

GESTÃO DE PARCEIROS E RETENÇÃO DE TALENTOS: ESTUDO DE CASO E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO SOBRE O TURNOVER EM UMA CORRETORA DE SEGUROS

PARTNER MANAGEMENT AND TALENT RETENTION: A CASE STUDY AND INTERVENTION PROPOSAL ON TURNOVER IN AN INSURANCE BROKERAGE FIRM

GESTIÓN DE SOCIOS Y RETENCIÓN DE TALENTO: ESTUDIO DE CASO Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN SOBRE LA ROTACIÓN EN UNA CORREDURÍA DE SEGUROS

 <https://doi.org/10.56238/arev8n3-087>

Data de submissão: 17/02/2026

Data de publicação: 17/03/2026

Andrew Silva Bastos

Pós-Graduando em Empreendedorismo e Negócios
Instituição: Instinto Federal de Minas Gerais (IFMG)
Endereço: Minas Gerais, Brasil
E-mail: andrew.bastos@yahoo.com.br

Luisa Ynara Ferreira de Souza

Pós-Graduanda em Empreendedorismo e Negócios
Instituição: Instinto Federal de Minas Gerais (IFMG)
Endereço: Minas Gerais, Brasil
E-mail: luisaynara13@gmail.com

Allan Elias da Silva

Doutorando em Agronegócio e Desenvolvimento
Instituição: Universidade Estadual Paulista (UNESP)
Endereço: São Paulo, Brasil
E-mail: allan.elias@unesp.br

RESUMO

O presente estudo investiga os determinantes operacionais e relacionais da elevada rotatividade (turnover) de parceiros comissionados em uma corretora de seguros multirramo localizada no Rio de Janeiro. Caracterizada como uma pesquisa aplicada de abordagem qualitativa, a investigação utilizou o método de estudo de caso fundamentado em análise documental de registros internos e relatórios de consultoria do SEBRAE (ALI Produtividade) referentes ao ano de 2025. Os resultados revelam uma taxa de turnover crítica de 75%, com um padrão de "abandono silencioso" e permanência média de apenas três meses. A análise aponta que a rotatividade possui caráter estrutural, sendo exacerbada pela ausência de padronização nos processos de suporte (BPM), falhas na socialização organizacional e uma gestão reativa que prioriza a captação quantitativa em detrimento da consolidação qualitativa da base. Como solução, propõe-se a institucionalização da retenção como indicador estratégico, a formalização de Acordos de Nível de Serviço (SLAs) e o fortalecimento do contrato psicológico com os parceiros. O estudo contribui para a literatura de Gestão e Empreendedorismo ao evidenciar que a estabilidade do canal de distribuição é diretamente dependente da maturidade dos processos internos e do suporte contínuo ao parceiro estratégico.

Palavras-chave: Setor de Seguros. Turnover. Gestão de Parceiros. Padronização de Processos. Retenção de Talentos.

ABSTRACT

This study investigates the operational and relational determinants of high commission-based partner turnover in a multi-line insurance brokerage located in Rio de Janeiro. Characterized as applied research with a qualitative approach, the investigation employed the case study method based on documentary analysis of internal records and SEBRAE (ALI Productivity) consultancy reports for the year 2025. The results reveal a critical turnover rate of 75%, characterized by a "silent abandonment" pattern and an average tenure of only three months. The analysis indicates that the turnover is structural, exacerbated by a lack of standardization in support processes (BPM), failures in organizational socialization, and a reactive management style that prioritizes quantitative recruitment over qualitative base consolidation. As a solution, the study proposes the institutionalization of retention as a strategic indicator, the formalization of Service Level Agreements (SLAs), and the strengthening of the psychological contract with partners. This study contributes to the Management and Entrepreneurship literature by demonstrating that the stability of the distribution channel is directly dependent on the maturity of internal processes and continuous support for the strategic partner.

Keywords: Insurance Sector. Turnover. Partner Management. Process Standardization. Talent Retention.

RESUMEN

Este estudio investiga los determinantes operativos y relacionales de la alta tasa de rotación de socios comisionados en una correduría de seguros multisucursal ubicada en Río de Janeiro. Caracterizada como una investigación aplicada con un enfoque cualitativo, la investigación empleó el método de estudio de caso basado en el análisis documental de registros internos e informes de consultoría de SEBRAE (ALI Productividad) correspondientes al año 2025. Los resultados revelan una tasa crítica de rotación del 75%, con un patrón de "abandono silencioso" y una permanencia promedio de tan solo tres meses. El análisis indica que la rotación tiene un carácter estructural, agravado por la falta de estandarización en los procesos de soporte (BPM), fallas en la socialización organizacional y una gestión reactiva que prioriza la adquisición cuantitativa sobre la consolidación cualitativa de la base. Como solución, se propone la institucionalización de la retención como indicador estratégico, la formalización de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) y el fortalecimiento del contrato psicológico con los socios. Este estudio contribuye a la literatura sobre Gestión y Emprendimiento al destacar que la estabilidad del canal de distribución depende directamente de la madurez de los procesos internos y del apoyo continuo al socio estratégico.

Palabras clave: Sector Asegurador. Rotación. Gestión de Socios. Estandarización de Procesos. Retención de Talento.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o setor de seguros brasileiro consolidou-se como um pilar fundamental para a estabilidade econômica nacional. Este segmento não só atua na mitigação de riscos e na proteção patrimonial de indivíduos e empresas, mas também exerce um papel macroeconômico crucial como investidor institucional. Dentro deste ecossistema, a intermediação realizada por corretores de seguros e seus parceiros comissionados é essencial para a percepção de um atendimento personalizado por parte das seguradoras (Sales, 2025). Contudo, a eficiência operacional das corretoras de seguros é frequentemente comprometida por desafios inerentes à gestão de pessoas e à administração de canais de distribuição.

A literatura acadêmica contemporânea, conforme destacado por Teixeira *et al* (2021) enfatiza que a gestão estratégica de parceiros transcende a mera oferta de incentivos financeiros, requerendo processos estruturados de acompanhamento e uma cultura organizacional de suporte que fomente o engajamento a longo prazo.

A corretora em questão, que constitui o objeto deste estudo de caso, ilustra as dicotomias entre a expansão comercial e as restrições inerentes à gestão interna. Com sede no Rio de Janeiro e atuação nacional via plataformas digitais, a empresa adota um modelo multirramo, alicerçado em uma vasta rede de parceiros comissionados. Não obstante seu posicionamento de mercado, a organização confronta um problema operacional persistente: a elevada rotatividade (turnover) de seus parceiros. Tal cenário é exacerbado pela ausência de padronização nas práticas de gestão e pela insuficiência de mecanismos de retenção eficazes, conforme evidenciado pela participação da empresa em consultoria do programa ALI Produtividade do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Uma análise crítica desses resultados sugere que a falha na retenção não se configura como um evento isolado, mas sim como um indicativo de lacunas nos processos de integração e monitoramento contínuo.

Diante deste panorama, a presente pesquisa propõe uma investigação aprofundada das dinâmicas de gestão de parceiros, visando fundamentar um plano de solução que mitigue a rotatividade e otimize a performance operacional da empresa em estudo.

A problemática central deste estudo reside na aparente dissonância entre o modelo de crescimento exponencial da corretora e a fragilidade de suas práticas de retenção de talentos externos. Deste modo, o problema de pesquisa é formalizado na seguinte questão: “De que maneira as deficiências nos processos de padronização e acompanhamento gerencial impactam o elevado turnover de parceiros comissionados e quais diretrizes devem nortear um plano de solução teórico para mitigar tal fenômeno?”

