

IBM Institute for Business Value

# Pontos de interação poderosos

*Dizendo adeus ao canal*



---

## IBM Institute for Business Value

O IBM Global Business Services, através do IBM Institute for Business Value, desenvolve idéias estratégicas com base nos fatos para executivos seniores acerca de problemas fundamentais dos setores público e privado. Este relatório executivo é feito com base em um estudo detalhado pela equipe de pesquisa do Instituto. Ele é parte de um compromisso contínuo do IBM Global Business Services de fornecer análises e pontos de vista que ajudam as empresas a gerar valor para seus negócios. Entre em contato com os autores ou envie um e-mail para [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) para mais informações. Estudos adicionais do IBM Institute for Business Value podem ser encontrados em [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv).

## Sobre o I.VW da Universidade de St. Gallen

O I.VW (Instituto de Economia de Seguros) é um centro de pesquisa universitário líder na Europa para tópicos de gerenciamento de riscos e seguros. Há mais de 50 anos, as suas atividades se concentram em tendências de monitoramento e desafios estratégicos do setor de seguros. Além da pesquisa e ensino científicos, o I.VW realiza com freqüência excelentes programas de educação executiva em nível internacional.

---

*Por Christian Bieck, Mareike Bodderas, Peter Maas e Tobias Schlager*

**Se as seguradoras falam sério** quando dizem estarem se aproximando de seus clientes, elas devem abandonar o desenvolvimento convencional de estratégia de “canal” e, em vez disso, concentrar-se nas interações de qualidade. Com base nas contribuições de mais de 21.000 clientes em 20 países, acreditamos que as seguradoras precisam criar um mix de interação que atraia seus públicos-alvo específicos. Para saber o que é importante, as seguradoras precisam adotar uma abordagem diferente de segmentação de seus clientes – uma com base em dados psicográficos, não demográficos.

Em janeiro de 2010, o IBM Institute for Business Value publicou o “Atender as demandas dos clientes inteligentes”, um estudo concentrado nos clientes de varejo<sup>1</sup>. “As regras do mercado de varejo estão mudando dramaticamente”, diz o autor, cujas descobertas principais são a mudança de um mercado de vendedores a um mercado de compradores e o aumento consistente das expectativas dos clientes.

Essas descobertas devem preocupar o setor de seguros? Acreditamos que sim. Assim como no mercado geral de varejo, as regras dos mercados de serviços financeiros também estão mudando, à medida que bancos e seguradoras descobriram as conseqüências da crise financeira de 2008. Enquanto que, há trinta anos, os agentes de seguradoras, corretores e, em um nível menor, o correio convencional, eram os únicos canais de comunicação utilizados para pesquisar e vender seguros, hoje, há muitos pontos de interação diferentes que os clientes preferem e que as seguradoras podem oferecer. Essas escolhas estão relacionadas sobre *com quem* interagir

– a seguradora diretamente, agentes de seguradoras, call center, consultor bancário, corretores e até mesmo grupos de afinidade – e *qual meio* utilizar para a interação – contato direto, telefone, mídia escrita e Internet, através de um navegador ou smartphone.

Como as seguradoras decidem quais dessas opções variadas oferecerão aos seus clientes? Quais opções os clientes preferem? Essas são as perguntas que os líderes de seguro têm nos perguntado desde que publicamos o documento “Confiança, transparência e tecnologia” há três anos – um estudo onde mostramos primeiramente que a complexidade dos perfis dos clientes de seguro está superando os modelos tradicionais de segmentação<sup>2</sup>. Em 2010, com base nos resultados desse estudo e estudos anteriores, lançamos o maior estudo global de seguros já realizado pelo IBM Institute for Business Value, entrevistando mais de 21.000 clientes em 20 países para saber como eles se conectam com suas seguradoras (consulte a Figura 1).

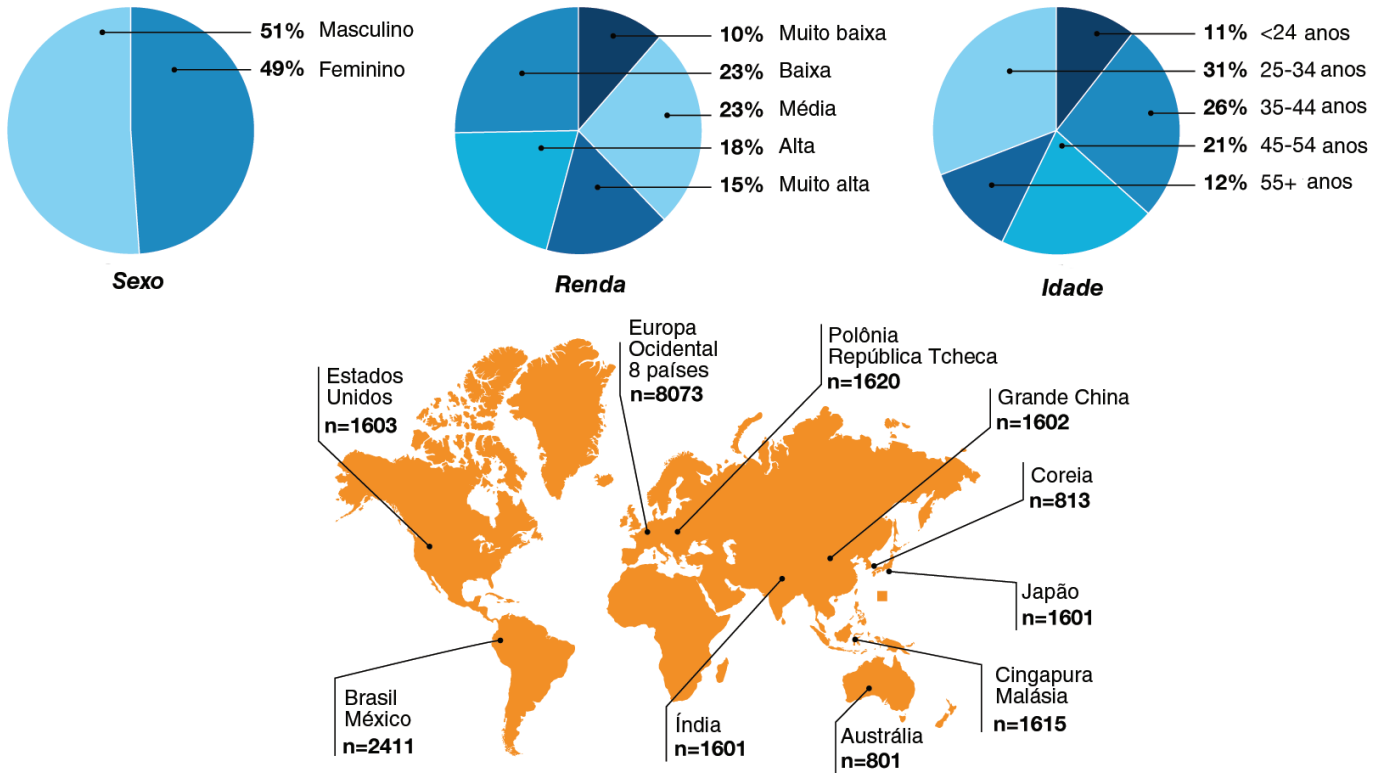


Figura 1: A amostra da pesquisa inclui participantes de todo o mundo.

