

# ATRIO ASSISTÊNCIA RESIDENCIAL: O DILEMA DA EXCLUSIVIDADE

ATRIO RESIDENTIAL ASSISTANCE: THE EXCLUSIVITY DILEMMA

ÁTILA DE ASSIS<sup>1</sup>

VÁCLAV SOUKUP FILHO<sup>2</sup>

GUIDO MACULAN<sup>3</sup>

ANDRÉ LUIZ MAIOCCHI ALVES COSTA<sup>4</sup>

VICTOR MANOEL CUNHA DE ALMEIDA<sup>5</sup>

## RESUMO

A empresa Atrio presta serviços de manutenção residencial a segurados que são repassados por empresas de *call centers* (gerenciadoras). Estas, por sua vez, detêm os contratos das grandes seguradoras que oferecem assistência residencial para seus segurados. Em dezembro de 2012, a Atrio foi confrontada com a oportunidade de dedicar-se de forma exclusiva ao atendimento dos segurados de uma grande seguradora, o que implicaria deixar de atender a todos os demais clientes. O objetivo deste caso é analisar o processo de tomada de decisão, as vantagens e desvantagens entre aceitar ou não a proposta. Este caso pode ser usado em disciplinas de Marketing, em conflito de canais de distribuição, ou ainda em Estratégia, abordando o conceito de *Multisided Platform*.

**Palavras-chave:** Conflito de canal, Exclusividade, Plataformas multilaterais, Caso de ensino.

## ABSTRACT

Atrio Company renders residential maintenance services to insured parties which are passed on by call center companies (managing companies). These, in their turn, detain the contracts of the big insurance companies that offer residential assistance to their insured parties. In December 2012, Atrio was confronted with the opportunity to dedicate itself exclusively to servicing the clients of a big insurance company, which would implicate in refraining from servicing all the other clients. The objective of this case is to analyze the decision-making process, the advantages and disadvantages of accepting or not accepting the proposal. This case may be used in Marketing classes, in distribution channels conflict, or even in Strategy, approaching the Multisided Platform concept.

**Keywords:** Channel conflict, Exclusivity, Multisided platforms, Teaching case.

---

Data de submissão: 24/02/2014. Data de aceite: 24/08/2016. Data de publicação: 31/08/2016

<sup>1</sup> Mestrando do Instituto Coppead de Administração - UFRJ

<sup>2</sup> Mestrando do Instituto Coppead de Administração - UFRJ

<sup>3</sup> Mestrando do Instituto Coppead de Administração - UFRJ

<sup>4</sup> Mestrando do Instituto Coppead de Administração - UFRJ

<sup>5</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Professor do Instituto Coppead de Administração - UFRJ.

## INTRODUÇÃO

Em casa, enquanto brincava com suas filhas, Patrícia Macedo não conseguia evitar pensar nos problemas que afligiam a Atrio, uma empresa de prestação de serviços de assistência residencial, da qual é sócia com seu marido, Ednaldo Gonçalves.

As frequentes punições e o baixo valor dos serviços repassados pelas gerenciadoras, principais clientes da Atrio, diminuía a margem da empresa e refletiam na remuneração de seus técnicos. Além disso, aproximava-se o final do ano, quando os contratos com as gerenciadoras deveriam ser renovados, aumentando a ansiedade dos sócios.

Entretanto, no final do ano de 2012, algo mudou. Patrícia havia recebido uma proposta para prestar os serviços de Assistência Residencial sob o regime de exclusividade mútua. A interessada era a terceira maior seguradora do país<sup>1</sup>, que recentemente havia verticalizado ao estabelecer sua própria gerenciadora.

Para Patrícia era mais uma decisão difícil. Era optar pela exclusividade ou perder esse importante cliente para a concorrência.

## ANTECEDENTES

Patrícia saiu de Salvador para o Rio de Janeiro a fim de cursar a Faculdade de Direito, em 1992. Depois de formada, permaneceu no Rio de Janeiro exercendo a advocacia. Conheceu Ednaldo em 2002, enquanto cursava pós-graduação em Direito Tributário. Nessa época, ele trabalhava como técnico autônomo de refrigeração da Brastemp. Ednaldo é carioca, com formação técnica em eletrotécnica. De família humilde, passou por algumas dificuldades na vida. Nas palavras de Patrícia:

Meu marido sempre trabalhou, desde muito jovem. Procurou vencer os obstáculos com determinação e tinha inclinação para os negócios. Sem medo de arriscar, há alguns anos ele se aventurou durante 45 dias na China, para tentar fazer contatos e entrar no ramo da importação de eletroeletrônicos. Foi uma loucura, porque ele não conhecia ninguém e muito menos falava mandarim ou sequer inglês! No entanto, ele acabou não prosseguindo para dar atenção à Atrio.

Dá uma pausa, respira pensativa e depois prossegue:

Ednaldo sempre tem novas ideias e disposição para o trabalho, mas prefere que a administração dos negócios fique comigo para que ele possa meter a mão na massa! O que ele gosta mesmo é de atender os clientes, de cuidar da operação de rua. E faz tudo sempre com muito senso de correção, ética e respeito por nossos clientes.

Em 2003, Patrícia e Ednaldo se casaram. Nesse mesmo ano ele abriu uma empresa de manutenção em sociedade com um amigo, mas que não deu certo. Ele, então, abandonou o negócio e conseguiu emprego em uma prestadora de serviço chamada J. Justino, que atendia, com contrato de exclusividade, aos pedidos de Assistência Residencial da Seguradora Porto Seguro. Após conhecer o sistema de prestação de serviços em assistência residencial, Ednaldo vislumbrou a possibilidade de abrir uma empresa similar.

Como a Porto Seguro<sup>2</sup> demandava exclusividade mútua de seus prestadores de assistência residencial, sobrava no mercado a Mondial, a SulAmérica, a Total Assistência,

entre outras. Essas eram grandes empresas, que também precisavam de prestadores de serviço, o que abria uma oportunidade para Ednaldo e Patrícia.

Eles tomaram conhecimento que o gerente da Total Assistência estaria em um hotel no Rio de Janeiro para buscar novas parcerias. Patrícia foi procurá-lo e conseguiu cadastrar Ednaldo como prestador autônomo. Seu objetivo era entender as regras de funcionamento do serviço. Começaram a trabalhar em jornada dupla, pois Patrícia continuou exercendo o ofício de advogada e recebia os “acionamentos” (delegação de serviços a serem prestados, efetuados pelas gerenciadoras) pelo celular. Ela, então, ligava para Ednaldo, que ainda prestava serviços para a J. Justino, para que ele realizasse os atendimentos de manutenção na residência dos segurados da Total Assistência.

