

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO E A CONSTRUÇÃO DA  
FIDELIDADE DO CLIENTE. UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
BRASILEIRA DE SEGUROS**

**Autores:**

- **Geraldo Luciano Toledo** – Professor Titular do Departamento de Administração na FEA/ USP. E-mail: [gtoledo@usp.br](mailto:gtoledo@usp.br) Telefone: (11) 3091-5879
- **Thelma Rocha** –Doutoranda em Marketing na FEA USP. Professora da ESPM. Mestre em Administração Mercadológica pela EAESP/FGV. E-mail. Telefone: (19) 3249-0491 ou (19) 9171-5505
- **Paulo Nucci** - Graduado em Administração Mercadológica pela ESPM/SP. Supervisor do atendimento a clientes da Itaú Seguros S.A. E-mail: [paulo.nucci@itauseguros.com.br](mailto:paulo.nucci@itauseguros.com.br). Telefone: (11) 9425-2018

**Resumo:**

Este estudo visa mostrar as funções do Marketing de Relacionamento associadas à construção da fidelidade do consumidor de seguros no mercado brasileiro.

A estrutura do trabalho inclui uma revisão teórica sobre o tema Marketing de Relacionamento, seu conceito, histórico e funções, e os caminhos para a construção da fidelidade dos clientes. Em seguida é analisado o mercado de seguros no Brasil, com seus maiores *players*, e desenvolvido um estudo de casos.

O tema fidelidade foi abordado pelos caminhos: construção de uma **marca forte** e/ou a construção do **envolvimento do consumidor**.

As funções do Marketing de Relacionamento foram analisadas contemplando os itens: **bancos de dados; serviços a clientes; comunicação; endomarketing** e ações de **manutenção/ retenção**, essenciais para a construção da fidelidade do cliente pelo caminho do envolvimento. O trabalho completa-se com um estudo de caso no mercado securitário, empresa Itaú Seguros S.A..

**Palavras Chave:** MARKETING DE RELACIONAMENTO, FIDELIDADE, SEGUROS, BANCO DE DADOS, SERVIÇOS A CLIENTES, COMUNICAÇÃO, ENDOMARKETING e PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO.

# **O Marketing de Relacionamento e a construção da fidelidade do cliente. Um estudo de caso em uma empresa brasileira de Seguros**

## **INTRODUÇÃO**

A revisão bibliográfica de artigos relacionados ao mercado securitário aponta uma carência de estudos relacionados a Marketing no Setor. A maior parte das publicações explora questões atuárias e o consumidor em função da sua probabilidade de ter sinistros.

Considerando essa carência, o estudo pretende abordar o que tem sido feito na área de Marketing de Relacionamento, pelo Setor, e mais do que isso, o que deve ser pensado para se construir a fidelidade do consumidor.

Conforme aponta ROCHA & VELOSO (1999), o marketing tem assumido um novo papel, deixando de ser apenas uma ferramenta de convencimento do consumidor, um meio de transmissão de mensagens e conceitos, para tornar-se um verdadeiro integrador dos interesses do cliente. Cliente no singular, porque o processo de comunicação individual se multiplica, e a percepção da qualidade do atendimento começa a misturar-se com a percepção de atendimento individual.

Portanto, parte-se do pressuposto, já difundido, de que a conquista da venda não é a função de marketing em si, mas o início para o real desenvolvimento do trabalho dos profissionais dessa área: consistindo na construção de um relacionamento entre a empresa e o cliente, agregando valor ao serviço ofertado já baseado em informações relevantes, selecionadas e aplicadas ao longo dos contatos.

Inicialmente, aponta-se a base da difusão deste conceito e, posteriormente, as possibilidades que o Marketing de Relacionamento traz para o mercado segurador brasileiro e, especificamente, na empresa Itaú Seguros.

## **1. O PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

O problema a ser investigado é a baixa fidelidade do consumidor de seguros no Brasil. O objetivo geral é discutir como o marketing de relacionamento está sendo aplicado pelo mercado securitário. Como objetivos específicos, pretende-se verificar como estão sendo construídas pelas empresas as funções: banco de dados, serviços a clientes; comunicação; endomarketing e ações de manutenção/ retenção, essenciais para a construção da fidelidade do consumidor de seguros.

## **2. O MARKETING DE RELACIONAMENTO**

### **2.1. O histórico e conceito do Marketing de Relacionamento**

Existe uma dificuldade natural de se definir em que momento nasce uma nova tendência de marketing. Porém, no início da década de 90, encontra-se em MCKENNA (1993), no livro intitulado “Marketing de Relacionamento”, o capítulo “Marketing de Relações: tudo começa com o consumidor”, no qual foca a questão do posicionamento das marcas sob uma nova ótica, a do consumidor.