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar os determinantes operacionais da rotatividade de parceiros comissionados na corretora em estudo, bem como estruturar um plano de solução teórico que contemple a padronização de processos e o fortalecimento da retenção. Para tanto, os objetivos específicos delineados são:

- Contextualizar a relevância estratégica do setor de seguros e o papel do corretor como agente de mercado no cenário brasileiro contemporâneo;
- Diagnosticar as causas críticas da rotatividade de parceiros na Corretora, utilizando como insumo os dados secundários e os relatórios de consultoria do SEBRAE.
- Propor um conjunto de ações teóricas e diretrizes de gestão voltadas à padronização das atividades de acompanhamento e ao aumento da fidelização da rede de parceiros.

A relevância deste estudo justifica-se pela imperativa necessidade de profissionalização na gestão de canais em corretoras de seguros de médio e grande porte. Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribui para preencher uma lacuna na literatura de Gestão e Empreendedorismo, ao investigar a rotatividade em modelos de parceria comissionada, um tópico menos explorado em comparação com o turnover em vínculos empregatícios formais (CLT). Adicionalmente, o trabalho emprega o rigor do método de estudo de caso para validar teorias de gestão de stakeholders e canais de distribuição em um contexto setorial específico e dinâmico (Escobar, 2025). No âmbito profissional, a aplicabilidade é direta e imediata. Para a Corretora, a elaboração de um plano de solução teórico oferece um roteiro estratégico para mitigar o desperdício de recursos associado à alta rotatividade e para estabilizar sua força de vendas. Para o mercado de seguros em geral, o estudo serve como um valioso referencial para organizações que buscam equilibrar a agressividade comercial com a eficiência operacional e a retenção de parceiros estratégicos, elevando a gestão de pessoas a um diferencial competitivo sustentável.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo se propõe a edificar as bases conceituais e teóricas indispensáveis para a compreensão aprofundada do fenômeno do *turnover* no contexto das corretoras de seguros. Para tanto, a abordagem se fundamenta na robusta literatura acadêmica brasileira e nos dados institucionais fornecidos por órgãos reguladores, traçando um percurso que parte da contextualização do mercado de seguros, avança pela dinâmica complexa da intermediação e culmina na análise dos modelos de parceria que moldam o setor.

2.1 MERCADO DE SEGUROS: UMA TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO E SUA RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA

O mercado de seguros no Brasil não é meramente um segmento econômico; ele se configura como um pilar de sustentação essencial para a estabilidade financeira e o progresso socioeconômico do país. Sua história, que remonta à abertura dos portos em 1808 com a fundação da Companhia de Seguros Boa Fé, ganhou contornos mais definidos e regulados a partir do Decreto-Lei nº 73/1966. Desde então, o setor tem sido palco de transformações significativas, impulsionadas tanto pela estabilização econômica advinda do Plano Real quanto pela abertura do mercado de resseguros em 2007, movimento que o integrou mais profundamente à dinâmica global e ampliou sua capacidade de absorção de riscos (Chaves, 2022).

Atualmente, a estrutura de supervisão do setor segurador brasileiro é sólida, com a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) atuando como guardiões de sua integridade. O mercado de seguros se posiciona como um investidor institucional de peso, canalizando reservas técnicas para o financiamento da dívida pública e de projetos de infraestrutura de longo prazo, essenciais para o desenvolvimento nacional (Carneiro, 2025). A dinâmica desse mercado é ligada a fatores macroeconômicos como as flutuações da taxa de juros e os níveis de emprego, mas também é profundamente redefinida pelas inovações tecnológicas que transformam a experiência do consumidor. Segundo Escobar (2025) a academia tem consistentemente apontado que o Brasil ainda detém um vasto potencial de penetração em diversos ramos, notadamente no seguro de vida e responsabilidade civil, onde a conscientização e a percepção de risco por parte da população têm amadurecido progressivamente.

2.2 CORRETORAS X SEGURADORAS: CASOS COMPLEXOS DE INTERMEDIACÃO E SEUS DESAFIOS OPERACIONAIS

A relação entre seguradoras e corretoras de seguros é um exemplo clássico de interdependência estratégica e jurídica, onde cada parte desempenha um papel distinto, mas complementar. As seguradoras, por sua natureza, são as entidades legalmente habilitadas a assumir riscos e a garantir as indenizações prometidas, enquanto as corretoras operam como intermediárias autorizadas, atuando como verdadeiras defensoras dos interesses dos segurados perante as companhias (Preta, 2021).

Tanto o Código Civil Brasileiro quanto a legislação específica do setor delineiam o corretor de seguros como um profissional, seja autônomo ou pessoa jurídica, imbuído do dever fiduciário de orientar o cliente na escolha da cobertura mais adequada, assegurando a transparência e a conformidade técnica do contrato (Pérez; Hoffmann, 2023).

Essa clara distinção de funções naturalmente gera modelos operacionais e estruturas de incentivos que, embora alinhados, possuem focos distintos. As seguradoras dedicam-se à subscrição de riscos, à gestão de seus ativos e à regulação de sinistros, sempre com o olhar voltado para a solvência e a rentabilidade técnica. As corretoras, por sua vez, concentram seus esforços na prospecção de novos clientes, na consultoria especializada e na manutenção de uma carteira sólida, sendo sua remuneração majoritariamente derivada das comissões sobre os prêmios pagos (Gomes, 2025). Embora essa estrutura fomente um ambiente de cooperação, ela também engendra desafios operacionais consideráveis. A padronização de processos e a integração tecnológica entre os sistemas das corretoras e as múltiplas seguradoras com as quais colaboram são pontos críticos que exigem atenção constante.

Segundo Teixeira *et al* (2021) a literatura especializada em gestão de canais de distribuição enfatiza que a eficácia dessa intermediação reside na habilidade da corretora em mitigar a assimetria de informação que frequentemente existe entre o segurado e a seguradora. Contudo, o avanço inexorável da digitalização e a emergência de novos modelos de distribuição, como as *insurtechs*, têm imposto uma pressão crescente sobre as corretoras tradicionais. Elas são compelidas a buscar uma eficiência operacional ainda maior e a diversificar seu portfólio de serviços, transcendendo a mera venda de apólices para oferecer uma gestão de riscos mais consultiva e adaptada às necessidades individuais de cada cliente (Breviário et al., 2025).

2.3 MODELO DE PARCEIROS: A COMPLEXIDADE DA GESTÃO DE CANAIS E OS INCENTIVOS COMERCIAIS

O modelo de parceiros comissionados é uma estratégia profundamente enraizada no setor de seguros brasileiro, permitindo às corretoras expandir sua presença no mercado sem a necessidade de uma estrutura física ou de pessoal fixo que acompanhe diretamente o volume de vendas. Esses parceiros, que podem ser corretores de seguros autônomos ou pequenas empresas de agenciamento, funcionam como verdadeiros *stakeholders* comerciais, estabelecendo vínculos com a corretora principal por meio de contratos de parceria ou prestação de serviços (Gonçalves; Lima, 2025). O perfil desses colaboradores é notavelmente heterogêneo, abrangendo desde profissionais altamente especializados em nichos de mercado específicos até generalistas que atuam em amplas redes de varejo.