Quando se pensa sobre como se conectar com os clientes, as seguradoras- e consultores-, muitas vezes, falam sobre a “estratégia de canal”, mas esta terminologia é a indicadora do problema. Um “canal” implica uma comunicação unilateral da seguradora ao cliente e, atualmente, os clientes não pensam dessa maneira. Talvez a mensagem mais forte de nossa pesquisa é a de que os clientes não querem que as informações sejam transmitidas por canal;

eles querem acessá-las. Eles querem interagir com seus provedores. Neste documento, falaremos sobre pontos de interação. Conectar-se com a seguradora por telefone é um ponto de interação, assim como os e-mails para os corretores, reuniões para os agentes de seguradoras e até mesmo a navegação em um website de um agregador que forneça comparações de seguro independentes.

O que mais aprendemos entrevistando esses 21.740 clientes?

- Está cada dia mais difícil satisfazer e manter clientes e estes por sua vez, geralmente, não confiam no setor de seguros. Como relatamos em estudos anteriores, acreditamos que sem iniciativas específicas do setor de seguros para mudar esta percepção, ela não mudará<sup>3</sup>.
- Os clientes preferem escolhas de pontos de interação. Enquanto não houver um substituto comparável para o seguro, os clientes podem e trocarão de seguradora se seus pontos de interação preferidos não estiverem disponíveis.
- Apesar da visão comum de que a web é muito importante, muitas vezes, os clientes preferem a interação pessoal. O seguro ainda é um produto que conta com a confiança pessoal – as pessoas querem comprar de pessoas. Nossa pesquisa indica que as interações pessoais – com agentes de seguradoras, corretores ou consultores bancários – geram maior fidelidade e, principalmente, maior receita por cliente.

O seguro passou de um mercado de vendedores para um de compradores. Mesmo que os clientes modernos estejam dispostos a comprar, nem tudo está relacionado ao preço, conforme o mito predominante. As seguradoras também precisam oferecer serviços de qualidade e chegar aos clientes com a combinação correta de interação.

---

*Os clientes não querem que as informações sejam transmitidas por canal; eles querem interagir com seus provedores.*

---

---

### Metodologia de pesquisa

Para esse estudo, o IBM Institute for Business Value e o Instituto I.VW de Economia de Seguros da Universidade de St. Gallen, Suíça, reuniram as respostas de 21.740 clientes de 20 países. O tamanho da amostra foi de 800 participantes por país. Em alguns dos mercados maiores, reunimos características demográficas adicionais como região/ estado e etnia; nesses mercados, dobramos o tamanho da amostra para 1.600 participantes. A pesquisa foi realizada on-line, com cotas que garantiam uma seção representativa da população total.

Para determinar a utilização de e a atitude em relação aos pontos de interação de seguro, nós nos concentramos nas pesquisas recentes e compras dos últimos cinco anos, fazendo com que os participantes avaliassem os canais utilizados em diversas dimensões. Além disso, perguntamos sobre a utilização futura de canais, com perguntas específicas sobre a utilização de novas mídias, incluindo smartphones e mídias sociais.

Uma pergunta específica de antemão sobre o tipo de seguro nos permitiu avaliar os seguros de vida e outros separadamente. O seguro de saúde foi excluído devido às grandes variações nacionais no modo como a interação ocorre neste subsetor. A pesquisa foi orientada aos clientes e concentrada exclusivamente no seguro de varejo.

---



## Aproximando-se do cliente

### O desafio do crescimento

Nos primeiros anos do milênio, a redução e a consolidação de custos foram os principais enfoques da maioria das seguradoras. As proporções de custos caíram enquanto a concentração industrial aumentou muito, alimentada pela forte capitalização e por uma onda desmutualizações<sup>4</sup>.

Desde 2007, o enfoque mudou. Em termos reais, os prêmios de seguro caíram pela primeira vez desde 1980, caindo 3,8% globalmente em 2008 e 1,1% em 2009. (Entretanto, em geral, a forte queda das economias industrializadas foi atenuada pelo crescimento dos mercados em desenvolvimento, com a China liderando com crescimento de 14,6% em 2009).<sup>5</sup> Ao passo que a lucratividade – principalmente em Propriedades e Acidentes – permaneceu estável nesse período, os CEOs do mercado de seguros agora estão perguntando: Como podemos crescer?

Para 90% dos CEOs do mercado de seguros, a resposta principal do desafio ao crescimento é aproximar-se de seus clientes<sup>6</sup>. Para os executivos e membros de conselho de hoje, este conceito pode parecer inusitado, já que em suas carreiras o setor de seguros era certamente um mercado de vendedores. Conforme declarado pelo CEO de uma grande seguradora européia em entrevista para um estudo anterior do IBM Institute for Business Value, “A conveniência dos clientes é algo novo para o setor de seguros. Nós estamos atrás de outros setores neste aspecto<sup>7</sup>”. Historicamente, a única visão detalhada que as seguradoras tiveram de sua base de clientes (real e potencial) foi através do ponto de vista demográfico. O seu objetivo foi menos voltado para o entendimento das necessidades dos clientes, que permitiriam uma melhor experiência deste clientes em pesquisa, compra e serviço, mas muito mais voltado para desenhar produtos adaptados a uma demografia específica atendida então por uma força de vendas bem treinada.

Em mercados maduros e quase saturados, apenas vender os produtos desenvolvidos pelas seguradoras não é mais uma estratégia eficaz. As seguradoras precisam entender o comportamento dos clientes e suas necessidades – muitas vezes não manifestadas. A pergunta sobre como atingir o crescimento, torna-se então como interagir de modo efetivo com os clientes, de forma a atender as necessidades do cliente e da seguradora.

Em mercados em desenvolvimento, a interação efetiva também é chave para o crescimento, mas por motivos diferentes. Nestes mercados, as seguradoras são desafiadas até mesmo em como atingir os clientes e como realizar isso antes - ou melhor - que os seus concorrentes.

Atingir os clientes de modo efetivo pode ser o primeiro obstáculo, mas mantê-los é comprovadamente outro desafio.

### A armadilha da fidelidade

A penetração dos seguros (prêmios totais de seguro como uma porcentagem do PIB) permaneceu estável no último ano<sup>8</sup>. Infelizmente para as seguradoras, a fidelidade dos clientes não permaneceu. No estudo atual, medimos a fidelidade dos clientes de duas formas: pela frequência com que os clientes trocaram de provedores nos últimos cinco anos e pelo número de seguradoras contratadas para os diversos ramos. Considerando-se até mesmo que algumas seguradoras não oferecem todas os ramos aos clientes, a fidelidade caiu, de acordo com essas medições. Por exemplo, em 2008, 42% dos clientes disseram que mantinham a cobertura de todas as suas necessidades com uma única seguradora – dois anos depois, esse número caiu para 31%. Nesse mesmo período de tempo, o número de clientes que tinham contratos com três ou mais seguradoras aumentou 20%. Não é surpresa que os relatórios de taxas de cancelamento desapareceram virtualmente dos relatórios anuais da maioria das seguradoras atuais. Nossa pesquisa indica que esta taxa está aumentando estavelmente e está atualmente entre 4 e 5% - muito alta, considerando-se o custo de aquisição de novos clientes.

