

MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FIDELIZAR CLIENTES NA INDÚSTRIA SEGURADORA

SÓNIA ISABEL DUARTE VIEIRA

MARKETING DE RELACIONAMENTO

COMO FIDELIZAR CLIENTES NA INDÚSTRIA SEGURADORA

SÓNIA ISABEL DUARTE VIEIRA



AMPLLA
EDITORA



2022 - Editora Ampla

Copyright da Edição © Editora Ampla

Copyright do Texto © Sônia Isabel Duarte Vieira

Editor Chefe: Leonardo Pereira Tavares

Design da Capa: Editora Ampla

Diagramação: Felipe José Barros Meneses

Revisão: Sônia Isabel Duarte Vieira

Marketing de relacionamento: como fidelizar clientes na indústria seguradora está licenciado sob CC BY 4.0.



Esta licença exige que as reutilizações deem crédito aos criadores. Ele permite que os reutilizadores distribuam, remixem, adaptem e construam o material em qualquer meio ou formato, mesmo para fins comerciais.

O conteúdo da obra e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, não representando a posição oficial da Editora Ampla. É permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores. Todos os direitos para esta edição foram cedidos à Editora Ampla.

ISBN: 978-65-5381-008-2

DOI: 10.51859/ampla.mrc082.1122-0

Editora Ampla

Campina Grande - PB - Brasil

contato@amplaeditora.com.br

www.amplaeditora.com.br



2022

CONSELHO EDITORIAL

Andréa Cátia Leal Badaró – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Andréia Monique Lermen – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Antoniele Silvana de Melo Souza – Universidade Estadual do Ceará

Aryane de Azevedo Pinheiro – Universidade Federal do Ceará

Bergson Rodrigo Siqueira de Melo – Universidade Estadual do Ceará

Bruna Beatriz da Rocha – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Bruno Ferreira – Universidade Federal da Bahia

Caio César Costa Santos – Universidade Federal de Sergipe

Carina Alexandra Rondini – Universidade Estadual Paulista

Carla Caroline Alves Carvalho – Universidade Federal de Campina Grande

Carlos Augusto Trojaner – Prefeitura de Venâncio Aires

Carolina Carbonell Demori – Universidade Federal de Pelotas

Cícero Batista do Nascimento Filho – Universidade Federal do Ceará

Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Dandara Scarlet Sousa Gomes Bacelar – Universidade Federal do Piauí

Daniela de Freitas Lima – Universidade Federal de Campina Grande

Darlei Gutierrez Dantas Bernardo Oliveira – Universidade Estadual da Paraíba

Denise Barguil Nepomuceno – Universidade Federal de Minas Gerais

Dylan Ávila Alves – Instituto Federal Goiano

Edson Lourenço da Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí

Elane da Silva Barbosa – Universidade Estadual do Ceará

Érica Rios de Carvalho – Universidade Católica do Salvador

Fernanda Beatriz Pereira Cavalcanti – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Gabriel Gomes de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas

Gilberto de Melo Junior – Instituto Federal do Pará

Givanildo de Oliveira Santos – Instituto Brasileiro de Educação e Cultura

Higor Costa de Brito – Universidade Federal de Campina Grande

Isabel Fontgalland – Universidade Federal de Campina Grande

Isane Vera Karsburg – Universidade do Estado de Mato Grosso

Israel Gondres Torné – Universidade do Estado do Amazonas

Italan Carneiro Bezerra – Instituto Federal da Paraíba

Ivo Batista Conde – Universidade Estadual do Ceará

Jaqueline Rocha Borges dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Jessica Wanderley Souza do Nascimento – Instituto de Especialização do Amazonas

João Henriques de Sousa Júnior – Universidade Federal de Santa Catarina

João Manoel Da Silva – Universidade Federal de Alagoas

João Vitor Andrade – Universidade de São Paulo

Joilson Silva de Sousa – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

José Cândido Rodrigues Neto – Universidade Estadual da Paraíba

Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro

Josenita Luiz da Silva – Faculdade Frassinetti do Recife

Josiney Farias de Araújo – Universidade Federal do Pará

Karina de Araújo Dias – SME/Prefeitura Municipal de Florianópolis

Katia Fernanda Alves Moreira – Universidade Federal de Rondônia

Laís Portugal Rios da Costa Pereira – Universidade Federal de São Carlos

Láize Lantyer Luz – Universidade Católica do Salvador

Lindon Johnson Pontes Portela - Universidade Federal do Oeste do Pará

Lucas Araújo Ferreira - Universidade Federal do Pará

Lucas Capita Quarto - Universidade Federal do Oeste do Pará

Lúcia Magnólia Albuquerque Soares de Camargo - Unifacisa Centro Universitário

Luciana de Jesus Botelho Sodré dos Santos - Universidade Estadual do Maranhão

Luís Paulo Souza e Souza - Universidade Federal do Amazonas

Luiza Catarina Sobreira de Souza - Faculdade de Ciências Humanas do Sertão Central

Manoel Mariano Neto da Silva - Universidade Federal de Campina Grande

Marcelo Alves Pereira Eufrazio - Centro Universitário Unifacisa

Marcelo Williams Oliveira de Souza - Universidade Federal do Pará

Marcos Pereira dos Santos - Faculdade Rachel de Queiroz

Marcus Vinicius Peralva Santos - Universidade Federal da Bahia

Marina Magalhães de Moraes - Universidade Federal do Amazonas

Mário César de Oliveira - Universidade Federal de Uberlândia

Michele Antunes - Universidade Feevale

Milena Roberta Freire da Silva - Universidade Federal de Pernambuco

Nadja Maria Mourão - Universidade do Estado de Minas Gerais

Natan Galves Santana - Universidade Paranaense

Nathalia Bezerra da Silva Ferreira - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Neide Kazue Sakugawa Shinohara - Universidade Federal Rural de Pernambuco

Neudson Johnson Martinho - Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Mato Grosso

Patrícia Appelt - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Paula Milena Melo Casais - Universidade Federal da Bahia

Paulo Henrique Matos de Jesus - Universidade Federal do Maranhão

Rafael Rodrigues Gomides - Faculdade de Quatro Marcos

Reângela Cíntia Rodrigues de Oliveira Lima - Universidade Federal do Ceará

Rebeca Freitas Ivanicska - Universidade Federal de Lavras

Renan Gustavo Pacheco Soares - Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns

Renan Monteiro do Nascimento - Universidade de Brasília

Ricardo Leoni Gonçalves Bastos - Universidade Federal do Ceará

Rodrigo da Rosa Pereira - Universidade Federal do Rio Grande

Sabryna Brito Oliveira - Universidade Federal de Minas Gerais

Samuel Miranda Mattos - Universidade Estadual do Ceará

Shirley Santos Nascimento - Universidade Estadual Do Sudoeste Da Bahia

Silvana Carloto Andres - Universidade Federal de Santa Maria

Silvio de Almeida Junior - Universidade de Franca

Tatiana Pascholette R. Bachur - Universidade Estadual do Ceará | Centro Universitário Christus

Telma Regina Stroparo - Universidade Estadual do Centro-Oeste

Thayla Amorim Santino - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Virgínia Maia de Araújo Oliveira - Instituto Federal da Paraíba

Virginia Tomaz Machado - Faculdade Santa Maria de Cajazeiras

Walmir Fernandes Pereira - Miami University of Science and Technology

Wanessa Dunga de Assis - Universidade Federal de Campina Grande

Wellington Alves Silva - Universidade Estadual de Roraima

Yáscara Maia Araújo de Brito - Universidade Federal de Campina Grande

Yasmin da Silva Santos - Fundação Oswaldo Cruz

Yuciara Barbosa Costa Ferreira - Universidade Federal de Campina Grand



2022 - Editora Ampla

Copyright da Edição © Editora Ampla

Copyright do Texto © Sônia Isabel Duarte Vieira

Editor Chefe: Leonardo Pereira Tavares

Design da Capa: Editora Ampla

Diagramação: Felipe José Barros Meneses

Revisão: Sônia Isabel Duarte Vieira

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Vieira, Sônia Isabel Duarte

Marketing de relacionamento [livro eletrônico]: como fidelizar clientes na indústria seguradora / Sônia Isabel Duarte Vieira. -- Campina Grande : Editora Ampla, 2022. 113 p.

Formato: PDF

ISBN: 978-65-5381-008-2

1. Marketing. 2. Empresas. 3. Sustentabilidade - Organizações. I. Título.

CDD-658.8

Sueli Costa - Bibliotecária - CRB-8/5213
(SC Assessoria Editorial, SP, Brasil)

Índices para catálogo sistemático:

1. Marketing 658.8

Editora Ampla

Campina Grande - PB - Brasil

contato@ampllaeditora.com.br

www.ampllaeditora.com.br



2022

PREFÁCIO

Caros leitores,

No atual e competitivo cenário empresarial, a prática de marketing é um dos principais fatores que constitui uma vantagem competitiva para as empresas. Para isso, o conhecimento profundo dos clientes, os seus desejos e necessidades e, além disso, o que efetivamente gera valor para eles, passa a ser fundamental nas ações da indústria seguradora para fidelizar os seus clientes.

A obra ostenta ideias de diversos autores, onde se pode analisar a importância da fidelização de clientes, como base para a sustentabilidade das organizações dos mais diversos segmentos de mercado, principalmente o da indústria seguradora. Investiga o marketing de relacionamento, como a chave de sucesso para a conquista e principalmente para a fidelização de clientes. Apresenta alguns conceitos fundamentais para desenvolver relacionamentos de longo prazo entre as empresas e os clientes, baseando-se nos conceitos de marketing, em especial no marketing de relacionamento, na valorização do cliente, dada pela criação de valor com a qualidade dos serviços, obtido pela liderança organizacional e pelo desempenho das pessoas envolvidas na estratégia da organização.

Desta forma, apresenta-se aqui uma obra primorosa, pois traz no seu escopo a opinião de uma amostra relevante de inquiridos que são clientes da atual indústria, permitindo fazer uma análise profunda da sua opinião e visão da mesma, como forma de definir estratégias para aumentar o lucro das seguradoras.

Desejo a todos uma excelente leitura e muita aprendizagem.

Profa. Dra. Sónia Isabel Duarte Vieira

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	10
2.1. MARKETING	10
2.2. A EVOLUÇÃO DO MARKETING	12
2.3. A GLOBALIZAÇÃO DE MERCADOS E MARKETING	13
2.4. O CLIENTE	14
2.5. MODELOS DE CONSUMIDOR: QUATRO VISÕES DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DO CONSUMIDOR	16
2.6. MARKETING DE RELACIONAMENTO	21
2.7. SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR	44
2.8. SETOR DE SERVIÇOS	46
2.9. FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE	60
2.10. DEFINIÇÃO DO MERCADO ALVO – SEGMENTAÇÃO	70
CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	74
CAPÍTULO IV - ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	76
4.1. POPULAÇÃO DO ESTUDO	76
4.2. IDENTIFICAÇÃO DA AMOSTRA	77
4.3. CANAL DE CONTACTO PREFERENCIAL DOS INQUIRIDOS	78
4.4. PRINCIPAIS FATORES RELEVANTES PARA OS CLIENTES MANTEREM AS APÓLICES NA COMPANHIA DE SEGUROS	81
4.5. RAZÕES MAIS IMPORTANTES PARA A ESCOLHA DE UMA COMPANHIA DE SEGUROS	85
4.6. CLASSIFICAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NO QUE SE REFERE AO ATENDIMENTO	88
4.7. FATORES IMPORTANTES PARA ANALISAR A SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES DAS COMPANHIAS DE SEGUROS	90
4.8. CLASSIFICAÇÃO DO RELACIONAMENTO DOS CLIENTES COM AS COMPANHIAS DE SEGUROS	92
4.9. MODALIDADE QUE PREFERE NO RELACIONAMENTO COM AS COMPANHIAS DE SEGUROS	93
4.10. RELACIONAMENTO DOS INQUIRIDOS COM OUTRAS COMPANHIAS DE SEGUROS	95
4.11. SEQUÊNCIA COM QUE ADQUIRE APÓLICES NA SUA COMPANHIA DE SEGUROS	99
4.12. INDICADORES QUE CONSIDERA DETERMINANTES PARA SER CLIENTE DE UMA COMPANHIA DE SEGUROS	105
4.13. DECLARAÇÕES IMPORTANTES CONSIDERADAS PELOS CLIENTES DAS COMPANHIAS DE SEGUROS	107
CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
SOBRE A AUTORA	115

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Associar as atividades das seguradoras ao Marketing, no que se refere ao conceito de encontrar a satisfação dos consumidores, parece, para muitos, inconcebível. Nos dias de hoje, as seguradoras, relacionam-se fortemente com a obtenção de lucros, gerando a uma incompatibilidade com a satisfação do cliente.

De facto, o grande segredo, e também a maior dificuldade na prática de Marketing, será provavelmente conciliar a satisfação dos clientes e os objetivos das organizações, o que, no caso específico das seguradoras, parece ser ainda mais difícil.

Em situações de oligopólios, monopólios e em ambientes de pouca competitividade, os clientes tendem a ser esquecidos ou deixados para segundo plano. Num passado relativamente recente, as seguradoras contavam com um ambiente redundante, no qual era favorecida a sua atuação no mercado sem a utilização do marketing em sentido mais amplo.

As grandes transformações de ordem política e económica mundial que surgiram nas duas últimas décadas têm provocado mudanças significativas no mercado bem como nas organizações.

A globalização, impulsionada pela evolução da tecnologia e dos meios de comunicação, tem desenvolvido um papel preponderante na clara redução das distâncias entre as comunidades, tornando os mercados mais próximos e competitivos.

As grandes mudanças que têm vindo a ocorrer progressivamente na economia tiveram como consequência um aumento efetivo da concorrência e da competição entre as empresas; passaram a existir mais riscos e oportunidades para todos os implicados no processo, o que tem levado empresas a fazer melhorias significativas não apenas para poderem competir e progredir no mercado, mas igualmente como meio de sobrevivência.

É certo que ninguém está livre do impacto da globalização e muitas organizações têm sido arrastadas pela mudança através da implantação de novas estratégias, programas de qualidade, reestruturações ou de fusões e aquisições para, desse modo, fazer frente às transformações que têm vindo a ser materializadas, pois as

estratégias utilizadas anteriormente parecem não produzir os mesmos resultados nesta nova era competitiva que surge no interior das empresas.

A competitividade do mercado e a acessibilidade à informação têm provocado grandes mudanças no comportamento dos consumidores, que, assim, se tornam cada vez mais exigentes e menos fiéis às empresas. Esse facto faz com que algumas organizações estejam a voltar-se para o mercado, adaptando os seus produtos às estratégias dos clientes com o intuito de assegurar e fidelizar os clientes, com vista à obtenção permanente de lucro.

Esta nova realidade de escolhas explosivas e mudanças inesperadas conduz à necessidade de mudança nas relações de troca no mercado, como seja, entre os consumidores e as empresas. Surge, então, a oportunidade de implantação do *Marketing de Relacionamento*, aquele cuja finalidade é a de integrar o cliente na empresa, de forma a criar e a manter uma relação de longo prazo que conduza à fidelização do cliente.

Para que se possa criar uma vantagem competitiva e duradoura no mercado, através desta fidelização, é necessário que as empresas mantenham relações fortes não apenas com os clientes, mas também com fornecedores, distribuidores e todos aqueles que fazem parte do processo de troca.

As transformações ocorridas nas organizações, no que concerne à faceta de atendimento (para clientes, enquanto pessoas físicas) na Indústria Seguradora, as empresas delineiam estratégias de segmentação para os seus clientes, procurando traçar estratégias específicas para cada segmento de mercado. Este procedimento não é uma solução suficiente para os manter fiéis à empresa.

Com estratégias de segmentação comportamental, as Instituições procuram satisfazer as necessidades dos seus clientes com produtos e serviços mais adequados a si. Contudo, para os conquistar de forma mais definitiva, a literatura sobre o assunto demonstra que é necessário que exista um relacionamento duradouro entre cliente e empresa.

Este livro visa explorar as oportunidades de prática do *Marketing de Relacionamento* na Indústria Seguradora, mais especificamente nas agências de seguros.

CAPÍTULO II

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O principal objetivo deste capítulo é delinear a importância do *Marketing de Relacionamento* como uma vantagem competitiva na fidelização de clientes.

Assim, estes assuntos demonstrarão a sua relevância através do seu contributo para o resultado final, ou seja, a sua utilidade traduzir-se-á na sua aplicação e no cruzamento das ideias fulcrais.

Inicialmente, foram descritas as várias definições de Marketing ao longo do tempo, a sua evolução, a sua contextualização na globalização e o cliente. Posteriormente, foi abordado o *Marketing de Relacionamento*, a sua comparação com o Marketing tradicional e a relevância do *Marketing de Relacionamento* no enquadramento fidelização do cliente.

2.1. MARKETING

Antes de dar início à abordagem do tema que constitui este estudo, revela-se importante verificar como se tem definido o conceito de Marketing ao longo dos tempos, a sua evolução e as mudanças nele ocorridas com a globalização.

2.1.1. DEFINIÇÃO DE MARKETING

Em 1960, de acordo com a American Marketing Association, o conceito de marketing era descrito como “o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”.

A Ohio State University, em 1965, definia Marketing como “o processo na sociedade pelo qual a estrutura da empresa para bens económicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da conceção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços”.

Philip Kotler e Sidney Levy, em 1969, sugeriram que o conceito de Marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas. No mesmo ano, William Lazer afirmava que o Marketing deveria considerar as mudanças verificadas nas relações sociais e David Luck menciona que “o Marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado”. Ainda em 1969, Philip Kotler e Gerald Zaltman

(1996) estabeleciam a expressão Marketing social como a criação, implementação e controle de determinados programas para influenciar a aceitabilidade das ideias sociais, envolvendo reflexões de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de Marketing.

Em 1974, Robert Bartls afirmava que, se o Marketing é para ser visto como abrangendo as atividades económicas e não económicas, provavelmente como originalmente concebido, o Marketing poderia reaparecer em breve com outra designação. Em 1978, o mesmo autor definia Marketing como o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produtos e serviços, criar a investigação para esses produtos e serviços e continuar a expandi-la.

Em 1980, Philip Kotler (1996) definia Marketing como uma atividade humana orientada para satisfazer necessidades e desejos através do processo de trocas. Mais tarde, em 1998, Kotler alterava a sua definição de Marketing para um processo social e geral pelo qual o indivíduo e os grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Para o autor, a definição de Marketing está baseada nos conceitos centrais das necessidades, desejos e procuras; produtos; valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; empresas e consumidores potenciais. Churchill e Peter (2000), afirma que a essência do Marketing é o desenvolvimento de trocas, nas quais as empresas e clientes participam voluntariamente em transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

Percebe-se que, ao longo do tempo, as orientações de Marketing se vão modificando, de acordo com as mudanças do próprio mercado. Primeiramente, as orientações tradicionais de Marketing focavam produção, vendas e Marketing. A orientação para a produção centrava-se em produzir bens e serviços eficientes, informava os clientes sobre eles e esperava que estes efetuassem a compra. Já a orientação para vendas preocupa-se em produzir produtos e serviços e levar os clientes a comprá-los. A orientação para o Marketing concentra-se em descobrir aquilo que os clientes desejam e precisam procurar, e também produzir produtos e serviços para oferecer a esses potenciais consumidores.

Hoje em dia podemos ainda considerar o Marketing voltado para o valor, que, para Churchill e Peter (2000), se preocupa em compreender os clientes e ambientes, criar um valor superior para os clientes e, quando apropriado, construir

relacionamentos duradouros. O autor reveste de valor o conceito de Marketing, sendo que, para o cliente, ele é a diferença entre as percepções quanto aos benefícios e quanto aos custos de comprar e usar produtos e serviços.

2.2. A EVOLUÇÃO DO MARKETING

Antes dos anos 60, além de estabelecerem relacionamentos em base individual com os clientes, as empresas tinham orgulho em manter relacionamentos especiais e duradouros. Esses relacionamentos individuais que mantinham os clientes fiéis às empresas foram sacrificados nos anos 60, 70 e 80, em favor da produção de massa e da distribuição. Nessas três décadas, parecia impossível atingir um ponto de volta para a base de relacionamentos que caracterizava os períodos anteriores. (Ferreira e Sganzerlla, 2000)

Por outro lado, os consumidores estavam também a operar uma mudança, pois começavam a procurar maior variedade de produtos e serviços. As organizações atentas às necessidades do mercado investiram nessa expansão, para melhor satisfazer essa nova procura. Mesmo aquelas empresas que sempre foram mais tradicionais no mercado efetuaram novos lançamentos. Os anos 80 foram, assim, marcados por uma estrutura de mercado mais complexa, onde as ofertas de produtos e serviços sofreram um aumento, provocando a divisão do mercado consumidor.

As empresas tinham de fazer o caminho de volta, isto é, aproximar-se novamente do cliente e estabelecer com ele um relacionamento duradouro. Para isso, as organizações tiveram de coletar dados e estudar informações sobre os vários segmentos, assim como proceder à pesquisa sobre os usos e atitudes dos consumidores. Gradualmente, os relacionamentos com os consumidores médios foram substituídos por relacionamentos pessoais com consumidores individuais. (Ferreira e Sganzerlla, 2000).

À medida que o mercado cresceu, mais complexo se tornou, pois, os custos, em média, também aumentaram. Por outro lado, a tecnologia evoluiu e ampliou a forma de comunicação com os consumidores, baixando custos e aumentando a capacidade de armazenagem de dados.

As empresas têm implementado as suas estratégias de Marketing, aproveitando-se de banco de dados ou da central de informações para manter um relacionamento individualizado e mais próximo com os seus clientes que se tornam o

objetivo de Marketing das empresas a partir dos anos noventa. (Ferreira e Sganzerlla, 2000)

A qualidade dos relacionamentos passa a ser um fator determinante para a sobrevivência das empresas, pois nesta nova era em que o indivíduo ganha nova dimensão, o Marketing necessita de aperfeiçoar as suas atuais formas de comunicar e de estabelecer um relacionamento duradouro com os clientes ou potenciais consumidores. (Bretzke, 2000)

2.3. A GLOBALIZAÇÃO DE MERCADOS E MARKETING

A globalização, que surge com a evolução da tecnologia, tem tornado os mercados mais próximos e mais competitivos. Levitt (1985), afirma que atualmente uma força poderosa leva o mundo a um único ponto convergente, sendo essa força a tecnologia. Já Naisbitt (2002) refere que as telecomunicações são a força que dá impulso e, ao mesmo tempo, cria a grandiosa economia global, que torna as suas partes menores e mais poderosas.

Com a globalização e o ingresso de novos concorrentes, a disputa pelo mercado tornou-se mais estimulada e, em consequência disso, as empresas tiveram de rever as suas estratégias e procurar novos caminhos que levassem a uma relação mais próxima com o cliente. A nova era competitiva e global, recém-instalada, é marcada pelo constante aumento da diversidade de produtos e de serviços. Conhecer o cliente e as suas necessidades torna-se cada vez mais difícil, uma vez que os consumidores se têm tornado mais exigentes e diversificados. Por outro lado, a complexidade da distribuição de produtos força o aumento dos níveis de canais, distanciando ainda mais a empresa do consumidor.

Para alcançar o cliente, as empresas têm diferenciado os seus produtos e serviços, facto que tem colaborado para tornar o consumidor ainda mais refinado, na medida em que ele afeere de um excesso de opções disponíveis. Outro fator que tem contribuído para o aumento da exigência do cliente é o grande avanço ocorrido na tecnologia da informação. Cada vez mais consumidores podem aceder à Internet e verificar as inúmeras opções de produtos e serviços que têm à sua disponibilidade, com baixo custo e em tempo real. Os consumidores têm procurado o que melhor atende às suas necessidades e com preços mais atrativos.

A tecnologia e o Marketing já foram considerados conceitos opostos. A impessoalidade da tecnologia e a especialidade humana do Marketing pareciam estar em constante divergência. Porém, administradores, levados a pensar em custos, descobriram ganhos reais com o uso da tecnologia para efetuar operações que anteriormente poderiam ser consideradas caras e arriscadas. A importância da tecnologia é evidente, pois descobriu-se que ela permite que a informação flua bilateralmente entre o cliente e a empresa.

A evolução da tecnologia veio proporcionar às empresas o que elas necessitavam, ou seja, informações sobre os clientes. Atualmente, as empresas utilizam os bancos de dados ou a central de informações para implementar as suas estratégias de Marketing.

Nesse novo ambiente globalizado e competitivo torna-se conveniente a utilização do *Marketing de Relacionamento* como estratégia promotora das relações de troca no mercado.

2.4. O CLIENTE

As profundas mudanças ocorridas nas últimas décadas, com a globalização e o avanço da tecnologia, alteraram também o comportamento humano, impondo novas necessidades.

Ferreira e Sganzerlla (2000) afirmam que o ser humano não poderia limitar-se a ficar a observar de forma perplexa essas mudanças sem passar ele mesmo por profundas modificações. As pessoas também sofreram mudanças, pois começaram a procurar mais conhecimento, informação, agilidade e iniciativa, que, por sua vez, se repercutiram no aumento do seu nível de exigência.

O consumidor veio, desse modo, encontrar o seu perfil alterado; muda igualmente os seus hábitos de consumo, de lazer, de trabalho, de comunicação e passa a estar mais bem informado em relação ao que sucedia no passado e, conseqüentemente, passou a decidir melhor. Atualmente, o cliente tem exigido produtos de alta qualidade, ampla variedade de funções, preços satisfatórios, bom atendimento, produtos personalizados e atenção especializadas.

Segundo Ferreira e Sganzerlla (2000), hoje as pessoas têm mais compromissos e menos tempo, exigindo mais facilidades e agilidade. Os consumidores têm-se tornado

cada vez mais conscientes dos seus direitos e das suas exigências quanto a produtos e serviços.

Devido à valorização da cidadania, os consumidores têm observado atentamente os passos das empresas, as suas ações sociais, os seus impactos no meio ambiente, quem são os seus fornecedores e quais os seus objetivos. O cliente de hoje tem ido ao encontro do que melhor possa atender às suas necessidades, dado que o nível de exigência por si reclamado tem aumentado consideravelmente.

2.4.1. O CLIENTE E A PERCEÇÃO DO VALOR AGREGADO

Kotler (1996) fixava na década de 1960 que a primeira tarefa de uma empresa deveria ser “criar consumidores”. Porém, atualmente, o principal objetivo das organizações tem sido descobrir como é que os consumidores fazem as suas escolhas perante tantas opções de produtos, marcas e preços.

É importante, então, perceber o valor que o cliente atribui a produtos e serviços e esta deve ser uma busca constante para as organizações. (Ferreira e Sganzerlla, 2000)

Os consumidores fazem as suas escolhas com base na oferta que lhe entrega o maior valor. Esse valor, entregue ao consumidor, é obtido como a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. O valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. Já o custo total do consumidor acumula o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço. (Kotler, 1996)

O valor nem sempre é o mesmo, porque as pessoas encontram-se em permanente mudança. Segundo Ferreira e Sganzerlla (2000), atualmente não se vende produto, vende-se valor. Os autores assumem que, nos dias de hoje, o valor de uso está a desaparecer, predominando o sinal de valor, ou seja, a forma como o cliente vê determinado produto.

Normalmente, o cliente percebe o valor como um conceito muito mais amplo, relacionado com a sua experiência de vida, fantasias e, principalmente, expectativas sobre o produto, criadas pela publicidade ou pelas interações entre si e o vendedor. Nem sempre o aspeto técnico domina a experiência sobre determinado produto. Por isso, o que deve predominar para as empresas é o valor, na forma como é percecionado pelos clientes.

O cliente é influenciado pelo modo como recebe o serviço e como vivencia a relação. Se uma reclamação for resolvida com resultados satisfatórios para ele, a

empresa terá boa qualidade na sua avaliação, mas se, por sua vez, o cliente ficar menos satisfeito, ou a obtenção de resultado tiver sido problemática, ele irá simplesmente avaliar toda a empresa, os seus produtos e serviços como ineficiente e, imprescindivelmente, irá sentir-se lesado. (Ferreira e Sganzerlla, 2000)

2.5. MODELOS DE CONSUMIDOR: QUATRO VISÕES DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DO CONSUMIDOR

Os autores Schiffman e Kanuk (2000) argumentam que algumas escolas desenvolveram modelos de consumidores, ou seja, como e porquê as pessoas se comportam de determinada forma.

Apresentam-se quatro visões diferentes: visão económica, passiva, cognitiva e emocional.

a) Visão Económica

Este modelo encara o consumidor de uma forma racional e consciente de todas as alternativas de produtos disponíveis, sendo capaz de classificá-las isoladamente. Pesa os seus benefícios e desvantagens, conseguindo identificar a melhor hipótese. Contudo, nem sempre os consumidores possuem toda a informação necessária à escolha racional, nem controlam conscientemente o grau de motivação que os move. Observam-se diversas razões que contrariam esta teoria, nomeadamente:

- as pessoas são limitadas pelas suas próprias habilidades, hábitos e reflexos;
- os objetivos e valores do indivíduo condicionam-no;
- o conhecimento é outro fator que limita os seres humanos.