Para GRÖNROSS(1995), a meta do marketing de transação é conquistar clientes, enquanto a meta do marketing de relacionamento é manter clientes. É fundamental se compreender essa diferença para se perceber que no marketing de relacionamento as ações devem ser montadas visando à manutenção dos clientes no médio/longo prazo.

Para GORDON (1999), os profissionais de marketing poderiam criar novos valores para seus clientes, funcionários, fornecedores e investidores, com a administração de seus relacionamentos de negócios. A tese central é que os relacionamentos são os verdadeiros bens das empresas, não os produtos, máquinas e “*know how*”, embora tenham grande importância; isto porque os relacionamentos fornecem às empresas rendimentos de longo prazo e baixos riscos, bem como a oportunidade de aumentar tanto os rendimentos como o lucro, de diversas maneiras.

Para GUMMESSON (1999), o marketing de relacionamento está baseado em três premissas: relacionamento, rede e interação. Quando se fala em marketing de relacionamento, não se faz referência apenas à relação com clientes, mas a um sistema complexo, que envolve diversos aspectos interligados, cujas características são os efeitos de longo prazo e a geração de benefícios para todas as partes envolvidas.

Um importante salto é dado quando se pensa em cada cliente, pois traz a relevância do valor do cliente e das possibilidades para aumentar esse valor, exigindo uma comunicação personalizada, propiciada pelo crescente desenvolvimento tecnológico. PEPPERS & ROGERS (1994) mostraram a diferença entre conquistar uma fatia de mercado maior e conquistar uma fatia de clientes maior, um de cada vez. Assim, a nova forma de pensar não era mais na escala de uma operação de marketing, mas no escopo do relacionamento de um profissional de marketing com cada cliente individual. Partindo de uma abordagem tecnológica para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, para esses autores as novas oportunidades criadas pela Tecnologia da Informação sugeriam alternativas ao marketing de massa praticado.

Evoluindo do aumento de serviços ofertados e da comunicação personalizada, passa-se a constatar a necessidade de integrar o cliente nos processos. Assim, o relacionamento das empresas com seus clientes não significa dar tudo para o mesmo, segundo STONE & WOODCOCK (1998), mas identificar as necessidades e atendê-las, com lucro.

FERREIRA & SGANZERLLA (2000) destacam que tratar clientes individualmente é uma prática do marketing direto desde quando surgiu nas décadas de 1970 e 1980, possibilitando testar estratégias e ofertas, acompanhar o histórico, permitindo segmentações variadas.

Considerando como uma necessária evolução da Função de Marketing, VAVRA (1993) delineou o Marketing de Relacionamento como *After Marketing* ou Pós-Marketing, sendo esse um processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes.

RAPP & COLLINS (1996) consideram o Marketing de Relacionamento como essencial para maximização da função de Marketing. Não rompem com o modelo tradicional, nem o consideram ultrapassado, mas acreditam que o aprofundamento passa necessariamente pelo Marketing de Relacionamento.

Partindo dessas considerações, identifica-se o Marketing de Relacionamento como um retorno ao comércio praticado individualmente, com a sutil e importante diferença dessa ocorrência aliada aos ganhos de escala. O desenvolvimento da Tecnologia de Informação e das Telecomunicações permitiram uma evolução do trabalho do profissional de marketing, possibilitando que hoje a atração de novos clientes seja um passo intermediário no processo de marketing, que só se completa solidificando relacionamentos.

## **2.2. As funções do Marketing de Relacionamento**

Por se tratar de uma teoria em fase de consolidação, a forma de definir as funções do Marketing de Relacionamento variam muito.

