



## **ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: ESTUDO DE CASOS NO SETOR DE SEGUROS**

*Vinicius Dezem<sup>1</sup>  
Jeferson Puel<sup>2</sup>  
Aléssio Bessa Sarquis<sup>3</sup>*

### **Resumo**

Ao oferecer um contrato de seguro, a companhia seguradora garante ao cliente a cobertura de determinado bem, caso alguma eventualidade ocorra. Para conquistar mercado e atingir solidez nos negócios, estas empresas se utilizam das mais variadas estratégias de marketing. O objetivo do presente estudo é analisar as estratégias empregadas por organizações seguradoras para obter a fidelização dos clientes. Por meio de uma pesquisa qualitativa exploratória, embasada em entrevista semiestruturada, com duas grandes seguradoras do município de Florianópolis, foi possível perceber que existem semelhanças na forma de atuar, especialmente pela utilização de corretores como intermediários entre empresa e cliente. As estratégias mais utilizadas são baseadas em descontos de acordo com o grau de fidelidade e serviços agregados as apólices.

**Palavras-chave:** Marketing em serviços; Estratégias de Marketing; CRM; Lealdade de Clientes; Setor de Seguros.

## **CUSTOMER LOYALTY STRATEGY: CASES STUDY IN INSURANCE SECTOR**

### **Abstract**

By offering an insurance contract, the insurance company guarantees the customer the particular good coverage, if any event occurs. To gain market share and achieve

---

<sup>1</sup> Mestrando em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina, assistente de atendimento e negócios da Caixa Econômica Federal e tutor do curso de especialização em Controle da Gestão Pública da Universidade Federal de Santa Catarina - [vinicius\\_dezem@hotmail.com](mailto:vinicius_dezem@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestrando em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina, professor da Universidade do Sul de Santa Catarina e assessor jurídico na Vara de Cartas Precatórias, Falências e Recuperação Judicial de Florianópolis - [jeferson.puel@gmail.com](mailto:jeferson.puel@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutorado em Administração e professor do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina - [alessio.sarquis@ig.com.br](mailto:alessio.sarquis@ig.com.br)

soundness in business, these companies use a variety of marketing strategies. The aim of this study is to analyze the marketing strategies employed by insurance organizations for fidelity and loyalty. Through an exploratory qualitative study, based on semi-structured interviews with two major insurers in Florianópolis, it is noted that there are similarities in the way of acting, especially by the use of brokers as intermediaries between company and client, and prospecting as focus thereof. The most used strategies are based on discounts according to the degree of fidelity and aggregate services insurance policies.

**Keywords:** Marketing services; Marketing Strategies; CRM; Customer Loyalty; Insurance Industry

## 1 INTRODUÇÃO

Nas organizações de serviços o marketing desempenha um papel fundamental, especialmente pela rapidez com que o mercado muda e reage as mudanças. Além de requerer forte integração entre marketing, operações, recursos humanos e demais áreas envolvidas com o consumidor, em alguns casos, a produção e a entrega ao consumo são atividades que ocorrem simultaneamente, elevando o nível de efetividade esperado. De acordo com Pereira e Bastos (2009), “as estratégias de fidelização e as de Marketing de Relacionamento estão intimamente ligadas, isso porque um cliente fiel automaticamente terá um relacionamento com a marca a qual escolheu ser fiel”. Berry, (1995) reconhece a fidelização e clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes.

O mercado securitário caracteriza-se pela intensa competição entre os *players*, fazendo com que as empresas busquem estratégias de relacionamento com os clientes, que sejam capazes de fazer com que tenham rentabilidade aliada a sustentabilidade econômica em seus negócios. O desenvolvimento da atividade securitária está relacionado à evolução da concepção de acidente, em virtude da complexidade da vida moderna, na medida em que passou a ser um dado objetivo, presente no cotidiano, transportando-se, inclusive, em uma constante social (KRIEGER FILHO, 2000).

O foco do *marketing* moderno se desloca da satisfação das necessidades dos clientes para a realização dos desejos, tanto explícitos (de que o cliente tem consciência), quanto implícitos (de que os clientes não têm consciência), daí porque cabe as organizações realizarem pesquisas para identificar os desejos de seus

clientes, procurando satisfazê-los da melhor forma possível. (COBRA, 2004). Entende-se que utilizar apenas os meios de comunicação, promoções ou ações de curto prazo para buscar lealdade de clientes não é suficiente neste segmento da economia, são necessárias, também, estratégias que atinjam de modo efetivo o cliente e gere uma relação de longo prazo, estas também devem ser monitoradas, avaliando sua efetividade e o impacto no desempenho da organização.

A carência de estudos que englobem o presente tema foi evidenciada por meio de levantamento bibliográfico, realizado no mês de março de 2015, nas bases de dados *Spell* e *Scielo*, onde foram encontrados muitos trabalhos com foco na mensuração e regulamentação dos riscos envolvidos na atividade securitária, e detalhes específicos do contrato de seguro, porém pouco conteúdo tratando da utilização das estratégias de marketing em seguradoras.