*“22% dos clientes de seguros trocarão de provedores este ano e outros 40% estão considerando a troca. “Isso corresponde a duas vezes a taxa de apenas dois anos atrás”.*

Ann Wahlrooa-Jaakkola, Diretora de Vendas, Grupo Tapiola, Finlândia

A confiança é um determinante importante da fidelidade – na verdade, em nossos dados, consideramos a relação entre a confiança no setor de seguros como um todo e a fidelidade a uma seguradora específica. A relação é mais pronunciada nos mercados em desenvolvimento que nas economias industrializadas, conforme exibido nas linhas de tendência da Figura 2.

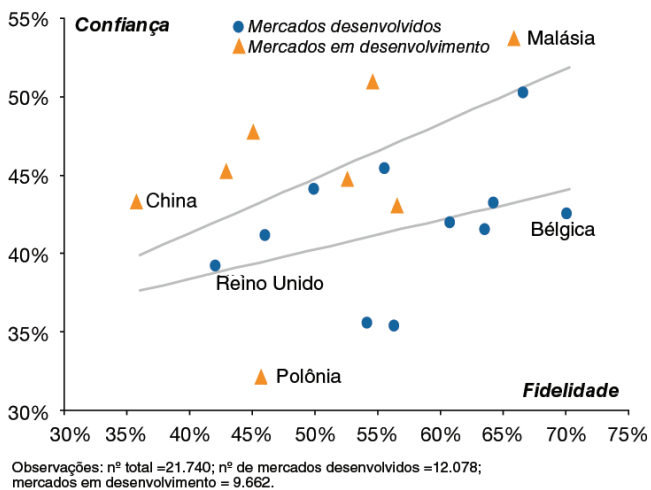
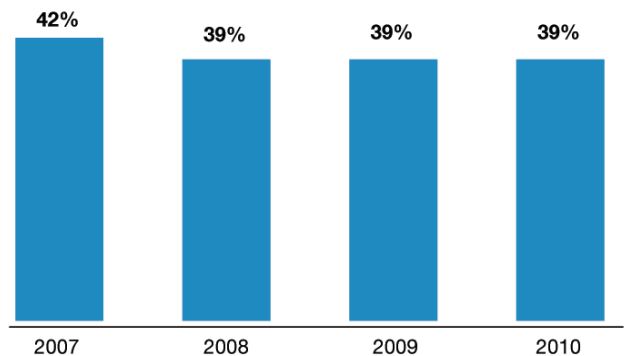


Figura 2: À medida que cresce a confiança no setor de seguros, também cresce a fidelidade aos provedores de seguro.

Os clientes com pouca confiança no setor de seguros como um todo têm uma probabilidade 20% maior de trocar seus provedores. Esse é um motivo para preocupação, já que mais de metade dos clientes de seguro não confia no setor – uma descoberta consistente em nossos estudos de seguro nos últimos anos (consulte a Figura 3).

Se os clientes são mais difíceis de atrair e manter, como as seguradoras podem alcançá-los efetivamente para conseguir suas metas de crescimento? Como os clientes interagem com seus provedores e como esses modos de interação contribuem para a fidelidade?

Porcentagem de participantes da pesquisa que confiam no setor de seguros



2007\*: n° = 2.400; 2008\*\*: n° = 7.800; 2009\*\*: n° = 2.600; 2010: n° = 16.100.  
 \*Peter Maas, Albert Graf e Christian Bieck. “Confiança, transparência e tecnologia: Perspectivas dos clientes europeus sobre seguro e inovação”. IBM Institute for Business Value. Janeiro de 2008.  
 \*\*Christian Bieck e David Nolestein. “Equilibrando as escalas: Em direção a um futuro estável e dinâmico para o seguro”. IBM Institute for Business Value. Agosto de 2009.

Figura 3: A confiança no setor de seguros permanece consistente e baixa.

## O cliente do futuro – diverso e multimodal

### Como os clientes pesquisam

Como declaramos em 2008 no estudo “Confiança, transparência e tecnologia”, os clientes têm uma grande variedade de atitudes relacionadas a seguros e querem ser tratados como indivíduos exclusivos. É improvável que uma abordagem para todos funcione, quer ela seja relacionada ao marketing, produtos ou serviços<sup>9</sup>.

Neste estudo, buscamos verificar se essa descoberta sobre as atitudes em relação ao seguro, em geral, podem ser transferidas às atitudes dos clientes em relação à interação com as seguradoras. A resposta breve: sim. Espelhando as descobertas de outros setores, os clientes de seguro se tornaram realmente “multimodais”. Pouco mais de 20%

dos clientes utilizam apenas um único ponto de interação para pesquisa, ao passo que outros 20% dos participantes dizem utilizar mais de quatro pontos de interação diferentes para pesquisar produtos de seguros. Nossa pesquisa demonstra que há cinco canais predominantes para a busca de informações: o número um é o website da própria seguradora (49,4%), seguido pela interação com o agente exclusivos da própria seguradora (47,9%) e grupos de afinidade, como amigos ou família (46,4%). Seguindo de perto, com apenas um pouco menos de 40% de taxa de resposta, encontramos os corretores independentes (39,3%) e, finalmente, os websites de agregadores ou provedores de comparações independentes (35,5%). Embora os pontos de interação remanescentes sejam mencionados com menos frequência (consulte a Figura 4), as seguradoras devem considerar utilizá-los, já que os totais representam uma comunicação em potencial.

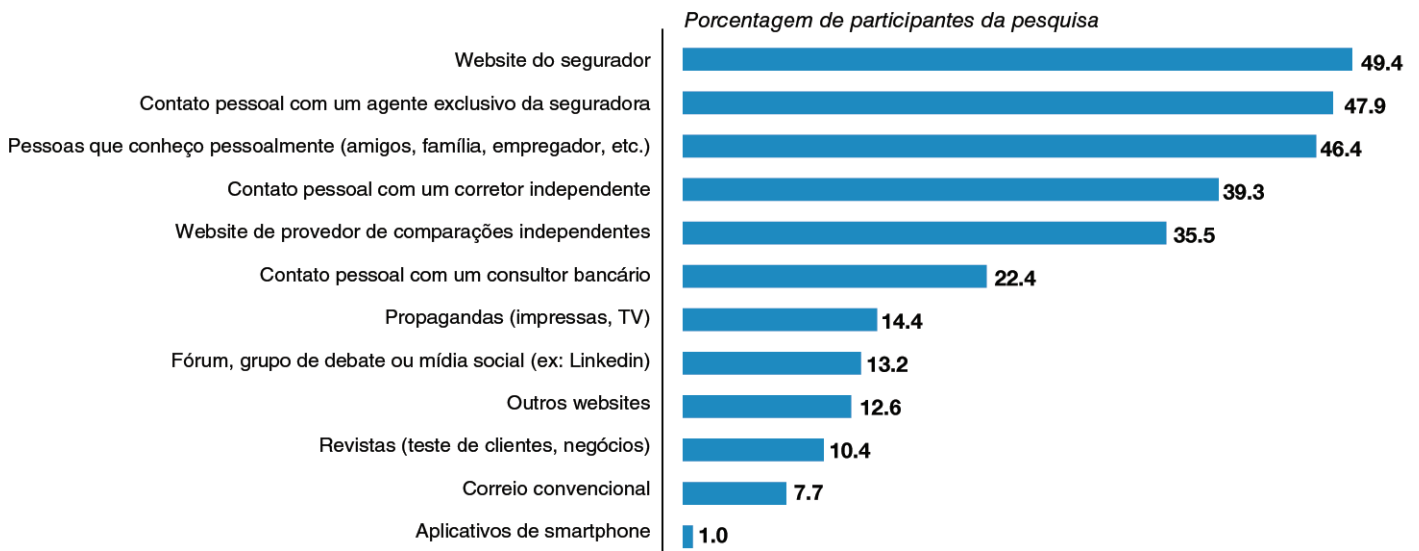


Figura 4: Os clientes utilizam uma variedade de pontos de interação para pesquisar seguros.