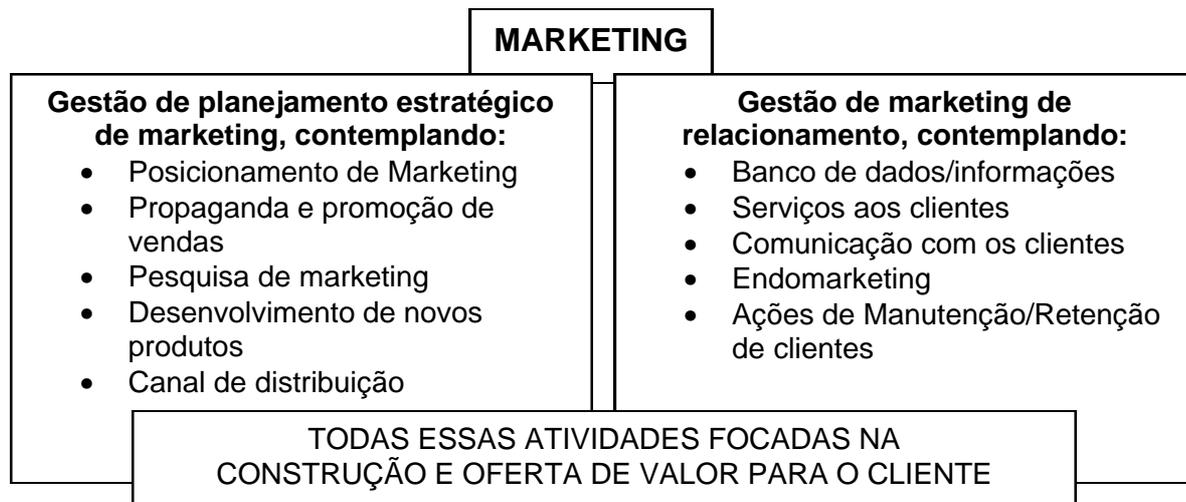
Para esse estudo, nos recorreu-se principalmente ao trabalho de FERREIRA &

SGANZERLLA (2000), por retratar uma abordagem atualizada e próxima à realidade do mercado.

Os autores dividem as funções do Marketing em dois blocos, conforme a figura 1:

- **Gestão do planejamento estratégico de marketing** - inclui as funções tradicionais de definir o posicionamento de marketing, propaganda, promoção, pesquisa, novos produtos, e canais de venda.
- **Gestão de marketing de relacionamento** - inclui Banco de Dados; Serviços a Clientes; Manutenção / Retenção / Mensuração; Comunicação com os clientes e *Endomarketing*.

**Figura 1: Funções de Marketing**



Fonte: Adaptado de FERREIRA & SGANZERLLA (2000:13)

A seguir serão explorados os cinco aspectos descritos na figura 1.

### **2.2.1 Banco de Dados**

Seja qual for o nível de interação com o cliente, o Marketing de Relacionamento necessita de ferramentas que possam contribuir para construção de relacionamentos produtivos com o cliente.

Os chamados “*Customer Relationship Management*” (CRM), ou ainda “*Front Office Applications*” sustentam a informação como ferramenta de identificação e diferenciação de cada cliente, ressaltando que as informações obtidas não devem apenas seguir estratégias pré-definidas, mas devem também influenciar tais estratégias.

Os dados precisam ser armazenados, os contatos sistematizados e os resultados têm de ser mensurados. No entanto é também essencial que as informações obtidas e armazenadas no relacionamento com o cliente devam ser utilizadas para a elaboração das estratégias da empresa, ou seja, devam alimentar a empresa no planejamento, nos níveis estratégicos, tático e operacional.

### **2.2.2. Serviços a Clientes**

Nessa função, FERREIRA & SGANZERLLA (2000) destacam que, por trás dos Serviços prestados aos clientes, está a interação com os mesmos, e o Marketing de Relacionamento apóia-se nessa interação. A *interface* entre a produção e o consumo deve promover a interação, pois, depois que um produto ou serviço é entregue, o que garante novas vendas é a interatividade da empresa com o cliente. A assistência técnica passa a ser apenas um dos serviços prestados, considerado básico, enquanto cada vez mais se agrega valor com a ampliação do leque de serviços prestados.

É importante destacar que o Marketing de Relacionamento exige, justamente, interações freqüentes com os clientes, sendo, portanto, essencial que a empresa planeje essas interações, que se traduzem em serviços aos clientes, como o atendimento aos clientes por correspondência, telefone e Internet.

### **2.2.3. Comunicação com os Clientes**

O Marketing de Relacionamento pressupõe diálogo entre a empresa e os clientes, e que a comunicação seja individual. Portanto, é essencial que as interações foquem uma geração mútua de valor, relação de confiança, comprometimento e cooperação. Segundo FERREIRA & SGANZERLLA (2000), a diferença fundamental entre a interatividade no marketing tradicional e no de Relacionamento é que a primeira serve de intermediária entre a produção e o consumo; e a segunda, de realizadora entre a produção e o consumo.

A Comunicação apóia-se amplamente no Marketing Direto, que conforme STONE (1992): “(...) é um sistema interativo que usa uma ou mais mídias para obter uma resposta mensurável, e uma transação em qualquer lugar”.