Em 2004, com o aumento da demanda, Ednaldo viu-se obrigado a pedir demissão da J. Justino. Nesse mesmo ano, fundaram a Atrio EGS Home Assistance, alugando uma pequena sala comercial no bairro da Piedade, na zona norte da cidade do Rio de Janeiro, para funcionar como sede do negócio. Até a completa regularização da empresa, eles continuaram a trabalhar como prestadores autônomos.

Um ano depois, já devidamente regularizada, a empresa muda-se para o endereço atual, no bairro de Encantado, não muito distante do endereço anterior, porém em uma avenida com grande movimento. Com o aumento continuado da demanda, a necessidade de se manter um estoque de suprimentos para os técnicos, e aproveitando a boa localização do novo endereço, eles resolveram abrir a Atrio Express, uma loja de produtos elétricos, hidráulicos e peças de reposição de máquinas de lavar e linha branca em geral.

De 2005 em diante, a Atrio foi captando novas gerenciadoras e fechando novos contratos de prestação de serviços. Fortaleceu-se em relação às gerenciadoras, em função da rapidez e qualidade das respostas aos atendimentos. Os consumidores finais, por sua vez, passaram a ser atendidos em um prazo menor e com qualidade, em grande parte devido ao estoque estratégico de peças da Atrio Express. O segmento de assistência residencial, por sua vez, cresceu em função das seguradoras que, pouco a pouco, atrelaram esse serviço aos seus produtos como diferencial competitivo. Em dezembro de 2012, a Atrio atendia às seis principais gerenciadoras de assistência residencial 24h, a saber: Total Assistência, Mondial, SulAmérica, Europe, Inter Partner e Brasil Assistência. Em sua área de atuação a Atrio abrangia, por conseguinte, boa parte das seguradoras atuando no mercado.

## **O SETOR DE ASSISTÊNCIA RESIDENCIAL**

Serviços como encanador, eletricista, conserto de eletrodomésticos, instalação de ventilador, dentre outros, podem ser listados no setor de Assistência Residencial. Além desses, há muitos outros. Tudo depende da necessidade dos consumidores residenciais e da imaginação das empresas na oferta de serviços desse segmento. Uma lista ilustrativa mais completa pode ser encontrada no Anexo 1.

Com a demanda crescente por comodidade na prestação de tais serviços, as seguradoras e administradoras de cartões de crédito começaram a oferecer, como diferencial, a Assistência 24 horas. O preço é incluído no pacote do seguro ou do cartão de crédito e o cliente pode solicitar o atendimento de serviços de assistência residencial. Para isso, as seguradoras normalmente repassam suas contas para uma terceirizada, que gerencia um *Call Center* de Assistência 24 horas.

Essas terceirizadas têm parcerias por todo o Brasil com empresas de prestação de serviços, como, por exemplo, a Atrio, que ofertam desde assistência residencial, reboque de veículos, chaveiros, eletricitistas, até compra de ingressos, bombeiro hidráulico e outros.

## **O MERCADO**

O mercado de assistência residencial tem acompanhado o crescimento constante do seguro residencial. De acordo com a Rating de Seguros Consultoria (2011)<sup>3</sup> em 2003, o faturamento do setor de seguro residencial em 2003 foi de R\$ 460 milhões, passando para R\$ 1.264 milhão em 2010. Ou seja, uma variação de 174% no período, contra uma inflação média de 50%. Atrelado ao seguro residencial, o serviço de assistência teve uma taxa similar de crescimento, que pode ser justificada pela crescente ocupação das pessoas e a consequente diminuição do tempo disponível para a dedicação com reparos domésticos. Apesar da demanda, empresas formais de assistência residencial ainda são relativamente difíceis de serem encontradas.

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística<sup>4</sup>, é possível observar um panorama do negócio de assistência residencial, já que em 2012 são contabilizados mais de 62 milhões de domicílios particulares permanentes em todo o Brasil, sendo mais de 5 milhões localizados no Estado do Rio de Janeiro. Deste total, estima-se que 80% necessitem de pequenos reparos pelo menos uma vez ao ano. Outro levantamento do IBGE<sup>5</sup> sobre a situação dos domicílios brasileiros mostrou mudanças na aquisição de bens duráveis nos últimos anos da década passada, entre 2008 e 2009, apontando acréscimo dos domicílios com máquina de lavar roupa (41,5% para 44,3%), geladeira (92,1% para 93,4%) e televisão (95,1% para 95,7%).

## **CONCORRÊNCIA**

Além das diversas empresas prestadoras de serviços (terceirizadas) que operam para as seguradoras e administradoras de cartões de crédito, o mercado do Rio de Janeiro viu surgir empresas de assistência residencial que atendem diretamente o cliente final (usuário). É o caso de Doutor Resolve, Dr. Faz Tudo, Pra quê Marido?, Marido de Aluguel, Doutor Marido, Dr. SOS Reparos, entre outras, que operam tipicamente no formato de franquias.

Na perspectiva do cliente essa distinção é importante, pois quando a solicitação de serviço é feita por uma seguradora ou administradora de cartão de crédito, o cliente não pode escolher a prestadora do serviço diretamente.