Assim, o modelo racional é considerado idealista e simplista, na medida em que os consumidores não maximizam as decisões em termos económicos (relação quantidade-preço, utilidade marginal ou curvas de indiferença).

b) Visão Passiva

Contradizendo a visão anterior, a visão passiva infere que o consumidor é um ser passivo e submisso, que se deixa influenciar pelos esforços promocionais do Marketing; no fundo, o consumidor é equiparado a um objeto manipulável. Apesar disso, a verdade é que, em muitas ocasiões, o consumidor procura informação acerca do produto, pondera a hipótese que mais o satisfaça, podendo a seleção coincidir com uma compra por impulso, em que é dominado pelo seu estado de espírito. Mais uma vez, a visão não é realista, mas sim simplista e ingénua.

c) Visão Cognitiva

Esta visão classifica o consumidor como interveniente solucionador pensante de problemas, isto é, procura informação acerca dos produtos ativa e receptivamente, avaliando a mesma informação sobre as marcas e empresas. Assim, verifica-se o processamento de informação que conduz à formação de preferências e, finalmente, às intenções de compra. Acrescentar que esta escolha pode ser feita por outra pessoa especialista no assunto em questão. Comparando esta visão com a económica, conclui-se que não implica que o consumidor possua toda a informação disponível, mas limita-se a algumas opções, cujo conteúdo já é suficiente para a escolha. Os atalhos heurísticos surgem neste contexto como facilitadores do processo de tomada de decisão, adotando-se, simultaneamente, mecanismos para filtrar o excesso de informação.

Concluindo, esta visão situa-se entre as anteriores, dado que o consumidor procura informação suficiente acerca do produto, mas não tem pleno conhecimento das alternativas existentes.

d) Visão Emocional

Esta visão foca a associação de determinadas compras a sentimentos e emoções, tais como felicidade, medo, amor, esperança, sexualidade e fantasia. Contudo, os profissionais de Marketing preferem encarar o consumidor com base nas visões passiva e económica. Assim, a visão emocional retrata a decisão impulsiva ou emocional e envolve os indivíduos nas emoções anteriormente mencionadas.

Certamente, muitas compras efetuadas recentemente tenderão para a visão emocional, na medida em que nos deixamos levar pela emoção, em vez de pesquisamos cuidadosamente, ponderarmos e avaliarmos as opções disponíveis do produto/serviço. Apesar de o consumidor não se dedicar à pesquisa da informação, a compra emocional é, também, racional, pois satisfaz emocionalmente o consumidor, que tem disso consciência. Nestes produtos encontramos, por exemplo, as marcas dos automóveis, que, são compradas de acordo com o *status* que transmitem. É por estas razões que os anunciantes optam por orientar a comunicação para o sentimento.

O humor é um dos sentimentos mais utilizados para elevar o estado de espírito do consumidor, criando ambientes em torno dos produtos, influenciando quando os consumidores compram, onde compram e se fazem ou não as compras sozinhos. Paralelamente, é importante referir que o humor determina a atmosfera do ponto de

venda, afetando a forma como o consumidor o vê, bem como o nível de recordação dos anúncios, visto as pessoas com humor positivo terem tendência para memorizar mais facilmente a comunicação do produto.

2.5.1. UM MODELO DE PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DO CONSUMIDOR

Com base na obra dedicada ao Comportamento do Consumidor, Schiffman e Kanuk (2000) revelam um modelo de processo de tomada de decisão do consumidor, composto por três fases: *input*, processo e *output*. Deste modo, retrata-se um consumidor cognitivo, que visa a solução de problemas e, por vezes, emocional.

Aprofundando cada uma das fases, teremos:

a) *Input*

Consiste nas influências externas ao consumidor que servem de fontes de informação acerca dos produtos, imputando os seus valores, atitudes e comportamentos, provindo tanto de atividades de Marketing (empresa do produto), como de vetores socioculturais. As primeiras, atividades de Marketing, trabalham no sentido de, através dos 4 p's do Marketing mix (produto, preço, comunicação e distribuição), chegar ao consumidor, informando-o e persuadindo-o da compra do produto. Neste sentido, é importante as empresas fazerem estudos de mercado para avaliar até que ponto a mensagem passada para o exterior corresponde aos objetivos, já que a percepção do consumidor pode não ir ao encontro desta.

Quando se referem os *inputs* socioculturais, pensa-se em influências não-comerciais, ou seja, aqueles que não têm como fonte a empresa representante do produto. Logo, e como exemplos, observam-se os comentários de influenciadores próximos (família e amigos), bem como artigos publicados em revistas especializadas e, para além disso, a classe social, a cultura e a subcultura. Os códigos de conduta comportamental não-escritos são outra fonte influenciadora do consumidor, pois descrevem as tendências da época, avaliando o que está “certo” ou “errado” (para citar um exemplo, há uns anos atrás era impensável o homem usar produtos de cosmética e, atualmente, trata-se de uma prática comum). Embora estes fatores não determinem a escolha de um produto específico, podem evitar a escolha de outro.

b) *Processo*

Avançando com o conceito de “processo”, este diz respeito à forma como os consumidores decidem. Associada a esta temática, encontra-se a influência do campo psicológico do consumidor, isto é, as influências internas, tais como a motivação, a

percepção, a aprendizagem, a personalidade e as atitudes. O processo subdivide-se em três fases: reconhecimento da necessidade, procura de pré-compra e avaliação das alternativas.

O reconhecimento da necessidade ocorre quando o consumidor tem consciência de que tem um problema para resolver e pode surgir sob a forma de estado real – quando um produto deixa de satisfazer as necessidades do consumidor – ou estado desejado – quando queremos uma coisa nova, que nunca possuímos anteriormente. Simultaneamente, este processo pode ser simples, quando se trata de necessidades automáticas, com as quais se lida quotidianamente (ter fome e comprar uma sandes), ou complexo, cuja necessidade vai surgindo lentamente e à medida que o estado atual se distancia do desejado.

A segunda fase do processo, a procura pré-compra, dá-se quando o consumidor sabe que tem uma necessidade e deseja satisfazê-la. É mais fácil e rápido quando o consumidor já experimentou um produto semelhante; caso contrário terá de procurar informação externamente. Assim, a memória é uma fonte de informação interna e, geralmente, é por aqui que começa o processo. Quanto mais rica for essa informação, menor investimento será feito em fontes externas. O consumidor combina a informação interna (memória e experiências anteriores) com a externa proveniente da influência do Marketing, bem como de fatores socioculturais.

O risco percebido associado ao produto determinará a qualidade da informação, na medida em que, se o produto apresentar um risco elevado, o consumidor tenderá a avaliar a informação mais complexa, perdendo mais tempo e tornando as compras mais positivas e envolvendo-se com o produto. Quanto menos o indivíduo sabe sobre o produto e quanto maior é a importância da sua compra, mais tempo dedicará à procura de informação. Esta situação leva à preocupação das empresas em comercializar produtos de qualidade, elevando os seus pontos fortes.

Mais uma vez, os fatores situacionais são relevantes, pois expõem o consumidor à necessidade que, por seu turno, produzirá uma resposta a compra de um determinado produto.

c) *Output*

Visando o objetivo de aumentar a satisfação do consumidor, o *output* refere-se não só ao comportamento de compra, mas, também, à avaliação pós-compra. Neste sentido, o primeiro, comportamento de compra, manifesta-se de três formas distintas

– compras experienciais (o consumidor compra o produto ou marca pela primeira vez e, por isso, em quantidades menores, testando-o); compras repetidas (intimamente ligado ao conceito de fidelização, o consumidor acredita e confia na marca em questão, adquirindo-a em grandes quantidades); compromisso de longo prazo (nem sempre é possível experimentar um produto sem comprá-lo, isto é, quando compramos uma máquina de lavar roupa experimentamo-la ao longo de um determinado tempo, prolongando a primeira experiência).

Retratando a avaliação pós-compra, pode frisar-se que estabelece o paralelismo entre as expectativas do consumidor e o desempenho do produto/marca, conduzindo à neutralidade (o desempenho corresponde às expectativas), desconfirmação positiva das expectativas (o desempenho ultrapassa positivamente as expectativas) ou à desconfirmação negativa das expectativas (desempenho abaixo das expectativas apresentadas pelo consumidor). Ao mesmo tempo, o consumidor pretende reduzir a dissonância cognitiva, na medida em que pretende confirmar se a sua escolha foi a mais apropriada. Para tal fim, redução da dissonância cognitiva, o consumidor tem ao seu dispor algumas estratégias, tais como a racionalização da sua decisão, a procura de anúncios que a reforcem (evitando os contrários), convencer os amigos e familiares a comprar a mesma marca ou procurar outros consumidores satisfeitos com a mesma referência.

Concluindo, a avaliação pós-compra é uma forma de experiência, cuja utilidade se resume às escolhas a realizar.

2.5.2. AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS

Ao ponderar o produto a seleccionar, o consumidor terá em conta a lista evocada de marcas (conjunto de marcas entre as quais deverá escolher), bem como o critério a adotar (por exemplo, experimentar a amostra de um perfume).

Aprofundando, a lista evocada é o conjunto de marcas que o consumidor tem em consideração quando pensa comprar determinada categoria de produto, visto já estar familiarizado ou lembrar-se de alguma experiência anterior. Paralelamente, o alvo considera algumas marcas inaceitáveis (inferiores) – lista inepta -, e outras indiferentes porque não possuem nenhuma vantagem em particular (lista inerte). Regra geral, a lista de marcas aceitáveis não ultrapassa as cinco. A exclusão das marcas da lista evocada dos consumidores deve-se a um dos seguintes aspetos: são desconhecidas para o consumidor devido à perceção seletiva realizada com base nos

anúncios *above the line*, respondendo unicamente aos estímulos daí provenientes; a qualidade e os atributos da marca, bem como o seu posicionamento são inapropriados; não revelam benefícios particulares para o consumidor, sendo-lhe indiferentes; as marcas são desprezadas porque não estão corretamente posicionadas e não se dirigem ao segmento de mercado respetivo; são avaliadas como incapazes de satisfazer as necessidades quando comparadas com as aceitáveis.

Deste modo, os *marketers* desempenham a função de trabalhar para a criação de uma imagem de marca favorável, nem que para isso seja necessário alterar os seus atributos e elevar a sua qualidade.

2.6. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Atualmente, as transformações ocorrem tão rapidamente e são tão imprevisíveis que os padrões e comportamento já estabelecidos no mercado não têm meio de sustentar-se. Mckenna (1999) assegura:

Nessa nova era competitiva acontecem várias coisas:

- a) A diversidade de produtos e serviços aumenta até em pequenos segmentos de mercado;
- b) A competição mundial aumenta;
- c) Os mercados ficam tão segmentados que os nichos de mercado tornam-se soberanos;
- d) As distinções entre produtos ficam pouco nítidas;
- e) Os ciclos de vida dos produtos são acelerados;
- f) Os canais de distribuição estão em fluxo constante. Embora ficar do lado do cliente seja preeminente, os canais muitas vezes apagam o diálogo com o cliente;
- g) Os médias promocionais tradicionais amplificam o nível de barulho e não se consegue comunicar mensagens claras. Começa a predominar a confusão;
- h) As organizações diminuem e reestruturam-se, procurando novas formas de fazer negócios;
- i) O ambiente de negócios e a criação de eventos competitivos são imprevisíveis;
- j) A previsão e as pesquisas não proporcionam um caminho de ação nítido.

O autor Vavra (1993, pp.26) assevera que a literatura atual e a American Marketing Association definem Marketing como “um processo social e gerido pelo qual os indivíduos e os grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e mudança de produtos, bens e serviços de valor entre si”.

Na visão do autor nesta definição de Marketing foram associados sete elementos-chave:

- a) Seleção de um mercado ou mercado-alvo;
- b) Identificação dos desejos, necessidades e contestações de um grupo selecionado do mercado;
- c) Combinação de produtos, bens e serviços existentes ou novos para atender esses desejos, necessidades e contestações;
- d) Entrega de satisfação;
- e) Estabelecimento e administração de um “processo de mudança” para fixar preços, promover e entregar produtos, bens ou serviços;
- f) Antecipação da mudança que ocorrerá no mercado-alvo e no ambiente.

Estes elementos colocam uma perspectiva que pode ser denominada de “Marketing de conquista”, que tem como objetivo principal canalizar todos os esforços e a gerar novos clientes.

Para Vavra (1993), na conquista de novos clientes, as organizações têm como prioridade os seguintes passos:

- a) Identificar um mercado-alvo;
- b) Determinar as necessidades do mercado-alvo;
- c) Combinar um produto ou serviço que elas possam produzir para atender as necessidades do mercado;
- d) Atrair um número máximo de consumidores no mercado-alvo para experimentar o produto ou o serviço;

Esta sequência repete-se nas organizações na tentativa de conquistar, cada vez mais, novos clientes.

Muitas organizações têm assentado os seus objetivos na conquista de novos clientes com a intenção de aumentar a sua faturação e os seus lucros.

Vavra (1993) coloca que “a busca por novos clientes envia profissionais de Marketing para missões ridículas, enquanto as empresas mantêm garantida a sua base atual de clientes”.

Para o autor, as empresas focadas em conquistar novos clientes, concentram os seus esforços e capital sobre esses potenciais clientes, mas frequentemente esquecem-se dos seus clientes atuais. Estas organizações assumem que o apoio ou patrocínio dos seus clientes atuais permanece, que o seu valor para a empresa é esquecido e que a sua contribuição para o lucro é tida como certa.

Presume-se que a satisfação do cliente atual continue. Muitas organizações falham na sua manutenção e quando esses clientes deixam de ser fiéis, as suas mudanças de preferência são justificadas racionalmente como “não podemos satisfazer a todos”.

A atração de novos clientes tem-se tornado um esforço de custos crescentes, pois manter o nível de propaganda necessário para a participação do mercado pretendido exige um nível de gastos que normalmente excede o que a maioria das organizações pode assumir atualmente. E, mesmo que o nível de gastos de propaganda seja viável, é questionável o seu valor para atrair novos clientes.

Competir neste novo mercado, mais agressivo, para conquistar novos clientes é a preocupação aparente da maioria dos profissionais de Marketing contemporâneo, pode ser visto como fácil, mas os clientes demonstram uma lealdade de marca muito pequena. O que é consideravelmente mais difícil é manter os clientes a comprar regularmente a mesma marca ou serviço. Considerando os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar com esta situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Logo, a retenção de clientes revela-se mais importante do que a atração de clientes. (Vavra, 1993)

Devido às mudanças de mercado, os profissionais de Marketing estão constantemente a criar facilidades, os planos atuais são ajustados e os planos futuros são estruturados tomando como base as novas alterações no mercado.

As profundas mudanças que têm vindo a ocorrer levam à necessidade da criação de novas abordagens para conduzir os negócios e o mercado, o que mostra que podemos estar em tempos de “reinventar” o Marketing. (Vavra, 1993)

Há a oportunidade da prática do *Marketing de Relacionamento*, estratégia que introduz novo paradigma para as relações de troca. Ao contrário do Marketing

tradicional, o Marketing de relações baseia-se na necessidade do relacionamento de longo prazo com o mercado, procurando a fidelização do cliente. As empresas tornam-se mais competitivas quando consolidadas na satisfação dos clientes. (Ferreira, Sganzerlla, 2000)

O *Marketing de Relacionamento* pode ser definido como a atração, a manutenção e, em organizações de multisserviços, o realce (aumento) do relacionamento com os clientes. A atração de novos clientes deve ser vista como um passo representativo no processo de Marketing e consolidar relacionamentos, transformar clientes em leais consumidores e servi-los é, de facto, Marketing. (Berry, 2001).

Vários são os autores que têm definido *Marketing de Relacionamento* como a relação entre comprador e vendedor, que uma empresa procura alcançar, fortalecer e desenvolver através de relações de longo prazo com atuais clientes potenciais.

Para Kotler (1998, pp.30), *Marketing de Relacionamento* “é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes chaves – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter a sua preferência e o negócio a longo prazo”.

O *Marketing de Relacionamento* é um desafio que compromete a empresa integralmente e todos devem estar sintonizados com os objetivos propostos, com as condições que lhes são requeridas e com as suas implicações para a empresa. Veja-se que qualquer empresa necessita de ampliar a sua capacidade de aprendizagem no mercado para fortalecer a sua posição competitiva, o que implica redirecionar os aspetos e o clima organizacional. (Ferreira, Sganzerlla, 2000)

Marketing de Relacionamento é a utilização de uma ampla gama de abordagens de Marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para identificar os clientes individuais de uma empresa, criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e os seus clientes e saber gerir esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa. (Stone, Woodcock e Machtynger, 2001)

Vários são os autores que têm enriquecido com contribuições para o conceito, de *Marketing de Relacionamento*. Porém, todos convergem para atender cada vez melhor as necessidades dos clientes, procurando um relacionamento duradouro de longo prazo que conduza à fidelização, ao aumento da produtividade e, conseqüentemente, à lucratividade.

Antes mesmo da era da Revolução Industrial, antes do surgimento dos produtos de massa e dos grandes médios recorria-se ao *Marketing de Relacionamento*. Esta

citação histórica é fornecida por Peppers e Rogers (2000, pp.19), classificando que o pensamento dos empresários da época era o de que o seu negócio coincidia exatamente com “a participação no cliente”. Ainda, segundo os autores, o comerciante era o responsável pelo Marketing e “suportava um banco de dados na cabeça”. Hodiernamente, a tecnologia da informação dá possibilidades às grandes empresas de serem tão eficazes nos relacionamentos pessoais quantos os pequenos comerciantes daquela época.

Na década de 80, a concorrência, baseava-se habitualmente na qualidade dos produtos e serviços. Atualmente, como requisito competitivo, a qualidade do relacionamento com o cliente é a medida mais apropriada do sucesso.

A terminologia *Marketing de Relacionamento*, de acordo com Bretzke (2001), surgiu com Berry, na literatura de Marketing de serviços, em 1983. Naquela época concebeu-se que a fidelização de clientes era uma forma de alcançar uma maior competitividade das empresas e uma maior satisfação dos clientes; definiu-se o *Marketing de Relacionamento* como a atração, a manutenção e o aperfeiçoamento de relacionamento com clientes. A atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo representante no processo de Marketing; solidificar relacionamentos, transformar a indiferença dos clientes em lealdade e servi-los deveria ser considerado Marketing.

Muitos autores têm procurado definir *Marketing de Relacionamento*. Há, contudo, uma ausência de consenso sobre o significado dessa expressão. Durante algum tempo o seu conceito foi considerado como uma abordagem referente às relações entre comprador e vendedor, por meio das quais uma organização procuraria estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais.

De acordo com Stone, Woodcock e Machtynger (2001), o *Marketing de Relacionamento* era, inicialmente, tido com uma disciplina resultante da associação entre Marketing de banco de dados, gestão de contas e prestação de serviços ao cliente. O seu sucesso dependia claramente da tecnologia da informação, através de uma aplicação planeada e sensata. Poucos previam as grandes mudanças na área da tecnologia da informação, sobretudo quanto à forma de gerir clientes. A absorção da nova tecnologia para gerir clientes, segundo os autores, apresentou-se de forma muito rápida, propondo-se:

- a) Aumentar a participação no mercado;
- b) Reduzir os custos da gestão de clientes;
- c) Recrutar clientes novos e de qualidade de maneira direcionada;
- d) Proteger e reter os clientes existentes;
- e) Extrair mais valor dos clientes existentes;
- f) Proteger a empresa dos clientes mais perigosos.

Mais recentemente, vários autores, alertaram para outros relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes. Segundo esta visão mais ampla, o *Marketing de Relacionamento* deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar a satisfação dos clientes.

Na definição de Peppers e Rogers (2000), a participação do cliente é considerada uma medida de sucesso mais relevante do que a participação de mercado, demonstrando que a manipulação e a gestão dos clientes, ao longo do tempo, tem maior relevância para a empresa do que a mera aquisição de clientes.

À medida que as organizações se aprimoram e investem esforços na tentativa de conquistar a fidelidade e ampliar a sua gama de clientes, novas relações com parceiros e clientes estão a ser implementadas, transformando o relacionamento no principal bem da empresa e, conseqüentemente, impulsionando o desenvolvimento de uma área dentro da disciplina de Marketing, conhecida como *Marketing de Relacionamento*.

É constante na literatura a atenção quanto à consistência deste relacionamento e o seu vínculo com o futuro – os clientes de amanhã, os funcionários de amanhã, os parceiros de amanhã. Quanto mais fortes e consistentes os relacionamentos, maior a sua durabilidade e menores as probabilidades de acabarem. Como exemplo, a afirmação de Berry (2001) de que um relacionamento existe quando alguém faz uma progressão de experiências anteriores que provavelmente continuarão no futuro.

A respeito de futuro, Mckenna (1999) comenta que “a credibilidade de uma empresa num mercado, depende das relações preparadas por ela” e, se as relações são a base de escolha do cliente, verifica-se que o novo Marketing não será usado somente para vender, mas definirá como uma empresa fará os seus negócios.

Para Kotler (2000), o *Marketing de Relacionamento* tem como finalidade estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes – chave: clientes, fornecedores e/ou distribuidores, de maneira a ganhar e reter a sua preferência a longo prazo. Estes relacionamentos estabelecem sólidas ligações económicas, técnicas e sociais entre as partes, resultando na construção de um património corporativo singular, denominado de rede de Marketing.

O Marketing não deve ser mais uma função, mas uma forma de fazer negócios que integra o cliente à elaboração do produto, desenvolvendo um processo sistemático de interação que dará segurança na relação cliente – empresa, refere o autor Oliver (1999). A mudança fundamental no papel e no objetivo do Marketing, que agora passa de manipulador a integrador do cliente, de dizer e vender, a comunicar e a partilhar conhecimentos.

Stone e Woodcock (1998) definem o *Marketing de Relacionamento* como o uso de uma gama de técnicas e processos de Marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente, procurando identificar os clientes de forma individualizada e nominal. Consiste em criar um relacionamento entre a empresa e esses clientes e em administrar esse mesmo relacionamento para o benefício dos clientes e da sua empresa. Traduz-se, desta maneira, numa relação proveitosa para ambas as partes.

Vavra (1993) entende que, partindo da perspetiva do cliente, a compra também passa a ser encarada como um relacionamento, no qual o cliente sente a necessidade de uma interação constante com a organização de venda. É de supôr então que também é interesse do cliente manter um relacionamento duradouro, já que a confiança estabelecida lhe traz também resultados intangíveis, tais como a comodidade e a confiança, por conhecer a empresa ou organização. Ora, esse facto inspira a confiança que é adquirida pela experiência.

Essa afirmação é seguida por Whiteley (1995), quando adota como base o resultado de uma pesquisa feita em todo o mundo pela firma de consultoria *Fórum Corporation*, que identificou algumas importantes necessidades que determinam o nível de satisfação dos clientes, uma das quais é pertinente citarem: a necessidade de se relacionar – o que não significa adulação, amizade, jantares ou diversão, mas sim ajuda para tomar a decisão certa.

O gerente torna-se conselheiro ou consultor. Isso só se consegue se a empresa estiver estruturada para conhecer o cliente, a sua individualidade, necessidade, com

um sistema de dados eficiente para transmitir ao funcionário de contacto direto a informação necessária para o bom atendimento das necessidades do cliente.

Gordon (1998) apresenta o *Marketing de Relacionamento* como o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhar dos seus benefícios durante toda uma vida de parceria. Completa ainda que tal processo envolve a compreensão, a concentração e a administração de contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e para compartilhar valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

Considerando a necessidade de interdependência e alinhamento organizacional, pode-se concluir que todos os componentes desse mercado quando, integrados com benefícios mútuos e satisfeitos, criam uma relação de parceria duradoura.

Percebe-se, nas várias definições da literatura que, para que um canal de relacionamento possa ser viabilizado, muitas vezes são necessárias mudanças estratégicas, avaliações dos processos e das dimensões de contactos com os clientes. Sendo os relacionamentos bens essenciais para a empresa, é imprescindível que todos os componentes da organização estejam unidos no sentido de construí-los.

Segundo Las Casas e Luzze (2001), a implantação do conceito de *Marketing de Relacionamento*, envolve mudanças na cultura e valores organizacionais, alterações na forma e compreensão dos recursos humanos, inovações na sistematização de processos, compreensão tecnológica, e aperfeiçoamento da gestão, incluindo o estilo de liderança de que a empresa dispõe.

O novo Marketing baseia-se no conhecimento e na experiência. O conhecimento da tecnologia, da concorrência, dos seus clientes e da própria organização, dos seus recursos, planos e formas de fazer negócios. São formas de integração do cliente, criando produtos que o satisfaçam e que atendam também à estratégia da empresa. Valoriza e volta a mente do cliente para os chamados nichos de mercado através da segmentação, verificando não só onde estão as suas melhores potencialidades, como também desenvolvendo relações de infraestrutura com fornecedores, revendedores, sócios e usuários que ajudarão a conferir-lhe vantagem tecnológica, segundo afirma Oliver (1999).

Oliver (1999) também apresenta como uma nova denominação para um *Marketing de Relacionamento* evoluído: o Marketing da intimidade, que dá ênfase à intimidade com o consumidor. Este tem como objetivo exceder as suas expectativas e a ação envolve a participação do consumidor e do público, que eram considerados nichos, passando a ser individuais.

Segundo Oliver (1999), a crescente dificuldade económica que chegou com o século XXI, acarretou consumidores mais sofisticados e informados, e uma concorrência global intensificada forçou outra abordagem do Marketing.

No Marketing da intimidade, o sucesso está nos produtores que conseguem efetiva e eficientemente envolver o consumidor individual no processo de criar e entregar o produto ou serviço desejado. O objetivo é desenvolver uma situação na qual a venda é o pico de um longo processo de integração do consumidor em estágios significativos da atividade comercial. Os conceitos de massa e grupos de consumidores deram lugar, em última análise, à ideia de um único indivíduo como segmento. Oliver (1999, pp. 94).

Nos últimos anos, de acordo com Peppers e Rogers (2000), foram criadas novas tecnologias e aplicações informáticas para ajudar as empresas a gerirem as suas interações com os clientes. Essas novas tecnologias abrangem todo o processo de relações com os clientes. Cada vez mais as empresas estão a aprender a personalizar em massa os seus produtos e serviços, de forma a oferecer produtos configurados com exclusividade para clientes únicos em resposta às suas interações e especificações individuais.

Ora, isso exigiu uma maior reflexão por parte das empresas, a respeito do mecanismo de desenvolvimento e gestão dos relacionamentos com os clientes. O resultado, segundo os autores, foi que a teoria e a prática da gestão do relacionamento com os clientes foram apuradas, aperfeiçoadas e construíram, assim, um grande centro de conhecimentos. Os resultados esperados são: centro de relacionamento ágil e eficiente, conhecimento do mercado; a facilidade na fidelização dos consumidores à marca e aos canais de venda; o fortalecimento da imagem da marca junto dos clientes.

Ao analisar as influências do *Marketing de Relacionamento* nos quatro pilares do Marketing, Gordon (1998) contribuiu substancialmente para a teoria, sintetizando as novas variáveis a administrar. São os 11 *c's* do *Marketing de Relacionamento*, apresentados na figura indicada a seguir.

OS 11 C'S DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	
1. Cliente	Definir quais os clientes a atender, o vínculo e outros objetivos a serem alcançados, além da estratégia a seguir;
2. Categorias	Definir a meta das ofertas de produto e serviço a serem oferecidas aos clientes;
3. Capacidades	Estabelecer quais as capacidades necessárias à empresa para ofertar o valor desejado pelos clientes;
4. Custo, lucro e valor	A construção do lucro do cliente, por meio da criação de novos valores com os clientes e com a partilha dos mesmos;
5. Controlar o contacto com os processos monetários	A administração e o controlo dos processos associados aos contactos da conta através da garantia de recolha de dinheiro e, assegurar que os mesmos sejam desempenhados efetivamente no interesse mútuo: cliente-empresa;
6. Colaboração e integração	A atuação de forma a garantir o acesso aos principais tomadores da decisão, no apoio apreendido em conjunto, na divisão e colaboração estratégica operacional para a integração dos aspetos de negócios do cliente com os do fornecedor;
7. Customização	A criação de valor para o cliente implicará na customização de aspetos desenvolvimento do produto e serviços, e da produção e distribuição dos mesmos durante toda a sua vida útil;
8. Comunicação, interação, posicionamento	O envolvimento do cliente com comunicações interativas em tempo real, além da administração do posicionamento da empresa em relação ao cliente;
9. Cálculos sobre o cliente	O acompanhamento do desempenho da empresa na mente do cliente, bem como a avaliações do cliente e o progresso no aprofundamento do vínculo com o mesmo;
10. Cuidados com o cliente	O desenvolvimento e a administração de processos para fornecimento de informação em tempo real, bem como o treino, o retorno e a restituição, e quaisquer outros serviços relevantes exigidos para aumentar, o valor do produto ou serviço ao cliente
11. Cadeia de relacionamentos	Compreende as ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos, permitem à empresa criar o valor final que os clientes desejam, centrando-se no cliente.

Figura 1 - Os 11 C's do Marketing.

Fonte: Adaptado de Gordon (1998, pp.86).

