



O MARKETING NA ERA DIGITAL: CLASSIFICAÇÃO E APLICAÇÃO DAS
FERRAMENTAS MODERNAS PARA O RELACIONAMENTO COM O
CONSUMIDOR

Clarisse Gaia Edais Pepe

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Rio de Janeiro

Março de 2017

O MARKETING NA ERA DIGITAL: CLASSIFICAÇÃO E APLICAÇÃO DAS
FERRAMENTAS MODERNAS PARA O RELACIONAMENTO COM O
CONSUMIDOR

Clarisse Gaia Edais Pepe

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

Prof. Elton Fernandes, D.Sc.

Prof. Rita de Cassia Monteiro Afonso, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO DE 2017

Pepe, Clarisse Gaia Edais

O Marketing na Era Digital: classificação e aplicação das ferramentas modernas para o relacionamento com o consumidor/ Clarisse Gaia Edais Pepe. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2017.

XI, 90 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2017.

Referências Bibliográficas: p. 78-84.

1. Marketing Digital. 2. Relacionamento com o Consumidor. 3. Ferramentas Digitais. I. Cavalcanti, Marcos do Couto Bezerra. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Agradecimentos

A realização deste mestrado foi uma experiência que mudou a minha vida e que não teria sido exitosa sem o apoio e a orientação recebidos de diversas pessoas.

Em primeiro lugar, agradeço a minha família por todo o suporte e estímulo durante os todos os dias de minha vida. Sou grata especialmente ao meu pai, Sergio, cujo espírito crítico e perseverança me inspiraram ao longo do mestrado e da pesquisa.

Ao D.Sc. Marcos Cavalcanti, meu dileto orientador, agradeço o empenho com o qual me guiou ao longo da trajetória deste mestrado. Suas ideias e sugestões propiciaram o enriquecimento do projeto e a conclusão dessa dissertação.

Agradeço imensamente aos professores: Doutor Elton Fernandes e Doutora Rita de Cassia Monteiro Afonso, que muito me honram em fazer parte da banca examinadora.

A toda a equipe da corretora de seguros Air Oriente, meu mais sincero agradecimento, especialmente ao José Paulo e ao Leo, profissionais competentes e comprometidos, os quais me forneceram todo o suporte necessário desde o início, sempre demonstrando interesse pela conclusão positiva do estudo, além de proporcionarem bons momentos de descontração.

Por fim, agradeço aos meus amigos que, por muitas vezes, precisaram compreender que a dissertação era o alicerce mais importante da minha vida acadêmica, contribuindo de forma direta e indireta para realização deste trabalho.

“Ousar é perder o equilíbrio momentaneamente.

Não ousar é perder-se”

Søren Kierkegaard (1813-1855)

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

O MARKETING NA ERA DIGITAL: CLASSIFICAÇÃO E APLICAÇÃO DAS
FERRAMENTAS MODERNAS PARA O RELACIONAMENTO COM O
CONSUMIDOR

Clarisse Gaia Edais Pepe

Março/2017

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Programa: Engenharia de Produção

É preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa. Em um cenário em que as empresas estão apoiadas na internet como instrumento fundamental de comunicação e venda, o marketing digital se torna cada vez mais importante nas estratégias empresariais. As empresas mais bem sucedidas obtêm sucesso porque se destacam durante todos os estágios do ciclo de vida do consumidor: desde a aquisição de novos compradores, aumentando seu valor ao longo do tempo, até convertê-los em defensores da marca. O objetivo principal do presente trabalho é estudar as perspectivas do marketing tradicional e como o surgimento do marketing digital alterou esse cenário. Além disso, é proposta uma classificação das ferramentas advindas do marketing digital, no que diz respeito ao relacionamento com o consumidor, e sua aplicação em uma empresa de pequeno porte.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

MARKETING IN THE DIGITAL AGE: CLASSIFICATION AND APPLICATION
OF COSTUMER RELATIONSHIP MODERN TOOLS

Clarisse Gaia Edais Pepe

March/2017

Advisor: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Department: Industrial Engineering

In the strategic planning process, all company tactical and operational plans must be elaborated in an integrated and articulated way. In a scenario where companies are using the Internet as a fundamental communication and sales tool, digital marketing becomes increasingly important in business strategies. The most successful companies are successful because they stand out during all the stages of consumer's lifecycle: from acquiring new buyers, increasing their value over time, to converting them into brand advocates. The main purpose of this research is to study marketing traditional perspectives and how the emergence of digital marketing changed this scenario. In addition, it is proposed a classification of the tools that arise with the digital marketing, with regards to costumer relationship, and their application in a small enterprise.

Conteúdo

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1	Motivação	2
1.2	Objetivo geral e objetivos específicos	3
1.3	Justificativa e relevância	3
1.4	Metodologia e percurso da pesquisa	5
1.5	Estrutura do trabalho	8
2.	CONCEITOS FUNDAMENTAIS	9
2.1	Marketing Tradicional	9
2.1.1	Marketing Transacional	10
2.1.2	Marketing Relacional	12
2.2	Marketing Digital	15
2.2.1	Os Canais Digitais: Comunicação Unidirecional e Bidirecional	20
2.2.2	Marketing Digital nas Pequenas e Médias Empresas	23
3.	DESENVOLVIMENTO	27
3.1	Classes e Definições	31
3.1.1	Performance	31
3.1.2	Social	34
3.1.3	Engajamento	36
3.1.4	Mobile	38
3.1.5	Gestão	39
3.1.6	Ecommerce	40
3.2	O Mercado de Seguros no Brasil	42
3.3	A Corretora Air Oriente	46
3.3.1	Performance	54
3.3.2	Social	64
3.3.3	Engajamento	69

3.3.4	Mobile.....	69
3.3.5	Gestão	71
3.3.6	Ecommerce	72
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS E PESQUISAS FUTURAS	75
5.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
	APÊNDICES	85
	APÊNDICE A – LISTA DAS SEGURADORAS FORNECEDORAS DE PRODUTOS PARA A AIR ORIENTE.....	85
	APÊNDICE B – TAREFAS DETALHADAS EXECUTADAS PELA EQUIPE DA AIR ORIENTE	86
	APÊNDICE C – ANÁLISE DA PRESENÇA SOCIAL DAS CORRETORAS CONSIDERADAS CONCORRENTES NO SETOR AERONÁUTICO PELA AIR ORIENTE	89

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Marketing digital	19
Figura 2: Canais e gatilhos para a automação de marketing	33
Figura 3: Sistema Nacional de Seguros Privados	43
Figura 4: Evolução do mercado segurador brasileiro (R\$ bilhões).....	44
Figura 5: Mercado segurador brasileiro	48
Figura 6: Prêmios líquido pagos às seguradoras 2016	50
Figura 7: Prêmios líquidos pagos às seguradoras - setor aeronáutico 2016.....	50
Figura 8: Prêmios líquidos pagos às seguradoras - setor aeronáutico 2016.....	51
Figura 9: Prêmios líquidos pagos às seguradoras – de 2012 a 2016.....	52
Figura 10: Website Air Oriente	55
Figura 11: Análises da performance do website da Air Oriente	56
Figura 12: Newsletter aeronáutico	58
Figura 13: Percentual de cliques na newsletter aeronáutico	60
Figura 14: Análises do website da newsletter aeronáutico	61
Figura 15: Newsletter saúde empresarial	63
Figura 16: Curtidas na página do Facebook da Air Oriente.....	65
Figura 17: Ferramenta de Conteúdo.....	65
Figura 18: Peças publicadas no Facebook da Air Oriente	66
Figura 19: Anúncio aeronáutico no Facebook da Air Oriente	67
Figura 20: Anúncio automóvel no Facebook da Air Oriente	68
Figura 21: Esboço do aplicativo móvel da Air Oriente.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perspectivas do Marketing Tradicional	15
Quadro 2: A nova mudança de paradigma de marketing em diferentes direções.....	20
Quadro 3: Classificação dos canais de marketing digital	21
Quadro 4: Classificação das ferramentas de marketing digital.....	29
Quadro 5: Comportamento do consumidor de seguros.....	30
Quadro 6: Tipos de canais de distribuição de seguros no Brasil	46

1. INTRODUÇÃO

De acordo com CHIAVENATO e SAPIRO (2003), o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual é objetivada a inserção da organização e da sua missão no ambiente em que está atuando. Ainda segundo os autores, é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa.

Para KOTLER e KELLER (2006), a empresa precisa identificar os segmentos do mercado que poderá atender com eficácia, e essas decisões requerem um profundo entendimento do comportamento do consumidor e uma cuidadosa análise estratégica.

Se, antes do advento da internet, os apelos racionais, como preço e qualidade, eram suficientes para que consumidores migrassem de uma marca para outra, hoje vemos que a tecnologia permitiu que as empresas desenvolvessem produtos e serviços de qualidade bastante semelhantes entre si, transformando estas e outras características obsoletas no que diz respeito à garantia de fidelidade do consumidor.

Uma das maiores mudanças na interação humana é a recente proliferação de redes sociais *online*. O rápido crescimento das plataformas baseadas na Web que facilitam o comportamento social *online* modificou significativamente a natureza das atividades humanas, os habitats e as interações. As relações sociais do mundo real foram migradas para o mundo virtual, resultando em comunidades *online* que unem as pessoas de diversas localidades. Este movimento de entrada na dimensão digital permite que os indivíduos compartilhem conhecimento, entretenham uns aos outros e promovam diálogos entre diferentes culturas (BUDDEN et. al, 2011).

O desenvolvimento empresarial evolui rapidamente, levando as empresas a se adaptarem a um modelo relacional nas suas estratégias de marketing, apoiadas na internet como fundamental instrumento de comunicação e venda. É nesse cenário que o marketing digital se torna cada vez mais importante nas estratégias empresariais para o alcance da visão estabelecida no planejamento estratégico.