### Como os clientes compram

A multimodalidade dos pontos de interação com os clientes vai além da fase de busca de informações à etapa de compra. Enquanto 60% dos clientes planejam utilizar mais de um ponto de interação para comprar seguros, apenas 4% dos participantes planejam utilizar mais de quatro pontos de interação. Isso pode explicar a escassez de meios reais para comprar cobertura de seguros em relação à disposição dos clientes para utilizá-los.

Ao observar as compras atuais, as interações pessoais são o meio preferido de contato dos clientes: 31,5% escolheram o agente exclusivo da seguradora em comparação com 16,8% do website da própria seguradora. O tipo de produto adquirido pode causar impacto sobre essa preferência, já que produtos de vida são mais complexos e podem exigir recomendações pessoais. Mas até mesmo para seguros menos complexos, de outros ramos não relacionados à vida, a lacuna entre a interação pessoal e a interação anônima na web é mensurável (29,1% para 20,6%).

*Geralmente, os pontos de interação pessoal são os preferidos pelos clientes e apresentam as maiores taxas de conversão de pesquisa em compra.*

Os pontos de interação pessoal têm outro fato em seu favor: eles têm a maior taxa de conversão de pesquisa em compra. Quando os clientes recebem informações de uma pessoa – mesmo se a pessoa foi apenas um dos diversos pontos de interação – 80% deles foca nessa pessoa para a efetivação da compra. Os websites somente mantiveram os clientes que fizeram pesquisas de 30 a 50% das vezes, sendo os sites de agregadores os menos “aderentes” de todos (consulte a Figura 5).

Clientes que compraram do canal de vendas

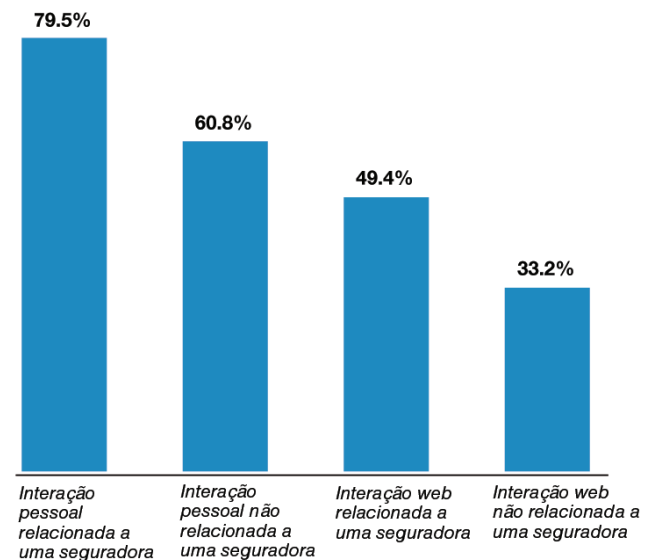


Figura 5: Assim que os clientes interagem com uma pessoa, eles tendem a mantê-la como ponto de contato para sua compra.

### O cliente do futuro como um ser situacional

Nossos dados apontaram para um fato que a sabedoria convencional tem ignorado, mas que observadores do “cliente do futuro” têm destacado há algum tempo: no mundo moderno, o cliente está começando a adaptar comportamentos e atitudes não apenas a um sistema de valores subjacente, mas também à situação atual. O Instituto de Estudos Futuros de Copenhague chama isso de o Indivíduo Situacional – ou “Situational”<sup>10</sup>.

Como vemos estes fenômenos em nossos dados? Observando a utilização geral de mídias em desenvolvimento, como aplicativos de smartphone, cerca de 40% dos participantes dos Estados Unidos dizem estar confortáveis com essas mídias e que elas geralmente atendem suas necessidades. Isso corresponde à utilização real de smartphones nos Estados Unidos<sup>11</sup>. Ainda assim, menos de 4% dos participantes da pesquisa nos EUA conseguem imaginar utilizar o smartphone para pesquisa ou compra de seguro, o que indica que para o “Situational” uma decisão sobre a compra de produtos de seguro ainda não é relacionada com o uso do smartphone.

Isso significa que as seguradoras devem ignorar o smartphone como um ponto de interação? Acreditamos que não. Grande parte da disparidade pode ser devida à atual percepção do setor de seguros como menos inovador – um ponto de vista de que o setor pode mudar, exibindo maior inovação<sup>12</sup>. Além disso, devido aos rápidos avanços tecnológicos, as preferências de interação dos clientes podem e irão mudar com a mesma rapidez. Tornar-se flexível o suficiente para incorporar rapidamente novos canais às suas estratégias de interação será fundamental para que as seguradoras permaneçam em contato com o cliente do futuro.

---

### A experiência dos usuários

A qualidade da experiência que os clientes têm com os pontos de interação influencia a sua satisfação e comportamento. Quais melhorias as seguradoras precisam realizar para aumentar o valor percebido pelos clientes? Para responder essa pergunta, solicitamos aos nossos participantes que classificassem os pontos de interação em diversos critérios, que depois combinamos, de acordo com a análise de fatores estatísticos, em um conjunto de quatro “dimensões de canais”.

Essa análise fornece algumas idéias claras sobre onde concentrar as iniciativas de melhorias: o maior impacto pode ser alcançado por uma melhoria na qualidade, que os clientes associam a uma boa seleção de produtos e recomendações boas ou úteis do canal. Um aumento de apenas 1% na qualidade percebida da interação aumentaria a satisfação do cliente em relação ao ponto de interação em até 15,4% e aumentaria a probabilidade de repetir a utilização em 12,7%. O interessante é que o mesmo 1% de aumento na facilidade de utilização teria pouco impacto sobre a satisfação ou probabilidade de repetição do negócio, conforme exibido na Figura 6.

A Figura 6 também reforça a descoberta da preferência pela multimodalidade dos pontos de interação, já que a permeabilidade (isto é, a facilidade de combinação e troca de canais) é um critério importante para a satisfação e repetição da utilização.

A pesquisa esclarece que as seguradoras precisam se esforçar para obter um mix de pontos de interação que atenda às necessidades dos clientes modernos, que preferem utilizar uma variedade desses pontos. Ao mesmo tempo, esse mix por si só não é suficiente; a interação deve ser experimentada como de alta qualidade.