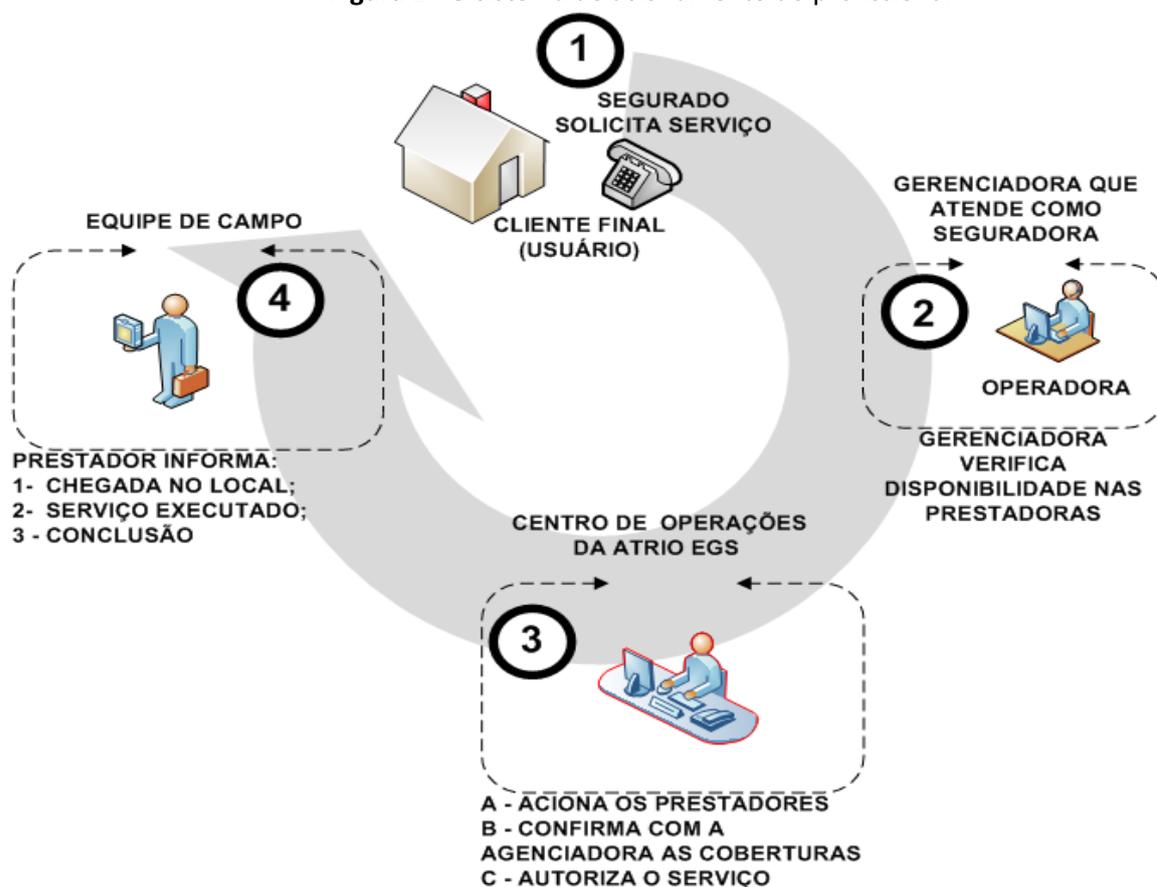
## **A ATRIO**

É uma empresa de prestação de serviços na área de assistência residencial. À exceção de chaveiro, limpeza, segurança e vigilância, a Atrio cobre a maior parte dos serviços oferecidos pelas seguradoras em seus planos de assistência.

No trabalho interno, a empresa conta com seis funcionários, distribuídos entre administração e centro de operações. No trabalho externo, ela tem 20 prestadores de serviço fixos e mais cinco contratados como autônomos. Atende a área do Grande Rio e alguns bairros da Baixada Fluminense. A loja Atrio Express possui uma funcionária para vendas no varejo, que não participa da captação de clientes na prestação de serviços.

Em 2012, a empresa prestava de 80 a 100 atendimentos diários, com um faturamento mensal em torno de cento e vinte mil reais. Seu maior cliente, a Total Assistência, respondia por aproximadamente 45% dos acionamentos; a SulAmérica respondia por 30%; a Mondial, por 15%; Europ, InterPartners e a Brasil Assistência somavam juntas 10%. A figura 1 detalha esquematicamente o funcionamento do sistema de acionamento de serviço em assistência residencial.

**Figura 1 - O sistema de acionamento do profissional**



Fonte: Manual de Orientação do Centro de Operações da Atrio.

Por contar com uma loja própria de suprimentos, a Atrio disponibiliza aos seus profissionais prestadores o material necessário para a realização imediata do serviço. Alguns de seus concorrentes, ao contrário, precisam muitas vezes fazer uma dupla visita: uma para verificar o problema e outra para trazer ou encomendar as peças necessárias para o serviço. Além disso, são poucos os concorrentes que normalmente operam com um escritório e um centro de comunicações, de modo que a maioria atua de suas unidades locais e com poucos profissionais.

## A EQUIPE

Como a assistência deve estar disponível 24 horas e a demanda por este tipo de serviço pode aumentar rapidamente, não é incomum haver uma sobrecarga da capacidade de oferta de serviço da empresa. Para evitar esse problema, a Atrio mantém uma equipe de “prontidão” para eventuais faltas e substituições, constituída por cinco autônomos.

Os profissionais do quadro permanente da empresa, por sua vez, recebem uma remuneração fixa, acrescida por uma comissão por produção. Como explica Patrícia:

Sendo bem transparente, a Gerenciadora de Assistência 24 horas paga 72 reais pelo serviço hidráulico, e eu repasso parte desse valor para o profissional: pagamos 25 reais para quem trabalha com veículo próprio e 21 reais para quem trabalha com veículo da empresa. Quem trabalha a pé recebe 20 reais.

O treinamento dos trabalhadores é realizado pelo próprio Ednaldo, tanto tecnicamente quanto para a conscientização em relação à responsabilidade na prestação de serviços. Para diferenciá-los em um mercado onde os profissionais usualmente apresentam baixo desempenho, Patrícia ressalta:

O mais importante é que nossos técnicos são pessoas de confiança, comprometidas com a qualidade, pontualidade e honestidade. Com o objetivo de entregar bons resultados pelos serviços propostos; além de estarem em constante busca de conhecimentos específicos para os mais diversos problemas emergenciais existentes.

Os sócios identificaram, todavia, o problema do atendimento particular em paralelo que os autônomos ofereceriam durante o horário de atendimento da empresa. Eles entendem que esta questão deve ser tratada com cuidado para que não haja perda de talentos. Por sua vez, os atendimentos da empresa não podem ser prejudicados, já que a Atrio vem recebendo algumas punições da Total Assistência por atrasos no atendimento (Anexo 2). As punições vão de advertência pela 1ª reclamação do cliente, até a suspensão por três dias no repasse de serviços. Nas palavras de Patrícia:

Quantas vezes recebemos ligação do cliente dizendo que fulano fez um serviço, ficou de vir para resolver um problema e não retornou para terminar. Nós não temos como punir ou mandar embora, pois vou perder um técnico, e bom profissional está difícil. Mas nós chamamos, conversamos com ele, nós somos até complacentes e entendemos que muitas vezes ele precisa complementar sua renda. (...) O problema é que quando ele pega um serviço que não sabemos, ele some, desliga o rádio, aí nós temos que pegar os atendimentos que estão na agenda destinada a eles, e distribuir para outros.

## **A GERENCIADORA TOTAL ASSISTÊNCIA**

Empresa de capital aberto que gerencia as contas das maiores seguradoras no segmento de Assistência 24 horas em diversos tipos de prestação de serviços: residencial, auto, odontológico, médico e outros. É a maior gerenciadora do país e tem contrato com uma grande rede de prestadores em todo território nacional. Seus preços pagos aos prestadores de serviços são os menores do mercado, embora imponha exigências contratuais custosas e difíceis de cumprir. Patrícia recentemente se aborreceu com o representante regional, que sugeriu instalar GPS (Global Position System) nos veículos, para serem controlados diretamente de São Paulo, a fim de monitorar onde os prestadores da Atrio estão a cada momento:

A Total exige muito de seus prestadores com a finalidade de obter a máxima qualidade e rapidez de respostas a baixo custo. Além de pagar mal, diminuem mais os pagamentos, ainda querem mandar nos meus prestadores e mandar na minha empresa! E a tal confiança entre parceiros?