Do ponto de vista do consumidor, o uso de tecnologias de comunicação e informação oferece uma série de benefícios, incluindo eficiência, conveniência, informação mais rica e participativa, seleção mais ampla de produtos, preços competitivos, redução de custos e diversidade de produtos (BAYO-MORIONES e LERA-LOPEZ, 2007).

No novo cenário advindo do domínio digital, as empresas precisam repensar suas estratégias, impulsionadas pelas mudanças no comportamento dos consumidores. As tecnologias modernas permitem que as empresas trabalhem e implementem formas inovadoras de comunicação e de co-criação de conteúdo com seus consumidores.

Para maximizar o seu valor, as empresas vêm, cada vez mais, estabelecendo seus consumidores como seu ativo mais valioso. As empresas mais bem sucedidas obtêm sucesso porque se destacam durante cada estágio do ciclo de vida do consumidor: desde a aquisição de novos compradores, aumentando seu valor ao longo do tempo, até convertê-los em defensores da marca. Atualmente, o marketing é o responsável por construir laços com os consumidores onde quer que estejam, principalmente em mídias digitais. Se as empresas procuram estabelecer relações mutuamente satisfatórias ao longo prazo com os usuários dos canais digitais, é necessária uma estratégia alternativa ao modelo tradicional, que esteja baseada nesse novo cenário.

1.1 Motivação

Este trabalho foi motivado pela necessidade de atentar para o fenômeno do marketing digital, cada vez mais presente na sociedade moderna, e oferecer uma compreensão teórica da evolução do papel do marketing no relacionamento com os consumidores, evidenciando sua importância na atualidade. Além disso, há pouco material acadêmico sobre as novas formas de relacionamento com consumidores e ferramentas disponíveis no ambiente digital, conteúdo que ainda permanece quase limitado às publicações empresariais.

A digitalização crescente leva a desafios importantes para os executivos de marketing. Estes são confrontados com o aumento da complexidade e a rápida evolução dos mercados, que estão além de seu controle. Como consequência, as empresas têm como missão compreender essas mudanças e entender como lidar com elas. Os veículos de comunicação tradicionais estão sendo ampliados e, se em um momento as empresas já tiveram que exercer um esforço significativo para obter o feedback dos clientes, agora elas envidam esforços para manter o fluxo de informações circulando em todos os canais (DAY, 2011).

1.2 Objetivo geral e objetivos específicos

O objetivo deste estudo é analisar a importância das novas ferramentas e técnicas que despontam com a evolução do marketing na era digital, sob o aspecto do relacionamento com os consumidores, e sugerir um agrupamento e uma classificação consistentes para elas. Para isso, foi realizada uma análise da literatura existente sobre a evolução do marketing, do ponto de vista transacional ao ponto de vista relacional, e a sua sinergia com as novas práticas advindas do surgimento do marketing digital. Soma-se a isso o fato de o estudo analisar a utilização e os benefícios advindos das ferramentas de marketing digital em uma empresa real de pequeno porte inserida no cenário atual brasileiro.

Foi realizada uma análise em todo o material coletado, visando identificar em quais áreas e aspectos os temas poderiam se relacionar, visto que não foi encontrado nenhum estudo semelhante ao proposto, com o objetivo de estabelecer uma conclusão consistente.

O panorama descrito delineia os seguintes objetivos específicos:

- a. descrever, de forma sucinta, a evolução do marketing tradicional quando considerada as suas perspectivas de relacionamento com o consumidor: transacional e relacional;
- b. identificar, analisar e descrever o estado da arte da literatura sobre os conceitos de marketing digital, no que diz respeito às relações com os consumidores;
- c. apontar e classificar as principais ferramentas, técnicas, desafios e oportunidades do relacionamento entre marca e consumidores na era digital, considerando o setor e o porte da empresa a ser estudada;
- d. através do estudo de caso, espera-se levantar quais são as ferramentas utilizadas pela empresa e o motivo de suas escolhas, bem como analisar os indicadores gerados, considerando as limitações existentes;
- e. sugerir novos caminhos para pesquisa acadêmica.

1.3 Justificativa e relevância

Dentre as múltiplas transformações observadas na concepção do marketing na atualidade, destaca-se o movimento iniciado por volta dos anos 1980, que promove uma transição da antiga competição por transações para o foco cada vez mais presente na

construção de relacionamentos duradouros com os consumidores (MORGAN e HUNT, 1994).

A comunicação entre marcas e consumidores está vivendo uma transição em função do constante avanço da tecnologia. Dessa forma, as empresas são obrigadas a se adaptarem à velocidade com que as ferramentas de comunicação mudam.

Ao longo do tempo, os métodos de publicidade tradicionais cumprem o seu ciclo de vida e vão se tornando ineficientes. Os canais tradicionais de divulgação, como rádio, TV e jornal, estão se tornando defasados, uma vez que sua audiência está migrando para a Internet. Segundo dados divulgados pelo Interactive Advertising Bureau (IAB Brasil), principal órgão representativo do segmento digital interativo no Brasil, o mercado publicitário brasileiro na Internet em 2013 atingiu 25.9% de crescimento, consolidando-se como o segundo maior meio em participação no mercado publicitário, após a TV.

Segundo BARWISE *et al.* (2002), a meta principal do marketing na internet é utilizar este instrumento em combinação com outros canais e atividades para construir um relacionamento positivo, lucrativo e de longa duração com o consumidor, como no ambiente físico.

O marketing digital mudou fundamentalmente para as marcas. Hoje elas são estão inseridas em um contexto de presença fragmentada na web, nas redes sociais e nos canais móveis. Para alcançar o sucesso, elas precisam obter presença e participação ativa em todos esses canais. Além disso, precisam gerenciar cada um de forma a atender o consumidor em diferentes estágios de consciência, consideração, compra, lealdade e defesa.

SILVEIRA (2012) afirma que, diante das transformações na relação entre os consumidores e a empresa/marca advindas da internet e da sua interatividade, assim como na forma de consumir da população, compreender a alteração no posicionamento do consumidor e os seus reflexos no engajamento tornou-se um fator essencial na tentativa de dimensionar os efeitos da nova forma de consumir na tomada de decisão.

Em um mercado em que os consumidores são confrontados com um número crescente de canais de comunicação, juntamente com uma quantidade também crescente de anúncios, cada vez mais empresas percebem que, para motivar os consumidores, precisam inovar para melhorar a eficiência de suas atividades de publicidade. Essas mudanças incluem dar voz ao consumidor através da manutenção de um diálogo ativo com o público, já que o poder muitas vezes está em convencer os consumidores a elogiar marcas para seus iguais, através da criação e do compartilhamento de conteúdo.

Para AAKER (1998), tanto a qualidade percebida como as associações da marca com as afinidades podem aumentar a satisfação do consumidor com a experiência de utilização. Quanto maior o número de associações positivas encontradas, maior será o grau de envolvimento do consumidor com a marca, e quanto mais emocionais forem estas associações, mais forte será o relacionamento com o consumidor e a fidelidade aos produtos e serviços. Para estabelecer estas associações, é necessário que a marca tenha um discurso único e que a diferencie dos seus concorrentes, obtendo uma posição de destaque na mente dos consumidores.

A revolução digital na sociedade e no marketing gera enormes desafios para as empresas. A literatura prévia em marketing tem discutido, principalmente, o impacto da revolução digital. Isso envolve a discussão dos efeitos sobre os modelos de negócio e de receitas, as consequências de novos canais e mídias digitais, e a prevalência crescente de dados. (LEEFLANG *et al.*, 2014)

Todavia, ainda é escassa a quantidade de literatura e pesquisas acadêmicas a respeito do tema proposto. Uma pesquisa da literatura de marketing revelou que há considerável discussão sobre o impacto da tecnologia digital no marketing, mas o tema relacionamento com o consumidor sob a perspectiva do marketing digital ainda é pouco explorado nas pesquisas acadêmicas, uma vez que o estado da arte evolui muito rapidamente devido aos avanços tecnológicos. A intenção de aproximar o conteúdo acadêmico à aplicação prática das ferramentas de marketing digital no mundo empresarial é o objetivo do presente estudo.

1.4 Metodologia e percurso da pesquisa

A presente pesquisa possui duas partes. A primeira articula o estado da arte da literatura para apresentar uma visão geral sobre os conceitos das perspectivas do marketing tradicional no que tange ao relacionamento com o consumidor – transacional e relacional, e do marketing digital. Na segunda parte, são expostas, estudadas e classificadas as principais ferramentas e técnicas de relacionamento com o consumidor do marketing digital, que o diferem e o colocam à frente do marketing tradicional, e sua aplicação em um caso real.

A classificação quanto ao tipo de pesquisa foi feita baseada na taxionomia de VERGARA (2005), considerando a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória na primeira fase e segunda fases.

“A investigação exploratória é realizada em área na qual há um pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. (Vergara, 2005, p. 47).

Quanto aos meios, na primeira fase, a pesquisa tem caráter bibliográfico, através da análise e tratamento dos conteúdos e das definições disponíveis em artigos acadêmicos, livros e dissertações, além de documentos digitais com conteúdo relacionado ao marketing tradicional e digital.

“A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (Vergara, 2005, p. 48).

Ainda considerando os meios, a segunda fase considera uma análise empírica em um ambiente real com investigação documental e estudo de caso.

“Uma investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas”. (Vergara, 2005, p.48)

“Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.” (Vergara, 2005, p.48)

Em relação aos recursos utilizados, foi utilizado material próprio da autora, além de pesquisa remota, realizada através do acesso ao Portal CAPES, incluindo bases que centralizam publicações de periódicos e teses, como a *Web of Science*.