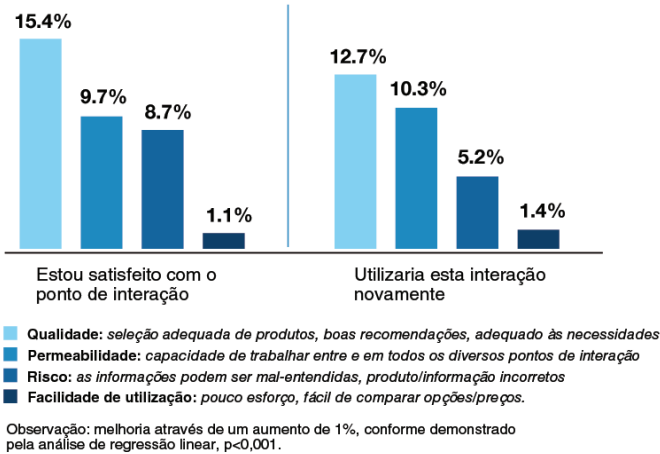


Figura 6: A importância de uma experiência de qualidade do cliente se reflete nas melhorias de satisfação e fidelidade.

### Combinando a interação com o mix de canais

Como as seguradoras podem decidir qual combinação de interações é a melhor? Até agora, revisamos o comportamento dos clientes de forma segmentada ou de mercado. Raramente, um seguradora procurará atender toda a variedade de clientes no mercado e, portanto,

precisamos de um olhar mais refinado: há uma perspectiva de perfil que podemos utilizar para ajudar as seguradoras a identificar quais pontos de interação são preferidos de seus clientes atuais e potenciais?

### Dados psicográficos dos clientes

A grande maioria das seguradoras conta com dados demográficos padrões para a análise de segmentação. Infelizmente, os dados demográficos oferecem idéias limitadas ao prever a preferência do ponto de interação e, em alguns casos, até mesmo contradizem o pensamento popular (por exemplo, a faixa etária que compraria seguros através de pontos de interação na Internet não é o grupo mais jovem, <24, nem mesmo o segundo grupo mais jovem, 24-34, mas o grupo de 35 a 44). Então, buscamos uma tática mais útil de previsão.

Como no estudo anterior, “Confiança, transparência e tecnologia”, fizemos perguntas aos nossos participantes relacionadas à sua atitude em geral sobre seguros e componentes específicos, como confiança, riscos, preços e recomendações<sup>13</sup>. Em nossos estudos atuais e anteriores, encontramos perfis distintos que descrevem bem nosso conjunto de clientes. Esses seis segmentos de perfis e seus temas principais são exibidos na Figura 7.

Ao passo que nossos estudos anteriores não exibiram variações significativas na dispersão de perfis de comportamento através de dados demográficos padrões,

Cluster de atitudes	Individualista voltado à segurança	Exigente e procura suporte	Fiel e procura qualidade	Minimalista voltado ao preço	Cético e procura suporte	Otimizador informado
% do total	13%	12%	20%	16%	22%	17%
Tema principal	“Não preciso de recomendações pessoais”	“Preciso de recomendações pessoais”	“Confio em minha seguradora e permaneço um cliente fiel”	“Sou sensível ao preço e não quero pagar por suporte desnecessário”	“Preciso de recomendações, mas prefiro manter distância da minha seguradora.”	“Ocupo meu tempo para procurar o melhor”

Figura 7: Os clientes podem ser descritos por um de seis tipos de perfis.

como idade ou renda, os perfis apresentados neste estudo têm alguma correlação com alguns dados demográficos. Por exemplo, a porcentagem de clientes fiéis que buscam qualidade e minimalistas voltados ao preço aumenta de acordo com a idade, enquanto que o número de céticos que buscam suporte cai de acordo com a idade. Os céticos tendem a ser mais numerosos na faixa de menor renda, ao passo que os clientes de maior renda têm mais individualistas voltados à segurança em suas classificações. Foi observado que as variações de perfil através de dados demográficos ainda são relativamente pequenas em comparação às variações através de formação cultural – uma descoberta também observada em estudos anteriores<sup>14</sup>.

Nossa exploração se concentrou nessa pergunta: Os segmentos demonstram qualquer relação com a utilização dos pontos de interação? O que descobrimos é que, na verdade, eles demonstram sim e um nível bem maior que os dados demográficos padrões. Os minimalistas voltados ao preço, por exemplo, têm uma utilização 50% maior de pontos de interação com base em web e 25% menor de interação pessoal. Os clientes fiéis que buscam qualidade são concentrados no agente exclusivo da seguradora, ao passo que os clientes exigentes que buscam suporte utilizam com peso todos os canais pessoais. Os otimizadores informados têm comportamento similar aos minimalistas, mas também utilizam mais o banco como ponto de interação que os pontos com base em web.

Se as seguradoras sabem quais segmentos psicográficos melhor descrevem seus clientes, eles podem adotar uma abordagem de interação que corresponda às preferências de seus clientes. As seguradoras podem determinar a dispersão psicográfica de seu conjunto de clientes? Nós diríamos que se elas estiverem falando sério sobre se aproximar de seus clientes, a resposta deveria ser sim. As perguntas utilizadas para classificar os perfis de nossos participantes foram bastante simples e diretas e poderiam certamente fazer parte de um conjunto mínimo de informações sobre os clientes coletadas pelas seguradoras.

### Encontrando clientes lucrativos

Como o conhecimento adquirido até agora pode se transformar em resultados de negócio, isto é, no objetivo de crescimento sustentável mencionado anteriormente? Nós combinamos diversas variáveis que influenciam a lucratividade dos clientes em uma pontuação calculada de lucro<sup>15</sup>. Depois, agrupamos a distribuição nas categorias A, B e C, sendo a A com a maioria dos clientes lucrativos e C com os menos lucrativos. Essa categorização de clientes é feita com base nas informações que devem estar disponíveis nas seguradoras.

Como os segmentos psicográficos da seção anterior se relacionam à lucratividade? A segmentação cruzada funciona como o esperado: o segmento A de alta lucratividade contém três vezes o número de clientes fiéis que buscam qualidade que o segmento C de baixa lucratividade. De modo contrário, no segmento C, é muito mais provável que os clientes sejam minimalistas, otimizadores e individualistas – todos os tipos de perfil que se concentram em preço e buscam maior distância da seguradora (consulte a Figura 8).