Englobando o contexto apresentado, o presente estudo trata de uma pesquisa com duas empresas do segmento de seguros, Liberty Seguros S.A e HDI Seguros S.A, que visa responder a seguinte indagação: **Como as organizações seguradoras utilizam estratégias para obter a fidelização de clientes?** Assim, o estudo busca analisar as estratégias de marketing empregadas por organizações seguradoras para obter a fidelidade dos clientes. Os objetivos específicos são: descrever as características do processo de relacionamento com os clientes; identificar o procedimento de mensuração da retenção e lealdade de clientes; identificar o perfil dos clientes-alvo e os esforços de retenção e lealdade; verificar estratégias/ações de gerenciamento da retenção e lealdade de clientes; verificar estratégias/ações de identificação e gestão de clientes difíceis/problemáticos; identificar recursos tecnológicos e eletrônicos utilizados na retenção e lealdade; verificar resultados e benefícios obtidos dos esforços de retenção e lealdade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente estudo tem como finalidade embasar cientificamente a pesquisa realizada, para tanto esta seção está subdividida em: (i) Estratégias de Marketing para serviço, (ii) Fidelização de clientes em Serviços e (iii) Caracterização do Contrato de Seguro.

## 2.1 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA SERVIÇOS

As organizações de serviços possuem uma razão de ser, um objetivo que está, na maioria dos casos, ligado ao resultado financeiro, motivo pelo qual, para alcançar este objetivo, faz-se necessária a utilização de estratégias de serviços que devem ser elaboradas para marcas/ produtos/serviços específicos, levando em conta a capacidade operacional da empresa em relação ao potencial do mercado. O quadro 1 apresenta uma síntese das principais decisões estratégicas, ligadas especialmente a segmentação de mercado, seleção de mercado alvo, diferenciação, posicionamento, produtos, preços, distribuição, logística, comunicação e vendas:

Quadro 1: Composto de Marketing de Serviços

<b>Mix de Produto</b>	<b>Mix de Processos</b>	<b>Mix de Pessoas</b>	<b>Mix de Evidências Físicas</b>
Gestão de serviços/ linhas de serviços	Gestão do encontro	Gestão de Colaboradores	Cenário de serviços
Decisão de bens e serviços de apoio	Participação do cliente	Gestão de clientes/relacionamento	Pessoal de serviços
Padrões de Qualidade	Gestão da satisfação	Cultura organizacional	Comunicações não pessoais
Garantias	Níveis de produtividade		Outros clientes/pessoas
Decisões de Marcas			
Pesquisa/ Desenvolvimento			
<b>Mix de Preço</b>	<b>Mix de Logística</b>	<b>Mix de Comunicação/Vendas</b>	
Gestão de preços	Canais de distribuição	Propaganda	
Objetivos de preços	Logística/marketing	Relações Publicas	
Determinação de preços base	Demanda	Promoções	
Composição dos preços	Atendimento	Venda pessoal	
		Marketing Direto	

Fonte: Adaptado de Sarquis (2009)

O portfólio de produtos é o elemento central do processo de interação com o mercado e constitui a base para o estabelecimento das demais estratégias do composto de marketing dessas organizações, sua composição envolve o planejamento de produtos/serviços a serem ofertados aos clientes, geração de valor na compra e decisões sobre serviços e bens de apoio. Segundo Sarquis (2009) “servem para ampliar os benefícios do pacote de serviços básicos em relação à concorrência”. Outro diferencial importante é o oferecimento de garantias, onde

empresas podem promover vendas, oferecendo uma garantia ou contrato de serviço gratuito ou a baixo custo, de acordo com o produto/serviço que é comercializado, a fim de aproximar-se com o cliente e reduzir o grau de insatisfação. (KOTLER, 2010).

Preço é considerado para muitos uma das principais estratégias do marketing, que gera grandes negociações ou até mesmo concorrências acirradas. O preço deve ser definido levando em conta a concorrência, o ambiente no qual a empresa está inserida, o custo para produzir o produto. Muitos produtos, por terem valores altos, são considerados de luxo por não estarem acessíveis a todas as pessoas. (MCDANIEL, 2005). A estratégia de preço consiste na maneira como o preço de venda deve ser operacionalizado, levando em consideração a composição deste preço, que deriva de base nos custos, na concorrência e no valor percebido pelos clientes.