A remuneração neste arranjo é predominantemente variável, ancorada em comissionamento sobre as vendas, bonificações por atingimento de metas de produção e, em algumas situações, auxílios de custo para a manutenção das operações. A vasta literatura sobre modelos de incentivos em forças de vendas sublinha que a remuneração variável constitui uma ferramenta poderosa para alinhar os

interesses dos parceiros aos objetivos de crescimento da organização. Contudo, para que seja eficaz, exige a implementação de mecanismos de controle rigorosos, capazes de prevenir comportamentos oportunistas ou a degradação da qualidade do serviço prestado (Monteiro, 2022). Ao comparar este modelo com canais híbridos – que mesclam força de vendas própria e parceiros –, percebe-se que a gestão de distribuidores independentes demanda uma atenção ainda mais acurada à cultura organizacional e à padronização dos processos, dada a maior autonomia do parceiro e o menor vínculo administrativo com a corretora (Castro, 2004).

A gestão desses parceiros, entendidos como stakeholders comerciais, representa um dos pontos nevrálgicos para a sustentabilidade e o sucesso das corretoras. Estudos focados em marketing de relacionamento no setor de seguros revelam que a lealdade do parceiro não se sustenta unicamente na atratividade da taxa de comissão. A falta de processos estruturados de acompanhamento e a ausência de uma proposta de valor clara para o parceiro são apontadas como as raízes da insatisfação e do elevado *turnover* que atinge as organizações do setor (Lacerda et al., 2024).

2.4 TURNOVER E GESTÃO DE PARCEIROS: UMA PERSPECTIVA AMPLIADA DA ROTATIVIDADE

O *turnover* ou rotatividade de pessoal, é um conceito que, embora tradicionalmente associado à movimentação de empregados celetistas, ganha contornos de complexidade particular quando o transpomos para o universo das relações comerciais e de parceria, tão presentes no setor de seguros. Aqui, a saída de um funcionário do quadro não é o único ponto de atenção; a descontinuidade de um vínculo estratégico com um parceiro comercial – seja ele um corretor autônomo ou uma empresa de agenciamento – revela-se igualmente crítica. A literatura especializada em gestão de pessoas e canais de distribuição tem, de fato, ampliado essa compreensão, reconhecendo que a rotatividade em relações de parceria pode gerar impactos tão ou mais significativos do que a de empregados diretos (Lacerda et al., 2024).

Segundo Lima (2025), cada parceiro que se desliga leva consigo uma bagagem valiosa de experiência, uma rede de relacionamentos construída e estratégias de vendas que não são facilmente replicáveis. A instabilidade comercial é uma consequência direta manifestada pela perda de carteira de clientes, pela interrupção de fluxos de negócios e pela árdua tarefa de reconstruir a confiança no mercado. Os custos de reposição neste cenário, vão muito além do simples recrutamento e seleção; eles englobam o tempo de inatividade do canal, o investimento em treinamento para o novo parceiro e a inevitável curva de aprendizado até que ele atinja o patamar de produtividade esperado (Ferreira, 2022).

Os fatores que influenciam a permanência ou o desligamento de parceiros são variados e, frequentemente, transcendem a mera remuneração. A gestão de relacionamento com parceiros (PRM - *Partner Relationship Management*) emerge, então, como uma estratégia crucial de retenção. Seu foco reside na construção de laços de confiança sólidos, na comunicação transparente e na oferta de um suporte contínuo e eficaz (Leite, 2024). Pesquisas indicam que a satisfação do parceiro está intrinsecamente ligada à percepção de valor que a corretora consegue oferecer. Isso pode se dar por meio de ferramentas tecnológicas que facilitam o trabalho, programas de capacitação, agilidade nos processos internos ou a criação de um ambiente de colaboração que promova o desenvolvimento mútuo (Augusto, 2017). A ausência de uma gestão de relacionamento verdadeiramente eficaz pode, assim, pavimentar o caminho para a insatisfação, a busca por novas oportunidades e, conseqüentemente, o aumento da rotatividade, comprometendo a capilaridade e a reputação da corretora no mercado.

2.5 GESTÃO POR PROCESSOS (BPM): A PADRONIZAÇÃO COMO PILAR DA ESTABILIDADE E DA CONFIANÇA

A Gestão por Processos, ou *Business Process Management* (BPM), não é apenas uma disciplina gerencial; ela se configura como uma filosofia que busca otimizar o desempenho organizacional através da identificação, modelagem, execução, monitoramento e melhoria contínua dos processos de negócio (Alves, 2019). Em um cenário de empresas de serviços, onde a intangibilidade do produto e a simultaneidade entre produção e consumo são características marcantes, a padronização operacional adquire uma criticidade ainda maior. A ausência de processos bem definidos pode, de fato, levar a uma inconsistência preocupante na entrega do serviço, gerando ineficiência e, o que é mais grave, insatisfação tanto para os clientes quanto para os colaboradores e, crucialmente, para os parceiros (Oliveira Gomes, 2023).

Processos bem desenhados e implementados funcionam como uma espinha dorsal para a estabilidade organizacional. Eles trazem clareza sobre as responsabilidades de cada um, reduzem a variabilidade na execução das tarefas e facilitam a integração fluida entre diferentes áreas e stakeholders. Para pequenas e médias empresas (PMEs), a aplicação do BPM, que à primeira vista pode parecer complexa, é um investimento fundamental para um crescimento sustentável. Permite que a organização escale suas operações sem comprometer a qualidade e o controle (Santana, 2012).

A conexão entre falhas operacionais e a insatisfação de colaboradores ou parceiros é inegável e amplamente documentada. Processos mal definidos ou ineficientes são uma receita para o retrabalho, a frustração e um ambiente de trabalho estressante, impactando negativamente a motivação e o engajamento (Hammes, 2016). No contexto específico dos parceiros comissionados, a burocracia

excessiva, a lentidão na aprovação de propostas ou a falta de clareza nas regras de comissionamento podem ser os fatores decisivos para um desligamento, mesmo que a remuneração oferecida seja atrativa. A otimização dos processos, portanto, transcende a mera busca por eficiência interna; ela se torna uma estratégia vital para a retenção de talentos e para a construção de relacionamentos comerciais duradouros e produtivos.

2.6 OPERAÇÕES E SERVIÇOS: A QUALIDADE NA ENTREGA E A EXPERIÊNCIA QUE FIDELIZA O PARCEIRO

A gestão operacional em empresas que prestam serviços possui nuances distintas que a diferenciam substancialmente da gestão de bens tangíveis. A qualidade percebida, tanto pelo cliente final quanto pelo parceiro, está intrinsecamente atrelada à consistência da entrega, à organização interna da empresa e à sua capacidade de gerenciar expectativas de forma proativa (Gonçalves; Lima, 2025). No universo das corretoras de seguros, a operação é um emaranhado de interações complexas, que vão desde a cotação e emissão de apólices até o suporte em momentos de sinistro. Nesses pontos de contato, a fluidez dos fluxos e a eficácia da comunicação são, sem dúvida, determinantes para o sucesso da parceria.

Parceiros comerciais, que atuam na linha de frente e são o rosto da corretora para o cliente final, dependem diretamente da agilidade e da precisão dos processos internos. Um suporte inadequado, a ausência de informações cruciais ou a demora na resolução de problemas podem minar a capacidade do parceiro de atender seus clientes com excelência, gerando frustração e impactando diretamente sua produtividade e, por conseguinte, sua permanência na rede (Breviário et al., 2025).

