muitas vezes, a anos da mesma forma. Outro desafio grande que eu vejo hoje, é que o franqueado está sempre focado naquilo que é mais fácil de vender, sendo que não demanda tempo para estudo e nem muito investimento do seu tempo para com o cliente, então existe hoje essa tendência em estar sempre em cima de um determinado produto, que como a gente diz não se precisa vender, ele já é comprado! Como é o caso do seguro de automóvel, por exemplo, e enquanto no nosso portfólio de produtos, existem mais de 50 produtos, mas ir e oferecer outro produto demanda conhecimento, e a saída da zona de conforto. Sabe-se então, que essa é uma meta que a franqueadora possui. Fazer com que esse franqueado passe a olhar para esses outros produtos, e traga um equilíbrio financeiro para o seu negócio, não depositando os ovos todos em uma única cesta.*

Analisando as respostas dos três gestores, pode-se claramente perceber que há pontos a serem revistos, discutidos e alinhados nas franquias. O gestor 1 traz que esse processo de realinhamento deve ser constante. Cita também que as franquias de Constantina/RS,

Carazinho/RS e Marau/RS são alguns exemplos de franquias que a organização tem como modelos padrão para as demais franquias, percebe-se assim, o desejo do gestor das demais franquias da organização seguir o modelo de trabalho das três unidades citadas.

Os gestores 1 e 2 trazem a questão da organização ir até a nova franquia e apresentar o modelo da operação da franqueadora, em uma tentativa de alinhamento dessas estratégias. Algo relevante é quando o gestor 2 cita que, de modo contrário ao que geralmente é feito, algumas estratégias que já acompanhavam certas empresas, antes das mesmas virem a tornar-se franquias, por serem consideradas interessantes e eficientes, foram introduzidas na franqueadora, o que mostra que a organização, mesmo com anos de experiência, está aberta para introdução de novas estratégias que possam trazer benefícios à ela.

Pode-se observar também que a Ana Terra Seguros não impõe as suas franquias que a operação de trabalho seja realizada conforme é feito na franqueadora, apenas são levadas sugestões de pontos que funcionam na empresa, percebe-se isso quando o gestor 2 diz que o que se espera das franquias é que a forma de trabalho base seja padronizada. Ou seja, a empresa espera, porém não exige, supõe-se assim, que podem ocorrer dificuldades de alinhamentos nas operações e controles da organização.

O gestor 3 coloca que no seu ver um dos pontos principais que necessitam ser revistos nas franquias é no que tange os colaboradores comerciais. A resposta é basicamente uma sequência do respondido na questão anterior de número 3. O gestor aponta a deficiência de alguns vendedores, especialmente das novas franquias, em conhecer o portfólio diversificado de produtos que a empresa comercializa, trazendo como motivos a falta de conhecimento ou a saída da zona de conforto. Levanta também o fato do foco na venda por si só, sem uma dada importância a todo o ciclo que a envolve. Pode-se sugerir a partir de tal colocação, o desejo da empresa em a franquia conhecer o seu cliente nos mais diversos aspectos, e o risco a qual está se propondo aceitar, sendo que existem regras, condições gerais, e manuais que devem ser estudados para problemas futuros não ocorrerem, tendo em vista que todo o suporte é prestado pela franqueadora quando eventos contrários venham a acontecer com os clientes.

Seguindo com a entrevista, a quinta pergunta questionou se o realinhamento de algum ponto das franquias, ou de alguma franquia em si, é um projeto da organização.

Gestor 1 - **R:** *Sim, um realinhamento é importante, porque franquia é um padrão, e a ideia é que se tenha um padrão em todas as unidades. Claro que a empresa sabe que está lidando com a cultura desse franqueado, daqui a pouco ele está no mercado a 8, 10, ou 15 anos fazendo no formato dele, então a empresa dispõe de certo tempo e uma estratégia para tentar convencê-lo que o formato da Ana Terra funciona.*

Gestor 2 - **R:** *Sim, sabemos que as coisas vão mudando, a evolução é constante, por isso a empresa sempre precisa estar estudando todo esse sistema.*

Gestor 3 - **R:** *Eu costumo dizer somos um bebê. Iniciamos as atividades de franqueadora em 2016, ano no qual só resolvemos problemas, no ano de 2017 começamos a investir mais no negócio, e agora em 2018 é o momento que realmente estamos nos aprofundando nesse contexto de melhorias e de análise de como está o ambiente. Tendo em vista a resposta anterior quanto ao que precisa ser revisto nas franquias, a empresa já tem construído setores e pessoas para dar um suporte comercial e operacional, em especial nos produtos que o vendedor não dedica muito tempo em ficar estudando regras e condições. Estamos com um projeto recente da procura de um executivo no mercado para atuar nessa linha de frente, tanto para a busca de novos franqueados, quanto no desenvolvimento dos mesmos, pois sabemos que dependemos do sucesso desse franqueado, por isso nosso foco está em fazer com que o franqueado seja desenvolvido.*

Observa-se com as repostas acima, a concordância dos três gestores quando os mesmos trazem que o realinhamento das franquias é um projeto da organização, sendo que é necessário um estudo constante de todo o sistema. O gestor 3 coloca que um projeto de melhorias na franquia já está sendo realizado, capacitando setores e pessoas para um melhor suporte a essas franquias, e na contratação de um colaborador que assumirá a linha de frente na busca por novas franquias e no desenvolvimento das já existentes. Pode-se perceber então, que ainda não existem estudos e análises mais aprofundadas para saber quais os pontos a serem realinhados em cada franquia individualmente, porém, como cita o gestor 3 quando faz comparação da franqueadora com um bebê, pelo fato dessa ser uma estratégia recente da empresa, é nesse ano de 2018 que surgiu mais fortemente na organização o contexto de melhorias em suas franquias.

Em seguida, a sexta pergunta buscou saber há investimento ou discussão por parte da organização em melhorias nas franquias.

Gestor 1 - **R:** *Sim. Dentro da Ana Terra Seguros existem os comitês, sendo eles o comitê administrativo, o de inovação, e o de processos, e muitas coisas são discutidas dentro dos comitês, então a partir do momento que a empresa quer alinhar algo em alguma franquia, se faz debates dentro dos comitês,*

Gestor 2 - **R:** *Os comitês aonde eram discutidos diversos assuntos, eram mais atuantes antes da empresa converter-se para franqueadora, porém os mesmos estão iniciando as atividades novamente. Como mudou o cenário, mudando o tipo de mercado que a empresa está trabalhando, a Ana Terra Seguros está estudando realizar alterações nos comitês, como por*

exemplo, diversificar os membros que fazem parte deles, pois como antes a empresa era um negócio mais local, os membros dos comitês eram pessoas envolvidas daquele local, agora passou-se a trabalhar com várias empresas, então a ideia é diversificar as pessoas, para conseguir ter uma visão geral de tudo.

Gestor 3 - R: Sim, existe muito investimento, inclusive como já coloquei estamos buscando um executivo, sendo esse uma pessoa preparada e capacitada para o desenvolvimento das franquias. Essa pessoa vai estar no franqueado, entendendo a necessidade e a demanda dele e nos repassando, com isso, precisamos estar capacitados para atender a tal demanda, isso exige um alto grau de investimento. Também buscamos rever todos os processos dentro da empresa, pois cada passo dado lá fora repercute diretamente dentro da organização. Já temos na empresa os comitês que visam melhorias na organização, e estamos sempre com o olhar atento, pois a cada franqueado novo a estrutura da organização deve ser alterada. Eu penso que a Ana Terra vai ser um processo constante de melhoria e de mudança a todo o momento, hoje não tem nada que a gente possa dizer que irá funcionar de uma só maneira sem ter que redirecionar, porque estamos em um processo novo, e toda e qualquer empresa que deseja se manter em crescimento deve ficar se moldando ao cenário. Eu acredito que nós estamos em um momento de avaliarmos tudo, e é isso que está sendo feito, pois a gente sabe que há muito trabalho a ser realizado, e estamos arregaçando as mangas para fazer isso.

Com base nas respostas dos gestores, observa-se que a empresa possui investimentos e discussão em melhorias nas franquias. Uma estratégia interessante citada pelos três gestores são os comitês, aonde alguns colaboradores da organização, membros desses comitês, atuam na busca por melhorias, novas ideias, e soluções de problemas. Porém, como traz o gestor 2 em sua resposta, os comitês eram mais atuantes antes da organização converter-se para uma franqueadora. Hoje já existe a ideia de estar diversificando os membros desses grupos, com o intuito de uma descentralização, o que se sugere que isso irá gerar uma visão mais ampla da organização para com suas franquias.

Analisando mais profundamente a resposta do gestor 3 quando o mesmo levanta que a empresa precisa estar capacitada para atender a demanda do franqueado, tendo em vista a colocação sobre a contratação de um colaborador voltado para a prospecção e desenvolvimento das franquias, nota-se que atualmente há a possibilidade de existir certa carência por parte da empresa em atender possíveis demandas dos franqueados, porém, ainda conforme a resposta, a organização tem ciência que há muito trabalho a ser desenvolvido e existe um processo constante de melhorias nesse sentido.

Já a sétima questão procurou saber quais são os padrões de excelência que a empresa gostaria que a franquia trabalhasse.

Gestor 1 - **R:** *O maior desafio da franchising é justamente esse padrão, e dentro do nosso formato esse padrão é sempre debatido e discutido, pois sabemos que há realidades diferentes em cada franquia, porém, a ideia da empresa é tentar minimizar cada vez mais essas diferenças de padrões e fazer da qualidade e da padronização o ponto fundamental de sucesso do negócio. Sabe-se que franquia é padrão, porém, não é fácil chegar nesse padrão, e é para isso que existem os comitês, a análise, e o vai e vem de informação, para a empresa poder discutir internamente e poder levar a informação até as unidades. Sabe-se também que a comunicação com as franquias por vezes não é muito fácil também, pois como já disse se está trabalhando com a cultura, e algo que já vinha sendo feito de maneira diferente há muito tempo.*

Gestor 2 - **R:** *Mesmo sabendo que não é de um dia para o outro que se consegue convencer uma empresa que está há anos no mercado passar a utilizar a marca Ana Terra, se isso acontecer, e a organização vir a franquear-se com a empresa, a gente espera que ela trabalhe da melhor maneira possível, sabendo que em um mercado como o de seguros, não se pode brincar com os bens dos clientes. Tudo é sempre muito negociável, porque derrubar um paradigma de uma corretora que tem uma marca, muitas vezes consolidada na sua região, e fazê-la aderir uma nova marca, isso muitas vezes é uma barreira a ser derrubada.*

Gestor 3 - **R:** *Hoje o nosso objetivo é introduzir franquias não muito distantes da nossa base, e a meta para o próximo ano é um número de trinta franqueados novos. Essa estratégia da localização geográfica da franquia é justamente para a empresa estar presente na franquia. Sabemos que não vamos moldar o franqueado da noite para o dia, nem podemos impor que a partir de tal dia ele passa ser Ana Terra, e dizer que tudo o que ele fazia antes estava errado, e o modelo certo é o nosso. Isso não pode ser feito. O que podemos fazer é estar presente na vida desse franqueado, para entendermos como ele vem agindo. Um dos critérios de busca desse franqueado é entender quem é esse indivíduo no mercado, se entendermos que essa empresa ou corretor é bom, é idôneo e correto, nós investimos nele, se pesquisarmos e virmos que o corretor está queimado no mercado, não há investimento algum nele, assim como não queremos investir em empresas em fase de criação, por conta que uma empresa ainda não estruturada, ou o indivíduo que não é corretor de seguros, a Ana Terra precisará construir ele totalmente, e hoje não é a nossa meta e nem o nosso foco construir novos corretores de seguros, lembrando que hoje isso não está na nossa visão, isso não quer dizer que essa não irá ser uma ideia para depois. Procuramos quem já desenvolva um trabalho*

bom, para com um suporte de gestão ele poder se desenvolver ainda mais, e através de pesquisas conseguimos dados relevantes como, por exemplo, se a empresa tem ou não valores e princípios semelhantes aos nossos, e com isso o restante é uma questão de ajustes. Sabemos que podem ocorrer erros e deslizes, por isso queremos estar dentro da franquia, para acompanharmos o que vem acontecendo. Esses são os pontos principais que estamos buscando para manter a excelência do nosso negócio.