Portanto, para que haja uma comunicação focada no relacionamento, verifica-se nas características do Marketing Direto a relação intrínseca existente: interatividade – interação um a um, ou seja, é personalizado entre a empresa e o consumidor; utiliza, de forma integrada, uma ou mais mídias, obtendo um índice maior de respostas; mensuração da resposta: todas ações podem ser mensuradas, sabendo qual foi à resposta e de quais clientes, permitindo testes e busca constante da melhor performance; comunicação pertinente e individualizada: não são mensagens generalizadas, mas relevantes aos clientes; resposta direta: é essencial que seja disponibilizado aos clientes um veículo de resposta.

#### **2.2.4. Endomarketing**

O termo endomarketing foi criado por BEKIN (2000) e considera os funcionários como clientes internos que precisam ser satisfeitos para darem o melhor de si e garantirem o sucesso da empresa.

Para FERREIRA & SGANZERLLA (2000), numa empresa todos servem a alguém; se o funcionário não tem contato direto com o cliente, está servindo outro funcionário que tem esse contato, portanto todos trabalham para o cliente.

Para desenvolvimento do Marketing de Relacionamento, o processo de conscientização dos funcionários sobre sua importância para a satisfação dos clientes é ainda mais relevante, exigindo prática e técnica intensa, considerando que, após o “feedback” do cliente, é preciso haver disposição para mudanças ou melhorias.

A participação dos executivos de primeiro escalão é fundamental nessa abordagem, pois demonstra o comprometimento da empresa ao longo prazo com a estratégia. A liderança deve promover uma atitude, em toda empresa, focada no cliente.

É essencial que, antes mesmo de iniciar as ações que promovem o relacionamento com os clientes externos, todos funcionários estejam cientes de seu papel no processo de satisfação daqueles e no reflexo de seu trabalho no resultado final, ou seja, na percepção do cliente quanto à qualidade do serviço recebido.

#### **2.2.5. Ações de Manutenção / Retenção de Clientes**

De forma geral, a manutenção e retenção dos clientes ocorrem em decorrência do relacionamento constante e diferenciado. Para isso, os Programas de Fidelização têm sido importantes na construção de relacionamentos entre empresas e clientes. Embora não se deva confundi-los com compras repetidas em razão de descontos e ofertas, considerados erroneamente como Programas de Fidelização.

A manutenção e retenção dos clientes relacionam-se com a satisfação com o produto/serviço ou com seus atributos; a percepção de valor em relacionar-se com a empresa é o fator decisivo. Para isso, é essencial atender às necessidades, desejos e valores, pois constantemente a comunicação deve reforçar a percepção positiva, com mensagens certas, nos momentos adequados e pela mídia correta.

Segundo RAPP & COLLINS (1996), algumas regras básicas devem ser respeitadas: desenvolver um ciclo de comunicação com o cliente; fazer junto com o cliente; ouvir cuidadosamente; pesquisar respeitosamente; descobrir a força da propaganda de resposta direta; transformar compradores em adeptos. Nessas “regras”, fica explícita a importância da mensuração, ou seja, de se desenvolver pesquisas sistemáticas com os clientes, desde que o mesmo se disponha a cooperar, devendo analisa-se a possibilidade de recompensá-lo, pois ouvir e pesquisar levam a conclusões que direcionam os próximos contatos.

### **3. O MERCADO SECURITÁRIO BRASILEIRO**

Como suporte à análise do mercado securitário brasileiro foram coletados documentos junto às principais instituições do setor, como FENASEG e SUSEP, além da seleção de publicações da mídia relacionadas a seguros.

#### **3.1. O mercado securitário**

A expectativa de crescimento do setor é grande, pois, segundo a Fenaseg, esse mercado pode participar com até 10% do PIB nacional, sendo essa a média dos países desenvolvidos. Por enquanto, a participação é de apenas 3,22%, concentrada na região sudeste do Brasil, com uma representação de 72% dos prêmios.

As seguradoras que encabeçam o mercado nacional estão ligadas a conglomerados bancários, Bradesco, e ITAÚSA.

A atuação do grupo Bradesco, em seguros, apóia-se fortemente em sua rede bancária, investindo, principalmente, na força de venda dos gerentes das agências bancárias. A estratégia em seguros é semelhante à do banco, procurando atingir o grande público com produtos simplificados.