A primeira fonte para artigos acadêmicos foi o Portal CAPES, uma vez que possibilita acesso a múltiplas bases científicas relevantes. A busca inicial foi realizada a partir da palavra-chave principal “digital marketing” com filtro de “periódicos revisados por pares” adotado como critério a localização. Os 1.068 artigos que continham a palavra-chave resultaram em 45 com o filtro por seu uso “exato” e em 67 artigos com o termo exato “digital marketing” no título. A partir desta base, os resumos (*abstracts*) foram avaliados para selecionar artigos com sinergia com o tema de relacionamento

com o consumidor, além de identificar as comunidades, fontes e principais pesquisadores relacionados aos temas. A seleção resultou em 34 artigos, que foram analisados de forma extensa.

Também através do Portal CAPES, foram pesquisadas dissertações e teses que abordassem o assunto marketing digital em inglês, retornando apenas 4 dissertações, as quais abordavam o tema de forma específica e restrita a setores de atuação, não se aplicando ao foco desta pesquisa.

Devido ao número limitado de artigos e dissertações encontrados no Portal CAPES relacionados ao tema proposto, o processo de seleção do referencial teórico foi retomado através da busca de artigos na base *Web of Science*, em que busca exata pelos tópicos “digital marketing” e “consumer” retornou 76 artigos em inglês, dos quais foram selecionados 20 através da análise inspeccional dos resumos, sendo 9 comuns à pesquisa no Portal CAPES.

Como bibliografia indicada para estudo e referência do marketing tradicional, foi utilizado o livro “*Administração de Marketing*” (KELLER e KOTLER, 2006), considerado um livro-fonte (*sourcebook*) sobre o assunto. Além do livro, foram analisados os demais materiais acadêmicos produzidos pelos autores disponíveis no Portal CAPES. Para entender a evolução dos conceitos e ferramentas das perspectivas de marketing transacional e relacional ao longo dos anos, foi realizada uma pesquisa no Portal CAPES a partir da palavra-chave “transactional marketing”, em artigos em inglês em periódicos revisados por pares, resultando em 25 artigos, dos quais 10 foram selecionados para o estudo após análise inspeccional dos resumos; para a mesma busca, considerando as palavras-chave "relational marketing" e "consumer", foram selecionados 13 artigos para o estudo.

Depois da seleção dos artigos a partir das buscas no portal CAPES, foi realizada uma nova pesquisa direcionada aos artigos que mais haviam sido citados nessa seleção, para que pudessem ser analisados de forma exaustiva.

Devido à contemporaneidade do assunto abordado, também foram considerados relatórios disponíveis na internet, em publicações comerciais como *Harvard Business Review*, *McKinsey & Company* e *websites* referência em marketing digital, que apresentam estudos independentes, porém úteis para refletir o estado da arte sobre o assunto e sobre as ferramentas mais modernas disponíveis.

As referências bibliográficas completas encontram-se no Capítulo 5, Referências Bibliográficas.

Para viabilizar a segunda fase, foi realizada uma investigação documental *in loco*, principalmente através de fontes primárias, como o site da empresa e conversas com a equipe da empresa. Para dar suporte às decisões de seleção relacionadas às técnicas e ferramentas mais adequadas para a aplicação no caso real, fontes secundárias (como pesquisas acadêmicas e artigos disponíveis na Internet) foram utilizadas.

1.5 Estrutura do trabalho

- a) o Capítulo 1, **Introdução**, descreve a motivação, justificativa, relevância e objetivos do trabalho, além de sua estrutura;
- b) o Capítulo 2 aponta os conceitos na literatura acadêmica. A seção 2.1, apresenta uma visão sobre os conceitos do marketing transacional e uma visão sobre o marketing relacional e sua diferenciação para a primeira perspectiva exposta. A seção 2.2 aponta o surgimento do marketing digital, suas diferentes definições presentes na literatura e sua importância nos dias atuais;
- c) o Capítulo 3 aborda a segunda parte da pesquisa, evidenciando em detalhes as principais técnicas e ferramentas advindas com o marketing digital, no tange ao relacionamento com o consumidor. É proposto um agrupamento e classificação das ferramentas, sob a luz das definições de marketing digital. O capítulo conta ainda com a aplicação dos conceitos abordados em um caso real;
- d) nas Considerações Finais, presente no Capítulo 4, os conceitos são articulados em análises e são expostas propostas para pesquisas futuras;
- e) a pesquisa é finalizada o Capítulo 5 com as Referências Bibliográficas.

2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

2.1 Marketing Tradicional

Segundo a Associação Americana de Marketing (AMA, 2013), “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos, para criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que possuem valor para os consumidores, parceiros e sociedade em geral”.

Para KOTLER (1994), o marketing pode assumir quatro significados, quando considerado por indivíduos diferentes:

- a) função de promoção e de distribuição da empresa, em que o marketing ocorre após os produtos serem concebidos e produzidos - a tarefa do marketing é promover, distribuir e vender os produtos;
- b) departamento da empresa que lida com atividades estratégicas à táticas: pesquisa de mercado, estratégia de marketing, mix de marketing;
- c) filosofia em que a empresa considera que a única maneira de servir seu interesse é servir o interesse dos consumidores; ou seja, se a empresa não cumprir, ou mesmo ultrapassar, as expectativas dos consumidores, alguém o fará. O trabalho da empresa é criar clientes, não apenas produtos;
- d) processo específico, que envolve pesquisa de mercado, identificação dos segmentos que compõem o mercado, definição do mercado que pode ser atendido, desenvolvimento do mix ideal de produto, preço, praça e promoção, implementação do plano de marketing, e, em seguida, avaliação e revisão do processo.

O paradigma de gestão através do marketing mix dominou o pensamento, a pesquisa e a prática de marketing desde que foi introduzido há mais de 50 anos. Este paradigma começou a perder a sua posição à medida que novas abordagens foram surgindo na pesquisa de mercado. A globalização dos negócios e o reconhecimento da importância da retenção e do relacionamento com clientes, entre outras tendências, reforçaram a mudança na abordagem de marketing (GRÖNROOS, 1994).

Para o presente estudo, serão analisadas as perspectivas do marketing transacional, em que o foco da empresa é de curto prazo, centrado na oferta do produto ou serviço, gerando lucro, através de contatos pessoais, sem personalização e com

transações sem continuidade; e do marketing relacional, em que as empresas percebem que, para atingirem seus objetivos, é necessário ser mais eficaz do que os concorrentes na criação, na comunicação e na entrega de valor percebido pelo consumidor, ou seja, a filosofia da empresa passa a voltar-se para o consumidor.

2.1.1 Marketing Transacional

O marketing transacional possui fundamentação teórica fortemente ligada à teoria do *marketing mix*. Essa teoria teve origem quando Neil Borden, em 1964, identificou doze elementos controláveis do marketing que, gerenciados, resultariam em negócios lucrativos. No mesmo ano, Jerome McCarthy reduziu as proposições de Borden a uma estrutura de 4 elementos, os 4Ps: Produto, Preço, Promoção e Praça (CONSTANTINIDES, 2006).

Há consenso de que, no período industrial, até meados da década de 1960, o que se praticou foi essencialmente o marketing transacional. A orientação para o consumidor era de curto prazo e o foco estava no lucro imediato, devido à acirrada competição e ao medo de que não se conseguisse vender tudo o que havia sido produzido (SHETH e PARVATIYAR, 1995). Isso é o que KOTLER e KELLER (2006) denominam de orientação para vendas, que se caracteriza por um grande esforço para vender cada vez mais produtos a um número cada vez maior de consumidores, a fim de se obter mais lucro.

Desde então, o *marketing mix* vem tendo um importante papel no desenvolvimento da ciência do marketing, tornando-se o elemento predominante e indispensável da teoria e gestão de marketing. (CONSTANTINIDES, 2006; KOTLER e KELLER, 2006; SHETH e PARVATIYAR, 1995).

Os 4Ps devem trabalhar juntos em um único plano de marketing para satisfazer as necessidades do consumidor e permitir que a empresa obtenha lucro razoável. Os elementos do *marketing mix* são muitas vezes vistos como variáveis controláveis, uma vez que podem ser alterados. Eles também descrevem o resultado dos esforços da administração para combinar criativamente as atividades de marketing.

O endosso teórico do mix foi reforçado por muitos acadêmicos através da ideia de que as chances de sucesso das atividades de marketing aumentariam se as decisões (e alocação de recursos) sobre os 4Ps fossem otimizadas (CONSTANTINIDES, 2006).

No marketing transacional, o foco da empresa é centrado na oferta de produto, serviço ou marca, geralmente em curto prazo, com o propósito de gerar lucro (SHETH e PARVATIYAR, 1995).

KOTLER (1994) define "troca" da seguinte forma:

Troca é o ato de obter um produto desejado de alguém oferecendo algo em troca. A ocorrência da troca depende se as duas partes podem encontrar termos de troca que vão deixá-los melhor (ou pelo menos não pior) do que antes da troca.

Para iniciar o processo de troca, o vendedor deve saber o que o potencial comprador precisa. Para implementar a estratégia de vendas da empresa e garantir o seu sucesso, os profissionais de marketing devem, ativamente, gerir, facilitar e agilizar relações satisfatórias de troca através da criação, distribuição, promoção e precificação de produtos, serviços e idéias de alta qualidade.

A troca se dá através de contatos impessoais, sem personalização e com transações sem continuidade. Outra característica importante do marketing transacional é a comunicação em massa, isto é, a falta de personalização e interação com o consumidor, impossibilitando que este se manifeste contra ou a favor em relação a determinado produto (LINDGREEN, PALMER e VANHAMME, 2004).