Percebe-se com a resposta do gestor 1 que a empresa tem o objetivo de diminuir cada vez mais as diferenças e padronizar as operações de todas as franquias. Com isso, fica claro que as franquias não são padronizadas em todos os pontos conforme a empresa gostaria. Os gestores 1 e 2 levantaram a questão das realidades distintas de cada franquia, e a dificuldade das mesmas modificarem métodos há muito tempo desenvolvidos de uma mesma maneira. O gestor 1 ainda traz que, por vezes, a comunicação com determinada franquia também é falha, e um dos motivos pode ser a cultura e novamente a realidade da mesma. Com essa resposta pode-se constatar que algumas franquias são resistentes em alterar operações mesmo após franquear-se com a Ana Terra.

O gestor 3 aborda importantes informações, como a estratégia da franqueadora em buscar franquias não muito distantes de sua base, com o intuito do fornecimento de um bom suporte a ela, e a intenção da franqueadora na busca por franquias que sejam empresas ou corretores individuais já estruturados no mercado. O demonstra que a empresa tem uma grande voracidade em desenvolver-se como franqueadora.

A oitava questão procurou saber se existem estratégias tanto para o setor operacional, como para o comercial que visem o crescimento da empresa.

Gestor 1 - R: *Como já comentado um dos modelos que nós temos tentado implantar nas franquias é o modelo da franquia de Constantina, considerado um modelo de sucesso e o que mais se aproxima do que a empresa espera das suas franquias, o que não significa que não tenhamos que melhorar. Existem algumas questões que percebemos que não funciona, mas pode que esteja muito mais atrelado ao vendedor do que ao colaborador operacional, muitas vezes o vendedor não faz a parte dele para que o processo se torne eficaz e eficiente. Uma das nossas estratégias hoje é olhar um modelo de franquia que melhor funcione, geralmente das franquias mais antigas e tentar replicá-lo nas demais, realizando esse processo de forma constante. A empresa entende que falta muito a ser feito, e por isso toda vez que alguma ideia surge, devemos testar realizando um projeto piloto disso. Desse modo, a empresa tem feito projetos pilotos nas franquias que visam o crescimento da empresa.*

Gestor 2 - **R:** *É necessário ter um elo entre a franqueadora e os franqueados, isso se faz toda a vez que a Ana Terra estende suporte para as franquias. Existe um colaborador que vai até a franquia e verifica o que está bom e o que não está funcionando corretamente, quais os setores que estão com mais e menos dificuldades. No que tange ao departamento comercial são apresentados aos colaboradores comerciais das franquias modelos como, por exemplo, o pacote de coberturas mínimas trabalhadas pela Ana Terra. Hoje a estratégia principal é o elo de diálogo entre Ana Terra e as franquias, sendo que é assim que se sanam dúvidas e que se chega a um consenso.*

Gestor 3 - **R:** *Estamos a todo o momento discutindo sobre como estão os variados setores da organização, quais as deficiências, e quais as alterações que podemos realizar nos mesmos. Procuramos no setor operacional fazer com que todos os colaboradores conheçam um pouco de tudo dentro daquela operação, vinculando assim um com os outros. Também tentamos criar esse vínculo com o colaborador operacional da Ana Terra com os das franquias, fazendo esse elo, inclusive indo até a franquia capacitando os operacionais, ou até mesmo o colaborador vindo até nós para ser capacitado, com o objetivo de alinhar a operação da unidade com a nossa operação, então não existe comodismo, não estamos tendo rotina, estamos em constate avanço e mudança.*

Nota-se com a resposta do gestor 1, que uma estratégia da empresa é replicar um modelo de franquia considerado padronizado, nas demais franquias. Outra observação é que a empresa considera a franquia da cidade de Constantina/RS, uma modelo base para as demais funcionarem. Porém, o gestor não menciona como é o processo de tentativa de replica desse modelo. Outra estratégia são os chamados projetos pilotos, que são projetos que ficam em teste em determinada franquia, para só então serem aplicados nas demais. Isso demonstra cautela da organização para implantação de estratégias.

Já o gestor 2 considera que o elo de diálogo que existe entre franqueadora e franquia é a estratégia principal da empresa. No que tange os colaboradores comerciais que são os responsáveis pelas vendas, a organização apresenta a eles modelos como o pacote padrão de coberturas que a empresa trabalha e gostaria que o seu franqueado replicasse. Sendo assim, considera-se como mais uma estratégia da organização, as suas franquias trabalharem com um pacote de serviços mínimos, que a franqueadora considera nos dias atuais, o básico para um cliente estar devidamente em segurança para com seus bens. As respostas dos gestores 2 e 3 estão alinhadas quando os mesmos citam que há uma análise do funcionamento dos setores dentro da organização. O gestor 3 levanta como uma estratégia fazer com que todos os colaboradores de determinado setor conheçam toda a operação, sugere-se que a empresa

entende que isso traga benefícios como o engajamento dos colaboradores, e o controle do processo por parte de todos.

Por fim, a nona e última questão procurou saber se é levada em consideração a opinião dos franqueados.

Gestor 1 - **R:** *Com certeza. Esse é um ponto fundamental para o sucesso da franchising. Pensamos que as atividades de um sistema não funcionam se tudo se originar de cima para baixo. A empresa debate com as franquias quase que tudo, tanto na operação, como na gestão. Muitas vezes sem eles perceberem a empresa vai até a franquias e faz as perguntas, coleta a opinião da mesma, e após joga as informações para dentro dos comitês para debate. Não significa que irão ser implantadas todas as opiniões dos franqueados, pois tudo que será ou não implementado, deve ser replicado nas demais franquias e deve funcionar, então são captadas as ideias ou as críticas sejam, elas construtivas ou destrutivas das franquias, essas ideias são debatidas e muitas questões são implementadas. Eu entendo então, que o franqueador deve ouvir muito o franqueado para ter uma boa percepção de tudo.*

Gestor 2 - **R:** *Sim, sempre. Tanto que, como já foi comentado, por vezes é implantado dentro da Ana Terra Seguros com a permissão dos franqueados, modelos de trabalho que a gente acredita serem interessantes que foi nós passado por eles. Então, a gente leva o que a empresa tem até eles, e traz o que eles têm para nós. Isso é feito não só nas franquias, mas também internamente dentro da franqueadora, porque aqui também surgem muitas ideias, tendo em vista o contato dos colaboradores operacionais que prestam suporte as franquias, aonde muitas vezes, informações surgem através desses contatos que após são repassados na forma de ideias aos gestores da Ana Terra. Posso afirmar que a empresa tem sido feliz nesse ponto, pois existe sempre diálogo entre a franqueadora e o franqueado.*

Gestor 3 - **R:** *Sim, a opinião do franqueado, sem sombra de dúvidas é muito importante para nós, especialmente aquele franqueado com representatividade, sabemos que pode existir o franqueado que não expõe sua opinião, mas sim reclama de tudo, então a gente entende que é o perfil da pessoa, e não dá pra considerar algumas reclamações, porém, opiniões e sugestões para crescimento da empresa são muito bem vindas, inclusive a gente tem ido até o franqueado em busca disso, e tem crescido muito com isso, mas precisamos ter a sabedoria de discernir o que é uma opinião e o que é uma queixa, muitas vezes a pessoa já tem o perfil de queixas, tem desculpas para tudo, arrumando culpados para aquilo que ela não está fazendo, sabemos que isso não agrega em nada.*

Após análise das respostas acima, se percebe que a organização recebe com prontidão a opinião dos franqueados, porém, para implantação de uma sugestão da franquias há uma

discussão minuciosa de detalhes, pois a estratégia da empresa é replicar as medidas tomadas em todas as franquias. O gestor 3 traz que a organização deve discernir o que é uma opinião de uma queixa, salientando que existe o perfil de pessoa acostumada em levantar queixas, e que isso não agrega em nada na empresa. Nota-se com essa resposta, que pode ocorrer de alguma franquia em específico estar agindo de tal maneira, e que a organização não considera tal atitude como sendo positiva.

No início da entrevista com o gestor 1, o mesmo explicou como funciona hoje o método usado para a implantação de uma nova franquia da organização, complementou que se fazia necessário esse entendimento para uma posterior melhor análise das respostas, vale salientar que essa não era uma pergunta pré-estabelecida no roteiro. Portanto o gestor coloca que:

Gestor 1: Existe a prospecção do franqueado que é realizada por mim, então eu vou e identifico o franqueado observando a sua operação, após tento convencê-lo a aderir o projeto da Ana Terra. Depois de pactuar todos os acordos que envolvem o projeto de franchising, se passa o processo para o departamento jurídico que vai construir o contrato, e a COF - Circular de Oferta de Franquia, ambos serão debatidos com o franqueado, sendo que após o fechamento do negócio é enviado a ele a COF dez dias antes da assinatura do contrato. Se o contrato for assinado, o processo vai para o setor de implantação da franquia coordenado por uma colaboradora da empresa, que tem em torno de 90 dias para treinar, capacitar, e tentar levar para o franqueado o modelo Ana Terra de negócio. Concluído o processo de implantação, um colaborador comercial passa a visitar a franquia tentando replicar o modelo de vendas da empresa. E a partir daí todos esses setores ou departamentos trabalham juntos, para tentar alinhar o processo, ou seja, a operação da organização e das unidades que dão certo com aquelas que estão começando agora.

A explicação do gestor acima certamente contribuiu para um entendimento de como é realizado o processo de implantação de uma nova franquia da empresa. Além de facilitar à compreensão das demais repostas dadas as perguntas feitas aos três gestores durante as entrevistas.

4.3.2 Análise dos questionários aplicados aos colaboradores das franquias da empresa Ana Terra Corretora de seguros

Nessa etapa da pesquisa serão apresentados os dados coletados através do questionário aplicado aos colaboradores das franquias da organização. O mesmo foi dividido

em duas seções, a primeira visando identificar o perfil do respondente, e a segunda com o intuito de obter dados sobre a organização e suas franquias. Inicia-se com a primeira seção de perguntas, apresentação do perfil dos colaboradores das franquias, através dos dados sobre gênero, idade, tempo de experiência na empresa, número de colaboradores atuantes na franquia, e identificação da franquia, e após apresentam-se as respostas dos mesmos com relação às demais perguntas pré-estabelecidas.

Tabela 1 – Gênero

Gênero	Colaboradores	Porcentagem
Masculino	4	17,40
Feminino	19	82,60
TOTAL	23	100

Fonte: Dados primários, maio de 2018.

A tabela 1 apresenta os dados obtidos sobre o gênero dos respondentes. Os resultados mostram que 17,40% deles são do gênero masculino e 82,60% do gênero feminino. Isso revela que nas franquias da organização, a maior parte do quadro de colaboradores é composta pelo gênero feminino.

A tabela a seguir apresenta informações sobre a idade dos respondentes. Sendo assim, obteve-se o seguinte resultado.

Tabela 2 – Idade

Idade	Colaboradores	Porcentagem
Até 25 anos	6	26,10
Entre 25 e 35 anos	11	47,80
Entre 36 e 45 anos	3	13,00
Acima de 46 anos	3	13,00
TOTAL	23	100

Fonte: Dados primários, maio de 2018.

Conforme demonstrado na tabela 2, existem colaboradores de idades variadas nas franquias da organização, porém a grande maioria, atingindo 47,80% do total, são indivíduos entre 25 e 35 anos, percebe-se com isso, que as franquias da empresa são compostas por, no geral, um perfil jovem de colaboradores.

Após, buscou-se saber qual o tempo de experiência que os colaboradores possuíam na franquia.

Tabela 3 – Experiência na empresa

Tempo	Colaboradores	Porcentagem
Até 5 anos	16	69,60
De 6 a 10 anos	5	21,70
De 11 a 15 anos	2	8,70
Mais de 15 anos	0	00,00
TOTAL	23	100

Fonte: Dados primários, maio de 2018.