Segundo Ballou (2006) “os serviços logísticos aos clientes podem ser compreendidos como o desempenho dos processos associados com o provimento de produtos ou serviços aos consumidores”, ressaltando assim a importância que a gestão dos canais de distribuição e logística possui em empresas de serviços. Sarquis (2009) enfatiza que, “As estratégias de distribuição/logística, possibilitam a disponibilização do serviço certo, no tempo e local desejado pelos consumidores alvo,” adequando a capacidade de atendimento a demanda do mercado. Estas estratégias devem atender os seguintes requisitos: (i) *Design* de canal; (ii) Seleção de membros de canal; (iii) Coordenação de Canal; (iv) conflitos e avaliação de desempenho de canal; (v) gestão de demanda; (vi) configuração da entrega dos serviços; (vii) localização e (viii) informações necessárias à gestão da cadeia logística. (Sarquis, 2009)

Nas rotinas diárias das pessoas, percebe-se a importância da comunicação para os negócios, na medida em que estão expostas a visualização de inúmeras propagandas, utilizadas em televisão, jornais, revistas, *outdoors*, na Internet, bem como a mensagens visuais implícitas em forma de embalagens de produtos, em uniformes, camisetas, CDs, etc. (Wedel & Pieters, 2008). Em meio a este bombardeio de informações, Bentivegna (2002) sugere que “Para um novo produto ou serviço ser bem-sucedido, ele tem que se difundir e ser adotado pelo público que busca atender”. Para que esta difusão aconteça, Sarquis (2009),

determina que pode ocorrer por meio de propaganda, promoção, venda pessoal e marketing direto.

O estudo realizado por Arrais (2008) sugere que as empresas estão inseridas no marketing global; onde as empresas moldaram-se a partir de uma realidade de um mundo “menor”, mas infinitamente repleto de oportunidades comerciais, que necessitam de estratégias de comunicação para atender um novo tipo de consumidor mais informado e muito mais exigente, condicionado pelas mudanças impostas pela globalização. (ARRAIS, 2008)

No trabalho de Vaccari, (2011) foi possível identificar como empresa global aplica estratégias globais em seu composto mercadológico para criar vantagem competitiva de mercado. As conclusões do estudo sugerem que que é necessário padronizar as estratégias, a fim de diminuir custos e fortalecer a marca; porém, adaptações com ênfase no atendimento a peculiaridades regionais devem ser realizadas. (VACCARI,2011)

Para que a percepção das pessoas seja elevada, o marketing de serviços utiliza-se da metáfora teatral que envolve o estudo dos atores em determinado cenário de tentando entender e explicar os encontros de serviços, procurando verificar como as empresas criam e gerenciam impressões diante da audiência, gerenciando clientes, colaboradores e cultura organizacional. (GROVE, FISK, 1989). O processo compreende as etapas envolvidas na operacionalização de determinado serviço que é oferecido pela organização, tendo como principal diferencial a participação de pessoas (clientes e funcionários) durante sua execução. No processo de encontro de um serviço, as partes envolvidas, são consideradas responsáveis por papéis que interpretam durante a interação. (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990). Estes encontros determinam a experiência do consumidor no momento em que o serviço ocorre. (SARQUIS, 2009).

Para ajudar a compor o cenário em que os encontros em serviços acontecem, as empresas podem se fortalecer utilizando algumas estratégias, especificamente, podem se valer do registro das evidências físicas para o envio de mensagens fortes que ajudam a estabelecer a imagem da empresa e a afetar as expectativas dos consumidores. (HUTTON, RICHARDSON, 1995). Ao caracterizarem as evidências físicas dos serviços, Zeithaml e Bitner (2003) apontam

que “os elementos genéricos de evidência física incluem todos os aspectos das instalações físicas da organização (cenários), bem como outras formas de comunicação tangíveis, quer sejam atributos exteriores, quer sejam atributos interiores”.

## 2.2 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM SERVIÇOS

A fidelização pode ser considerada um passo anterior a lealdade, nela o relacionamento entre empresa e cliente ainda não é tão profundo, diversos autores têm ressaltado uma modificação de paradigma que estabelece a lealdade como alvo principal das estratégias de marketing, e não mais a satisfação. Em algumas pesquisas sobre o tema realizadas na década de 90, na mesma década em que Reichheld (1996) usou a expressão “armadilha da satisfação”, aborda-se sobre a “dinastia da lealdade”, demonstrando que diversos consumidores que se dizem satisfeitos ou muito satisfeitos irão sair do relacionamento. (GOSSLING, SOUZA, 2007).

No trabalho apresentado por Coelho e Almeida (2002) os autores reconhecem que “A fidelização dos clientes tornou-se a prioridade das estratégias de marketing.” O marketing relacional preocupou-se em construir relações fortes e duradouras com seus clientes, com base numa perspectiva pessoal e emocional. A teoria dos custos de transação criou o cenário para o aparecimento de uma nova abordagem de marketing, a qual se denomina “marketing contratual” proposto como uma nova perspectiva, que proporciona um conjunto de práticas suscetíveis de criar barreiras à saída dos clientes e de conduzir a relações tendencialmente contratuais e de lealdade. (COELHO, ALMEIDA 2002)

A lealdade pode ser caracterizada como a existência de um comprometimento profundo em comprar ou utilizar novamente um produto ou serviço consistentemente no futuro, e, assim, causar compras repetidas da mesma marca ou da mesma empresa, apesar de influências situacionais e esforços de marketing terem o potencial de causar comportamento de mudança. (OLIVER 1997). Sobre a lealdade, Ashworth et al. (2009) apontam 6 dimensões de benefícios/funções percebidas pelo consumidor: (a) reforço social, (b) benefício

utilitário, (c) hedônico, (d) expressivo de valor, (e) poder de afiliação e (f) conhecimento/conforto social. Já para a marca, ou melhor, para os gestores de marca, alguns benefícios foram identificados, como qualidade percebida, atitudes favoráveis em relação à marca boca a boca positivamente predisposição para defesa da marca e percepção de responsabilidade social. Tais ações estão associadas à lealdade manifestada na relação. (MAFFEZZOLLI, et. al., 2013).