Existe o problema da visita. Nestes casos, existem gastos que as gerenciadoras de Assistência 24 indenizam pela visita perdida, como explica a fundadora:

Se a Total Assistência tem um problema, ao invés dela valorizar o serviço, ela vem diminuindo a tabela. A nossa indenização por visita perdida que já era pouco, de R\$30,00 cada, enquanto as outras pagavam R\$40,00, aí ela resolveu baixar para R\$20,00. Sabe, visita perdida é o seguinte, é quando o profissional chega e não tem ninguém. O cliente esqueceu que pediu o serviço e sai, o porteiro não deixa entrar, o serviço real apresentado é diferente do que a seguradora cobra e aí existe o custo da visita e da espera do profissional. (...) Eu tenho as despesas internas com maquinário, pessoal administrativo, software, fiz os cálculos de aproximadamente R\$4,00/visita. Olha o lucro que eu tenho! Nenhum! Somando tudo por baixo, dá R\$21,90 de custo, ainda tenho prejuízo.

Patrícia chegou a enviar um e-mail ao representante da Total Assistência, mostrando os cálculos internos para explicitar os custos envolvidos na visita perdida, que somam mais do que os vinte reais pagos pela gerenciadora, gerando prejuízo de quase dois reais por ocorrência, conforme a tabela 1:

**Tabela 1 – Custo da visita perdida**

Item de Custo	Valor (R\$)
Valor do Técnico	10,00
Reembolso de deslocamento (uma passagem de ônibus)	5,50
Emissão de Nota Fiscal	2,40
Rateio de despesas internas (20%)	4,00
<b>TOTAL</b>	<b>21,90</b>

## O Dilema da Exclusividade

Patrícia tinha em suas mãos a proposta de exclusividade para os próximos cinco anos. Deveria dar uma resposta o mais breve possível! Essa não era uma modalidade inédita no mercado, uma vez que a Porto Seguro, por exemplo, já trabalhava sob contrato de exclusividade com a prestadora J. Justino, antiga empregadora de seu marido, Ednaldo.

A seguradora estava decidida a entrar no próximo ano com um contrato de exclusividade com uma prestadora, e ofereceu a seguinte proposta para a Atrio: 15% a mais sobre o valor atual do acionamento dos serviços; dobrar a quantidade dos chamados em relação ao volume atual e oferecer treinamento para seus profissionais. Em contrapartida, a Atrio não poderia trabalhar com nenhuma outra empresa: gerenciadora ou seguradora.

Depois de suas filhas irem dormir, o casal de empreendedores se reúne para discutir sobre a oportunidade. Que desafios teriam se aceitassem o contrato de exclusividade? Como isso repercutiria no faturamento? Com a exclusividade, os prestadores ficariam mais ou menos satisfeitos? Existiria alguma forma criativa de oferecer assistência residencial ao cliente final, que não precisasse passar por tantos dilemas?

Enquanto refletiam sobre esses questionamentos, um prestador liga para o celular de Ednaldo: “Chefe! De quem é o atendimento lá do Méier? A menina da recepção me deu a ficha de atendimento da Mondial, mas a casa lá da dona era segurada pela Bradesco. Isso

não é cliente da Total Assistência?” Ednaldo coça a cabeça, pensativo: “Lá vem outra advertência...”.

---

<sup>1</sup> Terceira no *ranking* total de seguros (sem VGBL), em 2011 e 2012, segundo o sistema de informações consolidadas do SINCOR-SP (Sindicato dos Corretores de Seguro do Estado de São Paulo). Disponível em: <[http://www.sincor.org.br/site2013/suplemento/ranking\\_encarte\\_especial.pdf](http://www.sincor.org.br/site2013/suplemento/ranking_encarte_especial.pdf)>.

<sup>2</sup> Ver *site* da Seguradora Porto Seguro (<http://www.portoseguroservicosavulsos.com.br/>).

<sup>3</sup> Consultoria Rating de Seguros. <http://www.ratingdeseguros.com.br/pdfs/JCSResidencial1.pdf>

<sup>4</sup> IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - 2012. Síntese de Indicadores. Domicílios particulares permanentes, atendidos por alguns serviços, segundo as Unidades da Federação - 2011-2012, 2012. Disponível em:

<[ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_anual/2012/tabelas\\_pdf/sintese\\_ind\\_6\\_3.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_anual/2012/tabelas_pdf/sintese_ind_6_3.pdf)>. Acesso em: 07 de fev. de 2014.

<sup>5</sup> IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2007-2009. [http://www.ibge.gov.br/brasil\\_em\\_sintese/](http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/)