Um axioma do marketing transacional é a crença de que a concorrência e o interesse próprio são os controladores da criação de valor. Através da concorrência, é oferecida uma escolha aos compradores, e essa seleção de fornecedores por parte dos consumidores motiva que as empresas agreguem uma oferta de valor mais alto, para o seu próprio interesse. (SHETH e PARVATIYAR, 1995).

Apesar do embasamento e do estatuto do mix como um importante parâmetro teórico e prático do marketing, vários acadêmicos, por vezes, expressaram dúvidas e objeções quanto ao valor e ao futuro do mix, propondo alternativas que vão desde pequenas modificações até a sua rejeição total. Muitas vezes, é evidente na literatura acadêmica e de marketing que esse conceito é considerado por muitos pesquisadores e escritores como inadequadas para resolver situações específicas de marketing, como o marketing de serviços, a gestão de relacionamento ou o marketing industrial. O foco das críticas é o fato de que o marketing transacional não consegue suprir todas as

necessidades dos consumidores modernos (CONSTANTINIDES, 2006, SHETH e PARVATIYAR, 1995).

A gestão do *marketing mix* agrega a falsa ilusão de que o marketing é simples de manipular e organizar. O marketing é segregado das outras atividades da empresa e delegado à especialistas - os departamentos de marketing são criados na empresa para assumir a responsabilidade da função de marketing, visto como o processo de cuidar da satisfação das necessidades e dos desejos do cliente. O paradigma de gestão do *marketing mix*, com seus quatro Ps, é uma abordagem objetiva, o que torna a empresa a parte ativa e o consumidor, passiva. Nenhum relacionamento personalizado com o produtor e o comerciante de um produto supostamente existe, a não ser os representantes de vendas profissionais, em certos casos. (GRÖNROOS, 1994)

Ainda segundo GRÖNROOS (1994), o vendedor, que ao mesmo tempo pode ser o comprador em um ambiente de reciprocidade, pode, naturalmente, recorrer à especialistas de marketing, tais como representantes de vendas, equipe de comunicação de mercado e analistas de mercado. Porém, um grande número de pessoas em funções que, segundo o paradigma do *marketing mix* não são de marketing, tais como pesquisa e desenvolvimento, design, distribuição, treinamento, faturamento e gestão de crédito, tem um impacto decisivo sobre o sucesso do vendedor na rede de comercialização.

Quando produtores e consumidores lidam diretamente uns com os outros, há um maior potencial para a ligação emocional que transcende as trocas econômicas. Eles podem compreender e apreciar as necessidades e limitações uns dos outros e, assim, permanecem mais inclinados a cooperar, tornando a troca mais orientada ao relacionamento (SHETH e PARVATIYAR, 1995).

2.1.2 Marketing Relacional

Enquanto o *marketing mix* tornou-se um dos modelos mais conhecidos, descritos em detalhes em cada texto básico de marketing e amplamente utilizado na prática, o conceito foi alvo de críticas. Diversas são as deficiências no conceito, entre elas (BAKER e HART, 2008):

- a. foco no que a empresa pode fazer para os clientes, e não pelos clientes;
- b. é direcionado para o exterior, ignorando o mercado interno;
- c. não aborda as interações entre as variáveis do mix;
- d. visão mecânica sobre os mercados;

e. considera uma troca transacional, em vez de um relacionamento.

Em poucas palavras, as cinco críticas podem ser vistas como dimensões da mesma falha, a negligência do fator humano (BAKER E HART, 2008), além da falta de dimensões estratégicas, da postura ofensiva e da falta de interatividade (CONSTANTINIDES, 2006).

Como afirma KOTLER (1994), grande parte da teoria de marketing existente se limitava a indicar como deve ser realizada uma venda, uma forma estratégica de marketing que revela pouco sobre como manter o consumidor após a venda. O fato é que a maioria das empresas negligenciavam seus consumidores após terem atraído-os e concretizado a venda.

Dentro desse contexto, o marketing vem mudando significativamente seu foco de atuação desde o final da década de 80, deixando de ter um caráter meramente transacional e passando a focar no desenvolvimento de um relacionamento mais próximo, profundo e duradouro, não só com o consumidor, mas com todos os *stakeholders* da empresa (ZINELDIN e PHILIPSON, 2007).

Uma das principais mudanças foi que o marketing, focado inicialmente em obter novos clientes, adotou uma preocupação maior com a retenção dos clientes existentes (LINDGREEN, PALMER e VANHAMME, 2004). A saturação do mercado, as crises econômicas e o aumento da concorrência global, combinados com o comportamento inconsistente e imprevisível do consumidor, são alguns dos principais fatores dessa mudança (CONSTANTINIDES, 2006).

O conceito de marketing relacional - ou marketing de relacionamento - em um contexto de serviços foi introduzido por BERRY (1983), em que descreveu tal conceito como uma abordagem de longo prazo em marketing: "atrair, manter e, em organizações multi-serviço, melhorar relações com os clientes". Esta reorientação foi proposta em contraste com a abordagem tradicional do marketing transacional.

Essa relação visa uma melhor compreensão das necessidades de ambas as partes e, conseqüentemente, a geração de uma maior vantagem competitiva ao alinhar os produtos e serviços oferecidos aos anseios do mercado. Para BERRY (1983), a atração de novos clientes deve ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing. Solidificar o relacionamento, transformar clientes indiferentes em fiéis e atender aos potenciais consumidores como clientes também devem ser considerados como marketing.

Para KOTLER (1994), as organizações devem construir uma relação mais forte com seus consumidores rentáveis. Existem cinco níveis diferentes de marketing que podem ser praticados:

- a. nível básico, o qual não envolve a construção de um relacionamento, como a venda de um carro em que o consumidor não mais encontra o vendedor;
- b. comercialização reativa, em que o mesmo vendedor se dispõe a resolver problemas futuros;
- c. responsabilidade, em que o prestador do serviço ou o fornecedor do produto dialoga o consumidor no período de pós-venda, em busca de informações relevantes que podem ser pontos de melhoria no produto/serviço;
- d. proatividade, onde o vendedor irá chamar o consumidor ao longo do tempo e informar possíveis melhorias, gerando nos consumidores uma sensação de importância;
- e. parcerias, configuradas pelo relacionamento contínuo e trocas constantes, muitas vezes presentes em relações empresariais *business-to-business* (B2B).

O estabelecimento de uma relação, por exemplo, com um cliente, pode ser dividido em duas partes: a atração do cliente e a construção da relação com o cliente de modo que os objetivos econômicos do relacionamento sejam alcançados, calcados no cumprimento das promessas e na confiança (GRÖNROOS, 1994). No marketing relacional, o relacionamento com os consumidores está no centro da perspectiva, considerando o ciclo de venda desde o início do processo, com a finalidade de satisfazer e reter os consumidores existentes (VENCE, 2002 apud ZINELDIN E PHILIPSON, 2007).

Nesse cenário, o marketing é considerado com uma abordagem interfuncional, evidenciando uma ligação mais forte entre os processos internos e as necessidades dos consumidores, resultando em níveis mais elevados de satisfação do consumidor.

Diversas práticas do marketing relacional podem ajudar a atingir a eficiência, tais como a retenção de clientes e a partilha de recursos entre parceiros de marketing. Cada uma dessas atividades têm o potencial de reduzir os custos de funcionamento da empresa. Da mesma forma, uma maior eficácia do marketing pode ser alcançada ao passo que os clientes são envolvidos nos estágios iniciais do desenvolvimento de programas de marketing, facilitando os futuros esforços da empresa. Além disso,

através de marketing individualizado e da adoção de processos de customização, as empresas podem melhor atender às necessidades de cada cliente específico, tornando o marketing mais eficaz (SHETH e PARVATIYAR, 1995).

No marketing transacional não há muito mais do que o produto, e às vezes a imagem da empresa ou de suas marcas, o que mantém o cliente anexado ao vendedor. Quando um concorrente introduz um produto semelhante, que é facilmente feito na maioria dos mercados de hoje, a publicidade e a imagem podem ajudar a manter os clientes, pelo menos por algum tempo, mas o preço geralmente se torna um diferencial. A empresa que opta por uma estratégia de marketing relacional, por outro lado, oferece mais valor aos seus clientes do que apenas o valor intrínseco do produto. Essa empresa desenvolve ao longo do tempo laços mais fortes e contínuos com seus clientes (GRÖNROOS, 1994).

Os principais pontos de diferenciação entre as perspectivas transacional e relacional do marketing tradicional podem ser observadas no Quadro 1.

	Transacional	Relacional
Perspectiva de duração	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Função de marketing dominante	Marketing mix	Marketing interativo (suportado pelas atividades de marketing mix)
Elasticidade do preço	Consumidores mais sensíveis ao preço	Consumidores menos sensíveis ao preço
Interdependência entre atividades internas	Nenhuma ou limitada importância estratégica	Substancial importância estratégica

Quadro 1: Perspectivas do Marketing Tradicional

Fonte: Adaptado de Grönroos (1994)

Assim, o marketing relacional tem sido visto como uma mudança de paradigma, afastando-se do *marketing mix*, que evidenciava os 4Ps, ou marketing tradicional transacional.

2.2 Marketing Digital

A Internet permitiu a fusão de muitas das características dos meios de comunicação até então existentes, com novos recursos de interatividade e de

endereçamento, de forma a tornar muito mais fácil para empresas e indivíduos alcançar um alcance global com as suas ideias e produtos (BARWISE, ELBERSE e HAMMOND, 2002).

A tecnologia apresenta a capacidade de abrir mercados completamente novos e impactar radicalmente os já existentes. A adoção em ampla escala da tecnologia digital, como internet, aplicações de software e dispositivos que permitem às pessoas conectarem-se tanto à rede e uns aos outros quando, onde e porque querem, anunciou um dos desenvolvimentos mais disruptivo na história do marketing (RYAN, 2009).