Em segundo lugar no ranking, por faturamento, o grupo Itaú, em seguros, é líder se considerada a lucratividade. Esse resultado positivo em termos de rentabilidade decorre do trabalho feito com base na análise do risco, além da forte rede de agências bancárias, da segmentação dos clientes e do posicionamento da marca com comunicação em massa.

Em terceiro lugar, também considerando faturamento, o grupo Unibanco AIG é que tem tido o maior crescimento nos últimos anos. Atuando de forma muito semelhante à da Itaú Seguros, utiliza-se de sua rede bancária como principal canal de vendas, sustentando seu crescimento, sem perder de vista a rentabilidade.

A quarta colocada é a Porto Seguro, que trabalha muito próxima da sua rede de corretores, o que justifica estar em quarto em faturamento. A empresa desenvolveu forte aliança com esses parceiros, e trabalha positivamente sua marca, além da excelência no atendimento.

Também desvinculada da atuação bancária, a Sulamérica, embora tenha acordo para comercializar seguros com o Banco do Brasil, maior instituição bancária do país, também tem seu foco na atuação dos corretores. Isto porque não há aprofundamento na parceria, apresentando números muito inferiores ao seu potencial.

Dentre as seguradoras menores, destacam-se os grupos de seguro e previdência da Caixa – Caixa Seguradora S/A, que se apóia fortemente na sua ampla rede bancária; o grupo Real Previdência e Seguros S/A, que, além de utilizar-se de suas redes bancárias, possui parceria com o forte grupo holandês ABN Amro; o grupo formado pela Vera Cruz Seguradora S/A, que, associada ao grupo espanhol Mapfre, recupera-se no mercado nacional.

Embora esse seja um setor em crescimento, apresenta fortes concorrentes, com marcas consolidadas e estabilidade financeira. É importante lembrar que a conjuntura econômica favorece o lucro financeiro das empresas do setor, mas com o sinal de redução da taxa de

juros na economia brasileira, as empresas necessitarão compensar com margem operacional, seja reduzindo custos ou aumentando as vendas.

### 3.2. Os caminhos da fidelidade no Setor Securitário

Segundo SCHIFFMAN (2000), especialista na teoria do comportamento do consumidor, a fidelidade está associada ao desejo do cliente de reduzir o risco na compra, pois já tem um histórico de sucesso.

Para ROCHA & VELOSO (1999), para conseguir a fidelidade, as empresas podem trabalhar basicamente em dois caminhos:

**1. Marca forte.** Ter uma marca forte que crie por si só lealdade nos consumidores. Ser fiel a uma marca significa buscar uma marca específica, procurar por um produto até encontrá-lo, independente do ponto de venda onde se realiza a transação.

e/ou

**2. Envolvimento.** Envolver os clientes pelos diferenciais que oferece, criar uma percepção de produto e marca que cativa o consumidor de uma maneira emocional, vencer a disputa racional por um lugar em sua lista de compras.

Pela descrição das seguradoras, é fácil perceber que muitas investem na construção de uma marca forte, como Bradesco, Itaú, Real, Unibanco. Essa estratégia fica facilitada quando se está associado a um banco, pois os investimentos na imagem corporativa do banco refletem-se na seguradora.

Outra estratégia é construir o envolvimento do canal, o corretor, ao invés de envolver o consumidor final. Essa estratégia é adotada pela Porto Seguros, Vera Cruz Seguradora e Sulamérica, que criam campanhas de fidelidade para seus corretores e beneficiam os que são mais fiéis ao longo do tempo.

Mas, como fica o consumidor final nesse contexto? O que as seguradoras estão desenvolvendo para conseguir envolver seus clientes? Essas questões serão analisadas, verificando como as funções do Marketing de Relacionamento associadas ao consumidor final estão sendo desenvolvidas pela Itaú Seguros S.A..

## 4. MÉTODO

O método utilizado na parte empírica desse trabalho foi o estudo de caso exploratório único, realizado por meio de uma pesquisa qualitativa. Conforme YIN (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente definidos.

É certo que o fenômeno Marketing de Relacionamento tem limites tênues com o contexto da Itaú Seguros, e ainda fica clara a tentativa de se explorarem as possibilidades e oportunidades que esse conceito de marketing agrega. Assim, configura-se como exploratório, visando a desenvolver hipóteses e proposições pertinentes.

A Pesquisa Qualitativa, conforme MALHOTRA (2001), é um método de pesquisa não-estruturado, exploratório, baseado em pequenas amostras, que proporciona “*insights*” e compreensão do contexto do problema.