Os resultados encontrados conforme tabela 3, demonstram que a grande maioria dos colaboradores das franquias encontram-se atuando na organização a 5 anos ou menos, representando 69,60 do total de respostas. Em seguida, com 21,70% estão os colaboradores que trabalham na empresa entre 6 a 10 anos. Apenas 8,70 dos respondentes possuem entre 11 e 15 anos de atuação na organização. Com isso, percebe-se que a maior parte dos funcionários possui um baixo tempo de colaboração na empresa.

Na sequência, a tabela 4 apresenta os dados sobre o número de colaboradores atuantes nas franquias.

Tabela 4 – Número de colaboradores atuantes na franquia

Quantidade	Colaboradores	Porcentagem
Até 5	16	69,60
De 5 a 10	5	21,70
De 11 a 15	0	00,00
Mais de 15	2	8,70
TOTAL	23	100

Fonte: Dados primários, maio de 2018.

Observa-se com o exposto acima, que a maior parte das franquias, representando 69,60%, possuem até 5 colaboradores. Isso demonstra que, no geral, as franquias da organização são empresas de pequeno porte.

A tabela a seguir apresenta dados sobre a identificação dos respondentes quanto à franquia na qual atuam. Vale ressaltar que essa era uma pergunta facultativa aos colaboradores. Assim sendo, obteve-se o seguinte resultado.

Tabela 5 – Identificação da franquia

Franquia	Colaboradores	Porcentagem
Clazza – Sarandi/RS		
Clazza – Vacaria/RS		
Keylux – Sarandi/RS	1	4%
Palludo – Carazinho/RS	1	4%
JM – Carazinho/RS		
Ritolli – Carazinho/RS		
Eficatto – Constantina	3	13%

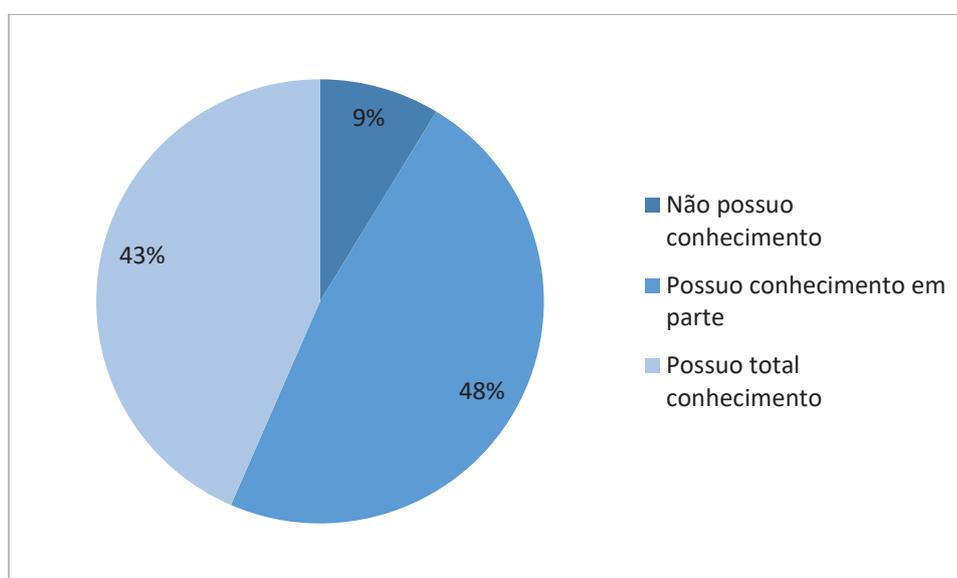
Franquia	Colaboradores	Porcentagem
Attis – Marau/RS	3	13%
R Luchese - Ibiraiaras/RS	2	9%
Nossa Terra - Ijuí/RS	1	4%
Nazari - Passo fundo/RS		
Pronta - Nonoai/RS	4	18%
Confisa - Nova Bassano/RS	1	4%
Acessocar - Chapecó/SC		
Max Me - Vacaria/RS		
R Luchese - São Jorge/RS		
Sem identificação	7	31%
TOTAL	16	100

Fonte: Dados primários, maio de 2018.

Conforme mostra a tabela, do total de 23 apenas 16 respondentes identificaram-se quanto à franquia na qual atuavam, ressaltando que essa era uma pergunta não obrigatória aos participantes. Assim sendo, 7 deles preferiram pela não identificação, representando 31% do total. A franquia situada na cidade de Nonoai/RS, denominada Pronta Corretora de Seguros, representou 18% do total. Após, as franquias de Constantina/RS denominada Eficatto Corretora de Seguros, e a de Marau, denominada Attis Corretora de Seguros, representaram igualmente 13% do total.

Depois de conhecido o perfil dos colaboradores das franquias da organização, apresenta-se os resultados obtidos com a sequência de perguntas aplicadas. Sendo assim, os mesmos são demonstrados através de gráficos.

Gráfico 1 - Possui conhecimento sobre a história da Ana Terra Seguros, sua missão, visão e valores?

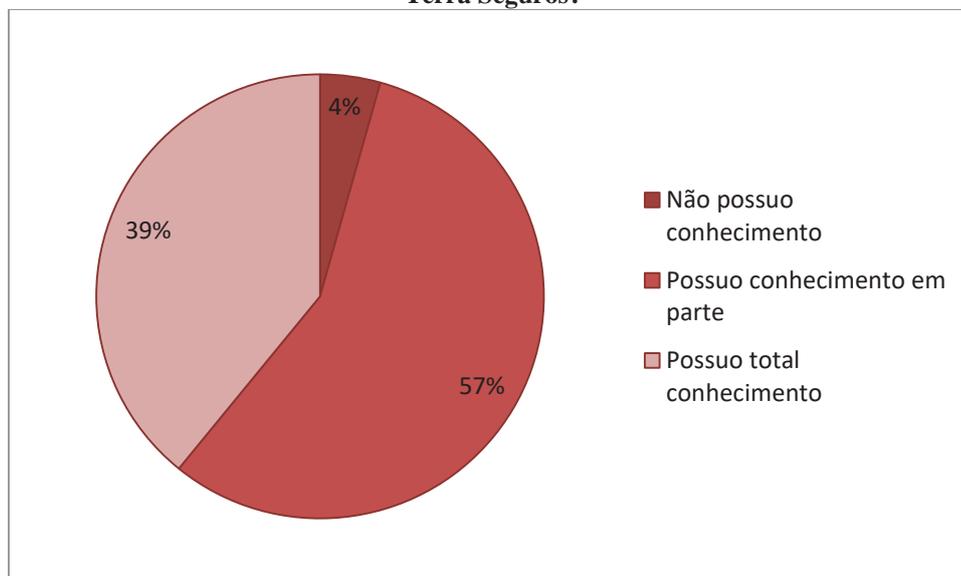


Fonte: Dados primários, maio de 2018.

O gráfico 1 demonstra que a maior parte dos colaboradores das franquias da Ana Terra Seguros, representando 48% do total, possui conhecimento em parte sobre a história da empresa, sua missão, visão e valores. Porém, uma porcentagem considerável, representando 43%, possui um total conhecimento sobre esses importantes itens que são um conjunto de princípios que formam a identidade da empresa.

Apenas 9% do total não possuem conhecimento algum sobre esses aspectos, o que demonstra que pode haver certa deficiência de alguns colaboradores em procurar conhecer e compreender esses pontos fundamentais para se familiarizar com a empresa. Porém, do contrário, também pode ocorrer uma deficiência da organização deixar mais visível, e expor para os colaboradores informações sobre como e quando a organização iniciou suas atividades, suas conquistas e dificuldades ao longo dos anos, bem como a missão, visão e valores da empresa, sendo que todos deveriam saber claramente o propósito, e a razão da existência da Ana Terra Seguros.

Gráfico 2 - Possui conhecimento sobre quais são, e onde estão localizadas as demais franquias da Ana Terra Seguros?



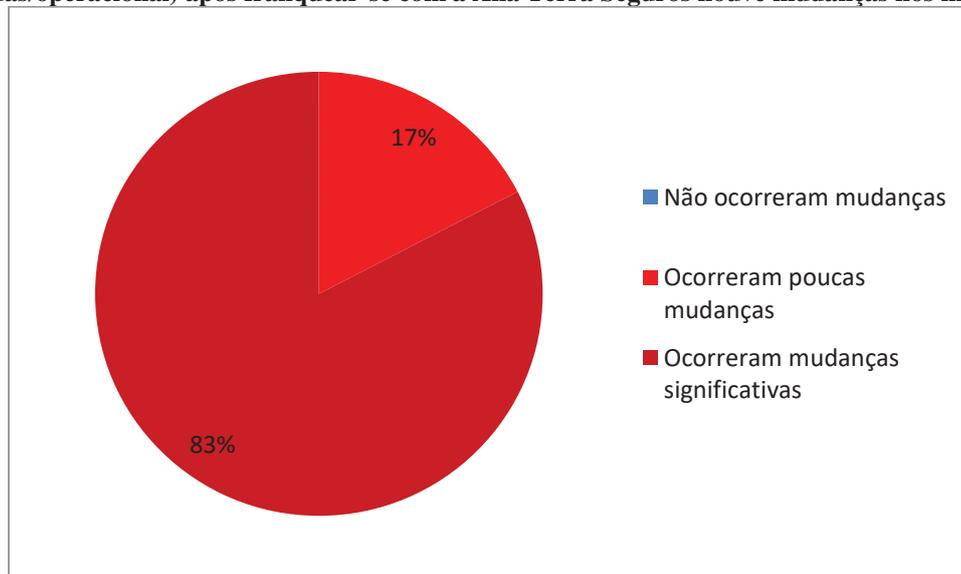
Fonte: Dados primários, maio de 2018.

Com os resultados obtidos após análise do gráfico 2, conclui-se que a maioria dos colaboradores não possui um total conhecimento sobre as demais franquias da organização. Representando 57% do total, esses colaboradores dispõem de um conhecimento parcial sobre as demais franquias da Ana Terra Seguros, onde estão localizadas, quais são os colaboradores que atuam nela, quais são seus resultados, enfim, uma série de aspectos que definem parte de

uma organização. Logo, 4% dos colaboradores não possui conhecimento algum sobre as demais franquias. Já 39% deles, dizem possuir conhecimento total sobre esses aspectos.

Tendo em vista que as franquias não possuem uma distância considerável uma da outra, sendo que todas estão localizadas na região Sul do país, considera-se importante que todas elas possuam um conhecimento total sobre esse aspecto, tendo em vista que todos trabalham afim de um objetivo comum, sendo que essa relação mais próxima que possa vir a ser criada entre as franquias facilitaria a troca de informações e conhecimento.

Gráfico 3 - Sobre as operações rotineiras, sabe-se que após a implantação/conversão para uma franquia podem ocorrer mudanças de padronização. Quanto aos procedimentos diários da franquia (vendas/operacional) após franquear-se com a Ana Terra Seguros houve mudanças nos mesmos?



Fonte: Dados primários, maio de 2018.

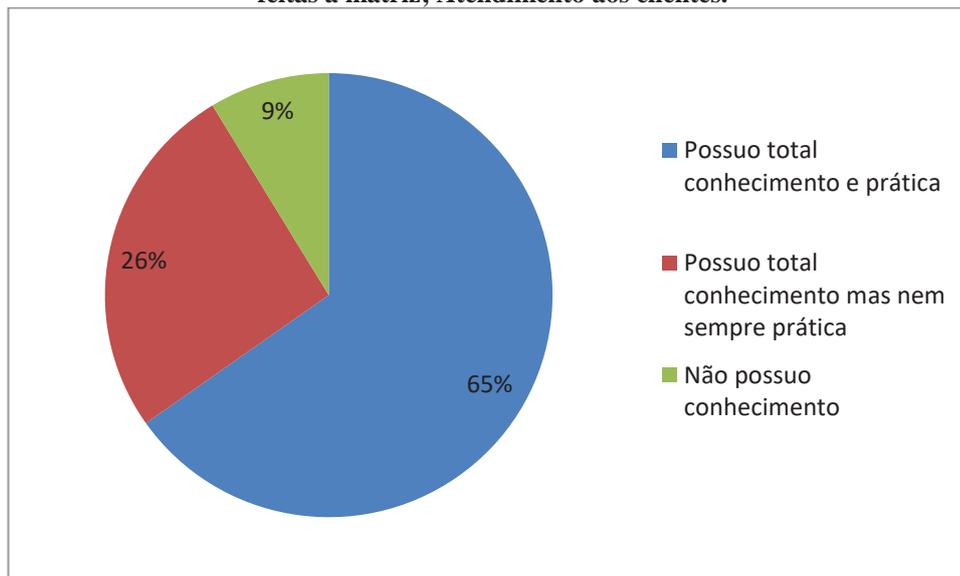
O gráfico 3 demonstra que após tornarem-se franqueados da Ana Terra Seguros, tanto nas filiais já existentes, como nas novas empresas que ingressaram, ocorreram mudanças significativas nos processos diários de trabalho, sendo que 83% dos respondentes consideram que ocorreram importantes mudanças na padronização das operações.

