



PROJECTO PROFISSIONAL

UTILIDADE DE UMA FERRAMENTA CRM PARA O MEDIADOR ALLIANZ – HORTA FERREIRA

AUTOR (A): Bruna Isabel Monteiro Horta Ferreira

ORIENTADOR (A): Professor Doutor Gonçalo Caetano Alves

ESCOLA SUPERIOR DE AVEIRO, JULHO 2011

AGRADECIMENTOS

Este espaço é reservado àqueles que de certa forma influenciaram o desenvolvimento do meu projecto profissional. Foram muitos os meses de trabalho e sem a ajuda que me foi prestada teria sido muito mais complicado terminar este projecto.

Antes de mais, quero prestar os meus agradecimentos ao Prof. Doutor Gonçalo Caetano Alves, que me orientou e acompanhou em todo o meu percurso enquanto investigadora.

À Dra. Teresa Aragonez, sempre disponível e paciente para todas as dúvidas que surgiram no decorrer deste longo percurso. Pelas palavras tranquilizadoras em momentos mais agitados e pela confiança que sempre depositou em mim e no meu trabalho.

Quero também prestar os meus agradecimentos ao Dr. Carlos Melo Brito, ao Dr. José Luís Reis e ao Dr. Carlos Picado, que tiveram a gentileza de aceitarem participar em entrevistas para este projecto. Presto também os meus agradecimentos ao Mediador Horta Ferreira, ao Director de Marketing da Allianz bem como ao Gerente da Sede Allianz em Aveiro.

Aos meus pais e à minha irmã Mariana, pelo acompanhamento constante neste projecto, pela força que sempre fizeram questão em me transmitir para que não desistisse nem por um segundo.

Por último, mas não menos importante por isso, agradeço ao António David por toda a ajuda que me prestou durante os meses em que elaborei este projecto, e por ser sempre tão prático e especialista em “descomplicar” as coisas que eu por vezes complicava.

RESUMO

O Marketing Relacional e a sua importância cada vez mais notável, na gestão de relações com os clientes, foram a grande força impulsionadora para a concretização deste projecto profissional. Sendo cada vez maior o número de empresas que adoptam estratégias e ferramentas de gestão de relação com o cliente, propugnamos que seria importante estudar este fenómeno numa empresa do ramo segurador, pois, dada a conotação negativa deste sector, é crucial satisfazer e fidelizar os clientes.

A empresa que decidimos estudar, trata-se de um escritório de mediação de seguros, em exclusividade com a Companhia de Seguros Allianz Portugal.

Assim, o presente projecto tem como principal objectivo, analisar e avaliar até que ponto, implementar uma ferramenta de gestão de clientes – CRM (Customer Relationship Management), pode ser vantajoso para o mediador de seguros em estudo – Horta Ferreira – *Seguros*.

Para uma boa base de fundamentação, recorremos à opinião experiente de dois tipos de especialistas, os organizacionais e os académicos. O grupo dos especialistas organizacionais foi composto unicamente por indivíduos da “casa” Allianz Portugal. Quanto ao grupo de especialistas académicos, foi composto por docentes especialistas em Marketing de Relações, o Dr. Carlos Melo Brito, o Dr. José Luís Reis e o Dr. Carlos Picado. Todos os especialistas contribuíram para este estudo qualitativo, respondendo a uma entrevista, que nos permitiu elaborar uma matriz de comparação, e por fim estabelecer conclusões para este trabalho.

Palavras-Chave: Marketing Relacional, Fidelização, Satisfação e CRM

ABSTRACT

The Relationship Marketing and its importance increasingly noticeable, in managing client relationships, were the major driving force to achieve this professional project. As an increasing number of companies adopting strategies and management tools grind with the client, we advocate that it would be important to study this phenomenon in a company's insurance industry because, given the negative connotation of this sector is crucial to satisfy and retain customers .

The company decided to study, it is an office of insurance brokerage, in exclusivity with the insurance company Allianz Portugal.

Thus, this project has as main objective, analyze and evaluate to what extent, to implement a customer management tool - CRM (Customer Relationship Management), may be advantageous for an insurance study - Horta Ferreira - Insurance.

For a good basic foundation, we turn to an expert opinion of two types of specialists, and organizational scholars. The group of experts was composed solely of organizational individuals "house" Allianz Portugal. Regarding the group of academic experts was composed of faculty expertise in Marketing Relations, Dr. Carlos Melo Brito, Mr. José Luis Reis and Dr. Carlos Picado. All experts contributed to this qualitative study, responding to an interview, which allowed us to produce a comparison matrix, and finally draw conclusions for this work.

Key Words: *Relationship Marketing, loyalty, satisfaction and CRM*

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE GERAL	5
ÍNDICE DE TABELAS.....	11
ÍNDICE DE ANEXOS.....	12
1. CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Domínio e Foco do Projecto.....	14
1.2. Problemas e Questões de Pesquisa.....	15
1.3. Campo de Aplicação.....	16
1.4. Justificação do Projecto.....	16
1.5. Amostra e Procedimentos.....	17
1.6. Análise de Dados	18
1.7. Estrutura Geral do Projecto.....	18
2. CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1. Enquadramento da Temática – O Marketing.....	19
2.2. O Marketing Relacional - Origem.....	19
2.3. Evolução do Marketing Relacional.....	20
2.4. Modelo dos Seis Mercados	23
2.4.1. Mercado de Clientes (Customer Markets).....	24
2.4.2. Mercado de Referências (Referencial Markets).....	25

2.4.3.	Mercado de Fornecedores e Alianças (Supplier/alliance Markets) ...	26
2.4.4.	Mercado de Influência (Influence Markets)	26
2.4.5.	Mercado de Recrutamento (Recruitment Markets)	27
2.4.6.	Mercado Interno (Internal Markets)	28
2.5.	O Marketing Relacional como Gestor de Relações	28
2.5.1.	CRM – Customer Relationship Management	28
2.5.2.	Gestão de Relações com o Cliente	30
2.5.3.	A Gestão de CRM nas Seguradoras	33
2.6.	Satisfação e Fidelização de Clientes	34
2.6.1.	O Cliente	35
2.6.2.	Satisfação e Qualidade de Serviço	37
2.6.3.	Retenção de Clientes	38
2.6.4.	Fidelização de Clientes	40
3.	CAPÍTULO III - METODOLOGIA	43
3.1.	Tipologia do Estudo – Projecto Profissional	43
3.2.	As Hipóteses	43
3.3.	Paradigmas	44
3.4.	Clarificação Conceptual	44
3.5.	Raciocínio	45
3.6.	Metodologia de Pesquisa	46
3.6.1.	Fases do Processo Metodológico	47
3.6.2.	Classificação das Pesquisas	49
3.6.3.	Estudo Qualitativo	50
3.6.4.	Amostra e Procedimentos de Amostragem	51

3.6.5.	Métodos e Técnicas de Análise de Dados	52
4.	CAPÍTULO IV – TRABALHO DE CAMPO	53
4.1.	Hipóteses em Análise.....	53
4.2.	Caracterização da Amostra.....	54
4.3.	Instrumentos de Recolha de Dados	54
4.3.1.	Guião da Entrevista Estruturada	54
4.3.2.	Matriz de Análise de Entrevistas	55
4.3.3.	Descrição do Processo	63
4.4.	Entrevistas Recolhidas	63
5.	CAPÍTULO V – ANÁLISES EFECTUADAS.....	65
5.1.	Análise do Conteúdo.....	65
5.2.	Resultados	66
5.2.1.	Questão 1.....	66
5.2.2.	Questão 2.....	67
5.2.3.	Questão 3.....	68
5.2.4.	Questão 4.....	70
5.2.5.	Questão 5.....	71
5.2.6.	Questão 6.....	72
5.2.7.	Questão 7	74
5.2.8.	Questão 8.....	75
5.2.9.	Questão 9.....	76
5.2.10.	Questão 10.....	77
6.	CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES.....	78
6.1.	Conclusões para as Hipóteses identificadas	78

6.1.1.	H1 – O CRM é uma ferramenta vantajosa para o Mediador Horta Ferreira?.....	78
6.1.2.	É possível manter uma relação de proximidade com os clientes sem uma ferramenta CRM.....	80
6.2.	Conclusões para o Problema de Pesquisa	83
6.3.	Limitações.....	84
6.4.	Recomendações para Pesquisas Futuras.....	85
7.	CAPÍTULO VII – RECOMENDAÇÕES ESPECÍFICAS	86
7.1.	Bogmann	86
7.2.	Aplicação à Empresa	87
8.	BIBLIOGRAFIA.....	89
8.1.	Livros.....	89
8.2.	Artigos de publicações em Série	91
8.3.	Teses, Dissertações e outras provas académicas.....	93
9.	WEBGRAFIA.....	94
10.	ANEXOS.....	95
10.1.	ANEXO I - ENTREVISTADOS.....	95
10.2.	ANEXO II – GUIÃO ENTREVISTA MEDIADOR.....	96
10.3.	ANEXO III – GUIÃO ENTREVISTA ESPECIALISTAS ORGANIZACIONAIS.....	97
10.4.	ANEXO IV – GUIÃO ENTREVISTA ESPECIALISTAS ACADÉMICOS.....	98
10.5.	ANEXO V – ENTREVISTA AO MEDIADOR.....	99
10.6.	ANEXO VI – ENTREVISTA GERENTE ALLIANZ AVEIRO.....	101
10.7.	ANEXO VII – ENTREVISTA DIRECTOR MARKETING ALLIANZ.....	105
10.8.	ANEXO VIII – ENTREVISTA DR. CARLOS PICADO	107

10.9.	ANEXO IX – ENTREVISTA DR. JOSÉ LUÍS REIS	113
10.10.	ANEXO X – ENTREVISTA DR. CARLOS BRITO	117

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Do Marketing Segmentado ao Marketing Individualizado	21
Ilustração 2 – As três Vagas do Marketing	22
Ilustração 3 – O Modelo dos seis Mercados	24
Ilustração 4 – Esquema do Mercado de Clientes.....	24
Ilustração 5 – Percepções de Qualidade e Satisfação	38
Ilustração 6 – Dinâmica do Processo de Investigação	47
Ilustração 7 – Etapas Metodológicas	48

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Especialistas Entrevistados	17
Tabela 2 – Marketing Tradicional vs Marketing Relacional	21
Tabela 3 – Marketing de Massas vs Marketing Individualizado	30
Tabela 4 – Programas de Fidelização vs Promoção	41
Tabela 5 – Classificação de Pesquisas	49
Tabela 6 – Lista de Entrevistados	51
Tabela 7 – Matriz de Comparação da 1ª Questão	55
Tabela 8 – Matriz de Comparação da 2ª Questão	56
Tabela 9 – Matriz de Comparação da 3ª Questão	56
Tabela 10 – Matriz de Comparação da 4ª Questão.....	57
Tabela 11 – Matriz de Comparação da 5ª Questão.....	58
Tabela 12 – Matriz de Comparação da 6ª Questão.....	59
Tabela 13 – Matriz de Comparação da 7ª Questão.....	60
Tabela 14 – Matriz de Comparação da 8ª Questão.....	61
Tabela 15 – Matriz de Comparação da 9ª Questão.....	62
Tabela 16 – Matriz de Comparação da 10ª Questão	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Entrevistados	95
Anexo II – Guião Entrevista Mediador.....	96
Anexo III – Guião Entrevista Especialistas Organizacionais.....	97
Anexo IV – Guião Entrevista Especialistas Académicos.....	98
Anexo V – Entrevista Mediador	99
Anexo VI – Entrevista Gerente Allianz Aveiro.....	101
Anexo VII – Entrevista Director Marketing Allianz	105
Anexo VIII – Entrevista Dr. Carlos Picado	107
Anexo IX – Entrevista Dr. José Luís Reis	113
Anexo X – Entrevista Dr. Carlos Brito	117

1. CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O presente Projecto Profissional foca-se numa empresa de mediação de seguros, em exclusiva parceria com a Companhia de Seguros Allianz Portugal. Assim, pretendemos avaliar a necessidade de o Mediador Allianz em estudo, Horta Ferreira adquirir uma ferramenta CRM (Customer Relationship Management). Para que as nossas questões pudessem obter uma resposta, desenvolvemos um trabalho de pesquisa e investigação científica de forma a avaliar a necessidade ou não, de o Mediador em questão, realizar um investimento neste tipo de ferramenta de gestão de clientes.

O estudo teve como base de sustentação teórica, documentos e artigos científicos sobre as temáticas – Marketing Relacional / Gestão de Relações/ Satisfação e Fidelização de Clientes, onde pudemos reunir e trabalhar informação pertinente ao projecto profissional em curso.

Posteriormente à recolha de revisão bibliográfica, o trabalho prosseguiu para uma nova etapa onde estipulamos a metodologia pela qual o estudo se iria reger. Foram identificados os paradigmas, a amostra em estudo, os métodos de análise dos dados recolhidos entre outros. Face ao paradigma identificado, o estudo emergiu para uma vertente qualitativa onde realizamos entrevistas exploratórias a especialistas académicos e organizacionais da matéria em estudo - O Marketing Relacional.

Posteriormente a esta etapa de recolha de informação, efectuamos a análise da mesma, e claro está, fizemos as devidas conclusões, limitações e recomendações futuras do estudo.

Seguidamente, fazemos uma apresentação mais detalhada daquele que foi o nosso estudo para este Projecto Profissional.

1.1. Domínio e Foco do Projecto

O domínio do presente estudo assenta no Marketing Relacional.

Dada a feroz competitividade verificada nos actuais dias, as empresas não conseguem assegurar os seus clientes como outrora. Estes são cada vez mais, movidos pelos preços mais baixos, mas também pela qualidade do serviço prestado pela empresa, e pelos laços criados com a instituição. É neste campo que entra o Marketing Relacional.

A gestão dos quatro elementos do Marketing-Mix, (Produto, Preço, Distribuição e Comunicação) têm-se mostrado insuficiente para garantir a criação de valor de uma empresa, daí ter surgido a necessidade de trabalhar outra área até então, mais ou menos ignorada, os clientes.

Assim, as empresas que consigam criar laços relacionais com os seus clientes têm, sem dúvida um factor de diferenciação bastante favorável. São estes laços criados entre cliente e instituição que conduzem à fidelização. Por isso mesmo, são cada vez mais as empresas que implementam estratégias de Marketing Relacional, cujo objectivo se foca na satisfação e fidelização dos seus clientes, evitando que estes prefiram a concorrência.

Foco do projecto: Fidelização dos Clientes do escritório do Mediador Allianz.

O foco deste estudo de caso é escritório de seguros do Mediador Allianz (Horta Ferreira). Após algum tempo de contacto com a empresa e com os clientes, foram detectadas algumas falhas ao nível da relação e comunicação com os clientes, nomeadamente: 1) anulação de contratos sem razão aparente; 2) pouca comunicação/ligação com a grande maioria dos clientes do mediador de seguros; 3) perda de contacto com alguns clientes; 5) dificuldade em gerir toda a carteira de clientes, na medida em que existe carência de informação do tipo: quem fez o quê, em que data, quanto pagou, que outros seguros poderia o cliente X estar interessado, entre outro tipo de informações pertinentes a uma organização, que não são devidamente exploradas pelo Mediador indicado neste estudo.

1.2. Problemas e Questões de Pesquisa

Antes de enveredarmos para o estudo propriamente dito, analisámos detalhadamente a temática e conversamos com o Mediador Allianz de forma a podermos compreender um pouco melhor que situações é que poderiam ser melhoradas.

Segundo o mediador de seguros, a empresa de mediação poderia estar um pouco mais “ligada” aos clientes, na medida em que só estabelecem comunicação por motivos inerentes aos seus contratos de seguros, sinistros ou outra situação directamente relacionada com seguros.

E é no sentido de evitar que se percam clientes para as congéneres, que propugnamos, que a implementação de uma base de dados CRM poderá ser uma mais-valia para a empresa, na medida em que esta pode começar um percurso de reaproximação dos seus clientes, fidelizando-os e evitando que estes deixem anular os seus contratos e procurem a concorrência.

São diversos os motivos que levam os clientes a anularem os seus contratos de seguros, podendo ir desde um preço mais competitivo oferecido por parte da congénere, mudança de residência para uma zona mais distante do escritório, familiares ou amigos que trabalham no ramo, ou simplesmente porque já não pretendem ser assistidos pelo mediador em questão.

Face aos problemas detectados, levantaram-se as seguintes questões:

- a. Que tipo de relação existe actualmente entre a empresa de mediação (Horta Ferreira – Seguros) e os seus clientes?
- b. Que métodos utilizar para estabelecer relações entre empresa e cliente?

Pretendemos de certa forma, responder a estas questões ao longo do desenvolvimento deste projecto.

1.3. Campo de Aplicação

O campo de aplicação deste projecto, como já foi referido acima, e o escritório de seguros do mediador Horta Ferreira, exclusivo da Companhia de Seguros Allianz.

O escritório de seguros está sedado em Esgueira, e comercializa seguros do Ramo Vida, Ramo Não Vida e ainda Produtos Financeiros. O mediador iniciou a sua actividade comercial como mediador de seguros em Abril de 2007, contudo, já percorreu 25 anos de desempenho profissional no ramo, passando por diversas entidades como “A Social”, a “Portugal Previdente”, e por fim a “Allianz Portugal”.

1.4. Justificação do Projecto

A justificação na escolha deste projecto de estudo baseia-se essencialmente no interesse pelo desenvolvimento de actividade profissional. O facto de termos desempenhado funções profissionais no citado escritório de Mediação de seguros foi, sem dúvida uma força impulsionadora.

Por outro lado, sendo a Allianz Portugal uma empresa seguradora com grande prestígio e notoriedade a nível mundial, e nacional, reforçou o nosso interesse em estudar um caso de um Mediador afiliado com a Allianz.

Beneficiada pela parceria estratégica com o Banco BPI (Banco Português de Investimentos), a Allianz assume um posicionamento quer nacional, quer internacional, muito dominante.

A Allianz Portugal faz parte do Grupo Allianz, um dos maiores grupos seguradores e financeiros do mundo. Opera em mais de 70 países e emprega mais de 170 mil pessoas em todo o mundo. Em Portugal, a Allianz tem 28 Escritórios por todo o país e cerca de 570 colaboradores.

Dados estes factos, a realização deste projecto ganha mais pujança e determinação.

1.5. Amostra e Procedimentos

Visto termos decidido enveredar para uma pesquisa qualitativa, onde avaliámos a importância de uma ferramenta CRM para o Mediador Allianz Horta Ferreira, consideremos que seria interessante entrevistarmos dois tipos de especialistas da matéria em estudo (Marketing Relacional):

- Especialistas Organizacionais;
- Especialistas Académicos.

A tabela 1, apresentada abaixo, resume os especialistas entrevistados e as respectivas funções.

Tabela 1 – Especialistas Entrevistados

<u>Especialistas Organizacionais</u>		<u>Especialistas Académicos</u>	
Nome	Cargo	Nome	Cargo
Horta Ferreira	Mediador Exclusivo Allianz	Dr. Carlos Picado	Docente Marketing Relacional ISCA
Luís Filipe	Director Allianz Aveiro	Dr. Carlos Brito	Director Marketing EGP
Dr. Carlos Magno	Director Marketing Allianz	Dr. José Luís Reis	Docente Marketing Relacional IPAM

Visto que os entrevistados são muito heterogéneos entre si, desenvolvemos três guiões de entrevista, onde as questões apresentadas são as mesmas, contudo cada um dos guiões adaptados a:

- Mediador Exclusivo;
- Especialistas Organizacionais (excluindo o Mediador);
- Especialistas Académicos.

1.6. Análise de Dados

Para o tratamento dos dados obtidos nas seis entrevistas exploratórias realizadas, efectuamos uma análise crítica académica detalhada a todas as entrevistas, onde pudemos preencher uma matriz comparativa entre questões e entrevistados. Da análise da matriz devidamente preenchida, foi-nos permitido retirar as conclusões finais para o estudo em questão.

1.7. Estrutura Geral do Projecto

O presente projecto está dividido em seis capítulos.

No primeiro capítulo abordamos o domínio e o foco do projecto em estudo, apresentamos aqueles que foram os problemas e questões de pesquisa, bem como as devidas justificações que levaram ao desenvolvimento deste trabalho académico.

Quanto ao segundo capítulo, consta essencialmente Revisão de Literatura inerente à temática em estudo (Marketing Relacional).

Segue-se a Metodologia no terceiro capítulo, onde apresentamos o paradigma deste estudo, a amostra a estudar e quais os métodos de análise dos resultados obtidos.

O quarto capítulo deste projecto é composto na sua totalidade pela recolha dos dados recolhidos das entrevistas exploratórias.

Já no quinto capítulo apresentamos os tipos de técnicas de análise que efectuamos para a avaliação crítica das entrevistas recolhidas e compiladas no capítulo anterior.

Por último, apresentamos no capítulo sexto, as conclusões para as hipóteses de pesquisa deste projecto, as limitações com as quais nos deparamos, e claro está, recomendações de pesquisas futuras.

2. CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

A Revisão de Literatura que apresentamos de seguida foi a base de sustentação e credibilidade deste trabalho de pesquisa.

Os artigos utilizados para esta pesquisa são todos de cariz científico e serviram, indubitavelmente para enriquecer o nosso conhecimento da temática em estudo. Não nos prendemos somente no Marketing Relacional, pois ao longo do estudo dos diversos artigos, fomos deparando com termos como *Satisfação*, *Fidelização*, *Gestão de Clientes*, entre outros termos que se cruzam com o Marketing Relacional, e que consideremos pertinente referir.

2.1. Enquadramento da Temática – O Marketing

Para (Kotler, 2000, pp.30) o Marketing “é o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros.”

2.2. O Marketing Relacional - Origem

Decorria o ano de 1983 quando Leonard Berry, distinto professor de Marketing, aplicou pela primeira vez o termo “Marketing Relacional”. Segundo (Berry, 1995), o Marketing Relacional é uma acção de Marketing cujo objectivo é atrair, manter e melhorar as relações existentes entre organização e cliente.

O autor citado delineou ainda cinco elementos estratégicos para a prática do Marketing Relacional: 1) desenvolvimento de um serviço em torno do relacionamento com o cliente, 2) personalizar o relacionamento entre a organização e o cliente, 3) aumentar os benefícios extras do serviço prestado, 4) serviços de preço para incentivar a lealdade do cliente e por último, 5) direccionar o marketing também para

os colaboradores da empresa por forma a que estes prestem um bom serviço ao cliente.

2.3. Evolução do Marketing Relacional

Até à última década, o marketing era focalizado, essencialmente na compreensão das preferências, necessidades e, conseqüentemente, no esforço de vender produtos / serviços que correspondessem exactamente aquilo que os clientes esperavam obter. Estas tendências conduziram os gestores / directores de marketing a orientarem-se (quase exclusivamente) para o volume de negócios, quota de mercado da empresa, e em relações comerciais de tipo “transaccional”, apenas.

Nos dias correntes os gestores estão conscientes que tais comportamentos podem levar ao fracasso de uma empresa. A relação com os clientes é cada vez mais valorizada. Contudo, nos finais do século XX o mercado alterou-se.

Os clientes tornaram-se mais sofisticados, mais exigentes e menos sensíveis a todas as variáveis clássicas do Marketing-Mix (produto, preço, comunicação e distribuição) como resultado da globalização, da maior possibilidade (opções) de escolha de fornecedores, de novas fontes de competição e do uso crescente de tecnologias de informação e comunicação.

Surgiu então, uma nova perspectiva do Marketing – a perspectiva do Marketing Relacional.

As principais divergências entre o Marketing Tradicional e o Marketing Relacional são abordadas por Christopher *et al.* (2003) e podem ser representadas pelo seguinte quadro:

Tabela 2 – Marketing Tradicional VS Marketing Relacional

Marketing Tradicional	Marketing Relacional
Ênfase nas vendas individuais;	Ênfase na retenção de clientes;
Ênfase nas características dos produtos;	Ênfase no valor do cliente;
Visão a curto prazo;	Visão a longo prazo;
Pouco relevo no serviço prestado ao cliente;	Relevo na qualidade do serviço prestado;
Contanto descontinuado com o cliente;	Contacto continuado com o cliente;
Pouco contacto com o cliente;	Muito contacto com o cliente;
A qualidade está a cargo dos comerciais;	A qualidade está a cargo de todo o “staff”;
Estratégias de Massas;	Marketing Individualizado;

Fonte: Adaptado de Christopher *e al.* (2003)

Brito (2006) foi um pouco mais além e esquematizou a evolução do marketing de relações. O que outrora foi segmentado, nos dias que correm o marketing é individualizado. Cada cliente é único e como tal tem um tratamento adequado. Esta nova forma de agir “obriga” as organizações a adoptarem novos comportamentos face aos seus clientes nomeadamente uma maior interacção, gestão e investimento nas relações, gerir a carteira de clientes e investir em marketing integrado.

Ilustração 1 – Do Marketing Segmentado ao Marketing Individualizado

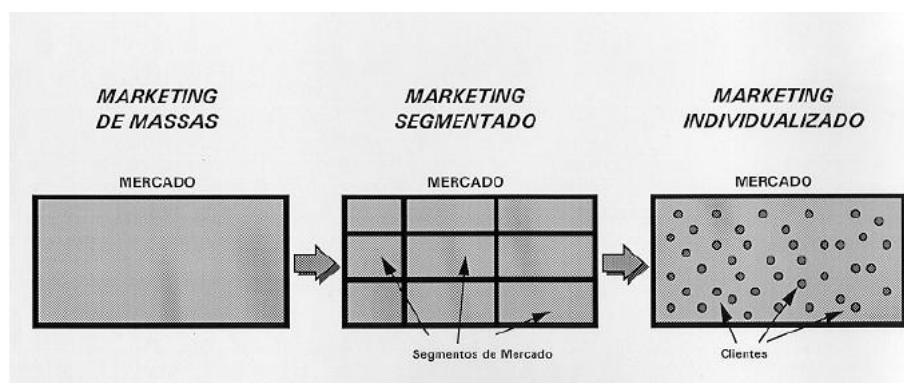


Fonte: Adaptado Brito (2006)

A Ilustração 1, apresentada acima, elucida a diferença entre marketing segmentado e marketing individualizado. O primeiro (Marketing Segmentado) comporta as seguintes acções: 1) Acção; 2) Gestão de Recursos; 3) Quota de Mercado; 4) Marketing de Vendas. Já o Marketing individualizado está orientado para: 1) Interação; 2) Gestão de Relacionamentos; 3) Investimento em relações; 4) Carteira de clientes; 5) Marketing Integrado.