O marketing baseado no conhecimento exige 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 (MCKENNA, 1993, p. 42). O CRM (Customer Relationship Management) é uma tecnologia de apoio para terceirização do conhecimento, exemplificando-se a explicitação do conhecimento tácito sobre os clientes e as pessoas, que está disponível apenas nas mentes dos funcionários que têm contato com eles. (TORIANI E ANGELONI, 2011).

Richers (2000) afirma que “o CRM se estende para além de uma tecnologia”. Que o CRM é uma estratégia de negócios, projetada para aumentar a receita e consequentemente a rentabilidade da empresa, por meio do aumento do nível de satisfação daqueles que usam os produtos e serviços comercializados por ela. Assim, o CRM é uma estratégia de negócios focada na compreensão e antecipação das necessidades dos presentes e futuros clientes de uma empresa. Do ponto de vista da tecnologia, envolve a captura dos dados do cliente em toda a empresa, consolidando todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, de onde são distribuídos os resultados desta análise para os vários pontos de contato com o cliente. (SCOTT, 2001). Já Rodrigues, Pedron e Oliveira (2013) consideram o CRM “uma ferramenta, que pode ajudar as organizações a coordenar aspectos ligados com a customização do atendimento”, assim, vale ressaltar que esse é um processo de reunir informações sobre os clientes.

O CRM pode ser visto de três maneiras diferentes, como um negócio voltado para o relacionamento de longo prazo com os clientes, como uma estratégia de negócio produzindo um aumento nas vendas, rentabilidade e retenção de clientes e, a última via, que é estritamente tecnológica, enfatizando os sistemas de



informação para coletar, analisar, interagir, construir e gerenciar relacionamentos com os clientes. Vale ressaltar que o CRM não é uma solução mágica para resolver problemas da organização, mas sim uma das mais exigentes estratégias de negócios para manter o cliente próximo da empresa.

O artigo de Demo e Guanabara (2015) indica que “a gestão de relacionamento com clientes (CRM) apresenta-se como profícuo diferencial organizacional”. A maneira com que os clientes processam o julgamento dos produtos e serviços disponibilizados passo-a-passo ou afetivo, e atribuem significados, utilitário ou simbólico, a produtos é particularmente relevante para entender seu comportamento de consumo e seu relacionamento com as marcas. Igualmente importante é a tomada de decisões realizada com base nesse processo.

Ao efetuar uma pesquisa com o objetivo de identificar se o relacionamento dos consumidores com determinada marca de *smartphones* pode ser influenciado pelo julgamento dado ao produto, os autores concluem que a influência do julgamento afetivo no estabelecimento do relacionamento com a marca. Além disso, foi possível concluir que os usuários pesquisados são influenciados mormente pelo julgamento passo-a-passo e dão mais importância ao significado utilitário no processo de escolha e compra.(DEMO, GUANABARA 2015)

### 2.3 CARACTERIZAÇÃO DE CONTRATO DE SEGURO

Para Booth (2004), o seguro corresponde, na prática, a terceirização que o gestor faz de parte do seu risco ao mercado. Com a realização de um contrato de seguro, permite-se ao agente financeiro igualar sua renda quando ocorrer um evento, mediante o adimplemento do prêmio e o recebimento de uma recompensa. O segurado, assim, realiza um contrato buscando transferir o risco inerente ao ser humano, de causar prejuízos às outras pessoas, no caso do seguro automóvel ou de responsabilidade civil ou, então, no contrato de seguro de vida, quando sobrevier o falecimento, tendo a seguradora a obrigação de efetuar o pagamento em caso de sinistro indenizável.

O contrato é o meio empregado pelas pessoas para composição de acordos de vontade, sendo muito utilizado como forma de se buscar formalizar uma

avença diante da aceitação de uma proposta validamente efetivada. É uma das fontes para gerar obrigações voltadas a um objeto comum, relativamente as cláusulas contratuais, com especial com ênfase em valores e prazos. Como requisitos essenciais para configurar a validade de um negócio jurídico, é possível citar a capacidade do agente, a possibilidade jurídica do objeto e a forma, esta quando prescrita na legislação. Considerando que o contrato é um negócio jurídico bilateral, a vontade ganha relevo especial entre os elementos essenciais que compõem dos negócios jurídicos chamados bilaterais, por ser sua força propulsora. (GOMES, 2000, pp. 45-46).