Quanto ao levantamento de dados, foram feitas entrevistas em profundidade com o responsável pelo departamento de Database, além dos gerentes das áreas de Marketing e Serviços a Clientes. A ferramenta utilizada nessas entrevistas foi um roteiro semi-estruturado, além da coleta de dados secundários como folhetos, malas diretas e demais peças de comunicação com os clientes. Para análise, foram abordados os temas presentes na teoria e verificados como eles estão sendo executados pela empresa.

## 5. O CASO : ITAÚ SEGUROS S.A.

### 5.1 A empresa Itaú Seguros S.A.

Contando com mais de 1500 funcionários, a empresa atua em diversos ramos do setor segurador brasileiro, oferecendo produtos e serviços tanto para pessoas físicas (produtos massificados) quanto para pessoas jurídicas (produtos “empresa”).

A Itaú Seguros tem como missão oferecer produtos com altos níveis de qualidade e segurança a todos os clientes, visando a proteger o indivíduo, sua família e seu patrimônio pessoal.

A Itaú Seguros acredita que o consumidor é o maior parceiro na construção e fortalecimento da imagem de modernidade. Alcançando sua fidelidade, acredita que muito mais do que renovar um seguro, o cliente estará praticando um ato de julgamento à marca, que renova também a confiança, satisfação e segurança, que é o verdadeiro lastro do patrimônio da empresa.

A Itaú Seguros é reconhecida no mercado como uma das melhores seguradoras quanto ao atendimento a clientes, o que é extremamente importante se considerar, como já visto, que seguro é um serviço que o cliente adquire, mas espera nunca precisar utilizar. Entretanto, se for necessário acionar a seguradora, o cliente espera ter a garantia de que vai ser indenizado, bem atendido e com rapidez.

Além do reconhecimento pelo seu atendimento diferenciado, a empresa destaca-se pela força da marca Itaú que espelha solidez e confiança, atributos importantes para o cliente no momento da escolha de uma seguradora.

Os canais de distribuição utilizados pela empresa são os corretores (exclusivos ou não) e, principalmente, as agências do Banco Itaú, embora existam outras opções, como, Internet, venda direta, cartões e *brokers*.

Se, por um lado, as agências do Banco Itaú auxiliam a empresa a disponibilizar seus produtos, fortalecem a imagem de solidez da seguradora e a diferenciam de alguns de seus concorrentes, por outro lado, dificultam a aproximação com os corretores que se sentem ameaçados pelo canal “banco”, temendo que a empresa direcione seus esforços para esse canal e canibalize as vendas dos corretores. Exatamente por essa razão, entre outras estratégicas já verificadas, outro objetivo da seguradora é estreitar relacionamento com corretores e expandir as ofertas de seus seguros por meio desse tipo de canal.

Embora a companhia tenha o foco na fidelidade de seus clientes, adotou a busca da fidelidade pela qualidade dos serviços prestados; no entanto, a estratégia de Marketing de Relacionamento apresenta amplas oportunidades.

### 5.2. O Marketing de Relacionamento aplicado na Itaú Seguros S.A.

Para avaliar o Marketing de Relacionamento no âmbito da Itaú Seguros, construiu-se uma tabela resumindo as ações que se realizam, no dia-a-dia da empresa.

Tabela 1 – As funções do Marketing de Relacionamento na Itaú Seguros S.A.

Funções	Análise da Itaú Seguros S.A.
O uso do Banco de Dados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Possui uma gerência de <i>database</i> marketing.</li><li>• Dados atualizados - 97% dos dados estão atualizados em função do envio das apólices.</li><li>• Possui sistemas operacionais ou transacionais em uma base única de dados, que estão nos pontos de contato e áreas técnicas, ou seja, sistema de atendimento a clientes, sistema para regulação de sinistro, sistema para</li></ul>