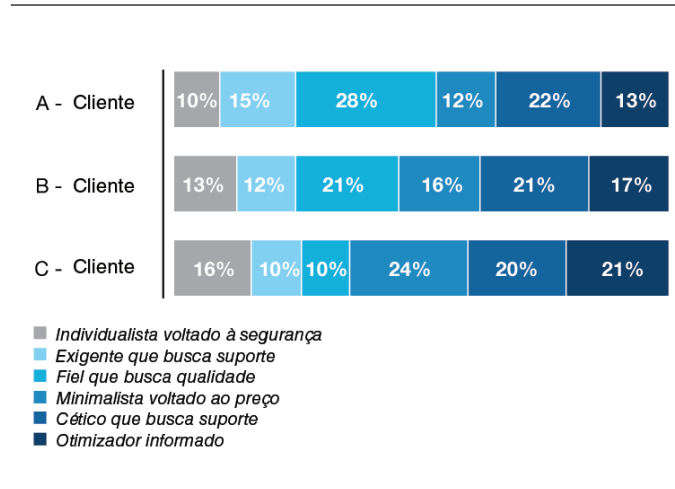


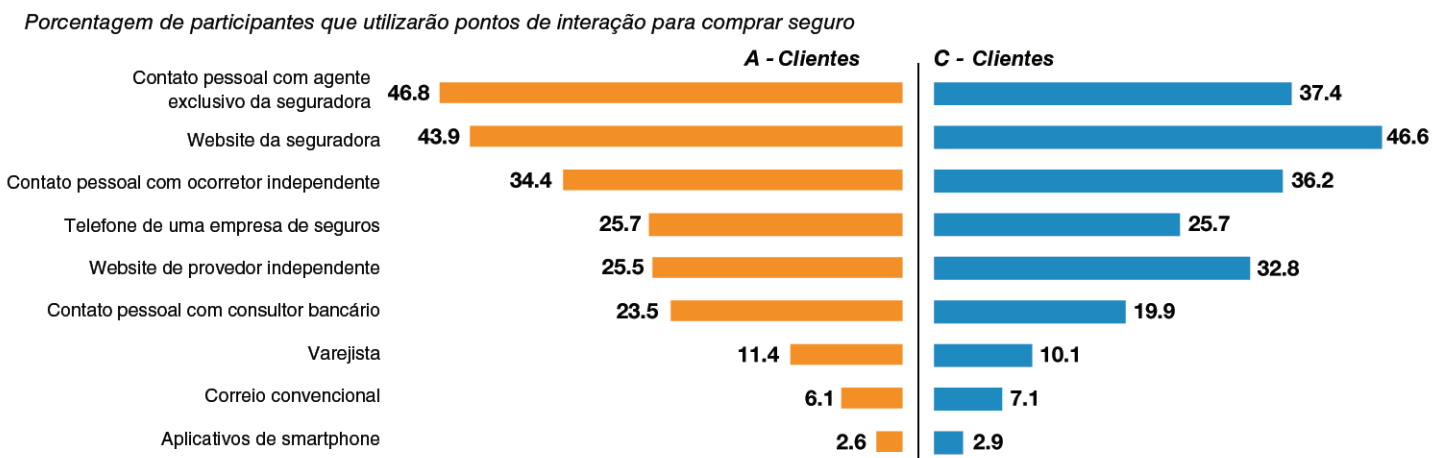
Figura 8: Entender o perfil do cliente pode ajudar a distinguir os clientes lucrativos dos pouco lucrativos.

### *Compreender a segmentação psicográfica de seus clientes pode ajudar as seguradoras a desenvolver uma abordagem adequada de interação.*

Então, qual é a preferência de interação dos clientes A de maior valor? Quanto maior a lucratividade do cliente, maior a probabilidade de ele desejar interação direta, principalmente uma interação diretamente relacionada a uma seguradora (consulte a Figura 9).

### Realizando o estudo de viabilidade

A análise das seções anteriores demonstra a superioridade dos pontos de interação pessoal em relação aos canais anônimos (Internet). Esses pontos de contato pessoal são o modo atual preferencial para comprar e oferecem uma interação de maior qualidade. Os clientes que utilizam interação pessoal também são mais fiéis e dispostos a pagar mais – os dados que reunimos indica que o ponto de interação pessoal, geralmente, gera três vezes a receita por cliente gerada pela web<sup>16</sup>. As taxas de assinatura (adesão) também são muito mais altas para a interação pessoal – enquanto os websites apresentam informações, os agentes pessoais vendem de forma ativa, aumentando ainda mais o fator de receita por cliente em relação ao ponto de interação pessoal.



Observação: n°=4.491 (A); n° = 7.124 (C)

Figura 9: Clientes mais lucrativos tendem a comprar através de pontos de interação pessoal



Isso significa que as seguradoras devem concentrar sua estratégia em interação pessoal, abandonando o desenvolvimento de uma estratégia com base em web? Acreditamos que não. Esses pontos de interação anônimos têm vantagens que deveriam ser consideradas pelas seguradoras ao criar uma estratégia abrangente de interação – alcance e custo –, vantagens que um amplo estudo de cliente como o nosso não consegue registrar com facilidade.

É provável que o alcance do website de uma seguradora seja maior que o da rede de seu agente relacionado, devido à limitação física da interação pessoal, mas a diferença exata depende muito de uma série de fatores, como a amplitude da rede de distribuição da seguradora e a consciência de marca atual na base de clientes. Idealmente, o alcance via web da seguradora deve equivaler à penetração da Internet no setor de seguros como um todo naquele mercado. Nossa pesquisa revelou uma taxa global de penetração de 28,7%, mas com uma enorme variação nos mercados que pesquisamos – 6,9% na Índia e 92,5% para a Suécia<sup>17</sup>. Em termos de receita geral, o volume absoluto das vendas por Internet pode compensar as maiores receitas por cliente associadas à interação pessoal.

Adicionar a base de custos com distribuição e as vendas oferecerá uma figura mais completa. O grande custo com distribuição das seguradoras é, geralmente, de comissões de corretores. Os custos de TI associados à manutenção de um website para interação on-line é menor que o custo da interação de um agente exclusivo da seguradora ou corretor e podem ser financiados a partir de uma pequena parte dos custos de interação pessoal e, portanto, aumentando o alcance. (O site do agregador, que cobra uma comissão, é exceção dessa regra). Embora não possamos quantificar ou calcular esses custos ou a sua redistribuição neste estudo, acreditamos – assim que todos os custos forem considerados – que a estratégia ideal de interação para qualquer seguradora é a de utilizar *todos* os pontos de interação.

## A ação da interação

Os CEOs das seguradoras querem se aproximar de seus clientes – como podem realizar isso? No que devem se concentrar os tomadores de decisões sobre seguro ao desenvolver novas estratégias de interação com os clientes? A lista a seguir, embora não seja exaustiva, pode oferecer alguma orientação:

### **Aumente o número de pontos de interação**

**Disponíveis.** Os clientes querem utilizar diversos pontos de interação. As seguradoras devem facilitar ao máximo essa tarefa para que os clientes, atuais e potenciais, permaneçam na esfera de influência da seguradora, oferecendo uma seleção de pontos de contato. Esses pontos de interação (incluindo mídia impressa, social e smartphone, embora sejam utilizados com menor frequência) devem ser marcados de modo consistente, apresentar informações idênticas e permitir que o usuário troque os pontos de interação sem perder as informações fornecidas através de outros pontos de contato. Aumentar a esfera de interação exige uma infraestrutura aberta e flexível, com uma arquitetura que permita a adição de novos pontos de interação com rapidez e perfeição.

**Siga seus clientes.** A parte negativa da multimodalidade é que os clientes são mais difíceis de se alcançar se eles não quiserem deixar rastros. Entretanto, conforme demonstrado em pesquisas anteriores, muitos clientes deixam um rastro porque “são atraídos pela perspectiva de tratamento especial e melhores oportunidades de experiência<sup>18</sup>”. As seguradoras devem envolver ativamente esses clientes e reunir os dados pessoais e comportamentais que eles oferecem. Uma infraestrutura flexível auxiliará essa tarefa.