Com os contratos as partes tem a possibilidade de formalizar a relação negocial, através de cláusulas contratuais. A partir desta possibilidade, o legislador institui os contratos em espécie, como a compra e venda, a permuta, o mútuo, e comodato e, também, o contrato de seguro, cada qual com suas particularidades e características próprias. O contrato de seguro, por sua vez, busca, em percuciente análise, a compra do risco pelo segurador, mediante a paga de um prêmio preestabelecido.

Em recente pesquisa bibliométrica foram encontrados alguns artigos relacionados ao segmento de seguros, tendo destaque para o trabalho de Guillén, Nielsen, Scheike e Pérez-Marín, ondem defendem a teoria de que um cliente normalmente possui mais de um contrato de seguro com a mesma empresa, para tanto o objetivo do estudo é apresentar quais os fatores que determinantes para lealdade dos clientes. Por meio de um estudo de caso os autores demonstram que empresas que focam em “conteúdo” e não em preço tendem a possuir o cliente por mais tempo, dividindo assim o mercado consumidor em duas fatias, a primeira delas é dos potenciais compradores que possuem preocupações mais complexas do que o preço, e os demais,

Diversas são as estratégias de marketing que podem ser utilizadas para conquistar novos clientes e, logicamente renovar os contratos já existentes. No artigo de Guelman et al (2014) são frisados os três principais itens a ser levados em consideração na formação do preço do prêmio ofertado, (i) prêmio justo com a realidade de mercado, (ii) preço capaz de cobrir todas as despesas decorrentes da atividade securitária, e (iii) solvência e sustentabilidade do negócio por meio do

preço cobrado. O modelo exposto acima deriva de diversos estudos, porém sua aplicabilidade se torna difícil, por fatores como a concorrência e competição entre as companhias seguradoras no mercado, porém ao se tratar de clientes fidelizados se sobressai como uma das melhores formas de formar o prêmio. (GUELMAN, et al 2014).

Outro trabalho recentemente publicado é o de Loots e Grobler (2013), onde foram apresentados seis elementos não encontrados na literatura que trata de CRM, estes teriam importância fundamental no processo de fidelização de clientes de companhias seguradoras, são eles: (i) Eficiência, (ii) Pontualidade, (iii) Conveniência, (iv) Transparência, (v) Tratamento dos pedidos e por último (vi) Preço. Estes seis fatores podem ser englobados em uma empresa que atue com uma comunicação eficaz, com consultores experientes e serviços eficientes, gerando assim relacionamentos de longo prazo e com qualidade, onde clientes se dispõem a pagar mais por uma relação de confiança. (LOOTS, GROBLER, 2013)

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Em sentido amplo, método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos, a abordagem utilizada nesta pesquisa é a qualitativa, que tem como objeto situações complexas, ou estritamente particulares, podendo descrever detalhadamente determinado problema, analisando interação entre variáveis, de modo que seja possível compreender e classificar processos dinâmicos vividos por determinada organização, podendo contribuir no processo de mudança e evolução. (RICHARDSON, 2008).

A análise das estratégias de marketing utilizadas pelas seguradoras Liberty e HDI envolve uma investigação qualitativa, caracterizada por um estudo de caso múltiplo concebido por meio de uma pesquisa exploratória, onde explorar um assunto significa reunir mais conhecimento e incorporar características inéditas, em um primeiro momento ocorre a pesquisa bibliográfica, que serve como base para o desenvolvimento do projeto, que é frequentemente utilizada em estudos de caso. (BEUREN, 2010). A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de conhecimento sobre o tema em perspectiva e é apropriada para os primeiros

estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno são pouco ou inexistentes (MATTAR 2001).

Na realização do estudo, o pesquisador faz uso de instrumentos que são indispensáveis na coleta de dados, Para este trabalho, foi utilizada uma entrevista semi-estruturada, com os gestores das filiais das companhias seguradoras, parte dos questionamentos foram apoiados em teorias e hipóteses, de modo que o informante segue espontaneamente sua linha de pensamento e de suas experiências, dentro de um foco principal, determinado pelo pesquisador. Em geral este tipo de entrevista disponibiliza melhores resultados na coleta de dados em estudos de caso (TRIVINUS, 2011).

O roteiro da entrevista realizada seguiu uma linha de perguntas que visavam identificar o posicionamento da empresa perante os seguintes fatores: (i) prospecção, (ii) processos utilizados para fidelizar os clientes, (iii) identificar como é feita a utilização do CRM, (iv) analisar o perfil dos clientes considerados problemáticos e como ocorre sua gestão e (v) quais os impactos da fidelização nos negócios da seguradora.