O impacto da organização interna na experiência de quem colabora com a empresa é um aspecto crucial para a retenção. Uma corretora que investe em sistemas de informação integrados, em plataformas de gestão de relacionamento com parceiros e em canais de comunicação eficientes não apenas demonstra profissionalismo, mas também valoriza o trabalho de seus colaboradores e parceiros. Essa organização interna se traduz em uma experiência positiva, onde o parceiro se sente genuinamente apoiado, capacitado e parte de uma estrutura que facilita seu trabalho, em vez de criar obstáculos. A qualidade do serviço prestado internamente aos parceiros, portanto, reflete-se diretamente na qualidade do serviço que chega ao cliente final, inaugurando um ciclo virtuoso de satisfação e lealdade que beneficia a todos (Teixeira et al., 2021).

2.7 CONSULTORIA EMPRESARIAL: UM APOIO ESTRATÉGICO PARA DIAGNÓSTICO E MELHORIA CONTÍNUA

A consultoria organizacional desempenha um papel fundamental no apoio à gestão de empresas. Ela se materializa como um instrumento externo de diagnóstico e aprimoramento de processos, trazendo uma perspectiva isenta e uma expertise especializada para a análise de problemas internos (Escobar, 2025). No contexto das micro e pequenas empresas (PMEs), a consultoria pode ser ainda mais valiosa, visto que essas organizações, com frequência, carecem de recursos internos especializados para identificar e resolver questões de gestão complexas, como o persistente *turnover* de parceiros.

Contudo, é relevante reconhecer os limites e os desafios inerentes à implementação prática das mudanças sugeridas por uma consultoria. O sucesso de uma intervenção consultiva não se restringe à qualidade do diagnóstico ou à pertinência das recomendações; ele depende da capacidade da organização em absorver e efetivamente, executar as mudanças propostas. Fatores como a resistência à mudança, a falta de engajamento da liderança e a alocação inadequada de recursos podem comprometer seriamente a efetividade da consultoria, transformando um plano de melhoria bem-intencionado em um relatório que jamais sai do papel (CASTRO, 2004). A consultoria, portanto, atua como um catalisador, mas a verdadeira transformação reside na capacidade intrínseca da empresa de se adaptar, aprender e evoluir.

3 METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, voltada à geração de conhecimentos para a resolução de problemas em contextos específicos (Jacobsen et al., 2017). A abordagem é qualitativa, centrada na compreensão de fenômenos organizacionais a partir de uma perspectiva interpretativa (Roman et al., 2013). Quanto aos objetivos, a investigação possui caráter exploratório e descritivo, visando detalhar as variáveis do fenômeno estudado e estabelecer relações entre os processos observados (Reis; Löbler; Campos, 2010). O procedimento técnico adotado é o estudo de caso, que permite a análise aprofundada de uma unidade organizacional contemporânea (Sandes-Guimarães; Diniz, 2014).

O estudo de caso é utilizado para investigar processos de gestão em que o contexto e o objeto de estudo apresentam fronteiras integradas (Sandes-Guimarães; Diniz, 2014). Esta estratégia permite capturar a complexidade das interações internas e as dinâmicas operacionais da organização (Jabbour; Santos; Barbieri, 2008). A aplicação deste método em pesquisas de administração no Brasil fundamenta-se na necessidade de analisar situações reais e propor soluções teóricas para desafios de

gestão (Cappelle et al., 2007). O delineamento foca na identificação de padrões e na articulação entre a teoria e a prática organizacional (Roman et al., 2013).

A coleta de dados não envolveu a realização de entrevistas, baseando-se exclusivamente em fontes secundárias e registros organizacionais. O procedimento central foi a análise documental, que consiste no exame de materiais que ainda não receberam tratamento analítico (Junior; Oliveira, 2021). Os documentos analisados compreendem relatórios de consultoria, documentos internos, registros operacionais e dados secundários de mercado. A utilização de documentos permite a reconstrução de fluxos de trabalho e a identificação de causas para fenômenos como a rotatividade de parceiros (Taquette; Minayo, 2016). A análise documental fornece o suporte empírico necessário para o diagnóstico organizacional sem a interferência direta do pesquisador no ambiente (Junior; Oliveira, 2021).

O tratamento das informações coletadas seguiu a técnica de análise descritiva e interpretação qualitativa. A análise descritiva organiza os dados para evidenciar as características do fenômeno, enquanto a interpretação qualitativa busca extrair significados e estabelecer conexões com o referencial teórico (Ferreira, 2023).

O processo analítico envolveu a categorização das informações extraídas dos documentos e a identificação de gargalos operacionais. Com isso foi possível correlacionar as falhas de processo com os índices de *turnover* observados na organização (Chaerki; Ferreira, 2016). A articulação entre as evidências documentais e a base teórica fundamenta a construção do diagnóstico e da proposta de solução (Mozzato; Grzybovski, 2011).

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A CORRETORA DE SEGUROS

A corretora objeto deste estudo, Empresa de Pequeno Porte - EPP, registrada na Superintendência de Seguros, fundada em outubro de 2015 e com um pouco mais de uma década de atuação no mercado de seguros, administrada por dois sócios, tem sede na capital do Rio de Janeiro/RJ. Sua atuação abrange o território nacional, utilizando canais digitais para o atendimento e a comercialização de produtos. A corretora opera no modelo multirramo, intermediando seguros de diversas modalidades, como automóveis, vida, saúde, patrimoniais e responsabilidade civil.

A estrutura comercial da empresa baseia-se em uma rede de parceiros comissionados, responsáveis pela prospecção e fechamento de negócios. No início do ano de 2025, a corretora contava com 32 parceiros ativos, alcançando uma média mensal de 45 parceiros em atividade. O sistema de remuneração desses parceiros inclui comissões sobre as vendas, ajuda de custo para despesas

operacionais e bonificações vinculadas ao desempenho. O modelo de comissão praticado pela corretora está alinhado às práticas de mercado. O perfil dos parceiros é variado, com idades entre 22 e 50 anos, muitos em transição de carreira e a maioria oriunda das zonas norte e oeste do Rio de Janeiro.

4.2 ESTRUTURA OPERACIONAL E MODELO DE GESTÃO

O processo de entrada de novos parceiros envolve o credenciamento e a integração aos sistemas internos, com um *onboarding* estruturado e treinamento formal. O fluxo operacional básico compreende a captação de clientes, a cotação em plataformas das seguradoras, a emissão de propostas e o acompanhamento das apólices. O suporte administrativo e técnico é centralizado na sede da corretora, que disponibiliza ferramentas digitais para a gestão das carteiras. Não há um Acordo de Nível de Serviço (SLA) formalizado para o suporte.

O acompanhamento das atividades dos parceiros ocorre de forma periódica, com base em indicadores de produção e renovação. A comunicação interna é realizada por meio de canais digitais, como aplicativos de mensagens e e-mail, para disseminação de informações sobre produtos e campanhas. Registros internos indicam a existência de reclamações sobre o suporte, mas não há monitoramento formal de satisfação dos parceiros nem medição formal de *turnover*.

Nesse contexto, destaca-se a participação da empresa no programa ALI (Agente Local de Inovação), uma iniciativa do Sebrae voltada para o fortalecimento de micro e pequenas empresas. O programa fundamenta-se no acompanhamento técnico especializado para a promoção da inovação e o aumento da produtividade organizacional, por meio de diagnósticos detalhados e mensuração de indicadores de desempenho. Essa modalidade de intervenção externa atua como uma consultoria empresarial aplicada, visando identificar gargalos operacionais e propor melhorias estruturadas, o que estabelece uma conexão direta com os conceitos de consultoria organizacional e gestão por processos discutidos anteriormente.