Apenas 17% consideram que poucas mudanças ocorreram. Esse número pode corresponder as filiais já existentes da empresa, que também se converteram em franqueados, sabe-se que nesses escritórios os procedimentos obtiveram poucas modificações, tendo em vista que os mesmos já trabalhavam seguindo a linha da matriz da empresa. Nota-se que nenhum colaborador considera que não ocorreram mudanças de padronização após o ocorrido.

Vale ressaltar que ficou evidente nas entrevistas com os gestores da organização, que na implantação de uma nova franquia é apresentado o modelo de operação da Ana Terra

Seguros a essa franquia, porém, não é imposto como regra que a franquia trabalhe exatamente nesse mesmo padrão. Com os resultados obtidos no gráfico acima, deduz-se que a grande maioria das franquias aderiu ao modelo, ou a parte do modelo sugerido e que a organização gostaria que a franquia trabalhasse.

Gráfico 4 - Possui total conhecimento e prática de alguns padrões prezados pela Ana Terra Seguros, como: Maneira de atendimento ao telefone; Utilização do uniforme; Maneira que as solicitações devem ser feitas a matriz; Atendimento aos clientes.



Fonte: Dados primários, maio de 2018.

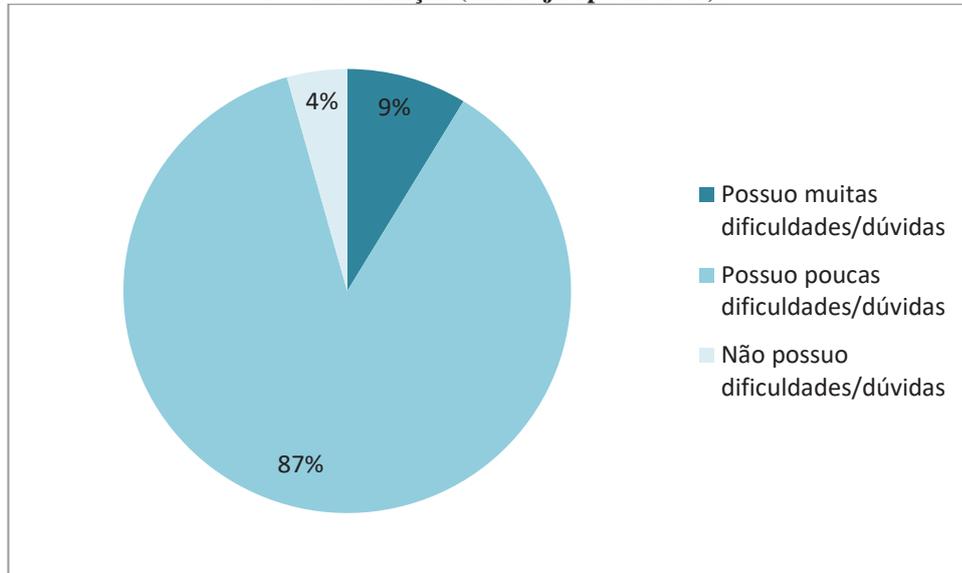
Referente ao gráfico 4 percebe-se que a maior parte dos franqueados possuem um conhecimento total e prática sobre padrões prezados pela franqueadora, como maneira de atendimento ao telefone, utilização do uniforme, e maneira que as solicitações devem ser feitas a franqueadora, quando a mesma presta suporte á suas franquias, e como a empresa gostaria que os clientes sejam atendidos.

Porém, uma porcentagem considerável, representando 26% tem conhecimento sobre tais padrões, porém, deixam a desejar na prática.

Representando 9% do total, existem colaboradores que não possuem conhecimento sobre esses quesitos, o que prejudica tanto a franquia como a franqueadora. Desse modo, atribui-se a franqueadora a reponsabilidade de levar até o conhecimento das franquias esses padrões prezados pela empresa, salientando que a franquia leva o nome e a marca da organização na sua região de atuação, portanto o ideal é a padronização não só desses aspectos, mas também dos tantos outros que fazem parte de uma empresa, como postura do

colaborador, organização e infraestrutura do escritório, enfim, existe uma série de fatores envolvidos.

Gráfico 5 - Possui dificuldades/dúvidas com relação aos produtos comercializados (caso seja vendedor) ou forma de cotação (caso seja operacional)?



Fonte: Dados primários, maio de 2018.

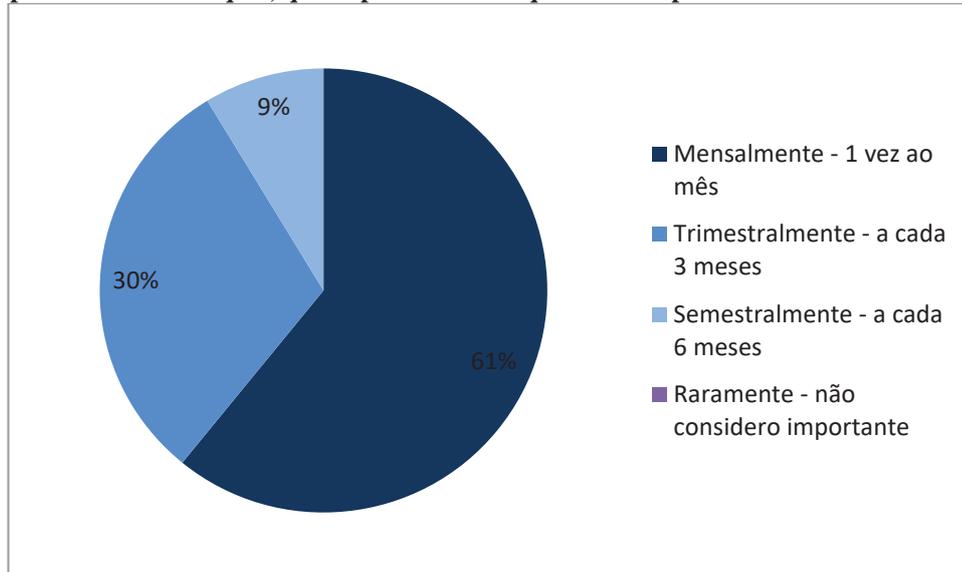
Verifica-se com gráfico 5 que 87% dos colaboradores possuem alguma dificuldade ou dúvida nos processos de trabalho. Faz-se importante que cada colaborador se interesse em adquirir os conhecimentos necessários ao trabalho que desenvolvem, porém é dever da franqueadora buscar repassar aos seus franqueados conhecimento, a fim de se suprir as necessidades dos mesmos no que tange os produtos comercializados pela Ana Terra Seguros, e os procedimentos operacionais padrões que a franqueadora gostaria que suas franquias trabalhassem.

Isso se torna ainda mais relevante quando 9% dos colaboradores possuem muitas dificuldades ou dúvidas, além de que, sabe-se que a responsabilidade dos funcionários de uma corretora de seguros é extremamente alta, pois o risco exposto nesse setor são os bens dos clientes.

Nesse sentido pode-se compilar a questão com o desejo dos gestores da Ana Terra Seguros em seus colaboradores trabalharem com toda a variedade de produtos comercializados pela franqueadora. Porém, sabe-se que para isso acontecer os colaboradores não podem possuir um grau elevado de dificuldades ou dúvidas.

Apenas 4% do total dizem não possuir dificuldade ou dúvida alguma, o que representa um número consideravelmente baixo de colaboradores.

Gráfico 6 - O franqueado deverá operar bem o negócio, com a transferência de conhecimento (Know-how) e informações á suas franquias. Sobre a necessidade de treinamentos/encontros/reuniões da Ana Terra Seguros para com sua franquia, qual a periodicidade que em sua opinião o mesmo deveria acontecer?



Fonte: Dados primários, maio de 2018.

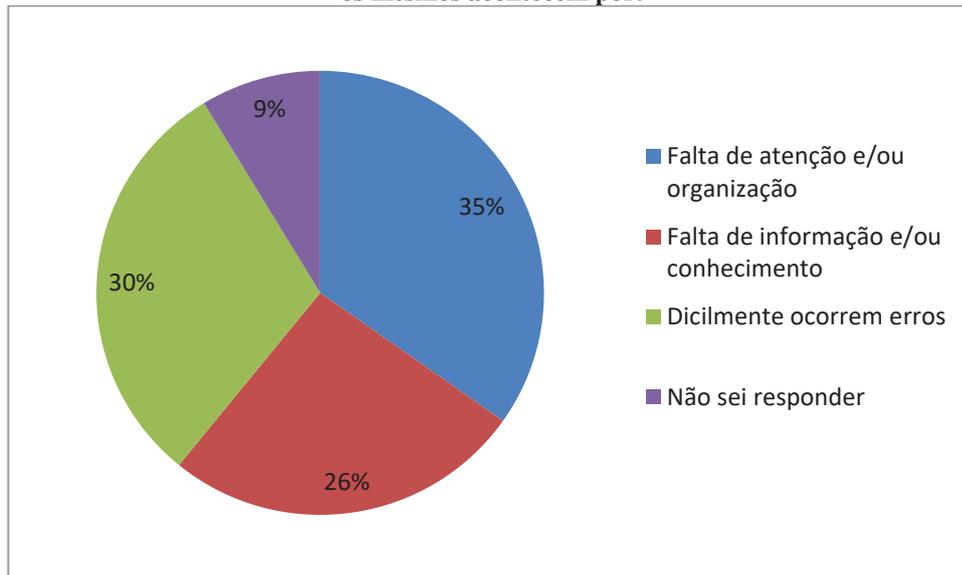
Os resultados encontrados expostos no gráfico acima demonstram que a maior parte dos colaboradores das franquias, representando 61%, sentem a necessidade de treinamentos, encontros ou reuniões para o repasse de informações a eles, no período de uma vez ao mês. Esse resultado pode ser conciliado com o encontrado no gráfico 5, aonde ficou evidente que a grande maioria desses colaboradores apresentavam alguma dificuldade ou dúvidas nos processos diários de trabalho.

Após, 30% acreditam que o ideal é que o fato ocorra a cada 3 meses, o que também se traduz em um espaço curto de tempo. Apenas 9% consideram que se fazem necessários treinamentos, reuniões ou encontros da franqueadora para com a franquia uma vez ao semestre.

Sabe-se que o processo de transferência de conhecimento e treinamento do franqueador para com o franqueado é vital para o desenvolvimento da franquia e para tornar o franqueado apto para cuidar do negócio e gerar resultados positivos. Treinamentos e capacitações também são importantes a fim de reavaliar pontos estratégicos que necessitam de mudanças, contribuindo assim para um alinhamento estratégico entre as partes, além de outros benefícios como a motivação da equipe.

Por fim, nenhum colaborador não considera o fato da ocorrência de treinamentos, encontros e reuniões importante, entende-se assim que os colaboradores das franquias possuem a consciência do exposto acima sobre a importância da franquia estar sempre atuante em repassar os conhecimentos necessários ao seu franqueado.

Gráfico 7 - Quanto aos erros/falhas da franquia, tanto operacionais como comerciais, na maioria das vezes os mesmos acontecem por:



Fonte: Dados primários, maio de 2018.