2.6.1. VARIÁVEIS PARA O SUCESSO DE UM PROGRAMA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Os componentes e variáveis para o sucesso do *Marketing de Relacionamento* mais profunda e comumente defendidos por vários autores são apresentados conforme a figura abaixo:

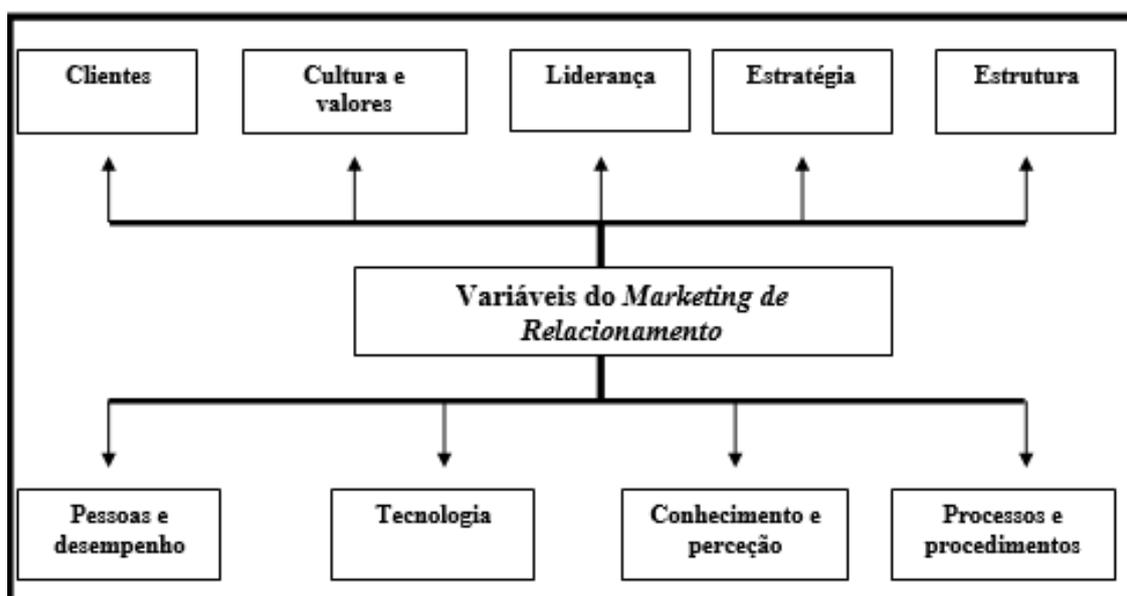


Figura 2 - Variáveis do Marketing de Relacionamento.

Fonte: Adaptado de Nickels e Wood (1999, pp.421).

2.6.1.1. CLIENTES

As definições que surgem na literatura para designar clientes possuem um caráter muito amplo. Veja-se, a título de exemplo, a definição de Nickels e Wood (1999, pp.421): “indivíduo ou organização que compra ou troca algo de valor pelos produtos da empresa”.

Reconhecer a importância e dar a devida atenção ao público interessado (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores) é o que a grande maioria das empresas está a fazer com vista a alcançar os lucros desejados.

Sem clientes não há negócios, Kotler (1998). Vale a pena salientar que todos os *Stakeholders* são importantes e devem ser considerados como clientes, não apenas objetivando o lucro da empresa, mas criando uma parceria lucrativa para todos os envolvidos. Será isso é que sustentará a empresa.

Há que destacar que os concorrentes também oferecem vantagens semelhantes. Kotler (2000) afirma que as empresas estão a criar a retenção de clientes ao invés de simplesmente conquistarem novos clientes. Mas como já não são leais, possuem múltiplas escolhas no mercado, ao mesmo tempo que os produtos e serviços das empresas concorrentes estão a atingir uma identidade crescente.

Os clientes esperam, segundo Stone e Woodcock (1998), que os seus relacionamentos com as empresas sejam geridos. Desta forma, a chave para o Marketing competitivo está na satisfação das expectativas relevantes do cliente de forma melhor do que aquela proporcionada pelos concorrentes. Na visão dos autores, o relacionamento entre empresa e cliente inclui:

- a) Os meios de comunicação através dos quais ocorre o contacto (correio, telefone, encontros presenciais);
- b) A frequência dos contactos (*timing*);
- c) Com quem é feito cada contacto (departamento, pessoa);
- d) O objetivo dos contactos (assuntos abordados);
- e) As informações trocadas em cada contacto;
- f) Os resultados provenientes de cada contacto;
- g) O custo dos contactos com o cliente.

Em relação ao conhecimento e perceção do cliente, Gordon (1998) afirma que devem ser tidos em conta os seguintes atributos:

- Infraestrutura tecnológica que apreenda, armazene e processe os dados necessários e que resultem no conhecimento sobre o cliente, além de uma arquitetura tecnológica que coloque esses dados no centro estratégico;
- Cultura e liderança que crie e valorize o conhecimento e a perceção sobre o cliente;
- Estratégia explícita para recrutar, formar e preservar profissionais que vejam o cliente como centro do trabalho;
- Processo de negócios, recompensas e reconhecimento de maneira a criar os níveis de aprendizagem sobre o cliente para o pessoal interno: a aprendizagem individual; a aprendizagem em equipa dentro da empresa; a aprendizagem em equipa entre a empresa e outras empresas com as quais ela realiza negócios,

tais como fornecedores e os canais intermediários de distribuição; e a aprendizagem em equipa com os clientes.

A adaptação do cliente à empresa é o resultado da metodologia de voltar a empresa para o mercado e, quando há opção por esta estratégia, torna-se necessário estruturar e persuadir a organização para tal. Assim sendo, as principais capacidades que uma empresa deve desenvolver, tendo em consideração o *Marketing de Relacionamento*, são: o pessoal; o processo; a tecnologia, o conhecimento e a perceção.

Os clientes podem ensinar às empresas o que lhes seja oferecido, de acordo com Berry (2001). Empresas de relacionamento captam e utilizam esse conhecimento e tornam difícil para os clientes desprezar essa relação. É o que se pode chamar de aprendizagem contínua sobre os clientes.

Desta forma, a capacidade de agradar os clientes é um desafio para as empresas, tendo em vista que cada vez mais eles procuram, produtos superiores e adaptados às suas necessidades, fornecidos com rapidez, pelos menores preços e com serviços adicionais gratuitos.

2.6.1.2. CULTURA E VALORES

As organizações, para Wood Jr. (2000), têm-se deparado com cenários substancialmente modificados, significativamente mais dinâmicos do que os anteriores e tentam procurar uma adaptação a esses novos cenários. Como não há opção à mudança, é necessário o abandono da atitude reativa para assumir uma postura proactiva em relação às mudanças. Conhecer e compreender os mecanismos de mudança é um fator fundamental para se desenvolver e se manter no mercado.

Os autores enunciam que a gestão da organização passa obrigatoriamente pela compreensão do contexto social e cultural, pois o meio ambiente possui uma evidente influência nos valores, atitudes e comportamentos das pessoas que os compõem, refletindo-se quer nos processos decisórios quer nas formas de gestão.

A cultura e os valores da empresa devem apresentar-se bem definidas, de forma a criar um relacionamento duradouro e se transformarem em construtoras de relacionamento. Gordon (1998) afirma que, no *Marketing de Relacionamento*, os valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para criar relacionamentos duradouros.

2.6.1.3. LIDERANÇA

A liderança é essencial para o sucesso e para o comprometimento da empresa num *Marketing de Relacionamento*, portanto, todas as lideranças da empresa devem estar comprometidas com o programa, tanto na abóbada como nos outros setores. Lidar com sucesso junto aos clientes só é conseguido pelas organizações se todo o seu pessoal estiver totalmente orientado para o *Marketing de Relacionamento*.

O comprometimento dos líderes é primordial para a eficácia do *Marketing de Relacionamento*; segundo Berry (2001), os líderes devem ser defensores da excelência em serviços. Para alcançar o sucesso aspirado os líderes devem lidar com o modelo, ter integridade, enfoque estratégico preciso, excelência operacional, extremo cuidado com a reputação da marca, formar relacionamentos baseados na confiança, generosidade, controle do destino da companhia, investimento no desenvolvimento profissional dos funcionários e obrigação de agir com espírito empreendedor.

Os líderes identificam problemas, propõem soluções e motivam as pessoas para a mudança, além de iniciarem programas para implementar mudanças nos sistemas e procedimentos. O principal papel do líder do *Marketing de Relacionamento* é assegurar que o aprendizado seja absorvido corretamente pela organização, pois, sem isso, até mesmo as melhores políticas de *Marketing de Relacionamento* correm o risco de falhar.

2.6.1.4. ESTRATÉGIA

A estratégia do reconhecimento de relacionamentos influencia na marcação e alinhamento dos recursos dentro de uma empresa, é o que coloca Gordon (1998) quando afirma: “a estratégia precisa ser centrada no cliente, com objetivos e estratégias de relacionamento voltadas para os clientes individuais” e aconselha ser necessário que a estratégia ocorra em vários níveis, mas esteja sempre centrada no cliente, que se transforma no fator relevante das estratégias de negócios.

Ainda conforme o autor, o crescimento sustentável deve vir de uma fonte estratégica e os negócios devem ser modelados de maneira a:

- a) Decidir o *mix* de clientes e o nível de recursos a ser aplicado a cada cliente;
- b) Desenvolver objetivos e estratégias específicas aos clientes (únicas por cliente);
- c) Identificar e implementar capacidades estratégicas integradas.

O foco estratégico é um fator que sustenta o sucesso na visão de Berry (2001). As empresas devem beneficiar de um conjunto claro de valores e de uma estratégia clara e estimulante; devem definir com clareza os negócios e criar sistemas de atividade

para implementá-los. É necessário ainda que sejam dinâmicas e inovadoras, procurando melhorar continuamente o valor das suas ofertas ao mercado, aumentando, desse modo, a distância dos concorrentes.

2.6.1.5. ESTRUTURA

A estrutura de uma empresa deve facilitar a sua estratégia, afirma Gordon (1998). A organização deve ir além da consideração das estruturas organizacionais tradicionais, pois a implantação do *Marketing de Relacionamento* pode resultar numa maneira totalmente diferente de estruturar a empresa e devem ser criadas maneiras de gerir as categorias de relacionamento.

Neste contexto, Berry (2001) analisa que as empresas que aspiram à excelência da execução de serviços criam estruturas institucionais para estimular e para executar inovações. São mecanismos integrais e estruturais encorajadores e facilitadores do melhoramento contínuo da organização.

Segundo o autor, John A. Murphy (2001, pp.198), toda a qualidade da iniciativa de melhoramento deve conter este aviso: “Quantas mais iniciativas de melhoramento o serviço der aos clientes, mais expectativas eles irão ter em relação ao serviço”. O autor refere ainda que os clientes são como as crianças mimadas, irão agradecer frequentemente pelo que lhes é dado, mas se cortarmos nas doações, rapidamente irão demonstrar o seu descontentamento.

O melhoramento contínuo começa com os processos de planeamento e operacionais. Ora, isto leva à identificação de “inputs” necessários e à avaliação de “outputs”. A partir deste ponto, o desempenho é examinado, os processos e os “inputs” modificados de modo a obter um melhor desempenho. Os princípios-chave para um contínuo melhoramento são a centralização no cliente, compreender o processo e envolver as pessoas, não apenas uma vez, mas constantemente. Assim, tudo o que for feito deve ter o propósito de melhorar a satisfação do cliente.

Os processos devem ser completamente compreendidos, e os meios providenciados para que possam ser realizados sem perda de tempo, materiais ou energia humana. O processo envolve subcontratados e fornecedores exteriores de bens e serviços. Estas pessoas devem também compreender e mostrar vontade de cooperar com as aspirações e objetivos da organização. Todos, na organização, devem trabalhar na mesma direção. A filosofia do melhoramento contínuo deve, se necessário, tornar-se um modo de vida para a organização. É, em parte, um assunto cultural.

O melhoramento contínuo é o caminho para uma maior satisfação do cliente. A procura de melhoramento contínuo descobre oportunidades ilimitadas. O melhoramento contínuo é um motivador de pessoas. Ele conduz toda a organização que compreende este facto para além de procurar dar satisfação e direciona-a para um serviço a clientes eficazes. Com a existência do melhoramento contínuo numa organização, os clientes podem olhar para fora, mas são incapazes de sair.

2.6.1.6. PESSOAS E DESEMPENHO

As pessoas são peças-chave de qualquer relacionamento. Gordon (1998) afirma que no *Marketing de Relacionamento* as informações sobre os clientes são colocadas na linha da frente, sendo que clientes e empresas interagem. Os profissionais da linha da frente – *front office* – e que executem essa interação – estão a ser formados, desenvolvidos e transformados em precursores de um processo de procura para uma aliança com o cliente e a sua preferência.

Na era do *Marketing de Relacionamento* as pessoas administram a tecnologia e os processos que resultam em valor com e para os clientes procurando conhecimento e perceção sobre eles. Berry (2001, pp.169) afirma que “quanto maior o envolvimento das pessoas na criação de valor para os clientes, maior o desafio” e “as empresas de serviços criam valor por meio do desempenho”. Por esta análise, percebe-se a qualidade do produto como uma função da qualidade de desempenho, o que, conseqüentemente, é uma função da capacidade e motivação dos que realizam as operações.

Em outra afirmação, o autor sustenta que os serviços realizados diretamente para os clientes são inseparáveis das pessoas que os realizam. Assim, entende-se claramente que serviços são contactos, e percebe-se que contactos são relacionamentos, e se estes relacionamentos forem efetuados eficaz e eficientemente, a questão fidelidade estará, por si só, alcançada. Assim sendo, tanto os serviços como os relacionamentos dependem das pessoas que os envolvem.

O sucesso de qualquer plano de Marketing depende da motivação e do esforço da equipa de trabalho e, mais especificamente, do Marketing interno. Os relacionamentos de uma empresa com funcionários e parceiros contribuem para o empenho e para a construção dos relacionamentos com os clientes. Para Berry (2001), se as empresas dependentes de mão de obra não cultivam relacionamentos baseados em confiança com seus funcionários, não conseguem também construir

relacionamentos com os clientes. Sob a ótica do desempenho, o relacionamento empresa - funcionário é excessivamente influenciador, do relacionamento empresa - cliente.

2.6.1.7. TECNOLOGIA

A maior parte das empresas precisa da tecnologia para permitir que o relacionamento com o cliente ocorra através de toda a sua cadeia de valor, diz Gordon (1998). O rápido desenvolvimento da tecnologia e declínio dos custos de memória, processamento, armazenamento e comunicação tornaram possível a produção e entrega dos produtos e serviços para o cliente, com preços acessíveis para este e para os fornecedores. Os computadores, os serviços *on-line*, fax, telemóveis, correio eletrónico e muitos outros progressos são ferramentas poderosas que ajudam a estabelecer e a incrementar os relacionamentos.

A adoção da tecnologia está no auge, o que quer dizer que: o cliente está a ser encaminhado para dentro da empresa, excedendo os seus limites. A informação apresenta um papel fundamental no *Marketing de Relacionamento*, uma vez que no centro desta abordagem está um banco de dados dos clientes, contendo informações não apenas relacionadas com estes, mas acerca dos relacionamentos, transações e contactos realizados. Estão a surgir mudanças na forma como os clientes podem interagir com a empresa em áreas como a da informação sobre produtos ou serviços, do atendimento ao cliente, dos projetos em cooperação, da organização do stock, logística e preço.

A tecnologia da informação facilita a aprendizagem eficiente sobre os utentes dos serviços e produtos e do desempenho de tarefas do *Marketing de Relacionamento*, aponta Berry (2001), isso só se torna possível devido aos seguintes fatores:

- a) Rastreio dos padrões de compra e relacionamento geral dos clientes existentes;
- b) Padronização dos serviços, promoções e preços, de acordo com necessidades específicas do cliente;
- c) Coordenação ou integração do fornecimento de múltiplos serviços para o mesmo cliente;
- d) Fornecimento de canais de comunicação empresa/cliente ou cliente/empresa;

- e) Minimização das probabilidades de erros e interrupções no serviço;
- f) Aumento das ofertas essenciais de serviço com ofertas extravaliosas;
- g) Personalização dos encontros de serviços com apropriados.

No caso da tecnologia da indústria seguradora, a adoção de programas modernos e eficazes pode ser um apoio a uma diferente prestação de serviços. A tecnologia está a ser adaptada para criar, intensificar e transformar os relacionamentos.

Mas, como não existe um modelo genérico para a construção deste centro de conhecimentos ou banco de dados, esses mesmos autores têm recomendado que se avalie constantemente o processo de armazenagem dos mesmos, para que os dados não fiquem desatualizados e para que se retenha apenas os que forem realmente utilizáveis em prol deste relacionamento.

Nos canais de distribuição, principalmente de agências e de pequenos escritórios de mediadores, já se apresenta uma mudança significativa: a utilização mais intensiva dos programas de emissão de apólices locais cria um melhor atendimento e mais rápido, impondo a necessidade de ferramentas e tecnologias para implementar essas mudanças. Concebe-se que o desafio é utilizar a tecnologia para que os processos se tornem mais automatizados e eficientes e que resultem em valor agregado para o cliente.

2.6.1.8. PROCESSOS E PROCEDIMENTOS

O centro de processos deve ser o cliente e os conceitos de produtos e serviços devem estar voltados para esta estreita ligação com ele. Isso requer, muitas vezes, que os processos sejam radicais ou ligeiramente alterados para uma abordagem de intensificação de relacionamentos, afirma Gordon (1998).

Para Stone e Woodcock (1998) os processos - chave de relacionamento com o cliente devem atender aos seguintes critérios:

- a) A equipa deve ter pleno conhecimento e perceção do processo;
- b) Os papéis são distribuídos com clareza, e a equipa precisa entendê-los e ter aptidões, tempo e recursos para desempenhá-los;
- c) O processo produz benefícios claros para os membros da equipa (os colaboradores trabalham melhor, com redução de tensão ou conflito);

- d) A equipa deve estar comprometida com o processo;
- e) O processo assegura que a informação certa esteja disponível, no momento certo e para as pessoas certas;
- f) O processo deve dar suporte aos objetivos de Marketing e permitir que a equipa os consiga alcançar.

Com essas afirmações, os autores estão a salientar que toda a organização da empresa deve girar em torno dos clientes e que os processos devem auxiliar o aperfeiçoamento deste relacionamento. Há que se considerar que estes processos também devem estar direcionados para os objetivos da empresa verificando se há benefícios mútuos.

2.6.2. MARKETING TRADICIONAL E MARKETING DE RELACIONAMENTO

No Marketing tradicional os consumidores não são feitos para manifestar as suas opiniões, mas sim para consumir os produtos que as empresas produzem e que muitas vezes impõem para alcançar os seus negócios. (Ferreira e Sganzerlla,2000).

Com o aumento da competitividade, para conquistar o mercado, as empresas utilizaram inovações e agregaram valor em relação à concorrência. Alguns novos conceitos passaram a fazer parte das organizações, tais como um bom atendimento, a satisfação e o valor do cliente, a retenção e a lealdade à marca. Ao mesmo tempo, a tecnologia passou a facilitar a comunicação entre as empresas e os consumidores.

A necessidade de aperfeiçoar e melhorar o relacionamento com o cliente introduziu no marketing novas teorias e ferramentas com base na informação que conduziu à gestão deste relacionamento.

O Marketing de conquista, ou seja, o Marketing tradicional, focado em quantidade e público de massa, deu espaço ao Marketing *one-to-one*, onde são personalizadas as interações com os diversos clientes como solução para alcançar vendas e tornar todos os clientes fiéis à marca.

Como atualmente os consumidores aumentaram os seus níveis de exigências e estão cada vez mais a solicitar serviços na forma de valor agregado, é de salientar o uso do *Marketing de Relacionamento*.

Para uma organização que, ao definir a sua estratégia, resolve optar pelo uso do *Marketing de Relacionamento*, pode significar uma mudança de postura e ter de mudar o seu foco que anteriormente pretendia apenas conquistar mercado e agora precisa

voltar-se para a conquista da satisfação dos clientes. O lucro do acionista será uma consequência direta do cliente satisfeito e do seu grau de lealdade à empresa.

As empresas que utilizam o Marketing tradicional ou de conquista não se preocupam com a satisfação do cliente, mas sim com a quota de mercado que possuem. Estas organizações substituem a sua base de clientes perdidos por novos clientes, recuperando financeiramente o seu lucro e para isto investem abruptamente em Marketing de conquista de modo a não perder a sua fatia de mercado. O Marketing de conquista não se preocupa nem com a permanência dos clientes nem considera a satisfação e as necessidades de clientes.

O *Marketing de Relacionamento* centra o seu foco em conhecer o cliente e estabelecer relações de longo prazo e duradouras com ele; visa também manter o cliente fiel ao produto ou à marca. As empresas voltadas para o cliente, que possuem os seus alicerces na maior satisfação deles, tornam-se mais competitivas.

No novo Marketing há a preocupação com todos os tipos de relacionamentos que possam influenciar na satisfação do cliente, nas relações entre comprador e vendedor, e nas relações com fornecedores e com funcionários. (Ferreira e Sganzerlla,2000)

No quadro que se segue, resumem-se as diferenças entre o Marketing tradicional e *Marketing de Relacionamento*:

Dimensões de análise	Marketing tradicional	Marketing de relacionamento
Objetivo	Fazer uma venda; Satisfazer o consumidor.	Criar um consumidor; Integração do consumidor.
Duração	Início e fim determinado.	Processo contínuo.
Compreensão do consumidor	Consumidor é desconhecido; Comprador e vendedor são independentes.	Consumidor é conhecido; Comprador e vendedor são interdependentes.
Domínio da função	Marketing mix.	Marketing interativo.
A tarefa de marketing e os critérios de performance	O acesso ao mercado é baseado no produto e no preço; Maior sensibilidade ao preço; Foco na conquista de novos clientes.	O acesso ao mercado é baseado em competência para resolver problemas; Menor sensibilidade ao preço; Foco no valor alcançado junto de clientes atuais.
Método	Negociação.	Colaborador e cooperativo.
Condução	Transações atrativas de curto prazo.	Comprometimento e confiança.
Estilo	Independência.	Dependência mútua.
Principais aspetos de troca	Foco em produto; Venda como uma conquista; Eventos discretos; Monólogo com a base de clientes existentes.	Foco em serviços; Venda como um acordo; Processo contínuo; Diálogo individualizado.
Domínio da função qualidade	Domina a qualidade como resultado.	A qualidade das interações cresce em importância e pode vir a ser considerada dominante.

Dimensões de análise	Marketing tradicional	Marketing de relacionamento
Quantificação da satisfação do consumidor	Monitorizando a participação do mercado.	Administração da base de clientes.
Sistema de informação do consumidor	Pesquisa da satisfação.	Sistema de feedbacks do consumidor.
Ao realizar o plano de negócios	Procura de conselhos e sugestões que podem ser considerados ou não.	Procura construir uma rede de relacionamentos.
Interdependência entre marketing, operações e pessoal	Interface com nenhuma importância estratégica.	Interface com substancial importância estratégica.
O papel do marketing interno	Marketing interno revela uma importância limitada.	Marketing interno de substancial importância estratégica para o sucesso.
Principal vantagem	Dinheiro na mão.	Conhecimento preciso das necessidades de mercado desenvolvido ao longo do tempo.
Principal desvantagem	Vulnerabilidade em razão da melhor oferta realizada pela concorrência.	Vulnerabilidade em razão da dependência da empresa.
Melhor denominação	Orientação de baixo para cima (bottom-line-oriented).	Orientação para o conhecimento (knowledge oriented).
Tendências	Estilo em declínio.	Estilo em crescimento.

Figura 3 - Marketing de Relacionamento e Marketing tradicional.

Fonte: Adaptado de Ferreira e Sganzerlla (2000, pp.41).

2.6.3. O FUNCIONAMENTO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

O *Marketing de Relacionamento* é um processo contínuo e, por isso, exige que a empresa procure o *feedback* dos clientes para poder avaliar se os seus desejos e necessidades têm vindo a ser atendidos. (Ferreira e Sganzerlla,2000)

Para o autor, o início do *Marketing de Relacionamento* deve consistir, acima de tudo, na vontade da empresa em implementá-lo, pois o seu sucesso depende de mudanças profundas no modo de pensar e agir empresarialmente. Para implantá-lo na organização é necessário que haja um conhecimento profundo de todos os que trabalham na empresa e que estejam seguros de que é este o objetivo central. O processo de *Marketing de Relacionamento* deve começar pela administração da empresa, pois envolve decisões estratégicas que, muitas vezes, podem significar desvios de direção.

Todo o processo de *Marketing de Relacionamento* envolve três dimensões de marketing baseadas em três variáveis-chave que interagem com essas dimensões, conforme a figura abaixo indicada:



Figura 4 - Dimensão e variáveis – chave do Marketing de Relacionamento.

Fonte: Adaptado de Ferreira e Sganzerlla (2000, pp.51).

Na dimensão filosófica, o *Marketing de Relacionamento*, enquanto cultura, é o centro do negócio, considerando a criação e a agregação de valor ao relacionamento, por meio de uma recompensa ao nível da cooperação mútua, para que o relacionamento se caracterize por uma estabilidade, amigável, baseado em confiança e comprometimento recíprocos.

O *Marketing de Relacionamento*, na sua dimensão estratégica, só é válido como fonte de vantagem competitiva, ou seja, agregar valor a ser entregue ao mercado e às empresas que são parceiras. Esse valor, porém, deve ser superior àquele que seria obtido em relacionamentos tradicionais, de pura transação, aquele que é difícil de ser reproduzido pela concorrência. Para construir esse valor importa estudar o mercado, conhecer os parceiros, o que só é possível por meio de relacionamentos de confiança e cooperação mútua.

Na dimensão tática, o *Marketing de Relacionamento* assume uma nova função, que segundo McKenna (1999), envolve a construção de relacionamentos e não a promoção de produtos.

No *Marketing de Relacionamento*, os quatro p's do Marketing mix (produto, preço, promoção e distribuição) deixam de ser parâmetros fundamentais para a promoção de trocas e passam a ser considerados aqueles que contribuem para os relacionamentos num contexto de redes e interações existentes, que podemos observar na figura seguinte:

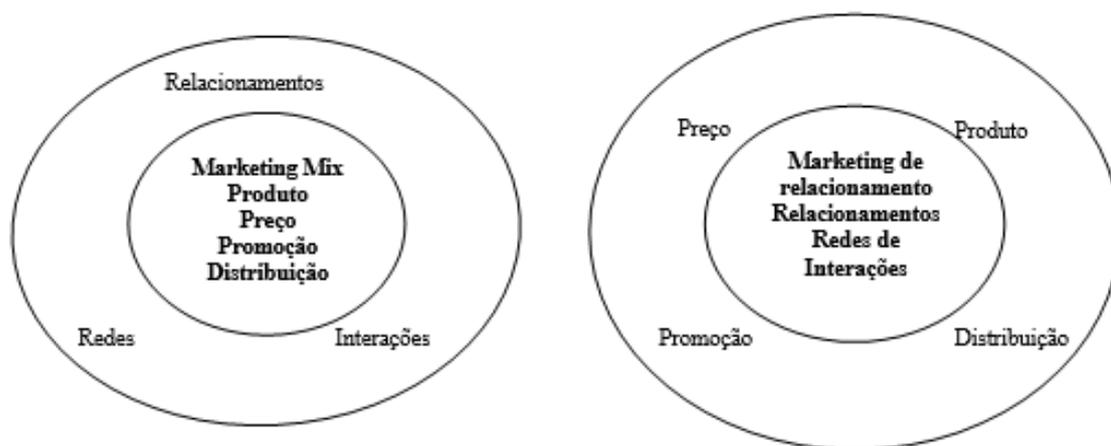


Figura 5 - Papel fundamental do Marketing e do *Marketing de Relacionamento*.

Fonte: Adaptado de Ferreira e Sganzerlla (2000, pp.53).

Pode verificar-se que a interatividade do processo exerce todo um papel fundamental no *Marketing de Relacionamento*. No Marketing tradicional, a interatividade serve de intermediária entre a produção e o consumo, enquanto que no *Marketing de Relacionamento*, ela funciona como intermediária entre a produção e o consumo.

O *Marketing de Relacionamento* apoia-se na dimensão interativa do Marketing de serviços e de uma gerência de qualidade. Para se obter relacionamentos com clientes e com outros parceiros duradouros e lucrativos, é importante existir interatividade entre a produção e o consumo. Depois de o produto ou serviço serem entregues, o que garante à empresa novas vendas é sua a interatividade com o cliente.

Entende-se que esta interatividade não pode existir apenas entre a empresa e o cliente, mas sim em todas as relações que envolvem a empresa e interferem na satisfação do cliente. Alguns autores classificam o *Marketing de Relacionamento* como um processo, sendo constituído por entradas e saídas. Requer às empresas a procura de *feedback* dos clientes para avaliar se as suas necessidades e desejos têm vindo a ser esperados.

Segundo estes autores, as entradas do processo são:

- a) Perceber as vontades dos clientes;
- b) Construir as parcerias com os clientes;
- c) Aumentar o poder dos funcionários;
- d) Gerir a qualidade total.

As saídas positivas do processo são:

- a) Satisfação dos clientes;
- b) Lealdade dos clientes;
- c) Alta qualidade dos produtos e serviços;
- d) Lucros maiores.

Podemos ainda observar que o *Marketing de Relacionamento* cria nas organizações atividades-chave (ou processos) que são considerados essenciais na retenção de clientes.