A forma com que os dados obtidos são analisados é fator determinante para a efetividade do estudo, a análise de conteúdo surgiu como método e técnica depois de se constatar certo esgotamento do levantamento de dados por meio da entrevista. Esta análise busca a essência da substância de um contexto nos detalhes perdidos no meio ou entre os dados disponíveis, não substituindo uma análise conjuntural, ou de caso. Os seus objetos de mensuração são produtos mensuráveis que representam as manifestações não verbais e não orais da ação humana. (CARMO NETO, 1996). A análise de conteúdo aconteceu em duas etapas, durante a própria entrevista com os gestores interpretando as respostas obtidas de maneira oral, e em um segundo momento por meio dos resultados obtidos na coleta de dados escrita.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com a entrevista efetuada foi possível identificar as peculiaridades de cada companhia seguradora, os resultados serão apresentados separadamente de acordo com cada empresa. Ao final, contém a discussão dos resultados.

#### 4.1 CASE LIBERTY SEGUROS S.A

No ano de 1906, quando São Paulo despontava como capital financeira do país, foi fundada a Companhia Paulista de Seguros Marítimos e Terrestres. Após décadas de crescimento e bons resultados, a empresa foi adquirida pelo Grupo Liberty Mutual no ano de 1996. Hoje a empresa está entre as maiores companhias de seguros do Brasil e, em 2010, tornou-se a maior operação internacional do Grupo Liberty Mutual. No mercado nacional, a excelente fase se traduz no posto de 5ª maior seguradora de automóveis do país, com mais um milhão de veículos segurados.

**Prospecção e relacionamento** : A prospecção por parte da empresa ocorre principalmente pela utilização de meios de comunicação e campanhas diversas. Pela coleta de dados foi possível identificar a dependência que a empresa possui em relação aos corretores, que são responsáveis pelo primeiro contato com o cliente, gerenciando o relacionamento com mesmo durante a vigência do seguro e na informação sobre a necessidade de renovação.

As principais ações de pós vendas estão ligadas a programas de desconto em renovações, franquias diferenciadas e preços atraentes em seguros novos, como residencial por exemplo. Essas ações também servem como diferencial para obter a fidelização dos segurados.

**Mensuração da retenção e lealdade dos clientes:** De acordo com o gestor a única ferramenta de mensuração de lealdade é o levantamento estatístico do percentual de renovações de contratos, assim como o acompanhamento de contratos mais antigos.

**Características e Gestão de clientes problemáticos:** Os clientes nem sempre têm interesses de longo prazo ao contratar um seguro, alguns inclusive o fazem pensando em obter vantagem, gerando algum tipo de prejuízo à organização. A estes clientes dá-se o nome de cliente problemático, que pode estar ligados a dois

principais fatores: (i) Venda mal feita pelo corretor e (ii) problemas na indenização de sinistro. Para gerenciar o relacionamento com os mesmos a seguradora busca contato direto, tendo em vista a necessidade de solucionar problemas e promover o bom atendimento.

**Utilização de recursos tecnológicos:** A empresa faz uso do CRM, por meio de uma página na WEB servindo como base de dados, nele se encontram ferramentas que expõem o potencial de cada cliente, oportunizando a oferta e comercialização de novos produtos, além de elevar os índices de fidelização, que é benéfica para a empresa, já que gera possibilidades de diferenciação que não estejam ligadas aos preços.

**Benefícios da lealdade:** A lealdade do cliente gera benefícios para ambas as partes envolvidas na negociação do seguro, como cita o gestor entrevistado:

*-“ A partir do momento em que o cliente renova sua apólice, e mantém a relação comercial com a seguradora, passa a ter benefícios como bônus de renovação e acréscimo de serviços agregados, em contrapartida, a Companhia pode estabelecer uma carteira de clientes com ênfase em negócios de longo prazo, elevando assim a rentabilidade negocial”*

#### 4.2 CASE HDI SEGUROS S.A

O grupo HDI Seguros iniciou suas atividades em 1903 na Alemanha e no ano de 1996 passou a integrar um grupo que gerencia diversas marcas internacionais. Confiabilidade e credibilidade são marcas registradas da HDI, que é conceituada como AA (muito forte) pela Standard & Poor's, e A+ (superior) pela A.M. Best, ambas importantes empresas de análise financeira. No Brasil sua atuação se dá a mais de 30 anos, tendo como foco o ramo de seguros para veículos, com um dos mais ágeis sistemas de indenização do mundo, “bate e pronto”.

**Prospecção e relacionamento :** A prospecção de clientes da HDI ocorre por meio dos corretores, enquanto que a seguradora se preocupa com a gestão do risco, indenizações de sinistros e com o atendimento a clientes insatisfeitos e

lesados de alguma forma. Para aumentar a fidelização, a HDI fornece um programa de descontos para clientes com mais de três anos sem sinistros

**Mensuração da retenção e lealdade dos clientes:** atualmente a empresa não possui uma forma concreta de mensurar a fidelidade dos clientes, como segue trecho da entrevista:

*“ A empresa acompanha a retenção dos clientes por meio do percentual de clientes que renovam suas propostas, porem não conseguimos identificar fatores como grau de lealdade ou fidelidade”*

**Características e Gestão de clientes problemáticos:** Tratando de clientes considerados problemáticos, a empresa revela que possui um índice que varia entre 3% e 5% de clientes com as seguintes características: Adquirem o contrato de seguro com o intuito de obter vantagem financeira; Acionam a seguradora para sinistros sem cobertura (embriaguez); Fraudes diversas em sinistros. (Troca de condutor, sem habilitação).