	<p>emissão de apólices; são sistemas interligados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz cruzamento dos dados e análises estatísticas em suas bases de dados, para avaliar riscos.</li> <li>• Dificuldade - obter informações mais detalhadas de cada cliente. Embora seu questionário de análise de risco seja um diferencial, esse não tem informações de profissão, renda e dependentes dos consumidores, e tem encontrado resistência para ser preenchido pelos corretores ou nas agências.</li> </ul>
<b>Serviços aos Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os principais serviços prestados são a assistência 24 horas, análise dos processos de sinistro, emissão das apólices e os diversos atendimentos prestados; muitos deles são terceirizados e com alto “turn over”.</li> <li>• Não existe diferenciação perceptível no tratamento dos clientes, como segmentos de clientes VIP ou similar.</li> <li>• Não executa pesquisa sistemática quanto aos serviços.</li> <li>• A emissão das apólices tem acompanhado as práticas de mercado, com prazo de até dez dias, incluindo a análise de aceitação. A impressão e postagem são terceirizadas, porém tendo tido resultados negativos.</li> <li>• O diferencial nesse serviço é a oficina "on-line", que permite aos clientes acompanhar os reparos dos veículos sinistrados em oficinas com acordo operacional com a companhia, sendo disponibilizadas fotos dos reparos dia-a-dia..</li> <li>• O atendimento pessoal é feito pelo CAR – Central de Atendimento Rápido, que a Itaú Seguros possui nas principais cidades, distribuídas pelo interior e litoral do estado de São Paulo.</li> </ul>
<b>Comunicação com os Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As malas diretas enviadas pela Itaú Seguros têm caráter institucional e visam a aspectos informativos, reforço da marca e orientações para redução do risco. Embora essa correspondência, que contém a apólice, seja individual, não é diferenciada por segmentos de clientes.</li> <li>• As demais malas diretas enviadas não são personalizadas, nem diferenciadas segundo a segmentação dos clientes, e visam a alertar os clientes com medidas para redução do risco, como, por exemplo, sobre os alagamentos no verão, e dicas para evitar roubos e furtos.</li> <li>• O atendimento telefônico da Itaú Seguros possui o diferencial de trabalhar com técnicos de seguros ao invés de atendentes, isso significa uma remuneração acima da média de mercado e uma alta capacitação.</li> <li>• O <i>site</i> da empresa é essencialmente informativo, com baixo acesso, em comparação com os atendimentos telefônicos e pessoais, disponibilizando pouco serviços, nem mesmo cotação de seguros. Cabe destaque ao serviço chamado “Oficina On Line” que permite aos clientes acompanharem os reparos feitos nos veículos sinistrados por fotos atualizadas.</li> <li>• A comunicação direta com os clientes se baseia no atendimento telefônico como principal meio de interação, mas com uma visão negativa de que um aumento das interações é um aumento nos custos.</li> </ul>
<b>Endomarketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Gerência de Recursos Humanos é bastante reduzida, efetuando um trabalho de pequeno impacto quanto a essa questão.</li> <li>• A área de Capacitação do atendimento foca a importância da visão de cliente interno e a influência do trabalho de cada funcionário no resultado final. No entanto, essa área abrange apenas o atendimento telefônico a clientes e corretores, o “back office” deste atendimento, e os gestores do canal corretor.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os terceirizados não possuem uma capacitação unificada. A qualidade dos serviços dos terceirizados busca-se na contratação de empresas consideradas líderes em suas respectivas áreas.</li> <li>• Quanto ao envolvimento da cúpula da Itaú Seguros, as medidas adotadas são vistas sob a relação custo x benefício imediata, e o Marketing de Relacionamento tende a trazer resultados positivos no longo prazo.</li> </ul>
<b>Manutenção / Retenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe uma segmentação que considera o valor do cliente, ou seja, os valores pagos por suas apólices, o tempo decorrido, a quantidade de negócios e os valores de indenização.</li> <li>• Os clientes mais rentáveis são considerados G3, e, em ordem decrescente: G2, G1 e G0. Essa segmentação não traz benefícios tangíveis, mesmo aos clientes G3; eles recebem um presente melhor do que dos clientes G2 ( ex.: os clientes G3 recebem uma gravura e um cartão de aniversário, e os G2, apenas o cartão).</li> <li>• Não são feitas ações de manutenção para seus clientes mais rentáveis.</li> <li>• Não existe clube de afinidade na Itaú Seguros, e há falta de informações detalhadas dos clientes para desenvolvimento desse clube.</li> <li>• São feitos trabalhos com os principais canais de vendas – banco e corretor – para estimular a venda cruzada, pois os seguros de vida e residência têm baixa rentabilidade, fazendo com que estes concentrem-se no ramo auto.</li> <li>• Quanto à retenção dos clientes, a empresa possui, no atendimento telefônico uma equipe para atender àqueles que manifestam intenção de cancelamento. Essa equipe visa a apresentar as vantagens e serviços a que o cliente tem direito.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores a partir de entrevistas na Itaú Seguros S.A.

## CONCLUSÕES

A partir das funções apresentadas por FERREIRA & SGANZERLLA (2000), para analisar o Marketing de Relacionamento, percebe-se que existe uma oportunidade de se construir a fidelidade dos segurados, mas que, no momento, essa não é prioridade da Itaú Seguros S.A.

