

# MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FATOR-CHAVE DE SUCESSO NO MERCADO DE SEGUROS

**Áurea Helena Puga Ribeiro**

Professora do Departamento de Mercadologia da EAESP/FGV.

**Celso Cláudio Hildebrand e Grisi**

Professor de *Marketing* da FEA/USP.

**Paulo Eduardo Saliby**

Graduando em Administração na EAESP/FGV.

---

## RESUMO

O presente trabalho visa a explorar as oportunidades da prática do *Marketing* de Relacionamento no mercado de seguros. O mercado segurador foi escolhido como objeto da pesquisa por estar enfrentando grandes desafios a fim de buscar alternativas para suas práticas tradicionais de atuação no mercado. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória cujo objetivo foi verificar se a oferta de serviços diferenciados pelas empresas líderes que atuam no mercado segurador brasileiro tem correspondido a uma oferta contínua de valor para o cliente, pressuposta em contexto da prática do *Marketing* de Relacionamento. Analisando-se os dados da pesquisa, percebeu-se que, apesar de ter sido verificada uma tendência de as empresas estarem oferecendo os serviços que os clientes valorizam, não se verificou produtividade dos relacionamentos. Relacionamentos produtivos poderiam resultar em um impacto ainda maior no faturamento das empresas, uma vez consideradas outras variáveis relevantes no *mix* mercadológico. Foram apresentadas sugestões para a prática do *Marketing* de Relacionamento que muito poderão auxiliar o setor em sua busca de produtividade e qualidade dos serviços prestados aos seus clientes.

## ABSTRACT

*This article seeks to explore opportunities to apply the Relationship Marketing concept in the Brazilian insurance market. This sector has been facing great challenges in finding alternatives to its traditional management practices, due to the threat of entrance of global companies attracted by the Brazilian huge and unexplored market potential.*

---

## PALAVRAS-CHAVE

*Marketing de Relacionamento, Marketing de Serviços, seguros, valor, produtividade.*

## KEY WORDS

*Relationship Marketing, Service Marketing, insurance, value, productivity.*

---

## INTRODUÇÃO

Uma nova era competitiva vem se constituindo rapidamente no ambiente empresarial. As práticas tradicionais nas relações de troca no mercado já não produzem os mesmos resultados. Altera-se, de forma imprevisível, a natureza da competição. Vavra (1994) afirma que, certamente, os profissionais de *marketing* jamais competiram anteriormente em um mercado como o de hoje.

### O Marketing de Relacionamento enfatiza a necessidade de um relacionamento em longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes.

Do ponto de vista da oferta, esta nova era é marcada pela crescente diversidade de produtos e serviços e pelo acirramento da concorrência global (McKenna, 1993; Rapp e Collins, 1991; Vavra, 1994). Os mercados estão cada vez mais saturados e não crescem nas mesmas proporções de antigamente. A obtenção de conhecimento do cliente e de suas necessidades torna-se uma tarefa cada vez mais desafiadora e complexa, uma vez que os consumidores estão se tornando mais exigentes e diversificados. Somada a isso, a complexidade da distribuição de produtos vem forçando um aumento dos níveis de canais, distanciando ainda mais o fabricante do mercado consumidor.

Alcançar o consumidor tem sido outro desafio de *marketing*. Os produtos e serviços precisam ser diferenciados em meio a um excesso de opções. Entretanto, os meios de comunicação tradicionais já não conseguem comunicar mensagens claras, e a prática comum de promoção de descontos tem desgastado a lealdade à marca (McKenna, 1993; Rapp e Collins, 1991; Vavra, 1994).

Do ponto de vista da demanda, percebe-se um mercado cada vez mais exigente. Em parte, esse comportamento é uma reação à prática das

estratégias entre concorrentes, que buscam ofertar produtos e serviços cada vez mais diferenciados. Os grandes avanços ocorridos na tecnologia de informação também colaboraram para esse quadro, uma vez que um indivíduo pode consultar via Internet, por exemplo, inúmeras opções de produtos e serviços, em tempo real e a um custo baixo. O cliente, portanto, tende a ter comportamentos bastante diversificados, ser mais bem-informado e buscar o que melhor atende às suas exigências a um preço mais baixo.

Outros fatores, do ponto de vista da demanda, têm influenciado a estratégia das organizações. No mercado consumidor, a maior afluência da população e o acesso da mulher ao mercado de trabalho fazem crescer a pressão sobre a alocação do tempo pessoal e, conseqüentemente, a busca por maior conveniência no processo de escolha e compra entre as inúmeras alternativas disponíveis (Gronroos, 1995; Sheth e Parvatiyar, 1995).

No mercado institucional, a pressão em busca de maior competitividade e o grau de inovação no mercado - a necessidade de soluções cada vez mais complexas para o processo produtivo ou administrativo - também levam as organizações a buscarem fornecedores mais integrados em seus negócios, facilitando o processo de busca de soluções para uma melhor *performance* em seus mercados.

Refletindo sobre esse cenário, Bettis e Hitt (1995) expressam sua preocupação afirmando: “O mundo dos negócios hoje é perigoso - a mudança tecnológica é rápida e imprevisível, os investimentos necessários são grandes e as penalidades para o insucesso são severas”.

## O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Nesse contexto ambiental, surge a oportunidade para a prática da estratégia de *Marketing* de Relacionamento, que consiste na introdução de um novo paradigma para as relações de troca no mercado. O *Marketing* de Relacionamento enfatiza principalmente a necessidade de um relacionamento em longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes.