O Marketing Individualizado está sobretudo orientado para o Marketing Relacional.

Ilustração 2 – As três Vagas do Marketing



Fonte: Adaptado Brito (2006)

A ilustração 2, apresentada acima, explicita a evolução do Marketing ao longo dos tempos. A primeira vaga é caracterizada pela total ausência de segmentação de mercado. O que se produzia era igual para todos os indivíduos, mesmo que estes tivessem desejos e necessidades distintos. Esta tendência aconteceu sobretudo durante a Revolução Industrial, onde o consumidor não era considerado importante para os produtores.

Posteriormente a esta época, o consumidor tornou-se mais exigente, e em resposta dessa nova atitude, as empresas não tiveram alternativa senão segmentar o mercado e orientar produtos/serviços específicos para esses novos mercados.

Actualmente, vivemos na época do Marketing Individualizado. A crescente exigência dos consumidores “obrigaram” as empresas a tratar cada cliente como

único e individual dos demais. Para tal, as empresas recorrem a estratégias e ferramentas orientadas para o Marketing de Relações.

Esta nova realidade fez ver a muitas organizações que o seu caminho / forma de estar tinha que ser imediatamente redefinido. Passaram então a ter a noção de que a finalidade do marketing tinha de ser alterada, no sentido de criar relacionamentos lucrativos e de longo prazo com clientes seleccionados (clientes mais lucrativos para a organização), visto que nem todos os clientes possuem o mesmo valor.

A solução para as organizações passará então, por aumentar o grau de fidelização do cliente, sendo certo que todos os *stakeholders* podem contribuir para essa criação de valor/fidelidade.

Embora o marketing relacional tenha sido abordado por Leonard Berry (1983) ainda no início da década de 80, como o intuito de atrair mais clientes, bem como estimular a sua relação (organização – cliente), é somente nos finais das décadas de 80 e 90 que o marketing relacional se exprime claramente no mundo empresarial.

Juntamente com as acções de Marketing as empresas voltaram-se gradualmente para uma vertente comunicacional, como é referido por Reis (2000), o envio de panfletos, postais, cartas, catálogos ou cupões, aos potenciais clientes são acções que induzem à compra (este processo é auxiliado por uma base de dados).

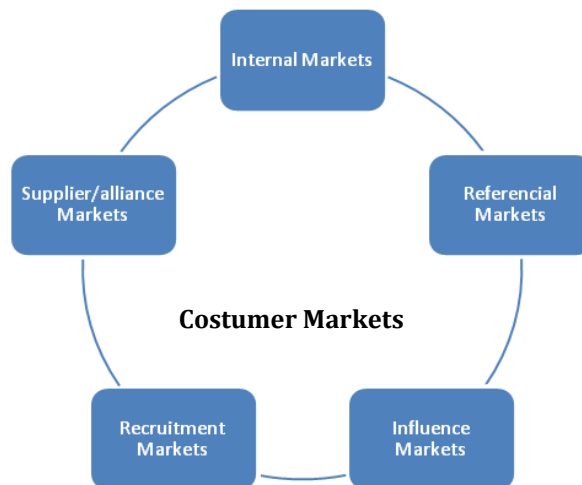
2.4. Modelo dos Seis Mercados

Leonard Berry (2003) evidenciou juntamente com Adrian Payne e David Ballantyne, os seis componentes do Marketing Relacional (Modelo dos Seis Mercados): Mercado de Clientes, Mercado das Referências, Mercado de Fornecedores e Alianças, Mercado de Influência, Mercado de Recrutamento, e por último o Mercado Interno.

Este modelo, representado pela ilustração 3, apresentada abaixo, permite às empresas identificarem quais os aspectos críticos que podem prejudicar a posição

competitiva da empresa. Depois dessa análise, cabe à empresa desenvolver estratégias delineadas a partir de cada ponto-chave de cada um dos seis mercados. Tudo em prol da criação de valor para o cliente.

Ilustração 3 – O Modelo dos seis Mercados

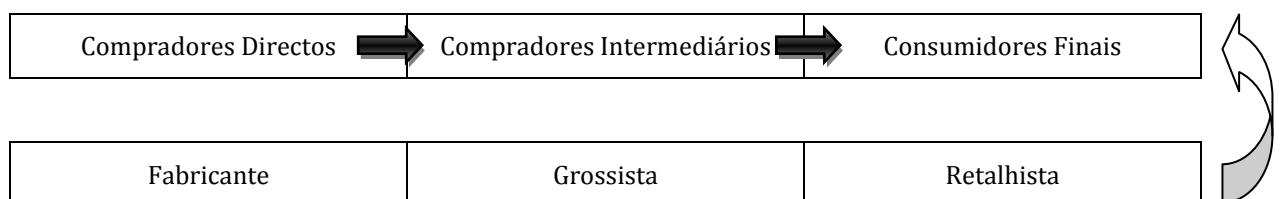


Fonte: Adaptado de Christopher et al. (1991).

2.4.1. Mercado de Clientes (Customer Markets)

Este mercado é composto por três grupos de clientes: os compradores directos, os compradores intermediários e os consumidores finais, como podemos verificar pela ilustração 4, apresentada abaixo.

Ilustração 4 – Esquema do Mercado de Clientes



Fonte: Christopher, Paine and Ballantyne (2003)

No marketing relacional é importante que as empresas criem canais de relacionamentos com os seus clientes mais importantes (previamente seleccionados), isto para que as empresas consigam maximizar o valor para o cliente. Os programas de retenção de clientes de sucesso, segmentam os clientes de acordo com a sua lucratividade para a empresa, e a frequência da actividade de marketing relevante para cada segmento no sentido de explorar e aumentar o seu potencial.

De acordo com o autor Christopher et al. (2002), apud por Pedro Carvalho (2004), a escada de fidelização do marketing de relacionamentos identifica os diferentes estádios de desenvolvimento de um relacionamento, e aplica-se a todos os grupos da cadeia de distribuição da empresa, compradores, intermediários e consumidores.

Certo é que as relações entre empresa-cliente não serão padronizadas. Os gestores de marketing deverão saber identificar o tipo de relação ideal a cada tipo de cliente, tendo em conta o seu tipo de valor para a empresa.

2.4.2. Mercado de Referências (Referential Markets)

Para Christopher et al (2002) existem dois tipos principais de categorias de mercados de referência: referências de clientes e de não clientes. Dentro da categoria de clientes podem-se identificar duas sub-categorias: as referências dos “*advocates*” e as referências baseadas no desenvolvimento de clientes. No que respeita à categoria das referências de não clientes podem-se identificar quatro sub-categorias – as referências genéricas, as referências recíprocas, as referências baseadas em incentivos e as referências resultantes do “*staff*”.

O papel destes grupos acima referidos, podem sofrer alterações entre empresas de diferentes ramos de actividade, unidades de negócio, divisões ou áreas de produto/serviço de uma empresa.

2.4.3. Mercado de Fornecedores e Alianças (Supplier/alliance Markets)

Christopher et al. (2002) fazem uma distinção nos relacionamentos existentes na cadeia de valor, as relações com fornecedores das alianças. Para estes autores, ambas podem ser vistas como parcerias, mas existe uma distinção para uma estratégia de marketing de relacionamentos de sucesso, ei-las:

- Mercado de Fornecedores: São mercados que fornecem recursos físicos ao negócio e em que por vezes são aumentados por serviços, fluindo este processo numa base de continuidade com o negócio do cliente.
- Mercado de Alianças: São mercados que fornecem tipicamente competências e capacidades, baseados mais no conhecimento do que em produto.

2.4.4. Mercado de Influência (Influence Markets)

Estes mercados são compostos por distintos grupos que directa ou indirectamente exercem algum tipo de influência na empresa, são eles: accionistas, analistas financeiros, correctores, órgãos de comunicação social, grupos de utilizadores e consumidores, sindicatos, entre muitos outros.

Visto o grupo que compõe o mercado de influência ser vasto e heterogéneo, devem existir estratégias dirigidas a cada um deles, determinando o sucesso de relacionamento de cada um deles com a empresa.

Ainda à luz do autor Christopher et al. (2002), existem quatro grupos de influência que são os mais comuns nas organizações, são eles:

- Financeiros e Investidores: as estratégias dirigidas a estes grupos devem conseguir fazer com que se sinta confiança no direccionamento estratégico da

empresa. Este facto é de extrema importância nas empresas que estão relacionadas com a bolsa de valores;

- **Organizações Ambientais:** organizações deste cariz podem devastar fortemente a imagem de empresas relacionadas directamente com a exploração da natureza (indústria mineira, petroquímica, e mesmo fábricas muito poluentes). Como tal é também importante saber exercer uma boa relação com estas organizações;
- **Concorrentes:** as consideradas empresas de “porte” deverão manter-se longe de guerrilhas entre empresas de porte mais pequeno que exerçam funções na mesma área de negócio;
- **Políticos e Reguladores:** o poder político, em situações de conflito pode desmoronar uma empresa. Devem existir boas relações entre empresas e os órgãos do governo.

2.4.5. Mercado de Recrutamento (Recruitment Markets)

Sendo cada vez mais notória a crescente competitividade entre organizações, é cada vez mais difícil contratar funcionários habilitados, motivados e, sobretudo com talento para o correcto desempenho das funções laborais. Nos dias correntes, os Recursos Humanos assumem cada vez mais importância nas organizações, o factor humano já é considerado por muitos autores, o valor mais precioso de uma empresa.

Assim, uma equipa motivada para o trabalho gera mais lucratividade, porém, muitas das vezes, o departamento de Recursos Humanos não tem em consideração a imagem que os potenciais candidatos a funcionários possuem da própria empresa, nem a imagem que a empresa pretende projectar dos seus funcionários aos clientes.

De acordo com Chistopher et al. (2002) existe uma estratégia para atrair e reter os melhores funcionários numa organização: é necessário criar um clima organizacional adequado e gerar um sistema de comunicação onde são evidenciados todos os benefícios que a organização comporta aos seus colaboradores. Ou seja, deve ser passada a imagem de uma empresa preocupada com os seus funcionários, responsável e séria.

2.4.6. Mercado Interno (Internal Markets)

Saber tratar os colaboradores de uma organização como se fossem clientes está na base do sucesso para se reter e atrair bons profissionais.

Uma empresa que consiga um corpo docente de qualidade, conseguirá vender um melhor serviço aos seus clientes. Um melhor serviço, deriva de motivação que os funcionários sentem com o seu emprego, como tal estes devem ser tratados como clientes onde as suas necessidades pessoais sejam realizadas. É ainda importante que todo o corpo docente esteja orientado para a mesma missão da empresa (Gronroos, 1990 *apud* Antunes e Rita).

Assim, não é suficiente que uma organização retenha as suas atenções única e exclusivamente nos seus clientes. O capital humano de uma empresa é o seu activo mais valioso. Uma optimização de todos os *stakeholders* que estabeleçam relações com a empresa (sejam eles clientes, colaboradores, fornecedores, entre outros) permitirá à empresa a criação de mais valor para o cliente final.

2.5. O Marketing Relacional como Gestor de Relações

Adaptar uma empresa ao Marketing Relacional implica uma mudança na sua forma de se relacionar com os clientes, pois, mais importante do que angariar muitos clientes é conseguir mantê-los fiéis à empresa. Para que tal mudança/adaptação sejam mais fácil, existem inúmeras ferramentas hodiernas que auxiliam os gestores a gerirem toda a carteira de clientes – damos como exemplo as bases de dados CRM.

2.5.1. CRM – Customer Relationship Management

Oliveira (2000) refere que o custo de aquisição de um novo cliente é dez vezes mais caro do que manter um actual. Outros dois autores, Zeithaml e Bitner (2000) dão razão a Oliveira (2000) e acrescentam ainda que para se manter os

actuais clientes, uma empresa deve focalizar-se na satisfação, retenção e melhorar as relações com o cliente.

Para que a organização seja capaz de melhorar as suas relações com os clientes deve encarar cada um deles como um caso específico, com características necessidades e expectativas próprias, que como tal, deve ser alvo de um tratamento próprio e individualizado (Brito, 2000).

Swif (2001) explica que para se fazer um relacionamento individualizado dos clientes é necessário conhece-lo, e acima de tudo, ter a capacidade para capturar informações, analisadas e reagir rapidamente às suas necessidades e desejos. Com as informações que se conseguirem obter dos clientes, a empresa poderá assim customizar a sua panóplia de produtos/serviços à medida de cada um dos seus clientes.

CRM, é portanto, uma ferramenta de trabalho que permite aos gestores compilarem informação pertinente acerca dos seus clientes, onde poderão a partir deste “arquivo” adaptar o serviço ou produto às características do cliente. Esta recorrência às Novas Tecnologias da Informação, está cada vez mais presente e evidente em muitas organizações, que queiram conhecer e relacionar-se com os seus clientes. A tecnologia assume assim, um papel cada vez mais determinante nas empresas, com o objectivo de maximizar a sua lucratividade.

De acordo com a ilustração 5, apresentada abaixo, pudemos distinguir claramente o Marketing de Massas do Marketing Individualizado pelas suas características e tecnologias utilizadas em cada um. Enquanto que no primeiro as vendas são feitas individualmente e se verifica um grande enfoque nas transacções, já no Marketing Individualizado estamos perante uma segmentação interactiva, onde existe uma grande interacção com os clientes.

Tabela 3 – Marketing de Massas VS Marketing Individualizado

Marketing de Massas	Marketing Individualizado
<u>Características:</u> • Participação no mercado; • Vendas individuais; • Segmentação limitada; • Grandes campanhas publicitárias; • Enfoque nas transacções;	<u>Características:</u> • Segmentação interactiva; • Comparação em tempo real; • Interacção com clientes; • Relacionamentos individualizados;
<u>Tecnologia:</u> • Interna; • Arquivos Simples; • Software com algumas aplicações.	<u>Tecnologia:</u> • Integração com Data warehouse; • Integração com muitos pontos de contacto (internet, Tv. interactiva, call center, etc).

Fonte: Adaptado de Swift (2001)

No que respeita à tecnologia utilizada pelo Marketing de Massas e pelo Marketing Individualizado, vemos que o primeiro opta por arquivos e software simples, já o segundo integrou o Data Warehouse.

2.5.2. Gestão de Relações com o Cliente

Os autores Peppers e Rogers (1999) propugnam que a implementação de políticas de gestão das relações com os clientes se dividem em três pontos-chave, são eles: Conhecer, Diferenciar e Interagir. Referem ainda a possibilidade da existência de um quarto ponto, a Customização.

2.5.2.1. Conhecer

O processo de pesquisa de informações referentes aos clientes deve ser efectuado sobre todos os elos de ligação entre o cliente e a empresa (balcão, internet,

comerciais, entre outros). O passo seguinte passa pela inserção da informação recolhida no Data Warehouse (Base de Dados).

É nesta base de dados que são arquivados todos os dados informativos referentes aos clientes. É graças a esta informação que os gestores irão determinar o comportamento dos clientes, e por sua vez trabalhar a sua fidelização à empresa.

A informação recolhida acerca do cliente incide em três aspectos distintos (Brito, 2000):

- **Perfil de cada cliente:** Caracteriza-se com base em dados do cliente como, indicadores demográficos (sexo, idade, tamanho e composição do agregado familiar), geográficos (região, categoria do agregado populacional onde habita) e psicográficos (jornais que lê, hobbies, etc.)
- **As transacções que cada cliente realizou com a empresa:** Produtos ou serviços que o cliente adquiriu, quando o realizou, canais utilizados, frequência de compras, reclamações, forma de pagamento, entre outros.
- **As diversas acções de comunicação que o cliente foi exposto** e a sua reacção em relação às mesmas, nomeadamente, as mensagens transmitidas, meios utilizados e a resposta do cliente.

Este tipo de informações recolhidas, dizem respeito a transacções comerciais do tipo Business-to-Consumer. No caso de transacções Business-to-Business, os dados recolhidos são:

- **Dados pessoais:** Contendo a identificação pelo nome dos elementos de contacto da empresa e a sua posição hierárquica, departamentos onde trabalham e referências a todos os elementos influenciadores no processo de decisão de compra.
- **Dados sobre a organização:** Dados relativos ao sector de actividade da organização, volume de negócios, número de funcionários, estrutura organizacional, etc.

2.5.2.2. Diferenciar

Peppers e Rogers (1999) defendem ainda outro ponto de vista, onde afirmam que cada cliente tem diferentes necessidades e diferentes níveis de valor para a empresa. Antes de se explorar a temática do processo de selecção de clientes, é importante entender o conceito de *análise de valor*. Christopher et al. (2002) explicam que o processo de criação de valor está associado a duas questões importantes:

1) O valor que a empresa oferece aos seus clientes;

O valor que a organização oferece, poder-se-á afirmar, que é a relação entre a percepção dos clientes dos benefícios que acreditam que derivam de uma compra de um produto/serviço, em comparação com o preço que têm de pagar pelo mesmo.

Valor percebido pelo cliente = Benefícios Percebidos/Sacrifícios Percebidos

2) O valor que a organização recebe dos seus clientes.

Para o valor de um cliente é resultado dos custos e benefícios derivados da relação com o mesmo. De acordo com estes autores, os custos podem ser directos (relativos às despesas directas do trabalho) e de gestão da relação (treino, indemnização, motivação, etc.). Os benefícios podem derivar de funções de valor directo (resultam da relação em concreto, por aumento do lucro, volume de transacções e possibilidade de escoar a produção excedente) e de funções de valor indirecto (resultam do impacto em termos futuros e sobre outras relações, isto é, cooperação no desenvolvimento de novos produtos e serviços, ajuda na atracção de novos clientes por intermédio de referências positivas, informação sobre desenvolvimentos futuros no mercado do cliente e minimização da dificuldade de acesso a terceiras partes importantes) (Barnes e Cumby, 1999 *apud* Carvalho, 2004).

Valor do cliente = Valor Actual + Valor Estratégico

2.5.2.3. Interagir

A interacção do cliente com a empresa diz respeito ao momento em que o serviço é simultaneamente produzido e consumido (Zeithaml e Bitner, 2000). É no momento de interacção que a empresa tem a oportunidade de mostrar a sua performance.

A interacção pode dar-se em dois sentidos: cliente – funcionários e cliente – recursos físicos e tecnológicos da empresa.

Peppers e Rogers (1999) defendem a importância de já conhecer o cliente previamente para que, no momento da interacção entre cliente – empresa, esta possa impressionar o cliente com um serviço dentro das suas expectativas.

O termo *Integrated Marketing Communications* está relacionado com a forma como as empresas integram e organizam os seus canais de comunicação (e-mail, fax, telefone, Website, etc.), de forma a que as suas acções de comunicação com os clientes sejam interactivas e coerentes. Por exemplo, alguns autores defendem que nunca se deve pedir que o cliente diga duas vezes a mesma coisa.

2.5.2.4. Customizar

Hart (1995) definiu customização como sendo a habilidade de uma organização fornecer aos seus clientes, qualquer coisa que estes desejem lucrativamente, quando desejem e como desejem. Ou seja, customizar não é mais do que fornecer ao cliente produtos/serviços adaptados às suas necessidades e desejos.

2.5.3. A Gestão de CRM nas Seguradoras

Ingold (2002) estudou o efeito que as bases de dados CRM obtiveram em seguradoras, e detectou que esta ferramenta beneficia clientes propiciando melhorias no serviço e opções de distribuição, além de dar aos agentes a habilidade para competir e adicionar valor através da customização do serviço.

Spencer (2001) considera que o investimento das seguradoras em ferramentas CRM ainda está num patamar muito inicial, pois trata-se de um sistema dispendioso, na medida em que também é necessário fazer remodelações informáticas para o correcto funcionamento da base de dados.

No ramo de seguros de Vida, um aumento de cinco por cento na retenção de clientes reduz os custos por apólice em dezoito por cento. (Reichheld, 1993).

Para que as seguradoras possam planear e executar uma estratégia de CRM com sucesso, estas necessitam de entender os cinco pontos fulcrais: 1) entender o cliente; 2) entender como funciona e como se organiza uma base de dados CRM; 3) entender as necessidades da tecnologia CRM; 4) perceber o valor dos parceiros de negócio; 5) perceber os benefícios do CRM, que no entender do autor são, o aumento do lucro da empresa, da produtividade dos empregados, bem como o valor total dos accionistas. (Sowalskie, 2001).

“Life Insurance Marketing and Research Association [23.pp.3], Albert Sheridan, os segurados mais antigos têm 50% mais hipóteses de manter as suas contas activas do que os recém-chegados. Correctores de seguros que se mantêm em contacto com os seus melhores clientes fazem novos negócios e têm menores probabilidades de fracassarem nas suas tentativas de vendas cruzadas.”

(Bogmann, 2000)

2.6. Satisfação e Fidelização de Clientes

Como foi referido anteriormente, o principal objectivo do marketing relacional é fidelizar os seus clientes e conseguir uma maximização do valor de vida dos mesmos. Compreender os factores que levam um cliente a fidelizar-se é a chave para que empresas possam elaborar estratégias de fidelização para os seus actuais clientes.

2.6.1. O Cliente

Antes de mais, é importante que percebamos o que é, e como se caracteriza um Cliente. Fábio Marques (1997) tenta explicar qual o significado do conceito cliente. O autor afirma que:

- O cliente é a pessoa que compra produtos das empresas para consumo próprio ou distribuição dos mesmos;
- O cliente é, sem dúvida, a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio;
- O cliente não depende de nós, nós é que dependemos dele;
- O cliente não interrompe o nosso trabalho, ele é a razão do nosso trabalho;
- O cliente não significa apenas dinheiro no caixa. Ele é, antes de tudo, um ser humano e precisa ser tratado com respeito e consideração.
- Sem cliente, as portas das empresas fechariam.

2.6.1.1. A Escada da Fidelidade

Raphel (1996) delineou a escada da fidelidade, composta por cinco patamares: 1) Prospects: composto por indivíduos que poderão eventualmente estar interessados em adquirir um produto/serviço na nossa empresa; 2) Shoppers: comporta indivíduos que visitaram a nossa empresa pelo menos uma vez; 3) Clientes Eventuais: composto por clientes que adquiriram um ou mais produtos/serviços na nossa empresa; 4) Clientes Regulares: como o nome indica, engloba os clientes que consomem com alguma regularidade produtos/serviços da nossa empresa; 5) Defensores: é um grupo de clientes que elogiam a qualidade da empresa.

Para fazer com que os clientes subam de patamar é importante motivar, antes de tudo, os colaboradores da empresa, pois são estes que darão a cara durante o atendimento.

2.6.1.2. O Cliente Pessoal

Neste grupo de clientes estão inseridos os familiares, filhos, amigos e todos os indivíduos que convivem connosco. São tão importantes como outro cliente qualquer, na medida em que esperam obter algum tipo de serviço da parte da empresa, algum tipo de atendimento da nossa parte, e por último, esperam algo da parte de quem o atende. (Raphel, 1996).

2.6.1.3. O Cliente da Concorrência

Como o título indica, os clientes da concorrência, adquirem os seus produtos/serviços na concorrência. Estes, juntamente com os clientes externos compõem o mercado actual. É importante para qualquer empresa perceber porque os clientes compram na concorrência. (Raphel, 1996).

2.6.1.4. O Cliente Interno

Segundo Raphel (1996), este é o cliente mais importante numa óptica organizacional, isto porque o cliente interno é o colaborador que trabalha para determinada empresa, e que vai certamente, influenciar o processo produtivo e de fornecimento de serviços. Pois, são os colaboradores que irão contribuir para que as expectativas dos clientes face à organização, sejam alcançadas, ou não.

Boone e Kurtz (1998) chegam mesmo a afirmar que existem pontos-chave para a criação de uma boa mentalidade da equipa de trabalho: 1) Determinação dos valores e visão da organização; 2) Envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão para que se sintam importantes e integrados na empresa; 3) Criação de ambientes competitivos positivos; 4) Criação de uma estrutura organização que apoie o trabalhos com os clientes.

Com isto conseguiremos facilmente perceber que o Marketing Relacional começa na organização e nos colaboradores. Sem uma boa relação entre organização-

colaborador, este nunca ficará motivado a servir o cliente de tal forma, a que este fique totalmente satisfeito e volte/recomende a empresa.

2.6.2. Satisfação e Qualidade de Serviço

Ao abordarmos a temática relacionamento, uma pergunta importante deve ser respondida de forma a que possamos entender melhor o que é a fidelização: “O que é a satisfação?”

“Se fosse perguntando aos clientes o que mais nos satisfaz em relação a um produto ou serviço, a maioria, sem dúvida, responderia – Percepção da qualidade.” (Terry Vavra *apud* Bogmann, 2000)

Apesar de serem termos inter-relacionados, muitos autores sentem dificuldades em distingui-los um do outro. A explicação mais comum da diferença entre a qualidade de serviço e satisfação, é que a primeira é reconhecida sob uma forma de atitude, sujeita a uma avaliação contínua e permanente, enquanto que a satisfação é vista como uma medida específica de transacção. (Bitner, 1990; Bolton e Drew, 1991; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988, *apud* Carvalho 2004).

