

## Uma Análise dos Indicadores de Comportamento dos Clientes de uma Seguradora

**Francisco Galiza** é Engenheiro e Mestre em Economia (FGV), com tese sobre seguro. Professor e Membro do Conselho Editorial da Funenseg (Fundação Escola Nacional de Seguros). Consultor, é especialista nas áreas de seguros, de previdência privada e de capitalização, sendo autor de diversos estudos sobre estes setores.

**Dezembro/2001**

Hoje, em termos empresariais, é usual a busca por sistemas alternativos de medição das variáveis econômicas e por novos critérios de desempenho. A competição e a necessidade de parâmetros objetivos e claros - dentro de uma estratégia focada (SOUZA NETO (2001)) - têm levado, inexoravelmente, a sociedade nesta direção. Atualmente, segundo MACEDO-SOARES (1999), em pesquisa realizada entre diversas companhias, os sistemas mais usados são o *Balanced Scorecard* (KAPLAN (1997)) e o *sistema ABC* (KHOURY (1999 e 2001), COGAN (1998)), este mais concentrado na área industrial.

Na área de serviços, pelo aumento da subjetividade na avaliação dos desempenhos, esta necessidade se torna mais importante, na medida em que aumenta o grau de incerteza das operações. Ou seja, o produto em si, no sentido físico, é mais difícil de ser obtido. Ao final, o valor para o consumidor e o seu grau de satisfação são construídos em cima do cálculo de expectativas esperadas e realizadas, que são mutáveis ao longo do tempo, além de ocorrer uma inversão na forma tradicional de comercialização. Em geral, ele é vendido antes de ser produzido.

Neste caso, por esta dificuldade teórica, a busca por um serviço de qualidade (e, em conseqüência, de critérios transparentes que o mensure) é primordial. Em PARASURAMAN (1992), é desenvolvido um esquema de como

deve ser montada a estrutura e a estratégia de uma empresa prestadora de serviços (vide tabela 1), dentro de uma visão de “marketing” para alcançar este objetivo.

Em termos didáticos, há 3 fases principais. Primeiro, o início de tudo, como a companhia pode prestar um serviço de qualidade? Ou seja, neste setor, como falam muitos especialistas, é preciso “encantar o cliente” ou, em outras palavras, “tentar fazer sempre bem, administrando e superando as expectativas”. Caso contrário, você está ou estará fora do mercado!

Tabela 1 – Estrutura Integrada de uma Prestadora de Serviços

<b>Fases</b>	<b>Características Principais</b>
<u>Fase 1</u> Como fazer um serviço bem feito?	Fazer bem da 1ª vez
	Fazer bem da 2ª vez
	Administrar e superar expectativas
<u>Fase 2</u> Como construir uma organização de marketing?	Marketing em uma estrutura alinhada
<u>Fase 3</u> Como maximizar o potencial de marketing?	Marketing para novos clientes (administrar as evidências e criar uma marca)
	Marketing para os clientes atuais
	Marketing para empregados

Fonte: PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L.. *Serviços de Marketing: Competindo através da Qualidade*. Editora Norma. 1992.

Em uma 2ª fase, haveria uma discussão sobre a montagem de uma estrutura alinhada com estes objetivos, sempre dentro de um alto padrão de excelência. Por fim, uma análise da forma que a empresa deve trabalhar com os seus relacionamentos - os clientes já existentes, de onde costuma sair a maior receita; o modo de divulgação para os clientes futuros; e, por fim, com seus próprios empregados -, maximizando assim o potencial de crescimento.

Dentre os tópicos mais importantes assinalados na tabela, um que sempre se destaca é o que se refere ao necessário desenvolvimento de uma relação de longo prazo com os clientes atuais (módulo conhecido também como “marketing de relacionamento”). Atualmente, este é um tema bastante explorado, com inúmeras referências a respeito (ABREU (1996), GORDON (2001), MCKENNA (1993), VAVRA (1994)), já surgindo inclusive algumas análises específicas sobre o mercado segurador brasileiro (RIBEIRO (1999)).

Um aspecto que aparece naturalmente desta abordagem é a necessidade de existir parâmetros que permitam mensurar o sucesso (ou não) deste tipo de estratégia. Ou seja, como podemos mensurar o “marketing de relacionamento”? Na bibliografia especializada, há também algumas referências, nas mais diversas áreas empresariais (ARRUDA (1998), BARCELLOS (1997), MARCHETTI (2001), PARASURAMAN (1985), ROJO (1998)). Em comum, estes projetos têm dois pontos principais. Primeiro, pesquisas de mercados, montadas segundo cada objetivo específico. Em seguida, o desenvolvimento de indicadores relacionados.

Sendo assim, é neste sentido que surge este projeto, em condições análogas a outros estudos de pesquisa já realizados no setor de seguros (GALIZA (2001)). No mundo, este mercado tem um grande potencial de crescimento (BRANDON (2001)), mas, em contrapartida, enfrenta grandes desafios, confirmando a necessidade de iniciativas como esta.