Relatórios da consultoria externa realizada na participação do ALI Produtividade do Sebrae em 2025, apontaram fragilidades na padronização dos processos operacionais, particularmente no suporte pós-venda e na resolução de pendências técnicas. O diagnóstico resultou na elaboração de planos de ação e recomendações estratégicas voltadas à melhoria dos processos internos, entretanto, tais recomendações não foram implementadas pela organização no período analisado. O modelo de comissão foi alterado anteriormente, sem impacto significativo na retenção de parceiros.

4.3 PROCESSO DO TURNOVER

De acordo com o sistema administrativo utilizado pela corretora, durante o ano de 2025, a Corretora registrou a entrada de 87 novos parceiros e a saída de 74 parceiros de sua rede, resultando em uma taxa aproximada de turnover de 75% e um saldo final positivo de 13 parceiros; não houve mês sem registro de desligamento. Os meses de maio e julho concentraram 15% das saídas.

O tempo médio de permanência dos parceiros que deixaram a corretora foi de 3 meses, com um tempo mínimo de 1 mês e máximo de 6 meses. As saídas ocorreram de forma distribuída ao longo do ano, sem concentração trimestral.

O perfil dos parceiros que saíram demonstra predominância de iniciantes, enquanto os experientes e aqueles com carteira própria apresentaram maior permanência. A maior parte dos desligamentos ocorreu entre os parceiros de menor produção. A produção média dos que abandonaram era de 6 seguros por mês, contrastando com os parceiros estáveis que vendiam no mínimo 12 seguros por mês. O abandono ocorria após 2 a 3 meses consecutivos de baixa produção, resultando em comissão inferior. As saídas coincidiram com meses de menor emissão de seguros.

O padrão predominante de desligamento é o abandono silencioso, onde o parceiro cessa as atividades de venda e interrompe o contato com a corretora. Não há formalização de desligamento na maioria dos casos, sendo a inatividade considerada após 60 dias sem movimentação, embora em alguns casos a percepção de abandono já fosse notada após 30 dias. Não existe uma política formal de desligamento nem transferência automática de carteira para outros parceiros.

4.4 PROBLEMA OPERACIONAL

O *turnover* de parceiros na Corretora é um fenômeno recorrente que afeta a continuidade do atendimento e a estabilidade da carteira de clientes. Este problema, existente desde a fundação da corretora, impacta a renovação de carteira e a receita mensal em períodos de menor número de parceiros. A estratégia adotada após picos de desligamento tem sido a intensificação da captação de novos parceiros, gerando sobrecarga administrativa com treinamentos recorrentes. A observação dos dados documentais permite relacionar a rotatividade com as falhas identificadas nos processos internos, especialmente no suporte operacional e na padronização de atividades. Estes pontos constituem a base do problema operacional da organização.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 TURNOVER E PADRÃO DE PERMANÊNCIA

A taxa de turnover de 75% observada na Corretora em 2025 revela uma instabilidade crítica no capital relacional da organização. Este índice, significativamente elevado para o setor de serviços, reflete um ciclo de rotatividade disfuncional, onde a perda de talentos supera a capacidade de retenção e integração (Lima et al., 2025). O paradoxo reside no fato de que, apesar dessa alta rotatividade, a corretora registrou um saldo positivo de 13 parceiros no ano, indicando um crescimento numérico que não se traduz em consolidação qualitativa da base.

O tempo médio de permanência de apenas três meses entre os parceiros que se desligaram é um indicador da ineficácia dos processos de socialização e desenvolvimento. Este período é insuficiente para a consolidação produtiva de um corretor, que demanda tempo para formação de carteira e estabelecimento de confiança com clientes. A correlação entre o não atingimento de metas e o abandono após dois ou três meses consecutivos de baixa produção (produção média de 6 seguros/mês, em contraste com os 12 seguros/mês dos parceiros estáveis) evidencia que a pressão por resultados, desacompanhada de suporte operacional e de um ciclo de maturação realista, acelera o desligamento voluntário. O fenômeno do "abandono silencioso", caracterizado pela interrupção súbita de vendas e comunicação sem formalização, sugere uma ruptura no contrato, onde a percepção de procedimentos padrões e a falta de suporte para informação são pontos diretos da intenção de turnover (Lopes, 2011).

Para uma análise mais detalhada das evidências empíricas e seu confronto com a teoria, o quadro 1 apresenta uma síntese analítica do *turnover*:

Quadro 1. Síntese Analítica do *Turnover*

Evidência Empírica	Confronto Teórico	Implicação Analítica
Taxa de <i>turnover</i> de 75%	Rotatividade disfuncional (Lima et al., 2025)	Erosão constante do capital intelectual e relacional.
Permanência média de 3 meses	Falha na socialização organizacional (Silva, 2023)	Ineficiência no retorno sobre o investimento em treinamento.
Abandono silencioso	Ruptura do contrato psicológico (Lopes, 2011)	Distanciamento entre expectativas do parceiro e suporte real.
Falta de política formal de desligamento	Gestão reativa de canais (Silva, 2016)	Vulnerabilidade relacional e ausência de controle sobre o fluxo de saída.
Ausência de meta de retenção	Lacuna estratégica em gestão de parceiros (Costa Júnior et al., 2021)	Priorização do volume em detrimento da qualidade do relacionamento.
Não implementação das orientações do ALI/Sebrae	Resistência organizacional à mudança (Ribeiro; Costa, 2014)	Perpetuação de falhas processuais e custos operacionais ocultos.

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2026).

O quadro 1 sintetiza as principais evidências empíricas do estudo de caso, confrontando-as com a literatura teórica pertinente e delineando suas implicações analíticas. A análise revela que a alta taxa de *turnover* e a baixa permanência dos parceiros não são meros indicadores numéricos, mas sintomas de falhas estruturais na gestão de canais e na cultura organizacional. A ausência de políticas formais de desligamento aliada a não implementação do plano de ação e das recomendações estratégicas propostos pela consultoria do programa ALI Produtividade do SEBRAE, reforçam a hipótese de uma gestão reativa e com lacunas estratégicas na retenção de talentos. Este cenário compromete a sustentabilidade do crescimento da corretora, transformando o investimento em novos parceiros em um ciclo contínuo de perdas e ineficiências operacionais.

5.2 MODELO DE PARCEIROS E FRAGILIDADE RELACIONAL

A predominância de parceiros iniciantes entre os que se desligam, em contraste com a maior permanência de experientes e daqueles com carteira própria, reforça a tese de que a organização atua como uma "porta de entrada" para o mercado, mas carece de mecanismos eficazes para reter profissionais em desenvolvimento. A ausência de uma política formal de desligamento e de metas de retenção demonstra que o parceiro é tratado estritamente como um agente comercial transacional e não como um ativo estratégico. A estratégia de intensificar a captação após picos de saída em vez de investir em políticas de retenção, caracteriza uma gestão reativa que prioriza o volume em detrimento da

qualidade do relacionamento (Silva, 2016). Este modelo, embora promova o crescimento numérico, mantém a base de parceiros em um estado de vulnerabilidade relacional, onde a lealdade e o engajamento são secundários à performance imediata.

5.3 PROCESSOS INTERNOS E ESTABILIDADE ORGANIZACIONAL

A análise dos processos internos revela um espaço significativo entre o *onboarding* inicial e o suporte operacional contínuo. A ausência de Acordos de Nível de Serviço (SLA) para o suporte e de monitoramento formal de satisfação cria um ambiente de incerteza para o parceiro, gerando reclamações internas.