Verificou-se que as questões periféricas relacionadas ao banco de dados estão resolvidas, como desenvolvimento tecnológico, frequência de atualização e confiabilidade; porém, a principal questão, que são as informações relevantes para orientar as ações de Marketing de Relacionamento, depende ainda de um investimento a ser feito.

Outro importante ponto falho nos serviços da Itaú Seguros é a falta de pesquisa sistemática para avaliação da satisfação dos clientes, fazendo com que não ocorram ações preventivas, mas apenas corretivas.

Na função *Endomarketing* identificou-se a necessidade de disseminação do conceito de cliente interno e do reconhecimento no resultado final do trabalho dos profissionais envolvidos, principalmente das áreas técnicas.

Na função de Manutenção/Retenção, faz-se necessário o reconhecimento da importância da segmentação dos clientes, e que os clientes percebam valor em realizar cada vez mais negócios com a mesma seguradora, além da necessidade de controle constante das informações vindas dos clientes.

As vantagens que a aplicação dessas funções trazem para as seguradoras brasileiras são duas: a possibilidade de clientes mais fiéis às empresas seja em relação aos concorrentes como em relação aos canais de vendas, ou seja, o cliente além de não procurar a concorrência, pela percepção de que sua seguradora o conhece e valoriza esse conhecimento, utilizando suas

informações nas interações, buscará o canal de vendas que proporcione o negócio com a seguradora em questão; a segunda vantagem é o aumento do nível de envolvimento do cliente com a seguradora, fazendo com que essa atue mais próxima do cliente, em seu processo decisório de compra de seguros.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

- BEKIN, Saul. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron, 1995.
- FENASEG [site da organização]. 2003. Disponível em <URL: <http://www.fenaseg.org.br>>.
- FERREIRA, Sérgio & SGANZERLLA, Silvana. *Conquistando o Consumidor: O Marketing de Relacionamento como Vantagem Competitiva das Empresas*. São Paulo. Editora Gente, 2000.
- FUNENSEG [site da organização]. 2003. Disponível em <URL: <http://www.funenseg.org.br>>.
- GODIN, Seth. *Marketing de Permissão – Transformando Desconhecidos em Amigos e Amigos em Clientes*. 4ª. Edição. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2000.
- GORDON, Ian. *Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre*. São Paulo. Editora Futura, 1999.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing. Gerenciamento e Serviço*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GUMMESSON, Evert. *Total relationship marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- HUGHES, Arthur M. *Database Marketing Estratégico*. São Paulo. Makron Books, 1998.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5ª. Edição. São Paulo. Editora Atlas, 1998.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 3ª. Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 3ª. Edição. Porto Alegre. Bookman, 2001.
- MCKENNA, Regis. *Estratégias de Marketing em Tempos de Crise*. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1989.
- MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1993.
- NASH, Edward L. *Database Marketing: Uma Ferramenta Atual e Decisiva do Marketing*. São Paulo. Makron Books, 1994.
- PEPPERS, Don & ROGERS, Martha. *Marketing Um a Um: Marketing Individualizado na Era do Cliente*. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1994.
- PORTO SEGURO [site da organização]. 2003. Disponível em <URL: <http://www.portoseguro.com.br>>.
- RAPP, Stan & COLLINS, Thomas L. *O Novo Maximarketing: O Guia Clássico para Adequar sua Estratégia de Propaganda, Promoção e Marketing na Economia da Informação*. São Paulo. Makron Books, 1996.
- ROCHA, Thelma & VELOSO, André. *A Hora da Recompensa: Como Obter Sucesso Através dos Programas de Fidelização*. São Paulo. Editora Marcos Cobra, 1999.
- SCHIFFMAN, Leon G. *O Comportamento do consumidor*. 6ª edição. São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.
- STONE, Bob. *Marketing Direto*. São Paulo. Editora Nobel, 1992.
- STONE, Merlin & WOODCOCK, Neil. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo. Littera Mundi, 1998.
- SULAMÉRICA SEGUROS [site da organização]. 2003. Disponível em <URL: <http://www.sulamerica.com.br>>.
- SUSEP [site da organização]. 2003. Disponível em <URL: <http://www.susep.gov.br>>.
- UNIBANCO AIG SEGUROS [site da organização]. 2003. Disponível em <URL: <http://www.unibancoseguros.com.br>>.
- VAVRA, Terry G. *Marketing de Relacionamento – After Marketing*. 4ª. Edição. São Paulo. Editora Atlas, 1993.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª. Edição. Porto Alegre. Bookman, 2001.