Podem enumerar-se algumas delas:

- a) Responder às necessidades dos clientes e aos seus pedidos rapidamente e com cortesia;
- b) Construir competência e profissionalismo no serviço pessoal direto ou indireto aos clientes;
- c) Aplicar conceitos e métodos de costumes de massa para criar produtos e serviços padronizados;
- d) Melhorar a relação de valor no que se refere ao preço pago de modo a reduzir os custos de fazer negócio;
- e) Desenvolver sistemas de informações de primeira qualidade;
- f) Organizar tempos de negócios e funções em torno dos clientes e ou dos mercados;
- g) Encorajar o envolvimento ativo de consumidores no processo de planejamento e melhorias de produtos e serviços;
- h) Construir uma cultura de firmeza centrada em sistemas de recompensa e reconhecimento de retenção e lealdade.

2.7. SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

A satisfação do consumidor pode ser entendida como o ponto em que a execução de um produto corresponde às expectativas do comprador (Bretzke, 2000).

Conforme Kotler (1998, pp. 53), satisfação “é o sentimento de prazer ou de decepção resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.

A definição de Kotler (1998) realça que a satisfação é a função do desempenho percebido e das expectativas. E afirma ainda que, se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito; se o desempenho atender as expectativas, o consumidor estará satisfeito, e se as exceder estará altamente satisfeito ou “encantado”.

As expectativas dos clientes são influenciadas pela experiência anterior de compra, recomendação de amigos e colegas, bem como de informações e promessas das empresas e/ou dos concorrentes.

Para Gianesi e Corrêa (1994) existem quatro fatores que influenciam as expectativas do cliente:

- a) Comunicação boca-a-boca: representa as recomendações que os clientes recebem de terceiros, de outros clientes que já utilizaram o serviço / produto considerado;
- b) Experiência anterior: o conhecimento prévio do serviço, através de uma experiência anterior, pode influenciar as expectativas que o cliente tem a respeito deste serviço;
- c) Necessidades pessoais: é o principal fator criador das expectativas dos clientes, pois é visando atender a estas necessidades que os clientes procuram um serviço;
- d) Comunicações externas: podem ser através de anúncios, propaganda, folhetos.

O autor refere ainda que existem dois principais fatores que influenciam a percepção do serviço prestado ao cliente: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente (durante ou após o processo).

Á parte do serviço que está a ser prestado e a comunicação transmitida ao cliente pode modificar a sua percepção, pois muitas vezes os clientes não estão cientes de tudo o que acontece no sistema de operações, principalmente no *back room*, para que eles possam ser servidos. A prestação do serviço é a principal responsável pela percepção do cliente em relação ao serviço. Para simbolizar o momento de contacto entre o fornecedor do serviço e o cliente foi criada a expressão “momento da verdade”. A percepção do cliente a respeito de um serviço é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada momento que o cliente entra em contacto com qualquer aspeto da empresa fornecedora de serviços. Durante a prestação do serviço, o cliente

vivencia uma série de momentos da verdade que ocorrem numa sequência específica e que se denominam de “ciclo de serviços”.

Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de procurar compreender melhor as expectativas dos clientes. A determinação dos critérios de maior prioridade pelos clientes, em determinado serviço do mercado, permite que a gestão das operações de serviço, desde o projeto do serviço até ao projeto de operação do sistema de operações, possa garantir o desempenho nestes critérios principais. Estes devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, por outras palavras, a qualidade do projeto e a qualidade da prestação do serviço. (Gianesi e Corrêa, 1994)

2.8. SETOR DE SERVIÇOS

É ténue a diferença entre as empresas industriais e as de serviços. Se analisarmos que todas as vezes que um cliente compra um produto, está, de facto, a comprar um serviço que lhe será ofertado pelo produto, o impacto desta diferença minimiza-se.

A maioria das empresas oferece serviços juntamente com os seus produtos. Quando vendem carros, as concessionárias fornecem automaticamente assistência e manutenção. Na realidade, elas geram um percentual considerável dos lucros na prestação de serviços de manutenção. Empresas fabris empregam um grande número de profissionais de serviços. Exemplos disso são contadores, pesquisadores de mercado, gerentes seniores e médios, engenheiros e assim por diante.

Não há afastamento entre produto e serviço. Kotler (1998, pp.42) define que “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. A sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Na literatura de Marketing de serviços é consenso entre os muitos autores que a entrega de serviços aos clientes é uma das principais maneiras de construir um relacionamento a longo prazo com os clientes. Partindo deste pressuposto, os serviços podem ser considerados como uma ferramenta estratégica utilizada para administrar o relacionamento completo com a clientela.

Os serviços estão ativamente ligados aos relacionamentos. A aproximação do *Marketing de Relacionamento* ao Marketing de serviços deve-se ao facto de que o

relacionamento é um serviço prestado ao cliente e a sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior. Berry (2001) valoriza a criação dos serviços: criar uma operação de serviços bem-sucedida é incontestavelmente uma tarefa difícil, mas sustentar esse sucesso é uma tarefa mais difícil ainda. Os serviços não são nada menos que o desempenho e o desafio de sustentar o vigor, o compromisso, as habilidades e o conhecimento daquele que o desempenha, a qualquer tempo.

Em todos os segmentos de produtos, as empresas procuram melhorias com uma quantidade alucinante de aperfeiçoamentos para obterem produtos melhores e mais inteligentes, através de ideias inovadoras, afirma Oliver (1999). Nos serviços não poderia ser de maneira diversa, e, nesse contexto, melhor em geral significa sem erro e rápido.

Os clientes de grande número de serviços exigem velocidade. Na Indústria Seguradora, a dimensão do número que lista o relacionamento entre seguradoras e os seus clientes comerciais é a velocidade, a rápida prestação de serviços. Quanto mais rápido melhor. A rapidez nos serviços, no exemplo do tempo de espera, é um dos factos mais importantes na satisfação do consumidor face a uma definição mais específica sobre serviços na Indústria Seguradora, citando Cobra (2000).

Para o autor, os serviços que as instituições de segurados prestam e acompanham produtos oferecidos aos clientes. É necessário que esses produtos e serviços sejam destinados a atender as necessidades dos clientes, tendo como característica, além da intangibilidade, produção e distribuição simultânea, a complexidade, compra por impulso e relação continuada que os diferenciam dos produtos físicos e tangíveis.

Comprova-se pela afirmação de Las Casas e Luzze (2001), que o Marketing de serviços tem vindo a ser abordado como uma poderosa ferramenta estratégica para a criação de um diferencial competitivo. Segundo o autor, os serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou empresário cujo objetivo não está associado à transferência de um bem. Trata-se de um ato, de uma ação, de um esforço ou de um desempenho e pode apresentar-se de várias formas, estando sempre presente a relação interpessoal e o fator humano.

2.8.1. IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS

A importância dos serviços torna-se perceptível quando se volta às grandes transformações económicas mundiais. Saiu-se de uma economia primária, onde a base

era a agricultura, passou-se por um processo de industrialização e, nos tempos coevos, vive-se numa economia de serviços. Para Giansesi e Corrêa (1996), isso evidencia-se com a extensa participação dos serviços no Produto Interno Bruto, principalmente nos países industrializados. A importância pode também ser demonstrada noutros aspetos que Giansesi e Corrêa (1996) citam como:

- a) Desejo de melhor qualidade de vida;
- b) Mais tempo de lazer;
- c) A urbanização que exige alguns novos serviços;
- d) Mudanças demográficas aumentam a quantidade de crianças ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- e) Mudanças sócio-económicas, como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
- f) Aumento da sofisticação dos consumidores levando, à necessidade mais ampla de serviços;
- g) Mudanças tecnológicas que têm aumentado a qualidade dos serviços ou que têm criado serviços completamente novos.

Em termos económicos, os serviços tornaram-se um importante fator de agregação de valor. Gale (1996) afirma que há uma relação direta entre serviços de qualidade e a rentabilidade das empresas. Há um peso enorme dos serviços para o cliente, quando este toma as suas decisões de compra.

O serviço, sob a focagem de agregação de valor ao produto, é da competência de toda a organização. Compete a todos desenvolver estratégias, que envolvam todos os colaboradores, para que os clientes sintam e percebam que a qualidade dos serviços é o principal diferencial competitivo da empresa no mercado.

Para que tal se torne uma realidade, é necessário construir uma “Cultura de Serviços”, na qual a excelência do serviço realizado para o cliente seja fomentada e reconhecida por todos os colaboradores da empresa. O modo como os colaboradores se sentem é o espelho de como os clientes irão sentir-se.

2.8.2. CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Diversas características distinguem serviços de bens e afetam em muito o desenho dos programas de Marketing. Kotler (1998) considera quatro características importantes, que são demonstradas na figura que se segue.

CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS	
Intangibilidade	Diferentes dos produtos, os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. O cliente possui apenas lembranças ou resultados após o uso.
Inseparabilidade	Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, geralmente não podem ser separados da pessoa que os oferece, isso provoca uma característica da interação entre o fornecedor - cliente.
Variabilidade	Por dependerem de quem os executa, devido à inseparabilidade e ao alto grau de envolvimento, os serviços não podem ser prestados com uniformidade. Cada serviço é único, com uma possível variação de qualidade.
Perecibilidade	Os serviços não podem ser arrastados, só podem ser usados no momento em que são oferecidos. Devido a essa característica sofrem com instabilidade a procura, pois podem provocar preguiça ou falta de recursos.

Figura 6 - Características dos Serviços

Fonte: Adaptado de Kotler (1998, pp.414).

Duas características de serviços que influenciam no desenvolvimento das estratégias de Marketing devem ser consideradas na concepção de Churchill e Peter (2000), além daquelas citadas anteriormente. São elas:

Esforço do cliente – Nos produtos o envolvimento do cliente pode limitar-se à compra do produto final e a usá-lo, nos serviços ele pode estar a par da sua produção. Isso acontece em muitos tipos de serviços, com diferentes graus de esforços.

Relação com os clientes - Os serviços desenvolvem uma relação contínua com os clientes, enquanto que, com os bens ela é impessoal, especialmente se o fornecedor é um profissional liberal. Como resultado dessa relação, Churchill e Peter (2000) mencionam: “os profissionais de Marketing de serviços dependem da sua capacidade de reter – e não só de atrair os clientes. Eles beneficiam especialmente do *Marketing de Relacionamento* que se centra em construir confiança e demonstrar comprometimento com o cliente”.

Para a prestação de serviços na Indústria Seguradora existem algumas características e fatores estratégicos de sucesso como: a especialização técnica; a velocidade de solução e informação; os preços competitivos; a gestão do

relacionamento com os clientes e outros parceiros significativos, defende Kotler (2001).

Em serviços financeiros de grande escala, como no caso dos seguros, o fornecimento de garantias e a gestão de planos de precaução privada tem como características o processamento de grandes volumes com baixo custo, e o uso intenso de sistemas/tecnologias, compradores sofisticados, cuja facilidade de gestão é fundamental para o vendedor. É importante a adoção de algumas estratégias de sucesso: alcançar a perfeição operacional, aumentar a participação de mercado para manter uma posição de baixo custo, linha de produtos e extensões inovadora, sistemas de processamento flexíveis e compreensão suficiente do negócio, levando a formação para a força de vendas.

2.8.3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Criando valor para o cliente e reduzindo custos para a empresa, a tecnologia veio beneficiar clientes e fornecedores. “Empresas que têm valor a oferecer aos clientes podem aumentar esse valor utilizando a tecnologia da informação” (Albrecht, 2000). A Tecnologia de Informação, tal como a globalização, aparecem fundamentalmente como um modo de desempenhar velhas funções, tendo menos gastos e tornando-se mais eficiente. Os impactos sobre a produtividade e a forma geral de organização das companhias de seguros são muito significativos porque a Tecnologia da Informação é diferente de outras formas de tecnologia, afetando as tarefas de produção, de coordenação e conhecimento do cliente, bem como expandindo a memória organizacional.

A expansão da memória organizacional é o importante fator que coloca todos os funcionários da empresa unidos e integrados com os objetivos da empresa e dos clientes, possibilitando-lhes comodidade. Diz Mckenna (1999) que a tecnologia da informação permite também a habitual verticalização dos serviços, estando ela presente num número cada vez maior de interfaces com o cliente, e isso fará com que o cliente decida sobre como e onde um serviço é prestado.

A Tecnologia da Informação passa a ser usada como ferramenta que permite às empresas ou às organizações conhecer melhor e segmentar os seus clientes, criando assim canais de acesso e comunicação com os mesmos, dando-lhes soluções mais personalizadas. Ao aumentar os canais de acessos e interface a empresa está a criar automaticamente um Marketing integrativo com os seus clientes, aumentando o

relacionamento. Isso é confirmado por Rapp (2000, pp. 60): “no mundo interconectado em que vivemos, a competência essencial de qualquer empresa não é senão o relacionamento que mantém com o cliente”.

A capacidade de expandir as informações na memória organizacional da empresa também facilita o trabalho dos profissionais que prestam o serviço. As redes de computadores são o desenvolvimento mais importante na gestão de organizações desde a invenção da empresa moderna. Elas permitem que a informação, que antes era tradicionalmente divulgada através da hierarquia, passe agora a fluir livremente entre os indivíduos. Redução de custo, velocidade de informação e interconexão com a clientela, são algumas das vantagens oferecidas pela tecnologia. Gates (2000), líder da *Microsoft*, ressalta essas vantagens obtidas através da tecnologia para melhorar o desempenho das empresas no relacionamento com os clientes:

Através da criação de sistemas de Feedback no ambiente digital, pode-se otimizar resultados, conhecer a opinião dos clientes, consultar funcionários e receber informações externas de forma muito mais eficaz do que até hoje eram feitas, inclusive, em tempo real, [...] neste esquema a análise da evolução do relacionamento com os clientes ou do clima do ambiente de trabalho, já não é feita com questionários impressos, que consomem tempo e dinheiro; os resultados são conhecidos imediatamente e com custo negligenciável (Gates,2000, pp. 13).

As empresas que hoje têm sucesso na “Aldeia Global” são as que descobriam há mais tempo como transformar os seus consumidores em parceiros. Tal qual os seus consumidores, elas estão a domar o poder da Tecnologia da Informação para obter a informação específica que desejam. Portanto, verifica-se que quanto maior a utilidade da Tecnologia da Informação, mais as Instituições Seguradoras e outras organizações podem encontrar formas de utilizá-las, diminuindo os custos com redes de agências e auxiliando no *Marketing de Relacionamento* das companhias de seguros.

2.8.4. A GESTÃO DA QUALIDADE

Apesar de existirem várias contribuições no sentido de definir a qualidade, ora na visão de quem produz, ora na visão de quem as usa, há uma lacuna numa definição universalmente aceite para qualidade. Desde os anos 60 que o conceito de qualidade está ligado à noção de atendimento, às necessidades dos clientes e, hoje, num novo contexto, os clientes são todos afetados pelos nossos produtos ou serviços. A maior consciência da qualidade implica na aceitação daquilo que o cliente valoriza, e não nas intenções do vendedor. A aceitação de que a qualidade de produtos ou serviços de uma empresa é o principal determinante para o sucesso do mercado, e, de que existe

qualidade quando a necessidade/expectativa do cliente é atendida, é também abordada por autores como Kotler (1998, pp. 421): “a qualidade total é a chave para a criação de valor e satisfação dos clientes” e Paladini (1994, pp. 16), que afirma: “se é verdade que a qualidade começa e termina no cliente, também é verdade que a qualidade é projetada, é desenvolvida e concebida no processo. E isto independentemente do tipo de produto seja bens tangíveis, métodos ou serviços”.

Ainda segundo o autor, o direcionamento do processo produtivo no completo atendimento ao cliente requer que se saiba o que ele quer e exige um modelo de contacto permanente com os consumidores. As melhorias no processo produtivo estendem-se, então, aos relacionamentos com os clientes, partindo da interação da equipa produtiva rumo ao atendimento das necessidades daqueles.

A definição de Kotler (1998, pp. 68) sobre a qualidade está claramente voltada para o cliente: “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço, que afetam a sua capacidade de satisfazer as necessidades declaradas ou implícitas”. A qualidade é o mínimo que o cliente espera de qualquer produto ou serviço. Se não houver qualidade, inevitavelmente não haverá relacionamento, porque não existe recompra. Pode considerar-se que qualidade é um dos mais importantes meios para conquistar consumidores, competitividade e produtividade, dando segurança às empresas, bem como a todo o sistema económico de um país. Confirma-se a definição feita por alguns autores que se passam a citar:

Atender sempre as necessidades dos clientes, com preços compatíveis à satisfação dos mesmos, onde é o cliente quem define o quanto quer pagar é a definição de qualidade para Deming (1990). Logo, indiretamente, os clientes, definirão os preços dos produtos, considerando-os adequados à sua satisfação. Produzir bens e serviços que os clientes considerem adequados ao seu desempenho. É a definição sintetizada por Juran (1990), ao dizer que qualidade é a adequação ao uso. Alguns autores já incluem outros fatores na definição de qualidade, considerando não somente as necessidades, mas também valorizando a opinião dos clientes, ou seja, fornecer produtos que ofereçam o que ele espera. Nesta visão, Kotler (1998, pp. 65) define: “Qualidade é a totalidade de aspetos e características de um produto ou serviço, que proporcionam a satisfação das necessidades declaradas e implícitas”. Pretende o autor demonstrar que nem sempre o cliente explicita tudo aquilo que quer, o que significa que a empresa deve saber entender o que ele deseja dentro de um conceito de

intangibilidade. Não se espera só o produto ou serviço em si, mas o que ele pode oferecer além da função primária que lhe é inicialmente característica.

Este é já considerado um conceito mais completo de qualidade, antes visto somente como o atendimento das necessidades dos clientes. Nesse processo de transição percebe-se que ela não pode ser voltada somente para a necessidade, mas também para um novo conceito de cliente, aquele que tenha satisfeito até as necessidades não previstas. Sobre o assunto, Kotler (1998) defende que existe uma interligação direta e inegável entre qualidade de produto e serviço, satisfação do consumidor e rentabilidade da empresa já que, quanto maior a qualidade, maior a satisfação do cliente e menores os custos e, embora com preços maiores, o cliente paga pela melhor qualidade, o que resulta em maior rentabilidade para a empresa.

Um dos fatores-chave para o sucesso de uma empresa é a qualidade dos seus produtos/serviços. Essa qualidade deve estar adequada aos desejos do cliente, sendo sempre superior às suas expectativas, nunca inferior. Cobra (2000, pp. 173) valida esta ideia ao afirmar que: “a qualidade de um produto ou serviço de proteção/financeiro deve estar evidenciada nas necessidades dos clientes, procurando oferecer sempre algo que exceda as expectativas”. São necessárias três revoluções na qualidade para que se chegue à vantagem competitiva: a primeira refere-se à qualidade do produto; a segunda, à qualidade do serviço, e a última, à qualidade da informação, tal como refere Albrecht (2000). Essa afirmação do autor leva a considerar que a Tecnologia da Informação possibilita a revolução na qualidade da informação, não se trata somente da qualidade de dados, mas também da qualidade do conhecimento e das ideias dele que fluem e é isso que pode criar um relacionamento mais rico e duradouro com os clientes.

A qualidade é essencial e envolve uma gama de fatores que serão responsáveis pelo sucesso de qualquer empresa. O fator qualidade envolve tudo e todos, é uma palavra de ordem. Essa palavra de ordem é emitida em meio a uma tormenta, causada pelas transformações sentidas no mercado segurador/financeiro, decorrente da estabilização monetária e da estimulada concorrência, decorrentes da globalização acelerada da economia.

A qualidade deve incidir na rotina da atuação das companhias de seguros através de dois fatores: na atenção para com o cliente, quanto ao fornecimento de produtos e serviços, e na qualidade da gestão de seus clientes. Partindo-se da pesquisa

na satisfação das necessidades dos clientes e oferecendo excelência e qualidade nos produtos e serviços, é necessário então que a instituição como um todo esteja atenta para perceber quem são os seus clientes, o que pensam e sentem.

2.8.5. IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS

A gestão da qualidade no setor de serviços tem demonstrado grande importância entre as empresas do mercado mundial. O setor de serviços tem crescido consideravelmente à medida que um país se desenvolve e, conseqüentemente, aumenta o poder de compra das pessoas. Isso fica comprovado com a afirmação de Albrecht (2000), de que nos Estados Unidos, apenas 13% das empresas fabricam bens de todos os tipos; as demais (87%), dedicam-se às atividades de informação e serviço.

Gerir o movimento pela qualidade dos serviços é uma evolução que necessariamente avança a cada dia, já que diariamente aprende-se como melhor incorporá-la às atividades das empresas. A importância dessa gestão é traduzida pela afirmação de Gale (1996, pp. 103), “serviço ao cliente, de alta qualidade, significa lucros”. O autor complementa que o resultado do sucesso alcançado pelas empresas que administram estrategicamente a qualidade em serviços é visto em empresas importantes, empresas industriais que administram a qualidade dos serviços que prestam ao cliente, como apoio aos produtos que vendem.

Essa flexibilização nos serviços é necessária. No conceito de Paladini (2000), o atendimento ao cliente depende das expectativas que ele demonstra ou expressa durante a relação existente no processo de compra. Para tal, é necessária a extrema flexibilidade, criatividade e capacidade de adaptação.

Não há porque fazer diferenciação entre serviço e qualidade, uma vez que serviço é todo o trabalho que agrega valor ao que uma pessoa faz em benefício de outra. A não diferenciação justifica-se quando Albrecht (2000) define qualidade como a medida em que uma coisa ou experiência satisfaz uma necessidade, soluciona um problema, ou agrega valor em benefício de uma pessoa.

Dar ênfase ao valor para o cliente e entender o que ele quer comprar, traduz-se em qualidade de serviço, de criação de valor para ele. É preciso que as coisas tenham significado para que se possa fidelizar o cliente, porque a fidelidade não se prende ao vazio ou a propostas abstratas, o cliente é fiel a algo que quer e ambiciona ter em que acredita. Isso é sublinhado por Cobra (2000, pp. 57):

A razão do sucesso de uma empresa em qualquer ramo de negócios depende do grau de relacionamento da empresa com os seus clientes. Essa integração depende do adequado atendimento da clientela. Portanto, prestar serviços de qualidade significa contrair com os clientes um importante elo.

Atualmente, esforços de qualidade bem sucedidos exigem que a administração da empresa atinja e exceda a satisfação dos consumidores. Dentro desse ponto de vista a qualidade de produtos e serviços é somente uma parte, uma das prioridades estratégicas das empresas. É ainda necessário difundir essa ideia largamente, proporcionando a todas as pessoas da organização a formação e o apoio necessários para que se atinjam esses objetivos, defende Oliver (1999).

Nos dias de hoje, a liderança na qualidade, começa com um particular conhecimento de como os consumidores definem satisfação e qualidade de produtos e serviços e uma ênfase nos resultados obtidos ao alcançarem-se e superarem-se as expectativas dos consumidores. O elemento-chave aqui é a expectativa do consumidor, habitualmente esquecida na aplicação dos antigos parâmetros padronizados de qualidade.

A melhoria contínua na qualidade é um fator de competitividade essencial para que a empresa enfrente a disputa direta no mercado dos seus produtos e serviços. Berry (2001) afirma que a confiança do cliente é o ativo mais precioso que qualquer empresa pode ter e “a excelente execução do serviço dia após dia leva a um elemento fundamental na construção de confiança”. De acordo com Cobra e Rangel (1993) é fundamental que os produtos e serviços oferecidos aos consumidores estejam em conformidade com as suas necessidades e expectativas. Um bom produto pode tornar-se mais competitivo se for acompanhado de um bom serviço aos clientes e a prestação de serviços àqueles se apoiar numa metodologia e/ou qualidade diferenciadora, como chave para incrementar os negócios.

No caso dos serviços proteção (serviços da Indústria Seguradora), Berry (2001) acrescenta que os clientes são motivados a permanecer como tais quando compram esse tipo de serviço e vivem uma excelente experiência. Para Levitt (1990), o relacionamento entre vendedor e comprador raramente termina após a venda. Na realidade, este relacionamento intensifica-se e torna-se o fator crítico na escolha do consumidor para uma próxima compra. Este caso encontra-se explícito principalmente nos serviços proteção/ financeiros, consultoria, empreitadas em geral, bens de capital e todas as outras organizações que envolvem transações de compra e venda.

A satisfação do cliente é uma consequência de uma série de eventos, que começa quando uma empresa entra em contacto com aquele; e isto é algo que nunca termina. Cobra e Rangel (1993) afirmam que o *aftermarketing* se inicia logo após o fecho do negócio e transferida a posse do bem ou serviço. A transformação de um cliente potencial em cliente de longo prazo faz com que entrem em cena uma série de outras atividades. É extremamente importante que, após a venda, o vendedor faça o acompanhamento para se certificar que o cliente está satisfeito (Nickels e Wood, 1999). Esta verificação posterior leva o vendedor a saber se a entrega, instalação e desempenho do produto atenderam às suas expectativas, tal como o acompanhamento completo e constante mostra ao cliente que os vendedores verdadeiramente se importam com ele. Quanto maior o número de formas e maneiras pelas quais é possível satisfazer o cliente, mais forte é o relacionamento.

2.8.6. A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PELO CLIENTE

Gianesi e Corrêa (1994) propõem um conjunto de critérios de avaliação do serviço, combinando-se as visões de diferentes autores, através de observações empíricas dos seus trabalhos de consultoria. Observemos a sua representação gráfica:

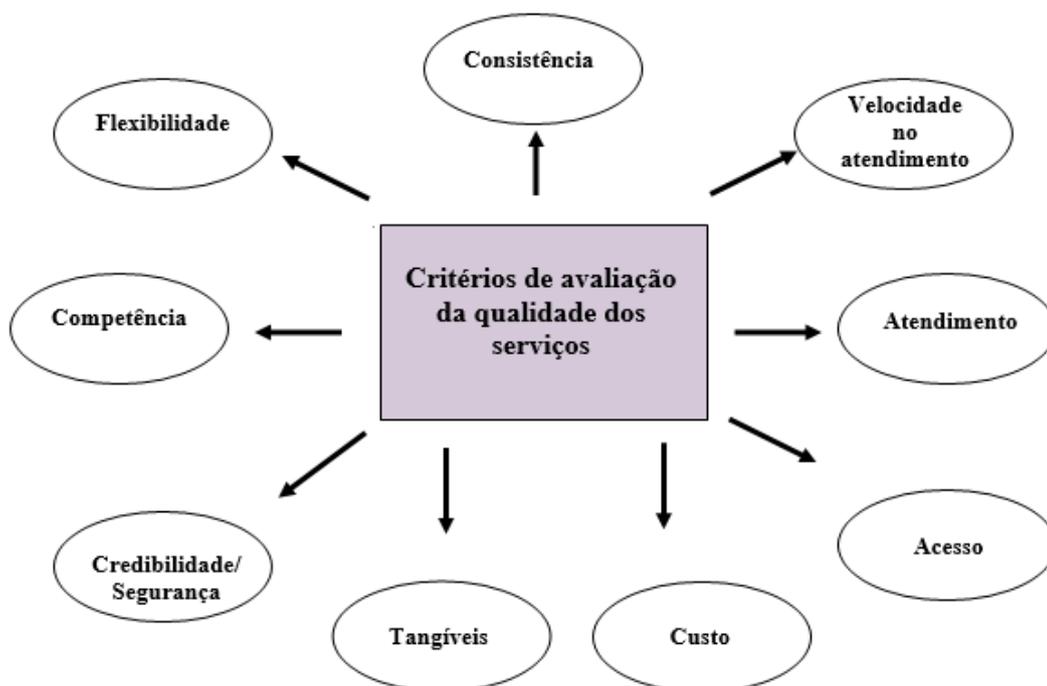


Figura 7 - Critérios de avaliação da qualidade dos serviços

Fonte: Adaptado de Gianesi e Corrêa (1994, pp. 91)

- a) Tangíveis: refere-se à qualidade e ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações, ou seja, bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal ou, ainda, outros consumidores. Este critério é importante para a maioria dos serviços, devido à dificuldade que o cliente tem em avaliar o serviço antes da compra, fazendo com que esteja atento àqueles aspectos que ele consegue avaliar facilmente: os itens tangíveis;
- b) Consistência: significa conformidade com experiência anterior, ausência de variação no resultado ou no processo;
- c) Competência: refere-se à aptidão e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores;
- d) Velocidade no atendimento: é, em geral, um critério importante para a maioria dos consumidores de serviços, notável quando a presença do cliente é necessária. O tempo que o cliente tem de despendar para receber o serviço é normalmente considerado um tempo perdido, a menos que o serviço envolva algum tipo de lazer para o cliente. Pode referir-se também o desembaraço da empresa e dos seus funcionários em prestar o serviço;
- e) Atendimento: refere-se ao quanto é agradável a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação do serviço. Contribui para a boa avaliação neste critério a atenção personalizada dispensada ao cliente, principalmente quando o cliente percebe que os funcionários do fornecedor do serviço o reconhecem. A cortesia dos funcionários é também um elemento importante para criar uma boa percepção. Este é o critério que avalia o prazer que o cliente tem em participar ou estar presente no processo de prestação do serviço;
- f) Flexibilidade: significa ser capaz de mudar e adaptar rapidamente a operação devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no provimento de recursos. Considerando que a variação e a incerteza estão presentes no processo de prestação de serviços, principalmente nas operações de *front office*, a flexibilidade tende a ser um critério importante;
- g) Credibilidade/segurança: refere-se à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à aptidão de transmitir confiança. Reduzir a percepção do cliente é condição fundamental para que ele se disponha a comprar o serviço;

- h) Acesso: avalia a facilidade que o cliente tem em entrar em contacto com o fornecedor do serviço. É mais importante quando o cliente tem que comparecer fisicamente às instalações do fornecedor para que possa receber o serviço;
- i) Custo: é o critério que avalia quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço. Uma característica importante deste critério é que os clientes, na falta de melhores informações sobre a qualidade dos serviços, tendem a associar níveis de preço mais altos a níveis de qualidade mais altos. Em alguns casos, o cliente pode avaliar mal um serviço que tem preço baixo pela falta de melhores informações a respeito dos outros critérios.