Cada vez mais as empresas estão descobrindo a internet como ferramenta de comunicação fundamental para conduzir negócios diariamente. Grandes e pequenas empresas estão adotando o canais digitais para se comunicar com os consumidores atuais e potenciais nos mercados interno e externo, com o mesmo custo e facilidade. (QUELCH e KLEIN, 1996, ARMSTRONG e HAGEL, 1996). Os consumidores em mercados emergentes, em particular, se beneficiaram da expansão da gama de produtos, serviços e informações aos quais a Internet lhes dá acesso. A publicidade como uma barreira à entrada foi reduzida, uma vez que tornou-se possível alcançar uma audiência global de forma mais barata (QUELCH E KLEIN, 1996).

Ao adaptar-se à cultura da Internet e fornecer aos consumidores a capacidade de interagir uns com os outros, as empresas podem construir relações novas e mais profundas com os clientes (ARMSTRONG E HAGEL, 1996).

A Internet e outras tecnologias digitais não estão apenas transformando a prática do marketing, mas também a maneira como o conceito é entendido. Por exemplo, o marketing de massa está sendo substituído por relações mais pessoais e os produtos fixos estão sendo substituídos por personalizações e serviços. O marketing digital é uma nova abordagem de marketing, e não apenas o marketing tradicional impulsionado por elementos digitais. Ele tem suas próprias características e dinâmicas que devem ser compreendidos, em vista de selecionar as táticas e estratégias de marketing mais eficazes.

WIND (2008) fornece uma visão para a transição que está ocorrendo, quando afirma que o nosso pensamento atual sobre o marketing é constituído por um conjunto de conceitos fundamentais. Novos canais e tecnologias estão transformando o meio através do qual funciona o marketing.

De acordo com RAYPORT e SVIOKLA (1995),

Toda empresa hoje compete em dois mundos: um mundo físico de recursos que os gestores podem ver e tocar, e um mundo virtual feitos de informações. Este último deu origem ao mundo do comércio eletrônico, um novo meio de criação de valor".

Definições tecnológicas específicas de marketing têm sido formuladas. Primeiramente, surgiu o conceito de *Internet marketing*, como o processo de construção e manutenção de relacionamentos com os clientes por meio de atividades *online* para facilitar o intercâmbio de ideias, produtos e serviços que satisfaçam os objetivos de ambos os compradores e vendedores.

A principal diferença entre esta definição e a definição AMA¹ é o foco na construção e na manutenção de relacionamentos com os clientes por meio de atividades *online*, em um cenário em que eles estão mais empoderados. Este novo cenário levou a uma nova geração de consumidores. Eles esperam personalização, comunidades, canais diversos, valor competitivo e escolha. Os consumidores empoderados estão cada vez mais no controle, o que muda drasticamente o papel do marketing. Esta mudança na relação entre consumidores e empresas é a mudança mais fundamental na história do marketing, ainda mais dramática do que a mudança histórica de uma orientação ao produto para uma orientação ao mercado (WIND, 2008).

Como expõe RYAN (2014), analistas da Jupiter Research identificaram sete principais formas em que a adoção da tecnologia está influenciando o comportamento do consumidor:

- a) Interconectividade: a tecnologia digital em rede permite que os consumidores se conectem uns aos outros mais facilmente, seja através de e-mail, mensagens instantâneas, mensagens móveis ou plataformas de redes sociais, ou uma combinação de todas essas plataformas. Os consumidores estão interagindo com pessoas semelhantes em todo o mundo, e essa interação reforça as redes sociais e a construção de novas comunidades virtuais;
- b) Nivelamento das informações: com a tecnologia digital, o conteúdo pode ser criado, publicado, acessado e consumido rápida e facilmente. Como resultado, o alcance da notícia, da opinião e da informação disponível para os consumidores é mais amplo e mais profundo do que nunca. Os consumidores podem conduzir sua própria investigação imparcial. O conhecimento é poder,

¹ Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que possuem valor para os consumidores, parceiros e sociedade em geral. (2013)

e a tecnologia digital está mudando o equilíbrio de poder em favor do consumidor;

- c) Filtro de relevância: com tal abundância de informações disponíveis, os consumidores digitais, por necessidade, aprendem a filtrar os itens relevantes e ignorar o que percebem como irrelevante;
- d) Agregação em nicho: a massa homogênea da população de consumo está se fragmentando em grupos de nicho cada vez menores, com exigências cada vez mais individuais;
- e) Publicação de conteúdo pessoal: a natureza interativa e interconectada da mídia digital permite que os consumidores expressem suas opiniões e consultam opinião de seus pares para tomar decisões de compra;
- f) Empoderamento: os consumidores *online* estão ficando cada vez mais envolvidos na criação dos produtos e dos serviços, em um momento em que o nível de interação entre produtor e consumidor não tem precedentes. Os indivíduos estão mais envolvidos na especificação, criação e personalização de produtos para atender às suas necessidades;
- g) Sob demanda: como a tecnologia digital se torna mais onipresente na vida das pessoas, a correspondente aceleração de processos de negócios significa que os consumidores podem satisfazer as suas necessidades mais rapidamente, mais facilmente e com menos barreiras. Na economia digital, as preocupações insignificantes como tempo, geografia, localização e espaço de lojas físicas estão se tornando irrelevante. É um mundo de gratificação quase instantânea.

O marketing digital é um conceito em evolução. No entanto, é importante fornecer uma definição clara e consistente para aqui para servir como base para a análise futura.

No princípio, as principais utilizações do marketing digital se apoiaram no marketing de busca na Internet e na publicidade digital. O primeiro tem ainda é bem sucedido por causa de sua relevância para a investigação do consumidor, enquanto o segundo tem sido visto de forma negativa.

O marketing digital também envolve a aplicação de tecnologias digitais, ou seja, a web, o *email*, os bancos de dados e o móvel, para apoiar as atividades de marketing interativo e não interativo que visam atingir a aquisição rentável e a retenção de clientes dentro de um processo multicanal de compra e de ciclo de vida do cliente. Porque a Internet é apenas uma tecnologia e o marketing é cada vez mais usando outras formas

digitais para servir os clientes, o termo marketing digital parece ser mais adequado do que o termo mais limitado definido anteriormente, Internet marketing (WIND, 2008).

WIND (2008) ainda sustenta que a definição do marketing digital demonstra a gama de plataformas de acesso e ferramentas de comunicação que formam os canais *online* que utilizadas para construir e desenvolver relacionamentos com os clientes, apoiando todo o processo de compra (da pré-venda ao pós-venda). As plataformas de acesso entregam conteúdo e permitem a interação através de diferentes ferramentas de comunicação. Além disso, o principal motor do marketing digital é o retorno sobre a conquista de novos clientes e a manutenção de relacionamentos com os clientes existentes.

A principal diferença entre o marketing digital e marketing tradicional é que o primeiro utiliza tecnologias digitais que são inerentemente mensuráveis, permitem conversas personalizadas e facilitam o desenvolvimento de relacionamentos entre clientes e empresas, ao passo que o último é muito mais orientado à comunicação de massa (ALKHATEEB *et al.*, 2008).

Para WYMBS (2011), o marketing digital fornece a ponte crítica entre pontos de encontro digitais dos clientes e as interfaces de conversas digitais que as empresas usam para fornecer conteúdo relevante para o cliente, conforme a Figura 1.

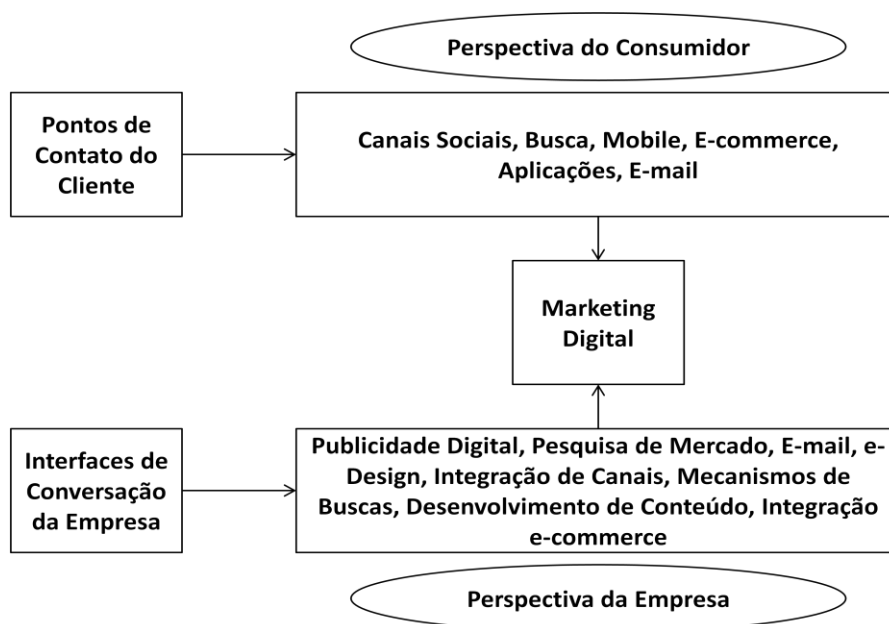


Figura 1: Marketing digital

Fonte: Adaptado de Wymbs (2011)

O marketing digital não é o marketing tradicional mais robusto, nem é apenas um canal mais rápido ou mais recente, mas sim uma nova abordagem para o marketing, ou seja, a revolução digital mudou fundamentalmente o *core* do marketing. Certamente a tecnologia digital abriu novos canais para a venda de produtos e serviços, mas também colocou os clientes no comando, criando uma mudança fundamental na dinâmica do marketing. O marketing digital contempla a melhor forma de se comunicar com os clientes, como satisfazer as suas necessidades em constante mudança e como construir relações sustentáveis e leais.