Embora conceitos de parceria e contratos de longo prazo já sejam praticados há bastante tempo, principalmente no mercado industrial, a ter-

minologia *Marketing* de Relacionamento surgiu com Berry, na literatura de *Marketing* de Serviços, em 1983. O autor reconhece a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes. Berry definiu *Marketing* de Relacionamento como a atração, a manutenção e - em organizações multisserviços - o realce (aumento) de relacionamentos com clientes. Ele enfatizou que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de *marketing*. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deveria ser considerado *marketing* (Berry, 1995).

Muitos autores têm buscado definir *Marketing* de Relacionamento. Por algum tempo, o *Marketing* de Relacionamento foi considerado uma abordagem que se referia somente às relações entre comprador e vendedor, em que uma organização buscava estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais (Vavra, 1994; Holtz, 1994; Berry, 1995; Levitt, 1985; Palmer, 1994; dentre outros). Evans e Laskin (1994), por exemplo, definiram o *Marketing* de Relacionamento como “*um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e em perspectiva de forma que comprador e vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos*”. Segundo os autores, para que esses objetivos sejam alcançados, deve-se:

1. compreender as necessidades dos clientes;
2. tratar os clientes como parceiros;
3. assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores;
4. prover os consumidores com a melhor qualidade possível relativa às necessidades individuais.

Entretanto, mais recentemente, autores como McKenna (1993), Hunt e Morgan (1994, 1995), Gummerson (1994), dentre outros, alertaram para outros relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes. Segundo essa visão mais ampla, o *Marketing* de Relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes, tais como: relacionamentos com fornecedores (fornecedores de bens e serviços), relacionamentos laterais (concorrência, organizações não-lucrativas, governo), relacionamentos internos (unidades de negó-

cios, áreas funcionais, empregados) e relacionamentos com compradores (intermediários, consumidores finais).

## Ações de *marketing* não comprometidas com o *feedback* de mercado não estão alinhadas com a estratégia de *Marketing* de Relacionamento.

Assim, segundo definição de Hunt e Morgan (1995), “*Marketing de Relacionamento se refere a todas as atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais de sucesso*”.

Sheth, citado por Cravens e Piercy (1994), de forma bastante completa e concisa, apresenta a seguinte definição: “*Marketing de Relacionamento envolve a criação e distribuição de valor através da cooperação mútua interdependência*”.

A lógica da adequação da estratégia de *Marketing* de Relacionamento em ambientes de grande turbulência como meio de buscar a fidelidade dos clientes está na disposição das empresas em aprenderem, de forma contínua, de seus clientes e realçarem o relacionamento com a oferta crescente de valor com base nesse conhecimento (Day, 1994). A aproximação do *Marketing* de Relacionamento com o *Marketing* de Serviço deve-se ao fato de que o relacionamento é um serviço prestado ao cliente e sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior. McKenna presta uma contribuição esclarecedora quando afirma que o *Marketing* de Relacionamento deve se apoiar no conhecimento e na experiência: “*O marketing baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo e de sua própria organização, recursos planos e formas de fazer negócios. (...) O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. Com esta abordagem as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem*



um sistema de análise de feedback que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto”.

O Marketing de Relacionamento pressupõe,

## A oferta de valor adequado leva a maior satisfação e maior probabilidade para a manutenção de um relacionamento de longo prazo. A lealdade, por sua vez, leva a maior lucratividade.

conforme sugerido por McKenna (1993), a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo. Ações de *marketing* não comprometidas com o *feedback* de mercado não estão alinhadas com a estratégia de Marketing de Relacionamento. O *feedback* dos clientes desenvolve a capacidade dos administradores de terem intimidade com o mercado, a ponto de poderem prever as reações destes diante das mudanças ambientais (Evans e Laskin, 1994).

No nível tático, o Marketing de Relacionamento toma forma por meio das parcerias que são estabelecidas com clientes e com todos os agentes que influenciam em sua satisfação, bem como por meio dos programas de relacionamento, sustentados por bancos de dados de *marketing* (*database marketing*), utilizando-se da comunicação direta e interativa (malas diretas, *telemarketing*, computadores) para acessar os clientes.

Segundo Ribeiro (1997), as ações táticas da prática do Marketing de Relacionamento sustentada em bancos de dados devem permitir:

1. O diálogo com o cliente: pelos meios utilizados para o *feedback*, tais como: a análise dos padrões de *feedback* e dos históricos de compras; implantação de *hot line*, sistemas de atendimento ao consumidor; análise das cartas dos clientes; pesquisas formais e informais.
2. O aprofundamento na base de clientes: por meio de programas de continuidade, de afinidade, de aumento de volume de vendas, tais

como: *cross selling* (venda cruzada) ou *upgrade* (intensificação do volume, valor ou frequência da compra).

3. O trabalho com nichos de mercado com eficiência e lucro: por meio das informações no banco de dados, é possível encontrar nichos de mercado e viabilizar a atuação nesses nichos, vencendo a barreira do tamanho do mercado e da perda de economia de escala.
4. Maior controle sobre o canal de distribuição: oferecendo melhores informações sobre o público-alvo, permitindo melhor adequação da oferta.
5. A contabilização melhor do *marketing*: trata-se da capacidade de mensurabilidade do sistema e da capacidade de controle das variáveis que influenciam as respostas.