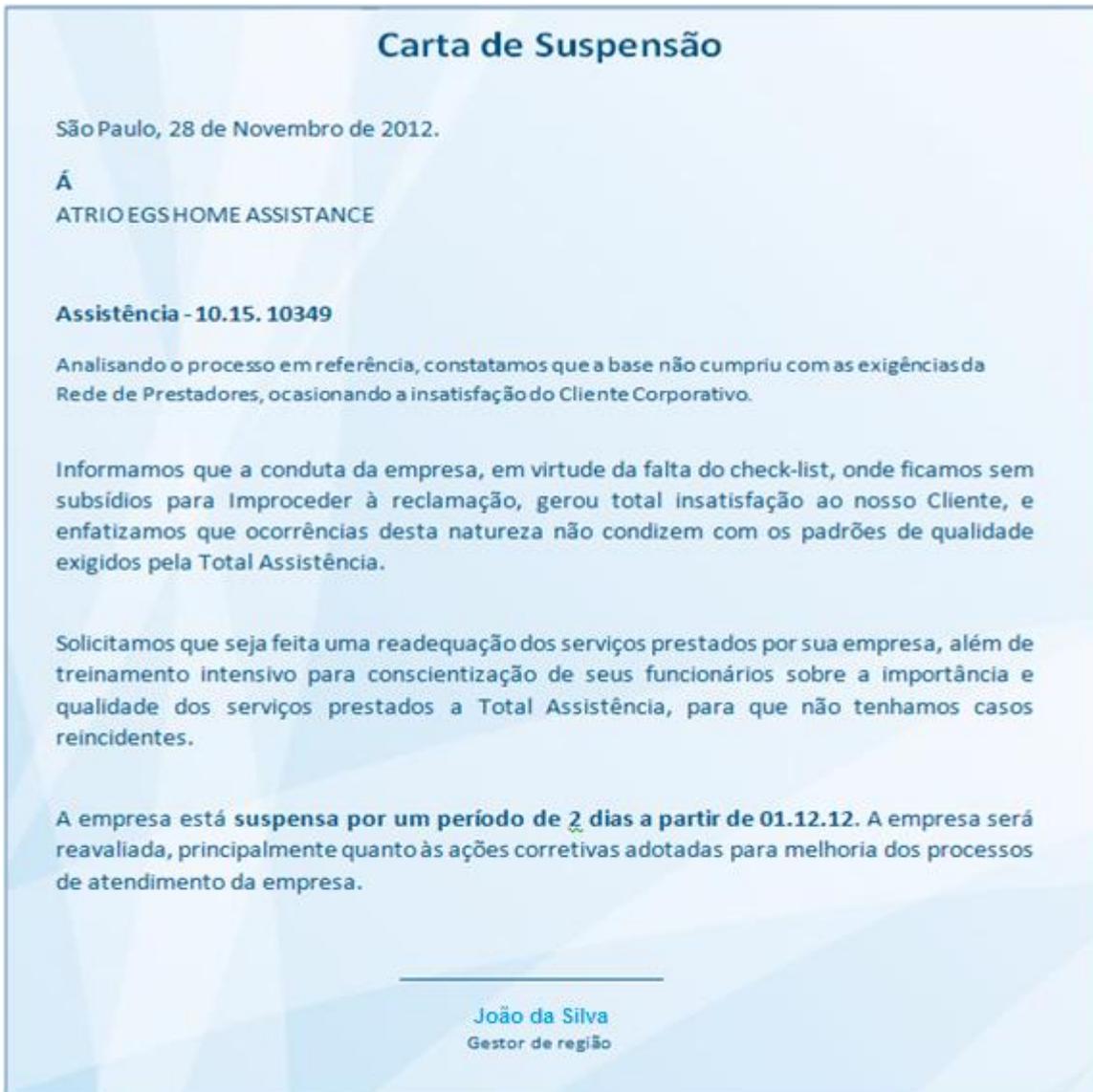
ANEXO 1

Exemplo de Planos de Coberturas de Seguradoras

<b>Plano Básico (Incluso na garantia básica)</b>	<b>Plano Especial</b>	<b>Plano Superior</b>
Chaveiro	Todos do Plano Básico + os serviços a seguir:	Todos do Plano Especial + os serviços a seguir:
Substituição de Telhas	Encanador	Dedetização <i>(novo)</i>
Desentupimento	Eletricista	Serviços de Telefonia <i>(novo)</i>
Vidraceiro	Conserto de Eletrodomésticos	Transporte e Guarda de Móveis <i>(novo)</i>
Cobertura Provisória de Telhados	Conserto de Eletroeletrônicos	Help Desk <i>(novo)</i>
Fixação de Antenas	Instalação de Ventilador de Teto	Check-Up Residencial
Vigilância e Segurança	Locação de Eletrodoméstico	Check-Up Idoso <i>(novo)</i>
Fixação de Janelas	Limpeza de Ar-Condicionado <i>(novo)</i>	Check-Up Kids
Limpeza de Imóvel	Manutenção de Aquecedores <i>(novo)</i>	

Fonte: Assistência 24 horas da SulAmérica ([portal.sulamericaseguros.com.br](http://portal.sulamericaseguros.com.br)).

ANEXO 2



Fonte: Adaptação de documentação disponibilizada pela Atrio.

## NOTAS DE ENSINO

### RESUMO

A Atrio, empresa fundada por Patrícia Macedo e Ednaldo Gonçalves, é uma prestadora de serviços de manutenção residencial (Elétrica, Hidráulica, Vidraceiro e outros). Ela capta os clientes através das empresas que gerenciam as contas de Assistência 24 horas das diversas seguradoras do mercado, que são chamadas de gerenciadoras de Assistência 24 horas ou Centrais de Assistência 24 horas. São estas empresas que recebem as ligações e repassam as necessidades dos clientes finais (segurados) para empresas prestadoras de serviço como a Atrio. Tais gerenciadoras podem atender a mais de uma seguradora. As prestadoras de serviço, inclusive a Atrio, atendem a mais de uma gerenciadora, a não ser no caso de ter contrato de exclusividade.

Em dezembro de 2012 a Atrio foi confrontada com a oportunidade de dedicar-se de forma exclusiva ao atendimento dos segurados de uma grande seguradora, o que implicaria deixar de atender a todos os demais clientes.

### OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este caso foi desenvolvido para proporcionar uma discussão sobre aspectos relacionados aos conflitos percebidos entre os membros do canal de marketing. Essa discussão será desenvolvida por meio da identificação do problema e análise de um dilema gerencial no setor de Assistência Residencial. O aluno poderá, ainda, observar como a estrutura do canal afetaria a avaliação dos riscos na tomada de decisão, em busca por um equilíbrio de poder no canal. Permite, assim, o desenvolvimento de alternativas viáveis e sugestões para a solução do problema.

Os alunos devem ser capazes de desenhar o *path-to-market* da empresa e, a partir dele, elaborar os possíveis cenários que a empresa poderia adotar como alternativa, considerando as vantagens e as desvantagens de cada proposta. Devem ainda ser capazes de perceber os potenciais riscos associados a cada uma das decisões. O caso é recomendado para a disciplina de Canais de Marketing de um curso de pós-graduação *lato* ou *stricto sensu*. Abre espaço também para discussões na área de Estratégia, numa análise dos *players* (seguradoras, gerenciadoras, prestadoras de serviço e clientes), compondo plataformas em seu ecossistema. Leituras prévias não seriam obrigatórias. No entanto, se o professor preferir, o caso pode ser acompanhado de bibliografia que familiarize o aluno com os conceitos relacionados às relações de poder nos canais de distribuição e seus possíveis conflitos (COUGHLAN et al., 2006; RANGAN; BELL, 2006; FRIEDMAN, 2002) e *Multisided Platform* (EISENMANN, 2007; HAX; WILDE II, 1999; HANNA, 2013; IANSANTI; LEVIEN, 2004).

### FONTE DE INFORMAÇÕES

As informações utilizadas para a elaboração deste caso de ensino foram obtidas de fontes primárias e secundárias. Entre as fontes primárias estão entrevistas em profundidade com Patrícia Macedo e Ednaldo Gonçalves, sócio-fundadores da empresa e proprietários da Atrio, e acesso à documentação da empresa. As fontes secundárias incluíram *websites* das seguradoras e da Atrio. Foram consultados ainda os *websites* da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), do Sindicato dos Corretores de Seguro do Estado de São Paulo

(SINCOR-SP) e das principais Centrais de Assistência 24 horas (Mondial, Interpartner, Delphos, Europ, Brasil Assistance, SulAmérica e outras), além de pesquisas e levantamentos realizados pelo IBGE, BNDES e matéria sobre franquias publicada na revista *Gestão e Negócios* (CASAGRANDE, 2013).