**Utilize a análise de dados dos clientes.** Além do rastro dos dados dos clientes, há quantidades massivas de informações sobre os clientes disponíveis a seguradora. Infelizmente, muitas vezes, elas são apenas dados explícitos e armazenados relacionados diretamente às políticas atuais – os dados sobre atitudes e comportamentos permanecem confinados nas mentes dos funcionários de vendas da seguradora e raramente são utilizados para objetivos estratégicos. É uma iniciativa única tornar esses dados explícitos e fazer isso permitirá que uma seguradora reproduza nossa segmentação psicográfica. Essa segmentação mais significativa possibilitará as seguradoras comparar as ofertas atuais de pontos de interação com a mix preferencial dos clientes atuais e potenciais.

**Aumente a qualidade da interação.** Os diversos aspectos da interação que examinamos – boas recomendações, uma variação adequada de produtos que correspondam às necessidades reais dos clientes e, finalmente, serviços rápidos e eficientes – determinarão se os clientes utilizarão o ponto de interação específico novamente e, talvez mais importante, se eles se tornarão defensores dele e o recomendarão aos seus colegas. Entretanto, o mesmo não ocorre em sentido contrário – um ponto de interação de má qualidade é pior que nenhum, se ele cria clientes antagônicos. Como exatamente uma seguradora pode melhorar a qualidade? Pergunte aos seus clientes. Para determinar as exigências de qualidade de cada ponto de interação, as seguradoras precisam realizar a análise dos dados dos clientes.

---

*Para se aproximar dos clientes, as seguradoras devem aumentar os pontos de interação, seguir os clientes, utilizar análises, melhorar a qualidade da interação e criar um estudo de viabilidade abrangente.*

---

**Crie um estudo de viabilidade abrangente.** As partes interessadas de uma seguradora desejarão entender o efeito básico de adicionar pontos de interação; por exemplo, outro canal web, mas também desejarão entender as implicações comerciais da combinação em geral. Os cálculos mencionados na seção anterior são pontos iniciais para a medição das receitas. É possível realizar um cálculo de receitas mais abrangente com uma análise suficiente dos clientes. Também é possível realizar cálculos dos custos. Para torná-lo abrangente, deve ser considerada uma avaliação completa de todos os custos de interação clássicos, de agentes exclusivos de seguradoras e corretores – não apenas das comissões. Para muitas seguradoras, há uma forte oposição interna a essa transparência. Nós diríamos que os proponentes dos canais pessoais não têm nada a temer; pois, como demonstra a pesquisa, os benefícios da inclusão das interações pessoais como parte de um estudo de viabilidade abrangente levam as seguradoras a mantê-las como uma parte integrante do mix de canais.

A chave para o êxito em todos os aspectos anteriores é a flexibilidade e a utilização inteligente da análise de informações. O mundo nunca foi tão complexo e cheio de mudanças rápidas e constantes como hoje – e as preferências em evolução do cliente do futuro fazem parte dessa complexidade.

Conforme destacado no relatório do estudo “Atendendo as demandas dos clientes inteligentes”, “Todos os clientes – independentemente de sua nacionalidade, idade ou dados socioeconômicos – esperarão um acesso generalizado às informações, produtos e serviços que desejam... Os clientes inteligentes, portanto, produzirão varejistas mais inteligentes, varejistas mais bem equipados para influenciar boa parte das mentes, corações e bolsos dos clientes que satisfazem<sup>19</sup>”. As seguradoras farão bem ao dar importância a essas palavras. “Todos os clientes” são *seus* clientes e o ponto inicial para se tornar uma seguradora mais inteligente e satisfazer os clientes é a combinação correta de pontos de interação.

Para saber mais sobre este estudo do IBM Institute for Business Value, entre em contato conosco em [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Para um catálogo completo de nossa pesquisa, visite:

[Ibm.com/iibv](http://Ibm.com/iibv)

Esteja entre os primeiros a receber as idéias mais recentes do IBM Institute for Business Value. Torne-se um assinante do IdeaWatch, nossa newsletter eletrônica mensal que apresenta relatórios executivos que fornecem idéias e recomendações estratégicas com base nas pesquisas do IVC:

[Ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe](http://Ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe)

## Sobre os autores

Christian Bieck é líder global de seguros do IBM Institute for Business Value. Christian é um economista treinado e trabalhou em diversas funções no setor de seguros da Europa antes de se juntar à IBM como consultor e pesquisador de processos. Ele é palestrante freqüente em liderança e inovação de pensamento em eventos e workshops de seguros. Tem diversos trabalhos sobre tendências e implicações de seguro, para o IBM Institute for Business Value e para publicações internacionais do setor. Pode ser contatado em [christian.bieck@de.ibm.com](mailto:christian.bieck@de.ibm.com).

Mareike Bodderas é associada de pesquisa e líder de projetos no Instituto de Economia de Seguros da Universidade de St. Gallen. Mareike é responsável pelos projetos de pesquisa aplicada do Instituto. Está fazendo pesquisas em gerenciamento e marketing de serviços no setor de serviços financeiros. Ela apresentou esses tópicos em conferências líderes de marketing e gerenciamento nos Estados Unidos e Europa e é autora de diversos trabalhos nessa área. Tem nível de graduação em Sociologia pela Universidade de Bremen, Alemanha, e é PhD em Administração de Empresas pela Universidade de St. Gallen, Suíça. Pode ser contatada em [mareike.bodderas@unisg.ch](mailto:mareike.bodderas@unisg.ch).

Dr. Peter Maas é professor de Gerenciamento de Serviços, Seguro e Riscos na Universidade de St. Gallen. Ele é membro do Conselho Executivo do Instituto de Economia de Seguro e diretor acadêmico em diversos seminários principais de gerenciamento em nível internacional. Como Diretor de Pesquisa do projeto conjunto “Valor ao Cliente nos Setores de Serviços”, suas atividades de pesquisa, há muitos anos, se concentram em estratégia e transformação dos setores de serviços financeiros e em gerenciamento de serviços integrados. É graduado e recebeu seu PhD da Universidade de Cologne, Alemanha. Também é autor e editor de diversos livros nas áreas de finanças comportamentais, estratégias de serviços financeiros e gerenciamento de valor ao cliente. Peter pode ser contatado em [peter.maas@unisg.ch](mailto:peter.maas@unisg.ch).

Tobias Schlager é líder de projetos do Instituto de Economia de Seguro da Universidade de St. Gallen. Tobias estudou assuntos comerciais internacionais e agora está em fase de doutorado. Antes disso, trabalhou em diversos projetos de consultoria. O enfoque de sua pesquisa é marketing e estratégia de serviços financeiros, com especialização em valor ao cliente. Recentemente, apresentou as idéias de sua pesquisa na conferência La Londe na Service Management 2010 e na Strategic Management Society Annual Meeting 2010. Pode ser contatado em [tobias.schlager@unisg.ch](mailto:tobias.schlager@unisg.ch).

## O parceiro certo para um mundo em constante mudança

Na IBM, colaboramos com nossos clientes, reunindo idéias de negócios, pesquisas avançadas e tecnologia para oferecê-los uma vantagem diferenciada na atual conjuntura de rápidas mudanças. Através de nossa abordagem integrada de design e execução de negócios, ajudamos a transformar estratégias em ação. Com nossa experiência em 17 setores e nossos recursos globais que compreendem 170 países, podemos ajudar os clientes a preverem mudanças e lucrarem com novas oportunidades.