Berry (1995) sugere três níveis de Marketing de Relacionamento estabelecidos em suas ações táticas. Esses níveis dependem da relevância dos benefícios do relacionamento para o cliente e que conduzem à fidelização (Quadro 1).

No nível de relacionamento 1, são oferecidos incentivos financeiros para que o cliente permaneça fiel. É comum, nesse nível, a prática de programas de desconto para as compras repetidas.

No nível 2, o relacionamento se sustenta em barreiras sociais que dificultam o rompimento do relacionamento das partes envolvidas, tais como a personalização e a customização do relacionamento. Por exemplo: comunicações regulares com os clientes chamando-os pelos nomes, provendo a continuidade do serviço pelo mesmo representante de vendas e aumentando o serviço básico por meio de atividades educacionais ou de entretenimento, tais como treinamentos, seminários, festas etc.

No nível 3, o Marketing de Relacionamento se sustenta em soluções estruturais para importantes problemas dos clientes. Quando o Marketing de Relacionamento oferece valores agregados que são difíceis ou caros para o cliente e que não são facilmente disponíveis em outro local, cria-se um forte fundamento para a manutenção e o incremento do relacionamento. Esse nível pode ser entendido como situações de parcerias.

### OS BENEFÍCIOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

É comum o questionamento quanto aos benefícios do Marketing de Relacionamento para a empresa. Autores como Berry (1995), Evans

e Laskin (1994), Storbacka, Strandvik e Gronroos (1995), dentre outros, apontam os seguintes resultados positivos: (1) maior qualidade de produtos e serviços, (2) maior satisfação do cliente, (3) lealdade do cliente e (4) maior lucratividade.

A maior qualidade de produtos e serviços é alcançada por meio do conhecimento do valor demandado pelo cliente. A oferta de valor adequado leva a maior satisfação e maior probabilidade para a manutenção de um relacionamento de longo prazo. A lealdade, por sua vez, leva a maior lucratividade.

Berry (1995) destaca que o impacto da lealdade sobre a lucratividade deve-se não somente à geração de maior receita por mais tempo, mas também ocorre porque reter clientes custa menos que conquistar novos clientes. O autor relata uma pesquisa, realizada por Reicheld e Sasser (1991), na qual os resultados mostram que a redução da perda de clientes em 10% dobrou a média de duração do relacionamento do cliente com a empresa de cinco para dez anos e dobrou o valor presente de lucros cumulativos de US\$ 135 para US\$ 300. Se a taxa de perda de clientes declinasse para 15%, a duração do relacionamento dobraria novamente e os lucros aumentariam em 75%, de US\$ 300 para US\$ 525.

Glazer (1991) destaca que a lealdade dos clientes resultante de um relacionamento permite uma base maior de conhecimento acerca deles. E, explorando-se essa base de conhecimento, é possível alcançar maior lucratividade devido à possibilidade de maiores receitas com transações futuras, de custos menores das transações e até mesmo da venda da informação.

Segundo o autor, as maiores receitas com transações futuras resultam de:

- aumento do número de transações;
- habilidade de vender unidades adicionais ou produtos complementares;
- habilidade de praticar preços mais elevados;
- habilidade de prover serviços customizados.

Os custos reduzidos de transações futuras resultam, por exemplo, de:

- programas de comunicação mais eficientes;
- distribuição mais eficiente (estoques, entregas etc.).

Os benefícios do *Marketing* de Relacionamento para os clientes consistem em: (1) obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades; (2) redução do risco da com-

pra, por já conhecerem o fornecedor; (3) oferta de certo benefício social (*status*) por estarem recebendo um serviço personalizado; (4) maior bem-estar e melhor qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata de situações como adquirir um produto ou serviço mais complexo, que envolva o ego dos clientes ou riscos financeiros (Berry, 1995; Bitner, 1995).

## MARKETING DE RELACIONAMENTO E VALOR AGREGADO AOS PRODUTOS E SERVIÇOS

Levitt (1985) define um produto como “*ferramentas para a solução de problemas*”, como um “*aglomerado complexo de satisfações de valor*”. Segundo o autor, os clientes atribuem ao produto um valor proporcional à capacidade que este parece ter de ajudá-los a resolver seus problemas. Levitt afirma ainda que, devido a isso, um produto só tem significado do ponto de vista do comprador ou do usuário final. Somente eles podem atribuir valor, porque este reside apenas nos benefícios que eles querem ou recebem.

A diferenciação de um produto ou serviço no mercado, segundo Levitt (1985), ocorre por meio da oferta de atributos que realmente fazem sentido para o cliente, que representem um benefício de alto valor. À medida que a concorrência copia esses atributos diferenciadores, o produto ou serviço perde sua vantagem de mercado. Cabe, portanto, ao fornecedor aumentar constantemente o conjunto de benefícios, aproveitando todo o seu potencial de diferenciação.

Quadro 1 - Três níveis de *Marketing* de Relacionamento

| Nível      | Grau de customização | Potencial para vantagem competitiva sustentável | Exemplos                              |
|------------|----------------------|---|---------------------------------------|
| Financeiro | Baixo                | Baixo   | American Airlines Advantage Program   |
| Social     | Médio                | Médio   | Harley Davidson's Harley Owners Group |
| Estrutural | Médio para alto      | Alto  | Federal Express Powership Program     |

Fonte: Berry, 1995.