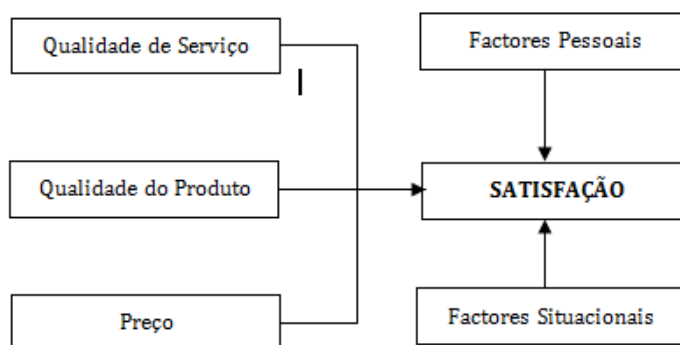
Parasuraman et al. (1985) propugnam que os elevados níveis de qualidade de serviço percebido resultam num aumento da satisfação dos clientes. A satisfação resulta assim de uma função que envolve os seguintes elementos: 1) Preço; 2) Qualidade do produto percebida; 3) Qualidade do serviço percebida.

A satisfação do cliente é um estado psicológico associado a uma compra em particular, e que resulta da comparação do nível de benefícios e custos recebidos de uma organização, com o nível de benefícios esperados. Neste processo comparativo, o cliente sente sensações positivas ou negativas face à sua compra. (Oliver, 1981).

As autoras Zeithaml e Bitner (2000) desenvolveram um modelo de factores que influenciam a satisfação do cliente, referindo que esta é vista como um conceito mais extenso do que a qualidade do serviço. A satisfação envolve percepções de

qualidade de serviço e da qualidade do produto bem como o preço, factores pessoais e situacionais. A figura 6, que se segue abaixo, desenvolvida pelas autoras demonstra as percepções de qualidade e satisfação do cliente.

Ilustração 5 – Percepções de Qualidade e Satisfação



Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2000).

Determinar o grau de satisfação dos clientes do escritório de mediação, é um processo de extrema importância na medida em que, somente conhecendo o cliente, e sabendo o que mais o agrada ou desagrada, é que o escritório de mediação poderá melhorar o serviço que presta aos seus clientes.

2.6.3. Retenção de Clientes

Como já foi referido anteriormente neste estudo, é dispendioso angariar um novo cliente do que manter os actuais. Muitas organizações já se aperceberam dessa urgência em manter os clientes actuais e desenvolvem estratégias nesse sentido.

Kotler e Armstrong (1997) recomendam cautela com as perdas de clientes, pois pode ser devastador para uma empresa. Assim afirmam ser importante identificar rapidamente o motivo da perda de clientes de forma a corrigir essa falha e evitar mais perdas. Os clientes que deixaram de comprar por motivos de insatisfação ainda poderão ser recuperados.

Estratégias de retenção de clientes são frequentemente utilizadas em mercados estagnados, na medida em que já não há mais clientes para se angariar, como tal é de extrema importância reter e fidelizar os actuais.

(McKenna, 1998 *apud* Bogmann, 2000), chega mesmo a afirmar que “Reter clientes é uma ótima maneira de crescer. Estudos mostram que o preço de adquirir novos clientes é cinco vezes mais do que o custo de reter antigos clientes.”, e que “Reduzir o êxodo de clientes, até mesmo em 5% ao ano, provoca um crescimento nos lucros de 85%.”

Bogmann (2000) relata ainda que a empresa de Consultoria *Bain & Co.*, apresentou um lucro de 10% resultante de uma relação de um ano com um cliente, esta lucratividade pode aumentar 60% se esta relação se prolongar por sete anos.

2.6.3.1. Modelo de Retenção de Clientes

Este modelo, delineado por Bogmann (2000) está dividido em três partes:

1ª Parte: “*Mobilizar as pessoas e a organização a favor da retenção dos clientes*” composta por: 1) Estamos todos no mesmo barco; 2) Conhecer os clientes é retê-los; 3) Concentrar a atenção nos melhores clientes; 4) Delegar poderes aos subordinados; 5) Manter satisfeitos os clientes internos.

2ª Parte: “*O Compromisso da organização para a retenção do Cliente*” composta por: 1) Errar é humano; 2) Manter-se em contacto com o cliente; 3) Manter os contactos imediatos de quarto grau com o cliente.

3ª Parte: “*Integração Organização*” composta por: 1) *Lidere, siga ou saia do caminho*; 2) *Todos responsáveis*; 3) *Reconheça um bom trabalho*; 4) *O que funciona hoje pode não funcionar amanhã*.

O processo de retenção consiste assim em três pontos-chave: 1) Responsabilidade Individual; 2) Orientação para a Acção; 3) Adaptabilidade Organizacional.

2.6.4. Fidelização de Clientes

Segundo Bogmann (2000) as empresas podem conseguir a fidelidade de duas formas: através de uma marca forte que crie lealdade dos consumidores e pelo envolvimento dos clientes pelos serviços que a organização oferece.

Definir metas e objectivos é o primeiro passo para se estabelecer um programa de fidelização. Rocha e Veloso (1999) defendem que devem ser compiladas as seguintes informações para o ponto de partida de um programa de fidelização: 1) determinar a posição da empresa no mercado; 2) Averiguar quais os principais produtos/serviços e a sua posição no mercado; 3) Identificar os diferenciais dos produtos/serviços; 4) Identificar os diferenciais da concorrência; 5) Perfil dos clientes mais rentáveis.

Encontrar os pontos fortes da empresa e corrigi-los é essencial antes de se começar um plano de fidelização. Rapp e Collins, *apud* Bogmann, (2000) afirmaram: “Estabeleça também metas financeiras. Um programa de fidelização pode precisar de vários anos até atingir o ponto de equilíbrio e conseguir resultados para a empresa. Estabelecer metas e objectivos realizáveis, mesmo que ambiciosos, é fundamental para garantir o sucesso da acção. Conquistar a lealdade do cliente é uma tarefa muito difícil na época actual.”

2.6.4.1. Lealdade de Clientes

Os mesmos autores consideram ainda dois tipos de lealdade, a lealdade à loja, onde o consumidor aprende em que loja poderá obter determinado produto/serviço e lhe agrada. Um dia mais tarde que volte a essa mesma loja para adquirir o mesmo produto/serviço, a sua lealdade para com o estabelecimento é reforçada. Trata-se de

um tipo de fidelidade associada a um histórico de sucesso. Existe ainda a lealdade à marca: onde um ser leal a uma marca procura a “sua” marca específica e não as outras.

2.6.4.2. Técnicas e Programas de Fidelização

Um programa de fidelização de clientes implica o uso de diversas ferramentas promocionais. Segundo Bogmann (2000), estes programas de fidelização são acções contínuas onde a recompensa é a fidelização do cliente. Contudo é importante referir que fidelização não é promoção.

As diferenças estão evidenciadas na ilustração 7, adaptado de Rocha e Veloso (1999), que se segue abaixo.

Tabela 4 – Programas de Fidelização VS Promoção

	Programas de Fidelização	Promoções
Objectivo	Criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa.	Aumentar o volume de vendas em situações específicas.
Público	Consumidores mais frequentes, maior gasto médio, mais fiéis.	Qualquer comprador, independentemente do seu perfil.
Recompensa para o cliente	Longo prazo.	Curto prazo.
Duração	Continua, de longo prazo.	Prazo determinado.

Fonte: Rocha e Veloso (1999).

Vilfredo Pareto afirmou a célebre frase: Vinte por cento dos clientes de uma organização são responsáveis por oitenta por cento dos seus lucros. Ou seja, os programas de fidelização são orientados para fidelizar 20% dos melhores clientes das organizações.

Segundo Kotler (1999) existem quatro níveis de programas de fidelização: Nível 1) oferecer mais e melhores serviços; Nível 2) Benefícios financeiros; 3) Benefícios Sociais; 4) Benefícios estruturais.

Rocha e Veloso (1999) identificaram onze procedimentos básicos para a correcta elaboração de um plano de fidelização: 1) Determinar verbas e a equipa de implementação; 2) analisar o ambiente e as bases do programa; 3) definir conceito e características; 4) escolher valores para pontuação; 5) escolher prémios adequados e obter aprovações; 6) desenvolver estruturas de suporte; 7) preparar os sistemas; 8) desenvolver mecanismos de avaliação; 9) viabilizar materiais de comunicação com características especiais; 10) treinar as equipas envolvidas; 11) fazer os ajustes finais.

Não esquecer o seguinte, afirma Bogmann (2000, pp.98): “os clientes perdem-se por diferentes motivos, vejamos: 1% por falecimento; 5% por mudança de endereço; 5% por amizades comerciais; 10% por maiores vantagens de outras organizações; 14% por reclamações não atendidas; 65% por indiferença do pessoal que os atende.”

Rolim, Bogmann, (2000, pp.100) afirma que “O lucro é consequência do serviço prestado, não do negócio realizado”.

Fidelizar é importante para todas as empresas. Pois são os clientes fiéis quem mais rentabilidades conferem às organizações. Para tal, existem inúmeros programas de fidelização (desde o simples cartão de pontos/cliente, até programas mais elaborados) que as empresas podem aplicar aos clientes que se inserem no perfil de cliente rentável. Não confundir fidelização com acções promocionais, pois são conceitos bem distintos.

Segundo autor Bogmann (2000, pp.84) “as empresas podem conseguir a fidelidade de duas formas: através de uma marca forte que crie lealdade dos consumidores, e pelo envolvimento dos clientes pelos serviços que a organização oferece.” O autor afirma assim, que o envolvimento com a organização (a trabalhar pela empresa através de acções de promoção, entre outras) comportará fidelização. Fidelização esta que se fundamenta pelas sensações de satisfação (estas sensações são sempre fortes, favoráveis e únicas) que o cliente sente durante o envolvimento com a organização.

3. CAPÍTULO III - METODOLOGIA

Podemos encarar a Metodologia como uma explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exacta de todas as acções desenvolvidas no método (caminho) do trabalho de pesquisa. É a explicação do tipo de pesquisa que se pretende utilizar, do instrumental utilizado (questionários, entrevistas, entre outros), do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

Neste capítulo, referente à abordagem metodológica, iremos abordar as metodologias de pesquisa adequadas ao tipo de trabalho/pesquisa em questão.

3.1. Tipologia do Estudo – Projecto Profissional

Decidimos optar pela realização de um projecto profissional, dado o seu cariz prático. Como a empresa em estudo é real, e como de certa forma, temos algum contacto com a mesma, a nível profissional, consideramos o projecto profissional, o tipo de estudo mais acertado e adequado às circunstâncias.

3.2. As Hipóteses

As hipóteses podem ser consideradas dedutivas ou indutivas (Almeida e Freire, 2000, *apud* José Vilelas 2009). As hipóteses dedutivas decorrem de um determinado campo teórico e procuram comprovar as deduções implícitas. Quanto às hipóteses indutivas, estas surgem da observação ou reflexão da realidade.

Uma hipótese tem como função orientar o investigador no seu trabalho, traçando assim um rumo a ser seguido. É uma proposição do que será aceite ou rejeitado depois da aplicação em campo do estudo. Assim, as hipóteses que foram identificadas para este estudo são:

- 1) O CRM é uma ferramenta de trabalho vantajosa para o Mediador Allianz Horta Ferreira – Seguros;
- 2) 2) É possível manter uma relação de proximidade entre o Mediador Horta Ferreira – Seguros e os seus clientes, sem a ferramenta CRM.

São estas as hipóteses que serão validadas, ou não, depois da realização das entrevistas estruturadas.

3.3. Paradigmas

De acordo com José Vilelas (2009, p. 99) “um paradigma é definido como um sistema de crenças, princípios e hipóteses que informam, dão sentido e rumo, servindo assim de modelo, às práticas da pesquisa. “

São três, os paradigmas que podemos referenciar: o paradigma positivista, o paradigma interpretativista ou relativista, e por último, o paradigma continuum epistemológico.

O paradigma que mais se enquadra no projecto que estamos a desenvolver é paradigma Positivista. Pois, este paradigma assume que:

- O Investigador tem acesso ao mundo real;
- Existe uma realidade externa única;
- O investigador afirma que a realidade e os resultados são rigorosos, externos e objectivos.

3.4. Clarificação Conceptual

Existem três possibilidades de escolha face a esta temática: ontologia, epistemologia (teoria do conhecimento), e por último, a metodologia.

Segundo Heidegger, M., a **ontologia** embora disponha de um sistema de conceitos rico e coerente, permanece, no fundo, cega e falsa a respeito do seu intento

mais próprio, se não esclarecer, em primeiro lugar, suficientemente, o sentido do ser, e se não conceber esse esclarecimento como sua tarefa fundamental.

A ontologia é, portanto o conhecimento e esclarecimento do ser.

Por sua vez, a **epistemologia** é o ramo da filosofia que estuda a origem, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento (daí também se designar por filosofia do conhecimento).

Quanto à **metodologia**, é uma consequência lógica do paradigma que escolhe (Positivista, Relativista ou Epistemológico). A metodologia dá corpo as técnicas usadas pelo investigador para descobrir a realidade.

3.5. Raciocínio

O Raciocínio implícito no paradigma Positivista é o hipotético-dedutivo.

Este tipo de raciocínio, implica deduzir conclusões de premissas que são hipóteses, em vez de deduzir de fatos que o sujeito tenha realmente verificado. Assim, o raciocínio hipotético-dedutivo (do geral para o particular) será o utilizado neste trabalho de pesquisa.

O autor Gil (1999) defende que o raciocínio hipotético-dedutivo foi proposto por Karl Popper, e afirma ainda que este consiste na seguinte linha de raciocínio: “quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenómeno, surge o problema. Para tentar explicar a dificuldades expressas no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses. Das hipóteses formuladas, são deduzidas as consequências que deverão ser testadas ou falseadas. Falsear significa tornar falsas as consequências deduzidas das hipóteses.

3.6. Metodologia de Pesquisa

Faz parte da natureza humana questionar.

Desde sempre que o Homem se questiona, e se esforça por encontrar fundamentações para os seus problemas / questões. E em tempos hodiernos, as coisas não são muito diferentes, apenas existem mais técnicas e métodos de pesquisa científicos para recorrer.

De acordo com Andrade (2003, p. 121) uma pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objectivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos.

Segundo Minayo (1993, p.23), citado por Silva, Edna Lúcia, analisando a pesquisa sob por um prisma mais filosófico, esta é considerada como uma actividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma actividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

Demo (1996, p.34) *apud* Silva, Edna Lúcia (2001) – *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*, insere a pesquisa como actividade quotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Ilustração 6 – Dinâmica do Processo de Investigação



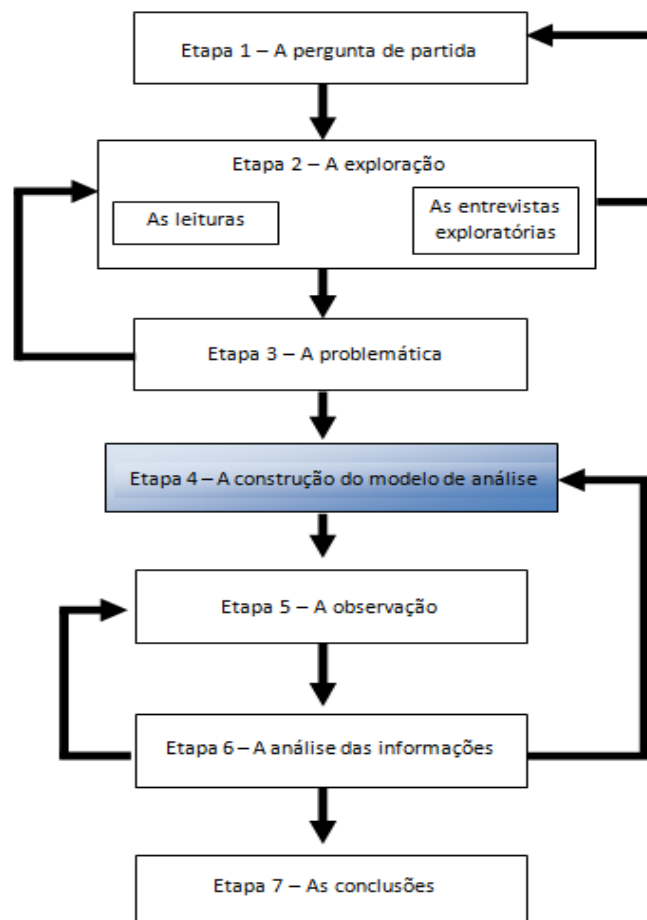
Fonte: Carina Silva, Pedro Ferreira (Fevereiro 2008) – Métodos de Investigação em Educação (Universidade do Minho).

O que determina a metodologia de pesquisa será utilizada é o tipo de estudo e o objectivo da análise. A ilustração 8, apresentada acima, representa o processo de investigação e as suas dinâmicas envolvidas, desde o questionamento de algo, até aos métodos a que se poderá recorrer para estudar determinada hipótese.

3.6.1. Fases do Processo Metodológico

De acordo com Quivy (1998), a ilustração 10, apresentada abaixo, ilustra as fases de uma pesquisa.

Ilustração 7 – Etapas Metodológicas



Fonte: Quivy (1998) – Manual de Investigação em Ciências Sociais

Segundo o autor, todas as pesquisas começam com uma pergunta de partida. Seguidamente à pergunta de partida, os investigadores realizam uma pesquisa exhaustiva (Revisão de Literatura) de forma a conseguirem sustentação teórica para o seu estudo. Concluída a etapa de revisão literária, o investigador depara-se com a problemática, para a qual, posteriormente, irá desenvolver um modelo de análise. A observação, análise dos resultados obtidos e a conclusão, terminam esta etapa metodológica.

3.6.2. Classificação das Pesquisas

Segundo Silva e Menezes (2001), o tipo de pesquisa pode ser classificado de acordo com: 1) Natureza; 2) Abordagem do problema; 3) Objectivos; 4) Procedimentos Técnicos. Vejamos a seguinte tabela (1).

Tabela 5 – Classificação de Pesquisas

<u>Classificação da Pesquisas quanto:</u>			
<u>1) Natureza</u>	<u>2) Abordagem do Problema</u>	<u>3) Objectivos</u>	<u>4) Procedimentos Técnicos</u>
Pesquisa Básica	Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Exploratória	Pesquisa Bibliográfica
Pesquisa Aplicada	Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Descritiva	Pesquisa Documental
-	-	Pesquisa Explicativa	Pesquisa Experimental
-	-	-	Levantamento
-	-	-	Estudo de Caso
-	-	-	Pesquisa Expost-Facto
-	-	-	Pesquisa Acção
-	-	-	Pesquisa Participante

Fonte: Silva, Edna Lúcia, Menezes, Estera M. (2001) – Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação, 3ª Edição, Florianópolis;

Estes são os métodos de pesquisa existentes. De acordo com a tipologia do nosso trabalho, será seleccionada uma ou mais técnicas de pesquisa.

Vejamos, sob o ponto de vista da Natureza da pesquisa, esta será **Aplicada**, pois terá uma aplicabilidade prática no Projecto Profissional. Face à Abordagem do Problema, desenvolveremos uma pesquisa **Qualitativa**, uma vez que existe uma relação real entre o mundo real e o sujeito. Quanto aos objectivos do trabalho, o trabalho em estudo é sustentado por uma **pesquisa exploratória**, visto que iremos explorar uma temática, e esta terá aplicação em campo. Por último, o procedimento técnico evidente nesta dissertação é o estudo de um caso real.

3.6.3. Estudo Qualitativo

Sob o ponto de vista de Abordagem e do Paradigma Positivista, a pesquisa que iremos utilizar neste trabalho, é a pesquisa Qualitativa.

As autoras Silva e Menezes (2001), consideram que a pesquisa qualitativa tem uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido por números. Interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte directa para a colecta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. O processo e o seu significado são os focos principais da abordagem.

3.6.3.1. Entrevista Estruturada

Raymond Quivy (1998) afirma que a entrevista exploratória é uma técnica surpreendentemente preciosa para uma grande variedade de trabalhos de investigação social. No entanto, os investigadores utilizam-na pouco e mal. Teremos, pois, aqui oportunidade de a reabilitar, dado que, bem utilizada, pode prestar serviços inestimáveis.

Quivy (1998) determina que existem três categorias de interlocutores válidos: docentes, investigadores especializados e peritos na área de pesquisa.

No presente estudo as entrevistas serão dirigidas a especialistas práticos (mediador Allianz em estudo, marketeers e gerente Allianz), e especialistas teóricos (docentes da unidade curricular de Marketing Relacional).

A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou em grupo, com varias pessoas seleccionadas

cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informação (Ketele, 1999).

As entrevistas exploratórias não requerem muita destreza na sua análise. Uma leitura cuidada, elaborando uma matriz comparativa, é o método mais utilizado pelos investigadores.

Não menos importante é o guião da entrevista. Trata-se de um instrumento para recolha de informação na forma de texto que serve de base à realização de uma entrevista. O guião deve incluir uma indicação da entidade e/ou pessoa, data, local e título. Um texto inicial apresenta a entrevista e os seus objectivos, devendo ser lido ao entrevistado.

3.6.4. Amostra e Procedimentos de Amostragem

Cabe-nos nesta etapa identificar a amostra (universo ou população) à qual vai ser dirigida a entrevista estruturada.

Silva e Menezes (2001), entendem que população (ou universo de pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.

Sendo assim, foram seleccionados os seguintes indivíduos para as entrevistas exploratórias.

Tabela 6 – Lista de Entrevistados

Especialista Prático	Especialista Teórico
Mediador Allianz Horta Ferreira;	Director Marketing EGP – Dr. Carlos Brito
Gerente Allianz Aveiro;	Docente (Marketing Relacional) IPAM - Dr. José Reis
Director Marketing Allianz (Lisboa) – Dr. Carlos Magno	Docente (Marketing Relacional) ISCA – Dr. Carlos Picado

3.6.5. Métodos e Técnicas de Análise de Dados

A análise dos resultados obtidos com as entrevistas exploratórias foi efectuada através de uma matriz comparativa, onde foram inseridos os focos de cada questão, e claro está, o contributo de cada entrevistador para cada uma das questões.

Somente depois da matriz comparativa estar devidamente preenchida, é que podemos realizar uma análise crítica e retirar as conclusões do presente projecto profissional. A validação ou não validação das hipóteses identificadas, depende da análise crítica à matriz comparativa.

4. CAPÍTULO IV – TRABALHO DE CAMPO

Neste capítulo pretendemos explicar em que consiste o trabalho de campo que foi desenvolvido neste projecto profissional. Explicaremos assim, detalhadamente os procedimentos utilizados na recolha de informação.

Visto o Projecto Profissional se focar numa empresa real, Horta Ferreira - Seguros, consideramos pertinente elaborar entrevistas exploratórias e dirigi-las a especialistas académicos (docentes de Marketing Relacional) e organizacionais (trabalhadores da empresa Allianz com conhecimento de Marketing Relacional).

Quanto ao mediador, este é considerado especialista prático, na medida em que, não dominando a temática sob um ponto de vista teórico, sabe e pode opinar sob o ponto de vista prático. Consideramos também o Director da Allianz (Sede de Aveiro) e o Director de Marketing da Allianz como um especialistas práticos, visto estarem por dentro de toda a essência do negócio de comercialização de seguros, e possuem conhecimentos teóricos sobre Marketing Relacional.

4.1. Hipóteses em Análise

Face aos problemas de pesquisa com os quais nos confrontamos ao longo do trabalho, foram identificadas duas hipóteses:

- 1)** O CRM é uma ferramenta vantajosa para o mediador Allianz Horta Ferreira.
- 2)** É possível o mediador Allianz Horta Ferreira, manter uma relação de proximidade com os seus clientes sem a ferramenta CRM.

4.2. Caracterização da Amostra

A amostra deste estudo de caso é composta por uma panóplia de seis elementos a quem dirigimos a entrevista exploratória.

Três elementos compõem os especialistas práticos ou organizacionais. Os três restantes compõem os especialistas académicos ou teóricos.

Para uma visualização mais completa acerca de cada entrevistado, por favor consultar o Anexo I.

4.3. Instrumentos de Recolha de Dados

A entrevista exploratória (estruturada) foi o método seleccionado para a pesquisa do trabalho de campo, pois, tratando-se este estudo de um projecto profissional, era importante saber da opinião de especialistas (organizacionais e académicos) relativamente ao mediador em estudo.

4.3.1. Guião da Entrevista Estruturada

Foram desenvolvidos três modelos de entrevistas estruturadas, muito semelhantes entre si, de forma a possibilitar uma melhor comparação entre si, contudo, com algumas diferenças visto serem destinadas a especialistas diferentes.

- Modelo Entrevista Estruturada Especialista Organizacional (Mediador) (Ver Anexo II);
- Modelo Entrevista Estruturada Especialista Organizacional (Allianz) (Ver Anexo III);
- Modelo Entrevista Estruturada Especialista Académico (Ver Anexo IV).

4.3.2. Matriz de Análise de Entrevistas

É através da Matriz de Análise de Entrevistas que nos é possível estabelecer comparações nas diversas palavras-chave entre os diversos entrevistados.

Para uma mais fácil comparação entre entrevistados, será apresentada uma matriz por questão, com as diversas respostas de cada um dos entrevistados.