Nesse quesito buscou-se avaliar quais os motivos responsáveis pelos erros e falhas das franquias, o que pode vir a afetar diretamente a franqueadora. Sendo assim, os resultados encontrados expostos no gráfico 7, foram que 35% dos colaboradores acreditam que a ocorrência se dê por falta de atenção e/ou organização. Sabe-se a grande responsabilidade que colaboradores de uma corretora de seguros devem possuir, e ter ciência disso, pois o que está em risco é o patrimônio dos clientes. Qualquer informação incorreta em uma apólice de seguro, na qual o cliente repassou para a corretora todas as informações corretas, e por ventura o colaborador desatento ou desorganizado informou algo equivocado à seguradora, pode vir a gerar grandes problemas ao cliente, que pode inclusive vir a mover ações judiciais contra a corretora.

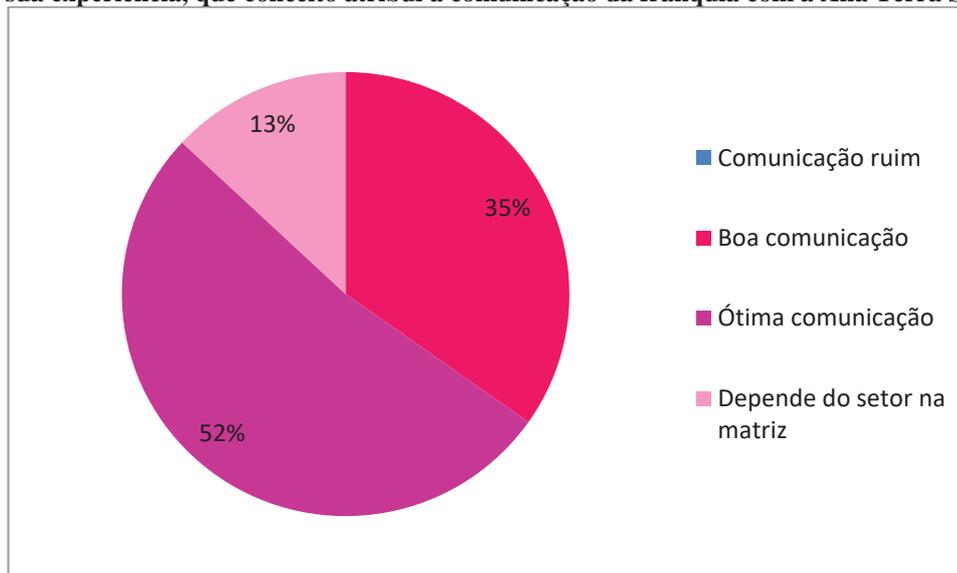
Logo, 30% dos colaboradores consideram que dificilmente ocorrem erros ou falhas nas franquias, o que demonstra que algumas franquias estão com a operação bem alinhada, e fatores como falta de atenção, desorganização, falta de conhecimento e informação não estão presentes nestes colaboradores.

Após, 26% acreditam que os erros e falhas se devem a falta de informação e conhecimento, o que está de acordo com os dados demonstrados no gráfico anterior, aonde a grande maioria dos colaboradores gostariam que no período de uma vez ao mês a franqueadora se fizesse presente na franquia com treinamentos, encontros ou reuniões a fim de repassar informações. Já, 9% dos colaboradores não souberem responder à questão.

Por fim, somando os resultados nos quesitos falta de atenção e/ou organização, e falta de informação e/ou conhecimento, temos 61% dos colaboradores das franquias com algum tipo de gargalo.

O gráfico a seguir traz os dados sobre a comunicação das franquias com a franqueadora.

Gráfico 8 – A distância não pode impedir o bom relacionamento entre franqueador e franquia. De acordo com a sua experiência, que conceito atribui à comunicação da franquia com a Ana Terra Seguros?



Fonte: Dados primários, maio de 2018.

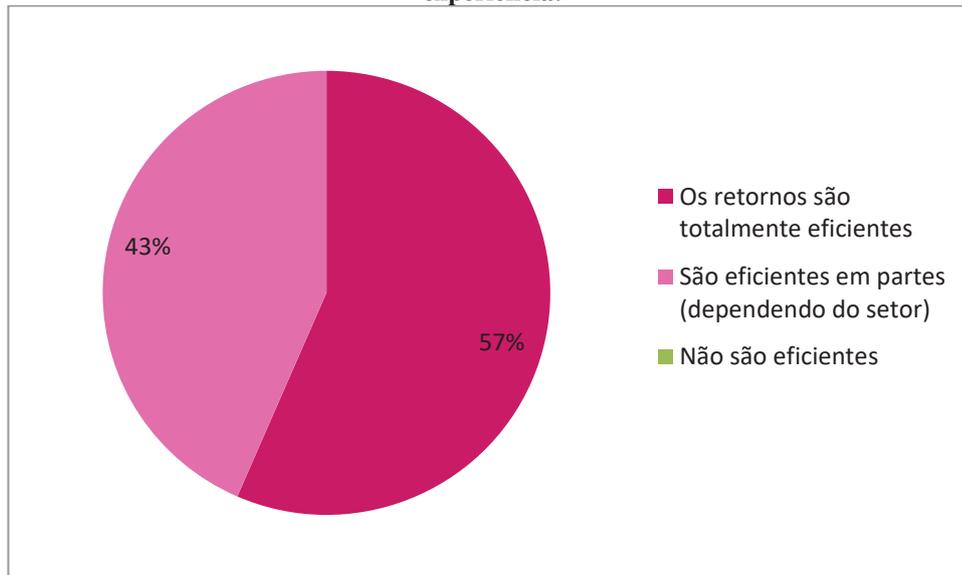
De acordo com a experiência dos colaboradores, tendo em vista que uma experiência, por ser considerada algo subjetivo, 52% deles atribuem como ótimo a comunicação entre a franquia e a franqueadora, com isso entende-se que nesse quesito a franqueadora demonstra resultados positivos, pois há uma facilidade do contato dos franqueados para com ela.

Já para 35% dos respondentes, considerado um número relevante, a comunicação da franquia com a franqueadora está em um nível bom, sugere-se que esses colaboradores acreditam que pontos devem ser melhorados. Assim sendo, 13% dos franqueados julgam que a comunicação com a franqueadora depende do setor dentro da organização, ao qual se necessita contato, o que denota que na percepção desses colaboradores existem falhas na comunicação com esses setores.

Nenhum colaborador avaliou como ruim a comunicação com a franqueadora, o que demonstra que alguns pontos devem ser revistos, mas no geral, não há problemas graves com a comunicação.

Os dados demonstrados no gráfico a seguir trazem informações sobre a eficiência dos retornos das solicitações realizadas pelos colaboradores das franquias.

Gráfico 9 – Quanto à eficiência dos retornos das solicitações feitas à franqueadora, de acordo com a sua experiência:



Fonte: Dados primários, maio de 2018.

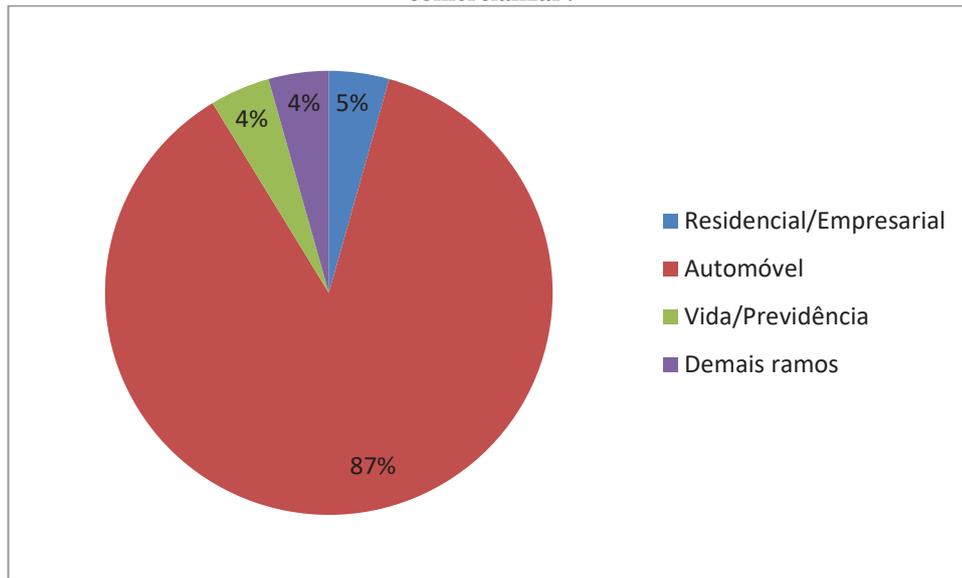
No que tange a satisfação dos franqueados quanto à eficiência dos retornos às solicitações feitas por eles a franqueadora, conforme demonstrado no gráfico acima, 57% dos colaboradores acreditam que o processo ocorre com 100% de eficiência, porém um número relevante de colaboradores, representando 43%, consideram que os retornos são em parte eficientes, o que demonstra que existem gargalos nesse sentido, podendo ser ocasionados por, dentre outros motivos, uma comunicação falha entre colaborador da franquia e colaborador da franqueadora, ou por outras deficiências por parte da franqueadora em atender a determinada solicitação.

Nesse sentido, acredita-se que retornos eficientes por parte da franqueadora, das solicitações sejam elas quais forem das franquias, transmitem ao franqueado confiança e seriedade, e contribuem assim para um melhor alinhamento entre as empresas. Desse modo, sabe-se que é responsabilidade da franqueadora prestar suporte aos seus franqueados, logo demonstrar interesse com a solicitação do franqueado, prova comprometimento por parte da franqueadora, contribuindo para o franqueado sentir-se valorizado e motivado em produzir e trazer resultados positivos para ambos os lados.

Por fim, nenhum colaborador acredita que a franqueadora não retorna em nenhum momento com eficiência os retornos das solicitações dos seus franqueados.

A seguir são apresentados os dados sobre quais são os ramos de seguros que as franquias mais se detêm a comercializar.

Gráfico 10 - Qual o ramo de seguros que, em sua opinião, no geral, a franquia mais se detém a comercializar?



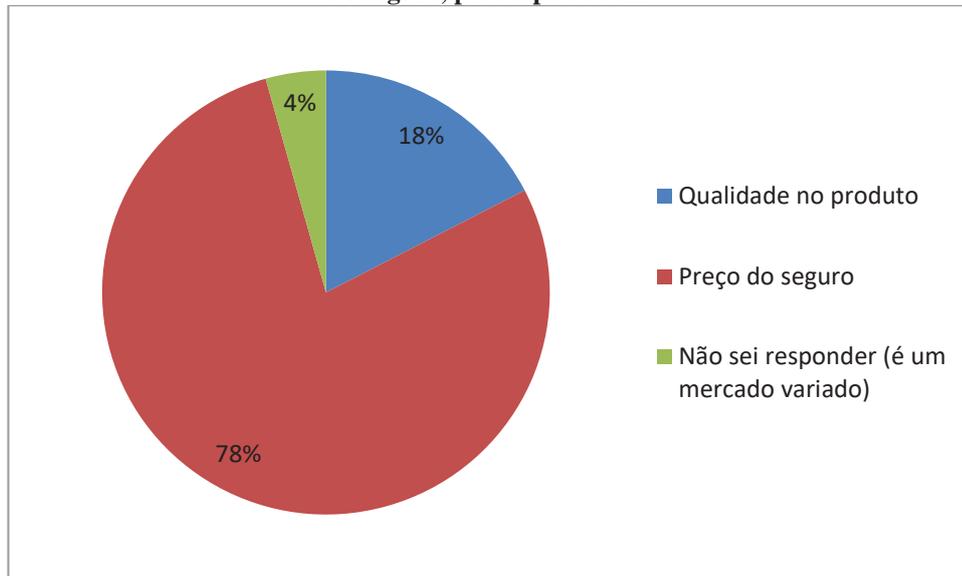
Fonte: Dados primários, maio de 2018.