## Observações e referências

1. Melissa Schaefer e Laura VanTine. "Meeting the demands of the Smarter Consumer". IBM Institute for Business Value. Janeiro de 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-the-smarter-consumer.html?cntxt=ai000063>
2. Peter Maas, Albert Graf e Christian Bieck. "Trust, transparency and technology: European customers' perspectives on insurance and innovation". IBM Institute for Business Value. Janeiro de 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbeo3008-usen-02-insurancet3.pdf>
3. Ibid.
4. "Getting together: Globals take the lead in life insurance M&A". Swiss Re sigma. Janeiro de 2006. [http://media.swissre.com/documents/sigma1\\_2006\\_en.pdf](http://media.swissre.com/documents/sigma1_2006_en.pdf)
5. "World insurance in 2009: Premiums dipped, but industry capital improved". Swiss Re sigma. Fevereiro de 2010. [http://media.swissre.com/documents/sigma2\\_2010\\_en.pdf](http://media.swissre.com/documents/sigma2_2010_en.pdf)
6. "Capitalizing on Complexity; Insights from the Global Chief Executive Officer Study". IBM Institute for Business Value. Maio de 2010. <http://www.ibm.com/CEOstudy2010>
7. Esta cota anônima veio de uma entrevista associada ao Estudo do CEO Global IBM: "Capitalizing on Complexity; Insights from the Global Chief Executive Officer Study". IBM Institute for Business Value. Maio de 2010. <http://www.ibm.com/CEOstudy2010>
8. "World insurance in 2009: Premiums dipped, but industry capital improved". Swiss Re sigma. Fevereiro de 2010. [http://media.swissre.com/documents/sigma2\\_2010\\_en.pdf](http://media.swissre.com/documents/sigma2_2010_en.pdf)
9. Peter Maas, Albert Graf e Christian Bieck. "Trust, transparency and technology: European customers' perspectives on insurance and innovation". IBM Institute for Business Value. Janeiro de 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbeo3008-usen-02-insurancet3.pdf>
10. Af. Henrik S. Kristensen. "The Sital is a Large-scale Consumer of (Good) Stories". Instituto de Estudos Futuros de Copenhagen. 24 de outubro de 2002. <http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=717>
11. Antone Gonsalves. "Android Phones Steal Market Share". InformationWeek. 7 de abril de 2010; Análítica de Estratégia, "Global Smartphone Sales Forecast by Country", agosto e outubro de 2009, conforme cotado por Ralph de La Veja, "United States: Leading the Mobile Broadband Revolution", Discurso Programático da CTIA Wireless Conference 2010; análise do IBM Institute for Business Value.
12. Christian Bieck e Ake Freji. "Solving the innovation puzzle". IBM Institute for Business Value, setembro de 2010. [http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-banking-insurance-innovation.html?ca=rss\\_bcs](http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-banking-insurance-innovation.html?ca=rss_bcs)
13. Peter Maas, Albert Graf e Christian Bieck. "Trust, transparency and technology: European customers' perspectives on insurance and innovation". IBM Institute for Business Value. Janeiro de 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbeo3008-usen-02-insurancet3.pdf>
14. Ibid; Christian Bieck e David Notestein. "Balancing the scales: Toward a stable and dynamic insurance future". IBM Institute for Business Value. Agosto de 2009. <ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbeo3237usen/GBE03237USEN.PDF>
15. Cálculo de lucratividade: o índice de lucratividade dos clientes (CPI) mostra o nível de receitas potenciais desse cliente. Um CPI alto mostra alta renda, planos de comprar seguro nos próximos anos, baixa propensão a trocar seguradores, preferência por poucas seguradoras e baixa sensibilidade ao preço. A distribuição resultante foi dividida em segmentos; o segmento A foi configurado acima da média, mais um desvio padrão.



16. Comparações de receitas dos canais: Para entender a disposição potencial de pagar pela utilização dos pontos de interação, deixamos os participantes compará-los em relação ao preço. Fazendo correções em relação a inclinações de pesquisas em potencial (com todo o resto mantido constante, os participantes sempre desejarão pagar menos), calculamos uma “pontuação líquida dos pagadores”, que reflete a porcentagem de pessoas dispostas a pagar mais por utilização de canal em relação às pessoas dispostas a pagar menos.
17. Internet World Stats: Estatísticas de utilização e população. <http://www.internetworldstats.com>
18. Melissa Schaefer e Laura VanTine. “Meeting the demands of the Smarter Consumer”. IBM Institute for Business Value. Janeiro de 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-the-smarter-consumer.html?cntxt=ai000063>
19. Ibid.

Grande porcentagem dos participantes está disposta a pagar mais por utilizar pontos de interação pessoal – uma descoberta que já está refletida nas estratégias da seguradora onde o cliente paga menos on-line (para um produto desmontado). Comparando apenas o agente exclusivo da seguradora e o website da própria seguradora, os números mostram uma porcentagem de 28,2 de participantes dispostos a pagar mais que o parâmetro para interagir através de um agente relacionado, em contraposição ao website da seguradora, onde uma porcentagem de 2,4 deseja pagar menos que o parâmetro. Quando a mais? Para os agentes exclusivos de seguradoras, cerca de 20% a mais que para o website.

Considerando-se a adesão da Figura 5, se pressupormos \$100 de prêmio por cliente assinante e uma chance igual por canal do cliente assinante de cobertura, chegamos ao seguinte cálculo para um dado número de clientes que começam a pesquisar e, depois, comprar um produto de seguro:

- Agente exclusivo da seguradora: \$100 [prêmio por cliente] x 79,5% [adesão] x 128,2% [pessoas dispostas a pagar] x 120% [quantidade disposta a pagar] = \$122 por cliente
- Website direto da seguradora: \$100 [prêmio por cliente] x 49,4% [adesão] x 100-2,4% [pessoas dispostas a pagar] = \$48,2 por cliente.

Isso sugere que as seguradoras podem esperar cerca de 2,5 vezes a receita por cliente do canal do agente relacionado em relação ao seu website. Se adicionarmos a fidelidade – é provável que 20% dos clientes do agente relacionado não troquem de seguradora nos próximos cinco anos – a receita é 3 vezes maior por cliente para o agente relacionado.

Este cálculo não considera as taxas reais de assinatura (isto é, o número de clientes que começaram a pesquisar e realizaram a assinatura) e a troca entre um ponto de interação de diversos concorrentes.



---

© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
EUA

Produzido nos Estados Unidos da América  
Dezembro de 2010  
Todos os direitos reservados

IBM, o logotipo da IBM e [ibm.com](http://ibm.com) são marcas registradas da International Business Machines Corporation nos Estados Unidos, outros países ou todos. Se esses termos e outras marcas registradas da IBM forem marcados em sua primeira ocorrência com um símbolo de marca registrada (® ou ™), esses símbolos indicam marcas registradas nos EUA ou consuetudinárias de propriedade IBM no momento de publicação dessas informações. Essas marcas registradas também podem ser registradas ou consuetudinárias em outros países. Uma lista atual das marcas registradas IBM está disponível na web em “informações de direitos autorais e marcas registradas” em [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Outros nomes de empresas, produtos ou serviços podem ser marcas registradas ou marcas de serviço de terceiros. As referências aos produtos e serviços da IBM nesta publicação não implicam que a IBM pretende disponibilizá-los em todos os países onde opera.



**Reciclável**

Em associação com

Instituto de Economia de Seguros



**Universidade de St. Gallen**

GBE03379-USEN-00