Tabela 7 – Matriz de Comparação da 1ª Questão

Questão 1		
Entrevistado	Questão Adaptada	Resposta Sintetizada
Mediador Allianz	Tentando fazer um ponto da situação da actividade mediadora em Portugal, como <u>caracterizaria a situação</u> de um modo geral? Como tem evoluído o sector em Portugal?	Alterações no sentido de melhorar o serviço prestado ao cliente. Preocupação em acompanhar as constantes alterações que o mercado vai exigindo.
Gerente Allianz	Tentando fazer um <u>ponto</u> da situação da actividade mediadora em Portugal, como <u>caracterizaria a situação</u> de um modo geral? Como tem evoluído o sector em Portugal?	Redução do nº de mediadores a actuar em Portugal. Mediadores mais competentes, autónomos e vocacionados para a fidelização de clientes. A Allianz disponibiliza boas ferramentas ao mediador. Ano de 2010 muito duro para o sector. Enfoque na formação dos mediadores. O ano 2011 não promete grandes crescimentos, por isso o CRM pode ser uma excelente ferramenta de apoio.
Director MKT Allianz	Tentando fazer um ponto da situação da actividade mediadora em Portugal, como <u>caracterizaria a situação</u> de um modo geral? Como tem evoluído o sector em Portugal?	Actividade mediadora é composta por 28.000 mediadores, muitos destes não são profissionais. Tem sido feito uma aposta e um investimento muito significativo na profissionalização dos mediadores
Dr. Carlos Picado	Tentando fazer um ponto da situação da actividade mediadora em Portugal, como <u>caracterizaria a situação</u> de um modo geral?	Actividade em crescimento significativo, ao nível do nº de agentes, e consequente diminuição dos preços. Aparecimento de novos players (seguro directo, logo, etc.), e aumento de “canibalização” entre mediadores. Actividade com volume de negócios assegurado devido à legislação. Migração para outro tipo de produtos (financeiros).
Dr. José Luís Reis	Tentando fazer um ponto da situação da actividade mediadora em Portugal, como <u>caracterizaria a situação</u> de um modo geral?	Depende muito da dimensão da empresa que faz o seguro. Se se trata de mediador ou seguradora.
Dr. Carlos Brito	Tentando fazer um ponto da situação da actividade mediadora em Portugal, como <u>caracterizaria a situação</u> de um modo geral?	Não estou por dentro do assunto e portanto, não me sinto habilitado a responder a esta questão.

Tabela 8 – Matriz de Comparação da 2ª Questão

Questão 2		
Entrevistado	Questão Adaptada	Resposta Sintetizada
Mediador Allianz	-	-
Gerente Allianz	Como é que a Allianz encara o Marketing Relacional?	De forma muito positiva e numa perspectiva de melhorar a sua eficácia, encara ainda como uma oportunidade de crescimento de negócio.
Director MKT Allianz	Como é que a Allianz encara o Marketing Relacional?	O MK Relacional é fundamental na gestão do cliente, pois permite-nos ter um conjunto de informação sobre os nossos clientes que nos permite avaliar, conhecer e otimizar as relações das organizações com os clientes/consumidores.
Dr. Carlos Picado	Qual a importância do Marketing Relacional na estratégia de uma organização/empresa?	O Marketing Relacional é um factor muito importante nos dias correntes, especialmente nas empresas cujo envolvimento com clientes / fornecedores / equipa de vendas está muito evidenciado. O velho conceito de troca comercial está desactualizado. Tendência de relações mais pessoais / parceria entre organizações e clientes
Dr. José Luís Reis	Qual a importância do Marketing Relacional na estratégia de uma organização/empresa?	Acho que estamos muito longe de ter atingido um estágio de desenvolvimento que seja útil para as empresas em termos de que o que elas fazem com o marketing relacional. Estamos muito longe.
Dr. Carlos Brito	Qual a importância do Marketing Relacional na estratégia de uma organização/empresa?	Mais do que vender, é fundamental, que as empresas procurem fidelizar os seus clientes, ora o Marketing Relacional serve exactamente para isso. Trabalhando relações com os clientes de forma a mantê-los fidelizados.

Tabela 9 – Matriz de Comparação da 3ª Questão

Questão 3		
Entrevistado	Questão Adaptada	Resposta Sintetizada
Mediador Allianz	Sente algum incentivo por parte da Allianz para melhorar a sua relação com os seus clientes? Quais?	Não posso deixar de salientar que a Allianz Portugal acompanha a todos os níveis os seus colaboradores, disponibilizando todo o seu staff técnico para minorar as eventuais dificuldades que possam surgir, como colocaram à nossa disposição um sistema informático, que não tenho qualquer dúvida em afirmar que é o melhor a todos os níveis entre todas as Seguradoras a operar em Portugal.
Gerente Allianz	A Allianz incentiva os seus mediadores a melhorar o seu relacionamento com os	Sim. Através de uma política de proximidade com o cliente. A Allianz

	seus clientes? De que forma?	personaliza os documentos comerciais com dados informativos do mediador.
Director MKT Allianz	A Allianz incentiva os seus mediadores a melhorar o seu relacionamento com os seus clientes? De que forma?	A Allianz tem ao seu dispor de um conjunto de ferramentas, que nos permite avaliar as características principais dos nossos clientes, hábitos de consumo, melhor oferta, rentabilidade/valor do cliente. Incentivo aos mediadores a melhorarem a informação acerca dos clientes.
Dr. Carlos Picado	Como é que no seu entender, as seguradoras encaram actualmente o Marketing Relacional? Qual a importância da focalização da estratégia no Marketing Relacional quando se fala no ramo segurador?	O ramo segurador tem estado atento ao Marketing de Relações. Mesmo na actividade clássica de mediação, o relacionamento do mediador com os clientes, assentava muito na confiança. Hoje em dia utilizam o CRM, e-mail, redes sociais para estar em contacto com os clientes.
Dr. José Luís Reis	Como é que no seu entender, as seguradoras encaram actualmente o Marketing Relacional? Qual a importância da focalização da estratégia no Marketing Relacional quando se fala no ramo segurador?	A relação das seguradoras é feita através dos mediadores. E os próprios mediadores, enfim, muitos deles, têm uma sobrecarga de trabalho imensa, e não são proactivos, isto é, eles estão sempre à espera que sejam os clientes a ir atrás deles, e isso não é relacional.
Dr. Carlos Brito	Como é que no seu entender, as seguradoras encaram actualmente o Marketing Relacional? Qual a importância da focalização da estratégia no Marketing Relacional quando se fala no ramo segurador?	Eu acho que começam a encarar o Marketing Relacional como deve ser, ao contrário daquilo que aconteceu no passado. As condições estão a alterar-se, até porque com a concorrência mais forte, a informação é maior, e portanto é preciso começar a tratar um pouco mais da relação com os próprios clientes.

Tabela 10 – Matriz Comparativa da 4ª Questão

Questão 4		
Entrevistado	Questão Adaptada	Resposta Sintetizada
Mediador Allianz	Que tipo de relação mantém com os seus clientes? Que acções tem por hábito realizar? Considera estas acções suficientes? Se não, o que acha que deve melhorar?	Procuramos ter com os nossos clientes não uma postura comercial mas sim de amizade, dependendo desta posição o nosso êxito comercial. Procuramos periodicamente analisar as coberturas e se possível melhorar o preço, pessoalmente ou via telefónica...
Gerente Allianz	Considera o CRM uma ferramenta vantajosa para os mediadores de seguros, ou nem sempre	O CRM está no dia-a-dia do mediador da Allianz. As bases de dados de clientes permitem cruzamentos e relacionamentos de dados, o que

	se justifica? Porquê?	proporciona ao Mediador, processos rápidos de selecção de clientes, através da indicação de aspectos comuns.
Director MKT Allianz	Considera o CRM uma ferramenta vantajosa para os mediadores de seguros, ou nem sempre se justifica? Porquê?	O CRM será sempre uma mais-valia para os mediadores. Tem custos elevados pelo que devem ser as Companhias a disponibiliza-la aos mediadores. Os mediadores de forma geral não têm dimensão e estrutura que lhes utilizar por si só o CRM.
Dr. Carlos Picado	Considera que seja importante as seguradoras incentivarem os seus mediadores a melhorarem o seu relacionamento com os clientes? Se sim, que acções devem adoptar?	É fundamental que isso aconteça, dada a conotação negativa que as seguradoras têm, pois estão associadas a sinistros e à obrigatoriedade de se possuir um seguro.
Dr. José Luís Reis	Considera que seja importante as seguradoras incentivarem os seus mediadores a melhorarem o seu relacionamento com os clientes? Se sim, que acções devem adoptar?	É preciso explicar aos mediadores o que é o Marketing Relacional. Em primeiro lugar é preciso que as companhias de seguros saibam o que é o Marketing Relacional, muitas delas não sabem. Vivem muito centrados no produto.
Dr. Carlos Brito	Considera que seja importante as seguradoras incentivarem os seus mediadores a melhorarem o seu relacionamento com os clientes? Se sim, que acções devem adoptar?	Considero essencialmente naqueles produtos seguradores mais diferenciados. Porque é aí que têm campo de manobra para trabalhar a relação. Quanto às acções são essencialmente três: customizar, co-criar valor e por último adicionar serviço de consultoria.

Tabela 11 – Matriz Comparativa da 5ª Questão

Questão 5		
Entrevistado	Questão Adaptada	Resposta Sintetizada
Mediador Allianz	Sente alguma dificuldade em relacionar-se com todos os seus clientes?	Consgo administrar perfeitamente a minha actividade.
Gerente Allianz	Quais são funcionalidades mais importantes que um mediador de seguros pode obter numa ferramenta CRM?	Gerir os clientes de forma mais eficaz, conseguindo políticas mais proactivas e orientadas às necessidades dos clientes, e dessa forma com maior possibilidade de sucesso. Obter informações adicionais sobre, interesses, oportunidades e objecções de cada cliente, mantendo este relacionamento e conhecimento para operações de cross-selling, up-selling e retenção de carteira, de forma mais eficiente e eficaz. Permite a segmentação da base de clientes e desta forma maior eficiência na utilização de recursos.
Director MKT Allianz	Quais são funcionalidades mais importantes que um mediador de seguros pode obter numa ferramenta CRM?	Cross-selling, up-selling e as de fidelização/retenção de clientes.

Dr. Carlos Picado	-	-
Dr. José Luís Reis	-	-
Dr. Carlos Brito	-	-

Tabela 12 – Matriz de Comparação da 6ª Questão

Questão 6		
Entrevistado	Questão Adaptada	Resposta Sintetizada
Mediador Allianz	Considera que adquirir uma ferramenta CRM seria uma vantagem para a sua actividade profissional, ou acha que dada a dimensão da sua carteira de clientes (cerca de 700) os consegue gerir sem o CRM? Porquê?	Pensamos estar dotados de ferramenta informática que nos satisfaz plenamente e atendendo ao volume de negócio, julgamos não ter necessidade a trocarmos a breve trecho. Conhecendo o CRM, julgo tratar-se de uma óptima ferramenta, mas para Empresas com outra amplitude.
Gerente Allianz	Considera que o mediador Horta Ferreira tem necessidade de adquirir uma ferramenta deste tipo? Porquê? Que características deve reunir um mediador, para que seja considerado necessário, o investimento numa ferramenta CRM?	Não. O mediador encontra-se em fase de crescimento, e como tal, no meu entender a ferramenta disponibilizada pela Allianz é bastante satisfatória. Estrutura financeira e de carteira. Análise custo-benefício.
Director MKT Allianz	Considera que o mediador Horta Ferreira tem necessidade de adquirir uma ferramenta deste tipo? Porquê? Que características deve reunir um mediador, para que seja considerado necessário, o investimento numa ferramenta CRM?	Uma ferramenta de CRM é complexa e dispendiosa. Análise de custo benefício.
Dr. Carlos Picado	Considera o CRM uma ferramenta vantajosa para todos os mediadores de seguros, ou nem sempre se justifica? Porquê? Que características deve reunir um mediador, para que seja considerado necessário, o investimento numa ferramenta CRM?	O conceito de CRM encaixa perfeitamente no sector mediação. Quanto mais informação se tiver do cliente melhor o poderemos servir. Fazer relação custo-benefício antes de adquirir CRM. A partir de determinada dimensão as empresas devem adoptar CRM. Para as empresas de pequena dimensão, uma folha Excell funciona como CRM. CRM requer investimento em formação do pessoal. Todos os mediadores devem ter uma ferramenta destas por mais arcaica que seja, agora isto enquanto falamos de CRM convencional eu diria que há aqui questões que tem a ver com a capacidade financeira de

		investimento.
Dr. José Luís Reis	Considera o CRM uma ferramenta vantajosa para todos os mediadores de seguros, ou nem sempre se justifica? Porquê? Que características deve reunir um mediador, para que seja considerado necessário, o investimento numa ferramenta CRM?	O CRM como ferramenta em si não serve para coisa nenhuma se não existir um princípio associado à utilização do sistema, e por isso, seria importante se o CRM fosse trabalhado enfim, numa perspectiva da gestão do relacionamento. E não como uma ferramenta em si. Isto não pode partir do mediador, quanto a mim. Isto tem que partir da seguradora. O e-mail. Têm que ter um sistema flexível de interacção, terem conhecimento, primeiro daquilo que têm para oferecer, perceber os clientes e o seu perfil, e naturalmente conjugar uma coisa e outra.
Dr. Carlos Brito	Considera o CRM uma ferramenta vantajosa para todos os mediadores de seguros, ou nem sempre se justifica? Porquê? Que características deve reunir um mediador, para que seja considerado necessário, o investimento numa ferramenta CRM?	Considerando que o CRM é uma solução electrónica que envolve Tecnologias de Informação e Comunicação, de apoio à gestão de relações com clientes, há soluções que podem ser extremamente caras, assim como outras mais baratas. Estes custos não se referem só aos custos de implementação mas também de manutenção. O CRM assenta muito em bases de dados e como tal é preciso que esta esteja sempre actualizada, senão o CRM não funciona. Considero o CRM vantajoso com duas ressalvas: O CRM deve ser adaptado à empresa/mediador, e em segundo lugar não esquecer que o CRM por si só, não resolve nenhum problema, A empresa deve ter o mínimo de negócio e de diversificação, portanto uma boa carteira. Um mediador com muitos clientes empresariais necessita mais desta ferramenta do que mediadores com apenas clientes particulares.

Tabela 13 – Matriz Comparativa da 7ª Questão

Questão 7		
Entrevistado	Questão Adaptada	Resposta Sintetizada
Mediador Allianz	-	-
Gerente Allianz	Que acções pode o mediador em questão realizar, para “substituir” a ferramenta CRM?	O Excell é uma ferramenta alternativa e económica.
Director MKT Allianz	Que acções pode o mediador em questão realizar, para “substituir” a ferramenta CRM?	Ferramentas disponibilizadas pela Allianz.
Dr. Carlos Picado	Que acções pode um mediador que não necessite de adquirir uma ferramenta CRM, realizar em substituição da dita ferramenta?	Folha de Cálculo Excell.

Dr. José Luís Reis	Que ações pode um mediador que não necessite de adquirir uma ferramenta CRM, realizar em substituição da dita ferramenta?	O e-mail. Têm que ter um sistema flexível de interação, terem conhecimento, primeiro daquilo que têm para oferecer, perceber os clientes e o seu perfil, e naturalmente conjugar uma coisa e outra. Porque um cliente que tem um determinado perfil, tem naturalmente que ter um produto que se lhe adegue.
Dr. Carlos Brito	Que ações pode um mediador que não necessite de adquirir uma ferramenta CRM, realizar em substituição da dita ferramenta?	O CRM pode ser construído em papel.

Tabela 14 – Matriz Comparativa da 8ª Questão

Questão 8		
Entrevistado	Questão Adaptada	Resposta Sintetizada
Mediador Allianz	Que ações é que no seu entender são cruciais manter com os clientes?	Acima de tudo saber conviver com eles, saber ouvi-los, comungar dos seus problemas e lamúrias, enfim tentarmos passar de um simples relacionamento comercial para um patamar onde exista, cordialidade, humildade, simplicidade e acima de tudo transparência.
Gerente Allianz	Que ações é que no seu entender são cruciais que o mediador Horta Ferreira mantenha com os seus clientes?	Contacto constante e pertinente com o cliente. Adequar os produtos disponíveis às necessidades dos clientes.
Director MKT Allianz	Que ações é que no seu entender são cruciais que o mediador Horta Ferreira mantenha com os seus clientes?	Aconselha-lhos da melhor maneira e acompanha-os continuamente.
Dr. Carlos Picado	Que ações é que no seu entender são cruciais que um mediador de seguros mantenha com os seus clientes?	Face à conotação negativa do sector, um acompanhamento próximo é crucial. Antecipar revisões de preços e coberturas. Contacto periódico e pertinente.
Dr. José Luís Reis	Que ações é que no seu entender são cruciais que um mediador de seguros mantenha com os seus clientes?	Um mediador tem que ser mais proactivo e não limitar-se a reagir. Deve interagir com os clientes, tal como acontece com um gestor de conta num banco.
Dr. Carlos Brito	Que ações é que no seu entender são cruciais que um mediador de seguros mantenha com os seus clientes?	O contacto com o cliente tem que ser periódico e pertinente, não massacrando o cliente.

Tabela 15 – Matriz Comparativa da 9ª Questão

Questão 9		
Entrevistado	Questão Adaptada	Resposta Sintetizada
Mediador Allianz	Considera que uma boa relação com os clientes está na base do crescimento da empresa?	Se conseguirmos algo perto da amizade é tremendamente importante. E se conseguirmos uma mescla de todos os adjectivos apresentados no ponto anterior, não tenho quaisquer dúvidas que o sucesso estará sempre connosco.
Gerente Allianz	Considera que uma boa relação com os clientes está na base do crescimento da empresa?	Sim. Na actividade seguradora é fundamental um conhecimento aprofundado das necessidades do cliente de forma a propor e conseguir soluções que salvaguardem o seu futuro e o seu património.
Director MKT Allianz	Considera que uma boa relação com os clientes está na base do crescimento da empresa?	Há 3 condições fundamentais para o sucesso: produto adequado ao cliente, inovação e relacionamento constante com os clientes.
Dr. Carlos Picado	Considera que uma boa relação com os clientes está na base do crescimento da empresa? De que forma é que o MR pode ser uma vantagem competitiva para o sector?	Sempre. Estabelecer um bom relacionamento com o cliente resulta no crescimento da empresa. Absolutamente. Manter os clientes depende da relação que estes têm com a organização. Auxílio do CRM é fundamental.
Dr. José Luís Reis	Considera que uma boa relação com os clientes está na base do crescimento da empresa? De que forma é que o MR pode ser uma vantagem competitiva para o sector?	Sim, mas isso é inquestionável! As empresas vivem dos clientes e se não os conseguem manter eles passam para a concorrência. E depois são muito difíceis de recuperar. Marketing Relacional é uma vantagem competitiva para todos os sectores.
Dr. Carlos Brito	Considera que uma boa relação com os clientes está na base do crescimento da empresa? De que forma é que o MR pode ser uma vantagem competitiva para o sector?	

Tabela 16 – Matriz Comparativa da 10ª Questão

Questão 10		
Entrevistado	Questão Adaptada	Resposta Sintetizada
Mediador Allianz	-	-
Gerente Allianz	-	
Director MKT Allianz	-	

Dr. Carlos Picado	Como vê a marca Allianz Portugal no que concerne à relação com os seus clientes?	Não conhece a marca enquanto consumidor.
Dr. José Luís Reis	Como vê a marca Allianz Portugal no que concerne à relação com os seus clientes?	Sou cliente Allianz através de um mediador que conheço há muitos anos e fui atrás dele. Não tenho nenhuma relação com a Allianz, faço tudo com o meu mediador. Só recebo cartas geralmente para pagar, fora isso não recebo mais nada.
Dr. Carlos Brito	Como vê a marca Allianz Portugal no que concerne à relação com os seus clientes?	Fui cliente Allianz através de um mediador multi-marcas, e nunca precisei de activar o meu seguro (automóvel). Mas partindo do pressuposto que estamos a falar de uma empresa com uma dimensão significativa, a Allianz deve ter implementado instrumentos que vão no sentido da relação com o cliente.

4.3.3. Descrição do Processo

Todas as entrevistas realizadas foram previamente solicitadas via e-mail com cada um dos entrevistados (académicos e organizacionais).

Foi apresentado o objectivo do estudo em cauda, onde confirmamos a importância do contributo de cada entrevistado para o desenvolvimento deste projecto. Depois de obtermos resposta dos entrevistados entramos em detalhes com os especialistas acerca do objectivo do trabalho, o tempo previsto para a entrevista, solicitamos ainda permissão para a gravação das entrevistas, onde nenhuma nos foi rejeitada.

4.4. Entrevistas Recolhidas

As entrevistas pessoais e por telefone foram gravadas e transcritas na íntegra. Apresentamos as mesmas em anexo pela seguinte ordenação:

- Entrevista ao Mediador – Anexo V;
- Entrevista ao Director Allianz Aveiro – Anexo VI;
- Entrevista ao Director Marketing Allianz – Anexo VII;

- Entrevista Dr. Carlos Picado – Anexo VIII;
- Entrevista Dr. José Luís Reis – Anexo IX;
- Entrevista Dr. Carlos Brito – Anexo X.

5. CAPÍTULO V – ANÁLISES EFECTUADAS

Segundo Vilelas (2009), uma análise qualitativa recai sobre a dinâmica social, individual e holística do ser humano. Analisam-se pequenas amostras, sem que exista a tentativa de controlo por parte do investigador. Os dados são colhidos “*in loco*”, tentando compreender o significado que as pessoas atribuem aos fenómenos em análise, mais do que propriamente a interpretação dos mesmos.

Neste tipo de investigação os investigadores tendem a analisar a informação de uma forma indutiva. A fonte directa dos dados são as situações consideradas naturais, procurando-se minimizar ou controlar os efeitos provocados nos sujeitos. Os actos, as palavras e os gestos só podem ser compreendidos no seu contexto.

5.1. Análise do Conteúdo

Minayo (1994) *apud* Vilelas (2009) afirma que o método mais comumente adoptado no tratamento de dados de investigações qualitativas é a análise de conteúdo, organizada em três etapas:

1. **Pré-Análise:** fase de organização e sistematização de ideias, em que se escolhem os documentos que irão ser analisados.
2. **Exploração do material:** os dados brutos do material são codificados para se alcançar o núcleo da compreensão do texto.
3. **Tratamento dos resultados obtidos e interpretação:** nesta fase os dados são submetidos a operações estatísticas a fim de se tornarem significativos e válidos

Este será o método de análise das entrevistas recolhidas, excluindo as operações estatísticas, que não se enquadram no nosso tipo de projecto.

5.2. Resultados

Os resultados que apresentamos de seguida estão organizados por questão, onde fazemos um apanhado geral do que pensam cada um dos entrevistados, sejam eles considerados entrevistados profissionais do sector ou entrevistados académicos.

5.2.1. Questão 1

“Tentando fazer um ponto de situação da actividade mediadora em Portugal, como caracterizaria a situação de um modo geral?”

Os entrevistados organizacionais consideram que tem sido feita uma forte aposta na formação dos mediadores, de forma a melhorar o serviço prestados aos clientes, isto porque a Allianz dispõe de muitos mediadores que não são considerados profissionais, e assim sendo é importante investir na sua formação.

A forte aposta na formação dos mediadores deveu-se também aos resultados menos favoráveis no ano 2010.

A posição dos entrevistados académicos, divide-se um pouco nesta questão, pois uns , admitem não estar por dentro do assunto, e como tal não se sentem habilitados a responder à questão, outros propugnam que a actividade está em crescimento devido ao aumento do número de *players* no mercado, por fim, outros referem que a o crescimento da actividade mediadora depende da organização, ou seja, se estamos a falar de seguradoras ou mediadores.

O grupo de entrevistados académicos foi ainda confrontado com uma outra questão acerca da evolução do sector em Portugal.

“Como tem evoluído o sector em Portugal?”

Os entrevistados (práticos) admitiram sentir algumas dificuldades no sector no ano 2010, contudo a Allianz tem-se esforçado no sentido de facultar aos mediadores, ferramentas para estes acompanharem as tendências do sector.

5.2.2. Questão 2

Nesta segunda questão, aplicamos uma questão diferente para os entrevistados organizacionais e académicos. Mesmo não sendo questões iguais para ambos os entrevistados, estas são adaptadas a cada tipo de entrevistados, e de certa forma complementam-se.

“Como é que a Allianz encara o Marketing Relacional?”

Esta questão foi aplicado aos especialistas organizacionais, onde todos afirmaram que a Allianz tem uma relação muito positiva com o Marketing Relacional, e salientam que esta relação é de máxima importância para a gestão de clientes, permitindo compilar um conjunto de informações acerca destes, de forma a optimizarem a sua relação (Allianz – Cliente).

“Qual a importância do Marketing Relacional na estratégia de uma organização / empresa?”

Quanto aos entrevistados académicos, estes referem que, sem dúvida, o Marketing Relacional é um factor de extrema importância nos dias correntes, porque permite às empresas fidelizar os clientes, trabalhando relações com eles. Contudo, um entrevistado (Dr. José Reis) afirma que ainda estamos muito distantes dessa realidade (a do Marketing Relacional nas empresas), não negando a sua importância para as organizações.

5.2.3. Questão 3

Neste ponto, apresentamos três questões distintas, uma delas para o mediador Allianz, para que possamos compreender de que forma é que a Allianz o incentiva a trabalhar a sua relação com os clientes.

Aos restantes especialistas organizacionais, é-lhes colocada a mesma questão, apenas por outro ponto de vista, onde questionamos o que a Allianz faz para estabelecer a relação entre Mediador – Cliente.

Por último, mas não menos importante, tentamos perceber o que os especialistas académicos acham que é a relação das seguradoras com os clientes (estes respondem enquanto consumidores, e qual a importância do Marketing Relacional neste ramo (segurador).

“Sente algum incentivo por parte da Allianz para melhorar a sua relação com os seus clientes? Quais?”

O mediador, não poupa elogios à Allianz Portugal. Refere que esta o acompanha a todos os níveis, disponibilizando todo o seu staff técnico para minorar as eventuais dificuldades que possam surgir. A Allianz colocou à disposição dos seus mediadores um sistema informático, onde o mediador não tem qualquer dúvida em afirmar que é o melhor a todos os níveis entre todas as Seguradoras a operar em Portugal.

“A Allianz incentiva os seus mediadores a melhorar o seu relacionamento com os seus clientes? De que forma?”

Os entrevistados organizacionais (à excepção do Mediador), afirmam que a Allianz incentiva os mediadores a criarem laços relacionais com os seus clientes, pois trabalham aquela que é a política de *proximidade com o cliente*. Desenvolveram documentos personalizados com os dados do respectivo mediador, e ferramentas que permitem avaliar as características principais dos clientes Allianz. Esta ferramenta

(portal Mediador Allianz) comporta informações sobre hábitos de consumo de cada clientes, qual a melhor oferta que se pode fazer ao cliente, qual a sua rentabilidade/valor para a Allianz, entre outras informações. Não esquecendo que o mediadores são incentivados a preencherem todos os campos de informação pessoas acerca de cada cliente. Estas são algumas das técnicas que a Allianz aplica para estimular o relacionamento dos seus mediadores com os seus clientes.