Analisando os resultados encontrados, fica evidente que a grande maioria das franquias se detém em comercializar, com prioridade, o ramo automóvel de seguros com 87% do total, isso se deve, muito provavelmente com a rentabilidade que o ramo proporciona que fica acima dos outros ramos comercializados pela franqueadora. Esse resultado vai de acordo com as ideias dos gestores da Ana Terra Seguros durante a aplicação das entrevistas, aonde os mesmos trazem que o colaborador responsável pelas vendas nas franquias muito pouco se detém em comercializar os produtos não tradicionais, que estão disponíveis para serem comercializados dentro do portfólio da empresa.

Nesse sentido se faz importante destacar novamente a opinião do gestor 3 em resposta à pergunta de número 4, aonde o mesmo cita que: “...outro desafio grande que eu vejo hoje, é que o franqueado está sempre focado naquilo que é mais fácil de vender, sendo que não demanda tempo para estudo e nem muito investimento do seu tempo para com o cliente, então existe hoje essa tendência em estar sempre em cima de um determinado produto, que como a gente diz não se precisa vender, ele já é comprado! Como é o caso do seguro de automóvel, por exemplo, e enquanto no nosso portfólio de produtos, existem mais de 50 produtos, mas ir e oferecer outro produto demanda conhecimento, e a saída da zona de conforto...”

Os ramos de seguros residencial e empresarial são o foco da venda de apenas 5% das franquias, por fim, os ramos de vida e previdência obtiveram em igualdade um resultado de 4% do total. Assim sendo, nota-se que realmente os colaboradores comerciais poderiam dedicar-se mais em conhecer os demais produtos que a Ana Terra Seguros comercializa.

Gráfico 11 – Sabe-se que os hábitos e a cultura da região onde está instalada a franquia, influenciam na comercialização de produtos e/ou serviços. No geral, o mercado consumidor da sua região, na contratação do seguro, preocupa-se com:



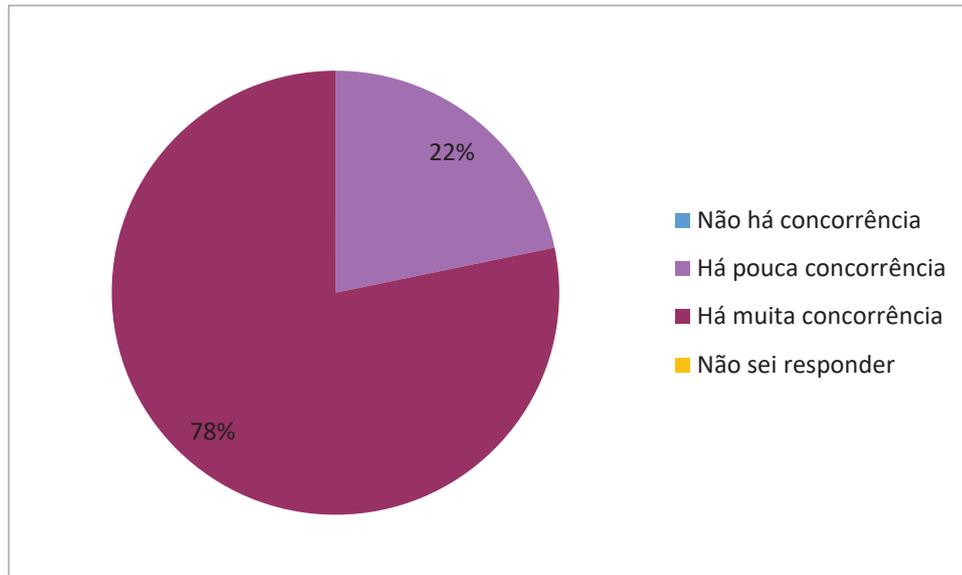
Fonte: Dados primários, maio de 2018.

Conforme resultados demonstrados no gráfico 11, com relação ao mercado consumidor onde estão localizadas as franquias, 78% dos franqueados acreditam que os indivíduos, na busca por assegurar seus bens, levam em consideração primeiramente o preço do seguro e não a qualidade do mesmo. Isso pode vir a ocasionar ou a induzir que, na busca por conquistar esses clientes, os vendedores comerciais acabem por vender um produto com as coberturas abaixo do que a franqueadora preze que o seu franqueado trabalhe.

Nesse caso, é válido lembrar a ideia do gestor 1 durante a aplicação das entrevistas, na pergunta de número 8, aonde mesmo cita que “... *existem algumas questões que percebemos que não funciona, mas pode que esteja muito mais atrelado ao vendedor do que ao colaborador operacional, muitas vezes o vendedor não faz a parte dele para que o processo se torne eficaz e eficiente...*”. Fica evidente que a franqueadora gostaria que os colaboradores comerciais oferecessem aos clientes um produto que supra sua necessidade quando na mesma pergunta o gestor 2, afirma que: “... *no que tange ao departamento comercial são apresentados aos colaboradores comerciais das franquias modelos como, por exemplo, o pacote de coberturas mínimas trabalhadas pela Ana Terra...*”. Em complemento o gestor 3, comenta na pergunta de número 4 que: “*Hoje vejo como um grande desafio implantar na mente do pequeno franqueado a cultura de que nem todo o negócio é bom, fazê-los entender que existem negócios que irão trazer problemas e prejudicarão a imagem da empresa*”.

Apenas 18% dos franqueados acreditam que os clientes da região levam em consideração primeiramente a qualidade do seguro oferecido pela corretora. Os colaboradores comerciais devem possuir a consciência da extrema importância de o seguro suprir a necessidade do cliente.

Gráfico 12 - Quanto à concorrência na região



Fonte: Dados primários, maio de 2018.

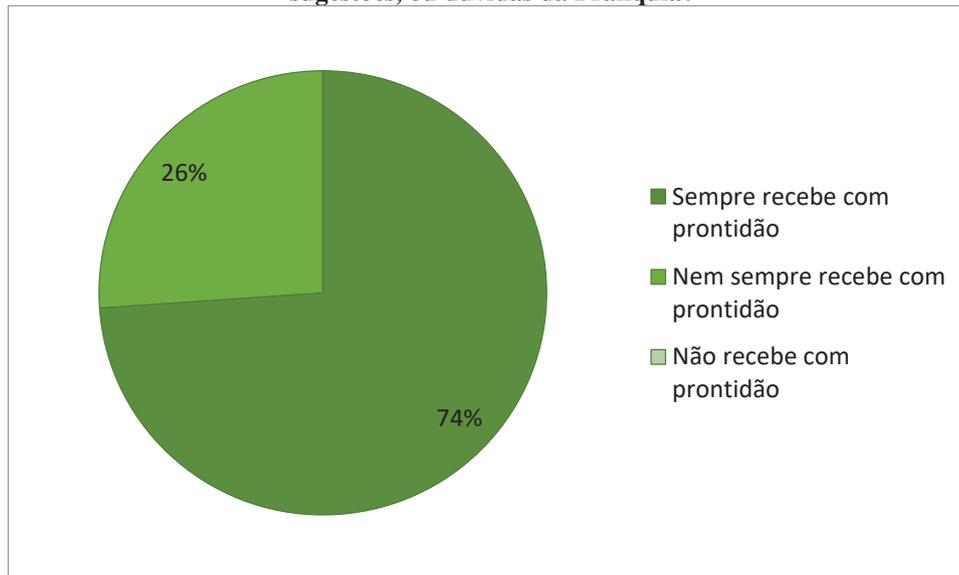
Já o gráfico 12 demonstra que 78% dos franqueados consideram que existe muita concorrência no mercado em que atuam, sendo que esse fator também pode influenciar, em complemento com o exposto no gráfico 11, em qual irá ser a qualidade no produto que o cliente está adquirindo, pois sabe-se que a concorrência é a disputa por clientes entre empresas do mesmo setor.

Após, 22% dos franqueados acreditam que exista pouca concorrência na região. Nesses locais existe uma vantagem para as franquias, aonde os clientes, por não terem tantas outras opções acabam por se fidelizar na empresa, e um eventual aumento de preço no seguro não irá ser prejudicial, tendo em vista que franquias conquistou a confiança do cliente.

Contudo, vale ver a concorrência como sinal que existe demanda, ou seja, pessoas que desejam contratar o serviço, em virtude dessa competitividade os profissionais se tornam inovadores, sendo que sem competidores os profissionais não teriam que pensar em novas estratégias de vendas. Sabe-se também, que quando há concorrência existe a busca pela excelência, o que faz que o colaborador busque a capacitação para diferenciar-se.

Nenhum colaborador acredita que não exista concorrência alguma no mercado de atuação da franquias. Também nenhum colaborador não soube responder à questão.

Gráfico 13 – Você considera que a Ana Terra Seguros (franqueadora) recebe com prontidão as ideias, sugestões, ou dúvidas da Franquia?



Fonte: Dados primários, maio de 2018.

O exposto no gráfico 13 traz informações sobre a percepção dos franqueados com relação à prontidão da franqueadora em receber suas ideias, sugestões e dúvidas. Sendo assim, 74% dos colaboradores acreditam que a Ana Terra Seguros sempre recebe com prontidão, e está disposta a ouvir a necessidade de sua franquia. Conforme as respostas dos gestores na questão de número 9 durante a entrevista, todos afirmam que a franqueadora está sempre recebendo com presteza todas as solicitações dos seus franqueados.

Porém, para 26% dos franqueados nem sempre a franqueadora recebe com prontidão as solicitações feitas por eles, nesses casos o que pode estar vindo a ocorrer é uma comunicação falha, com relação à organização deixar claro para a sua franquia que a solicitação é recebida com prontidão, porém, existem muitos fatores envolvidos para que essa solicitação seja devidamente atendida. Nesse sentido vale lembrar a resposta do gestor 1 na questão de número 9, aonde o mesmo afirma que: “...*não significa que irão ser implantadas todas as opiniões dos franqueados, pois tudo que será ou não implementado deve ser replicado nas demais franquias, e deve funcionar, então são captadas as ideias ou as críticas sejam elas construtivas ou destrutivas das franquias, essas ideias são debatidas e muitas questões são implementadas...*”.

É válido também retomar a resposta do gestor 3 na mesma questão de número 9: “...*sabemos que pode existir o franqueado que não expõe sua opinião, mas sim reclama de tudo, então a gente entende que é o perfil da pessoa, e não dá pra considerar algumas reclamações, porém, opiniões e sugestões para crescimento da empresa são muito bem*

vindas, inclusive a gente tem ido até o franqueado em busca disso, e tem crescido muito com isso, mas precisamos ter a sabedoria de discernir o que é uma opinião e o que é uma queixa, muitas vezes a pessoa já tem o perfil de queixas, tem desculpas para tudo, arrumando culpados para aquilo que ela não está fazendo, sabemos que isso não agrega em nada...”.

Nesse sentido, pode estar ocorrendo também, da franqueadora não levar em consideração certa solicitação de algum de seus franqueados, seja ela opiniões, dúvidas, ou críticas, por logo considerar que trata-se de uma queixa que não irá trazer benefício para a organização. Nenhum colaborador acredita que a Ana Terra Seguros nunca recebe com prontidão as ideias, sugestões ou dúvidas de seus franqueados.

Por fim, a última questão foi uma pergunta aberta que procurava levantar sugestões, elogios, críticas, ou qualquer outra opinião dos colaboradores das franquias, inclusive relacionadas às respostas dadas nas perguntas anteriores. Sendo assim, a pergunta aberta obteve as seguintes respostas:

Colaborador 1 – R: *Como utilizamos o nome Ana Terra Seguros para atuar no ramo de seguros, entendo que deveríamos ser mais informados do que acontece com a franqueadora. Percebe-se que há muita rotatividade de funcionários na Ana Terra, isso causa muita alteração de funcionários nos setores para conseguirem atender todas as franquias. Os gestores deveriam fazer uma análise do que está fazendo com que os funcionários troquem a Ana terra Seguros por outras empresas.*

Colaborador 2 – R: Optou por não responder.