Outro critério para a avaliação da qualidade de serviços tem sido efetuado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1998) que, contratados para as pesquisas realizadas pelo Marketing Sciences Institute, acreditam ser cinco os aspetos da qualidade dos serviços que são identificados (figura 8). Segundo a pesquisa, o aspeto principal é a confiança que se apresenta ao cliente aproximadamente três vezes mais importante do que a tangibilidade, o aspeto menos importante dos cinco.

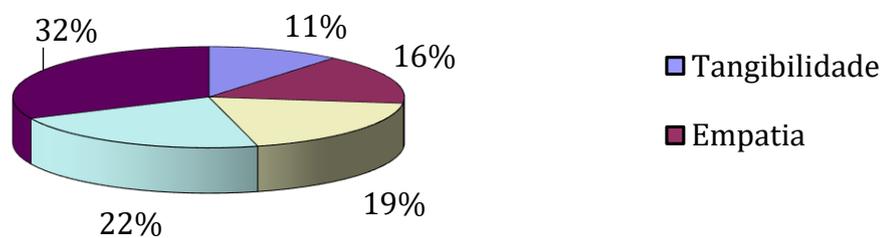


Figura 8 - Elementos da qualidade de serviços

Fonte: Adaptado de Vavra (1993), p. 295

Segundo, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1998), a qualidade dos serviços define-se como:

- a) Confiança: habilidade do desempenho do serviço oferecido de forma confiante e rigorosa;

- b) Capacidade de resposta: boa vontade para orientar os clientes e prestação imediata do serviço;
- c) Competência: domínio das habilidades necessárias e conhecimento do desempenho do serviço;
- d) Cortesia: educação, respeito, consideração e cordialidade do pessoal de contacto;
- e) Credibilidade: confiança e honestidade do prestador do serviço;
- f) Segurança: inexistência de perigo, risco ou dúvida;
- g) Acesso: facilidade de contacto;
- h) Comunicação: manter o cliente informado na linguagem adequada, que ele possa entender e ouvi-lo;
- i) Conhecimento do consumidor/cliente: fazer esforço para conhecer os clientes e as suas necessidades;
- j) Tangibilidade: aparência das instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

Há uma diferenciação entre prestação de um serviço e serviços ao cliente, sendo este último ponto o cuidado de pós-Marketing. Devem integrar qualquer oferta de mercado, tanto produtos como serviços. Serviços ao cliente envolvem o cuidado, atenção e consideração especial enfoque nos clientes. Pode dizer-se que é a atenção e assistência pós-venda não esperada pelos clientes/consumidores que faz com que haja maior satisfação de um produto ou serviço. E, para se fazer a oferta apropriada de serviços ao cliente, é necessário estabelecer uma interação que é considerada o início do pós-Marketing e que se compõe por quatro elementos:

- a) Espontaneidade: os serviços ao cliente devem ser inesperados; o apoio recebido deve ocorrer espontaneamente, sem a solicitação do cliente e tornar uma interação com a organização significativa;
- b) Sinceridade: eles devem ser percebidos pelos clientes como sinceros e não efetuados com o interesse em aumentar vendas;
- c) Significância: é o sentimento de importância para a organização, entendido pelo cliente;
- d) Consistência: as ações devem ser desempenhadas com consistência a todos os clientes e de modo rotineiro em situações semelhantes.

A combinação de qualidade dos produtos e serviços vendidos com a prática de pós-Marketing conduzem a uma criação de relacionamentos a longo prazo com os clientes. (Vavra, 1993)

2.9. FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Em qualquer setor de atividade há a preocupação em conquistar clientes. Todavia, tão importante quanto atrair clientes, e senão mais importante, é fidelizá-los, diz Reichheld (2000). Para isso é necessário o conhecimento e estudo de técnicas que determinem o caminho, permitindo levar as organizações ao sucesso de tal iniciativa. Para se ganhar a fidelidade dos clientes são exigidas, além de uma análise cuidadosa, ações coerentes, que procurem respostas para a tomada de decisão e definição de estratégias, baseando-se principalmente no conhecimento do que é importante e interessa aos próprios. Algumas correntes anunciam o fim dos clientes fiéis, pois pesquisas feitas nos Estados Unidos apontam que há uma grande rotatividade não somente com os clientes (50% mudam de fornecedor a cada cinco anos), mas também com os seus funcionários (50% saem de suas empresas a cada quatro anos), e até mesmo os seus investidores as abandonam (50% em menos de um ano), comenta Reichheld (1996). Então, surge a questão de quanto vale desenvolver a lealdade.

Para a empresa, com o foco na manutenção dos clientes, é garantida em longo prazo a manutenção de seus ativos, e isso é vital para que obtenha resultados positivos e seja competitiva. Tschohl (1996) diz que, tendo como consequência a perda de clientes pela deslealdade, é que se visualiza o valor da lealdade do cliente; o autor sublinha ainda que a empresa deve considerar o cliente como o 'patrocinador vitalício do seu investimento em Marketing.

Percebe-se, pois, que as empresas que ainda apostam na fidelidade dos seus clientes têm obtido bons resultados, conservando os melhores clientes e funcionários, aqui considerados clientes internos. Como exemplo de empresas que cultivam a fidelidade dos seus clientes, Reichheld (2000), cita: *Harley-Davidson, Dell Computer e New York Times*.

Ao avaliar-se o nível de fidelização dos clientes da *Harley-Davidson* percebe-se que a empresa conseguiu uma cultura própria dos seus produtos, dos seus clientes são o marketing e a propaganda viva. Existem clubes, encontros e caravanas

completamente caracterizados pela marca, que os usuários fazem questão de difundir e defender.

Há que ter em consideração a ideia do autor de que são poucas as empresas ou marcas que conseguem uma lealdade comparada à da *Harley-Davidson* e até da Ferrari. Por outro lado, o nível económico das pessoas que se enquadram em tal conceito é restrito e elitizado.

Analisando se o que custa mais é conquistar um novo cliente ou reter um cliente atual, verifica-se que a busca de novos clientes pode ser mais atraente e motivadora para a Força de Vendas nas delegações, mas é mais cara do que manter um cliente atual. Esta é uma boa razão para a empresa desenvolver uma estratégia de fidelização de clientes. Além disso, atender as necessidades dos atuais clientes pode ser mais fácil, porque se pode saber melhor quem são, onde estão e quais as suas necessidades.

Quando perde um cliente, a empresa perde todo o lucro que teria com as compras futuras deste, e com o qual já teve custos para o conquistar. A tais custos terá de acrescentar ainda o custo de reposição dessa perda. Segundo Kotler (2001), pesquisas da TARP (*Technical Assistance Research Program*) revelam que, além de custar cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter o atual, poderá demorar alguns anos até que o novo cliente compre a mesma percentagem do antigo. Torna-se, então, valiosa a recomendação do autor, quando diz que a empresa deve medir o nível de satisfação dos seus clientes atuais em relação ao que está a oferecer, não pressupondo que os clientes que possui estão garantidos, pois a concorrência está constantemente a ter de apanhá-los. Deve fazer-se algo especial para que se sintam valorizados, percebendo que para ele, cliente, também é vantajosa a parceria, como também encorajá-los a opinarem, e a darem *feedback* à empresa.

Para Kotler (2001), grandes empresas desenvolveram uma hábil capacidade de obter e manter clientes. Os principais processos envolvidos são: localizar clientes potenciais; vender pela primeira vez a esses clientes, e mantê-los, fazendo com que as suas compras cresçam, se possível para sempre.

A característica dos mercados atuais é ter uma riqueza de fornecedores e marcas. Há escassez de clientes. Achá-los deixa de ser função dos vendedores que devem vender e não procurar clientes. As empresas podem descobrir e indicá-los aos seus vendedores reduzindo os custos, é a chamada geração de indicações que se divide

em três etapas: definição do mercado-alvo; o uso de ferramentas de comunicação para coletar dados dos clientes potenciais, e classificá-los como qualificados.

A criação de valor é essencial para a fidelização dos clientes, afirma Gale (1996), ao defender que é necessário oferecer uma proposta de valor melhor do que a da concorrência e não simplesmente a oferta de utilidades imediatas. Esse valor precisa de ser também administrado por meio da gestão da qualidade na organização.

Criar valor é oferecer algo que destaca um produto ou serviço na perspectiva do cliente. Não é o que o produto faz, mas o que aquele espera que o produto faça por ele, de modo incisivo e, se possível, única. Para se saber o que representa valor para ele, deve-se pesquisar junto do mesmo, como defende Cobra (2000), é ele quem irá dizer o que quer. Por meio de pesquisas junto do cliente sabe-se criar valor. Este último ajuda a “construção” da fidelidade, assevera Raphel (1999). Para o autor, criar valor e transformar um cliente eventual num cliente leal é construir fidelidade e não existe motivo para um cliente ser fiel a uma organização se, por sua vez, ela não for fiel ao cliente.

Mckenna (1999) coloca todo o sucesso dos anos 90 na construção de relacionamentos com a infraestrutura que envolve determinada indústria ou atividade, sobretudo com os clientes. Mckenna vai mais longe e afirma que o Marketing moderno é uma batalha para obter a fidelidade dos clientes.

A fidelização nasce do *Marketing de Relacionamento*. Hoje em dia as pessoas desejam fazer negócios com empresas de serviço que ofereçam serviços agregados aos seus produtos antes, durante e após a venda. Procuram um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades individuais possam ser atendidas não somente na situação coeva, mas também no futuro. Uma empresa tem de executar cinco etapas para a implementação de uma estratégia orientada para o cliente. Seybold e Marshak (2000) demonstra-o, conforme dita a figura a seguir.

AS CINCO ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORIENTADA PARA O CLIENTE
1- É necessário facilitar os negócios do cliente com a empresa.
2- Ter como foco o cliente final dos seus serviços.
3- Estruturar os negócios de acordo com o ponto de vista do cliente.
4- Dentro de uma visão abrangente e progressiva procurar o lucro da empresa.
5- Procurar constantemente a lealdade do cliente que é a “chave” da rentabilidade da empresa.

Figura 9 - As cinco etapas para a implementação da Estratégia Orientada para o Cliente

Fonte: Adaptado de Seybold e Marshak (2000, pp.6).

Fidelizar clientes é uma das conquistas mais importantes para se manter uma boa *performance*. É essencial permanecer atento a tudo o que acontece no mercado e principalmente ao que possa interessar aos clientes, porque é a partir da satisfação das suas necessidades que se chega ao sucesso empresarial.

As companhias de seguros estão preocupadas em ampliar o mercado, a sua área de atuação e a sua base de clientes. A manutenção e o aumento da base de clientes é o fator de maior influência para a diminuição do risco, origina maior lucro e sustentabilidade a longo prazo.

Essa preocupação cresce devido à concorrência acirrada no mercado segurador português pela entrada de companhias internacionais, que estão a voltar-se para as economias emergentes, detentoras de um potencial de mercado visualizado a longo prazo. A importância das companhias de seguros criarem estratégias e formas de manutenção dos clientes é vital para o sucesso de qualquer organização, porque uma empresa ou qualquer instituição seguradora só existe ou tem sustentabilidade se usufruir de um manancial de clientes, independentemente do setor em que atue - comercial, industrial, prestação de serviços, ou bancário. Portanto, de maneira geral, só atingirão os objetivos, as instituições que se sirvam de estratégias para fidelizar os clientes.

A retenção de clientes é a válvula central que integra todas as dimensões de uma empresa e mede o seu desempenho na criação de valor para os seus clientes que constitui os alicerces de qualquer sistema de negócios bem sucedido.

A criação de valor para o cliente gera fidelidade e ela, por sua vez, gera crescimento, lucros e maior valor. Embora o lucro tenha sempre ocupado o papel central no pensamento assente nos sistemas de negócios, ele não é o elemento redundante.

O lucro, obviamente, é indispensável, mas é uma consequência da criação de valor, o que, junto com a fidelidade, compõe a verdadeira essência de qualquer instituição comercial duradoura e bem sucedida.

O conceito de fidelidade do cliente volta-se mais para o comportamento do que para a atitude. Quando um cliente é fiel, ele apresenta um comportamento de compra definido como não aleatório, expresso ao longo do tempo por um conjunto de tomada de decisões. O cliente tem uma tendência específica em relação àquilo que compra e a quem compra. Além disso, o termo fidelidade denota uma condição relativamente duradoura e exige que a ação de compra ocorra num mínimo de duas vezes.

A fidelidade é o resultado da atenção dada àquilo que é necessário para manter um cliente, seguida da execução constante desse requisito.

O aumento da fidelidade dos clientes leva à maior lucratividade, maior manutenção dos clientes e a uma base financeira mais estável.

A definição de cliente fiel corresponde ao cliente que:

- a) Realiza compras regulares e repetidas;
- b) Compra as diversas linhas de produtos e serviços;
- c) Recomenda os produtos e serviços a outras pessoas;
- d) Mostra-se imune aos apelos da concorrência.

Existe um denominador comum que atravessa todo esse comportamento e ajuda a explicar porque a fidelidade e a lucratividade estão tão estritamente vinculadas; cada componente desse comportamento contribui direta ou indiretamente para o aumento das vendas.

Conquistar a fidelidade do cliente é, cada vez mais, o desafio de empresas e os profissionais estão preocupados não só com a sua competitividade, mas com a sua própria sobrevivência no mercado. Alcançar esse objetivo, requer uma série de cuidados.

Em princípio, convém considerar que fidelidade é um tipo de comportamento complexo. Seja no campo das relações afetivas seja no campo das relações comerciais,

fidelidade significa, em síntese, a confirmação de uma escolha, a opção exclusiva por algo ou alguém e a permanência dessa opção num determinado período de tempo.

Tendo em conta este aspeto, é óbvio que um processo dessa natureza não depende de uma só causa, nem é uma simples causalidade; ao contrário, é afetado pelos mais diversos fatores, tais como experiências vividas e os seus significados (positivos ou negativos), emoções, sentimentos, perceções, valores, entre outros. Não importando a variedade das causas, uma coisa é evidente — é um processo que acontece "em mão dupla", ou seja, depende da capacidade de atratividade daquilo/daquele que é escolhido e das particularidades daquele que escolhe, inclusive a sua predisposição para a fidelidade.

São também elementos influenciadores a qualidade do atendimento, na venda ou pós-venda, e os serviços agregados ao produto, tais como um serviço atencioso e competente através da reposição de um produto com falhas, se reclamado pelo cliente ou se a empresa detetou a falha; uma assistência técnica leve e eficiente ou um "clube" de clientes com vantagens e benefícios associados à compra ou ao uso do produto.

E, por fim, a fidelização é influenciada pela imagem institucional da empresa e os atributos associados à marca que garante o produto — a seriedade do nome, a associação da empresa a causas sociais valorizadas, a competência reconhecida, os valores, a presença duradoura no mercado, entre outros.

Uma boa venda envolve um equilíbrio adequado entre duas posições aparentemente opostas. De um lado, uma "sedução": um tratamento personalizado, chamando pelo nome ou reconhecendo um cliente que fez uma compra anterior; um modo delicado de atender; uma abordagem simpática; uma demonstração de interesse em resolver o problema do cliente (por exemplo, comprar um presente simultaneamente bonito e barato) ou achar a solução para a sua necessidade (uma roupa que modifique uma característica física da qual o cliente não gosta, etc.). Para isso, é necessário ser cuidadoso para entender o que o cliente necessita, sem parecer invasivo, nem demasiado insistente.

Nesses casos, às vezes o cliente até compra, pode até comprar muito (se não conseguiu reagir à pressão), mas não quer voltar a comprar nessa empresa. E, se o alvo é fidelizar, não basta conseguir vender; o essencial é despertar o desejo de voltar, a vontade de querer repetir; a convicção de decidir pelo produto quando lhe é oferecido um produto concorrente.

Algumas recomendações podem ser úteis para que a empresa tenha vendedores que não "espantam" clientes. A primeira é formar a equipa, de modo contínuo e sistemático (não obrigatoriamente intensivo), em técnicas de venda; no conhecimento do produto e nos seus diferenciais; no conhecimento da concorrência e na perceção das vantagens competitivas do produto. Nunca se considera que já se treinou, tudo está resolvido; é preciso reciclar e atualizar as formações e consolidar os conteúdos aprendidos, envolvendo pessoas já formadas na preparação de novos integrantes da equipa.

Concomitantemente, é necessário desenvolver na equipa a compreensão dos valores da empresa e a identificação com os atributos da marca — é sempre um ganho ter equipas que sentem orgulho na empresa e que respeitam o produto que vendem.

Além disso, é importante fazer uma gestão cuidadosa do ambiente da equipa — o interesse por vender não pode gerar uma competição excessiva, que induza no cliente o sentimento de estar a ser disputado; ou o nível de insatisfação com a empresa ser tão elevado que deixe passar para o cliente críticas da empresa.

Essa gestão do clima deve ser complementada com uma adequada gestão do desempenho — objetivos de venda excessivamente altos, por exemplo, podem deixar a equipa tão focada nos objetivos que ou se esquece do cliente ou faz pressão excessiva; atitudes inadequadas, não corrigidas em tempo útil, podem causar múltiplos estragos.

Para manter os seus clientes, a empresa deve investir em três ações principais. É essencial ter uma estratégia de comunicação: seja comunicação do produto, da marca de modo mais geral, ou da imagem institucional. É preciso dar visibilidade aos atributos que se querem consolidar; fazer o cliente ver o produto, associá-lo a características valorizadas, mesmo que noutra campo.

Igualmente necessário é investir na gestão empresarial, para que haja consistência entre o discurso e a realidade, entre as qualidades do produto e o desempenho da equipa; entre os atributos pretendidos e os valores praticados. Podem até vender-se imagens falsas, mas não se fideliza os clientes. Produtos duradouros, com clientes fiéis, costumam estar associados a empresas sérias, também elas duradouras.

Além disso, é fundamental estruturar, minimamente, através de um sistema de formação das relações com o cliente, os já comumente designados CRMs (Customer Relationship Management), incluindo diversas ferramentas e mecanismos:

- a) Ferramentas que permitam conhecer a clientela: o seu perfil, as suas necessidades;
- b) Banco de dados sobre o comportamento do cliente em relação ao produto: o que já comprou; quantas vezes foi adquirido;
- c) Sistema de avaliação do nível de satisfação do cliente;
- d) Mecanismos de contacto direto com o cliente para facilitar o acesso do cliente à empresa;
- e) Mecanismos para que os clientes validem queixas, responder a reivindicações ou, até, instituir numa procura do cliente, alguém que, pela empresa, se coloca no lugar do cliente, tenta pensar do seu ponto de vista e, com isso, provoca movimentos internos de aperfeiçoamento do produto, do atendimento ou mesmo da gestão da empresa.

Complementamos esta questão através da enunciação de mais dois pontos. Os preços podem afetar a compra circunstancialmente, mas têm menos peso na fidelização, a não ser quando associados a outros atributos do produto. Na compreensão do comportamento de fidelidade, há sempre que considerar aqueles tipos de cliente para quem a infidelidade é um valor; seja porque têm a fantasia de que fidelidade é dependência; ou porque são inconstantes e gostam de variar compulsivamente; ou porque são desconfiados e querem sempre testar para ver se não estão “a perder alguma coisa”; ou ainda porque estão sempre à procura de vantagens de ocasião.

2.9.1. A FIDELIDADE E O CICLO DE COMPRA

Sempre que compra algo, o cliente percorre um ciclo. Quem compra um produto pela primeira vez percorre cinco etapas. Primeiramente, o comprador ganha consciência da existência de um produto e, então, faz uma compra inicial. Em seguida, o comprador passa por duas fases de formação da atitude, uma delas chamada de avaliação pós compra e a outra denominada de decisão de comprar novamente. Se a decisão de comprar existe novamente, acontece finalmente a quinta etapa, a reaquisição. A sequência que inclui a reaquisição, a avaliação pós-compra e a decisão de comprar novamente forma um circuito fechado de reaquisição que se repete algumas ou inúmeras vezes durante o relacionamento entre cliente, a empresa e os produtos e serviços oferecidos por esta. A cada ciclo completo de compra existe a

oportunidade de fortalecer ou assustar o vínculo com o cliente. Quanto mais forte for o vínculo, maior será a fidelidade e os benefícios para a empresa.

2.9.2. IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NA FIDELIZAÇÃO

Se a satisfação do cliente não é suficiente, é preciso deixar o cliente encantado, considera Whiteley (1995). Além de ouvir a sua opinião, é necessário amarrá-lo completamente à forma da empresa agir, e essa forma de agir está adaptada a um compromisso baseado em relações sólidas, em que a honestidade é o princípio básico para o relacionamento, preservando os interesses das duas partes. Este aspeto tão importante não pode ser realizado por máquinas, somente por pessoas.

Ouvir o cliente, colocar a sua opinião como ponto de partida para a definição das estratégias da empresa, empresa esta preocupada em formar uma relação de parceria dirigida pela transparência e confiança com resultados e benefícios que preveem a satisfação mútua das partes; somente são alcançados com o envolvimento e desempenho de pessoas. A confirmação de tal premissa é verificada a partir do que diz Cobra (2000, pp. 71):

(...) o grande diferencial não são os serviços, são as pessoas, uma vez que os serviços dependem do desempenho das pessoas e não apenas de máquinas e equipamentos destinados à prestação dos serviços por meio de cartões inteligentes, atendimentos a segurados, emissão de bilhetes aéreos.

No final do século XX, os administradores de empresas acreditaram que o fator diferenciador de uma organização comercial ou industrial são as pessoas e não o património em imóveis, dinheiro e equipamentos. Ao se encararem com uma economia do conhecimento, as pessoas são a alavanca dos lucros, como afirma Fitz-enz (2001).

Todos os outros recursos de uma organização, ou seja; os bens patrimoniais são passivos e inertes. Ao utilizá-los aplicando os conhecimentos, as pessoas fazem a criação do seu valor. “Somente as pessoas geram valor por meio da aplicação das características humanas intrínsecas, da motivação, das habilidades adquiridas e da manipulação de ferramentas” (Fitz-enz, 2001, pp.4).

A partir da posição do autor, considera-se que, para uma empresa ser bem sucedida, necessita que as pessoas participantes da organização tenham o conhecimento, as habilidades e as atitudes certas para poder distingui-la das empresas concorrentes. Não são simplesmente pessoas, mas sim a capacidade que as empresas devem ter de compartilhar dados apropriados, relevantes e organizados com os funcionários, que geram o conhecimento para o melhor desempenho das funções de

cada um dentro da organização. Alcançar uma qualidade e um valor excelentes, de acordo com Gale (1996), apenas se atinge com o apoio constante de cada um na empresa, e isso precisa de ser reconhecido por administradores sábios. O sucesso do Marketing das companhias de seguros está ligado à qualidade dos produtos e aos serviços oferecidos, mas também ao desempenho de pessoas comprometidas e motivadas. Se as empresas deixarem de investir nos seus colaboradores, estão a deixar de investir na qualidade dos seus produtos e serviços.

Dentro desse foco, a qualidade e a excelência no atendimento detêm significativa importância na satisfação dos clientes. Para o bom atendimento Zemke (1995), destaca alguns princípios:

- a) Ouvir, entender e corresponder às necessidades dos clientes de forma personalizada e criativa;
- b) Estabelecer uma visão clara do que é atendimento superior e comunicar essa visão aos colaboradores;
- c) Ter bons colaboradores, formando-os e informando-os para atingirem padrões de atendimento, mas também dar-lhes autonomia;
- d) Reconhecer e recompensar os funcionários que dão um passo além pelos clientes.

Além do posicionamento da empresa, entende Moller (1997), são necessários alguns fatores para um funcionário ter um bom desempenho: comprometimento, responsabilidade, fidelidade, iniciativa, produtividade pessoal, relacionamento pessoal, qualidade pessoal e, por fim, a competência profissional. O autor, ao citar estes fatores, está a expandir ou a mudar o conceito inicial que as empresas geralmente consideram como essencial ao contratar e manter um determinado funcionário. Qual a formação, quantos idiomas fala, onde já desempenhou funções, qual a experiência que possui, são geralmente os fatores que têm mais peso. Não é, que não sejam também importantes as competências técnicas, mas elas são adquiridas mais facilmente, enquanto que o comprometimento, a responsabilidade, a fidelidade, iniciativa e produtividade pessoal são princípios básicos e, muitas vezes, não são sequer tidos em conta pelos administradores.

A contratação e manutenção dos funcionários certos estão interligadas à obtenção e à manutenção dos clientes certos na conceção de Reichheld (2000).

As empresas que não investem na lealdade dos funcionários e, conseqüentemente, dos clientes conhecem os seus custos, mas não conhecem o seu valor.

Na conceção do autor, saber identificar as competências essenciais nos funcionários, entender a sua importância, reconhecendo e recompensando o seu valor e tornando-os comprometidos e fiéis à empresa, são vias indiretas para procurar a fidelidade dos clientes.

Atualmente, grande parte das ideias que auxiliam em processos de melhoria provêm dos funcionários da linha da frente, que se encontram mais próximos dos processos produtivos e dos clientes da organização, bem como dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, afirma Santos (2000).

Portanto, saber ouvir a opinião dos funcionários e partilhar com eles as informações através da formação e comunicação é imprescindível para que eles sejam colaboradores ativos no processo de fidelização dos clientes.

2.10. DEFINIÇÃO DO MERCADO ALVO – SEGMENTAÇÃO

Segmentar um mercado significa reconhecer que ele é composto por diferentes pessoas e que estas reagirão de diferentes formas às propostas de Marketing da organização. Cada segmento pode representar uma oportunidade diferente para a instituição. A segmentação de mercado baseia-se na ideia de que um só produto dificilmente pode atender a necessidades e expectativas de todos os clientes. Isto deve-se ao facto de que são muito numerosos, estão espalhados e são diversas as exigências quanto a produtos e serviços oferecidos, destaca Cobra (2000).

Entende-se a partir da ideia do autor, segundo a qual, com um mercado alvo definido, a empresa tem condições de se posicionar e consegue uma maior eficácia na aplicação das estratégias de Marketing; naturalmente nas estratégias de fidelização dos seus clientes. Portanto, a segmentação de mercado é a maneira mais adequada para atender às necessidades específicas dos clientes classificados de forma homogénea.

Pelo facto de os mercados serem compostos por compradores diferentes entre si em muitos aspetos, podem ser segmentados de várias maneiras, assegura Kotler (1998). A empresa, ao invés de competir em todos os mercados, identifica o mercado-alvo que pode acompanhar com maior eficácia. A adoção do Marketing no mercado-alvo exige três etapas importantes, conforme demonstra a figura a seguir:

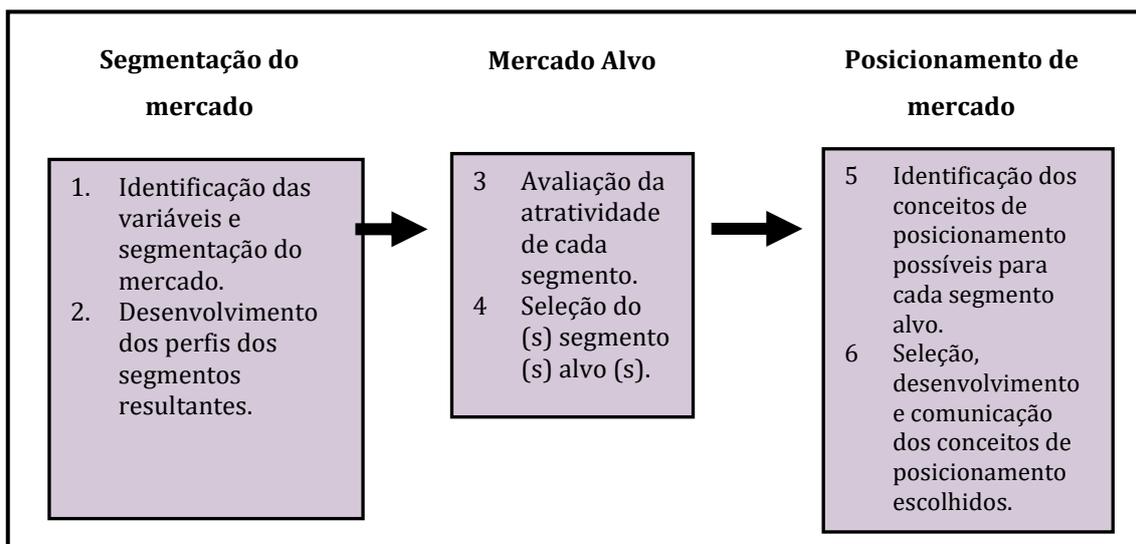


Figura 10 - Etapas para a segmentação de mercado, definição de mercado-alvo e posicionamento.