“Como é que no seu entender, as seguradoras encaram actualmente o Marketing Relacional? Qual a importância da focalização da estratégia no Marketing Relacional quando se fala no ramo segurador?”

Nesta questão, os especialistas académicos diferem um pouco entre si, no que concerne à primeira parte da questão. Vejamos, o Dr. José Reis é da opinião de, que quem mantém relação com os clientes são os mediadores e não as seguradoras. E que os próprios mediadores têm sobrecarga de trabalho, o que se converte numa postura pouco proactiva, onde estão sempre à espera que sejam os clientes a procura-lo.

O Dr. Carlos Brito propugna que as seguradoras começam a encara o Marketing Relacional como deve ser, contrariamente àquilo que aconteceu no passado, onde os clientes estavam “amarrados” aos contratos de seguros. Graças à forte concorrência e informação, as seguradoras começam a sentir que têm que tratar melhor os seus clientes. Quanto ao Dr. Carlos Picado, este é da opinião do entrevistado anterior, onde afirma que o ramo segurador tem estado atendo ao Marketing Relacional.

Relativamente à segunda parte da questão, onde tentamos perceber a importância do Marketing Relacional no ramo segurador, todos os entrevistados estão de acordo, quando afirmam que, sendo os seguros um produto com tão pouca margem de diferenciação da concorrência, os mediadores devem apostar numa boa relação com os seus clientes, onde se mostrem interessados, por exemplo, refazer simulações de forma a conseguir melhorar o preço de seguros do cliente. Isto devem fazê-lo (os mediadores) por iniciativa própria.

5.2.4. Questão 4

Também na questão quatro optamos por diferenciar as questões aos inquiridos. Assim, na questão ao mediador, procuramos saber como é que este se relaciona com os seus clientes. Aos restantes especialistas organizacionais, abordamos a questão do CRM e sua importância para os mediadores. Quanto aos especialistas académicos a questão está direccionada para os incentivos das seguradoras para que os mediadores estabeleçam mais laços relacionais com os seus clientes.

“Que tipo de relação mantém com os seus clientes? Que acções tem por hábito realizar? Considera estas acções suficientes? Se não, o que acha que deve melhorar?”

O mediador refere ter uma boa relação profissional com todos os clientes, relação esta que assenta na confiança, profissionalismo, disponibilidade e por que não amizade. Até aos dias correntes tem-se dado muito com todos os clientes.

“Considera o CRM uma ferramenta vantajosa para os mediadores de seguros, ou nem sempre se justifica? Porquê?”

Ambos os especialistas organizacionais afirmam que o CRM é uma ferramenta útil, e que de certo modo está presente no dia-a-dia do mediador. Ambos estão de acordo em praticamente todos os aspectos, pois vejamos, o Gerente da Allianz Aveiro, afirma que o portal do Mediador Allianz está dotado de algumas opções do CRM, permitindo fazer alguns cruzamentos e relacionamento de dados de clientes, facilitando a selecção de clientes. Quanto ao Director de Marketing da Allianz, este refere que o CRM é uma ferramenta dispendiosa (mas útil) para o mediador, e como tal devem ser as seguradoras a facultá-la aos mediadores, e não estes a adquiri-la, pois muitos mediadores não possuem estrutura/dimensão, para uma ferramenta deste calibre.

“Considera que seja importante as seguradoras incentivarem os seus mediadores a melhorarem o seu relacionamento com os clientes? Se sim, que acções devem adoptar?”

Todos os especialistas académicos estão de acordo com a afirmação, contudo cada um deles tem a sua justificação. Vejamos, o Dr. Carlos Picado propugna que as seguradoras devem incentivar os seus mediadores a estabelecerem uma relação mais próxima com os seus clientes, face à conotação tão negativa que as seguradoras têm nos dias correntes. Na opinião deste especialista, as seguradoras estão associadas a sinistros (automóvel e mesmo na habitação), doenças (no caso dos seguros de vida), ou à obrigatoriedade em possuir certos seguros. De forma a suavizar esta conotação, os mediadores devem manter uma boa relação com os seus clientes.

O Dr. José Luís Reis, afirma que, em primeiro lugar as seguradoras têm que compreender o que é o Marketing Relacional, pois muitas delas não sabem e vivem unicamente centradas no produto. O que fazem é Marketing Transaccional e não Marketing Relacional. A falha está na empresa-mãe que tem dificuldades em encontrar caminhos para o Marketing Relacional.

Por último, o Dr. Carlos Brito, considera que as seguradoras/mediadores devem investir na relação com os clientes nos produtos diferenciados, pois, é nestes produtos que têm espaço de manobra para trabalhar a relação. Quanto às acções que se devem tomar, aponta essencialmente três: customizar os seguros, ou seja, vender um seguro adaptado ao que o cliente precisa, em segundo lugar, co-criar valor, isto é, envolver o cliente na própria concepção do seguro, por último, adicionar serviço, por exemplo, serviço de consultoria a clientes empresariais.

5.2.5. Questão 5

A quinta questão é dirigida exclusivamente aos especialistas organizacionais, contudo elaboramos uma questão para o mediador e outra questão para os restantes especialistas práticos.

“Sente alguma dificuldade em relacionar-se com todos os seus clientes?”

O mediador referiu não possuir dificuldade em relacionar-se com os seus clientes, dado estar desde muito cedo habituado a trabalhar em comércio e em relacionamento com clientes.

“Quais são funcionalidades mais importantes que um mediador de seguros pode obter duma ferramenta CRM?”

O Director de Marketing Allianz foi sucinto na sua resposta, onde referiu que as funcionalidades mais importantes que se podem obter duma base de dados CRM, assentam essencialmente na venda, ou seja, o cross-selling e o up-selling. E ainda poderão trabalhar a fidelização/retenção de clientes.

Quanto ao gerente da sede de Aveiro, este refere que uma ferramenta CRM permite gerir os clientes de uma forma mais eficaz, conseguindo políticas mais proactivas e orientadas às necessidades do cliente, dando uma maior hipótese ao sucesso. Pode-se ainda obter informações adicionais sobre interesses, oportunidades e objecções de cada cliente, mantendo este conhecimento e relacionamento para operações de cross-selling e up-selling.

5.2.6. Questão 6

Apesar de termos elaborado três questões diferentes (uma dirigida ao mediador, outra aos restantes especialistas organizacionais e por último, uma para os especialistas académicos), ambas pretendem chegar ao mesmo foco, a importância do CRM para o Mediador em estudo, e quais as características que um mediador deve ter para ser considerado necessário adquirir uma ferramenta CRM.

“Considera que adquirir uma ferramenta CRM seria uma vantagem para a sua actividade profissional, ou acha que dada a dimensão da sua carteira de clientes (cerca de 700) os consegue gerir sem o CRM? Porquê?”

O mediador afirma pensar estar dotado de uma ferramenta informática que o satisfaz plenamente, e atendendo ao volume de negócio, julga não ter necessidade a trocar a breve trecho. Refere ainda que, conhece o CRM, e que se trata de uma ótima ferramenta, mas para Empresas com outra amplitude.

“Considera que o mediador Horta Ferreira tem necessidade de adquirir uma ferramenta deste tipo? Porquê? Que características deve reunir um mediador, para que seja considerado necessário, o investimento numa ferramenta CRM?”

Ambos os entrevistados organizacionais referem que o Mediador em estudo não necessita de uma ferramenta CRM.

O Gerente da sede de Aveiro chega mesmo a referir que o mediador se encontra em fase de crescimento, e como tal, a ferramenta disponibilizada pela Allianz (portal do Mediador Allianz) é bastante satisfatória.

O Director de Marketing da Allianz acrescenta ainda que uma ferramenta deste tipo é muito dispendiosa e complexa para o mediador.

Relativamente à segunda parte da questão, ambos os entrevistados (práticos) afirmam que um mediador que necessite de uma ferramenta CRM deve possuir uma boa estrutura financeira e uma boa carteira de seguros, não esquecendo, claro está, que deve ser sempre feita uma análise custo-benefício.

“Considera o CRM uma ferramenta vantajosa para todos os mediadores de seguros, ou nem sempre se justifica? Porquê? Que características deve reunir um mediador, para que seja considerado necessário, o investimento numa ferramenta CRM?”

Os três especialistas académicos consideram que o CRM é uma ferramenta útil, contudo com algumas ressalvas. Por exemplo, o Dr. Carlos Picado refere que o conceito de CRM encaixa muito bem no sector de mediação, pois quanto mais informações se tiver dos clientes, melhor poderão ser servidos. A partir de uma

determinada dimensão as empresas devem adoptar o CRM. É um processo que requer investimento em formação e manutenção.

O Dr. José Luís Reis afirma que o CRM como ferramenta em si não serve para coisa nenhuma se não existir um princípio associado à utilização do sistema, e por isso, seria importante se o CRM fosse trabalhado numa perspectiva da gestão do relacionamento. E não como uma ferramenta em si.

Por último, o Dr. Carlos Brito considera o CRM vantajoso com duas ressalvas: O CRM deve ser adaptado à empresa/mediador, e em segundo lugar não esquecer que o CRM por si só, não resolve nenhum problema.

Face à segunda parte da questão, onde questionamos quais as características que um mediador deve possuir para ser considerado um investimento numa ferramenta CRM,

5.2.7. Questão 7

A sétima questão foi aplicada a todos os especialistas organizacionais e académicos, com excepção do mediador.

“Que acções, pode o mediador em questão realizar, para “substituir” a ferramenta CRM?”

O Gerente da Sede de Aveiro é da opinião que uma folha de cálculo Excel poderá substituir o CRM, o também especialista, Dr. Carlos Magno, Director de Marketing da Allianz, salientou que as ferramentas disponibilizadas pela Allianz são muito satisfatórias.

Quanto aos especialistas académicos, o Dr. Carlos Picado também considera uma folha de Cálculo Excel é uma boa opção para se substituir o CRM. O Dr. José Luís Reis considera o e-mail uma ferramenta poderosa e que deve ser bem gerida. Por último, o Dr. Carlos Picado refere que o CRM pode ser construído em papel.

5.2.8. Questão 8

Uma vez mais, as nossas questões diferenciaram-se, assim, apesar do foco da questão ser o mesmo, uma foi desenvolvida para o Mediador, outra para os restantes especialistas organizacionais, e por último, outra questão para os especialistas académicos.

“Que acções, é que no seu entender são cruciais manter com os clientes?”

O mediador considera que acima de tudo, é importante saber conviver com eles, saber ouvi-los e comungar dos seus problemas. Tenta por isso, passar de um simples relacionamento comercial para um patamar onde exista, cordialidade, humildade, simplicidade e acima de tudo transparência.

“Que acções, é que no seu entender são cruciais que o mediador Horta Ferreira mantenha com os seus clientes?”

O Gerente da Sede de Aveiro propugna que o contacto constante e pertinente com o cliente, é muito importante. Quanto ao Director de Marketing da Allianz, refere que o mediador deve aconselhar os seus clientes da melhor maneira e acompanha-los continuamente.

“Que acções, é que no seu entender são cruciais que um mediador de seguros mantenha com os seus clientes?”

O Dr. Carlos Brito e o Dr. Carlos Picado partilham da mesma opinião quando referem que se deve estabelecer um contacto periódico e pertinente com o cliente, sem o massacrar. Quanto ao Dr. José Luís Reis, este aponta a importância de um mediador ser mais proactivo. Este não se deve limitar a reagir, deve sim, interagir com os clientes, tal como acontece com os gestores de conta na banca.

5.2.9. Questão 9

A primeira questão foi dirigida a todos os especialistas, organizacionais e académicos, contudo, desenvolvemos uma outra questão para os especialistas académicos.

“Considera que uma boa relação com os clientes está na base do crescimento da empresa?”

O Mediador refere que se conseguir algo perto da amizade, com os seus clientes, é tremendamente importante. E se conseguir uma mescla de todos os adjectivos apresentados no ponto anterior, não tem quaisquer dúvidas que o sucesso estará sempre presente.

O Gerente da Allianz partilha da mesma opinião, pois considera que na actividade seguradora é fundamental um conhecimento aprofundado das necessidades do cliente de forma a propor e conseguir soluções que salvaguardem o seu futuro e o seu património.

O Director de Marketing da Allianz saliente três pontos-chave para o crescimento de uma empresa: ter um produto adequado ao cliente, estar em constante inovação e por último, promover a relação com os seus clientes.

“Considera que uma boa relação com os clientes está na base do crescimento da empresa? De que forma é que o MR pode ser uma vantagem competitiva para o sector?”

Ambos os entrevistados académicos são muito claros face à primeira parte da questão, consideram uma verdade absoluta do Marketing, que haja uma relação directa entre o bom relacionamento com os clientes e o crescimento de uma empresa.

O Dr. Brito chega mesmo a afirmar que uma empresa com uma má relação com os seus clientes irá perdê-los.

Quanto à segunda parte da questão, o Dr. Reis refere que o Marketing Relacional é uma vantagem competitiva para todos os sectores, o Dr. Brito defende que ao trabalhar relações com clientes, permite mantê-los durante mais tempo, o que resulta num aumento de negócio e eventualmente na redução dos custos da empresa, por último, Dr. Picado, não discordando dos seus colegas, acrescenta, que o Marketing Relacional é uma vantagem para o sector de Mediação, por este ser comparado ao sector Fúnebre.

5.2.10. Questão 10

A última questão, foi dirigida unicamente aos entrevistados académicos, pois tentamos perceber de que forma é que estes vêem a marca Allianz Portugal.

“Como vê a marca Allianz Portugal no que concerne à relação com os seus clientes?”

Apenas Dr. Reis e o Dr. Picado conhecem a Allianz enquanto consumidores, contudo, não têm muito a dizer sobre o assunto, pois, no caso do Dr. Picado, este nunca precisou de activar o seu seguro automóvel, e como tal, nunca teve uma relação directa com a Allianz, esta era apenas mantida com o seu mediador (multi-marcas), quanto ao Dr. Reis, este não se encontra na Allianz pelo que esta lhe oferece mas sim porque tem confiança no seu mediador. Acrescenta ainda que esta só mantém relação com ele para o envio de cartas de aviso de cobrança.

6. CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

Agora que demos por terminada a fase de pesquisa, onde recolhemos seis entrevistas a especialistas académicos e organizacionais, poderemos dar início às conclusões deste estudo.

6.1. Conclusões para as Hipóteses identificadas

Cabe-nos agora efectuar as devidas conclusões para as hipóteses que foram identificadas no início da pesquisa. Relembra-mos que as hipóteses são:

H1) O CRM é uma ferramenta de trabalho vantajosa para o Mediador Allianz Horta Ferreira – Seguros;

H2) É possível manter uma relação de proximidade entre o Mediador Horta Ferreira – Seguros e os seus clientes, sem a ferramenta CRM.

6.1.1. H1 – O CRM é uma ferramenta vantajosa para o Mediador Horta Ferreira?

Agora que analisamos pormenorizadamente a opinião de todos os especialistas (organizacionais e académicos), podemos afirmar e justificar, porque razão o CRM não é, neste momento, uma boa solução de gestão de relação de clientes, para o Mediador Horta Ferreira. Vejamos:

1. A empresa não dispõe de uma carteira de seguros suficientemente grande, que necessite de uma ferramenta tão complexa como o CRM para gerir os seus clientes.

“Eu acho que deve ter o mínimo de negócio, um mínimo de diversificação do negócio e digamos uma boa carteira, e se forem mais os clientes organizacionais, ainda é melhor do que os clientes particulares.”

Entrevista Dr. Carlos Brito

2. A empresa não dispõe de uma estabilidade financeira suficiente para adquirir uma ferramenta CRM e para proporcionar formação específica sobre a mesma.

“... E as ferramentas CRM muitas vezes são onerosas e o que acontece é que nalguns casos, as empresas ou por desconhecimento, ou porque adoptaram o CRM por uma questão de moda, ou porque não têm uma escala e uma dimensão significativa, acabam por, muitas vezes, adoptar essa ferramenta e não extrair as suas verdadeiras potencialidades. A partir de uma determinada dimensão é fundamental ter uma ferramenta destas, agora esta ponderação custo-benefício, deve estar sempre presente.”

Entrevista Dr. Carlos Picado

“... O CRM a funcionar bem, assenta muito em bases de dados. Se a empresa não tem a base de dados actualizada, deita dinheiro fora, e portanto ao fim de um mês ou dois, ou um ano, a base de dados está desactualizada, e todo o dinheiro que gastou já não serve para nada. O CRM implica algum investimento, e claro, um custo de manutenção.”

Entrevista Dr. Carlos Brito

3. O portal do mediador AllianzNet, garante ao mediador uma série de opções que lhe permite gerir clientes, contratos efectuados, recibos cobrados e por cobrar, bem como gerir a sua produção pelos diferentes ramos.

“Dada a dimensão do mediador, e visto estar numa fase de crescimento da sua carteira, a ferramenta disponibilizada pela Allianz é bastante satisfatória. Não querendo com isto dizer, que um dia mais tarde, com outra estabilidade no mercado e claro, financeira, o mediador pode optar por adquirir o CRM.”

Entrevista Gerente Allianz Sede Aveiro

O CRM poderá ser assim, uma boa estratégia para o Mediador Horta Ferreira, quando a empresa ganhar outra dimensão (quer de volume de negócio que de carteira de clientes). Pois trata-se de uma ferramenta que requer investimento e custos de manutenção, para que se possam extrair todas as potencialidades reconhecidas do CRM.

6.1.2. É possível manter uma relação de proximidade com os clientes sem uma ferramenta CRM

A segunda hipótese que apresentamos, assenta na ideia de que o Mediador Horta Ferreira poderá manter uma boa relação de proximidade com todos os seus clientes, sem que para isso tenha que investir numa ferramenta CRM.

Assim, constatamos que são diversas as alternativa a que o Mediador Horta Ferreira pode recorrer, vejamos:

1. Criação de uma base de dados CRM em papel.

“Pode fazer a mesma coisa à mão! ... falo de algo físico, papel ou cartão onde deve constar não só aquilo que os clientes compram ou encomendam, mas também todo o historial, se houve reclamações, se houve chatices, se houve atrasos nos pagamentos, e até pequenos pormenores que às vezes o cliente diz, e que vale a pena ir para a ficha. Isso já é um CRM!”

Entrevista Dr. Carlos Brito

2. Criação de uma base de dados de clientes em Excel.

“Em alternativa do CRM pode adoptar o Excel. Trata-se de uma ferramenta economicamente acessível, de fácil utilização e que pode ser executada em todos os programas de computadores.”

Director Allianz Aveiro

“Se há um mediador que acha que não necessita de adquirir essa ferramenta tecnológica (o CRM) em si, pelo menos o que deve fazer é avaliar os princípios ao nível do fluxo da qualidade e do tipo de informação que precisa ter dos seus clientes, e daí construir o seu próprio sistema de informação, que pode ser uma folha de cálculo.”

Entrevista Dr. Carlos Picado

3. Utilização do e-mail.

“O e-mail. Primeiro tem que se perceber os clientes e o seu perfil, e naturalmente conjugar uma coisa e outra. Porque um cliente que tem um determinado perfil, tem naturalmente que ter um produto que se lhe adequa.”

Entrevista Dr. José Luís Reis

Contudo, esta alternativa em que o mediador pode utilizar o e-mail como ferramenta de se aproximar dos seus clientes deve ser pertinente.

Portanto, segundo os especialistas entrevistados, o Mediador Horta Ferreira pode substituir uma ferramenta CRM, que por norma é bastante dispendiosa e requer custos de manutenção, por uma base dados feita numa folha de cálculo em Excel. Nessa folha de cálculo devem constar todas as informações acerca do cliente que o mediador considere pertinente, e com as quais possa traçar um perfil de cada cliente, e/ ou pela utilização do e-mail, como método de reaproximação dos clientes.

Uma utilização combinada da folha de cálculo e do e-mail será, portanto, uma forma eficaz e económica de o Mediador estabelecer relações com os seus clientes.

Incentivamos ainda os especialistas a revelarem qual o tipo de relação/atitude que os clientes esperam de um Mediador de seguros, e o que apuramos foi o seguinte:

1. **O Mediador deve ser proactivo** na medida em que toma a iniciativa para melhorar as condições dos seguros dos seus clientes, realizando novas simulações, de forma a tentar também reduzir o custo dos seguros. Deve ainda ter em atenção pequenos pormenores como, avisar os clientes para as datas de renovação de cartas de condução, novas legislações inerentes ao ramo, etc. São pequenos detalhes que podem fazer toda a diferença ao cliente, pois este sentirá que o seu Mediador se preocupa e que procura sempre melhores condições para o cliente.

“Um Mediador tem que ser mais proactivo, não pode só reagir, ele tem que interagir com os clientes, tal como faz um gestor de conta num banco.”

Entrevista Dr. José Luís Reis

“... queria que o meu mediador se lembrasse de mim, dando-me soluções não só em termos de preço mas também em termos de coberturas de riscos, em que eu vise que ele estava atento ao meu caso. Liga-me e propunha-me um seguro com melhores coberturas de riscos e melhor preço, sem ser eu a pedir-lhe. Se ele fizesse isso de vez em quando, eu ficava feliz.”

Entrevista Dr. Carlos Brito

2. **Deve ser pertinente** aquando o contacto com os seus clientes. Os clientes gostam de estar informados, mas aborrecem-se se estão

constantemente a ser alvo de e-mails ou telefonemas para lhes venderem novos produtos. O contacto deve portanto ser pertinente e adequado.

“... não queria que me andasse sempre a chatear, portanto uma boa gestão de relações com clientes, não significa andar sempre a chatear o cliente, ligar todos os dias ou a mandar e-mails.”

Entrevista Dr. Carlos Brito

“O contacto deve ser sempre pertinente, não massacrando, mas sempre que haja possibilidade de melhorar o tipo de relacionamento comercial com o cliente. ... as empresas devem ter um tipo de intervenção antecipada, porque o mercado, de facto, hoje está a proliferar...”

Entrevista Dr. Carlos Picado

6.2. Conclusões para o Problema de Pesquisa

Como de facto pudemos constatar, a boa relação com o cliente é vital à saúde de qualquer empresa. Vejamos, uma empresa que tenha uma má relação com os seus clientes, irá certamente perde-los.

Por isso, é que é importante investir nas relações com os clientes. E é aqui que entra o Marketing Relacional, pois permite trabalhar relações com clientes, principalmente com um determinado tipo de clientes, e para determinado tipo de produtos, pois permite manter os clientes durante mais tempo, o que significa um aumento de negócio, e eventualmente reduzindo os custos da empresa. Pois, como já

foi estudado por diversos investigadores, o custo de aquisição de um novo cliente é superior ao seu custo de retenção (mantê-lo fidelizado à empresa).

Como a ferramenta de gestão de clientes (CRM) que propugnávamos anteriormente, não é uma boa opção para o Mediador Horta Ferreira, pensamos que com a criação de um website, será uma forma mais económica mas também eficaz de a empresa de Mediação começar a trabalhar a sua relação com os clientes.

Contudo, paralelamente ao Website, e como foi sugerido pela maioria dos inquiridos, quer académicos, quer organizacionais, o Mediador poderá começar por formar a sua base de dados em formato Excel. Poderá assim, facilmente, começar a compilar informação pertinente de cada um dos seus clientes (dados pessoais, contratos em vigor, recibos, sinistros, etc.), sem esquecer que esta base de dados deve ser constantemente actualizada, caso contrário, tal como acontece com o verdadeiro CRM, perderá toda a sua utilidade.

“O Marketing Relacional é uma vantagem competitiva para todos os sectores.”

Entrevista Dr. José Luís Reis

6.3. Limitações

Foi de facto um projecto gratificante de se realizar, onde, seja qual for o resultado final, nos foi permitido crescer enquanto investigadores, e adquirir conhecimentos deveras enriquecedores, graças aos especialistas académicos que tivemos o privilégio de puder entrevistar.

Contudo, deparamo-nos com alguma dificuldades em contactar com os especialistas organizacionais (Allianz). O muito trabalho acumulado, as férias e as ausências do país foram as razões mais ouvidas por nos, contudo, com persistência, conseguimos sempre contrariar os obstáculos.

Face à pesquisa efectuada para a Revisão Bibliográfica deste projecto profissional, sentimos alguma carência em encontrar informação sobre o CRM e as suas aplicabilidades ao sector segurador em Portugal.

É ainda importante referir que o método empírico utilizado neste trabalho de pesquisa (as entrevistas estruturadas), comporta algumas carências. Vejamos por exemplo, um entrevistado “sujeito” a uma entrevista estruturada não tem a possibilidade de divagar o tema abordado, onde o entrevistador poderia obter informações muito enriquecedoras.

6.4. Recomendações para Pesquisas Futuras

Teria sido interessante e pertinente para este projecto, termos tido a oportunidade de abordar os clientes do Mediador em estudo, solicitando-lhes que respondessem a um questionário sobre o serviço que lhes é prestado pelo Mediador, bem como quais as suas expectativas perante o serviço prestado pelo Mediador de Seguros.

Assim, para além de uma pesquisa qualitativa, obteríamos também uma pesquisa quantitativa, que indubitavelmente, iria enriquecer este projecto profissional, mas também poderíamos analisar se o mediador comete algum erro no atendimento aos seus clientes, que possa ter consequências negativas para o seu negócio, e corrigi-lo.

Seria ainda de interesse deste estudo, termos conseguido entrevistar o especialista da Allianz, que está a estagiar no departamento de CRM, contudo essa hipótese foi-nos rejeitada, por parte da Allianz. Pois teríamos conseguido uma visão muito mais específica acerca das vantagens que o Mediador Horta Ferreira poderia obter com uma ferramenta deste tipo.