Berry (1995), sugere cinco elementos importantes para o desenvolvimento de um relacionamento produtivo: (1) desenvolver um serviço ao redor do qual será construído um relacionamento; (2) customizar o relacionamento para o cliente individual; (3) aumentar o serviço central com benefícios extras; (4) precificar o serviço de forma a encorajar a lealdade do cliente; (5) praticar o *marketing* com os empregados de forma a incentivá-los a fazer o melhor para os clientes.

---

## O relacionamento, portanto, é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido.

---

O relacionamento, portanto, é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido. A estratégia de *Marketing* de Relacionamento, dessa forma, possibilita a oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente.

### JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O presente trabalho visa a explorar as oportunidades da prática do *Marketing* de Relacionamento no mercado de seguros. O mercado segurador foi escolhido como objeto da pesquisa principalmente por quatro motivos: (1) o seguro é caracterizado como um serviço de relacionamento prolongado, que permite um alto grau de interação empresa-cliente; (2) as barreiras de mudança de fornecedor do serviço são baixas, uma vez que um cliente pode mudar facilmente de seguradora; (3) o mercado segurador brasileiro é um mercado de alto potencial e em fase de crescimento intenso; (4) esse mercado está enfrentando grandes desafios a fim de buscar alternativas para suas práticas tradicionais de atuação no mercado.

O mercado segurador no Brasil está em fase de grande expansão. Segundo dados fornecidos

pela Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e Capitalização, o setor obteve, em 1996, receita de US\$ 14,6 bilhões e participação de 2,6% do PIB, contra 2,2% em 1995 e menos de 1% em 1994.

O potencial de crescimento da indústria de seguros no Brasil parece ser bastante animador tendo em vista as estatísticas do mercado mundial. Na Grã-Bretanha e no Japão, por exemplo, a participação da indústria de seguros em relação ao PIB é superior a 12%. Nos Estados Unidos, é cerca de 9%.

O mercado brasileiro caracteriza-se por ser bastante concentrado. O ano de 1995 foi encerrado com 121 empresas atuantes, sendo que as dez maiores seguradoras detinham 70% do mercado. Cerca de metade dessa participação está nas mãos de companhias ligadas a conglomerados financeiros, tais como Itaú, Unibanco e Real, e a outra metade está com as seguradoras independentes, como Sul América, Porto Seguro, Paulista e Golden Cross.

O automóvel é o principal risco segurado pelos brasileiros, representando uma participação de 36% do mercado, com um faturamento de cerca de R\$ 4,5 bilhões em 1995. Praticamente todas as empresas operam com essa categoria de seguros. Entretanto, os seguros de vida e seguros de saúde recentemente vêm apresentando grande crescimento de vendas.

Devido a esse cenário promissor, o mercado segurador brasileiro está enfrentando a ameaça da entrada de empresas estrangeiras, que tradicionalmente trabalham com custos bem mais baixos. No segmento de automóveis, por exemplo, as empresas estrangeiras trabalham com cerca de 10% de despesas de comercialização e 10% de despesas administrativas. Faz-se necessário, portanto, repensar a estratégia de comercialização tradicionalmente praticada, buscando maior produtividade. Deve-se, principalmente, rever a atuação dos corretores. No Brasil, a venda de seguros por meio de corretores é obrigatória. Entretanto, os corretores praticamente se concentram na comercialização de um único produto, os seguros de automóveis, e trabalham com comissões de cerca de 30%.

Há uma tendência, entretanto, de que a lei que garante o monopólio das corretoras seja revogada e de que, em busca de maior produtividade na comercialização, a indústria venha a repensar as formas de atuar no mercado. As seguradoras poderão comercializar diretamente os



seguros com os clientes, devendo repensar seu relacionamento com as corretoras e com os clientes finais. Já os corretores deverão rever a sua função no processo de comercialização, passando a atuar como verdadeiros consultores para os clientes.

Com a perspectiva de mudanças profundas nesse mercado, os corretores devem preparar-se para adotar uma nova postura no mercado. Seu novo papel inclui uma postura proativa de prestação de serviço aos clientes. Além de continuarem a prestar todo o serviço de suporte ao cliente em caso de sinistro, devem buscar maior participação do cliente, oferecendo continuamente novas e melhores soluções para suas questões individuais, vendendo outros tipos de seguros, enfim, explorando ao máximo o potencial e o ciclo de vida do cliente, praticando, dessa forma, o *Marketing* de Relacionamento.

As seguradoras, por sua vez, deverão se preparar para a comercialização direta com o mercado, bem como para apoiar e disponibilizar treinamentos e ferramentas de apoio aos corretores para que estes prestem um bom serviço associado à sua opção de seguros.

Justificam-se, portanto, reflexões acadêmicas nesse mercado a fim de apoiar a indústria na busca de alternativas mais produtivas de comercialização e de relacionamento com os clientes.

## METODOLOGIA

### Objetivos do trabalho

O presente trabalho tem como objetivo verificar se a oferta de serviços diferenciados pelas empresas líderes que atuam no mercado segurador brasileiro tem correspondido a uma oferta contínua de valor para o cliente, pressuposta em contexto da prática do *Marketing* de Relacionamento.

A pesquisa tem como hipótese básica a de que a oferta pertinente de serviços diferenciados tem um impacto positivo no faturamento da empresa.

Na primeira fase da pesquisa, foi verificada a correlação entre o nível de diferenciação da oferta e o faturamento das empresas. Na segunda fase, verificou-se a pertinência das ofertas, isto é, se os serviços oferecidos com o objetivo de diferenciar a oferta correspondem a valores realmente demandados pelos clientes.