Segundo Leitão (2025), a gestão por processos (BPM) em empresas de serviços é fundamental para garantir a consistência e evitar falhas de comunicação que geram frustração. A não implementação das orientações da consultoria ALI/Sebrae em 2025, bem como a ausência de mensuração formal do turnover, sugere uma resistência organizacional à mudança e uma incapacidade de traduzir diagnósticos em ações práticas. A falta de padronização e a ineficácia do suporte contribuem para a instabilidade, como destacado por Ribeiro e Costa (2014), a padronização de processos é um fator crítico de sucesso para minimizar falhas ocultas que elevam os custos operacionais e degradam a experiência do parceiro.

5.4 IMPACTOS OPERACIONAIS E ORGANIZACIONAIS

Os impactos do *turnover* transcendem a perda de receita imediata, atingindo a sustentabilidade do modelo de negócio. A sobrecarga administrativa gerada por treinamentos recorrentes para novos ingressos que permanecem pouco tempo cria um "custo de reposição" invisível, mas oneroso. Este custo não se limita apenas ao treinamento, mas se estende à perda de conhecimento tácito e à interrupção do relacionamento com clientes, impactando a renovação da carteira e a receita mensal (Ferreira, 2024).

A estratégia reativa de captação intensiva de novos parceiros, adotada após picos de desligamento, cria um ciclo vicioso: a entrada massiva de iniciantes demanda mais suporte, que já é escasso, gerando novas falhas de processo e consequentemente, novos desligamentos. Esta dinâmica compromete a qualidade percebida do serviço e a imagem da corretora, mantendo a gestão operacional em um estado de "gestão de crise" permanente, onde a urgência da reposição impede o planejamento estratégico da retenção (Leitão, 2025).

5.5 TURNOVER CRÔNICO

O panorama da Corretora mostra uma contradição organizacional: um crescimento numérico de parceiros, evidenciado pelo saldo positivo de 13 ingressos em 2025, com uma taxa de turnover alarmante de 75%. Este cenário sugere que a estratégia de expansão quantitativa não se alinha a uma consolidação qualitativa da base, resultando em uma fragilidade estrutural que compromete a perenidade do capital relacional. O turnover, manifestado por uma permanência média de apenas três meses e um padrão de abandono silencioso após períodos de baixa produção, mostra-se como um sintoma de disfunções operacionais e relacionais grandes. A ausência de métricas de retenção, a informalidade nos desligamentos e a inação diante das recomendações de consultoria externa denotam uma gestão reativa, que prioriza a captação incessante em detrimento da construção de um ecossistema de suporte e engajamento. Tal modelo, embora assegure um fluxo contínuo de novos parceiros, cria custos invisíveis de reposição e uma sobrecarga administrativa que minam a eficiência e a sustentabilidade a longo prazo.

A corretora opera com um modelo de parceria que apesar de sua flexibilidade inerente, revela-se operacionalmente vulnerável devido à fragilidade dos processos internos e à ausência de uma cultura organizacional voltada à retenção. A gestão necessita reconhecer que a rotatividade não se restringe a uma métrica de recursos humanos, mas um sinal crítico da saúde organizacional e da eficácia da gestão de canais. A construção de um ambiente propício à permanência e à produtividade dos parceiros exige uma transição eficaz: de uma gestão reativa para uma abordagem preventiva, onde a retenção é elevada à condição de estratégia central. Esta deve ser integrada aos processos de *onboarding*, suporte contínuo e desenvolvimento profissional, visando transformar o crescimento meramente numérico em uma base sólida e sustentável de parceiros, minimizando, os impactos adversos na renovação da carteira e na receita.

5.6 SOLUÇÃO PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A alta taxa de *turnover* observada demanda a institucionalização da retenção como um indicador estratégico primordial, excluindo a percepção de um fenômeno meramente operacional. A inclusão formal da retenção nos objetivos organizacionais, acompanhada de um monitoramento sistemático da permanência dos parceiros é crucial para transformar a gestão reativa em proativa. Tal abordagem visa fortalecer o contrato psicológico (Lopes, 2011), que se mostra fragilizado pelo padrão de abandono silencioso, ao alinhar as expectativas dos parceiros com o suporte e as oportunidades de desenvolvimento. Um acompanhamento estruturado, especialmente nos primeiros meses de atuação é essencial para a socialização organizacional (Silva, 2023) e para diminuir as frustrações que se

transformam em desligamentos, reconhecendo a rotatividade como um sintoma de fragilidades internas que acabam com o capital relacional (Lima et al., 2025).

A reconfiguração do modelo de gestão de parceiros busca superar a lógica puramente transacional, elevando o parceiro à condição de capital relacional estratégico. Esta perspectiva exige a integração entre as metas de produção e um suporte estruturado, que promova o desenvolvimento contínuo e a consolidação de vínculos de médio e longo prazo. A estratégia de reposição constante, característica de uma gestão reativa (Silva, 2016), deve ser substituída por um modelo que valorize a permanência e o engajamento. Ao tratar o parceiro como um ativo estratégico, a corretora fomenta um ambiente onde a lealdade e a produtividade são incentivadas por meio de reconhecimento e apoio, diminuindo a vulnerabilidade relacional e promovendo a coesão do canal de distribuição (Costa Júnior et al., 2021).

A instabilidade processual identificada, manifestada pela ausência de Acordos de Nível de Serviço (SLAs) e de monitoramento formal da satisfação, exige a formalização da Gestão por Processos (BPM) como base para a estabilidade organizacional. A estruturação de um *onboarding* contínuo que se estenda além da fase inicial, é fundamental para integrar o parceiro de forma eficaz. O estabelecimento de SLAs internos para o suporte operacional garantirá a consistência e a agilidade das respostas, reduzindo as reclamações e a frustração. A mensuração estruturada do turnover, com a análise de suas causas e impactos é essencial para transformar dados em inteligência de gestão (Ferreira, 2024). A execução efetiva das recomendações já diagnosticadas pela consultoria externa (Ribeiro; Costa, 2014) e a padronização de processos (Leitão, 2025) são cruciais para minimizar falhas ocultas e integrar a gestão operacional à estratégia organizacional.

A partir do diagnóstico realizado, a solução proposta estrutura-se em três pilares fundamentais: Estratégico, Relacional e Operacional. O objetivo é transitar de uma gestão reativa para uma abordagem proativa, institucionalizando a retenção como um valor central da cultura organizacional.

O quadro 2 detalha as diretrizes, ações e os resultados esperados para a mitigação do turnover e a otimização da performance da Corretora.

Quadro 2. Plano de Solução Teórico para Mitigação do Turnover

Pilar	Diretriz Estratégica	Ações Propostas	Resultados Esperados
Estratégico	Institucionalização da Retenção	• Incluir a taxa de retenção nos KPIs (Key Performance Indicators) principais da empresa. • Estabelecer metas semestrais de redução de turnover. • Implementar monitoramento sistemático da permanência por perfil de parceiro.	Transformação da visão de turnover de "fenômeno operacional" para "indicador estratégico", alinhando o crescimento numérico à solidez qualitativa.
Relacional	Fortalecimento do Capital Humano e Social	• Reconfigurar o modelo de parceria para além do transacional, tratando o parceiro como ativo estratégico. • Criar um programa de reconhecimento e benefícios por tempo de casa e qualidade da carteira. • Implementar entrevistas de desligamento para identificar causas raiz e evitar o "abandono silencioso".	Fortalecimento do contrato psicológico [Lopes, 2011], aumento da lealdade e redução da vulnerabilidade relacional do canal de distribuição.
Operacional	Padronização e Gestão por Processos (BPM)	Formalizar Acordos de Nível de Serviço (SLAs) para o suporte administrativo e técnico. • Estruturar um Onboarding Contínuo (acompanhamento intensivo nos primeiros 6 meses). • Executar as recomendações pendentes da consultoria ALI/SEBRAE focadas em pós-venda.	Redução de falhas processuais, eliminação de gargalos no suporte e aumento da eficiência operacional percebida pelo parceiro [Leitão, 2025].