7. CAPÍTULO VII – RECOMENDAÇÕES ESPECÍFICAS

7.1. Bogmann

Apesar de nenhum dos autores evidenciados neste projecto, terem ideias divergentes uns dos outros, decidimos seguir as linhas de pensamento do autor Bogmann. O trabalho deste professor (Itzhak Bogmann) incide sobre as estratégias que as empresas podem adoptar para conseguirem fidelizar clientes. Dado ser esse o principal objectivo da empresa para a qual estamos a desenvolver o presente projecto profissional, consideramos que é pertinente seguir a linha de raciocínio deste autor.

Bogmann defende que as empresas devem “praticar” a retenção de clientes, através de processos de fidelização, processos estes, que são contínuos e onde a recompensa final é a fidelidade do cliente. Estes processos passam não só pelo gerente/administrador, mas sim por toda a equipa de trabalho, e especialmente pelos comerciais, pois são estes que dão a cara pela empresa, e como tal é importante cativar todos os clientes com um serviço exemplar.

O autor chega mesmo a referir que em 65% dos casos em que se perde um cliente é derivado ao serviço que lhes é prestado.

“O lucro é consequência do serviço.” Bogmann (2000)

Em jeito de conclusão, queremos ressaltar que a empresa de Mediação Horta Ferreira, poderá observar um crescimento dos lucros, se iniciar um processo de fidelização/retenção de clientes. E desta forma conseguirá obter margem financeira e uma carteira de clientes, que justifiquem a aquisição de uma ferramenta de gestão de clientes CRM, ferramenta esta que, como pudemos indagar, é uma mais-valia para todas as empresas.

Até lá, com a criação do Website, e pelo portal individual de cada utilizador, poderá estar mais próximo de todos os seus clientes. Deve continuar a investir num bom atendimento dos clientes, pois é aqui que os clientes irão sentir que são importantes para a empresa, e em consequência, não abandonarão a empresa facilmente.

7.2. Aplicação à Empresa

Tendo em atenção o que referimos nos pontos anteriores, onde os especialistas entrevistados propugnam que o investimento numa ferramenta CRM não será uma boa opção para o Mediador Horta Ferreira, cabe-nos agora deixar algumas sugestões, para que o Mediador possa contornar esse obstáculo, e, de outras formas, possa trabalhar as relações da sua empresa com os seus clientes.

O Mediador poderá optar pela criação de um website, pois não dispõe de nenhum, e nos dias correntes é essencial “estar” na internet, onde qualquer pessoa possa pesquisar e encontrar a informação de que necessita. O website é uma garantia de que não só os clientes do Mediador terão acesso a informação, mas qualquer pessoa que procure novas opções para os seus seguros. Consequentemente o Mediador poderá ver a sua carteira de clientes ser aumentada.

Essencialmente o website deveria suportar os seguintes conteúdos:

- **Informações**, contactos e localização da empresa;
- **Serviços** comercializados com detalhes de todos os seguros Allianz;
- Área para **solicitação de simulações**, onde os interessados preenchem os campos com os seus dados. Posteriormente, o pedido seria enviado para o Mediador, que realizaria a simulação e entraria em contacto com o indivíduo interessado. Ponderamos

que o website poderia fornecer simulações instantâneas, contudo, os custos do website e de manutenção seriam mais elevados, e por isso, pensamos que esta solução, neste momento é bastante satisfatória, pois o cliente poderá ter a sua simulação sem ter que se dirigir ao escritório.

- Pensamos também numa secção do website designada “**Parcerias**”, onde constariam logótipos dos clientes empresariais com os quais o Mediador Horta Ferreira possui relações. É uma forma de dar algum prestígio ao Mediador, e confiança aos indivíduos que não conheçam a empresa.
- Por último, idealizamos uma **secção privada aos clientes** do Mediador Horta Ferreira. Tal como no *Home Banking*, o cliente teria um login e uma *password* de acesso, onde teria uma visualização mas detalhada de todos os contratos que possui, datas de vencimento, recibos, sinistros, entre outros.

Trata-se de um investimento de menor envergadura, em comparação com uma ferramenta CRM, e que também pode trazer bons resultados ao Mediador. Contudo, é importante sejam analisadas as visualizações do website, de forma a poder levar a cabo um plano de contingência, caso os resultados não estejam a corresponder às expectativas.

8. BIBLIOGRAFIA

8.1. Livros

Andrade, M. Margarida De (2003), "Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação", 6ª edição, São Paulo: Atlas.

Almeida, L. e Freire, T. (2000), " Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação", 2ª Edição, Braga: Psiquilíbrios.

Bardin, L. (1977), "*Análise de Conteúdo*", Lisboa: Edições 70.

Bogmann, Itzhak Meir (2000), "Marketing de Relacionamento – Estratégias de Fidelização e suas implicações Financeiras", Nobel - São Paulo.

Boone, Louis e Kurt, David (1998), "Marketing Contemporâneo", Rio de Janeiro: LTC, 8ª Edição.

Christopher, M.; Payne, A. E Ballantyne, D. (2002), "Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value", Butterwrth-Heinemann, Oxford.

Demo, Pedro (1996), "Pesquisa e construção de conhecimento", Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

Gil, A. C., (1999), "Métodos e Técnicas de Pesquisa Social", São Paulo: Atlas.

Hartley, J. F. (1994), Case Studies in organizational research. In: Cassel, C.; Symon, G. (Ed), "*Qualitative methods in organizational research: a practical guide*", Londres: Sage.

Kotler, P. e Armstrong (1997), "Princípios de Marketing" Rio de Janeiro: Prentice Hall.

Kotler, Philip e Armstrong, Gary (1999), "Princípios de Marketing", Rio de Janeiro: LTC, 7ª Edição.

Kotler, Philip (2002), "Marketing para o século XXI", 12ª Edição, São Paulo, Futura. pp. 94.

- Marques, Fábio (1997), "Guia prático da qualidade total em serviços", *São Paulo, APMS, 1ª Edição*.
- Mayring, Mayring (2000), "Qualitative Content Analysis", *Vol. 1, Nº 2 In Forum: Qualitative Social Reseach*.
- Minayo, M. C. De S. (1994), "*O desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*", 7ª Edição, *São Paulo: Hucitec*.
- Oliveira, W. (2000), "CRM e E-Business", *Edições Centro Atlântico*.
- Quivy, Raymond (1998), "Manual de Investigação em Ciências Sociais"
- Rapp, Stan e Collins, Thomas L (1994), "A 5ª Geração do Marketing II: os vendedores", *São Paulo: Makron Books, 1ª Edição*.
- Reichheld, F. F. (1993), "The Loyalty Effect", *HBS Press*.
- Reis, José Luís (2000), "O Marketing Personalizado e as Tecnologias da Informação", *Centro Atlântico – Portugal*.
- Rocha, Thelma e Veloso, André (1999), "A Hora da Recompensa: Como Obter Sucesso Através dos Programas de Fidelização", *São Paulo. Editora Marcos Cobra*.
- Roesch, Sylvia Maria Azevedo (2007), "Projectos de Estágio e de Pesquisa em Administração", *São Paulo, Editora Atlas, 3ª Edição*.
- Stake, R. (1994), "Case Studies. In: Denzin, N., Lincoln, Y., (Ed), *Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks: Sage*.
- Swift, R. (2001), "Costumer Relationship Management – O Revolucionário Marketing de Relacionamentos com Clientes", 2ª Edição, *Rio de Janeiro: Campus Editora*.
- Vavra, Terry G. (1996), "Marketing de Relacionamento", *São Paulo: Atlas, 1ª Edição*.
- Vilelas, José (2009), "Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento", *Edições Sílabo, 1ª Edição*.
- Yin, R. K. (1994), "Case Study Research: design and methods", *Londres: Sage*.

8.2. Artigos de publicações em Série

Antunes, Joaquim e Rita, Paulo (2008), “O Marketing Relacional como novo Paradigma: uma análise conceptual”, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, volume 7, Nº 2, p.36-46.

Antunes, Joaquim e Rita, Paulo (2007), “O Marketing Relacional e a fidelização de clientes – Estudo aplicado ao termalismo português”, *Economia Global e Gestão*, Volume 12, Nº 2, P. 109-132.

Barnes, J. e J. Cumby (1999), “Communicating Customer Value In Relationship-Focused Service Organizations”, in *1999 SERVSIG Services Research Conference: Jazzing into the New Millennium*, R. FISK et al., Chicago, AMA Proceedings Series, pp. 52-59.

Berry, Leonard (1983), “Relationship Marketing”, *American Marketing Association, Chicago*. p.146.

Berry, Leonard L. (1995), “Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, Nº4, pp. 236-245.

Bitner, M. J. (1990), “Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses”, *Journal of Marketing*, 69-82.

Brito, Carlos Melo (2000), “O Impacto das Novas Tecnologias de Informação na Gestão das Relações com Clientes”.

Brito, Carlos Melo (2006), “O Marketing da 3ª Vaga”, *Revista Portuguesa de Marketing*.

Bolton, R. e Drew, J. (1991), “A longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes”, *Journal of Marketing*, 55 (January), pp.1-9.

Christopher, M., Payne, A. e Ballantyne, D. (2003), “Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward”, *Marketing Theory*, Vol. 3, Nº1, pp. 159-166.

Gronroos, C. (1990), “Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition”, *Lexington: Mass.*

Hart, C. L. (1995), “Mass Customization – Conceptual Underpinnings, Opportunities and Limits”, *International Journal of Service Industry Management*, 6, pp. 36-46.

- Ingold, C. (2002), "CRM Systems Allow Agents to Customize Service", *National Underwriter*, vol.106, pp. 106.
- Ketele, Jean-Marie De e Roegiers, Xavier (1999), "Metodologia da Recolha de Dados", Lisboa, Instituto Piaget.
- McKenna, S. D. (1998), "O lado sombrio do Empresário", *HSM Management*, Nº 7.
- Minayo, Maria Cecilia De Sousa (1993), "O Desafio do Conhecimento", São Paulo: Hucitec.
- Oliver, R. (1981), "Measurements and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings", *Journal of Retailing*, 57 (3), pp. 25-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, pp. 12-40.
- Peppers, D. e Rogers M. (1999), "Is your Company Ready for One-to-One Marketing", *Harvard Business Review*, January/February, pp. 151-160.
- Raphel, Murray e Raphel, Neil (1996), "Conquistando a fidelidade: como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio", São Paulo, Futura, 1ª Edição.
- Spencer, V. (2001), "Customer Relationship Management: Who is Your Customer?", *Canadian Underwriter*, vol. 68, pp. 12-16.
- Zeithaml, V. e Bitner, M. J. (2000), "Services Marketing – Integrating Customer Across The Firm", 2ª Edição, USA: Irwin McGraw-Hill.

8.3. Teses, Dissertações e outras provas académicas

Carvalho, Pedro, Miguel Fonseca Moreira de (2004), “O Marketing Relacional – O estudo do caso Chip7”, *Universidade Portucalense Infante D. Henrique*, 143 fls.

Florentino, Jaqueline Da Costa (2009), “Marketing de Relacionamento: estudo sobre sua aplicação em uma empresa Seguradora”, *Universidade Estadual de Goiás, Unidade Universitária de Luziânia*.

Silva, Edna Lúcia, Menezes, Estera M. (2001), “Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação”, 3ª Edição, *Florianópolis*;

9. WEBGRAFIA

<http://www.isp.pt/NR/exeres/4A208D16-C1EE-4BF8-B951-B986DD93B3AF.htm>,
acedido em 5 de Maio de 2010;

http://www.isp.pt/NR/rdonlyres/9A48AB76-DED1-4561-8B6E-E19EEFBDC1D2/0/Capit_3.pdf,
acedido a 8 de Maio de 2010;

<http://wehner.tamu.edu/mktg/faculty/berry/>,
acedido a 9 de Maio de 2010;

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RqjjYtW7AG0J:www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos08.htm+berry+marketing+relacional&cd=4&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>,
acedido a 7 de Maio de 2010;

<http://www.wook.pt/authors/detail/id/26145> acedido em 19 de Junho de 2010;

<http://www.allianz.pt/drvg06/v/index.jsp?vgnextoid=9fa2e4d75d014210VgnVCM1000005920a8c0RCRD>,
acedido a 23 de Junho de 2010;

<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~d67.aspx>,
acedido a 4 de Maio de 2011.

10. ANEXOS

10.1. ANEXO I - ENTREVISTADOS

Tabela 17 - Descrição Individual dos Entrevistados (Teóricos e Práticos)

Nome	Especialista	Cargo / Local	Tempo	Data	Hora	Local Entrevista
Horta Ferreira	Prático	Mediador / Allianz	20'	7.02.11	19h	Escritório Mediador
Luís Filipe	Prático	Gerente Allianz / Aveiro	40'	18.03.11	15h	Allianz Aveiro
Dr. Carlos Magno	Prático	Director Mkt / Allianz	20'	22.02.11	18h	Entrevista por Telf.
Dr. Carlos Picado	Académico	Docente MR / ISCA	30'	16.02.11	18h	ISCA
Dr. José L. Reis	Académico	Docente MR / IPAM	20'	23.02.11	11h	CVRVV*
Dr. Carlos Brito	Académico	Director MKT / EGP	20'	12.05.11	09h	Entrevista por Telf.

Legenda:

*CVRVV: Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes;

10.2. ANEXO II – GUIÃO ENTREVISTA MEDIADOR

O meu nome é Bruna Isabel Ferreira e sou mestrande em Gestão de Marketing no IPAM de Aveiro. A elaboração da minha Tese centra-se num Projecto Profissional, cuja temática é: “A Utilidade da ferramenta CRM para o Mediador Allianz Horta Ferreira”. A sua colaboração nesta breve entrevista é de extrema relevância para a concretização deste meu trabalho académico.

1. Tentando fazer um ponto da situação da actividade mediadora em Portugal, como caracterizaria a situação de um modo geral?
2. Como tem sentido a evolução do sector em Portugal?
3. Sente algum incentivo por parte da Allianz para melhorar a sua relação com os seus clientes? Quais?
4. Que tipo de relação mantém com os seus clientes? Que acções tem por hábito realizar? Considera estas acções suficientes? Se não, o que acha que deve melhorar?
5. Sente alguma dificuldade em relacionar-se com todos os seus clientes?
6. Considera que adquirir uma ferramenta CRM seria uma vantagem para a sua actividade profissional, ou acha que dada a dimensão da sua carteira de clientes (cerca de 700) os consegue gerir sem o CRM? Porquê?
7. Que acções é que no seu entender são cruciais manter com os clientes?
8. Considera que uma boa relação com os clientes está na base do crescimento da empresa?

A entrevista terminou!

Muito obrigado, sem a sua cooperação esta investigação não seria possível.

10.3. ANEXO III – GUIÃO ENTREVISTA ESPECIALISTAS ORGANIZACIONAIS

O meu nome é Bruna Isabel Ferreira e sou mestranda em Gestão de Marketing no IPAM de Aveiro. A elaboração da minha Tese centra-se num Projecto Profissional, cuja temática é: “A Utilidade da ferramenta CRM para o Mediador Allianz Horta Ferreira”. A sua colaboração nesta breve entrevista é de extrema relevância para a concretização deste meu trabalho académico.

1. Tentando fazer um ponto da situação da actividade mediadora em Portugal, como caracterizaria a situação de um modo geral?
2. Como tem evoluído o sector em Portugal?
3. Como é que a Allianz encara o Marketing Relacional?
4. A Allianz incentiva os seus mediadores a melhorar o seu relacionamento com os seus clientes?
De que forma?
5. Considera o CRM uma ferramenta vantajosa para os mediadores de seguros, ou nem sempre se justifica? Porquê?
6. Quais são funcionalidades mais importantes que um mediador de seguros pode obter numa ferramenta CRM?
7. Considera que o mediador Horta Ferreira tem necessidade de adquirir uma ferramenta deste tipo? Porquê?
8. Que acções pode o mediador em questão realizar, para “substituir” a ferramenta CRM?
9. Que acções é que no seu entender são cruciais que o mediador Horta Ferreira mantenha com os seus clientes?
10. Que características deve reunir um mediador, para que seja considerado necessário, o investimento numa ferramenta CRM?
11. Considera que uma boa relação com os clientes está na base do crescimento da empresa?

A entrevista terminou!

Muito obrigado, sem a sua cooperação esta investigação não seria possível.

10.4. ANEXO IV – GUIÃO ENTREVISTA ESPECIALISTAS ACADÉMICOS

O meu nome é Bruna Isabel Ferreira e sou mestrande em Gestão de Marketing no IPAM de Aveiro. A elaboração da minha Tese centra-se num Projecto Profissional, cuja temática é: “A Utilidade da ferramenta CRM para o Mediador Allianz Horta Ferreira”. A sua colaboração nesta breve entrevista é de extrema relevância para a concretização deste meu trabalho académico.

1. Tentando fazer um ponto da situação da actividade mediadora em Portugal, como caracterizaria a situação de um modo geral?
2. Qual a importância do Marketing Relacional na estratégia de uma organização/empresa?
3. Como é que no seu entender, as seguradoras encaram actualmente o Marketing Relacional?
4. Qual a importância da focalização da estratégia no Marketing Relacional quando se fala no ramo segurador?
5. Considera que seja importante as seguradoras incentivarem os seus mediadores a melhorarem o seu relacionamento com os clientes? Se sim, que acções devem adoptar?
6. Considera o CRM uma ferramenta vantajosa para todos os mediadores de seguros, ou nem sempre se justifica? Porquê?
7. Que características deve reunir um mediador, para que seja considerado necessário, o investimento numa ferramenta CRM?
8. Que acções, pode um mediador que não necessite de adquirir uma ferramenta CRM, realizar em substituição da dita ferramenta?
9. Que acções é que no seu entender são cruciais que um mediador de seguros mantenha com os seus clientes?
10. Considera que uma boa relação com os clientes está na base do crescimento da empresa?
11. De que forma o Marketing Relacional pode ser uma vantagem competitiva para o sector?

A entrevista terminou!

Muito obrigado, sem a sua cooperação esta investigação não seria possível.

10.5. ANEXO V – ENTREVISTA AO MEDIADOR

O meu nome é Bruna Isabel Ferreira e sou mestrande em Gestão de Marketing no IPAM de Aveiro. A elaboração da minha Tese centra-se num Projecto Profissional, cuja temática é: “A Utilidade da ferramenta CRM para o Mediador Allianz Horta Ferreira”. A sua colaboração nesta breve entrevista é de extrema relevância para a concretização deste meu trabalho académico.

Bruna: Tentando fazer um ponto da situação da actividade mediadora em Portugal, como caracteriza a situação de um modo geral?

Mediador: A actividade mediadora tem vindo a sofrer diversas alterações ao longo dos anos, com a intencionalidade de se melhorar a sua imagem perante os segurados. Têm existido por parte de quem superintende esta indústria, a intenção de a tornar mais transparente, mais responsável e porque não dizê-lo, mais atractiva aos olhos dos potenciais clientes.

Constata-se que esta indústria tem tido bastante importância, não só por minorar os prejuízos causados por catástrofes, mas também, no sentido de proteger as pessoas na vertente da saúde e precaver a componente da reforma no sentido financeiro.

B.: Como tem sentido a evolução do sector em Portugal?

M.: O sector tem evoluído a um nível bastante aceitável, pois tem procurado acompanhar as constantes alterações que têm ocorrido a vários níveis, procurando se não melhorar, ao menos ir ao encontro do praticado a nível económico, financeiro e estrutural.

B.: Sente algum incentivo por parte da Allianz, para melhorar a sua relação com os seus clientes? Se sim, quais?

M.: Não posso deixar de salientar que a Allianz Portugal acompanha a todos os níveis os seus colaboradores, disponibilizando todo o seu staff técnico para minorar as eventuais dificuldades que possam surgir, como colocaram à nossa disposição um sistema informático, que não tenho qualquer dúvida em afirmar que é o melhor a todos os níveis entre todas as Seguradoras a operar em Portugal. Trata-se de uma parceira com óptima imagem, não só a nível nacional como mundial e como tal, promove diversas acções de formação durante o ano, coloca os seus técnicos ao nosso dispor e incentiva-nos a melhorar o nosso rendimento produtivo, facultando-nos ainda óptimas condições para promovermos o cross-selling.

B.: Que tipo de relação mantém com os seus clientes?

M.: Acima de tudo uma relação profissional onde procuramos identificar os interesses e necessidades dos clientes que nos procuras, e adaptar-lhe o produto correcto.

B.: Considera essas acções suficientes? Se não, o que acha que deve melhorar?

M.: Temo-nos dado bem com este estratagema e conseguindo tanto o aumento de produção como o de clientes.

B.: Sente alguma dificuldade em relacionar-se com todos os seus clientes?

M.: Dado ter nascido numa família vocacionada para o comércio, desde pequeno que estou habituado a lidar com pessoas, pelo que, consigo administrar perfeitamente a minha actividade.

B.: Considera que adquirir uma ferramenta CRM seria uma vantagem para a sua actividade profissional, ou acha que dada a dimensão da sua carteira de clientes (cerca de 700) os consegue gerir sem o CRM? Porquê?

M.: Pensamos estar dotados de ferramenta informática que nos satisfaz plenamente e atendendo ao volume de negócio, julgamos não ter necessidade a trocarmos a breve trecho. Conhecendo o CRM, julgo tratar-se de uma óptima ferramenta, mas para Empresas com outra amplitude.

B.: Que acções é que no seu entender são cruciais manter com os clientes?

M.: Acima de tudo saber conviver com eles, saber ouvi-los, comungar dos seus problemas e lamúrias, enfim tentarmos passar de um simples relacionamento comercial para um patamar onde exista, cordialidade, humildade, simplicidade e acima de tudo transparência.

Um trabalho que se tem tido e que tem dado resultados positivos, é mantermos sempre os nossos clientes actualizados, quer através de e-mails, por via telefónica ou por correspondência através dos CTT.

Uma acção que no início de 2010 começámos a efectuar e que cai bem junto dos clientes, é mandarmos-lhes um postal de parabéns quando fazem anos. Quando temos conhecimento de novas lei de trânsito, de pequenos filmes que julgamos poder contribuir para uma melhor prestação do acto de condução, aproveitando a nossa base de dados e via e-mail remetemos aos nossos clientes.

B.: Considera que uma boa relação com os clientes está na base do crescimento da empresa?

M.: Aproveitando o que explanei anteriormente, poderia acrescentar que além do que disse se conseguirmos algo perto da amizade é tremendamente importante. E se conseguirmos uma mescla de todos os adjectivos apresentados no ponto anterior, não tenho quaisquer dúvidas que o sucesso estará sempre connosco

A entrevista terminou!

Muito obrigada, sem a sua cooperação esta investigação não seria possível.

10.6. ANEXO VI – ENTREVISTA GERENTE ALLIANZ AVEIRO

O meu nome é Bruna Isabel Ferreira e sou mestrande em Gestão de Marketing no IPAM de Aveiro. A elaboração da minha Tese centra-se num Projecto Profissional, cuja temática é: “A Utilidade da ferramenta CRM para o Mediador Allianz Horta Ferreira”. A sua colaboração nesta breve entrevista é de extrema relevância para a concretização deste meu trabalho académico.

Bruna: Tentando fazer um ponto da situação da actividade mediadora em Portugal, como caracterizaria a situação de um modo geral?

Gerente Allianz: Após a introdução da nova lei da mediação assistimos a uma redução algo significativa no número de mediadores a operar em Portugal.

De um modo geral percebemos que a generalidade dos mediadores tem hoje um maior nível de conhecimentos, competências e autonomia.

Têm, também, uma maior vocação e sensibilidade para a fidelização e globalização dos seus clientes, usando para este efeito as ferramentas colocadas à sua disposição pelas seguradoras.

Neste aspecto poderemos assumir que a Allianz está na vanguarda do mercado disponibilizando um modelo de trabalho novo e inovador que possibilitará uma melhor qualidade do serviço prestado e propostas de valor de nível mais elevado.

Tudo isto disponibilizado online no escritório do mediador Allianz, através de um portal que é de utilização comum a todos na estrutura da seguradora, o que significa que Quadros da empresa, Mediadores e até Prestadores de Serviços nas redes convencionadas recorrem à mesma plataforma informática.

B.: Como tem evoluído o sector em Portugal?

G. A.: O ano de 2010 foi um ano muito duro para o sector segurador.

No caso específico da Allianz, e na sequência do esforço efectuado em melhorar processos de trabalho, produtos e serviços de valor acrescentado e com um enorme enfoque na formação dos seus quadros e rede de mediadores, acabou por ser dos melhores anos da sua história, em Portugal.

Para 2011 a economia está num ponto difícil, o crescimento económico é débil e com um nível de desemprego muito significativo, o que vai afectar toda a economia, em geral, e o sector segurador, em particular.

Logo, não existindo mercado para crescer, surgem oportunidades para quem fizer melhor, e nessa medida o CRM é uma excelente ferramenta de apoio.

B.: Como é que a Allianz encara o Marketing Relacional?

G. A.: A Allianz encara o CRM de uma forma muito positiva e numa perspectiva de melhorar a sua eficiência e eficácia, bem como uma enorme oportunidade de crescimento do seu negócio.

Como exemplos destas práticas, alguns exemplos são muito significativos.

O ciclo relacional que se desenvolve através do centro de contacto a clientes, através do qual, o Cliente pode resolver todas as situações que necessite, desde que não opte pelo recurso ao contacto com o mediador do seu contrato.

Por outro lado a política de comunicação e publicidade que a seguradora tem implementado. A nível de campanhas publicitárias, a Allianz não recorre, actualmente, a spots de televisão nos quais utilizem actores e profissionais seleccionados através de castings. A Allianz iniciou uma estratégia de divulgação através de casos reais, de clientes ou sinistrados ou simplesmente, cidadãos reais, que assim prestam o seu testemunho, também real, acerca do tema que a seguradora decidiu promover ou comunicar

B.: A Allianz incentiva os seus mediadores a melhorar o seu relacionamento com os seus clientes? De que forma?

G. A.: Sim.

Através de uma política de proximidade, de autonomias e de decisão mais próxima e rápida para o cliente.