### **PLANO DE ENSINO SUGERIDO**

A discussão do caso Atrio pode requerer entre 50 e 80 minutos. A abertura da discussão plenária (10 minutos) pode ser usada para familiarizar ou expandir o conhecimento dos alunos sobre as características do setor de assistência residencial. O foco da discussão pode então ser deslocado para a trajetória da Atrio e o formato de negócios da empresa (10 a 15 minutos). Em seguida, podem ser discutidos os possíveis cenários que se apresentam para a empresa e suas viabilidades (20 a 30 minutos). Finalmente, no encerramento do caso (10 a 15 minutos), a discussão pode enfatizar questões do conflito de canais e no final instigar os estudantes a pensar sobre as implicações estratégicas e *multisided platform*, se forem pertinentes ao curso e ao nível de conhecimento dos alunos.

### **ABERTURA DA DISCUSSÃO EM PLENÁRIO**

Como sugestão, a discussão poderia ser aberta estimulando o debate sobre como seria a distribuição de poder entre os membros do canal em que a Atrio está inserida (Seguradoras; Centrais de Assistência 24 horas ou Gerenciadoras; Prestadoras de Serviço e profissionais prestadores de serviço), abordando também os conflitos associados a essa estrutura de canal.

Poder-se-ia ainda discutir sobre as formas de minimizar os conflitos através da melhoria e ampliação dos serviços da Atrio e explorar a necessidade de confiança entre os participantes do canal. Vale ressaltar também que, de acordo com Morgan e Hunt (1994), o poder estaria associado às relações "disfuncionais" no canal, enquanto a confiança e o compromisso associam-se aos relacionamentos saudáveis e funcionais. Frazier (1999) destaca ainda que os níveis de confiança e comprometimento no sistema de canal podem exercer uma influência sobre os custos de transação. Portanto, a tomada de decisão entre a exclusividade ou não deve levar em conta outras variáveis além dos benefícios ou prejuízos financeiros.

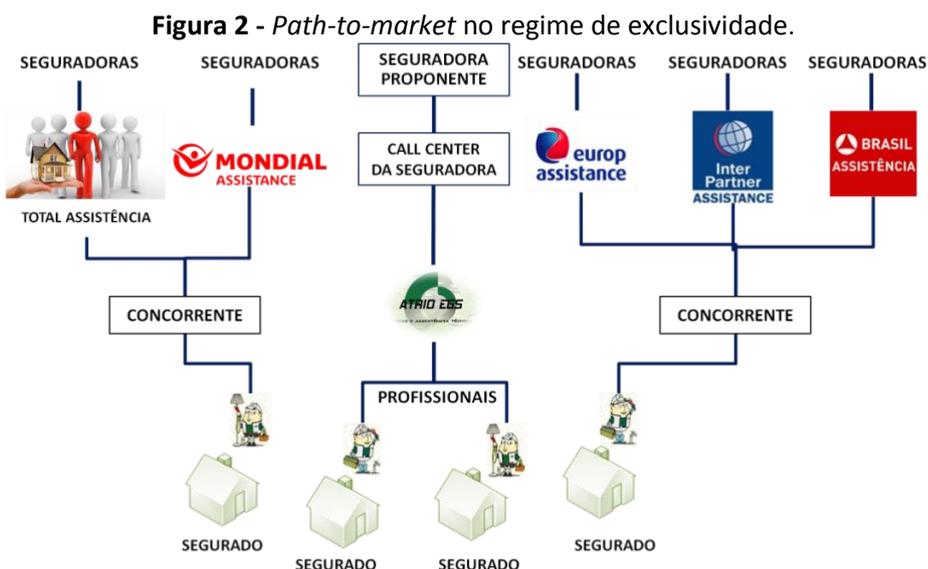
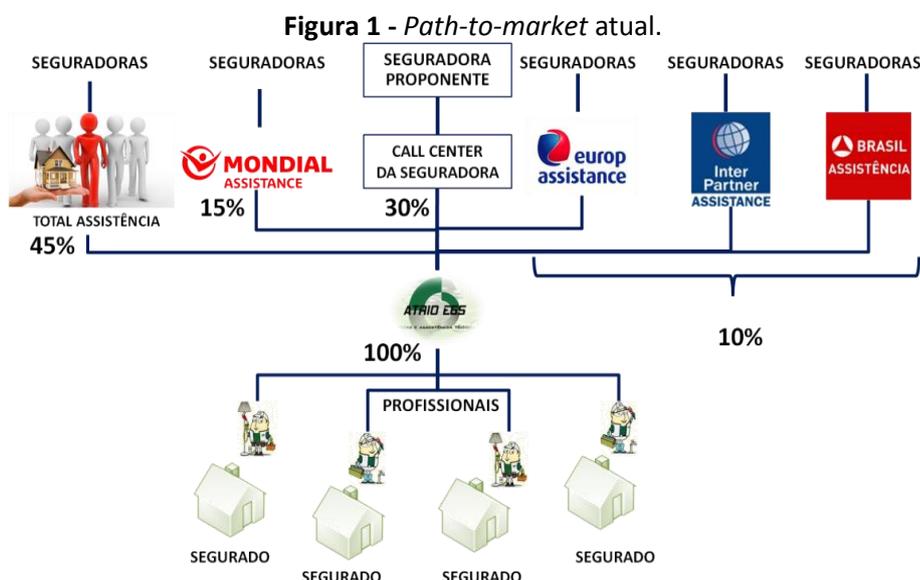
Em situações nas quais cada empresa possui um elevado grau de dependência de uma em relação à outra no canal, a interdependência será elevada e simétrica. Nesse caso, cada empresa pode desfrutar de um nível elevado de poder e as ligações entre as firmas devem ser razoavelmente fortes. Tais relações não podem ser consideradas "disfuncionais", muito pelo contrário. Esse elevado poder de articulação é capaz de promover a confiança, o comprometimento e o comportamento relacional, em função dos interesses comuns, da atenção recíproca e do apoio encontrados nesse tipo de relacionamento no canal (GUNDLACH; CADOTTE, 1994; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995; LUSCH; BROWN, 1996; FRAZIER, 1999). No caso, a Atrio é bem estruturada no Rio de Janeiro, e pode melhorar e se expandir. A gerenciadora Total Assistência não pode puni-la por muito tempo, com risco de não prestar os atendimentos necessários das seguradoras em que possui as contas, por conseguinte seu nível de serviço também poderá ser prejudicado. Um caminho possível seria buscar a negociação e desenvolver a confiança no relacionamento do canal.

**ANÁLISE DAS QUESTÕES COM SUPORTE DA LITERATURA**

**1. Como está configurado o atual *path-to-market* da Atrio na situação retratada no caso e como ficaria essa estrutura com a mudança para um regime de exclusividade?**

De acordo com Coughlan et al. (2006), “os canais de marketing são os caminhos para o mercado (*routes to market*) utilizados para a venda de todo o tipo de produto ou serviço que consumidores e negociantes compram”.

As figuras 1 e 2 apresentam, respectivamente, o *path-to-market* atual e no regime de exclusividade. Espera-se que os alunos sejam capazes de reconhecer essa mudança na estrutura dos canais no setor de Assistência Residencial.