**Utilização de recursos tecnológicos:** De acordo com o gestor entrevistado a empresa não conta com um programa CRM ( Customer Relationship Management) , outra peculiaridade é o escasso investimento em comunicação, que se dá apenas por meio do marketing institucional.

**Benefícios da lealdade:** De acordo com o gestor entrevistado a lealdade gera um processo de confiança no relacionamento com o cliente:

*“O cliente leal, que mantem o contrato de seguro com a Companhia, cria um elo de confiança, onde as possibilidades de fraudes ou problemas na solicitação de coberturas são mínimas, em um mercado onde a competitividade é alta manter uma carteira fixa e fiel torna essencial para o bom desempenho da organização”.*

#### 4.3 DISCUSSÃO

Com a entrevista efetuada foi possível identificar as peculiaridades de cada companhia seguradora, percebe-se que no mercado de seguros para automóveis a venda se dá por meio de intermediários, a companhia projeta sua

marca, se posiciona e investe em comunicação a fim de disseminar o conhecimento sobre seus serviços perante seus possíveis clientes.

Nos dois casos analisados os corretores têm papel fundamental no relacionamento entre seguradora e segurado, todavia o maior interesse destes intermediários é a rentabilidade das vendas, originando clientes insatisfeitos por vendas mal feitas, conseqüentemente diminuindo a possibilidade de relacionamentos sustentáveis pela facilidade com que a troca de companhia ocorre.

Não há um mecanismo uniforme de mensuração de retenção e lealdade de clientes, não foi possível identificar pela coleta de dados se existe consciência nas empresas acerca da diferença entre cliente retido e cliente leal. Os maiores esforços de retenção estão ligados ao oferecimento de descontos consideráveis nas renovações, que vão além dos já conhecidos “bônus de 10%” a cada ano. Clientes de idade média acima de 30(trinta) anos, com baixo índice de quilometragem que residam em local teoricamente seguro e façam uso de garagens cobertas e fechadas, representam menor risco às seguradoras e são beneficiados com preços atraentes.

O CRM é visto como a principal ferramenta de gestão do relacionamento na Liberty, sendo usado com frequência especialmente pela quantidade de informações de cada cliente, aumentando a possibilidade de vendas de novos produtos. Além dos preços, faz parte da estratégia de fidelização o fornecimento de auxílio a serviços básicos como chaveiro, encanador e eletricista por parte da Liberty Seguros. Na HDI o sinistro é visto como diferencial no processo de fidelização, especialmente pela rapidez ímpar com que a companhia indeniza seus clientes.

Em ambas as companhias, foram considerados clientes problemáticos os que tentam fraudar o contrato celebrado, ou aqueles que representam um alto risco devido a quantidade de sinistros já ocorridos. A forma encontrada de gerenciamento envolve desde a não aceitação da proposta até o contato direto entre seguradora e cliente, especialmente quando ocorre algum problema no relacionamento com o corretor. O Quadro 2 apresenta um resumo da análise comparativa dos resultados dos dois casos investigados.



Quadro 2: Comparativo dos resultados

Fatores analisados	HDI Seguros	Liberty Seguros
Prospecção	Realizada pelos corretores	Comunicação em massa e campanhas
Fidelização	Descontos significativos após 3 anos sem sinistros	Descontos na renovação e redução do valor da franquia
Utilização do CRM	Não há uma clara utilização	Utiliza apenas como fonte de dados para gestão do relacionamento
Perfil dos clientes problemáticos	Fraudadores ou acionam a seguradora para sinistros sem coberturas	Contratam o seguro com intuito de burlar o acordo
Impactos da fidelização nos resultados	Não há uma mensuração	

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contrato de seguro é cada vez mais comercializado para garantia dos riscos inerentes ao ser humano, ou seja, para se proteger contra os riscos futuros, os chamados acontecimentos imprevisíveis causadores de prejuízos. O crescimento do mercado securitário levou a uma maior oferta de produtos e de serviços, levando as seguradoras a diversificação destes para a comercialização e, além disso, fidelização dos clientes.

O presente estudo evidenciou características de duas grandes seguradoras no que tange as estratégias de marketing adotadas no segmento de seguros de automóveis em Florianópolis. As principais contribuições obtidas com o levantamento de dados envolvem os seguintes fatores:

- O relacionamento com o cliente é realizado por parte dos corretores, que por sua vez representam mais de uma companhia seguradora, logo não há um esforço para lealdade dos clientes com a seguradora, mas sim com o corretor que visa sempre a combinação do melhor preço para o cliente e maior comissão para si
- A mensuração da retenção ocorre pelo ato da renovação das apólices, fornecendo descontos e serviços agregados a medida que o tempo de relacionamento aumenta, ou seja, cliente leal é aquele que possui

- Os principais benefícios obtidos com a lealdade dos clientes envolvem a elevação da lucratividade dos negócios, assim como o menor índice de possíveis fraudes em sinistros.