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2026).

A viabilidade deste plano depende da transição de uma lógica de "gestão de crise" para uma de "planejamento preventivo". A sustentabilidade do modelo de parceria da Corretora está condicionada à capacidade da liderança em absorver a retenção e a formalização processual não como ajustes pontuais, mas como elementos estruturantes da estratégia de negócio. Ao integrar suporte, desenvolvimento e padronização, a organização poderá converter o atual crescimento numérico em uma base de parceiros sólida, sustentável e de alta performance.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo investigou o fenômeno da alta rotatividade de parceiros comissionados em uma corretora de seguros multiramo, sediada no Rio de Janeiro. A análise aprofundada revelou que o elevado turnover observado possui um caráter estrutural, e não meramente pontual, evidenciando uma fragilidade intrínseca na gestão de canais. Este padrão de "abandono silencioso", diretamente correlacionado ao não atingimento de metas e à percepção de suporte operacional inadequado, sublinha a interdependência crítica entre a retenção de parceiros, a eficácia dos processos internos e a sustentabilidade do modelo de negócio. A gestão reativa, focada predominantemente na captação em detrimento da consolidação qualitativa da base de parceiros, configura uma contradição estratégica que compromete o capital relacional da organização.

Em termos de contribuição acadêmica, este trabalho explora a intersecção entre o turnover em modelos de parceria comissionada, a gestão por processos (BPM) e a gestão de operações em serviços.

Evidencia-se que a fragilidade relacional dos parceiros é um reflexo direto da instabilidade processual, demonstrando que o modelo de parceiro estratégico, embora flexível, exige uma estrutura organizacional consistente e um suporte contínuo para converter o crescimento numérico em valor consolidado. A relevância prática reside em ressaltar que a retenção de parceiros deve ser elevada à condição de estratégia central, e não tratada como uma questão secundária de recursos humanos, impactando diretamente a renovação da carteira de clientes e a receita da corretora.

É fundamental reconhecer as limitações inerentes a esta investigação. Por se tratar de um estudo de caso único, os achados, embora densos e interpretativos, não permitem generalizações diretas para outras organizações do setor. A limitação temporal da análise, restrita ao ano de 2025, e a dependência exclusiva de dados documentais internos da corretora, sem a complementação de entrevistas ou observação participante, podem introduzir vieses contextuais. Adicionalmente, a ausência de mensuração formal do turnover pela própria organização impôs desafios na obtenção de dados padronizados, exigindo uma interpretação cuidadosa dos registros administrativos.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos entre diferentes corretoras de seguros, a fim de identificar padrões de turnover e estratégias de retenção em contextos variados. Uma análise longitudinal do fenômeno, acompanhando o ciclo de vida dos parceiros por um período mais extenso, poderia oferecer insights adicionais sobre os fatores determinantes de permanência. Investigar modelos híbridos de parceria que combinem comissionamento com outras formas de vínculo, bem como a relação direta entre a retenção de parceiros e o desempenho financeiro das corretoras, representa um desafio central para a sustentabilidade das corretoras no contexto atual.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Valéria Cristina de Gois. **Estudo dos impactos gerados pelo turnover em uma empresa do segmento de panificação na cidade de Ituiutaba-MG**. 2019. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/28285>. Acesso em: 24 jan. 2026.
- AUGUSTO, Marion Neves; JÚNIOR, Oswaldo de Almeida. Marketing de relacionamento: a gestão do relacionamento e suas ferramentas para fidelização de clientes. *Revista de Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós*, v. 5, p. 1-17, 2015. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509161603.pdf. Acessado em: 14 jan. 2026.
- BREVIÁRIO, Álaze Gabriel do et al. Transformação e desafios na contratação de seguros no ambiente digital. *Revista Eletrônica Multidisciplinar de Investigação Científica*. v. 4, n. 21, p. 1, 2025. DOI: 10.56166/remici.v4n21112. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/390140569_TRANSFORMACAO_E_DESAFIOS_NA_CONTRATACAO_DE_SEGUROS_NO_AMBIENTE_DIGITAL. Acesso em: 02 mar. 2026.
- CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves et al. A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 13, n. 1, 2007. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/39960>. Acesso em: 18 fev. 2026.
- CARNEIRO, Maryana Hellen dos Santos. **Solvência das seguradoras: um estudo sobre os efeitos da COVID-19**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/36356/1/MHSC16102025.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2026.
- CASTRO, Alexsandre de. **O setor de seguros e o marketing de relacionamento**. 2004. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <https://fgviisr.fgv.br/sites/default/files/2025-09/000370355.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2026.
- CHAEKRI, Karine Francisconi; FERREIRA, Jane Mendes. Uma proposta de “classificação” para os estudos organizacionais no Brasil a partir de publicações entre 1997 e 2013. *Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, v. 3, n. 6, 2016. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/2677>. Acesso em: 17 fev. 2026.
- CHAVES, Rossi Henrique Soares. **Mercado de seguros no Brasil: funcionalidades no movimento de reprodução ampliada do capital**. Tese (Doutorado em Economia), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/server/api/core/bitstreams/4301e14f-dd04-4919-a02f-8bd4a44ef5f7/content>. Acesso em: 02 mar. 2026.
- COSTA JÚNIOR, João Florêncio da et al. A Influência da transição digital na internacionalização de empresas de serviços: uma análise do programa de qualificação para exportação de serviços (PEIEX) no RN. *Revista de Artigos. Simpósio em Negócios Internacionais da Apex-Brasil*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/352783396_A_influencia_da_transicao_digital_na_internacionalizacao_de_empresas_de_servicos_Uma_analise_do_Programa_de_Qualificacao_para_Exportacao_de_Servicos_PEIEX_no_RN. Acesso em: 18 fev. 2026.

ESCOBAR, Larissa Catita. Transformações digitais no setor de seguros e o impacto na atuação dos corretores. **Lumen et Virtus**, 2025. DOI: 10.56238/levv16n48-052. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/391755634_TRANSFORMACOES_DIGITAIS_NO_SETOR_DE_SEGUROS_E_O_IMPACTO_NA_ATUACAO_DOS_CORRETORES. Acesso em: 02 fev. 2026.

FERREIRA, Alessandra Flávia da Silva. **Turnover e o custo da rotatividade: um estudo de caso em uma startup de tecnologia no Estado do Rio Grande do Norte**. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufersa.edu.br/items/b695e7b8-df67-4333-ac4f-a9d0f5e07aca>. Acesso em: 27 jan. 2026.

FERREIRA, Ana Laura Sá Quixaba. **Rotatividade e turnover nas organizações brasileiras**. 2024. Disponível em: <https://repositorioinstitucional.ufdpar.edu.br/handle/prefix/651>. Acesso em: 19 fev. 2026.

FERREIRA, Sílvia. A análise de conteúdo: um método para a análise de dados em pesquisas qualitativas. **RPQ - Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 11, n. 26, 2023. DOI: 10.33361/RPQ.2023.v11.n26.502. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/502/352>. Acesso em: 19 fev. 2026.

GOMES, Izadora de Geus Monteiro; CARVALHO, João Vinícius de França. Efeitos colaterais da pandemia: impactos no mercado de seguros de lucros cessantes. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, Brasil, v. 36, n. Spel, p. e2143, 2025. DOI: 10.1590/1808-057x20242143.pt. Disponível em: https://revistas.usp.br/rcf/pt_BR/article/view/240444/216812. Acesso em: 17 jan. 2026.