Personalizando todos os documentos comerciais com os elementos do próprio mediador. Contratos, actas adicionais, simulações ou outros documentos, ditos contratuais, sempre são emitidos com inserção do cartão-de-visita do mediador, o que facilita o contacto em qualquer caso que o Cliente necessite e melhora a relação deste com o seu Mediador.

Proporcionando a possibilidade de acções de cross e up-selling, bem como uma gestão de CRM extremamente eficaz e com feed-back e informação constante ao próprio mediador.

B.: Considera o CRM uma ferramenta vantajosa para os mediadores de seguros, ou nem sempre se justifica? Porquê?

G. A.: O CRM está no dia-a-dia do mediador da Allianz, sempre que esta entenda oportuno a ele recorrer. As bases de dados de clientes permitem cruzamentos e relacionamentos de dados, o que proporciona ao Mediador, processos rápidos de selecção de clientes, através da indicação de aspectos comuns, entre eles, perspectivando iniciativas mais assertivas e adequadas a núcleos específicos, seleccionados de forma mais primária, como numa mera selecção por grupo etário, ou outras mais sofisticadas, em que mais do que um filtro são pré-seleccionados para melhor se customizar uma campanha de vendas, ou de promoção de informação, ou outras, como simplesmente, actualização de moradas ou inserção de dados adicionais para futuro tratamento mais simplificado, como recolha de nºs de telemóvel, ou actualização de moradas incompletas.

O Up e cross-selling é mais consequente através de selecções de Clientes com as ferramentas de CRM.

B.: Quais são as funcionalidades mais importantes que um mediador de seguros pode obter duma ferramenta CRM?

G. A.: Gerir os clientes de forma mais eficaz, conseguindo políticas mais proactivas e orientadas às necessidades do clientes, e dessa forma com maior possibilidade de sucesso. Obter informações adicionais sobre, interesses, oportunidades e objecções de cada cliente, mantendo este relacionamento e conhecimento para operações de cross-selling, up-selling e retenção de carteira, de forma mais eficiente e eficaz. Permite a segmentação da base de clientes e desta forma maior eficiência na utilização de recursos.

B.: Considera que o mediador Horta Ferreira tem necessidade de adquirir uma ferramenta deste tipo? Porquê?

G. A.: Dada a dimensão do mediador, e visto estar numa fase de crescimento da sua carteira, a ferramenta disponibilizada pela Allianz é bastante satisfatória. Não querendo com isto dizer, que um dia mais tarde, com outra estabilidade no mercado e claro, financeira, o mediador pode optar por adquirir o CRM. De momento, ela é dispensável. Mas atenção, a ferramenta é dispensável, não o princípio de CRM e de Relação com os clientes.

B.: Que acções, pode o mediador em questão realizar, para “substituir” a ferramenta CRM?

G. A.: Em alternativa a programas de software específicos, podem adoptar o Excel. Trata-se de uma ferramenta economicamente acessível, de fácil utilização e que pode ser executada em todos os programas de computadores.

B.: Que acções é que no seu entender são cruciais que o mediador Horta Ferreira mantenha com os seus clientes?

G. A.: Uma relação de proximidade com os clientes. Conhece-los, e conseguir identificar as suas necessidades para desta forma saber encaixar os produtos disponibilizados pela Allianz ao cliente. Estar presente na mente dos clientes, mostrando interesse, disponibilidade e honestidade.

B.: Que características deve reunir um mediador, para que seja considerado necessário, o investimento numa ferramenta CRM?

G. A.: Mais importante que a própria ferramenta é fundamental a adopção destes métodos e filosofias de trabalho. Partindo desta base deve ir evoluindo na escala de perfeição, mas tendo sempre presente uma análise de custo benefício. Nesta medida deve ser aplicado a todos os mediadores, enquanto conceito, com maior ou menor investimento de acordo com a capacidade e dimensão do seu negócio. No essencial e desde que um Mediador desenvolva a sua actividade de uma forma pró-activa, não dispensa este tipo de software, dado que não se quer limitar a esperar que seja o cliente a contactá-lo, mas sim, ele próprio – Mediador – a iniciar o contacto com o cliente, propondo serviços ou soluções adicionais que sejam adequadas à tipologia e características, ou necessidades de cada um.

B.: Considera que uma boa relação com os clientes está na base do crescimento da empresa?

G. A.: Sim. Porque, em especial, na actividade seguradora é fundamental um conhecimento aprofundado das necessidades do cliente de forma a propor e conseguir soluções que salvaguardem o seu futuro e o seu património.

Em regra, a manutenção de um cliente depende sempre do relacionamento e da proposta de valor global, e não só da variável, isolada, preço.

A entrevista terminou!

Muito obrigada, sem a sua cooperação esta investigação não seria possível.

10.7. ANEXO VII – ENTREVISTA DIRECTOR MARKETING ALLIANZ

O meu nome é Bruna Isabel Ferreira e sou mestrande em Gestão de Marketing no IPAM de Aveiro. A elaboração da minha Tese centra-se num Projecto Profissional, cuja temática é: “A Utilidade da ferramenta CRM para o Mediador Allianz Horta Ferreira”. A sua colaboração nesta breve entrevista é de extrema relevância para a concretização deste meu trabalho académico.

Bruna: Tentando fazer um ponto da situação da actividade mediadora em Portugal, como caracterizaria a situação de um modo geral?

Director Mkt Allianz: A mediação em Portugal é constituída por cerca 28.000 mediadores. Esta actividade é desenvolvida por maioritariamente por profissionais liberais ou sociedades unipessoais. A maioria dos mediadores não é profissional e é exercida como complementar. Só um número bastante reduzido de mediadores e corretores é que exerce esta actividade de forma profissional e onde se concentra a parte mais significativa do negócio.

B.: Como tem evoluído o sector (mediação) em Portugal?

D. Mkt A.: Tem sido feito uma aposta e um investimento muito significativo na profissionalização dos mediadores, a qual tem sido acompanhada por alterações legislativas importantes, nomeadamente ao nível do estatuto do mediador.

Estas mudanças estão a conduzir a uma redução com significado no nº total de mediadores.

B: Como é que a Allianz encara o Marketing Relacional?

D. Mkt A.: O MK Relacional é fundamental na gestão do cliente, pois permite-nos ter um conjunto de informação sobre os nossos clientes que nos permite avaliar, conhecer e otimizar as relações das organizações com os clientes/consumidores.

B.: A Allianz incentiva os seus mediadores a melhorar o seu relacionamento com os seus clientes? De que forma?

D. Mkt A.: A Allianz tem ao seu dispor de um conjunto de ferramentas, que nos permite avaliar as características principais dos nossos clientes, hábitos de consumo, melhor oferta, rentabilidade/valor do cliente.

Com todos estes elementos podemos segmentar os clientes, definir estratégias comerciais e de produto, otimizando a nossa relação e aumentando a sua fidelização.

Estamos a incentivar os nossos mediadores e melhorar a qualidade das informações existentes na nossa base de dados e estamos a criar ferramentas que permite ao mediador gerir os seus clientes, propor soluções de seguros, fazer cross-selling e up-selling e efectuar campanhas de venda.

B.: Considera o CRM uma ferramenta vantajosa para os mediadores de seguros, ou nem sempre se justifica? Porquê?

D. Mkt A.: O CRM será sempre uma mais-valia para os mediadores. Tem custos elevados pelo que devem ser as Companhias a disponibiliza-la aos mediadores.

Os mediadores de forma geral não têm dimensão e estrutura que lhes utilizar por si só o CRM.

B.: Quais são funcionalidades mais importantes que um mediador de seguros pode obter duma ferramenta CRM?

D. Mkt A.: As funcionalidades mais importantes são as relacionadas com a venda (cross-selling e up-selling) e as de fidelização/retenção de clientes.

B.: Considera que um mediador com cerca de 750 clientes tem necessidade de adquirir uma ferramenta deste tipo? Porquê?

D. Mkt A.: Uma ferramenta de CRM é complexa e dispendiosa. As companhias dispõem normalmente de ferramentas informáticas que permitem aos mediadores gerirem as suas carteiras de clientes sem qualquer custo.

Em qualquer caso deverá ser feita uma análise de custo benefício.

B.: Que acções pode o mediador em questão realizar, para “substituir” a ferramenta CRM, caso não seja necessário adquiri-la?

D. Mkt A.: Parece-me que o mais importante é aproveitar as ferramentas que a companhia ou companhias com que trabalha lhe disponibilizam.

B.: Que acções é que no seu entender são cruciais que um mantenha com os seus clientes?

D. Mkt A.: Um mediador para prestar um bom serviço aos seus clientes deve acima de tudo ser honesto com os mesmos. Aconselha-lhos da melhor maneira e acompanha-os continuamente, irá despertar nestes (os clientes) um sentimento de segurança e confiança no mediador.

B.: Que características deve reunir um mediador, para que seja considerado necessário, o investimento numa ferramenta CRM?

D. Mkt A.: Pelo que já referi, tenho muitas dúvidas quanto à necessidade de um mediador possuir uma ferramenta CRM. Uma ferramenta CRM não um instrumento para fazer mailings ou para comunicar com os clientes é um instrumento complexo e poderoso que necessita de muita informação (anos de dados) que um mediador terá sempre muita dificuldade em suportar.

B.: Considera que uma boa relação com os clientes está na base do crescimento da empresa?

D. Mkt A.: Há 3 condições fundamentais para o sucesso e para o crescimento de uma organização, a primeira condição é ter um produto que corresponda às necessidades dos consumidores, a segunda é ser-se inovador e a terceira condição passa pelo desenvolvimento de relações com os clientes, promovendo a satisfação e a sua fidelização.

A entrevista terminou!

Muito obrigada, sem a sua cooperação esta investigação não seria possível.

10.8. ANEXO VIII – ENTREVISTA DR. CARLOS PICADO

O meu nome é Bruna Isabel Ferreira e sou mestranda em Gestão de Marketing no IPAM de Aveiro. A elaboração da minha Tese centra-se no estudo de um caso Real – “A Utilidade da ferramenta CRM para o Mediador Allianz Horta Ferreira”. A sua colaboração nesta breve entrevista é de extrema relevância para a concretização deste meu trabalho académico.

Bruna: Tentando fazer um ponto da situação da actividade mediadora em Portugal, como caracterizaria a situação de um modo geral?

Carlos Picado: Eu penso que em termos de actividade mediadora, pelo que temos assistido, é a um crescimento, eu diria que, significativo do ponto de vista dos agentes que intervêm no mercado, e basicamente, eu acho que a descida de preços acaba por ser inevitável com este crescimento de agentes no mercado, e alguns desses agentes tem trazido perspectivas interessantes, nomeadamente, a desmaterialização do processo de mediação, portanto, o processo de mediação à distância aliviando significativamente a parte operacional, e depois a própria gestão remota dos contratos, isto é, a não presença efectiva de ninguém em particular, no fundo tem vindo também ser trazido por alguns tipo de agentes, embora continuem a existir os “clássicos”, ou o modelo clássico de negócio. Eu penso que estes novos agentes / players que têm aparecido no mercado, basicamente estão a dirigir-se para este aspecto mais volátil do ponto de vista da prestação de serviços. De resto, eu penso que este é um mercado que tem, eu diria que, um volume de negócios assegurado porque é um mercado que está regulamentado pela lei em muitos dos seus aspectos, ou seja, há muitas actividades que obrigam a realização de seguros. Contudo, com a entrada de muitos agentes no mercado, este fica mais fragmentado. Mesmo os agentes da mesma companhia correm o risco de haver alguma “canibalização” se não houver uma definição muito clara do campo geográfico e até da própria área de intervenção, admito que isso em termos de preço não aconteça, mas assiste-se também a dois fenómenos interessantes, um é ao multi-agente que trabalha com muitas marcas, embora isso já acontecesse, mas eu penso que hoje isso tem tendência a acelerar-se porque há uma necessidade de manter um nível de facturação, e portanto a procura de alternativas é estritamente maior. O segundo fenómeno tem a ver com a mediação que tende a começar a migrar para outro tipo de produtos financeiros que não existiam antigamente. E portanto, eu penso que de alguma forma o mercado hoje pode ser caracterizado assim.

B.: Qual a importância do Marketing Relacional na estratégia de uma organização/empresa?

C.P.: Eu penso que esta pergunta depende muito do tipo de empresa que nos temos à nossa frente. Eu diria que genericamente e não entrando em grandes especificidades o Marketing Relacional é de facto hoje muito relevante. Por aquilo que acontece no relacionamento das empresas com os seus clientes e com os outros agentes com os quais as mesmas interagem. É evidente que há empresas que claramente necessitam de absorver e implementar algumas práticas de Marketing Relacional. E que empresas são

essas, empresas cujo grau de envolvimento pessoal entre a sua força de vendas, ou os seus colaboradores e os clientes é elevadíssimo. Ou seja, nesse caso não basta manter o velho conceito de troca comercial, portanto hoje trocamos e amanhã ou além logo se vê. Nessa perspectiva diria que de uma forma genérica o Marketing Relacional é muito relevante nestas empresas onde há uma elevada troca de relacionamentos pessoais é demarcadamente relevante e também por exemplo, em questões onde o tipo de confiança que é necessária para estabelecer algum relacionamento comercial é também o base. Por exemplo, estou-me a lembrar dos negócios business-to-business, onde as empresas adquirem algum conjunto de matérias-primas, componente, acessórios até serviços e onde essa compra é para incorporar no seu processo produtivo, portanto o grau de exigência e o grau de confiança relativamente ao seu fornecedor tem que ser elevado, e muitas vezes não se resolve isso por uma simples troca. Há aqui necessidade de ultrapassar o mero relacionamento comercial caminhando para uma relação mais pessoal e parceria, portanto a questão da confiança é importante. Há outras questões importantes como o próprio tipo de instrumentos que hoje existem, nomeadamente ao nível tecnológico, a globalização, o aparecimento de muitos players no mercado, a proliferação da oferta faz com que de facto seja eventualmente por aqui através de um relacionamento muito mais próximo que as empresas consigam sobreviver de forma mais confortável no mercado.

B.: Como é que no seu entender, as seguradoras encaram actualmente o Marketing Relacional?

C.P.: Eu aqui dividiria o ramo segurador naquilo que eu chamo a actividade “clássica” e no mediador de seguros e da actividade mais recente com uma abordagem mais moderna baseada em tecnologias e sistemas de informação. Eu acho que independentemente, e eu já posso referir num caso e noutro que vi, eu acho que o ramo segurador tem estado atento. Eu acho que a actividade clássica sempre de alguma forma praticou o marketing relacional porque o tipo de relacionamento assentava muito na performance e na confiança que o mediador estabelecia com os seus clientes, ou seja, as pessoas queriam ter ali alguém que lhes resolvesse as questões quando fosse necessário activar um conjunto solicito que lhe oferecesse a melhor oferta. Poderíamos pensar que a abordagem mais distanciada destes últimos tipos de negócio que têm aparecido, poderiam sofrer deste problema – quem é que é o meu agente de seguros? Alguém para quem eu liguei e não conheço. Penso, curiosamente, que esta abordagem tem sido suficientemente inteligente para combater essa falha através do uso de ferramentas tecnológicas (SMS, email, redes sociais) que permite estar sempre mais próximo do cliente, e portanto, diria que o perfil do cliente também será diferente, teríamos aqui também clientes mais clássicos e clientes mais modernos com outro tipo de necessidades, e acredito ter essencialmente um ónus menor, por exemplo, se um cliente quiser pagar menos vai procurar um tipo de seguro à distância desde que assuma uma bateria mínima de serviços que considere satisfatório. De alguma forma, podemos considerar que o ramo segurador, até pela panóplia de produtos que têm no mercado, eu penso que este ramo tem estado muito atento, pensando nas grandes seguradoras, há necessidade de ter um Marketing sempre mais relacional e menos comercial.

B.: Qual a importância da focalização da estratégia no Marketing Relacional quando se fala no ramo segurador?

Respondida anteriormente.

B.: Considera que seja importante as seguradoras incentivarem os seus mediadores a melhorarem o seu relacionamento com os clientes? Se sim, que acções devem adoptar?

C.P.: Eu acho que essa questão é fundamental. Nós estamos a falar de um negócio que normalmente está associado a situações de menos conforto, ou seja, em alguns casos o seguro é visto como um mal menor, portanto tem que ser feito, porque se é obrigado a tal, e para além disso, só se activa o seguro no caso de acontecer algum acidente, ou seja, uma situação desagradável, seja uma inundação, ou acidente, ou doença. Para ultrapassar esta conotação negativa que normalmente é atribuída às seguradoras carece claramente que a intervenção das pessoas que estão no terreno, consiga de alguma forma aliviar esta conotação negativa.

É fundamental de facto, que as empresas do ramo segurador incentivem. Isto de que forma: a base de partida para tudo isto é a qualificação. Ninguém consegue implementar nada se não estiver devidamente apetrechado dos instrumentos necessários àquilo que tem que fazer. Portanto, ter as pessoas no terreno sem terem as devidas qualificação e formação, não só sob o ponto de vista técnico como do próprio ponto de vista do Marketing Comercial, e com a introdução de conceitos muito associados ao Marketing de Relacionamento que permitam estabelecer precisamente essa relação para além de comercial, uma relação de parceria é uma questão fundamental. Em segundo lugar, não basta qualificar, obviamente que é preciso motivar, sejam incentivos financeiros ou não financeiros. Em suma, qualificar, motivar e garantir que haja instrumentos efectivos de motivação para que as pessoas que estão no terreno possam desempenhar a sua função com ânimo.

A questão da qualificação no Marketing Relacional, eu diria que tem que ser muito específica porque não nos podemos cingir ao mero conceito do Marketing na sua vertente mais clássica, do tipo do Marketing-Mix (4P's), aquela matriz muito base e que é muito utilizada, mas que obviamente carece de um progresso significativo quando entramos no campo do Marketing de Relações.

B.: Como vê a marca Allianz Portugal no que concerne à relação com os seus clientes?

C.P.: Eu fui cliente Allianz através de um mediador que trabalhava com diversas seguradoras (multi-marcas) no ramo automóvel salvo erro, e felizmente nunca necessitei de activar os seus serviços, mas eu diria que, partindo do pressuposto que estamos a falar de uma empresa com uma dimensão significativa e daquilo que eu tenho presente embora aqui obviamente, por via de um agente multi-marca, acaba por não ser exactamente o rosto da empresa, a ideia que eu tenho é que a Allianz de alguma forma tem implementados instrumentos que vão neste sentido daquilo que estivemos a conversar. Eu diria que há aqui uma proximidade muito grande entre aquilo que os grandes players estão a fazer no mercado. Nomeadamente ate com entradas de entidades externas no mercado nacional obriga a que de facto todos esse agentes estejam muito atentos aquilo que se está a fazer para

não perderem quota, mas especificamente em termos da Allianz não consigo detalhar mais do que aquilo que lhe estou a dizer.

B.: Considera o CRM uma ferramenta vantajosa para todos os mediadores de seguros, ou nem sempre se justifica? Porquê?

C.P.: Eu diria que o princípio do CRM é saudável, isto é genericamente falando eu não tenho dúvidas que o conceito CRM encaixa que nem uma luva nesta questão do irmos para além da mera relação comercial, ou seja, quanto mais informação eu tiver do meu cliente, obviamente que eu estarei melhor preparado para corresponder aquilo que são as suas necessidades. O problema do CRM é si não tem a ver com o conceito, tem a ver com o equilíbrio, que eu penso que as empresas têm sempre que fazer que é o custo-benefício. E as ferramentas CRM muitas vezes são onerosas e o que acontece é que nalguns casos as empresas, ou por desconhecimento ou porque adoptaram o CRM por uma questão de moda, ou porque não tem uma escala e uma dimensão significativa acaba por muitas vezes adoptarem essa ferramenta e não extrair as suas verdadeiras potencialidades. Portanto, eu diria que a partir de determinada dimensão é fundamental ter uma ferramenta destas, agora esta ponderação custo-benefício deve estar sempre presente. E podemos ter CRM mais arcaicos, que não tem que ser necessariamente tecnologia mais sofisticada. Uma folha de cálculo pode ser um bom princípio para uma ferramenta CRM, agora a questão importante é perceber o que é, perceber qual o objectivo de ter uma ferramenta dessas obviamente depois a partir daí é importante ter toda a equipa sintonizada para aquilo que se pretende não só para a recolha de informação como depois para a disseminação e utilização da própria. Este equilíbrio é muito importante, porque depois as pessoas quando compram e não utilizam ficam defraudadas e tendem a apelidar a solução de menos boa, quando efectivamente o problema não é da ferramenta mas da adaptação da empresa.

B.: Que características deve reunir um mediador, para que seja considerado necessário, o investimento numa ferramenta CRM?

C.P.: De base, todos os mediadores devem ter uma ferramenta destas por mais arcaica que seja, agora isto enquanto falamos de CRM convencional eu diria que há aqui questões que tem a ver com a capacidade financeira de investimento, a capacidade ao nível do pessoal dentro da organização para poder utilizar, isto é, quando falo capacidade do pessoal refiro-me essencialmente da sua qualificação e também ter uma dimensão que eu não lhe consigo precisar. A empresa terá que ter uma dimensão razoável para que esta ferramenta a partir de determinado patamar consiga efectivamente dar à empresa o tipo de resultados que pretende. E eu admito que por exemplo, e voltando um pouco atrás, embora eu ache que isso seja necessário para ambas as fatias de mediadores que vimos, eu não tenho dúvidas que estas últimas entradas no mercado dos e-mediadores (seguro-directo entre outros), e não tenho dúvidas que assentam claramente a sua actuação numa ferramenta CRM, porque é isso precisamente que lhes permite colmatar a boa utilização da pessoa que não existe, e portanto quando alguém liga para lá, a bateria de informação está bem presente, e é como se conhecessem o cliente desde o primeiro dia.

B.: Que acções, pode um mediador que não necessite de adquirir uma ferramenta CRM, realizar em substituição da dita ferramenta?

C.P.: O CRM na sua essência não é mais do que um sistema de informação, e portanto eu sou normalmente adepto de que a ferramenta aparece no fim da avaliação das necessidades que uma organização tem que fazer daquilo que precisa ao nível de sistema de informação. E eu começaria precisamente por aí, ou seja, se há um mediador que acha que não necessita de adquirir essa ferramenta tecnológica em si, pelo menos o que deve fazer é avaliar os princípios ao nível do fluxo da qualidade e do tipo de informação que precisa ter dos seus clientes, e daí construir o seu próprio sistema de informação, que como estávamos há pouco a dizer, pode ser uma folha de cálculo. O CRM pode ser construído em papel, agora estamos a falar de coisas completamente distintas e de dimensões completamente diferentes. A necessidade do CRM neste caso existirá sempre, podemos é não estar a falar da ferramenta tecnológica, agora ao nível da arquitectura do sistema de informação ao nível do princípio base que esta subjacente à funcionalidade dum CRM, eu acho que se um mediador acha que não necessite de adquirir uma ferramenta, deve, pelo menos, trabalhar a sua informação ao nível da arquitectura da estrutura da mesma, para que um dia mais tarde possa vir a ter o trabalho já feito, para passar para outro patamar de exigência e utilizar essa informação. Ou seja, mesmo sem uma ferramenta CRM é possível a um mediador trabalhar a informação dos seus clientes de uma forma muito similar.

B.: Que acções é que no seu entender são cruciais que um mediador de seguros mantenha com os seus clientes?

C.P.: Eu acho que aqui há uma questão que é fundamental, e sobretudo voltando aquela vertente da conotação ou do ambiente negativo que normalmente está subjacente ao ramo segurador que é um acompanhamento muito próximo daquilo que os seus clientes efectivamente necessitam, e eu quando digo acompanhamento não me estou a cingir só aquela situação onde o cliente necessita de activar o seu seguro. É preciso ir mais além disso, e sobretudo neste contexto de restrição financeira, o acompanhamento antecipado ao nível da revisão de preços, ao nível da manutenção de preços, ao nível da manutenção de preços e da oferta de uma melhor solução que lhe traga outro tipo de coberturas, um conjunto integrado de ofertas dos diversos ramos seguradores que existem, o benefício desse tipo de ofertas integradas, há aqui um conjunto de pequenas grandes tarefas que de alguma forma permitem manter o cliente fidelizado. Eu diria que o contacto com o cliente tem que ser periódico, com uma frequência muito mais elevada do que normalmente estão associados estes contactos, nomeadamente, alguns destes contactos acontecem no momento de revisão do contracto. O contacto deve ser sempre pertinente, não massacrando, mas sempre que haja possibilidade de melhorar o tipo de relacionamento comercial com o cliente. Eu penso que as empresas devem ter um tipo de intervenção antecipada, porque o mercado, de facto, hoje está a proliferar e porque há um conjunto de players que têm os preços muito agressivos, e como tal esta questão de não perder o contacto com os clientes é muito importante.

É muito fácil hoje perder-se um cliente, aliás, a própria lei, tal como está, basta não pagar o seguro que ele anula por si. Hoje, até por uma questão de alguns euros, se “me” oferecem as mesmas coberturas a um preço mais barato, e a única coisa que “tenho” que fazer é deixar de pagar o seguro actual para pagar o novo, o mediador tem que ter argumentos para que o cliente não proceda a esta troca.

B.: Considera que uma boa relação com os clientes está na base do crescimento da empresa?

C.P.: Sempre. Eu acho que essa é uma verdade absoluta do Marketing. Não sou apologista de que o cliente tem sempre razão, de uma forma universal, mas eu diria que é preciso transmitir-lhe essa ideia. Mesmo quando não tem razão é preciso dar-lhe ideia que de facto as suas sugestões são pertinentes, as suas críticas são pertinentes, a sua abordagem é pertinente, obviamente não violando alguns princípios que as empresas têm dentro daquilo que é a sua actuação, eu diria que esta questão de manter uma boa relação com o cliente, neste conceito de parceria, eu “gosto” muito de enfatizar o conceito de parceria, porque eu quando me sinto parceiro dum fornecedor, ou de alguém que me presta um serviço, eu muito dificilmente, serei tentado a mudar-me, porque a relação que se estabelece não é meramente comercial... é de confiança e a confiança hoje neste mundo muito agressivo do ponto de vista da oferta, é um factor muito importante para optarmos por negócios que adquirimos.