Para que fosse possível realizar uma comparação mais precisa entre as empresas seguradoras, foi escolhido um único segmento para

análise: o de seguros de automóveis. Essa é a categoria mais popular de seguros e corresponde à maior participação de mercado em nível de faturamento.

### Amostragem, método de coleta e tratamento dos dados

#### a) Primeira fase da pesquisa

Para verificar a correlação entre o nível de diferenciação da oferta e o faturamento, foi estabelecido o seguinte procedimento:

1. Dentro do universo das maiores seguradoras do mercado brasileiro presentes no *ranking* do Balanço Anual 96-97 da *Gazeta Mercantil* de 1996, foram pesquisadas todas aquelas que dispunham de *site* na Internet, que trabalhassem com o segmento de seguros de automóveis e cujos serviços oferecidos estavam suficientemente detalhados. Com essas restrições, obteve-se, por conveniência, uma amostra de dez empresas. Essa amostra pode ser considerada bastante representativa das empresas líderes, uma vez que cinco delas estão entre as dez maiores do mercado e, no total, as empresas da amostra são responsáveis por 37,8% do mercado em nível de receita.
2. Para a obtenção do índice de diferenciação de cada empresa, tabularam-se todos os serviços oferecidos pelas empresas e atribuiu-se uma pontuação para cada serviço de acordo com o grau de originalidade no mercado. Assim, a pontuação foi calculada da seguinte forma:

$$P = 10 - n,$$

onde  $P$  corresponde à pontuação do serviço,  $10$  corresponde ao total de empresas pesquisadas e  $n$ , ao número de empresas que oferecem o serviço, de forma que um serviço fornecido por todas as empresas recebe 0 pontos e um serviço fornecido por somente uma empresa (portanto inovador no mercado) recebe 9 pontos.

3. Os pontos foram distribuídos para as empresas de acordo com a ocorrência do serviço. A seguir, foi realizada a correlação entre a soma total dos pontos adquiridos por cada empresa e o faturamento.

#### b) Segunda fase da pesquisa

Para verificar a pertinência da oferta dos serviços, foi estabelecido o seguinte procedimento:

1. Foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória, por meio de formulários aplicados a uma amostra de 30 pessoas que possuem seguro de automóveis, definida por conveniência.
2. Os entrevistados deveriam escolher, dentre os serviços listados, os cinco serviços considerados mais importantes, atribuindo 5 pontos para o serviço mais importante, 4 para o segundo mais importante, 3 para o terceiro, 2 para o quarto e 1 ponto para o último.
3. Para a análise da pertinência da diferenciação da oferta em relação à importância de cada serviço, somaram-se os pontos obtidos. Realizou-se uma comparação entre o grau de diferenciação de cada serviço e o índice de importância dada pelos clientes.
4. Analisou-se, ainda, a correlação entre os índices de importância obtidos do ponto de vista do cliente e o número de empresas que ofertam os serviços.

Tabela 1 - Índice de diferenciação: distribuição de pontos por empresa seguradora