Na prática, podemos considerar que uma seguradora tem dois tipos de “clientes”. Primeiro, naturalmente, os segurados, objetivo final de qualquer

estratégia. Um segundo tipo consiste nos corretores de seguros, que precisam de início “aprovar” o produto, antes de qualquer repasse para os seus clientes. Deste modo, haveria, em princípio, um procedimento específico (com perguntas e indicadores próprios) para cada tipo de público. Entretanto, para simplificar a apresentação deste texto, nos restringiremos somente ao estudo do mercado de corretagem. Ou seja, caso fossemos fazer uma abordagem dos segurados, teríamos um outro procedimento (tanto em termos da pesquisa como da geração dos indicadores). Por exemplo, na tabela 2, alguns indicadores mais comuns, a serem usados nas análises.

**Tabela 2 – Características de Alguns Indicadores**

<b>Indicadores</b>	<b>Utilização</b>
Indicador de Presença do Corretor de Seguros na Seguradora	Estes números sinalizam os percentuais médios de representação que a seguradora tem em cada carteira de seguros. O crescimento deste indicador revela o aumento da penetração da seguradora em cada segmento.
Indicadores de percepção média do corretor de seguros sobre a seguradora	Estes indicadores sinalizam, para cada qualificação, a percepção que os corretores têm sobre a seguradora em questão. Assim, cada número informado servirá como uma referência importante no planejamento estratégico da companhia.

Por fim, é importante assinalar que, para que a metodologia tenha um sentido real, deve haver uma continuidade no processo de avaliação, com atualização periódica dos indicadores e das análises. Para isso, é necessário fazer, no mínimo, um estudo a cada ano, embora, em um estágio inicial do projeto, levantamentos semestrais talvez sejam também pertinentes.

## **Bibliografia:**

- ABREU, Claudia Buharma. *Serviços Pós-venda: A dimensão esquecida do Marketing*. Revista de Administração de Empresas. FGV. Julho/Setembro de 1996.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; ARRUDA, Marcelo Leme de. *Satisfação do Cliente das Companhias Aéreas Brasileiras*. Revista de Administração de Empresas. FGV. Julho/Setembro de 1998.
- BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. *Indicadores de desempenho orientados pelo mercado para a administração estratégica no varejo*. Revista de Administração, USP. V. 32, n.2, p. 84-89, abril/junho 1997.
- BRANDON, Lawrence G. *Deixa a Trombeta Soar: A Indústria do Seguro no Século XXI*. FUNENSEG. 208 páginas. 2001.
- COGAN, Samuel. *Um modelo de Reconciliação de dados para o Custeio-Baseado-em-Atividades (ABC)*. Revista de Administração de Empresas. FGV. Julho/Setembro de 1998.
- GALIZA, Francisco. *A Corretagem no Mercado de Seguros Brasileiro*. Cadernos de Seguro. FUNENSEG. Julho/Agosto de 2001.
- GORDON, Ian. *Marketing de Relacionamento. Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre*. Editora Futura. 2001.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P. *A Estratégia em Ação: Balanced ScoreCard*. Editora Campus. 344 páginas. 1997.
- KHOURY, Carlos Yorghy; ANCELEVICZ Jacob. *A utilização do Sistema de Custos ABC no Brasil*. Revista de Administração de Empresas. FGV. Janeiro/Março de 1999.
- KHOURY, Carlos Yorghy; ANCELEVICZ Jacob. *Controvérsias acerca do sistema de custos ABC*. Revista de Administração de Empresas. FGV. Janeiro/Março de 2001.
- MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de; RATTON, Cláudio A. *Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil*. Revista de Administração de Empresas. FGV. Outubro/Dezembro de 1999.

- MARCHETTI, Renato; PRADO, Paulo H. M. . *Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor*. Revista de Administração de Empresas. FGV. Outubro/Dezembro de 2001.
- MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. Editora Campus. 1993.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L.. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing. V. 49, p. 41-50. Fall 1985.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L.. *Serviços de Marketing: Competindo através da Qualidade*. Editora Norma. 1992.
- RIBEIRO, Áurea Helena; GRISI, Celso Claudio Hildebrand e; SALIBY, Paulo Eduardo. *Marketing de Relacionamento com Fator-Chave de Sucesso no Mercado de Seguros*. Revista de Administração de Empresas. FGV. Janeiro/Março de 1999.
- ROJO, Francisco José Grandis. *Pesquisa: O Comportamento do Consumidor nos Supermercados*. Revista de Administração de Empresas. FGV. Julho/Setembro de 1998.
- SOUZA NETO, José Adeodato; ZACCARELLI, Sérgio Baptista; GOMES, Guilherme Cirati. *GFT – Gestão com Foco Total*. Revista de Administração, USP. V. 36, n.1, p. 14-24, janeiro/março 2001.
- VAVRA, Terry G.. *Marketing de Relacionamento: “After Marketing”*. São Paulo. Editora Atlas. 1994.