2.2.1 Os Canais Digitais: Comunicação Unidirecional e Bidirecional

A Internet e a Web evidenciaram a mudança de paradigma despontada com o marketing relacional: a mudança do fluxo de informações entre empresas e consumidores (Blattberg et al., 1994 apud Kiani 1997), do convencional modelo de comunicação um para muitos para o modelo muitos para muitos (HOFFMAN e NOVAK, 1996 apud KIANI, 1998). O Quadro 2 evidencia essa mudança de paradigma em diferentes aspectos.

De	Para	Fontes
Modelos de comunicação de “um para muitos”	Modelo de comunicação “muitos para muitos”	Hoffman e Novak (1996)
Marketing de massa	Marketing individualizado	Martin (1996)
Monólogo	Diálogo	Blattberg e Deighton (1996)
<i>Branding</i>	Comunicação	Martin (1996)
Pensamento no fornecimento	Pensamento na demanda	Raypor e Sviokla (1995)
Grandes marcas	Diversidade	Martin (1996)
Mercado centralizado	Mercado descentralizado	Blattberg ET al. (1994)
Consumidor como alvo	Consumidor como parceiro	McKenna (1995)
Segmentação	Comunidades	Armstrong e Hagel (1996)

Quadro 2: A nova mudança de paradigma de marketing em diferentes direções

Fonte: Adaptado de Kiani (1997)

Quando consideramos os canais digitais, estes podem ser classificados de formas diferentes. Para o presente trabalho, focado em estudar o relacionamento com o consumidor, iremos considerar a classificação baseada no ponto de vista de qual *player* controla as comunicações (empresa ou consumidores) e se a comunicação é unidirecional ou bidirecional, conforme exposto no Quadro 3.

	Alto controle da empresa	Baixo controle da empresa
Unidirecional	<i>Website</i> estático Diretórios <i>Online</i> Banner advertising	SEO (Search engine optimization) SEA (Search engine advertising)
Bidirecional	Blogs da empresa ou <i>websites</i> interativos Automação de email marketing Comunidades próprias da empresa	Mídias sociais

Quadro 3: Classificação dos canais de marketing digital

Fonte: Adaptado de Taiminen e Karjaluo (2015)

a. Canais de comunicação unilateral

Websites estáticos e emails podem ser vistos como exemplos de ferramentas digitais de sentido único, com alto controle de empresa. O *website* de uma empresa, por exemplo, pode ser descrito como a apresentação da marca no ambiente *online* (TAIMINEN e KARJALUOTO, 2015). *Search engine optimization* (SEO), o processo de melhorar a classificação do *website* em mecanismos de busca orgânica, e o *Search engine advertising* (SEA), o motor de anúncios pagos na página de resultados de provedores de busca *online*, são os dois canais de comunicação unidirecional com baixo controle por parte da empresa. Sua finalidade é informar as pessoas sobre os produtos ou serviços disponíveis, e são cruciais para a visibilidade da empresa na web (TAIMINEN e KARJALUOTO, 2015).

O e-mail, apesar de, em sua natureza, ser um canal de comunicação bidirecional, é frequentemente utilizado como um canal unidirecional para entregar informações e promoções, além de orientação para que os consumidores acessem os *websites* da marca (SIMMONS, 2007).

b. Canais de comunicação bilateral

Alguns *websites* e as mídias sociais são considerados meios interativos (SAHAY *et al.*, 1998), porque permitem que as empresas evoluam de simplesmente fornecedora de informações unilaterais para permitir que os consumidores se envolvam e interajam com o conteúdo.

Com as técnicas modernas de utilização de automações baseadas no comportamento dos usuários, as mensagens entregues via *email* estão cada vez mais customizadas às necessidades e aos desejos dos consumidores.

A ascensão das mídias sociais revolucionou a relação do profissional de marketing com o consumidor, uma vez que o poder passou a ser compartilhado entre esses dois agentes (TAIMINEN e KARJALUOTO, 2015). A natureza essencial dos meios de comunicação social requer que o marketing da empresa assuma uma comunicação bidirecional com os consumidores, em vez de monólogos de ofertas de produtos e serviços.

Naturalmente, em canais de mídia social, a empresa possui menor controle sobre sua marca. Em mídias sociais, o público não espera discursos de vendas e mensagens de marketing, mas a informação real gerada por conversas em torno da marca e por histórias autênticas. Pode-se assumir que a exposição da marca pós-internet foi alterada da venda direta para a venda sutil (*soft selling*), a co-criação de valor e a gestão do relacionamento com o consumidor (TAIMINEN e KARJALUOTO, 2015). Além disso, como a mídia social não é uma ferramenta de comunicação unidirecional, a utilização desse canal tem um papel crucial no processo de coleta de informações, uma vez que esse ambiente oferece a oportunidade para as empresas aprenderem sobre seus consumidores de maneira mais fácil e eficaz.

A interatividade na internet está provando ter um impacto positivo no desempenho *online* de uma empresa, aumentando a atenção do consumidor, desenvolvendo relacionamentos mais fortes e, assim, aumentando a satisfação geral (SIMMONS, 2007). A mídia social parece ser um instrumento eficaz para a construção, engajamento e construção de relações únicas das marcas com consumidores.

Para o presente estudo, marketing digital será considerado como o relacionamento robusto, com interação entre consumidor e vendedor, que se dá em canais digitais conectados à Internet. Assim, é proposta uma classificação para as diversas ferramentas de interação bidirecional de marketing digital disponíveis hoje, no que tange ao relacionamento com o consumidor.

2.2.2 Marketing Digital nas Pequenas e Médias Empresas

As tecnologias que geraram a Internet melhoraram a eficiência e a riqueza no desenvolvimento do conteúdo das atividades de marketing, uma vez que passaram a fornecer a todas as empresas oportunidades que, de outra forma, talvez não estivessem à sua disposição (PALMER e MCCOLE, 2000).

Como apontam GILMORE *et al.* (2007), o marketing na pequena empresa é considerado mais intuitivo, baseado em competências, estruturado em redes e com operação sob restrições financeiras, de recursos humanos e de tempo. Há uma diferença considerável entre a atividade de marketing em uma pequena ou média empresa (PME) típica e a melhor prática abordada pela teoria de marketing. As PMEs são caracterizadas como fortemente voltadas para o mercado (HILL, 2001, REIJONEN, 2010) e o principal objetivo de seu marketing é apenas conscientizar sobre a empresa e os produtos (REIJONEN, 2010), embora algumas PME se envolvam em práticas de marketing formal e convencional, como o planejamento de marketing (HILL, 2001). Espera-se que as PMEs que desenvolvem e adotam um plano de marketing se beneficiem, já que a atividade tem sido considerada um dos fatores chave para o sucesso do marketing nessas empresas. HILL (2001) ainda previu que o planejamento formal de marketing nas PMEs aumentaria à medida que uma geração mais jovem com uma educação gerencial mais especializada se tornasse gestora.

Os pontos fortes tradicionais das PMEs, que são a capacidade de servir nichos de mercado e o desenvolvimento de relacionamentos fortalecidos com os clientes, têm sido, em certa medida, diluídos por empresas de diversos portes cada vez mais habilitadas pela Internet. Atualmente, a ameaça de entrada de grandes empresas regionais, nacionais e internacionais nos nichos dominados pelas pequenas empresas é maior devido aos menores custos de transação. Esse cenário impõe às pequenas e médias empresas o dilema de aderir ao movimento de aplicação de ferramentas e técnicas de marketing digital, mesmo desconhecendo todas as suas implicações, ou esperar e ser ultrapassada por empresas concorrentes já inseridas nas tecnologias digitais (HERBIG e HALE, 1997).

Quando comparadas às empresas de grande porte, as pequenas e médias empresas são particularmente restringidas, pois, quando apresentam orçamento disponível para atividades digitais, este é limitado (DANIEL, 2003). Mas as tecnologias são, sem dúvida, mais importantes para tais empresas do que para empresas de grande

porte, principalmente porque estas não apresentam disponível a maioria dos recursos tradicionais para comercializar seus produtos ou serviços (BARNES *et al.*, 2012; LEVY e POWELL, 2003). Estas limitações de tempo e de recursos financeiros podem ser superadas quando consideradas as estratégias de contato e de relacionamento com o cliente através dos canais digitais, permitindo-lhes um processo rentável (SAHAY *et al.*, 1998).

A partir da literatura, vários aspectos proativos e reativos foram identificados como motivações para as PMEs adotarem os benefícios do digital em suas atividades. As razões proativas incluem a possibilidade de eliminar as desvantagens competitivas nas áreas periféricas, a oportunidade de reduzir os custos operacionais e de marketing e a oportunidade de promover melhor a empresa e de enriquecer o seu conjunto global de comunicações de marketing (JEFFCOATE *et al.*, 2002). As razões reativas incluem o aumento da concorrência com concorrentes locais e com as empresas maiores, o encolhimento nos mercados domésticos e o medo da desvantagem competitiva (CHING e ELLIS, 2004).

As PMEs podem se beneficiar da implementação da internet em seu *marketing mix*, por exemplo, comercializando produtos e serviços, fornecendo cotações *online*, anunciando em mais mercados, utilizando o *email* como ferramenta de marketing e diminuindo os custos de materiais de impressão (GILMORE *et al.*, 2007). Somado a tais aplicações, as empresas devem considerar o aumento de sua credibilidade através da criação de uma imagem profissional em um *website* eficiente (KULA e TATOGLU, 2003). KULA e TATOGLU (2003) ainda apontam que seu estudo revelou que as aplicações de Internet com a maior frequência de utilização em PMEs em países em desenvolvimento estavam essencialmente relacionadas à comunicação externa e à coleta de informações para pesquisa de mercado e de produtos.