| Serviços  | Peso | Paulista | Real | Trevo Banorte | AGF | Bamerindus | Novo Hamburgo | Minas-Brasil | Itaú Seguros | Porto Seguro | Sul América |
|---|------|----------|------|---------------|-----|------------|---------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Atendimento 24 horas                                | 0    | 0        | 0    | 0             | 0   | 0          | 0             | 0            | 0            | 0            | 0           |
| Responsabilidade civil                              | 6    | 6        | 6    | 6             | 0   | 0          | 0             | 6            | 0            | 0            | 0           |
| Acidentes pessoais de passageiros                   | 4    | 4        | 4    | 4             | 0   | 0          | 0             | 4            | 4            | 0            | 4           |
| Cobertura de acessórios                             | 6    | 6        | 6    | 0             | 0   | 0          | 0             | 6            | 6            | 0            | 0           |
| Carro reserva                                       | 4    | 4        | 4    | 0             | 4   | 0          | 0             | 4            | 4            | 4            | 0           |
| Serviço de motorista profissional                   | 3    | 3        | 3    | 0             | 0   | 3          | 3             | 0            | 3            | 3            | 3           |
| Remoção hospitalar                                  | 6    | 6        | 0    | 6             | 6   | 0          | 0             | 0            | 0            | 0            | 6           |
| Retorno e traslados de corpos                       | 7    | 7        | 0    | 0             | 7   | 0          | 0             | 0            | 0            | 0            | 7           |
| Reboque do veículo                                  | 1    | 1        | 1    | 1             | 1   | 1          | 1             | 0            | 1            | 1            | 1           |
| Reparo do veículo ou socorro mecânico               | 5    | 5        | 0    | 0             | 5   | 0          | 0             | 0            | 5            | 5            | 5           |
| Retorno ao domicílio                                | 4    | 4        | 0    | 0             | 4   | 4          | 4             | 0            | 4            | 0            | 4           |
| Continuação da viagem                               | 6    | 6        | 0    | 0             | 6   | 0          | 0             | 0            | 6            | 6            | 0           |
| Transporte de um familiar em caso de hospitalização | 5    | 5        | 0    | 0             | 5   | 5          | 0             | 0            | 0            | 5            | 5           |
| Cobertura válida para toda a região do Mercosul     | 5    | 0        | 5    | 0             | 5   | 5          | 5             | 0            | 0            | 0            | 5           |
| Estadia em hotel em caso de pane, acidente ou roubo | 2    | 0        | 2    | 2             | 2   | 2          | 2             | 0            | 2            | 2            | 2           |
| Guarda do veículo                                   | 5    | 5        | 5    | 0             | 0   | 5          | 5             | 0            | 5            | 0            | 0           |
| Localização e envio de peças para reposição         | 6    | 0        | 6    | 0             | 0   | 6          | 6             | 0            | 6            | 0            | 0           |
| Serviço de chaveiro 24 horas                        | 8    | 0        | 8    | 0             | 0   | 0          | 0             | 0            | 0            | 0            | 8           |
| Transporte aéreo                                    | 8    | 0        | 0    | 8             | 0   | 0          | 0             | 0            | 8            | 0            | 0           |
| Serviço de despachante                              | 8    | 0        | 0    | 0             | 8   | 0          | 0             | 0            | 0            | 0            | 8           |
| Volta antecipada em caso de falecimento de parente  | 7    | 7        | 0    | 0             | 7   | 0          | 0             | 0            | 0            | 0            | 7           |
| Transporte do veículo reparado ou recuperado        | 8    | 8        | 8    | 0             | 8   | 8          | 8             | 0            | 8            | 8            | 8           |
| Assistência jurídica                                | 8    | 0        | 0    | 0             | 0   | 0          | 0             | 8            | 0            | 0            | 8           |
| Desconto em estacionamentos                         | 8    | 0        | 0    | 0             | 0   | 0          | 0             | 0            | 8            | 8            | 0           |
| Instalação gratuita de <i>brake-light</i>           | 9    | 0        | 0    | 0             | 0   | 0          | 0             | 0            | 0            | 9            | 0           |
| Teste gratuito de amortecedores                     | 9    | 0        | 0    | 0             | 0   | 0          | 0             | 0            | 0            | 9            | 0           |
| Vacina anti-roubo                                   | 9    | 0        | 0    | 0             | 0   | 0          | 0             | 0            | 0            | 9            | 0           |
| Instalação de dispositivo corta-ignição             | 9    | 0        | 0    | 0             | 0   | 0          | 0             | 0            | 0            | 9            | 0           |
| Revisão gratuita de freios                          | 9    | 0        | 0    | 0             | 0   | 0          | 0             | 0            | 0            | 9            | 0           |
| <i>Key-card</i> (chave reserva magnética)           | 9    | 0        | 0    | 0             | 0   | 0          | 0             | 0            | 0            | 9            | 0           |
| Revisão e reparo de luzes                           | 9    | 0        | 0    | 0             | 0   | 0          | 0             | 0            | 0            | 9            | 0           |
| Total   |      | 77       | 58   | 27            | 68  | 39         | 34            | 28           | 70           | 105          | 81          |



## ANÁLISE DOS DADOS

Após a tabulação dos dados, chegou-se aos seguintes resultados:

- Não se pode afirmar que há correlação entre o nível de diferenciação e o faturamento da empresa. O coeficiente de correlação foi de  $r = 0,5259$ . Realizando-se o teste *T-student* com grau de liberdade 0,05, a hipótese é rejeitada ( $T = 1,77 < 1,860$ ). Entretanto, utilizando-se um grau de liberdade de 0,10, a hipótese pode ser aceita ( $T = 1,77 > 1,397$ ).
- Os serviços oferecidos com o objetivo de diferenciar a oferta não foram valorizados pelos clientes. Com exceção dos serviços de assistência jurídica e de transporte de veículo reparado ou recuperado, que obtiveram peso 9 quanto à diferenciação e índice 10 de importância do ponto de vista do cliente, todos os outros serviços diferenciados não foram considerados importantes.
- Entretanto, deve-se observar que, de modo geral, há pertinência dos serviços oferecidos pelas seguradoras, uma vez que foi encontrada correlação entre a importância dada pelo cliente e o número de empresas que oferecem o serviço. O coeficiente de correlação foi de  $r = 0,62009724$ . Realizando-se o teste *T-student* com grau de liberdade 0,005 para uma amostra de 30, a hipótese foi aceita ( $T = 4,182 > 2,763$ ).
- Observando-se os resultados dos testes das duas hipóteses levantadas, percebe-se que, apesar de ter sido verificada uma tendência de as empresas estarem oferecendo os serviços que os clientes valorizam, não se verificou produtividade dos relacionamentos, o que poderia resultar em um impacto ainda maior no faturamento das empresas, somado às outras variáveis relevantes no *mix* mercadológico.
- A produtividade no relacionamento é alcançada por meio de uma oferta pertinente em nível individual. Observando-se os dados isoladamente, nota-se, por exemplo, que o serviço de responsabilidade civil foi ofertado somente por 40% das empresas; esse serviço, entretanto, é o segundo em importância do ponto de vista dos clientes. Isso indica uma perda de produtividade. Da mesma forma, o serviço de reparo do veículo ou socorro mecânico, que é o terceiro em ordem de importância para os clientes, é oferecido

Tabela 2 - Índice total de diferenciação das seguradoras e faturamento (valores expressos em reais)

| Seguradora    | Diferenciação dos serviços | Faturamento 95* |
|---------------|----------------------------|-----------------|
| Porto Seguro  | 105                        | 847.921,00      |
| Sul América   | 81                         | 1.193.777,00    |
| Paulista      | 77                         | 449.933,00      |
| Itaú Seguros  | 70                         | 1.012.687,00    |
| AGF           | 68                         | 308.669,00      |
| Real          | 58                         | 106.184,00      |
| Bamerindus    | 39                         | 936.180,00      |
| Novo Hamburgo | 34                         | 203.378,00      |
| Minas-Brasil  | 28                         | 393.993,60      |
| Trevo Banorte | 27                         | 70.335,00       |

**Coeficiente de correlação  $r = 05259$**

\* Fonte: Balanço Anual Gazeta Mercantil 96-97.