B.: De que forma o Marketing Relacional pode ser uma vantagem competitiva para o sector?

C.P.: Há aqui um conjunto de razões que já formos referindo ao longo da conversa, que permitem claramente perceber que a questão do Marketing Relacional neste sector. Há negócios que tendem até para o “emocional”... Vejamos, “eu” tenho um seguro mas só preciso dele ou se tiver um incêndio em casa, ou uma inundação, ou um acidente de automóvel, ou se tiver um problema... ou seja, este sector, não exagerando, nem querendo entrar numa comparação exagerada, mas é quase como uma actividade do sector funerário. Nos estamos perante negócios que não predispõem as pessoas para que, voluntariamente possam aderir ao mesmos, e das duas uma, ou existem uma lei que obriga, e portanto “eu” aí tento minimizar os meus custos, e otimizar ou maximizar os meus ganhos, ou então eu de livre vontade diria que não faço o seguro. Portanto, ou há uma relação que permite quebrar este status das coisas, ou então, eu diria que é muito difícil, que alguém por sua livre iniciativa vá compara produtos de forma continuada para cobrir tudo e mais alguma coisa.

O caminho do relacionamento, e as ferramentas hoje são fantásticas, o CRM não é uma coisa nova, tem já algumas décadas, mas eu diria que os potenciais do CRM, hoje, nomeadamente através da internet (que não tem mais do que 15 ou 16 anos), no entanto eu diria que ainda estamos no caminho de desbravar instrumentos.

A entrevista terminou!

Muito obrigada, sem a sua cooperação esta investigação não seria possível.

10.9. ANEXO IX – ENTREVISTA DR. JOSÉ LUÍS REIS

O meu nome é Bruna Isabel Ferreira e sou mestranda em Gestão de Marketing no IPAM de Aveiro. A elaboração da minha Tese centra-se num Projecto Profissional, cuja temática é: “A Utilidade da ferramenta CRM para o Mediador Allianz Horta Ferreira”. A sua colaboração nesta breve entrevista é de extrema relevância para a concretização deste meu trabalho académico.

Bruna: Tentando fazer um ponto da situação da actividade mediadora em Portugal, como caracterizaria a situação de um modo geral?

José Reis: Depende da dimensão das empresas e dos mediadores porque a relação hoje é muito próxima entre quem faz a mediação na companhia de seguros, e a organização em causa que seja enfim, uma entidade ou uma pessoa individual. E hoje a banca também tem uma importância muito grande nisso, até porque os mediadores, muitas vezes são recomendados, ainda noutro dia me aconteceu uma situação desse género, fui fazer um seguro e até não estou muito satisfeito com o mediador de umas das seguradoras com quem trabalho, e acabei por “arrasto” pela própria banca, ficar com esse mediador, coisa que não é propriamente a mais simpática.

B.: Qual a importância do Marketing Relacional na estratégia de uma organização/empresa?

J. R.: Hoje há muitas empresas que ainda nem sequer perceberam bem essa mudança do paradigma do relacional relativamente ao transaccional. A maioria das empresas não tem isso ainda enraizado sequer. Portanto é uma perspectiva muito transaccional e não relacional. Porque o relacional é a longo prazo, e relações a longo prazo obrigam a utilização de ferramentas diferentes daquelas que utilizam na relação transaccional. E quando pensamos nos clientes, na fase de aquisição, de retenção e de recuperação, e no conjunto de ferramentas que estão associadas a isso, muitas organizações não tem ainda qualquer capacidade de resolver esse tipo de problemas. Basta pensar por exemplo, que as empresas não têm sistema de gestão de reclamações, devidamente consubstanciado em termos de qualidade. O caso das mediadoras é típico e há outros também. E por isso acho que estamos muito longe de ter atingido um estágio de desenvolvimento que seja útil para as empresas em termos de que o que elas fazem com o marketing relacional. Estamos muito longe.

B.: Como é que no seu entender, as seguradoras encaram actualmente o Marketing Relacional?

J. R.: Eu não posso falar pelas seguradoras, eu só posso dizer o que acho enquanto cliente. Mas por aquilo que tenho percepcionado que elas fazem, a relação das seguradoras é feita através dos mediadores. E os próprios mediadores, enfim, muitos deles, têm uma sobrecarga de trabalho imensa, e não são proactivos, isto é, eles estão sempre à espera que sejam os clientes a ir atrás deles, e isso não é relacional. No fundo é reagir aquilo que o cliente pretende, e às vezes mal. E por isso, isso não é algo que esteja consubstanciado por parte das seguradoras. Eu sou cliente, a nível empresarial de três seguradoras. Ainda há pouco tempo fiz uma modificação de uma serie componentes de uma

companhia para outra. A oferta foi melhor por uma outra companhia. E a nível pessoal, como todos nos, temos seguros pessoais, quer seguros de habitação. Também tenho uma relação com três companhias de seguros e é o que eu digo, é sempre uma relação complicada, porque parte sempre do cliente a iniciativa, quando devia ser o contrário. As seguradoras deviam ser mais proactivas.

B.: Qual a importância da focalização da estratégia no Marketing Relacional quando se fala no ramo segurador?

J.R.: É preciso que as seguradoras tenham estratégias de relacionamento com os clientes, coisa que está muito longe de acontecer ainda. Qual é a relação que têm? Cobrança essencialmente. Recebemos cartinhas dois meses antes, para se cobrar o seguro, e caso não se pague ele será desactivado. Ponto. Não têm relação nenhuma, ou então, quando nós temos um acidente contactamos. Nunca há uma companhia de seguros, que através do mediador faça uma sugestão de melhoria de preço. Nunca me aconteceu isso. É evidente que há uma conotação muito negativa. Quando temos uma situação, quer de um seguro automóvel, que de um seguro de crédito habitação, de acidentes pessoais ou mesmo um seguro de saúde, normalmente o que acontece, é sempre o cliente que toma a iniciativa. Isso não é propriamente a melhor solução. Muitas vezes, o próprio é que toma a iniciativa porque vê na concorrência que está a ter um seguro demasiado dispendioso, e só nessa altura é que muitas vezes a própria empresa diminui o prémio. O que está absolutamente errado. Deviam ser as companhias de seguros a fazer esse trabalho.

B.: Considera que seja importante as seguradoras incentivarem os seus mediadores a melhorarem o seu relacionamento com os clientes? Se sim, que acções devem adoptar?

J. R.: É preciso explicar aos mediadores o que é o Marketing Relacional.

Em primeiro lugar é preciso que as companhias de seguros saibam o que é o Marketing Relacional, muitas delas não sabem. Vivem muito centrados no produto. Têm um produto para vender e tentam vender tudo. Hoje tentam vender desde um fundo de investimentos até a um seguros se acidentes pessoais com a mesma ferramenta. Isto é, o mediador tem aquilo para vender e vai vender, e isso não é propriamente relacional, é transaccional. É focado na venda e no produto.

A falha está na própria infra-estrutura das empresas-mãe, que têm uma grande dificuldade em encontrarem caminhos para o Marketing Relacional.

B.: Como vê a marca Allianz Portugal no que concerne à relação com os seus clientes?

J. R.: Sou cliente Allianz e apanhei a Allianz através de um mediador que passou de uma empresa para outra. E fui atrás do mediador, não estou na Allianz porque a Allianz me ofereceu coisas melhores do que as outras. Foi porque o mediador saiu de uma empresa e eu confiava nesse mediador. E o único seguro que tenho com a Allianz é um seguro automóvel, não tenho mais nenhum seguro lá.

A Allianz não tem praticamente nenhuma relação comigo enquanto cliente. Faço tudo com o mediador, nem me relaciono com a Allianz. Só recebo as cartas, geralmente para pagar. Não recebo mais nada. Ah, e um livro imenso que não serve para coisa nenhuma, porque ninguém abre aquele livro. É um custo que eles têm, mas é obrigatório, em princípio pela lei, por isso é que eles fazem isso.

B.: Considera o CRM uma ferramenta vantajosa para todos os mediadores de seguros, ou nem sempre se justifica? Porquê?

J. R.: O CRM como ferramenta em si não serve para coisa nenhuma se não existir um princípio associado à utilização do sistema, e por isso, seria importante se o CRM fosse trabalhado enfim, numa perspectiva da gestão do relacionamento. E não como uma ferramenta em si, porque até o e-mail pode servir para gerir a relação com o cliente. O problema é que o CRM é muito mais do que isso, (...), permite também compreender o perfil do próprio cliente, e por isso, esse problema, é um problema, que, de certeza absoluta, não está resolvido nas companhias de seguros. Elas não são proactivas com os clientes. Por isso a utilização do CRM está muito longe de se tornar uma realidade para as companhias de seguros. Agora, ela é vital. Não sei é quando é que vai acontecer.

B.: Que características deve reunir um mediador, para que seja considerado necessário, o investimento numa ferramenta CRM?

J. R.: Isto não pode partir do mediador, quanto a mim. Isto tem que partir da empresa. O mediador tem que cumprir regras, e as regras se efectivamente são da utilização de sistemas de gestão de relacionamento de clientes, enfim, todas essas componentes de gestão de relacionamento estão consubstanciadas numa ferramenta, muito bem, se não estão, aparentemente os sistemas que existem não estão a ser utilizados, porque o que nos temos de interacção com os mediadores não é enfim, fruto de uma gestão de relacionamento de clientes.

Deve ser a seguradora a investir nesta ferramenta CRM. A maioria das seguradoras são multinacionais, porque são essas que têm dimensão para estar no mercado. Cada vez menos temos seguradoras de pequena dimensão, e elas têm que ter uma estrutura por parte da empresa mãe, que depois se dissemina, por diferentes parceiros nos países que têm os seus agentes / mediadores. Penso que essa é a filosofia de gestão das empresas, e as seguradoras não são diferentes.

B.: Que acções, pode um mediador que não necessite de adquirir uma ferramenta CRM, realizar em substituição da dita ferramenta?

J. R.: O e-mail. Têm que ter um sistema flexível de interacção, terem conhecimento, primeiro daquilo que têm para oferecer, perceber os clientes e o seu perfil, e naturalmente conjugar uma coisa e outra. Porque um cliente que tem um determinado perfil, tem naturalmente que ter um produto que se lhe adequa. Hoje em dias, as companhias de seguros têm que fazer aquilo que faz a banca, a banca agilizou e esta cada vez a agilizar mais a relação com os clientes. Começou naturalmente com a banca, o *privet*, porque tem menos clientes e a relação é muito mais próximo, mas está no retalho a fazer isso também. A banca começou a aproximar-se muito mais. Por outro lado, criou ferramentas que as companhias de seguros ainda não criaram, que são as ferramentas de *home banking* que as companhias de seguros poderiam ter associadas aos seus clientes, com páginas de acesso a informação dos próprios clientes, tipo um portal. E tudo isso é uma coisa que ainda esta longe de acontecer. E nós enquanto clientes não sentimos nada disso. Quer clientes empresariais, que clientes individuais. Para fazer um pedido de participação de sinistro, por exemplo, as coisas ainda estão muito arcaica. E atenção porque hoje as

companhias de seguros representam uma fatia muito importante da nossa economia em termos de valores e volume de negócio e que se reflectem em muitos produtos (de investimento, por exemplo). Não é só a questão dos acidentes, e tudo o que está associado a seguros de crédito, é também esses investimentos que as companhias hoje oferecem aos clientes e tudo isso devia estar num portal, com login e password e disponível para interacção. E por isso é que nós, quando chegamos a uma determinada idade, e é o meu caso, eu tenho relação com muitas companhias (AXA, Groupama, Allianz, BES e Tranquilidade), veja a quantidade de informação que deveria estar toda reunida num portal. Mas como vemos, está muito longe de isso acontecer.

B.: Que acções é que no seu entender são cruciais que um mediador de seguros mantenha com os seus clientes?

J. R.: Um Mediador tem que ser mais proactivo não pode só reagir, ele tem que interagir com os clientes, tal como faz um gestor de conta num banco. Com as companhias de seguros isso não acontece, é muito diferente a relação. A relação que eu tenho com as companhias de seguros parte de mim a iniciativa. E deveria ser o contrário.

B.: Considera que uma boa relação com os clientes está na base do crescimento da empresa?

J. R.: Sim, mas isso é inquestionável! As empresas vivem dos clientes e se não os conseguem manter eles passam para a concorrência. E depois são muito difíceis de recuperar. E por outro lado, as empresas hoje vivem muito do cross-selling, isto é, vendem um produto, se o cliente fica satisfeito compra outros produtos. Por isso o cross-selling funciona e o up-selling também. Porque uma coisa é comprar produtos porque são da mesma linha, e outra coisa é comprar produtos com valor acrescentado para ambas as partes. Por isso, isso hoje é vital para a segurança das empresas.

B.: De que forma o Marketing Relacional pode ser uma vantagem competitiva para o sector?

J. R.: O Marketing Relacional é uma vantagem competitiva para todos os sectores. Nós, enfim, sabemos hoje no marketing que o paradigma que tivemos durante alguns tempos, porque basta olhar para as definições do marketing, basta entrar numas páginas (websites) da Associação Americana de Marketing, que é a maior associação do mundo de profissionais de Marketing, e ver o que foi a evolução da própria definição do Marketing. E percebe-se que nós passamos dum Marketing Transaccional para um Marketing Relacional, e enfim, alguns fenómenos que foram acontecendo, ao longo do tempo, levaram a que isso acontecesse. Nos hoje temos tudo à distância de um “clique” o que significa que mudamos muito mais rapidamente de fornecedores dos nossos serviços e produtos, e por isso as empresas tem que estar atentas a isso, e tem que haver uma gestão da relação no tempo e não no momento de transacção. E isso é vital, quem não o faz evidentemente que tem problemas, e vai ter problemas no futuro.

A entrevista terminou!

Muito obrigada, sem a sua cooperação esta investigação não seria possível.

10.10. ANEXO X – ENTREVISTA DR. CARLOS BRITO

O meu nome é Bruna Isabel Ferreira e sou mestranda em Gestão de Marketing no IPAM de Aveiro. A elaboração da minha Tese centra-se num Projecto Profissional, cuja temática é: “A Utilidade da ferramenta CRM para o Mediador Allianz Horta Ferreira”. A sua colaboração nesta breve entrevista é de extrema relevância para a concretização deste meu trabalho académico.

Bruna: Tentando fazer um ponto da situação da actividade mediadora em Portugal, como caracterizaria a situação de um modo geral?

Carlos Brito: Sinceramente, isto da situação da actividade mediadora, é um assunto que me escapa totalmente, e aqui não lhe posso dizer nada.

B.: Qual a importância do Marketing Relacional na estratégia de uma organização/empresa?

C.B.: O Marketing em geral ensina-nos a vender, a vender bem, a ganhar dinheiro, obviamente, mas é muito virado para a venda, é aquilo a que nós chamamos – o Marketing Transaccional. Portanto toda a parte da segmentação, do posicionamento, depois o Marketing Mix (o produto, o preço, a promoção e distribuição), enfim, ser for uma empresa de serviços como é o caso da actividade mediadora, têm mais três variáveis – as pessoas, os processos e o suporte físico, e tudo isto é virado para a venda. Ora aquilo que nós sabemos hoje, é que mais do que vender, ou seja, para além de vender, que é fundamental, as empresas devem procurar fidelizar os seus clientes, devem procurar manter os seus clientes, e há imensos estudos que mostram que vale a pena, até do ponto de vista económico para as empresas, é mais rentável manter um cliente do que estar permanentemente a arranjar clientes novos. Ora o Marketing Relacional serve exactamente para isso, serve para, trabalhando relações com os clientes, procurar manter com eles um relacionamento de médio e longo prazo, de uma forma eficiente e rentável.

B.: Como é que no seu entender, as seguradoras encaram actualmente o Marketing Relacional?

C.B.: Eu vou-lhe falar como consumidor. Eu acho que começam a encarar o Marketing Relacional como deve ser, ao contrário daquilo que aconteceu no passado. As seguradoras, creio que tradicionalmente, não têm uma abordagem de Marketing Relacional, verdadeiramente a única coisa que têm para manter clientes é amarra-los com um contrato, o que é muito pouco. Depois há aqueles contrato com umas letras pequeninas que o cliente não sabe, e depois o cliente tem uma chatice, e enfim, acaba muitas vezes por ter mais problemas com a seguradora, do que efectivamente com o verdadeiro dano que teve. E portanto eu diria, que nunca houve um verdadeiro cuidado em tratar bem e satisfazer bem o cliente, numa perspectiva de Marketing. Penso no entanto que as condições se estão a alterar, até porque com a concorrência mais forte, a informação é maior, e portanto é preciso começar a tratar um pouco mais da relação com os próprios clientes.

B.: Qual a importância da focalização da estratégia no Marketing Relacional quando se fala no ramo segurador?

C.B.: É importante. E alias, deixe-me dizer-lhe, há dois tipos de produtos ou serviços, por assim dizer. Vamos pensar em produtos, há produtos que são muito indiferenciados, é aquilo a que nós chamamos uma *commoditie* (a água por exemplo), e depois há produtos diferenciados, aquilo que nós sabemos é que a hipótese de aplicar uma estratégia de Marketing Relacional em produtos tipo *commodities* é relativamente mais difícil, porque numa *commoditie* aquilo que as pessoas querem é o preço. Enquanto o Marketing Relacional não trabalha tanto pelo preço mas mais pela satisfação. Isto é verdade quer na área dos produtos quer na área dos serviços, e também há serviços que são mais *commodities* do que outros. Por exemplo na área bancária, para nos aproximarmos do sector segurador... na área bancária, por exemplo um depósito à ordem é uma *commoditie*, e tanto me serve a CGD como o BES. São produtos muito estandardizados, há muitos produtos financeiros na banca que são iguais em todo o lado, e portanto onde é que está a diferença, é no juro. A hipótese de fazer um verdadeiro Marketing Relacional é mais pequena. Onde é que sobra espaço? Naqueles produtos financeiros mais diferenciados. Na área seguradora, a minha percepção é que há algo parecido. Penso que um seguro automóvel, coisas de facto muito correntes, provavelmente aí o cliente vai escolher é pelo preço, aliás, não e por acaso que nós vemos a OK Teleseguro, a Logo, etc., em que aquilo que oferecem é o preço, e chegamos aí e pensamos “isto é tudo igual, portanto vou optar pelo mais barato”. Onde é que sobra espaço para uma verdadeira abordagem de Marketing Relacional, de procurar satisfazer o cliente, trabalhar a relação, etc., é em produtos seguradores mais diferenciados. Eventualmente até no segmento empresarial as hipóteses sejam maiores, integrando até outro tipo de serviços, quase diria de consultoria, em que o cliente deixa de olhar só para o preço, e portanto a hipótese de trabalhar a relação começa a ser maior.

B.: Considera que seja importante as seguradoras incentivarem os seus mediadores a melhorarem o seu relacionamento com os clientes? Se sim, que acções devem adoptar?

C.B.: Considero essencialmente naqueles produtos seguradores mais diferenciados. Porque é aí que têm campo de manobra para trabalhar a relação. Relativamente às acções que devem tomar, acho que são três: primeiro procurar customizar o seguro, vendendo uma coisa à medida do cliente, em segundo lugar, co-criando valor, o que é isto, é envolvendo o cliente na própria concepção do seguro, terceiro lugar, adicionando serviço, nomeadamente outros serviços, admita por exemplo que eu sou uma empresa e quero um seguro contra roubo e incêndios, a própria seguradora, ou uma empresa relacionada, pode-me oferecer serviços de consultoria, que me dizem como é que para além do seguro, eu posso minimizar o risco da minha empresa ser roubada, e quem diz a empresa diz a casa. Veja bem, eu tenho um seguro de recheio e nunca veio cá ninguém fazer-me uma proposta melhor, para diminuir o prémio. Uma seguradora que faça isso, eu dou valor, e não vou olhar só para o preço quando tiver uma proposta concorrente.

B.: Como vê a marca Allianz Portugal no que concerne à relação com os seus clientes?

C.B.: Conheço de nome só, nunca tive qualquer experiência com a Allianz, e não me sinto habilitado a responder a esta questão.

B.: Considera o CRM uma ferramenta vantajosa para todos os mediadores de seguros, ou nem sempre se justifica, porquê?

C.B.: CRM enquanto soluções electrónicas, certo? Ok! Há muitas soluções de CRM. Considerando que o CRM é uma solução electrónica que envolve Tecnologias de Informação e Comunicação, de apoio à gestão de relações com clientes, há soluções que podem ser extremamente caras, assim como podem haver soluções que são mais, enfim, mais baratas. E quando digo caras ou baratas, não me refiro só ao custo de implementação do CRM, mas sim mantê-lo. O CRM a funcionar bem assenta muito em bases de dados. Se você não tem a base de dados actualizada, deitou o dinheiro fora, e portanto ao fim de um mês, ou dois ou um ano, a base de dados está desactualizada, e todo o dinheiro que gastou já não serve para nada. E portanto, há soluções que implicam algum investimento, e claro um custo de manutenção. Eu acho que utilizar ferramentas electrónicas é bom, até porque nós hoje lidamos com muitos clientes, e precisamos de muita informação sobre cada um deles, e ter isso escrito num papel é inviável. E portanto quando me pergunta se considero uma ferramenta vantajosa, eu considero com duas ressalvas, primeiro, procure que a solução que arranje seja adequada ao mediador em causa, isto é, não proponha uma solução de CRM demasiado pesada para as necessidades dele, e em segundo lugar não se esqueça que uma solução CRM não lhe resolve os problemas todos, o CRM não é mais do que uma ferramenta ao serviço do Marketing Relacional, e não é o Marketing Relacional em si. Porque há muitas empresas que confundem isto, têm uma solução CRM e pensam que só isso já lhes dá as relações com os clientes, é a mesma coisa que eu comprar um Ferrari e pensar que já sou um piloto de F1.

B.: Que características deve reunir um mediador, para que seja considerado necessário, o investimento numa ferramenta CRM?

C.B.: Eu acho que deve ter um mínimo de negócio, um mínimo de diversificação do negócio, e digamos uma boa carteira, e se forem mais os clientes organizacionais ainda é mais importante do que clientes particulares. O cliente organizacional tem informação que nos interessa sobre uma empresa, e é muito mais importante do que um cliente particular. Num cliente particular interessa-me saber o nome, a morada, enfim, meia dúzia de coisas, numa empresa há portanto, o ramo de actividade, há todo um conjunto de informações como o nome do director de produção, do director financeiro, da secretaria do director financeiro, do director geral, há ali todo um conjunto de informação importante. Portanto, eu diria que depende muito da carteira do mediador, do volume de negócios, e do facto de ter ou não clientes empresariais, que neste caso acho que é mais importante ainda.

B.: Que acções, pode um mediador que não necessite de adquirir uma ferramenta CRM, realizar em substituição da dita ferramenta?

C.B.: Faz a mesma coisa mas à mão! Eu há 25 anos atrás, ainda não tinha ouvido falar de CRM, dava formação para vendedores, e dizia-lhes que tinham que ter uma ficha de cliente, e quando dizia uma ficha de cliente, estava a falar de um cartão, algo físico, e nesse papel, devia constar não só aquilo que

os clientes comprem e encomenda, mas também todo o historial, se houve reclamações, se houve chatices, se houve atrasos nos pagamentos, e até pequenos pormenores que às vezes o cliente fala e diz, e que vale a pena ir para a ficha... Isso já era um CRM! Só que em papel. Portanto se me diz que o mediador não tem hipóteses, tudo bem, se não tem hipóteses é porque provavelmente não tem uma carteira de clientes que o justifique, mas tem de alguma forma que manter um registo não informático, mas em papel sobre os seus clientes, porque se mete tudo na cabeça, ele vai-se esquecer de alguma coisa.

B.: Que acções é que no seu entender são cruciais que um mediador de seguros mantenha com os seus clientes?

C.B.: Primeiro não queria que me andasse sempre a chatear, portanto uma boa gestão de relações com clientes, não significa andar sempre a chatear, sempre a ligar todos os dias ou a mandar e-mails. E depois também tem a ver com uma especialidade do Marketing, que é o Marketing de Permissão, que passa por abordar o cliente sem ser intrusivo, portanto, a última coisa que eu queria era isso. Segundo, queria que o meu mediador se lembrasse de mim, dando-me soluções não só em termos de preço mas também em termos de coberturas de riscos, em que eu visse que ele estava atento ao meu caso. Ligava-me e propunha-me um seguro com melhores coberturas de riscos e melhor preço, sem ser eu a pedir-lhe, foi ele que tomou a iniciativa. Ele se fizesse isto uma vez, de vez em quando, eu ficava feliz. Eu tenho um mediador há 20 anos que nunca fez isto.

B.: Considera que uma boa relação com os clientes está na base do crescimento da empresa?

C.B.: Absolutamente! Veja, uma má relação com os clientes, eu diria que a empresa os vai perder. Portanto limita desde logo a capacidade de crescimento e a rentabilidade da empresa.

B.: De que forma o Marketing Relacional pode ser uma vantagem competitiva para o sector?

C.B.: É exactamente por isto que lhe disse, porque lhe permitindo trabalhar relações com clientes, principalmente com um determinado tipo de clientes, e para determinado tipo de produtos seguradores, permite-lhe o quê, manter clientes durante mais tempo, o que significa que aumenta o negócio, e eventualmente reduzindo custos da empresa, porque se eu tenho que arranjar um cliente novo, vou ter que investir na prospecção de mercado, etc., e portanto se eu vou trabalhar a relação com os clientes, mantenho-os, aumento o potencial do negócio, e proporcionalmente baixo os custos. Portanto eu acho que é absolutamente fundamental. Mas volto a repetir, é ainda mais fundamental para determinados tipos de clientes e determinado tipo de seguros. e quais são os clientes, é importante para todos, mas eu diria que mais os clientes empresariais que são mais complexos, e para seguros menos estandardizados onde eu tenho possibilidade de diferenciar.

A entrevista terminou!

Muito obrigada, sem a sua cooperação esta investigação não seria possível.