Um *website* estabelece uma ligação um-para-muitos entre uma organização e os receptores da mensagem (visitantes), sendo possível que ambos se comuniquem em tempo real (SEN *et al.*, 1998). Além de um *website*, a presença *online* de uma empresa também deve ser calcada na utilização de mídias sociais, as quais se mostram como uma ferramenta importante para empresas de diversos portes e segmentos, uma vez que permitem a comunicação e o aprendizado junto aos clientes, através de uma estrutura que, até então, ainda não estava disponível para essas empresas (GREWAL e LEVY, 2013), além de impactarem diretamente nas atitudes do consumidor e na tomada de decisão. A mídia social, que tem demonstrado um crescimento dramático ao longo dos

últimos anos, é especialmente importante para as pequenas empresas, pois pode ser utilizada para romper a desordem processual muitas vezes presente nessas empresas e para se conectarem com os atuais e potenciais clientes.

Embora existam benefícios, os canais digitais também apresentam desafios para as pequenas empresas. Um tema consistente em grande parte da literatura é que muitos dos fatores que afetam a adoção de novas tecnologias pelas PMEs são resultados direto de características genéricas. WINDRUM e BERRANGER (2002) expõem que as restrições financeiras genéricas para as PME significam que elas são altamente seletivas no uso dos canais digitais, devido à necessidade da observação de vantagens tangíveis, em comparação com as ferramentas tradicionais de comunicação de marketing, antes que sua adoção seja considerada. Questões de recursos humanos envolvem altas cargas horárias de trabalho para equipes reduzidas, resultando em priorização do trabalho e, inevitavelmente, outras atividades são consideradas mais importantes do que o desenvolvimento das atividades de marketing digital. Em geral, as equipes de pequenas empresas não apresentam capacidade tecnológica para as estratégias de marketing digital e possuem conhecimento limitado sobre o tema. Assim, as grandes barreiras para as pequenas empresas são o orçamento, o tempo e o conhecimento necessários para iniciar e manter uma presença digital (JONES *et al.*, 2015).

Dessa forma, é necessário considerar os problemas potenciais para as PMEs na adoção de tais práticas, as quais podem resultar em consequências de sentido negativo. A criação de uma presença na web e a sua manutenção podem estar acima do orçamento disponível (HORMOZI e HARDING, 1998), uma vez que os custos e desafios incluem o tamanho do site, a frequência de atualização e as necessidades de contratações tecnológicas ou de profissionais para a prestação de serviços. O atendimento insatisfatório ao cliente, sob a forma de atualizações e manutenção irregulares e a falta de treinamento do pessoal e da conscientização da presença na web pouco incentivarão as repetidas visitas de um cliente e poderá resultar em sérias implicações financeiras para a empresa (DOWNIE, 2002).

Outro problema comum das PMEs que adotam os canais digitais aparece na sua relação custo-benefício. O estudo de CHING e ELLIS (2004) revela que muitas PMEs relatavam que, apesar de terem recebido muitas consultas *online*, um baixo percentual foi convertido. GILMORE *et al.* (2007) observou que as PME não têm o luxo de experimentar novas ferramentas em que não há meta de vendas clara associada. No

entanto, a teoria ainda sugere que a tentativa de novos canais é um fator importante no aumento da percepção de utilidade (LEVY *et al.*, 2005).

3. DESENVOLVIMENTO

Um fator chave na mudança de cenário do marketing é o surgimento dos canais digitais. À medida que estes continuam a se desenvolver, demandas e prioridades dos consumidores mudam. O surgimento da Internet e de variadas ferramentas *online* aumentou muito o extenso portfólio de ferramentas de marketing e de comunicação disponíveis para as organizações alcançarem o seu público-alvo. De acordo com PORTER (2001), os impactos que a nova tecnologia acarretaram no marketing incluem:

- a. diferenças entre concorrentes são reduzidas;
- b. mercado geográfico se alarga, aumentando o número de concorrentes;
- c. redução de barreiras à entrada desloca o poder dos fornecedores; e
- d. poder de negociação dos consumidores finais é elevado através da redução dos custos de transação.

A mídia impressa, o rádio, a televisão e a Internet são exemplos de grandes avanços na tecnologia que, em última análise, alteraram as relações entre comerciantes e consumidores em escala global. Todavia, o marketing não se limita à tecnologia; trata-se de pessoas: a tecnologia é apenas interessante, do ponto de vista de marketing, quando é capaz de conectar as pessoas de forma mais eficaz. Para o marketing digital é considerada a mesma lógica, ou seja, o marketing digital não é sobre a compreensão da tecnologia subjacente, mas sim de compreender as pessoas, como elas usam essa tecnologia, e como é possível aproveitar isso para um relacionamento eficaz. (RYAN, 2014)

O cenário atual, retratado pelo avanço da tecnologia, do marketing digital e das mídias sociais, tem um impacto significativo sobre a forma como os indivíduos se comportam socialmente, agem como consumidores e como fazem negócios. Acredita-se que qualquer empresa que não se adaptar à nova era do marketing e das comunicações está em perigo de perder poder para os seus concorrentes alinhados às novas ferramentas.

O marketing digital inclui tanto o marketing direto, que trata os clientes como indivíduos e define-os não só pelas suas características individuais, mas também pela forma como eles se comportam, e o marketing interativo, que alia à capacidade de se dirigir à um indivíduo a capacidade de reunir e recordar a resposta de cada um a determinado estímulo (DEIGHTON, 1996).

O termo interativo aponta para dois recursos de comunicação: a capacidade de lidar com um indivíduo e a capacidade de reunir e lembrar a resposta desse indivíduo. Essas duas características tornam possível uma terceira: a capacidade de abordar o indivíduo novamente, de uma forma que leva em conta a sua resposta anterior. Assim, vemos a interatividade como uma ferramenta que permite que um bom marketing se torne uma boa conversa (DEIGHTON, 1996).

A internet hospeda uma proporção crescente do diálogo humano, em canais abertos para a visualização e a influência das empresas. O avanço da tecnologia da informação, combinada com os crescentes alcance e capacidade das redes de telefonia móvel, resultou em mudanças dramáticas no volume, na frequência e na eficácia do uso de diferentes meios de comunicação pelo qual as empresas e os clientes se relacionam (STONE e WOODCOCK, 2014).

Todavia, como aponta ALMEIDA (2016), a publicidade digital oferece aos anunciantes a maneira mais rica e eficiente de se envolver com os consumidores, mas é necessário atentar para um dos principais fundamentos de uma publicidade bem sucedida, o conteúdo original e criativo.

RYAN (2009) enumera e aborda as atividades de marketing digital em 5 grupos distintos: social media, email marketing, mobile marketing, marketing de performance, marketing de conteúdo. Já BRINKER (2016) é mais específico em sua abordagem, quando categoriza as soluções tecnológicas de marketing em 6 clusters: propaganda e divulgação, conteúdo e experiência, social e relacionamentos, comercio e vendas, dados, gestão. PATTERSON (2015) classifica as ferramentas de acordo com a estratégia, considerando 13 classes: Mídia Social Orgânica, Mídia social paga, email marketing, mídia programática, *retargeting*, *website*, criação de conteúdo, hospedagem de vídeos, curadoria de conteúdo, análises web, serviço ao cliente, SEO, marketing de afiliados.

A avaliação da teoria científica realizada por HUNT (1991) descreve os seguintes critérios para avaliação de um esquema de classificação (por exemplo, o desenvolvimento de uma taxonomia):

- a. selecionar o fenômeno (no caso, ferramentas de marketing digital),
- b. determinar a característica em que a classificação será baseado (no caso, classificação for função),
- c. desenvolvimento de categorias mutuamente exclusivas e coletivamente exaustivas,

d. determinar a utilidade dos resultados.

Entretanto, como as atividades de marketing digital são, por muitas vezes, horizontalizadas e transversais em diversos conceitos, as interfaces entre as diferentes classes não se provam rígidas e excludentes, mas sim complementares.

Uma vez que o presente estudo visa classificar as principais ferramentas e técnicas advindas do estabelecimento do marketing digital na atualidade, considerando o aspecto de relacionamento com o consumidor, em canais bilaterais de comunicação, foram selecionadas e reagrupadas as classificações encontradas na literatura que se encaixaram nessas premissas, resultando na proposta de classificação exposta no Quadro 4.

Classe	Conteúdos
Performance	Insights e Refinamento da Estratégia Automação de Marketing
Social	Marketing Social e Monitoramento
Engajamento	Conteúdo Gerado pelo Usuário (CGU)
Mobile	Análises Mobile
Gestão	CRM – Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente
Ecommerce	Ecommerce Business to Business (B2B) e Business to Consumer (B2C)

Quadro 4: Classificação das ferramentas de marketing digital

Fonte: Elaboração Própria

Em uma primeira iniciativa, o presente trabalho estudaria as ferramentas de marketing digital e os indicadores analisados em uma empresa de grande porte, em que a estratégia de marketing já estivesse sedimentada e apresentando impacto positivo na estratégia de relacionamento com o consumidor. Todavia, devido à restrição de acesso a dados importantes para o estudo, aliada a complexa estrutura das empresas de grande porte, em que as funções da área de marketing digital abordadas são alocadas de forma horizontalizada na estrutura corporativa, em áreas diversas e interligadas, foi definido que o estudo de caso seria realizado em uma empresa de pequeno porte.

Desse modo, procurou-se uma empresa em que a autora obtivesse livre acesso às informações, aos detentores do conhecimento e aos tomadores de decisão, para que o

estudo pudesse acontecer de forma aplicada e direta, garantindo a integridade das informações e a validação das ações. Foi selecionada a corretora de seguros de pequeno porte Air Oriente, uma vez que a autora já conhece um dos sócios da empresa.