Gráfico 1 - Correlação entre o índice de diferenciação e o faturamento

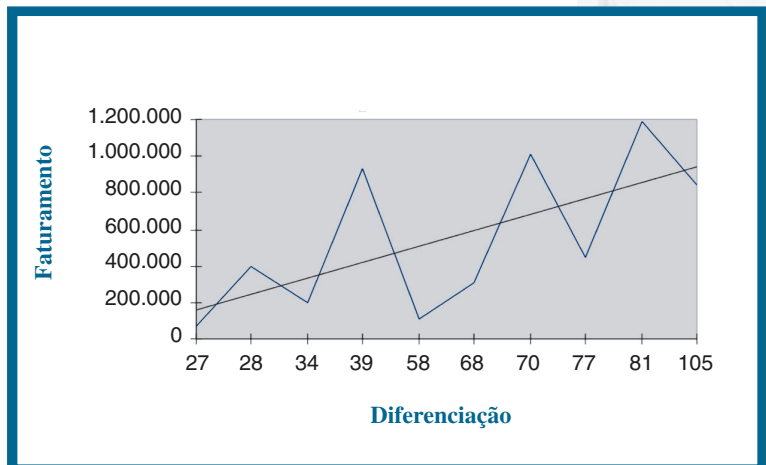


Gráfico 2 - Correlação entre a importância dos serviços para os clientes e o número de empresas que os oferecem



somente por 50% das empresas seguradoras. Por outro lado, os serviços bastante inovadores, que obtiveram pontuação 8 ou 9 no grau de diferenciação (somente duas empresas ou uma delas os oferecem), não foram considerados importantes pelos clientes. Esses *gaps* entre a oferta e o valor demandado pelos clientes, resultando em perda de produtividade, são percebidos em quase todos os serviços oferecidos. Cada um desses serviços deveria ser oferecido para um segmento mais específico. A maior pertinência da oferta levaria a um maior índice de aceitação do serviço a um custo menor de comercialização.

### CONCLUSÃO

O faturamento é uma variável que efetivamente reflete o valor entregue ao mercado, uma vez que um incremento no faturamento signifi-

ca um aumento de preço e/ou um aumento de volume de vendas. Ambas as situações implicam a percepção do valor da oferta. Entretanto, o baixo índice de correlação entre o nível de diferenciação das empresas e o faturamento era de certo modo esperado. Em primeiro lugar, porque a inexistência de mecanismos de *feedback* contínuo de mercado implica o risco de ofertar serviços diferentes, mas não diferenciados do ponto de vista do cliente. Em segundo lugar, esses serviços, mesmo se considerados importantes para o cliente, podem não ser relevantes na hora da escolha de uma seguradora. E, em terceiro lugar, existem outras variáveis do *mix* mercadológico igualmente importantes no processo de decisão do consumidor, tais como a imagem da empresa no mercado, os preços praticados e a distribuição.

A imagem de uma empresa prestadora de serviços geralmente é muito importante para a decisão de compra. Provavelmente, no mercado

Tabela 3 - Importância dos serviços para os clientes

| Serviços oferecidos                                 | Importância | Número de seguradoras | Serviços oferecidos                                | Importância | Número de seguradoras |
|---|-------------|-----------------------|--|-------------|-----------------------|
| Atendimento 24 horas                                | 106         | 10                    | Retorno ao domicílio                               | 2           | 6                     |
| Responsabilidade civil: indenização a vítimas       | 64          | 4                     | Guarda do veículo                                  | 1           | 5                     |
| Reparo do veículo ou socorro mecânico               | 54          | 5                     | Serviço de chaveiro 24 horas                       | 1           | 2                     |
| Reboque do veículo                                  | 56          | 9                     | Instalação gratuita de <i>brake-light</i>          | 1           | 1                     |
| Acidentes pessoais de passageiros                   | 51          | 6                     | Serviço de motorista profissional                  | 0           | 7                     |
| Carro reserva                                       | 35          | 6                     | Localização e envio de peças para reposição        | 0           | 4                     |
| Remoção hospitalar                                  | 14          | 4                     | Volta antecipada em caso de falecimento de parente | 0           | 3                     |
| Cobertura de acessórios                             | 11          | 4                     | Retorno e traslado de corpos                       | 0           | 3                     |
| Assistência jurídica                                | 10          | 2                     | Serviço de despachante                             | 0           | 2                     |
| Transporte do veículo reparado ou recuperado        | 10          | 2                     | Transporte aéreo                                   | 0           | 2                     |
| Desconto em estacionamento                          | 8           | 2                     | Revisão gratuita de freios                         | 0           | 1                     |
| Continuação da viagem                               | 9           | 4                     | Instalação de dispositivo corta-ignição            | 0           | 1                     |
| Transporte de um familiar em caso de hospitalização | 3           | 5                     | Revisão e reparo de luzes                          | 0           | 1                     |
| Cobertura válida para toda a região do Mercosul     | 3           | 5                     | <i>Key-card</i> (chave reserva magnética)          | 0           | 1                     |
| Estadia em hotel em caso de pane, acidente ou roubo | 2           | 8                     | Teste gratuito de amortecedores                    | 0           | 1                     |
| Vacina anti-roubo (número no vidro do carro)        | 2           | 1                     |  |             |                       |

Coefficiente de correlação  $r = 0,62009724$

de seguros, seja ainda mais relevante, na medida em que a solidez da empresa e a sua disposição para resolver problemas são importantes em caso de ocorrência de um sinistro.