Fonte: Adaptado de Kotler (1998, pp. 226).

A ideia do autor dá a entender que para a definição de mercado alvo, as empresas devem fazer um processo de segmentação, definindo o alvo. Fazer uma seleção tendo o posicionamento a partir do conhecimento desse mercado; o que ele quer, onde e quando compra, como compra. À medida que a empresa aprofunda esse conhecimento, melhora a sua capacidade de encontrar novos clientes e principalmente de reter aqueles que já possui.

Para construir a fidelização, é essencial entender as necessidades, desejos, e valores, pois a comunicação deve reforçar a percepção sobre o produto ou serviços constantemente, com a mensagem certa na hora certa e para o cliente certo. O diálogo sistemático com os clientes facilita à empresa a obtenção dos dados relevantes à formação do *database* de clientes, que agregados aos dados de compras, permitem desenvolver programas para indivíduos ou pequenos grupos de clientes, criando uma forte ligação com a empresa, conclui Oliver (1999).

Podemos descrever e segmentar mercados de várias maneiras. Cobra (2000) destaca as principais variáveis para segmentar o mercado segurador/financeiro conforme se expõe de seguida:

VARIÁVEIS DA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	
Demográfica	Agrupamento por sexo, idade, religião, raça.
Geográfica	Local de trabalho, residência (bairro, município, concelho)
Socioeconómica	Renda, escolaridade, e ocupação do cliente.
Comportamento de compra - Características	Psicológica, motivos de compra, lealdade à marca da instituição, benefícios oferecidos pelo serviço, entre outros.
Tipo de produto	Atributos, benefícios, marca e desempenho do produto.
Ramo de atividade	Os clientes, pessoa jurídica são agrupados de acordo com o ramo de atividade da empresa.

Figura 11 - Variáveis de Segmentação de Mercado

Fonte: Adaptado de Cobra (2000, pp. 91).

Para segmentar é preciso conhecer muito bem os clientes, verificando as suas preferências quanto aos canais de distribuição dos produtos e disposição do preço a pagar por serviços. O sistema de informação sobre clientes é o suporte para a criação de canais de distribuição, para oferecer serviços mais rápidos e satisfatórios e, ao mesmo tempo, reduzir custos. É também importante o fator de medida; para isso os sistemas devem ser projetados de modo a fornecer informações e criar incentivos que apoiem a estratégia da companhia de seguros.

O foco não recai sobre as agências ou produtos, mas sobre os clientes e segmentos específicos. A equipa é recompensada pelo lucro dos clientes, pelas vendas cruzadas, pela retenção de clientes e não apenas pelo número de apólices novas. O foco é a finalidade do segmento e não a medição das vendas.

É reconhecido pelas empresas que todos os clientes são importantes, porém alguns são mais importantes que outros. Para uma seleção, Kotler (2001) diz ser necessária uma classificação de clientes medindo o lucro individual de cada um para a empresa. A partir desse conhecimento, é possível determinar os clientes interessantes, quais os que têm potencial para ser desenvolvido e quais os que devem ser considerados de não-qualificados. Só vale a pena manter clientes que mais cedo ou mais tarde possam ser lucrativos.

Analisando matematicamente, considerando-se uma escala de lucro, uma fórmula é adotada 20/30/80, onde 20% dos clientes são responsáveis por 80% dos lucros e os 30% menos lucrativos cortam os lucros das empresas pela metade. Isso revela que a maioria das empresas perde dinheiro com seus piores clientes, traduz Kotler (2001).

É importante a segmentação de mercado para uma correta avaliação dos clientes, a definição do alvo a ser alcançado ou objetivo a ser seguido e o relacionamento a ser desenvolvido com o lucro. Isso traduz-se em trabalhar certo com os clientes certos. Na conceção de Kotler (2001, pp.162), “empresas inteligentes, hoje em dia, não se veem como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos: não querem apenas criar uma carteira de clientes, mas serem donas desses clientes para sempre”.

Na teoria do *Marketing de Relacionamento* não se quer apenas ser o único fornecedor de um determinado produto, mas fornecer o maior número possível dos nossos produtos para cada um dos nossos clientes. Essa é a investigação das empresas, principalmente as companhias de seguros, que procuram aumentar a participação no cliente. Também os clientes querem fazer negócios com empresas prestadoras de serviços que ofereçam serviços agregados aos seus produtos antes, durante e após a venda. Elas procuram um relacionamento de longo prazo, em que as suas necessidades individuais possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992), o primeiro passo da investigação reflete o tema selecionado dotado de clareza, exequibilidade e pertinência. Por seu turno, é possível aprofundar o tema através de leituras e pesquisas exploratórias com vista à definição de uma problemática. Esta última engloba a abordagem ou perspectiva teórica a adotar para investigar o problema colocado na questão de partida.

Neste sentido, e com base numa investigação exploratória, é imperativo definir um quadro conceptual que permita operacionalizar a pesquisa através da focalização das variáveis relevantes, de forma a responder à questão de partida: “De que forma o *Marketing de Relacionamento* influencia na fidelização dos clientes à Indústria Seguradora?”

Para confrontar a visão teórica do problema com os dados da realidade, procuram-se formas de controlar a precisão das informações na apreensão da realidade.

O método hipotético-dedutivo é o que se ajusta e adapta mais fielmente ao corrente estudo, na medida em que se funda em hipóteses formuladas baseadas nas premissas. Logo, o investigador identifica o problema (ponto de partida) que, a seu turno, reflete as discrepâncias entre as expectativas e a realidade observada.

A considerar que este método supõe a deteção de uma lacuna nos conhecimentos, o que, por sua vez, dá origem às hipóteses a serem testadas através do processo de inferência dedutiva, ou seja, o conteúdo das conclusões já estava registado nas premissas definidas inicialmente e, quando verdadeiras, estendem-se à conclusão.

No estudo em causa podemos considerar como variável dependente: a própria influência exercida sobre as pessoas, e como variáveis independentes temos todos os fatores que interferem, determinando a manifestação da primeira. Os fatores em análise correspondem a questões que compõem o questionário utilizado para extração de informação primária.

A parte prática deste estudo conta com a aplicação de um tipo de instrumento metodológico: questionário.

Embora o questionário seja encarado como instrumento que fornece, sobretudo, dados quantitativos, deverá proporcionar, igualmente, uma análise qualitativa, pelo que se observam questões de resposta aberta. Assim, e na maioria dos casos, o inquérito precede a entrevista.

Desta forma, será possível reunir informações variadas e conjugá-las com vista a conclusões mais pertinentes e objetivas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

O corrente capítulo do estudo contempla a pesquisa no terreno que, foi realizada através de um instrumento metodológico: um questionário de aplicação direta.

Analisando a ferramenta em questão (questionário), a preparação para esta atividade decompõe-se em diversas fases sequenciais, isto é, inicialmente construiu-se a sua estrutura para, posteriormente, se aplicar o pré-teste, de forma a reformular o questionário de acordo com as incongruências daí provenientes.

A terceira etapa, a recolha de dados, é a mais importante, na medida em que irá refletir o *feedback* do público-alvo.

4.1. POPULAÇÃO DO ESTUDO

O caso de estudo contempla a população do Distrito de Beja, nomeadamente pessoas que possuem seguros numa determinada companhia de seguros, foi o alvo selecionado para o efeito, sendo que se obteve resposta positiva por parte de 727 clientes cujas idades variam entre os 25 anos e os 65 anos. Este procedimento baseia-se no estudo de um contexto específico, ou seja, o grau de satisfação dos clientes, visto este funcionar como fator determinante para expressar a sua opinião sobre o relacionamento. Por conseguinte, verificar-se o seu nível de fidelização com a Indústria Seguradora.

Os resultados da componente prática do estudo traduzem-se em diversas conclusões inerentes às análises estatísticas efetuadas.

Por seu turno, estas análises foram criteriosamente selecionadas, tendo em conta o problema em análise (*Marketing de Relacionamento*, a fidelização de clientes à Indústria Seguradora), bem como os objetivos traçados para o mesmo. Deste modo, a análise de dados é filtrada por estes vetores, conduzindo a determinadas conclusões.

Com vista a uma compreensão mais estruturada e organizada, a exposição desta análise é composta por tabelas ou gráficos ilustrativos dos textos adjacentes.

A acrescentar que o seguimento destas informações é ditado pelas questões do questionário, através das quais se estabelecerão relações, dando lugar a conclusões

intercalares que, cruzadas, culminarão numa conclusão geral, em que se destacam os valores primordiais da investigação.

O programa de estatística utilizado para a análise foi o SPSS versão 22 (*Statistical Package for the Social Science*), pelo que os dados recolhidos foram codificados e agrupados de acordo com valores numéricos.

Destaca-se o critério utilizado para classificar os atributos mencionados pelos inquiridos (canal de contacto, motivos para manter as apólices em determinada companhia, atendimento, escolha da companhia, conhecimento das mudanças, satisfação no atendimento, satisfação no relacionamento, relacionamento, conhecimento de outras companhias, sequência com que adquire apólices). Assim, os indivíduos identificam-se com um registo da base de dados, sendo encarados como um cliente, que apresenta atributos encaixados para analisar a investigação em causa.

4.2. IDENTIFICAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra recolhida é composta por 927 inquiridos, sendo que foram selecionados 727 (78,4%), pois responderam afirmativamente à questão filtro: **“Possui algum tipo de seguro?”**. a grande maioria dos inquiridos é do sexo masculino, com a frequência percentual de 56%. Porém não se pode ignorar o percentual de 44% de mulheres.

A faixa etária situa-se, sobretudo, entre os 25 e os 40 anos (56,5%); o resultado inferior desta tabela corresponde a pessoas com idade entre os 41 e os 50 anos (28,3%).

A pesquisa indicou que 29% da amostra possui o 12º ano de escolaridade. Contudo, os inquiridos com um nível de habilitações superior (licenciatura/mestrado/doutoramento) não representam uma grande diferença, já que 199 indivíduos (27,4%) assim o indicam.

A maior fatia de inquiridos é trabalhadora por conta de outrem (74,6%); seguindo-se os trabalhadores por conta própria que totalizam 104 respostas (14,3%). Integram os quadros da respetiva empresa, entre os 3 e os 5 anos (40,4%), contudo, a medida de antiguidade superior (> 5 anos) não representa uma grande diferença, já que 200 indivíduos (27,5%) assim o indicam.

Ao nível de remuneração individual, a maioria dos inquiridos auferem até aos 1000 Euros (52%), seguindo-se o nível de remuneração superior (1000-2000 Euros) que não representa uma grande diferença (36,7%).

4.3. CANAL DE CONTACTO PREFERENCIAL DOS INQUIRIDOS

Observando os dados recolhidos (tabela 1), verifica-se que a escolha espontânea do canal de contacto é um processo bastante interessante, sobretudo quando associado à imagem das empresas e à importância que estas podem desempenhar no comportamento dos indivíduos.

Embora se tenha verificado uma amostra heterogénea desta variável, destacam-se dois canais que, pelo seu número de respostas, merecem atenção: os mediadores de seguros (48,6%) e as agências, totalizando 327 respostas (45%).

	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Válida	Frequência Relativa Acumulada
Agências	327	45,0	45,0	45,0
Mediador	353	48,6	48,6	93,5
Gerente	32	4,4	4,4	97,9
Outro (Banco, etc.)	15	2,1	2,1	100,0
Total	727	100,0	100,0	

Tabela 1 - Canal de contacto seleccionados pelos inquiridos.

Na escolha de uma companhia de seguros, os inquiridos consideram como mais importante os preços baixos e o atendimento. As agências e os mediadores de seguros representam o canal de contacto mais utilizado pelos inquiridos, totalizando 578 respostas (tabela 2).

		Considera mais importante na escolha de uma companhia de seguros					Total
		Atendimento	Preços baixos	Localização	Gama de produtos	Outros	
Agências	Frequências Observadas	78	190	17	40	2	327
Mediador		90	220	7	31	5	353
Gerente		6	16	2	8	0	32
Outro (Banco, etc.)		1	8	0	5	1	15
Total		175	434	26	84	8	727

Tabela 2 - Relação entre o canal de contacto e os razões que os inquiridos consideram mais importantes na escolha de uma companhia de seguros

Na sua maioria, o público-alvo considera o atendimento efetuado nas agências ou nos mediadores de seguros de regular a bom.

O valor mais baixo encontrado corresponde aos clientes que consideram o atendimento das companhias de seguros péssimo (24 respostas), sem grande diferença do canal de contacto que utilizam para se relacionarem com as mesmas (gráfico 1).

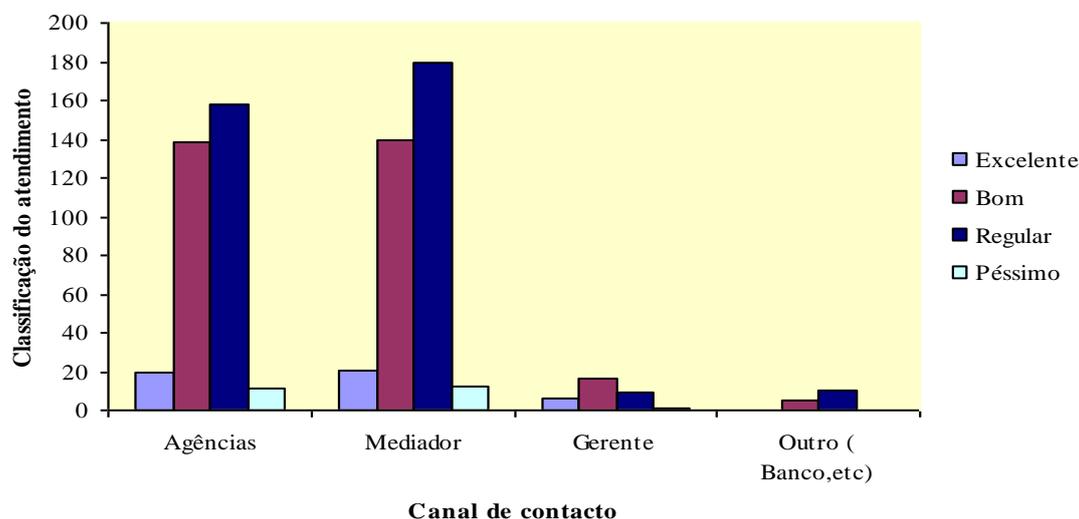


Gráfico 1 - Relação entre o canal de contacto e a classificação do atendimento aos clientes das companhias de seguros

No seguimento da tabela 3, podemos reafirmar que o grau de relacionamento dos clientes com as companhias de seguros é predominantemente considerado de regular a bom.

		Relacionamento dos clientes com as companhias de seguros				Total
		Excelente	Bom	Regular	Péssimo	
Agências	Frequências Observadas	13	138	166	10	327
Mediador		13	124	201	15	353
Gerente		4	13	15	0	32
Outro (Banco, etc)		1	3	9	2	15
Total		31	278	391	27	727

Tabela 3 - Relação entre o canal de contacto e a classificação do relacionamento aos clientes das companhias de seguros

É de referir que tendem os mediadores de seguros um contacto mais próximo com os clientes, transmitam aos mesmos as principais mudanças ocorridas neste setor em tempo útil.

O **gráfico 2**, confirma que são os mediadores de seguros que informam mais os seus clientes sobre as mudanças ocorridas na Indústria Seguradora. Talvez este fator se relacione com a menor dimensão da carteira de clientes e com a preocupação na qualidade do serviço prestado aos mesmos, de forma a criar uma carteira sólida e duradoura.

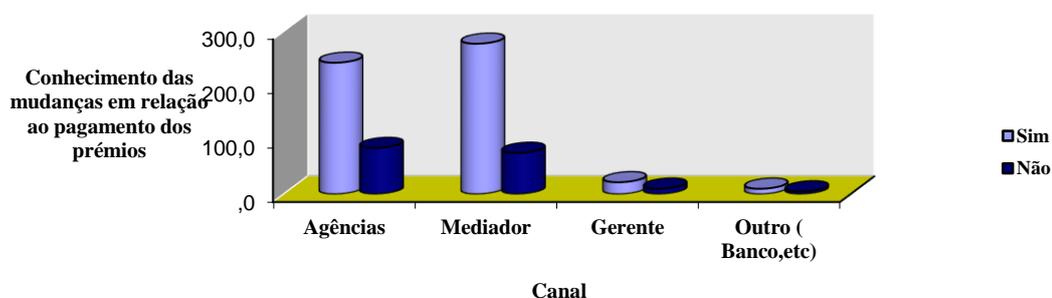


Gráfico 2 - Frequência do canal de contacto e o grau de conhecimento dos inquiridos em relação às mudanças ocorridas no pagamento dos prêmios

Nos dados apresentados na tabela 4, constata-se que os clientes percebem melhor as mudanças nas agências e através do mediador de seguros.

Nas agências existe menor oportunidade de mudança, enquanto no mediador existe maior oportunidade de mudanças.

Relativamente aos preços, os clientes acham que os preços vão baixar mais nas agências do que nos mediadores. Salientam que vai existir uma melhor relação seguradora – cliente, quer nas agências, quer nos mediadores. Por último, e em menor grau, consideram que existirá uma melhor qualidade no atendimento aos clientes.

		As mudanças mais importantes que percecionou em relação ao pagamento dos prêmios					Total
		Maior oportunidade de mudança	Preços baixos	Melhor atendimento	Melhor relacionamento seguradora - cliente	Outros	
Agências	Frequências Observadas	76	133	32	77	8	326
Mediador		103	119	39	72	15	348
Gerente		12	7	5	7	1	32
Outro (Banco, etc)		0	7	3	3	2	15
Total		191	266	79	159	26	721

Tabela 4 - Relação entre o canal de contacto e as mudanças percecionadas relativamente ao pagamento dos prêmios

Independentemente da faceta com que se cruza, o canal de contacto que os inquiridos utilizam para se relacionarem com as companhias de seguros são a agência e o mediador, pois totalizam um maior número de ocorrências.

Podemos referir que os inquiridos com idades compreendidas entre os 25 e os 50 anos utilizam essencialmente a agência e o mediador como canal de contacto, sendo de evidenciar que são as classes salariais até aos 1000€ ou dos 1000-2000€ que efetuam um maior número de apólices.

As habilitações literárias dos clientes influenciam na aquisição de apólices, uma vez que com o aumento da escolaridade, os indivíduos realizam um maior número de apólices.

4.4. PRINCIPAIS FATORES RELEVANTES PARA OS CLIENTES MANTEREM AS APÓLICES NA COMPANHIA DE SEGUROS

Os dados revelam a importância que o fator atendimento e tarifas têm para os clientes na manutenção das apólices na companhia de seguros (tabela 5 e tabela 6).

A tabela 5 explanei a grande importância do atendimento para os inquiridos. É de referir que 66% dos inquiridos considera o atendimento importante muito importante.

Atendimento				
	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Válida	Frequência Relativa Acumulada
1 de importância	49	6,7	6,7	6,7
2 de importância	38	5,2	5,2	12,0
3 de importância	44	6,1	6,1	18,0
4 de importância	51	7,0	7,0	25,1
5 de importância	66	9,1	9,1	34,2
6 de importância	137	18,8	18,9	53,0
7 de importância	138	19,0	19,0	72,0
8 de importância	203	27,9	28,0	100,0
Total	726	99,9	100,0	
Missing System	1	,1		
Total	727	100,0		

Tabela 5 - Importância do atendimento selecionada pelos inquiridos.

Como se pode observar na tabela 6, o preço dos prémios de seguros é considerado um fator de grande importância para os inquiridos, totalizando-se como a solução mais importante, com 71,6%. Dos inquiridos, 215 indivíduos referiram as tarifas como sendo de muita importância.

Tarifas				
	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Válida	Frequência Relativa Acumulada
1 de importância	69	9,5	9,5	9,5
2 de importância	62	8,5	8,5	18,0
3 de importância	36	5,0	5,0	23,0
4 de importância	39	5,4	5,4	28,4
5 de importância	76	10,5	10,5	38,8
6 de importância	126	17,3	17,4	56,2
7 de importância	103	14,2	14,2	70,4
8 de importância	215	29,6	29,6	100,0
Total	726	99,9	100,0	
Missing System	1	,1		
Total	727	100,0		

Tabela 6 - Importância das tarifas selecionada pelos inquiridos.

Independentemente da companhia de seguros e do tipo de seguros, os motivos que levam os inquiridos a manterem as apólices em determinada companhia, são o atendimento (74,9%), as tarifas (71,6%), o relacionamento de parceria (57,6%) e por último o sistema de pagamentos e recebimentos (69,1%).

4.4.1. RELAÇÃO ENTRE OS FATORES MAIS IMPORTANTES PARA OS CLIENTES MANTEREM AS APÓLICES NA COMPANHIA DE SEGUROS E A FAIXA ETÁRIA

Ao relacionar o fator atendimento com a faixa etária dos inquiridos, verifica-se um cruzamento bastante considerável. O atendimento é encarado como um fator de distinta importância para todas as faixas etárias, totalizando 544 respostas (tabela 7).

			Idade			Total
			25 - 40 Anos	41 - 50 Anos	> 50 Anos e <65 anos	
Atendimento	1 de importância	Frequências Observadas	30	11	8	49
	2 de importância		24	9	5	38
	3 de importância		28	8	8	44
	4 de importância		31	12	8	51
	5 de importância		37	22	7	66
	6 de importância		86	33	18	137
	7 de importância		76	42	20	138
	8 de importância		98	69	36	203
Total			410	206	110	726

Tabela 7 - Relação entre o fator atendimento e a faixa etária dos inquiridos.

A crosstab abaixo (tabela 8) cruza a importância de um motivo importante para os inquiridos manterem as apólices em determinada companhia de seguros: o atendimento e a remuneração dos mesmos. É de citar que o atendimento aos clientes é importante para todos os inquiridos, independentemente do seu nível de remuneração.

			Remuneração					Total
			Não respondeu	Até 1000 euros	1000 - 2000 euros	2000 - 3000 euros	Acima 3000 euros	
Atendimento	1 de importância	Frequências Observadas	3	19	24	1	2	49
	2 de importância		2	19	15	2	0	38
	3 de importância		6	21	14	3	0	44
	4 de importância		3	30	13	5	0	51
	5 de importância		0	35	30	1	0	66
	6 de importância		4	91	34	6	2	137
	7 de importância		4	77	49	8	0	138
	8 de importância		14	86	88	15	0	203
Total			36	378	267	41	4	726

Tabela 8 - Relação entre o fator atendimento e a remuneração dos inquiridos.

Podemos citar que o atendimento é referido como importante para todos os indivíduos. As habilitações literárias não interferem com este motivo que leva os inquiridos a manterem as suas apólices em determinada companhia de seguros (tabela 9).

			Habilitações literárias						Total	
			Sem estudos/1º ciclo incompleto	1º Ciclo	2º Ciclo	3º ciclo/9ºano	Ensino secundário /12ºano	Bacharelato.		Licenciatura /Doutoramento.
Atendimento	1 de importância	Freq. Obs.	0	2	8	12	10	1	16	49
	2 de importância		0	3	2	5	19	0	9	38
	3 de importância		1	4	4	12	7	2	14	44
	4 de importância		0	1	6	19	12	3	10	51
	5 de importância		0	3	8	12	24	2	17	66
	6 de importância		4	26	11	32	32	1	31	137
	7 de importância		7	7	10	25	44	5	40	138
	8 de importância		1	19	23	26	63	10	61	203
Total			13	65	72	143	211	24	198	726

Tabela 9 - Relação entre o fator atendimento e as Habilitações literárias dos inquiridos.

A tabela 10 permite comentar que as tarifas revelam um grande nível de importância para a faixa etária mais jovem (25 e os 40 anos), congregando 136 ocorrências., seguindo-se pessoas com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos, de acordo com 60 pessoas. A menor das ocorrências encontra-se na faixa etária com mais de 50 anos e menos de 65 anos (19 respostas).

			Idade			Total
			25 - 40 anos	41 - 50 anos	> 50 anos e < 65 anos	
Tarifas	1 de importância	Frequências Observadas	37	10	22	69
	2 de importância		45	11	6	62
	3 de importância		24	11	1	36
	4 de importância		20	14	5	39
	5 de importância		36	22	18	76
	6 de importância		60	47	19	126
	7 de importância		52	31	20	103
	8 de importância		136	60	19	215
Total			410	206	110	726

Tabela 10 - Relação entre o fator tarifas e a faixa etária dos inquiridos.

De acordo com tabela 11, o fator tarifas é maioritariamente encarado como importante para todos. Os níveis de remuneração não interferem nesta decisão, logo podemos dizer que o preço das apólices é considerado como importante e que os indivíduos não abdicam de muito dinheiro para realizarem os seus seguros.

		Remuneração					Total
		Não respondeu	Até 1000 euros	1000 - 2000 euros	2000 - 3000 euros	acima 3000 euros	
Tarifas	1 de importância	1	46	20	2	0	69
	2 de importância	1	32	24	3	2	62
	3 de importância	4	15	15	2	0	36
	4 de importância	1	24	9	5	0	39
	5 de importância	4	40	28	4	0	76
	6 de importância	10	51	57	8	0	126
	7 de importância	8	49	33	13	0	103
	8 de importância	7	121	81	4	2	215
Total		36	378	267	41	4	726

Tabela 11 - Relação entre o fator tarifas e a remuneração dos inquiridos.

Curiosamente, as habilitações literárias superiores vão ao encontro das expectativas, já que são esses indivíduos que citam com maior importância o preço das apólices (tabela 12).

		Habilitações literárias							Total
		Sem estudos/1º ciclo incompleto	1º Ciclo	2º Ciclo	3º ciclo/9ºano	Ensino secundário/12ºano	Bacharelato	Licenciatura/Doutoramento	
Tarifas	1 de importância	4	9	3	20	20	2	11	69
	2 de importância	6	2	4	15	7	3	25	62
	3 de importância	0	2	2	6	9	3	14	36
	4 de importância	1	3	3	8	14	0	10	39
	5 de importância	0	8	12	15	23	2	16	76
	6 de importância	0	11	14	22	38	4	37	126
	7 de importância	0	11	15	15	36	1	25	103
	8 de importância	2	19	19	42	64	9	60	215
Total		13	65	72	143	211	24	198	726

Tabela 12 - Relação entre o fator tarifas e as Habilitações literárias dos inquiridos.

Esta conclusão deve-se ao elevado nível de informação que os indivíduos possuem procurando, desta forma, sempre os preços mais baixos para adquirem serviços obrigatórios e que, muitas das vezes, não lhes trazem nenhuma realização pessoal.

Independentemente da faceta com que se cruza, o fator atendimento é o que reúne mais ocorrências em todas as faixas etárias.

Simultaneamente, as tarifas (preços) também relevam interesse com a faixa etária referida pelos inquiridos, observando-se as maiores frequências absolutas no importante e no muito importante.

4.5. RAZÕES MAIS IMPORTANTES PARA A ESCOLHA DE UMA COMPANHIA DE SEGUROS

A tabela 13, revela as razões mais importantes para a escolha de uma companhia de seguros.

De esclarecer que os preços baixos serão aqueles que, à partida, influenciaram fortemente a escolha de uma companhia de seguros pelo indivíduo.

Contudo, o atendimento dos funcionários das companhias de seguros, inseridos num contexto social, poderão assumir uma relevância significativa.

	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Válida	Frequência Relativa Acumulada
Atendimento	175	24,1	24,1	24,1
Preços baixos	434	59,7	59,7	83,8
Localização	26	3,6	3,6	87,3
Gama de produtos	84	11,6	11,6	98,9
Outros	8	1,1	1,1	100,0
Total	727	100,0	100,0	

Tabela 13 - Razões selecionadas pelos inquiridos para escolher uma companhia de seguros.

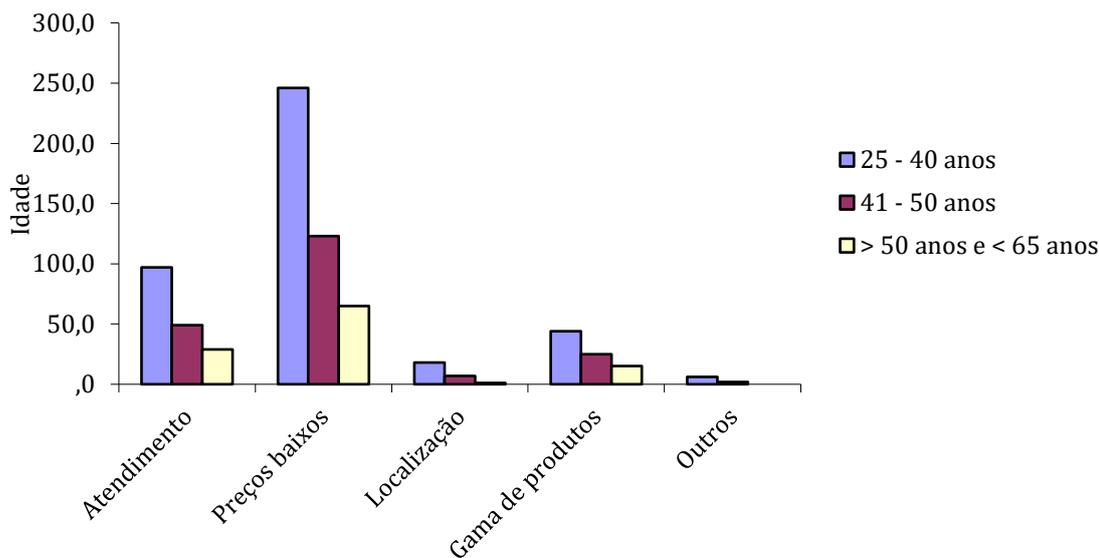
Quanto à outra razão mais evidente, a gama de produto, sem margem para dúvidas, revela uma importância insignificante para os indivíduos (11,6%), na medida em que dizem respeito aos diversos tipos de produtos das companhias de seguros, onde é de salientar que o mais importante para a superioridade dos indivíduos é adquirir as apólices obrigatórias. A localização compõe a categoria menos votada, dado que apresenta um valor irrisório (3,6%).