As maiores limitações do estudo correspondem a falta de informações aprofundadas sobre o segmento analisado, e a resistência das empresas em disponibilizarem esclarecimentos sobre a forma que gerenciam o relacionamento com os clientes. Sugere-se que sejam realizadas mais pesquisas sobre o tema, em regiões diferentes, buscando a comparação dos dados obtidos, elevando assim o entendimento sobre o assunto. Vale ressaltar também, que foram objeto de estudo apenas duas companhias, novos estudos em com outras empresas poderão contribuir para a construção de conhecimento científico.

## REFERENCIAS

ALBUQUERQUE, J. B. T. *O seguro no Direito Brasileiro, de acordo com o novo Código Civil – Quadro Comparativo*. São Paulo: CL Edijur, 2003.

ARRAIS, D. D. *Os impactos da globalização nas estratégias de marketing brasileiras: os desafios da comunicação frente a esse cenário*. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 3, p. 235-249, 2008.

ASHWORTH, L., D, P., Thomson, M. *Why on earth do consumers have relationships with marketers? Toward understanding the functions of brand relationships*. **Handbook of brand relationships**, p. 82-106. 2009.

BALLOU, R. H. *Revenue estimation for logistics customer service offerings*. **The International Journal of Logistics Management**, v17, p. 21-37 2006.

BITNER, M. J. *Building services relationships: it's all about promises*. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.23, p.246-51,1995.

BERRY, L. *Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives*. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, p.236-45, 1995.

BENTIVEGNA, F.J. *Fatores De Impacto No Sucesso Do Marketing Boca A Boca On-Line*. **São Paulo, RAE - revista de administração de empresas**, v. 42, p. 79-87 2002.

BEUREN, I. M. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COBRA, M. *Serviços: Como construir valor para o cliente*. São Paulo: Marcos Cobra, 2004.

COELHO, A.; ALMEIDA, F. *Rumo a um marketing contratual?* **Revista de Negócios**, v. 7, n. 1, p. 7-15, 2002.

DEMO, G.; GUANABARA, M. *Marketing de relacionamento com a Apple: o papel do julgamento e significado de produto na escolha do iPhone*. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 170-199, 2015.

GOSSLING, M. SOUZA, B.B.P. *Mix de Marketing de Serviços, Satisfação e Lealdade de Clientes de um Banco de Varejo: Um Estudo Multigrupos*. ENANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

Grove, S. J., Fisk, R. P. *Impression management in services marketing a dramaturgical perspective*. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds). *Impression management in the organization*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates 1989.

GUPTA, S. LEHMANN, Donald. R. *Gerenciando clientes como investimentos: o valor estratégico dos clientes a longo prazo*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Hutton, J. D., Richardson, L. D. *Healthscape: the role of the facility and physical environment on consumer attitudes, satisfaction, quality, assessments and behaviors*. **Health Care Management Review**, v.20. p.48-61. 1995.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10ª Edição, 7ª reimpressão, 2010.

McKENNA, R. *Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MCDANIEL, C. GATES, R. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

OLIVER, R. L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York, NY: McGraw Hill, 1997.

PEDRON, C.; SACCOL, A. *What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach*. **BAR – Brazilian Administration Review**, v.6, n.1, p.34-49, 2009.

PEREIRA, P. F. P.; BASTOS, F. C. *Um estudo sobre a fidelização de clientes a partir de estratégias de marketing de relacionamento no segmento de farmácias e drogarias*. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - **SEGeT, 2009, Resende. Anais do VI SEGeT. Resende: AEDB, 2009.** < ago. 2010.

Peppers and Rogers Group do Brasil. CRM Series – *Marketing 1 to 1. Um Guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management*. São Paulo, 2000.

REICHHELD, F. F. *A Estratégia da Lealdade – A força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RICHERS, R. *Marketing: uma visão brasileira*. São Paulo: Negócio, 2000.

ROCHA, A. D. LUCE, F.B. *Relacionamentos Entre Compradores E Vendedores: Origens E Perspectivas No Marketing De Relacionamento*. **Revista de Administração de Empresas**.v.46. 2006 •.

SARQUIS. A.B. *Estratégias de Marketing para Serviços*. Atlas, São Paulo, 2009.

SCOTT, N. *Gartner's CRM Vision: A roadmap for a customer – centric tranformation*. The Gartner Group CRM.2001.

TORIANI, S. ANGELONI, M.T. *CRM as a support for knowledge management and Customer relationship*, **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 8, p.87-108, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2011.

ZEITHAML, V., & BITNER, M. J. *.Marketing de serviço: a empresa com foco no cliente (2a ed.)*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

WEDEL, M., & PIETERS, R. *Visual marketing: from attention to action*. New York: Psychology Press. 2008.