Colaborador 3 – R: *Franqueadora muito bem organizada, atenciosa, eficaz e muito comprometida; Atendimento excelente.*

Colaborador 4 – R: *Acredito que a franqueadora poderia disponibilizar mais treinamentos, tanto presenciais quanto online, para suas franquias.*

Colaborador 5 – R: *Como na matriz, que nas franquias fosse padronizado também o uso do uniforme. Se possível mais treinamentos tanto online como presencial.*

Colaborador 6 – R: *Não tenho motivos para reclamar, a matriz está no caminho certo, pois possui um ótimo atendimento aos clientes e aos franqueados.*

Colaborador 7 – R: *Acho que a empresa está se adaptando a este novo formato, e a meu ver está no caminho certo, pois apresenta crescimento nos seus indicadores.*

Colaborador 8 – R: *Gosto dos colegas e do atendimento. Estão sempre prontos para ajudar.*

Colaborador 9 – R: *Alguns ajustes, mas nada a ser tão relevante.*

Colaborador 10 – R: Optou por não responder

Colaborador 11 - R: *A Ana Terra Seguros se destaca por ser uma empresa séria e organizada, principalmente pela dedicação e comprometimento dos sócios. Percebe-se que há uma constante busca pelo aperfeiçoamento de todos os setores, seja na franquia ou na matriz. Há certa dificuldade por parte da Ana Terra em "entender" a franquia, pois na Matriz acredito que haja pouco contato comercial, de venda. O que se pode melhorar é o contato (reuniões, feedbacks) entre franqueadora e franquia.*

Colaborador 12 – R: *Bons profissionais com conhecimentos amplos, gestores com visão de mercado e sempre inovando em todos os setores. Organização e excelência na metodologia trabalhada.*

Colaborador 13 – R: *É um modelo de negócio muito interessante.*

Colaborador 14 – R: *Sobre a franqueadora, até o momento veio me surpreendendo na agilidade e eficácia nos atendimentos apresentados ao franqueado, mas a minha sugestão, é sobre a troca de conhecimentos entre os franqueados. Como foi mencionado na pergunta 11 sobre cada cultura de comercialização de regiões, uma boa forma de expandir o horizonte é fazendo essa comunicação entre os próprios franqueados. Sugiro que a cada semestre ou anualmente, seja realizado um encontro de toda a equipe para discutir metas, crescimentos, desenvolvimentos e até mesmo curiosidades.*

Colaborador 15 – R: *Sou colaborador da Ana Terra Seguros. É uma satisfação trabalhar nessa empresa, por se tratar de uma empresa que oferece a seus clientes o que há de melhor em matéria de serviço e atendimento. Quero salientar também, que encontro na Ana Terra Seguros um ambiente de trabalho estimulante e agradável.*

Colaborador 16 – R: *Acredito que estão no caminho certo. E com empenho e dedicação só tende a melhorar.*

Colaborador 17 - R: *Só continuar assim.*

Colaborador 18 – R: *Estão no caminho certo, mas talvez, às vezes, falta um pouco de sensibilidade para ver as necessidades dos seus franqueados.*

Colaborador 19 – R: *Bom!*

Colaborador 20 – R: *Relacionado ao setor de sinistro, penso que o setor deve desenrolar mais a parte burocrática, deixando o vendedor com mais tempo livre para a venda. Penso também que a franqueadora deve absorver mais as ideias de quem está vendendo os produtos, pois são essas pessoas que passam pelas mais variadas situações durante o dia-a-dia.*

Colaborador 21 – R: *Matriz está show!*

Colaborador 22 – R: *Optou por não responder*

Colaborador 23 – R: Optou por não responder.

Analisando as respostas da última pergunta do questionário aplicado aos colaboradores das franquias, observa-se que muitos consideram como positivo o trabalho realizado pela Ana Terra Seguros. Porém, alguns franqueados colocaram situações que, no seu ver, estão acontecendo e deveriam ser revistas pela organização. O colaborador 1 levanta a deficiência da chegada de informações até as franquias sobre os acontecimentos da Ana Terra Seguros. Também levanta a questão da rotatividade de funcionários na franqueadora, que o mesmo considera alta. O colaborador sugere que organização deveria realizar uma análise do que leva os colaboradores a deixarem a empresa.

Os colaboradores 4 e 5 percebem a falta de treinamentos da franqueadora para com o seu franqueado, acreditam que os mesmos poderiam ser tanto presenciais, como também por vezes online, o que facilitaria por conta da distância que possa existir entre franquia e franqueadora. O colaborador 5 gostaria que fosse exigido nas franquias a utilização do uniforme como ocorre na franqueadora, o que demonstra que realmente a franqueadora não está impondo, dentro do possível, o seu desejo de alcançar uma padronização nesse sentido.

O colaborador 9 acredita que existem ajustes que precisam ser realizados com relação a franqueador e franqueado, porém o mesmo não detalha em quais pontos se refere com essa colocação.

O colaborador 11 após elogio a organização, traz em sua opinião a necessidade da Ana Terra Seguros entender mais profundamente a necessidade do seu franqueado, pois isso está ocorrendo com certa dificuldade. Complementa que em seu ver a empresa não tem muito contato com o colaborador comercial, responsável pelas vendas, e que esse contato deveria ser mais constante.

O colaborador 14 levanta a deficiência na troca de conhecimentos entre os próprios franqueados. Como cada franqueado atua em uma região, o colaborador considera importante que existam estratégias da franqueadora, para as franquias tornarem-se mais conectadas umas das outras. Nota-se com essa resposta, um alinhamento com a pergunta número 2 do questionário, aonde 56,50% dos colaboradores tinham um conhecimento parcial de onde estavam localizados, e quem eram os demais franqueados da Ana Terra Seguros.

O colaborador 18 em conformidade com a resposta do colaborador 11 levanta a falta de percepção da franqueadora nas necessidades do franqueado. O colaborador não fornece mais detalhes.

Já a opinião do colaborador 20 é que o setor de sinistro na franqueadora tenha uma maior capacidade para resolver situações burocráticas, pois com isso, o vendedor da franquia ficaria mais livre para dedicar-se nas vendas. Percebe-se com essa resposta, que pode existir certa dependência nos colaboradores comerciais para resolver os casos tratados no setor. O colaborador também sugere que a franqueadora deveria absorver mais as ideias dos colaboradores comerciais das franquias, pois são eles que estão em contato diariamente com os clientes. Assim a resposta do colaborador 20 está alinhada com a resposta do colaborador 11, que desfruta da mesma opinião.

Os demais colaboradores apresentaram pontos positivos da organização, expondo questões como: a organização, a eficiência e o comprometimento da franqueadora, o ótimo atendimento aos clientes, o crescimento dos indicadores da empresa, a seriedade e visão de mercado dos gestores, os profissionais com conhecimentos amplos, a inovação dos setores, e o ambiente estimulante e agradável que a empresa oferece aos seus colaboradores.

Por fim, 4 colaboradores optaram por não responder a última pergunta do questionário.

4.4 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Em vista dos resultados obtidos com a aplicação das entrevistas aos gestores da empresa Ana Terra Seguros, e do questionário aplicado aos colaboradores das franquias da empresa, buscou-se analisar se as estratégias da organização estavam alinhadas com os seus canais de distribuição.

Sendo assim, diante dos já expostos resultados encontrados, comparando também com a teoria aplicável ao caso, o quadro a seguir apresenta sugestões objetivas de melhorias, para assim a organização obter um possível melhor alinhamento estratégico entre ela e suas franquias, com o intuito de ambos os lados aperfeiçoarem o seu desempenho, tornando-se satisfeitos, e com uma operação alinhada e recíproca.

Quadro 1 - Sugestões e recomendações para a Ana Terra Seguros (Franqueadora) e seus canais de distribuição (Franquias)

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	
Ações	Justificativa
Investir em um maior contato entre franqueadora e franquia através de encontros e reuniões.	Para levar um conhecimento sobre os acontecimentos ocorridos na franqueadora, como por exemplo, a troca de funcionários nos setores.

Ações	Justificativa
Investir em encontros específicos com os colaboradores comerciais.	Com o intuito de tratar assuntos exclusivamente comerciais. Levar os colaboradores a conhecer e interessar-se na comercialização de outros produtos que a empresa comercializa, que não os convencionais, sendo essa uma deficiência das franquias apontada pelos gestores.
Investir em encontros informais entre franqueadora e franquia.	Para proporcionar conhecimento para as franquias sobre a história da organização, curiosidades, missão, visão e valores, e proporcionar uma integração entre a Ana Terra Seguros e suas franquias.
Proporcionar encontros informais entre as franquias.	Para haver um conhecimento, engajamento, e a troca de informações entre as franquias.
Visitas das franquias a outras consideradas modelos padrão, como as das cidades de Constantina/RS, Carazinho/RS e Marau/RS	Pois os gestores consideram algumas franquias modelos padrão de operação. Portanto, visitas a fim de se conhecerem os processos e as estratégias dos colaboradores, contribuiriam para um melhor sistema de trabalho na franquia visitante.
Proporcionar um número maior de treinamentos operacionais para com seus franqueados.	Para que os franqueados sejam capacitados, reduzindo falhas operacionais.
Proporcionar um número maior de treinamentos comerciais de todos os produtos comercializados pela empresa.	Para os colaboradores comerciais obterem um maior conhecimento sobre produtos que geralmente não se dedicam a comercializar.
Solicitar com maior ênfase o uso do uniforme da empresa nas franquias.	Com o intuito de haver uma padronização nesse quesito em todas as franquias.
Criar mecanismos para tornar a comunicação ainda mais eficiente.	Para suprir o mais rápido possível à solicitação do franqueado, que na maioria das vezes trata-se da solicitação do cliente.
Buscar manter os colaboradores motivados.	Pois colaboradores motivados absorvem de modo mais positivo as ideias do franqueador.
Voltar a aderir à estratégia dos comitês.	Os comitês poderiam ser compostos por membros de todas as franquias da empresa, isso traria uma visão mais ampla para a organização dos acontecidos nas franquias.

Ações	Justificativa
<p>Buscar sempre recepcionar com prontidão as ideias vindas das franquias, e levar para debate com os demais gestores, após repassar um feedback ao colaborador referente as decisões sobre a ideia.</p>	<p>Para o colaborador sentir-se valorizado, e entender que a franqueadora está aberta a recepcionar as necessidades dos franqueados, e atender as sugestões das franquias.</p>
<p>Reformular alguns pontos no setor de sinistro da matriz que presta suporte para todas as franquias, para que os mesmos tenham um maior controle e autonomia dos processos.</p>	<p>Para os casos retornarem até o colaborador da franquia já com resoluções dentro do possível, o que faz com que o colaborador comercial não tenha que dedicar muito do seu tempo, para, por exemplo, intermediar o caso entre o colaborador do setor de sinistro na franqueadora e o cliente.</p>

Fonte: Dados primários, maio de 2018.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca acirrada por maneiras de expandir seus negócios faz com que as empresas desenvolvam novas estratégias, com o intuito de além de alcançar mercado e aumentar sua lucratividade, obter melhores resultados em suas decisões e processos. Com isso, criar e desenvolver estratégias que sejam de conhecimento e atinjam todos os envolvidos na organização se torna fundamental, para um melhor alinhamento organizacional.

O objetivo desse estudo foi analisar se as franquias da empresa Ana Terra Seguros estão alinhadas com as estratégias da franqueadora. Para obtenção dos dados, foram realizadas entrevistas abertas com os gestores da empresa, e aplicado questionários aos colaboradores das franquias. Não foi utilizada amostra para aplicação dos questionários, pois foi atingida toda a população de colaboradores das franquias. Assim sendo, identificou-se com os resultados, importantes informações sobre o alinhamento estratégico entre as partes.

Observou-se pelos resultados das entrevistas com os gestores, que a empresa passa por uma fase de adaptação e desenvolvimento como franqueadora, e da mesma maneira, tem consciência de que as franquias também necessitam ser desenvolvidas. Com a aplicação dos questionários as franquias da organização, sendo que o mesmo contou com perguntas consideradas relevantes para verificar sobre o alinhamento estratégico entre as partes, verificou-se que em quesitos como: Conhecimento das franquias sobre a história, missão, visão e valores da franqueadora; Conhecimento sobre quem são, e onde estão localizadas as demais franquias da empresa; Dificuldades ou dúvidas dos franqueados no que tange operação ou produtos comercializados; Erros e falhas operacionais e comerciais das franquias; E necessidade dos franqueados em contar com treinamentos, encontros ou reuniões com a franqueadora, obteve-se resultados, que demonstraram que nesses pontos não existe um alinhamento eficiente entre franqueadora e seus canais de distribuição.