4.5.1. RELAÇÃO ENTRE AS RAZÕES QUE CONSIDERA MAIS IMPORTANTE NA ESCOLHA DE UMA COMPANHIA DE SEGUROS VS A FAIXA ETÁRIA E A REMUNERAÇÃO

Ao relacionar as razões mais importantes que levam os indivíduos a escolherem uma companhia de seguros com as faixas etárias selecionadas (gráfico 3), verifica-se um cruzamento bastante considerável entre os preços baixos e a faixa etária mais jovem (246 ocorrências), sendo de referir que a faixa etária imediatamente superior (41 – 50 anos) refere esta razão como sendo a mais importante apresentando 123 respostas.

É de referir que a razão atendimento apresenta também uma importância significativa quando associada à faixa etária dos inquiridos, totalizando 175 respostas.

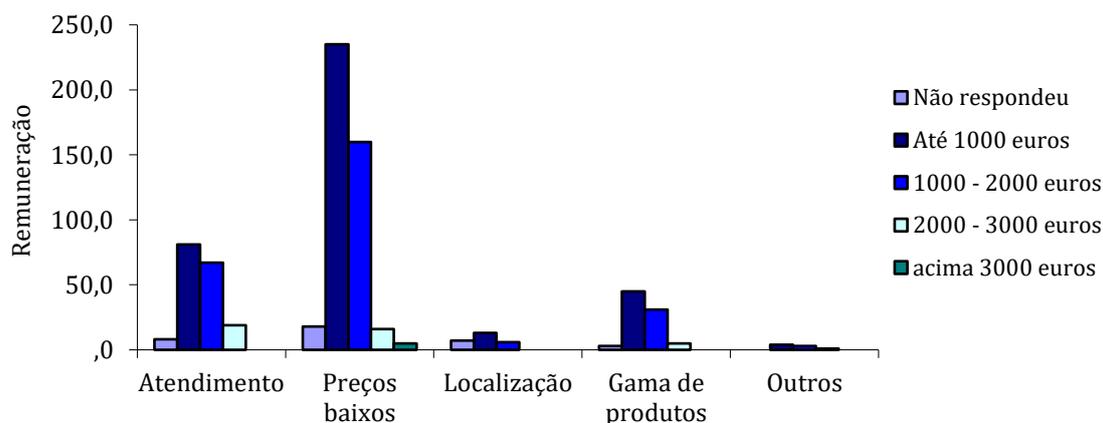
Por outro lado, e apurando os valores de menor importância, a localização das companhias de seguros e as diferentes faixas etárias dos indivíduos totalizam apenas, 26 respostas.



Factores que considera mais importantes para a escolha de uma companhia de seguros

Gráfico 3 - Frequência das razões que considera mais importante na escolha de uma companhia de seguros e a faixa etária dos inquiridos.

Constata-se que o nível de remuneração dos indivíduos não interfere nos fatores que consideram mais importantes para a escolha de uma companhia de seguros, sendo o mais saliente o atendimento e os preços baixos. As conclusões dos últimos quadros refletem-se, igualmente, nesta tabela, na medida em que tanto os preços baixos como o atendimento continuam de mãos dadas com a identificação dos inquiridos (gráfico 4).



Factores que considera mais importantes para a escolha de uma companhia de seguros

Gráfico 4 - Frequência das razões que considera mais importante na escolha de uma companhia de seguros e a remuneração dos inquiridos.

O gráfico 5 demonstra que as habilitações literárias dos indivíduos não alteram os fatores que estes consideram mais importantes para escolher uma companhia de seguros (atendimento, preços baixos).

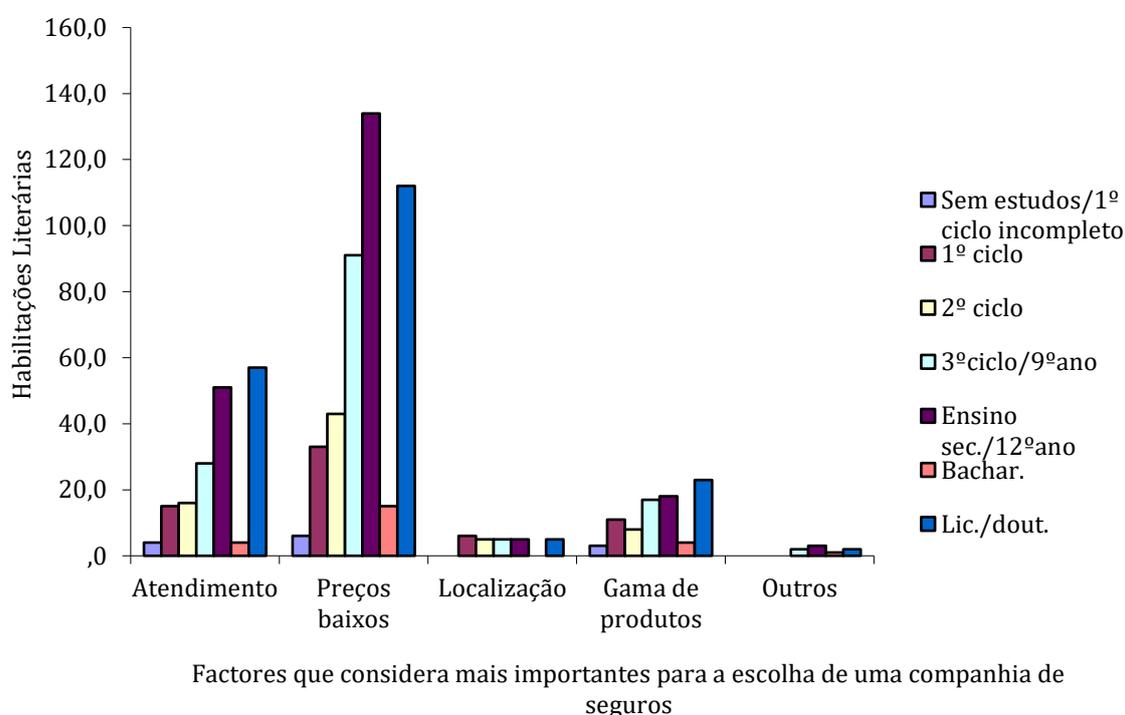


Gráfico 5 - Frequência das razões que considera mais importante na escolha de uma companhia de seguros e as Habilitações literárias dos inquiridos.

Podemos concluir que das várias facetas com que se cruza a variável “os motivos que levam os clientes a escolherem uma determinada companhia de seguros”, o fator monetário (preços baixos) e o fator de nível social (atendimento) são os que congregam mais ocorrências.

4.6. CLASSIFICAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NO QUE SE REFERE AO ATENDIMENTO

De modo geral, os inquiridos consideram o atendimento aos clientes das companhias de seguros regular (49,1%) e bom (41,1%), totalizando ambas 656 respostas. Refira-se que só 3,3% consideram o serviço péssimo (tabela 14).

Satisfação dos clientes ao nível do atendimento				
	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Válida	Frequência Relativa Acumulada
Excelente	47	6,5	6,5	6,5
Bom	299	41,1	41,1	47,6
Regular	357	49,1	49,1	96,7
Péssimo	24	3,3	3,3	100,0
Total	727	100,0	100,0	

Tabela 14 - Classificação do atendimento aos clientes das companhias de seguros.

A tabela seguinte refere quais as razões mais importantes para fomentar o grau de satisfação dos inquiridos sobre o nível do atendimento nas companhias de seguros.

	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Válida	Frequência Relativa Acumulada
Não respondeu	494	68,0	68,0	68,0
Eficaz, Personalizado, Rápido	69	9,5	9,5	77,4
Competência	31	4,3	4,3	81,7
Razoável	72	9,9	9,9	91,6
Falta lealdade, Sinceridade	54	7,4	7,4	99,0
Fidelidade, Bons preços	7	1,0	1,0	100,0
Total	727	100,0	100,0	

Tabela 15 - Razões selecionadas pelos inquiridos sobre a classificação do atendimento aos clientes de uma companhia de seguros.

Como seria de esperar, uma questão aberta (tabela 15) tem sempre um número de respondentes inferior, uma vez que maioritariamente os inquiridos não gostam de expressar as suas opiniões de forma mais precisa (494 inquiridos não respondeu).

É de salientar que 9,9 % dos inquiridos considera o atendimento das companhias de seguros razoável (72 respostas), não deixando outra grande fatia de revelar que o atendimento das seguradoras se revela eficaz, personalizado e rápido (9,5%).

Podemos constatar que a medida continuamente inferior aprecia que existe falta de lealdade e sinceridade por parte das companhias de seguros, totalizando 54 respostas (7,4%).

Poucos são os inquiridos que examinam que a fidelidade das seguradoras e os preços dos prémios são bons; apenas se obtiveram 7 respostas (1%).

4.7. FATORES IMPORTANTES PARA ANALISAR A SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES DAS COMPANHIAS DE SEGUROS

A tabela abaixo (tabela 16) mostra os fatores mais importantes para analisar a satisfação no atendimento aos clientes das companhias de seguros, onde foram considerados os seguintes: Atendimento especializado e personalizado; O gerente atende em tudo o que precisa/acompanha de perto o seu caso; Facilidade de acesso ao gerente; Rapidez no atendimento; Rapidez na caixa; Baixo índice de erros; Rapidez nas decisões; Qualificação e entendimento das pessoas que o atendem; e Boa resolução dos sinistros.

Na generalidade podemos observar que os inquiridos não se interessam muito pelo conhecimento do gerente, pela rapidez na caixa e pelos baixos índices de erros, dado que os valores mais elevados correspondem aos fatores ligados ao atendimento (atendimento especializado e personalizado, rapidez no atendimento, rapidez nas decisões, qualificação e entendimento das pessoas que o atendem) e à boa resolução dos sinistros.

	Atendimento especializado e personalizado		O gerente atende em tudo o que precisa/acompanha de perto o seu caso		Facilidade de acesso ao gerente		Rapidez no atendimento		Rapidez na caixa		Baixo índice de erros		Rapidez nas decisões		Qualificação e entendimento das pessoas que o atendem		Boa resolução dos sinistros	
	Frequência	Frequência relativa	Frequência	Frequência relativa	Frequência	Frequência relativa	Frequência	Frequência relativa	Frequência	Frequência relativa	Frequência	Frequência relativa	Frequência	Frequência relativa	Frequência	Frequência relativa	Frequência	Frequência relativa
Não respondeu	11	1,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Importância 1	58	8	129	17,7	94	12,9	19	2,6	231	31,8	52	7,2	21	2,9	53	7,3	67	9,2
Importância 2	53	7,3	161	22,1	135	18,6	62	8,5	84	11,6	104	14,3	53	7,3	53	7,3	43	5,9
Importância 3	55	7,6	74	10,2	167	23	50	6,9	93	12,8	96	13,2	84	11,6	56	7,7	57	7,8
Importância 4	68	9,4	57	7,8	73	10	87	12	92	12,7	142	19,5	90	12,4	81	11,1	34	4,7
Importância 5	85	11,7	55	7,6	56	7,7	103	14,2	63	8,7	71	9,8	137	18,8	103	14,2	56	7,7
Importância 6	75	10,3	52	7,2	73	10	134	18,4	34	4,7	98	13,5	69	9,5	78	10,7	111	15,3
Importância 7	82	11,3	62	8,5	56	7,7	121	16,6	52	7,2	83	11,4	89	12,2	122	16,8	53	7,3
Importância 8	110	15,1	87	12	40	5,5	99	13,6	27	3,7	48	6,6	117	16,1	106	14,6	102	14
Importância 9	130	17,9	50	6,9	33	4,5	52	7,2	51	7	33	4,5	67	9,2	75	10,3	204	28,1
Total	727	100	727	100	727	100	727	100	727	100	727	100	727	100	727	100	727	100

Tabela 16 - Fatores importantes para analisar a satisfação no atendimento aos clientes das companhias de seguros

4.8. CLASSIFICAÇÃO DO RELACIONAMENTO DOS CLIENTES COM AS COMPANHIAS DE SEGUROS

De modo geral os inquiridos classificam o relacionamento aos clientes das companhias de seguros de regular (53,8%) a bom (38,2%), totalizando ambas 669 respostas (tabela 17).

	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Válida	Frequência Relativa Acumulada
Excelente	31	4,3	4,3	4,3
Bom	278	38,2	38,2	42,5
Regular	391	53,8	53,8	96,3
Péssimo	27	3,7	3,7	100,0
Total	727	100,0	100,0	

Tabela 17 - Classificação do relacionamento dos clientes com as companhias de seguros.

Na tabela seguinte, referem-se quais as razões mais importantes para favorecer o grau de relacionamento dos inquiridos nas companhias de seguros.

	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Válida	Frequência Relativa Acumulada
Não respondeu	523	71,9	71,9	71,9
Eficaz/rápido, bons profissionais e bom relacionamento	41	5,6	5,6	77,6
Sensibilização para as necessidades	50	6,9	6,9	84,5
Só vendem produtos	22	3,0	3,0	87,5
Não há relacionamento/sinceridade/honestidade	39	5,4	5,4	92,8
Razoável	52	7,2	7,2	100,0
Total	727	100,0	100,0	

Tabela 18 - Razões selecionadas pelos inquiridos sobre a classificação do relacionamento dos clientes com as companhias de seguros.

É de salientar que 7,2 % dos inquiridos considera o relacionamento das companhias de seguros razoável (52 respostas), não deixando outra grande fatia de revelar que os profissionais das seguradoras estão sensibilizados para as necessidades dos clientes (6,9%).

Podemos constatar que a medida continuamente inferior revela que existe um relacionamento eficaz e rápido, considera que os profissionais são bons e demonstra um bom relacionamento com os indivíduos, totalizando 41 respostas (5,6%). A falta de

relacionamento, sinceridade e honestidade por parte das companhias de seguros, totalizam 39 respostas (5,4%).

Acrescente-se que 22 inquiridos respondem que as companhias só vendem produtos.

4.9. MODALIDADE QUE PREFERE NO RELACIONAMENTO COM AS COMPANHIAS DE SEGUROS

A população-alvo 52,7% refere possuir seguros numa só companhia, seguindo-se 47,2% dos inquiridos possui seguros noutras companhias (tabela 19).

	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Válida	Frequência Relativa Acumulada
Não respondeu	1	,1	,1	,1
Possui seguros numa só companhia	383	52,7	52,7	52,8
Possui seguros noutras companhias	343	47,2	47,2	100,0
Total	727	100,0	100,0	

Tabela 19 - Modalidade que os inquiridos preferem no relacionamento com as companhias de seguros

O gráfico 6 mostra que quanto maior é o nível de Habilitações literárias dos inquiridos, menor é o grau de fidelização às companhias de seguros, pois possuem seguros em várias companhias.

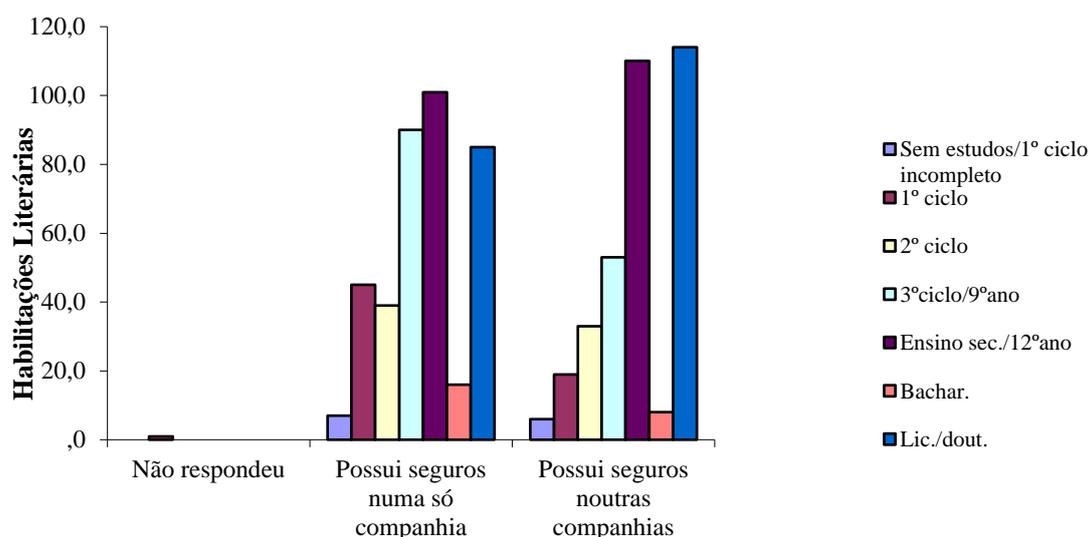


Gráfico 6 - Frequência da modalidade que os inquiridos preferem no relacionamento com as companhias de seguros e as Habilitações literárias.

As razões que levam os inquiridos a manterem as suas apólices numa companhia ou em várias companhias devem-se a fatores determinantes como o nível

de preços, o atendimento (112 respostas); o grau de fidelização e outras vantagens superiores à da companhia habitual totalizam 73 respostas cada. 82 indivíduos possuem seguros em mais de uma companhia por empréstimos bancários, e outros porque só têm um seguro (tabela 20).

	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Válida	Frequência Relativa Acumulada
Não respondeu	370	50,9	50,9	50,9
Preços baixos e bom atendimento	112	15,4	15,4	66,3
Outras vantagens superiores à da companhia habitual	73	10,0	10,0	76,3
Outros tipos de seguros / Bancos	42	5,8	5,8	82,1
Só tem um seguro	40	5,5	5,5	87,6
Para ajudar a concorrência	13	1,8	1,8	89,4
Fidelidade	73	10,0	10,0	99,4
Por obrigação	3	,4	,4	99,9
Porque sou mediador de seguros	1	,1	,1	100,0
Total	727	100,0	100,0	

Tabela 20 - Razões selecionadas pelos inquiridos no que respeita à modalidade que preferem no relacionamento com as companhias de seguros.

O gráfico 7, explanei-a que independentemente do nível de remuneração dos indivíduos, as razões mais importantes mencionadas pelo público-alvo para justificar a modalidade que preferem quanto ao relacionamento com as companhias de seguros são os “preços baixos/bom atendimento”, as “outras vantagens apresentadas superiores à da companhia habitual” e a “fidelidade”. Podemos salientar que 31 inquiridos com um nível de remuneração até 1000€, enumeram a razão “só tem um seguro”. Para além disso, 24 inquiridos com um nível de remuneração entre 1000€ e 2000€ enumeram a razão “outro tipo de seguros/banco”.

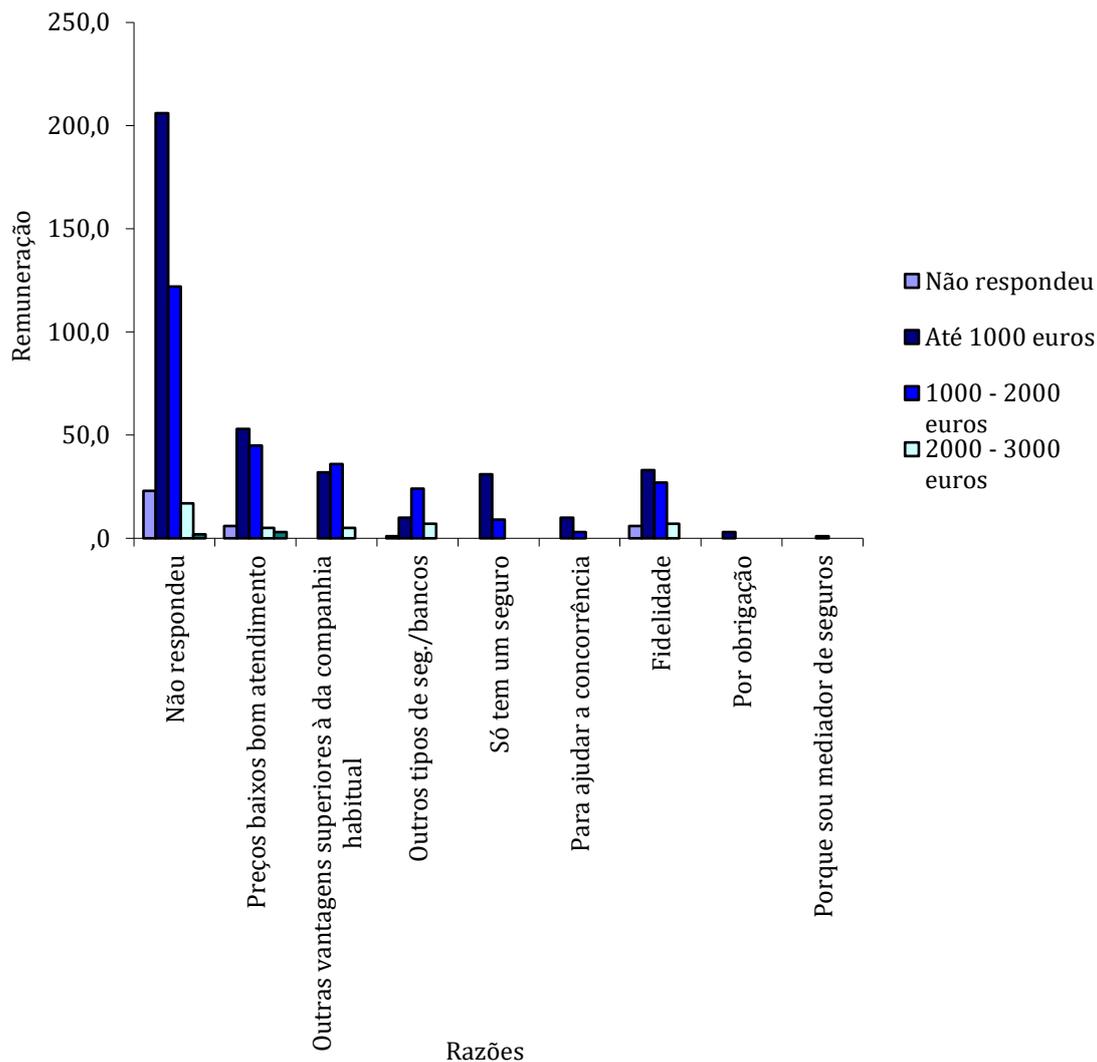


Gráfico 7 - Frequência das razões selecionadas pelos inquiridos no que respeita à modalidade que preferem no relacionamento com as companhias de seguros e a remuneração.

4.10. RELACIONAMENTO DOS INQUIRIDOS COM OUTRAS COMPANHIAS DE SEGUROS

Os dados recolhidos (tabela 21) referem que, na sua maioria, o público-alvo procura conhecer os produtos e serviços de outras companhias para compará-los (38%); no entanto, existe uma grande fatia que não quer conhecer por estar contente com a sua companhia (36%).

	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Válida	Frequência Relativa Acumulada
Procura conhecer os produtos/serviços para compará-los	276	38,0	38,0	38,0
Procura conhecer os produtos /serviços e compra-os se forem atrativos	189	26,0	26,0	64,0
Não quer conhecer, pois, está contente com a sua companhia	262	36,0	36,0	100,0
Total	727	100,0	100,0	

Tabela 21 - Relacionamento dos inquiridos com as outras companhias de seguros.

Quando se cruza o relacionamento e o conhecimento com outras companhias de seguros e a faixa etária dos inquiridos (gráfico 8), é de referir que a faixa etária mais jovem (25 - 40 anos), pelo seu nível de conhecimento e pela procura de preços mais baixos para adquirirem serviços que não fazem parte das suas motivações pessoais, mas sim obrigatórios para a realização da sua vida, no que respeita ao conhecimento de outras companhias de seguros, são os que mais procuram conhecer os produtos/serviços para compará-los com os que possuem e os que mais procuram conhecer os produtos/serviços e comprá-los se forem atrativos.

É de destacar que a faixa etária dos 50 aos 65 anos não querem conhecer os produtos/serviços pois estão contentes com a sua companhia de seguros, uma vez que estão dispostos a pagar qualquer preço. O seu principal objetivo é preocuparem-se o menos possível e deixarem os seus serviços nas mãos de pessoas da sua confiança. (gráfico 8).

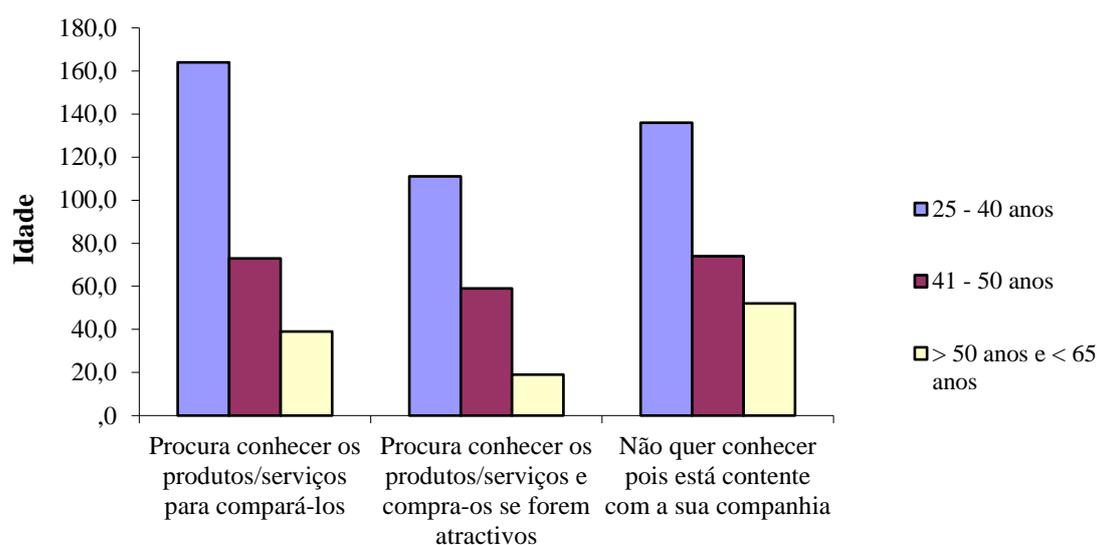


Gráfico 8 - Frequência entre o relacionamento dos inquiridos com outras companhias de seguros e a faixa etária.

São as pessoas mais cultas que referem que procuram conhecer os produtos /serviços e compará-los ou procuram conhecer os produtos/serviços e comprá-los se forem mais atrativos, por terem maior capacidade de informação e conhecimento das variações do mercado. Na generalidade, este tipo de indivíduos não se querem fidelizar a qualquer tipo de empresa, uma vez que assim têm uma maior oportunidade de mudança (gráfico 9).

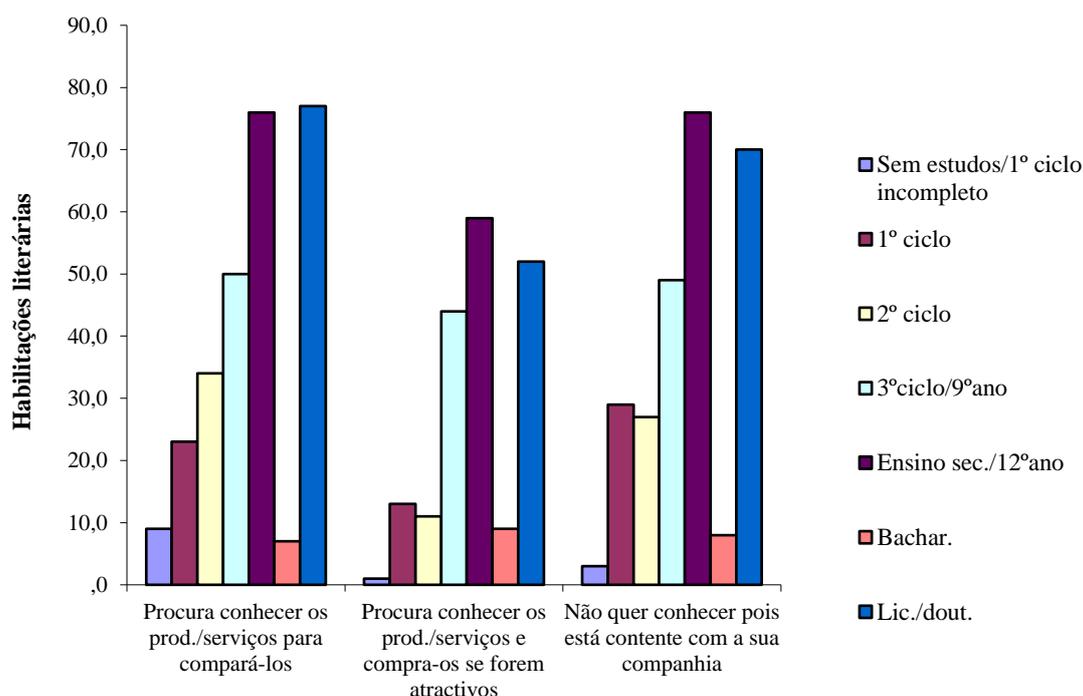


Gráfico 9 - Frequência entre o relacionamento dos inquiridos com outras companhias de seguros e as Habilidade Literárias.