## 2. Que benefícios e riscos a exclusividade poderia trazer para o serviço da Atrio?

O dilema do caso consiste na dúvida em continuar a trabalhar com diversas gerenciadoras (Figura 1) ou ser exclusiva (Figura 2) de acordo com os *paths-to-market*. Assim, pode-se comparar a situação atual com os possíveis cenários, em termos de faturamento (Tabela 1):

**Tabela 1** – Comparação entre a situação atual e os cenários das opções

Faturamento Mensal estimado em R\$						
Cenários	Seguradoras	Total Assist	Proponente	Mondial	Outras	Soma
Situação Atual	% Faturamento	45%	30%	15%	10%	100%
	Valor Esperado	54.000	36.000	18.000	12.000	120.000
1.Todas menos a Proponente	Ajuste Preço	1	0	1	1	
	Volume Atend.	100%	0	100%	100%	
	Valor Esperado	54.000	0	18.000	12.000	84.000
2.Exclusividade	Ajuste Preço	0	1,15	0	0	
	Volume Atend.	0	200%	0	0	
	Valor Esperado	0	82.800	0	0	82.800

Em ambos os cenários (1 e 2), observa-se perda significativa de faturamento no curto prazo. Apesar de uma suposta pequena vantagem em rejeitar a proposta de exclusividade, bastaria a Total Assistência aplicar penalidade de um dia de suspensão (R\$1.800, que é R\$54.000 divididos por 30 dias) para atingir a indiferença entre os cenários 1 e 2. No Anexo 2 do caso observa-se que a Total aplicou 2 dias de suspensão, e que as penalidades têm ocorrido com certa frequência, o que conduz a discussão para uma análise qualitativa da exclusividade (Quadro 1).

**Quadro 1 – Benefícios e Riscos da Exclusividade**

BENEFÍCIOS	RISCOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padronização do serviço de atendimento e dos treinamentos, reduzindo a variabilidade na prestação do serviço.</li> <li>• Melhora potencial no canal de comunicação entre a seguradora e a Atrio, uma vez que a empresa não precisaria usar sua equipe para atender às demandas das diferentes gerenciadoras.</li> <li>• Probabilidade de menos oscilações na demanda enquanto durasse o contrato de exclusividade, já que não precisa absorver as oscilações das diversas gerenciadoras. Com isso, minimiza picos de demanda ou ociosidade.</li> <li>• Tempo livre (folga) para pensar na diversificação sinérgica do negócio, já que não precisa administrar a complexidade de várias gerenciadoras, sistemas etc.</li> <li>• Aumento de lucratividade, já que a proponente paga 15% a mais, em relação ao valor acordado, e não aplicaria multas ou sanções como a Total Assistência, atual capitã do canal.</li> <li>• Redução potencial em custos de comunicação, já que usará a marca forte da terceira maior seguradora do mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência 100% da seguradora, que pode se transformar na nova vilã do relacionamento de canal.</li> <li>• Perda de flexibilidade no atendimento às diversas gerenciadoras, o que pode tornar a empresa obsoleta ou dificultar sua volta ao mercado, no caso do rompimento do contrato de exclusividade.</li> <li>• Seu crescimento fica restrito e atrelado ao crescimento da seguradora e/ou seus índices de sinistralidade.</li> <li>• Cria forte oportunidade para o surgimento de concorrentes, talvez até funcionários seus, para atender às demais gerenciadoras.</li> <li>• Certamente a marca Atrio deixa de ser relevante, pelo menos nos atendimentos em domicílio, em função de a empresa tornar-se um prestador exclusivo da proponente.</li> <li>• Menor receita no curto prazo, o que pode ser fatal se a empresa não estiver pronta para absorver essa queda temporária de faturamento.</li> </ul>

### 3. Como a Atrio poderia crescer, reduzindo a dependência no âmbito do canal?

Para que seja possível ter uma compreensão adequada de como se dão as relações no interior do canal, é preciso antes entender que os canais de distribuição não são estáticos, de modo que cada caminho para o mercado ou *“route to market”* (COUGHLAN et al., 2006) tem uma dinâmica própria, existindo sempre a possibilidade de entrada de novos membros ou até mesmo a formação de novos sistemas de canais.

Conflito, de maneira geral, é visto como algo a ser evitado, um sinal de problemas. Nesse sentido, Coughlan et al. (2006) apresentam o conflito de canal como sendo um estado de oposição ou discordância entre as organizações que compreendem um canal de marketing, iniciado a partir do momento em que um dos membros do canal vê seu parceiro como adversário ou oponente. Esse comportamento pessoal, direto e centrado no oponente é o que distingue o conflito da ação de competir, sendo a competição algo impessoal, indireto e centrado em um objetivo (ROSENBLOOM, 1999).

Dentre as várias definições de conflito, Rosenbloom (1999) destaca que a existência do conflito no contexto do canal de marketing se dá quando um membro desse canal percebe que a realização de suas metas está sendo prejudicada pelas ações de outro membro. As partes interdependentes, situadas em níveis diferentes do mesmo canal, passam, então, a tentar bloquear umas às outras (COUGHLAN et al., 2006).

Para Frazier (1999), quando uma empresa encontra-se em uma situação na qual se vê altamente dependente de uma relação diádica no canal e seu parceiro, em contrapartida, tem baixa dependência, a assimetria de interdependência será elevada. Ainda segundo o autor, “a sabedoria convencional” sugere que os interesses em tais relações serão divergentes e a firma com a vantagem de poder baseada na menor dependência vai agir de forma egoísta e pressionar a outra empresa (ANDERSON; WEITZ, 1989, 1992; HEIDE, 1994; FRAZIER, 1999).

A Atrio passa por uma situação semelhante à descrita por Frazier (1999). Com a finalidade de estimular a discussão sobre o modo como a empresa poderia melhorar sua situação nesse equilíbrio de poder no canal, são listadas algumas medidas que poderiam ser adotadas tanto no cenário atual quanto no cenário de exclusividade com a seguradora proponente.

*Fora da exclusividade:* Procurar diminuir a participação que a Total Assistência representa em sua receita, ao estender a participação das demais seguradoras. Estas oferecem melhores condições de trabalho e preço, portanto são parcerias mais interessantes para a Atrio. Aliado a isso, ministrar treinamentos periódicos aos seus técnicos para que eles se tornem mais capacitados, tanto tecnicamente quanto em suas competências interpessoais. Desta forma, o nível de serviço prestado pela Atrio melhorará e com isso as gerenciadoras tenderão a priorizar a Atrio em relação às demais prestadoras.

*Dentro da exclusividade:* A Atrio poderá crescer à medida que demonstrar que tem condições de assumir uma carga maior de trabalho sem perda de qualidade. Isso levará a uma maior sinergia entre as duas empresas, fortalecendo a parceria e equalizando o poder entre as partes. Devido ao contrato de exclusividade, uma forma de diminuir a sua dependência seria diversificar suas operações mediante uma ampliação da gama de serviços e produtos oferecidos na loja Atrio Express.