Em relação à distribuição, por exemplo, os corretores exercem um papel fundamental no mercado. Esses agentes são autônomos, trabalham com mais de uma seguradora e sugerem ao cliente a opção que lhe rende melhor comissão, sem levar em conta os serviços oferecidos.

Os preços praticados nesse mercado, segundo Galiza (1997), são completamente aleatórios. Considerando-se que os custos administrativos e de comercialização são basicamente os mesmos para todas as empresas, percebe-se que existem seguradoras que trabalham com riscos maiores, praticando preços bastante baixos, com o objetivo de ganhar maior participação de mercado.

Os resultados da pesquisa, entretanto, mostraram que, de modo geral, há uma pertinência da oferta. Ou seja, quanto maior a importância do serviço, do ponto de vista dos clientes, maior número de empresas o oferecem. Portanto, o baixo impacto da oferta de serviços diferenciadores do ponto de vista das seguradoras, no faturamento, pode estar associado à falta de pertinência em nível individualizado - base de toda a estratégia de *Marketing de Relacionamento* -, o que renderia maior produtividade na comercialização.

O *Marketing de Relacionamento*, de modo geral, não é praticado nas seguradoras. De todas as empresas pesquisadas, somente uma já iniciou

a implantação de um *database marketing*. Portanto, as seguradoras não possuem à disposição do *marketing* as ferramentas que permitem a conectividade com o cliente e a experimentação. Apesar da importância de todas as outras variáveis do *mix* mercadológico, sem dúvida, a produtividade do relacionamento poderia ser maior, com a possibilidade de explorar as oportunidades de microsegmentação de seus mercados, oferecendo níveis de serviços diferentes segundo a necessidade e o interesse de cada cliente e as distintas fases de seu ciclo de vida.

O *Marketing de Relacionamento*, portanto, configura-se como uma excelente alternativa estratégica, trazendo benefícios tanto para as seguradoras, quanto para os corretores e os clientes. Para as seguradoras, permite acesso direto ao mercado, conhecimento profundo de seus clientes, maior qualidade de atendimento e pertinência da oferta, tudo isso a custos administrativos e de comercialização mais baixos. Para os corretores, o *Marketing de Relacionamento* também oferece a oportunidade de melhor assessorar o cliente por meio de um atendimento produtivo e customizado. Os clientes, por sua vez, alcançam maior satisfação, obtendo maior facilidade no processo de procura de alternativas, melhor atendimento e maximização econômica, devendo pagar somente pelo serviço que lhe traz realmente utilidade a um preço mais baixo. ○

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*, v.23, n.4, p.236-45, 1995.
- BETTIS, Richard A., HITT, Michael. The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, v.16, p.7-9, 1995.
- BITNER, M. J. Building services relationships: it's all about promises. *Journal of Academy of Marketing Science*, v.23, n.4, p.246-51, Fall 1995.
- CRAVENS, D. W., PIERCY, N. F. Relationship marketing and collaborative network in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, v.5, n.5, p.39-53, 1994.
- DAY, George S. Continuous learning about markets. *California Management Review*, p.9-31, Summer 1994.
- EVANS, J. R., LASKIN, R. L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, v.23, p.439-52, Dec. 1994.
- GALIZA, Francisco. *Um retrato do ramo automóvel no Brasil*. Artigo consultado na Internet. <http://www.csb.com.br/artigos/artigo3.htm>, 1997.
- GLAZER, Rashi. Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset. *Journal of Marketing*, v.55, p.1-19, Oct. 1991.
- GRONROOS, Cristian. *Marketing, gerenciamento de serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GUMMERSON, E. Marketing relationship marketing operational. *Journal of Services Industry Management*, v.5, n.5, p.5-20, 1994.
- HOLTZ, Herman. *Databased marketing*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HUNT, Shelby, MORGAN, Robert M. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v.58, p.20-38, July 1994.
- HUNT, Shelby, MORGAN, Robert M. Relationship marketing in the era of network competition. *Marketing Management*, v.3, n.1, p.19-27, 1995.
- LEVITT, Theodore. A diferenciação de qualquer coisa. In: \_\_\_\_\_. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1985.
- MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PALMER, Adrian. Buyer-seller relationships: a conceptual model and empirical investigation. *Journal of Marketing Management*, v.10, p.495-512, 1994.
- RAPP, Stan, COLLINS, Tom. *5ª geração do marketing: maxmarketing II*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- REICHEL, Frederick, SASSER, Earl W. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, v.68, p.105-11, Sept./Oct. 1991.
- RIBEIRO, Áurea H. P. *Database marketing: a ferramenta básica para o marketing individualizado e interativo*. *Jornal O Povo*, Fortaleza, 1997. Universidade Aberta do Nordeste.
- SHETH, Jagdish, PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of Academy of Marketing Science*, v.23, n.4, p.255-71, Fall 1995.
- STORBACKA, Kaj, STRANDVIK, Tore, GRONROOS, Christian. Managing customer relationship for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service*, v.5, n.5, p.21-38, 1994.
- VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento: after marketing*. São Paulo: Atlas, 1994.