Verifica-se que de toda a amostra (727 inquiridos), apenas 276 indivíduos procuram conhecer os produtos/serviços para compará-los. Outra grande fatia, 189, procura conhecer os produtos/serviços e comprá-los se forem atrativos.

Por último é de salientar que 262 indivíduos não querem conhecer, pois estão contentes com a sua companhia de seguros(tabela 22).

Podemos referir que apesar destas conclusões, 703 inquiridos classificam o atendimento das companhias de seguros de excelente a regular.

O valor mais baixo, 24 indivíduos, classificam o atendimento das companhias de seguros péssimo, que nesta amostra representa uma percentagem muito baixa, 0,03% (24/727).

		Classifica o atendimento aos clientes				Total
		Excelente	Bom	Regular	Péssimo	
Procura conhecer os produtos/serviços para compará-los	Frequências Observadas	10	103	150	13	276
Procura conhecer os produtos/serviços e compra-os se forem atrativos		13	79	90	7	189
Não quer conhecer, pois, está contente com a sua companhia		24	117	117	4	262
Total		47	299	357	24	727

Tabela 22 - Relação entre o relacionamento dos inquiridos com outras companhias de seguros e a classificação do atendimento aos clientes

Os dados recolhidos (tabela 23) indicam que dos 276 inquiridos que procuram conhecer os produtos/serviços para comprá-los, só 10 inquiridos referem que o relacionamento dos clientes com as companhias de seguros é péssimo.

De 189 inquiridos, que procuram conhecer os produtos/serviços e comprá-los se forem atrativos, apenas 12 inquiridos referem que o relacionamento dos clientes com as companhias de seguros é péssimo.

Outra grande faixa, 262 inquiridos, não querem conhecer, pois estão contentes com a sua seguradora.

Podemos concluir que os 27 indivíduos que consideram o relacionamento péssimo, deve-se a motivos de descontentamento, a sinistros mal resolvidos.

		Relacionamento dos clientes com as companhias de seguros				Total
		Excelente	Bom	Regular	Péssimo	
Procura conhecer os produtos/serviços para compará-los	Frequências Observadas	8	90	168	10	276
Procura conhecer os produtos/serviços e compra-os se forem atrativos		3	72	102	12	189
Não quer conhecer, pois, está contente com a sua companhia		20	116	121	5	262
Total		31	278	391	27	727

Tabela 23 - Relação entre o relacionamento dos inquiridos com outras companhias de seguros e a classificação do relacionamento aos clientes das companhias de seguros.

Na crosstab abaixo (tabela 24), averiguamos que na sua maioria 465 inquiridos procuram conhecer ou procuram conhecer e comprar produtos e serviços se forem atrativos. No entanto, destes a sua grande parte adquire apólices casualmente ou adquire poucas apólices ou só as apólices obrigatórias.

Refira-se que um grande número não procura conhecer mais informações, pois está contente com a sua companhia. Dos 262 inquiridos que mencionam que não

procuram conhecer, pois estão contentes com a sua companhia, a sua maioria adquire apólices casualmente ou adquire poucas apólices ou só as apólices obrigatórias.

		Como adquire apólices na sua companhia				Total
		Adquiro apólices com regularidade e repetidas	Adquiro apólices casualmente	Adquiro poucas apólices	Adquiro só as apólices obrigatórias	
Procura conhecer os produtos/serviços para compará-los	Frequências Observadas	20	69	56	131	276
Procura conhecer os produtos/serviços e compra-os se forem atrativos		17	53	42	77	189
Não quer conhecer, pois, está contente com a sua companhia		16	41	57	148	262
Total		53	163	155	356	727

Tabela 24 - Relação entre o relacionamento dos inquiridos com outras companhias de seguros e a sequência com que os inquiridos adquirem apólices na sua companhia de seguros.

4.11. SEQUÊNCIA COM QUE ADQUIRE APÓLICES NA SUA COMPANHIA DE SEGUROS

Os dados estatísticos expõem que a maioria da amostra adquire apólices casualmente e, na sua pluralidade, só as obrigatórias. De todos os inquiridos, só 7,3% (53 inquiridos) referiram que adquiriram apólices com regularidade e repetidas (tabela 25).

	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Válida	Frequência Relativa Acumulada
Adquiro apólices com regularidade e repetidas	53	7,3	7,3	7,3
Adquiro apólices casualmente	163	22,4	22,4	29,7
Adquiro poucas apólices	155	21,3	21,3	51,0
Adquiro só as apólices obrigatórias	356	49,0	49,0	100,0
Total	727	100,0	100,0	

Tabela 25 - Sequência com que os inquiridos adquirem apólices na sua companhia de seguros.

Quando se relaciona a aquisição de apólices nas companhias de seguros com a classificação do atendimento é de referir que os indivíduos que classificam o atendimento de regular a bom, adquirem, no entanto, poucas apólices ou só as apólices obrigatórias (gráfico 10).

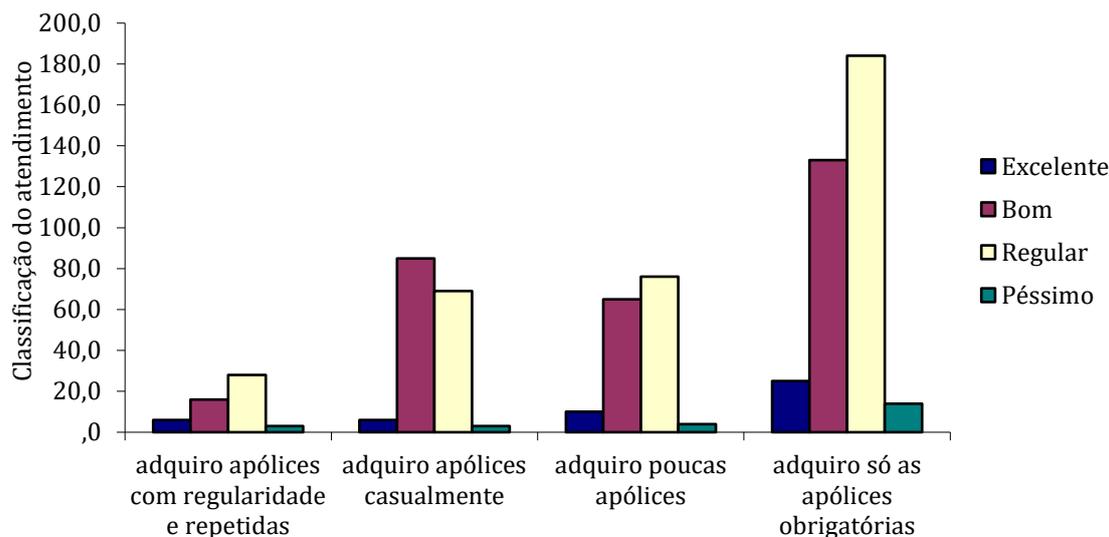


Gráfico 10 - Frequência da relação entre a sequência com que os inquiridos adquirem apólices na sua companhia de seguros e a classificação do atendimento.

Pode-se afirmar que a Indústria Seguradora não realiza as necessidades pessoais da maioria dos indivíduos, pois a compra dos serviços é de caráter obrigatório para os indivíduos, observa-se que os inquiridos, apesar de classificarem o atendimento aos clientes das companhias de seguros de regular a bom, adquirem poucas apólices e, na sua maioria, só as apólices obrigatórias.

O gráfico 11 frisa que a vertente de regular a bom evidencia-se face às restantes, transmitindo que os indivíduos que classificam o relacionamento dos clientes com as companhias de seguros adquirem poucas apólices ou só as apólices obrigatórias.

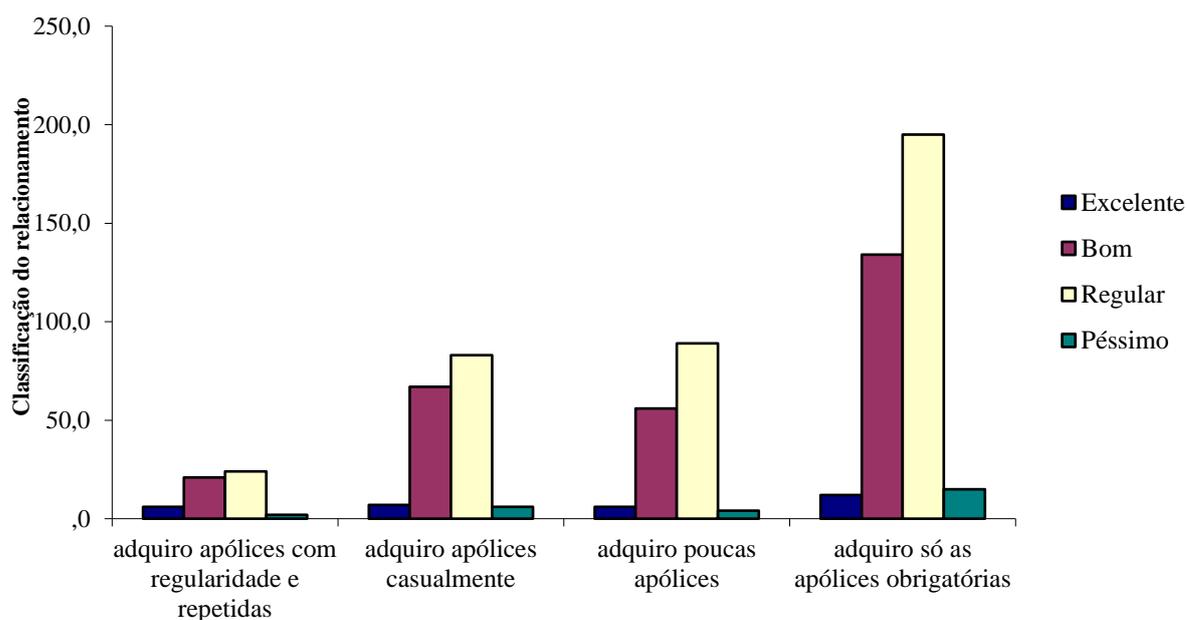


Gráfico 11 - Frequência da relação entre a sequência com que os inquiridos adquirem apólices na sua companhia de seguros e a classificação do relacionamento dos clientes com as companhias de seguros.

Para verificarmos se existe uma associação entre a questão “enquanto cliente com que sequência adquire apólices (serviços) na sua companhia de seguros” e a “classificação do relacionamento dos clientes com as companhias de seguros” elaboramos a estatística de qui-quadrado, verificando-se existir uma associação estatisticamente significativa entre as referidas variáveis, porque o p-valeu é de 0,00 (tabela 26).

Podemos concluir que existe uma elevada associação entre as variáveis.

	Valor	Graus de Liberdade	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,376(a)	6	,000

Tabela 26 - Teste qui-quadrado da relação entre a sequência com que os inquiridos adquirem apólices na sua companhia de seguros e a classificação do relacionamento dos clientes com as companhias de seguros.

O fator remuneração (tabela 27), está associado ao número de apólices que os inquiridos adquirem, pois, a grande fatia só adquire apólices com casualidade, totalizando 153 respostas, poucas apólices (149 respostas) e só as apólices obrigatórias, que perfaz o maior número de respostas (339 respostas).

		Remuneração					Total
		Não respondeu	Até 1000 euros	1000 - 2000 euros	2000 - 3000 euros	Acima 3000 euros	
Adquiro apólices com regularidade e repetidas	Frequências Observadas	3	25	18	6	1	53
Adquiro apólices casualmente		10	65	76	11	1	163
Adquiro poucas apólices		6	80	55	14	0	155
Adquiro só as apólices obrigatórias		17	208	118	10	3	356
Total		36	378	267	41	5	727

Tabela 27 - Relação entre a sequência com que os inquiridos adquirem apólices na sua companhia de seguros e a remuneração dos inquiridos.

Ao elaborarmos a estatística qui-quadrado, verificou-se existir uma associação significativamente estatística entre as duas variáveis, porque o p-valeu é de 0,005 (tabela 28).

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,269(a)	12	,005

Tabela 28 - Teste qui-quadrado da relação entre a sequência com que os inquiridos adquirem apólices na sua companhia de seguros e a remuneração dos inquiridos.

Afirma-se que a satisfação, quer ao nível do atendimento com as companhias de seguros, quer ao nível do relacionamento com as mesmas não altera a decisão dos indivíduos na sequência de aquisição de apólices.

Por último, a remuneração do público-alvo afeta as suas decisões na aquisição de apólices nas suas companhias de seguros.

4.11.1. RELAÇÃO ENTRE A CLASSIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO E A CLASSIFICAÇÃO DO RELACIONAMENTO

Quando cruzamos as variáveis “como classifica o atendimento aos clientes das companhias de seguros” e “como classifica o relacionamento com os clientes das companhias de seguros”, sendo estas consideradas importantes para medir o conceito de fidelização, é de referir que os inquiridos que consideram o atendimento de regular a bom, pois julgam o relacionamento com os clientes das companhias de seguros regular a bom (tabela 29).

			Relacionamento dos clientes com as companhias de seguros				Total
			Excelente	Bom	Regular	Péssimo	
Classificação do atendimento aos clientes na companhia de seguros	Excelente	Frequências Observadas	22	13	10	2	47
	Bom		8	211	75	5	299
	Regular		1	53	293	10	357
	Péssimo		0	1	13	10	24
Total			31	278	391	27	727

Tabela 29 - Relação entre a classificação do atendimento aos clientes das companhias de seguros e o relacionamento dos clientes com as companhias de seguros.

Para verificar se existe uma associação estatisticamente significativa entre a “classificação do atendimento aos clientes das companhias de seguros” e a “classificação do relacionamento” elabora-se o respetivo teste de qui-quadrado em que foi calculado o seu valor, os graus de liberdade do teste e a significância do teste para estas variáveis em questão (tabela 30). Verifica-se haver uma associação entre o classifica e o classifica que se pode considerar estatisticamente significativa porque o p - value = 0,000 (trata-se de um trabalho a um nível de significância de 5%).

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	562,490(a)	9	,000

Tabela 30 - Teste qui-quadrado da relação entre a classificação do atendimento aos clientes das companhias de seguros e o relacionamento dos clientes com as companhias de seguros.

Conclui-se que, sendo o atendimento e o relacionamento considerados de regular a bom para o público-alvo, e uma vez que a maior fatia possui seguros só numa companhia, é de salientar que existe um grau de fidelização à Indústria Seguradora.

No que respeita aos fatores que os inquiridos pensam ser mais importantes para a escolha de uma companhia de seguros, volta-se a frisar que as razões de ordem social (atendimento) e as de ordem monetária (preços baixos) são salientadas pelos indivíduos que classificam o atendimento com as companhias de seguros de regular a excelente (tabela 31).

			Classifica o atendimento aos clientes				Total
			Excelente	Bom	Regular	Péssimo	
Razões que considera importante para a escolha de uma companhia de seguros	Atendimento	Frequências Observadas	9	88	71	7	175
	Preços baixos		26	170	224	14	434
	Localização		1	12	13	0	26
	Gama de produtos		11	24	47	2	84
	Outros		0	5	2	1	8
Total			47	299	357	24	727

Tabela 31 - Relação entre as razões que os inquiridos consideram importantes para a escolha de uma companhia de seguros e a classificação do atendimento aos clientes das companhias de seguros.

O teste qui-quadrado confirma-nos existir uma associação estatisticamente significativa entre a classificação do atendimento e as razões que os indivíduos consideram importantes para a escolha de uma companhia de seguros, com um p-valeu de 0,023 (tabela 32).

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,665(a)	12	,023

Tabela 32 - Teste qui-quadrado da relação entre as razões que os inquiridos consideram importantes para a escolha de uma companhia de seguros e a classificação do atendimento aos clientes das companhias de seguros.

Podemos frisar que os clientes cujos fatores considerados mais importantes na escolha de uma companhia de seguros são o atendimento e os preços baixos, possuem apólices numa só companhia de seguros ou noutras companhias (tabela 33).

			Quanto ao relacionamento com as companhias de seguros			Total
			Não respondeu	Possui seguros numa só companhia	Possui seguros noutras companhias	
Razões que considera importante para a escolha de uma companhia de seguros	Atendimento	Frequências Observadas	1	89	85	175
	Preços baixos		0	234	200	434
	Localização		0	14	12	26
	Gama de produtos		0	44	40	84
	Outros		0	2	6	8
Total			1	383	343	727

Tabela 33 - Relação entre as razões que os inquiridos consideram importantes para a escolha de uma companhia de seguros e o relacionamento com outras companhias de seguros.

Os fatores que os inquiridos consideram mais importantes na escolha de uma companhia de seguros são de ordem social (atendimento) e de ordem monetária

(preços baixos), sendo referido pelos indivíduos que classificam o atendimento com as companhias de seguros de regular a excelente.

Para os indivíduos, a escolha dos fatores não interfere com o facto de possuírem apólices numa só companhia ou noutras companhias.

4.12. INDICADORES QUE CONSIDERA DETERMINANTES PARA SER CLIENTE DE UMA COMPANHIA DE SEGUROS

Podemos reafirmar que a transparência no atendimento é referida como o indicador mais importante para o público-alvo, seguindo-se da agilidade nas decisões e soluções.

Como se pode observar, os inquiridos não consideram como sendo importante o facto de manterem um relacionamento de parceria e duradouro com as companhias de seguros, sendo referido por 65,9% do público-alvo.

A isenção de tarifas por volume de negócio também não é referida como importante para os inquiridos (72,8%).

A informação e o contacto não são vistos como um indicador com uma importância relevante (30,3%).

	O atendimento segmentado representa uma evolução na qualidade de atendimento das suas necessidades		O atendimento segmentado (sector específico) traz vantagens para a Companhia de Seguros e para o cliente		O uso de produtos e serviços tecnológicos traz vantagens reais para si e também para a Companhia de Seguros		O uso de tecnologia só traz vantagens para a companhia de seguros	
	Frequência	Frequência Relativa	Frequência	Frequência Relativa	Frequência	Frequência Relativa	Frequência	Frequência Relativa
Concordo totalmente	122	16,8	114	15,7	140	19,3	127	17,5
Concordo	391	53,8	358	49,2	335	46,1	217	29,8
Concordo parcialmente	181	24,9	213	29,3	176	24,2	188	25,9
Mais discordo que concordo	23	3,2	36	5,0	53	7,3	81	11,1
Não concordo	10	1,4	6	,8	23	3,2	114	15,7
Total	727	100,0	727	100,0	727	100,0	727	100,0

Tabela 34 - Indicadores que os inquiridos consideram determinantes para serem clientes de uma companhia de seguros

4.13. DECLARAÇÕES IMPORTANTES CONSIDERADAS PELOS CLIENTES DAS COMPANHIAS DE SEGUROS

A tabela 35 explaneia que o atendimento segmentado representa uma verdadeira evolução no atendimento dos indivíduos, dando-lhe uma qualidade superior ao atendimento habitual. Este novo atendimento traz vantagens para as companhias de seguros, uma vez que podem responder de forma mais personalizada aos indivíduos, satisfazendo ou excedendo as suas expectativas.

A tecnologia é considerada uma evolução importante para as companhias de seguros e para os clientes, sendo de salientar que nem todos os indivíduos desfrutam desta evolução da mesma forma, o que proporciona diferentes graus de importância para os mesmos.

	O atendimento segmentado representa uma evolução na qualidade de atendimento das suas necessidades		O atendimento segmentado (setor específico) traz vantagens para a Companhia de Seguros e para o cliente		O uso de produtos e serviços tecnológicos traz vantagens reais para si e também para a Companhia de Seguros		O uso de tecnologia só traz vantagens para a companhia de seguros	
	Frequência	Frequência Relativa	Frequência	Frequência Relativa	Frequência	Frequência Relativa	Frequência	Frequência Relativa
Concordo totalmente	122	16,8	114	15,7	140	19,3	127	17,5
Concordo	391	53,8	358	49,2	335	46,1	217	29,8
Concordo parcialmente	181	24,9	213	29,3	176	24,2	188	25,9
Mais discordo que concordo	23	3,2	36	5,0	53	7,3	81	11,1
Não concordo	10	1,4	6	,8	23	3,2	114	15,7
Total	727	100,0	727	100,0	727	100,0	727	100,0

Tabela 35 - Declarações relevantes consideradas pelos clientes das companhias de seguros.

CAPÍTULO V

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade do mercado, cada vez mais rápida, tem levado a que as organizações procurem novas estratégias para sobreviver.

O marketing de relacionamento, ou o novo marketing, aquele baseado em relacionamentos de longo prazo, duradouros e na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, tem sido a estratégia cada vez mais utilizada para a fidelização, retenção e conseqüentemente tem levado a um aumento do lucro das empresas.

Fatores como o atendimento e o relacionamento são considerados determinantes para a existência de um relacionamento duradouro entre os clientes e as companhias de seguros.

Os indivíduos encaram o serviço prestado pelas companhias de seguros como um elo fundamental para satisfazer as suas necessidades e expectativas em relação aos serviços apresentados pelas mesmas, apresentando um posicionamento determinado e que possui características que correspondem à satisfação dos inquiridos.

Os aspetos identificadores da satisfação das soluções apresentadas pelas companhias de seguros para os indivíduos revestem-se, na maioria dos casos, de um caráter social (atendimento), ao mesmo tempo que a influência de fatores de ordem monetária são considerados de referência na decisão da compra das apólices de seguros, sendo de referir que a boa resolução de sinistro é muito importante para a satisfação de todos os indivíduos.

Os benefícios atribuídos à fidelização de clientes, atendem à satisfação dos clientes no que se refere ao atendimento e relacionamento com as companhias de seguros, sendo estes considerados como a principal premissa na relação interpessoal, ou seja, na relação funcionário-cliente.

Apesar das companhias de seguros serem consideradas empresas que têm como principal objetivo a comercialização de produtos, conclui-se que a imagem que

transmitem nesta altura é bastante positiva, o que significa que estas empresas auscultam as suas necessidades e expectativas.

Quando analisamos os motivos que levam os indivíduos a manterem as suas apólices em determinada companhia de seguros, observamos que as tarifas, são consideradas o fator de grande importância para os clientes. No que se refere ao canal de contacto com as companhias de seguros, os clientes elegem as agências e os escritórios de mediadores. Nas agências a oportunidade de mudança é menor, enquanto que no mediador existe uma maior oportunidade, pois o este apresenta uma vasta gama de produtos iguais e de companhias diferentes, acabando por oferecer ao cliente um serviço rápido e um preço melhor, uma vez que não se limita a comercializar um único produto do mesmo ramo.

Podemos salientar que o canal de contacto apresenta uma importância relevante na fidelização de clientes, uma vez que é através destes que os indivíduos mantêm o contacto para adquirirem os seus serviços. Por outro lado, os indivíduos valorizam locais que lhe ofereçam um atendimento segmentado e personalizado. Concluindo-se que as relações interpessoais desempenham um papel primordial no grau de fidelização dos indivíduos, independentemente das variáveis com que se cruza.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K. (2000). Vocação para Serviço. Revista HSM Management. São Paulo. Edi o Especial, 47-54.
- BERRY, L. (2001). Descobrimo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark,
- BRETZKE, M. (2000). Marketing de relacionamento e competi o em tempo real com CRM. São Paulo: Atlas.
- CHURCHILL JR. & PETER, J. (2000). Marketing: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva.
- COBRA, M. (2000). Marketing de Serviço Financeiro. São Paulo: Cobra.
- COBRA, M. & RANGEL, A. (1993). Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva. São Paulo: Cobra.
- DEMING, E. (1990). Qualidade: A Revolu o da Administra o. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.
- FERREIRA, S. & SGANZERLLA, S. (2000). Conquistando o consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas. São Paulo: Gente.
- FITZ-ENZ, J. (2001). Retorno do investimento em capital humano. São Paulo: Makron Books.
- GALE, B. (1996). Gerenciando o valor do cliente. São Paulo: Pioneira.
- GATES, B. (2000). Na velocidade do Pensamento. HSM Management, Edi o Especial, 12-16. São Paulo.
- GIANESI, I. & CORREA, H. (1994). Administra o estratégica de serviços. São Paulo: Atlas.
- GIANESI, I & CORR EA, H. (1996). Administra o estratégica de serviços. São Paulo: Atlas.
- GORDON, I. (1998). Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura.
- JURAN, J. (1990). Juran planejando para a qualidade. São Paulo: Pioneira.
- KOTLER, P. (1996). Administra o de marketing: Análise, planejamento, implementa o e controle. 4.ed. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, P. (1998). Administra o de marketing: Análise, planejamento, implementa o e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas.

- KOTLER, P. (2000). Valor com valor se paga. HSM Management, 19, 6-16, março/abril. São Paulo.
- KOTLER, P. (2001). Marketing para o século XXI. São Paulo: Futura.
- LAS CASAS, A. (1992). Marketing de varejo. São Paulo: Atlas.
- LAS CASAS, A. (2001). Novos rumos do marketing. São Paulo: Atlas.
- LEVITT, T. (1990). A imaginação de Marketing. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- MCKENNA, R. (1999). Marketing de relacionamento. Rio de Janeiro: Campus.
- MÖLLER, C. (1997). A Qualidade através das pessoas. HSM Management, 3, 106-111, julho/agosto. São Paulo.
- MURPHY, J. (2001). The Lifebelt – The Definitive Guide to Managing Customer Retention. Inglaterra: Wiley.
- NICKELS, W. & WOOD, M. (1999). Marketing: relacionamentos-qualidade-valor. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A.
- NAISBITT, J. (2002). Paradoxo global. São Paulo: Campus.
- OLIVER, R. (1999). Como serão as coisas no futuro. São Paulo: Negócio.
- PALADINI, E. (1994). Qualidade Total na Prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas.
- PALADINI, E. (2000). Gestão da qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas.
- PARASURAMAN A.; ZHEITMAL V. & BERRY L. (1998). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, (64)1, 12-40. J Retailing.
- PEPPERS, D & ROGERS, M. (2000). O gerente um a um. Rio de Janeiro: Campus.
- QUIVY, R. & CAMPEHOLDT, L. (1992). Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva.
- RAPHEL, M. (1999). A escala da lealdade. HSM Management, 13, 72-76, março/abril. São Paulo.
- RAPP, S. (2000). Pegadas no futuro. HSM Management. Edição Especial, 56-64. São Paulo.
- REICHHELD, F. (1996). A estratégia da lealdade. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- REICHHELD, F. (2000). O valor da fidelidade. HSM Management, 21, 6-10, julho/agosto. São Paulo.

- SANTOS, N. (2000). O Valor da Perspetiva de Cliente e o Valor da Perspetiva de Aprendizado e Crescimento. UFSC, Cascavel. Mimeo.
- SCHIFFMAN, L. & KANUK, L. (2000). Comportamento do Consumidor. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora, SA.
- SEYBOLD, P. & MARSHAK, R. (2000). Cliente.com. São Paulo: Makron Books.
- STONE, M.; WOODCOCK, N & MACHTYNGER, L. (2001). CRM Marketing de relacionamento com os clientes. São Paulo: Futura.
- STONE, M. & WOODCOCK, N (1998). Marketing de relacionamento. São Paulo: Litera Mundi,
- TSCHOHL, J. & FRANZMEIER, S. (1996). A satisfação do cliente. São Paulo: Makron Books.
- VAVRA, T. (1993). Marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas.
- WHITELEY, R. (1995). Ouvir o cliente é o melhor caminho do sucesso, 5. São Paulo.
- WOOD JR. (2000). Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas, 2. São Paulo: Atlas.
- ZEMKE, R. (1995). A Nova estratégia do marketing. São Paulo: Pioneira.

SOBRE A AUTORA

SÓNIA ISABEL DUARTE VIEIRA

Possui licenciaturas nas áreas de Publicidade (2001) e Marketing (2002) pelo Instituto de Artes Visuais Design e Marketing de Lisboa (IADE); Pós-graduação em Comunicação e Imagem pelo IADE (2002); Mestrado em Gestão com especialização em Marketing pela Universidade Lusíada de Lisboa (2007); Profissionalizada na área de Ensino Economia e Contabilidade pela Universidade Aberta de Lisboa (2013); Doutorada em Dirección de Empresas Y Sociología na Universidad de Extremadura (2015); Especialista na Área Científica de Turismo e Lazer (código CNAEF 812), no Instituto Politécnico de Beja (2018).

Atualmente é Professora Adjunta Convidada do Instituto Politécnico de Beja, onde exerce funções desde outubro de 2010. É membro e investigadora do Laboratório de Inovação em Desenvolvimento Regional e Empreendedorismo LIDERE. Trabalhou anteriormente como docente do ensino secundário e do Instituto Piaget de Lisboa; exerceu funções relacionadas com a área de marketing na indústria seguradora e indústria farmacêutica.

Tem experiência de ensino nas áreas de Gestão, Marketing, Economia, Turismo e Inovação e Empreendedorismo, sendo estas as suas principais áreas de investigação. É ainda autora de vários capítulos de livro nas áreas de marketing e turismo.

MARKETING DE RELACIONAMENTO

COMO FIDELIZAR CLIENTES NA INDÚSTRIA SEGURADORA