De forma complementar, o dilema pode ser analisado sob a ótica de Estratégia. As relações entre Seguradoras, Gerenciadoras, Prestadoras de Serviço e Consumidores podem ser avaliadas segundo conceitos de plataforma (EISENMANN, 2007), de ecossistemas (IANSANTI; LEVIEN, 2004) e de posicionamento estratégico pelo modelo Delta (HAX; WILDE II, 1999, 2003). As seguradoras são claramente nódulos centrais do ecossistema, ligando através de sua plataforma segurados de um lado, e gerenciadoras e prestadores de serviço do outro. Seguradoras têm competências de marketing e gestão de risco, bem como disponibilidade de capital. Gerenciadoras fazem tão somente a ponte entre seguradoras e prestadoras de serviço através de *call center*. Prestadores de serviço, além de realizarem reparos, têm a seu alcance um trunfo exclusivo: o contato direto e presencial com o cliente final. Através deste contato, os prestadores de serviço podem angariar dados sobre estado de domicílios e eletrodomésticos para alimentar os sistemas de gestão de risco da seguradora, tornando o preço das apólices mais customizado e, potencialmente, mais econômico. A montagem de um banco de dados como este aproximaria uma prestadora de serviços como a Atrio de competências de CRM típicas de operadoras de *Call Center*. Deste modo, o investimento em CRM colocaria a Atrio gradativamente numa posição de eliminar intermediários, capturando mais valor no ecossistema e reduzindo sua dependência no

âmbito do canal, independente da exclusividade.

Finalmente, a proximidade da Atrio com o cliente final também pode proporcionar, no futuro, o estabelecimento de uma franquia de assistência residencial com atendimento direto aos clientes finais.

#### **4. Como a Atrio poderia mitigar o risco de rotatividade de seus funcionários? Poderiam eles se tornar concorrentes da Atrio?**

Tanto no cenário atual quanto no de exclusividade sempre haverá um risco de rotatividade de funcionários. Tal fato pode acontecer por conta de insatisfações com o ambiente de trabalho, busca de melhores salários ou por conta de novos desafios. Estes desafios podem incluir também o fato de que esse funcionário tenha um espírito empreendedor, o que poderia levar ao estabelecimento de uma empresa de prestação de serviços residenciais nos moldes da Atrio. Uma sugestão para tentar mitigar esse risco seria aumentar a parcela fixa da remuneração e pensar em participação nos lucros, oferecer seguros em parcerias com as empresas que são atendidas e outras medidas que visem reter talentos.

O treinamento dos trabalhadores para a conscientização quanto à responsabilidade na prestação de serviços é uma atividade importante, principalmente para quem trabalha em contato com o cliente final. Saber detectar as necessidades desses clientes é fator relevante para que uma empresa de reparos residenciais possa alcançar sucesso no mercado. Afinal, a qualificação oferecida aos profissionais pode aumentar o comprometimento com a empresa e o consequente aumento no nível de retenção de funcionários e melhora no nível de serviço do negócio.

#### **ENCERRAMENTO DA DISCUSSÃO DO CASO**

Uma alternativa para o encerramento da discussão em plenária seria a busca de alternativas criativas para compensar a perda de receita com a possível saída da seguradora proponente ou o fechamento de um contrato de exclusividade com ela. Um caso de ensino não é um exercício, portanto, não admite respostas certas. Encerrar o caso com uma questão aberta instiga os alunos a pensar mais sobre o tema. Em outras palavras, transporta a discussão do caso para fora da sala de aula.

#### **REFERÊNCIAS**

ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. **Marketing Science**, v. 8, n. 4, p. 310-323, 1989.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 1, p. 18-34, 1992.

CASAGRANDE, M. Reparo Lucrativo: franquias que apostam no modelo de prestação de serviços de pequenos reparos residenciais e comerciais ganham cada vez mais espaço. **Gestão e Negócios**, São Paulo, n. 57, 2013. Disponível em: <<http://www.revistagestaoenegocios.com.br/gestao-motivacao/57/artigo293416-1.asp>>. Acesso em: 07 fev. 2014.

COUGHLAN, A. T. et al. **Marketing channels**. 7 th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2006. Chap. 1, 6, 7, pp.1/ 196-288.

EISENMANN, T. R. Platform-mediated networks: definitions and core concepts. **Harvard Business School**, 2007. Note 9-807-049.

FRAZIER, G. L. Organizing and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 226-240, 1999.

FRIEDMAN, L. G. Choosing the right channels and partness. In: \_\_\_\_\_. **Go-to-market strategy: advanced techniques and tools for selling to more products, to more customers, more profitably**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. cap. 5, p. 152-268.

GUNDLACH, G.; CADOTTE, E. Exchange interdependence and interfirm interaction: research in a simulated channel setting. **Journal of Marketing Research**, v. 31, n. 4, p. 516-532, Nov. 1994.

HANNA, J.. Three-Dimensional Strategy: Winning the Multisided Platform. *HBS Working Knowledge*. Jan. 2013. Disponível em: <[www.hbswk.hbs.edu](http://www.hbswk.hbs.edu)>. Acesso em: fev. 2013.

HAX, A.; WILDE II, D. The delta model: adaptive management for a changing world. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 2, p. 11-28, 1999.

HAX, A.; WILDE II, D. The delta model: a new framework of strategy. **Journal of Strategic Management Education**, v. 1, .n. 1, p. 1-21, 2003.

HEIDE, J. Interorganizational governance in marketing channels. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 71-85, 1994.

IANSANTI, M.; LEVIEN, R. Strategy as ecology. **Harvard Business Review**, v. 82, n.3, p. 68-78, 2004.

KUMAR, N.; SCHEER, L.; STEENKAMP, J.-B. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 3, p. 248-256, 1995.

LUSCH, R.; BROWN, J. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 19-38, 1996.

MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

RANGAN, V. K.; BELL, M. Aligning and Influencing the Channel Value Chain I. In: \_\_\_\_\_. **Transforming your go-to-market strategy**: the three disciplines of channel management. Boston: Harvard Business School Press, 2006. cap. 5, p. 95-115.

RATING DE SEGUROS CONSULTORIA. **Seguro residencial tem crescimento constante**: produto apresenta uma das melhores relações custo-benefício no mercado, 2011. Disponível em: < <http://www.ratingdeseguros.com.br/pdfs/JCSResidencial1.pdf>>. Acesso em: 07 de fev. de 2014.

ROSENBLOOM, B. Behavioral process in marketing channels. In: \_\_\_\_\_. **Marketing channels**: a management view. 6 th ed. Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1999. cap. 4, p.121-123.