Já em quesitos como: A prática de padrões prezados pela franqueadora, como utilização do uniforme, atendimento ao telefone, maneiras que a solicitações devem ser feitas a franqueadora e atendimento aos clientes; Comunicação da franquia com a franqueadora; Eficiência dos retornos das solicitações feitas à franqueadora; E recebimento com prontidão por parte da franqueadora de ideias, sugestões, ou dúvidas das franquias, obteve-se resultados que constatou que nesses pontos a Ana Terra Seguros e suas franquias estão com um nível de alinhamento estratégico considerado positivo.

A última questão do questionário aplicado aos franqueados, contou com uma pergunta aberta, aonde os colaboradores puderam expor suas opiniões sobre assuntos diversos,

relacionados à franqueadora ou as franquias. Dessa forma, obteve-se um resultado, que demonstrou que é variado o nível de percepção dos colaboradores das franquias para com a franqueadora. As respostas diversificaram-se com opiniões positivas e negativas, ideias e sugestões.

Os pontos levantados como não positivos, tanto pelos gestores bem como pelos franqueados, podem ser melhor trabalhados e alinhados com as sugestões de melhorias apresentadas após análise dos resultados. Finalizando o estudo, com base no referencial teórico, metodologia aplicada, e análise dos dados coletados, pode-se concluir que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado.

Os objetivos específicos propostos, igualmente foram alcançados, pois através do levantamento de dados, foi possível identificar quais as estratégias competitivas da Ana Terra Seguros, descrever quais são os canais de distribuição da empresa, verificar o nível de alinhamento das franquias, e por fim, sugerir ações de alinhamento estratégico entre a empresa e seus canais de distribuição.

A decisão de implantação do sistema de franquias pela Ana Terra Seguros, já foi por si só, uma decisão estratégica. A empresa necessita estar em constante monitoramento dos resultados organizacionais, a partir disso devem ser feitas as adaptações necessárias. Por fim, os resultados do presente estudo podem ser apresentados à empresa Ana Terra Seguros, e também as suas franquias, a fim de contribuir com melhorias, dentro do possível, para um aperfeiçoamento nos processos da organização.

REFERÊNCIAS

- AUDY, Jorge Luis Nicolas. **Sistemas de informação: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, Willian S. **Administração Estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- CERTO, Samuel C; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- COSTA, Elizer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CRISTOFOLETTI Junior, Altino. O franchising, sonhos e realidade. *Franquia & Negócios*, São Paulo, v. 77, p.14-15, 25 abr. 2018.
- CRUZ, Cassiana Maris Lima; GOLLO, Silvana Saionara; SETUBAL. **Competitividade sistêmica: estratégia e aprendizagem**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2006.
- DIAS, Sérgio Roberto. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson, 2004.
- DUNHAM, Andrea. **Valor único: o segredo de todas as grandes estratégias de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FARIA, Lauro. **Arrecadação de seguros pode chegar a 7,4% do PIB em 2025**. Disponível em: <<http://www.funenseg.org.br/>>. Acesso em: 04 set. 2017.
- FIGUEIREDO, Sandra. **Contabilidade de seguros**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GALIZA, Francisco. **10 Tendências do setor de seguros para 2016**. Disponível em: <<http://www.segs.com.br/seguros/4322-10-tendencias-do-setor-de-seguros-para-2016.html>>. Acesso em: 02 out. 2017.
- GIL Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREENWALD, Bruce C. N.; KAHN, Judd. **A estratégia competitiva desmistificada: uma abordagem radical e objetiva para a aplicação de estratégias de negócios**. São Paulo: Campus, 2006.

GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. **Marketing**. 4. ed. Porto Alegre: Amgh, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555516/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 29 out. 2017.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; GIÃO, Paulo Roberto;

OLIVEIRA, Junior. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. 32. Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **O executivo estadista: uma abordagem evolutiva para o executivo estrategista e empreendedor**. São Paulo: Atlas S.A, 1991.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2012.

LOBATO, David Menezes *et al.* **Estratégia de empresas**. 6 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LUCCAS FILHO, Olívio. **Seguros: fundamentos, formação de preço, provisões e funções biométricas**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MEGIDO, José Luiz Tejon; SZULCSEWSKI, Charles Jhon. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522464609/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 29 out. 2017.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. O processo da estratégia. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PASSOS, Carlos Artur Krüer; BASTOS, João Augusto de Souza Leão de Almeida (Coord.). **Capacitação tecnológica e competitividade:** o desafio para a empresa brasileira. Curitiba: Instituto Estadual do Livro, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 13. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração:** Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

SEGUROS, Escola Nacional de. **Um pouco de história.** Disponível em: <<http://www.tudosobreseguros.org.br/portal/pagina.php?l=382>>. Acesso em: 05 out. 2017.

SPILLER, E. S.; PLÁ, D.; LUZ, J. F.; SÁ, P. R. G. **Gestão de serviços e marketing interno.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

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

SUSEP, Anuário Estatístico da **História do seguro.** 1997. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/menu/a-susep/historia-do-seguro>>. Acesso em: 15 out. 2017.

TEJON MEGIDO, José Luiz; COBRA, Marcos. **Gestão de vendas:** os 21 segredos do sucesso. São Paulo: Saraiva, 2007.

APÊNDICES

**APÊNDICE A: ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES DA ANA TERRA
SEGUROS**



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAMPUS SARANDI

Informações para o (a) participante:

Prezado gestor da empresa Ana Terra Corretora de Seguros.

Você está sendo convidado a responder uma pesquisa referente ao Trabalho de Conclusão de Curso, pela Universidade de Passo Fundo/RS, intitulado: ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: Uma análise das estratégias competitivas em uma empresa do setor segurador e seus canais de distribuição: O caso da empresa Ana Terra Seguros.

O intuito do trabalho é identificar o nível de alinhamento estratégico entre a organização e suas franquias. O questionário é sem identificação, preservando sua liberdade e sinceridade nas alternativas, mantendo o sigilo de suas respostas.

1. Qual a sua percepção em relação à empresa?
2. O que levou a decisão estratégica sobre a conversão da organização para franquadora?
3. Quais são os comportamentos desejados, e as expectativas com relação às franquias?
4. O que precisa ser revisto/reorganizado nas franquias?
5. O realinhamento de algum ponto das franquias é um projeto da organização?
6. Há investimento e discussão sobre o assunto?
7. Quais os padrões de excelência que você gostaria que a franquia trabalhasse?
8. Existem estratégias da franquadora no que tange ao operacional, e ao comercial, que visem o crescimento da empresa?
9. É levada em consideração a opinião dos franqueados?

**APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DAS
FRANQUIAS DA ANA TERRA SEGUROS**



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAMPUS SARANDI

Informações para o (a) participante:

Prezado colaborador – franquia.

Você está sendo convidado a responder uma pesquisa referente ao Trabalho de Conclusão do Curso de administração, pela Universidade de Passo Fundo/RS intitulado: "ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: Uma análise das estratégias competitivas em uma empresa do setor segurador e seus canais de distribuição: O caso da empresa Ana Terra Seguros".

O intuito do trabalho é identificar o nível de alinhamento estratégico entre a organização e suas franquias. O questionário é sem identificação do respondente, preservando sua liberdade e sinceridade nas alternativas, mantendo o sigilo de suas respostas. Caso se sinta a vontade, você poderá citar em qual franquia atua, sendo essa uma pergunta NÃO obrigatória.

Seção 1:

1) Gênero

- () Masculino
- () Feminino

2) Faixa etária. Qual a sua idade?

- () Até 25 anos
- () De 25 anos a 35 anos
- () De 36 anos a 45 anos

Mais de 46 anos

3) Quanto tempo de experiência possui na empresa?

Até 05 anos

De 06 anos a 10 anos

De 11 anos a 15 anos

Mais de 15 anos

4) Atualmente, quantos colaboradores atuam na franquia?

Até 05

De 05 a 10

De 11 a 15

Mais de 15

5) Identificação da Franquia: Nome da Franquia

Seção 2:

1) Possui conhecimento sobre a história da Ana Terra Seguros, sua missão, visão e valores?

Não possuo conhecimento

Possuo conhecimento em parte

Possuo total conhecimento

2) Possui conhecimento sobre quais são, e onde estão localizadas as demais franquias da Ana Terra Seguros?

Não possuo conhecimento

Possuo conhecimento em parte

Possuo total conhecimento

3) Sobre as operações rotineiras, sabe-se que após a implantação/conversão para uma franquia podem ocorrer mudanças de padronização. Quanto aos procedimentos diários da franquia (vendas/operacional) após franquiar-se com a Ana Terra Seguros houve mudanças nos mesmos?

- Não ocorreram mudanças
- Ocorreram poucas mudanças
- Ocorreram mudanças significativas

4) Possui total conhecimento e prática de alguns padrões prezados pela Ana Terra Seguros, como: Maneira de atendimento ao telefone; Utilização do uniforme; Maneira que as solicitações devem ser feitas a matriz; Atendimento aos clientes.

- Possuo total conhecimento e prática
- Possuo total conhecimento mas nem sempre prática
- Não possuo conhecimento

5) Possui dificuldades/dúvidas com relação aos produtos comercializados (caso seja vendedor) ou forma de cotação (caso seja operacional) ?

- Possuo muitas dificuldades/dúvidas
- Possuo poucas dificuldades/dúvidas
- Não possuo dificuldades/dúvidas

6) O franqueado deverá operar bem o negócio, com a transferência de conhecimento (Know-how) e informações á suas franquias. Sobre a necessidade de treinamentos/encontros/reuniões da Ana Terra Seguros para com sua franquia, qual a periodicidade que em sua opinião o mesmo deveria acontecer?

- Mensalmente – 1 vez ao mês
- Trimestralmente – a cada 3 meses
- Semestralmente – a cada 6 meses
- Raramente – Não considero importante

7) Quanto aos erros/falhas da franquia, tanto operacionais como comerciais, na maioria das vezes os mesmos acontecem por:

- Falta de atenção e/ou organização
- Falta de informação e/ou conhecimento
- Dificilmente ocorrem erros
- Não sei responder

8) A distância não pode impedir o bom relacionamento entre franqueador e franquia. De acordo com a sua experiência, que conceito atribui à comunicação da franquia com a Ana Terra Seguros?

- Comunicação Ruim
- Boa Comunicação
- Ótima comunicação
- Depende do setor na matriz

9) Quanto a eficiência dos retornos das solicitações feitas a franqueadora, de acordo com a sua experiência:

- Os retornos são totalmente eficientes
- São eficientes em partes (dependendo do setor)
- Não são eficientes

10) Qual o ramo de seguros que, em sua opinião, no geral, a franquia mais se detém a comercializar?

- Residencial/Empresarial
- Automóvel
- Vida/Previdência
- Demais ramos

11) Sabe-se que os hábitos e a cultura da região onde está instalada a franquia, influenciam na comercialização de produtos e/ou serviços. No geral, o mercado consumidor da sua região, na contratação do seguro, preocupa-se com:

- Qualidade no produto
- Preço do seguro
- Não sei responder (é um mercado variado)

12) Quanto à concorrência na região:

- Não há concorrência
- Há pouca concorrência
- Há muita concorrência
- Não sei responder

13) Você considera que a Ana Terra Seguros recebe com prontidão as ideias, sugestões, ou dúvidas da Franquia?

- Sempre recebe com prontidão
- Nem sempre recebe com prontidão
- Não recebe com prontidão

14) Sabendo do sigilo quanto a identificação do respondente, apresente sugestões, elogios, críticas ou qualquer outra opinião, inclusive relacionadas as suas respostas acima, a Franqueadora (Ana Terra Seguros).