GONÇALVES, Dandara Kissia Chaves et al. Estratégias para a redução da rotatividade e melhoria da disponibilidade dos instrutores terceirizados: buscando um equilíbrio entre qualidade, custos e eficiência nas instituições. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 22, n. 6, p. e15605, 2025. DOI: 10.54033/cadpedv22n6-176. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/15605/8748>. Acesso em: 02 mar. 2026.

HAMMES, Carla Cristina Ferreira; SANTOS, Antonio José dos; MELIM, José Maria. Os impactos do turnover para as organizações. **Revista ESPACIOS | Vol. 37 (No 03) Año 2016**, 1 fev. 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370324.html>. Acesso em: 02 mar. 2026.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada; BARBIERI, José Carlos. Gestão ambiental empresarial: um levantamento da produção científica brasileira divulgada em periódicos da área de administração entre 1996 e 2005. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, 2008. DOI: 10.1590/S1415-6552008000300005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/z4HvgL4nySYCWZCCGVvLVnf/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 11 fev. 2026.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares et al. **Perfil metodológico de pesquisas elaboradas no âmbito das instituições de ensino superior brasileiras: uma análise de publicações feitas pela**

revista ciências da administração. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/181164>. Acesso em 15 fev. 2026.

JUNIOR, Eduardo Brandão Lima et al. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 44, 2021. Disponível em:

<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356>. Acesso em: 10 fev. 2026.

LACERDA, Ana Beatriz dos Santos et al. **Consultoria de redução de turnover**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Recursos Humanos), Etec Júlio de Mesquita, Santo André, 2024. Disponível em:

https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/26240/1/RecursosHumanos_2024_1_AnaBeatrizLacerda_ReducacaoDeTurnover.pdf. Acesso em: 02 mar. 2026.

LEITÃO, Damilis Saraiva. **Avaliação dos impactos da gestão de processos no setor comercial de uma empresa de tecnologia: um estudo de caso para ganhos de eficiência e padronização**. 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/82174>. Acesso em: 15 fev. 2026.

LIMA, Ariane Nogueira de et al. Impacto do Turnover em Diversas Culturas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 11, n. 8, p. 2825–2843, 2025. DOI: 10.51891/rease.v11i8.20777. Disponível em:

<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/20777/12622>. Acesso em: 03 jan. 2026.

LOPES, Evandro Luiz et al. Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 6, 2011. DOI: 10.1590/S0034-75902011000600005. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/vRzB6nts8yKCZPg9jCqTXdj/?lang=pt>. Acesso em: 16 fev. 2026.

MONTEIRO, Luis Filipe Fernandes. **Modelos de remuneração e incentivos em forças de vendas, aplicado à empresa Epoch**. Dissertação de Mestrado. ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (Portugal), 2022. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/28361/1/Master_luis_fernandes_monteiro.pdf. Acesso em: 02 mar. 2026.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, 2011. DOI: 10.1590/S1415-65552011000400010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/YDnWhSkP3tzfXdb9YRLCPjn/?lang=pt>. Acesso em: 16 fev. 2026.

OLIVEIRA GOMES, Thiago Eliandro et al. Marketing de relacionamento e retenção de clientes: um estudo sobre aspectos influenciadores na fidelização dos clientes no comércio varejista. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 5, p. 7501-7523, 2023.

PÉREZ, Matheus Felde; HOFFMANN, Eduardo. Da responsabilidade do corretor de seguros. **Anais da Contemporaneidade**, 2023. Disponível em:

<https://www.fag.edu.br/upload/contemporaneidade/anais/55954bed69398.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2026.

PRETA, Horacio LN Cata. **Atuação dos Corretores de Seguros**. Brasília: ANS, 2021. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/ans/8_HCataPreta_AtualizacaoDosCorretores.pdf. Acesso em 15 jan. 2026.

REIS, Eliete dos; LÖBLER, Mauri Leodir; CAMPOS, Simone Alves Pacheco. Processo decisório nos principais periódicos e eventos na área de administração no Brasil: a procura de uma sustentação metodológica. **Anais do XIII SEMEAD**, 2010. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/685.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2026.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga; GRISI, Celso Cláudio Hildebrand e; SALIBY, Paulo Eduardo. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 39, n. 1, p. 31–41, 1999. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37878>. Acesso em: 18 fev. 2026.

RIBEIRO, Tatiane Paixão; COSTA, Helder Gomes. Fatores críticos de sucesso em BPM: revisão sistematizada de artigos indexados nas bases Scopus, Isi e Scielo. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**, v. 14, n. 20, p. 271-286, 2014. Disponível em: https://www.producao.uff.br/images/RPEP_A20.pdf. Acesso em: 20 fev 2026.

ROMAN, Darlan José; MARCHI, Jamur Johnas; ERDMANN, Rolf Hermann. A abordagem qualitativa na pesquisa em administração da produção no Brasil. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 4, 2013. DOI: 10.5700/rege491. Disponível em: https://revistas.usp.br/rege/pt_BR/article/download/62026/64867/80515. Acesso em: 20 fev. 2026.

SALES, Marcelo Roberto de Souza. A importância do corretor de seguros como agente estratégico na mitigação de riscos empresariais e na proteção de renda. **Revista DCS**, [S. l.], v. 22, n. 80, p. e3045, 2025. DOI: 10.54899/dcs.v22i80.3045. Disponível em: <https://ojs.revistadcs.com/index.php/revista/article/view/3045>. Acesso em: 3 mar. 2026.

SANDES-GUIMARÃES, Luisa Veras de; DINIZ, Eduardo Henrique. Gestão de periódicos científicos: estudo de casos em revistas da área de Administração. **RAUSP - Revista de Administração**, v. 49, n. 3, 2014. DOI: 10.5700/rausp1166. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/vMwpYXtFvsT7VPvyRkRFHsL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 fev. 2026.

SANTANA, Daiane Aparecida. Turnover: um estudo de conflitos internos que podem gerar rotatividade de pessoal nas micro e pequenas empresas. **Perquirere**, v. 2, n. 9, p. 174-189, 2012. Disponível em: <https://revistas.unipam.edu.br/index.php/perquirere/article/download/3548/1082>. Acesso em: 02 mar. 2026.

SILVA, Elizângela Martins et al. Retenção de talentos nas organizações. **GETEC - Gestão, Tecnologia e Conformidade**, 2023. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3059>. Acesso em: 12 fev. 2026.

SILVA, Vivian-Lara dos Santos et. al. Estratégia de gestão de múltiplos canais de distribuição: um estudo na indústria brasileira de alimentos. **Production**, v. 26, n. 1, 2016. DOI: 10.1590/0103-6513.039112. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/wdTW6b3dHVp3V47dnTjsq9S/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 12 fev. 2026.

TAQUETTE, Stella Regina; MINAYO, Maria Cecília. Análise de estudos qualitativos conduzidos por médicos publicados em periódicos científicos brasileiros entre 2004 e 2013. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 26, n. 2, 2016. DOI: 10.1590/S0103-73312016000200005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/sFGYqhpzR9wGbJXz7wjvGv/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 fev. 2026.

TEIXEIRA, Amanda Carolina et al A gestão do conhecimento no setor de seguros: O ciclo de WIIG aplicado ao processo comercial de uma corretora de seguros. **Revista em Gestão & Tecnologia**, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10219905>. Acesso em: 28 jan. 2026.