O setor de seguros se configura como um bom cenário para o desenvolvimento do presente estudo, uma vez que, como aponta um estudo da DELLOITE (2016), a complexidade dos seguros faz com que os consumidores, por muitas vezes, decidam de o fornecedor de forma irracional, considerando a regra de menor preço para a aquisição de um produto, sem considerar outros fatores importantes, como os aspectos cobertos pela apólice. Além disso, os consumidores tendem a estar mais satisfeitos à medida que necessitam investir menos esforço nas atividades relacionadas ao seguro. Comparativamente, os consumidores identificam que o esforço para solicitar cotações para novos fornecedores requer o dobro de esforço de renovar o seguro no fornecedor atual. Dessa forma, é preciso conscientizar os consumidores de que o nível de serviço entregue pela corretora é um diferencial, bem como fidelizar os atuais clientes através de conteúdos personalizados.

O Quadro 5 expõe como as corretoras devem se comportar para se aproximar cada vez mais do cliente, em busca da garantia da qualidade percebida no serviço.

ASPECTO DO CONSUMIDOR	AÇÃO DA CORRETORA
Esforço é percebido como muito negativo: sendo correlacionado negativamente com a satisfação do consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar em quais estágios do processo o consumidor percebe o maior esforço em sua experiência • Melhorar a empatia da equipe • Tornar a experiência <i>online</i> o mais intuitiva possível • Fazer com o que o resultado do esforço do consumidor seja o mais claro possível para ele
Os consumidores não tem o hábito de reportar todos os problemas enfrentados com o seguro, devido ao esforço percebido para fazê-lo	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar o processo de feedback simples • Recriar situações do ponto de vista do consumidor para identificar possíveis problemas

Quadro 5: Comportamento do consumidor de seguros

Fonte: Adaptado de *What Makes Customers Tick?*, Delloite, 2016

Dessa forma, as empresas do setor de seguros, incluindo a corretora Air Oriente, são beneficiadas com a oportunidade de otimizar a experiência do consumidor, gerando maior fidelidade e viralidade da marca, através do uso adequado dos canais digitais.

3.1 Classes e Definições

3.1.1 Performance

a. Insights e Refinamento da Estratégia

Os insights e o refinamento da estratégia estão correlacionas às atividades que a empresa irá adotar com relação à produção do conteúdo e ao desenvolvimento e às análises do *website*.

Ao contrário dos métodos tradicionais, o marketing digital permite que as métricas sejam acompanhadas em tempo real, tornando possível identificar quais ações retornam resultados positivos para a empresa, bem como as que precisam ser ajustadas para melhorar os resultados. As atividades em canais *online* são mensuráveis, ao contrário de ações de marketing tradicional, como anúncios em rádios e anúncios em meios impressos, que apresentam uma grande dificuldade na mensuração em seu alcance e retorno. As ações de marketing digital podem ser monitoradas, sendo possível descobrir, por exemplo, quantas vezes as mensagens enviadas via email marketing foram abertas e lidas e quantos cliques o anúncio digital recebeu.

Basicamente tudo o que a marca consegue capturar na jornada do consumidor pode ser relatado e alinhado para o maior sucesso das campanhas digitais, com uma fração do custo do marketing tradicional. Ou seja, de acordo com o comportamento e os interesses do consumidor, é possível direcionar e segmentar o marketing digital. Essa estratégia permite iniciar uma conversa com as pessoas que realmente estão interessadas nos produtos e serviços da marca, tornando o investimento mais preciso.

Os gestores das PMEs necessitam cada vez mais otimizar e medir o desempenho das interfaces da empresa na web, seja seu *website* ou seus aplicativos. Como resultado, o marketing digital e o design das interfaces adquirem maior importância. As empresas de grande porte empregam departamentos próprios para identificar as necessidades de negócios continuamente e para analisar seus *websites* de forma a capturar dados com eficiência. Conseqüentemente, essas empresas estão aumentando seus níveis de

desempenho e a análise web fornece uma vantagem competitiva. As pequenas e médias empresas procuram fazer uso de tais ferramentas da mesma forma, mas muitas vezes não têm recursos equivalentes, considerando capital humano e conhecimento técnico. Por esta razão, algumas PMEs até mesmo renunciam inteiramente da utilização de tal técnica (HELLER, 2016).

Existe uma gama variada de diferentes ferramentas disponíveis para coletar as valiosas informações de análises da web. De acordo com W3Techs.com (2017), o Google Analytics é o serviço de análise de *websites* mais utilizado no mundo, correspondendo a 83.4% do *marketshare*. É uma ferramenta de análise web que permite ao usuário analisar não somente o *website*, mas diversas ações de marketing digital.

Vale ressaltar que uma estratégia de conteúdo de sucesso não é resumida em apenas produzir o conteúdo, mas sim certificar-se de que o tipo certo de conteúdo está atingindo as pessoas certas, de forma a estabelecer e a nutrir os relacionamentos com os clientes e fornecer insights sobre o que e o porquê funciona para eles. Por isso é extremamente importante entender o comportamento dos usuários, de forma a garantir que a aderência do conteúdo oferecido a eles.

b. Automação de Marketing

O termo automação de marketing' foi introduzido pela primeira vez por John D.C. Little, em 2001, e refere-se ao apoio automatizado à decisão de marketing na internet (HEIMBACH *et al.*, 2015).

A motivação para a automação de marketing em 2001 era a mesma de hoje: a falta de modelos adequados no que diz respeito a enormes quantidades de dados coletados automaticamente por empresas *online*. A idéia central era reagir de forma adaptativa às escolhas dos clientes na web.

O princípio da automação de marketing é a customização ou a personalização das atividades do *marketing mix*, apresentando sua origem na área *business-to-business* (B2B), em que os vendedores eram capazes de oferecer vendas personalizadas para os seus clientes, por estes não se apresentarem um números grandiosos.

Atualmente, com o avanço da tecnologia, as ferramentas de automação de marketing disponíveis permitiram a transferência das principais qualidades do modelo B2B para a área *business-to-consumer* (B2C), abordando clientes com conteúdo e ofertas personalizados (por exemplo, cupons e descontos personalizados). Como resultado, os clientes apresentam um maior envolvimento com a marca, devido à

melhora na relevância das informações fornecidas. As grandes empresas já utilizam o valor da automação de marketing, mas essa tecnologia não é restrita apenas a tais empresas. Na verdade, pequenas e médias empresas constituem o maior segmento crescente no cenário atual.

Muitas vezes a automação de marketing é limitada a um canal, mais comumente, o *email*. Todavia, utilizar o email como o único canal de comunicação com os usuários limita o potencial da tecnologia, bem como a experiência dos potenciais e atuais clientes. Além dos *emails*, os usuários pesquisam em ferramentas de busca e através de recomendações a seus amigos, utilizando as comunidades de mídia social e a navegação no *website* da própria empresa. Assim, o uso único do *email* acarreta na perda de oportunidade em alcançar os clientes em potencial através de outros canais durante o processo de decisão, bem como a não coleta de dados comportamentais valiosos sobre suas necessidades e interesses (HUBSPOT, 2017). Como HEIMBACH *et al.* (2015) estruturaram na Figura 2, existem diversos canais e gatilhos de comportamento a serem utilizados na automação.

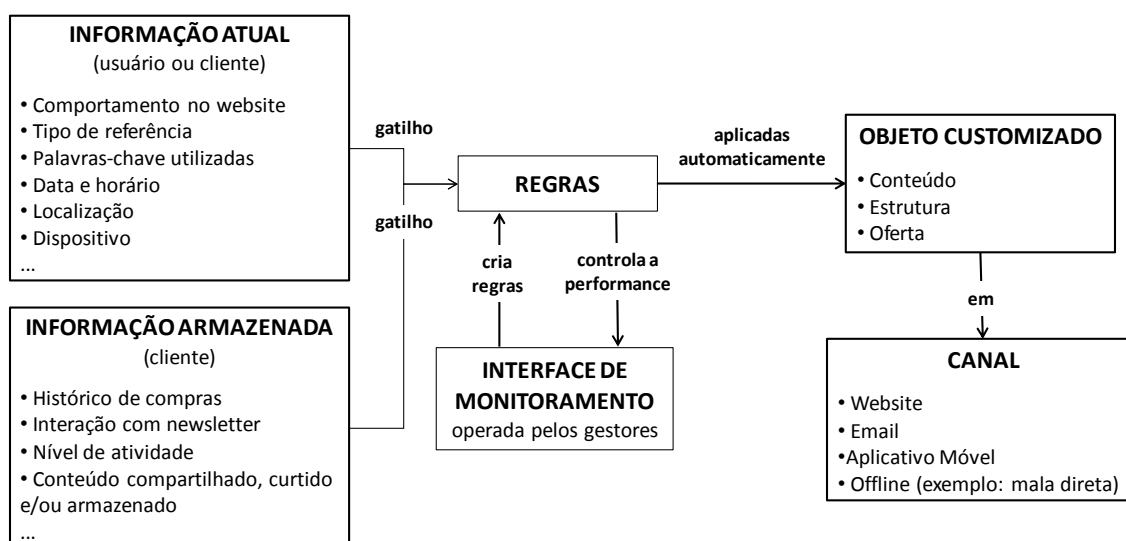


Figura 2: Canais e gatilhos para a automação de marketing

Fonte: Adaptado de Heimbach *et al.* (2015)

A automação de marketing se refere à plataformas de software projetadas para departamentos e organizações de marketing, com a finalidade de automatizar as tarefas repetitivas. As ferramentas de automação de marketing são usadas para especificar os critérios e os resultados para as tarefas e os processos a serem interpretados, armazenados e executados por ferramentas de software. Através dessas ferramentas, é

possível aumentar a eficiência e reduzir o erro humano. O g2crowd.com (2017), fez um levantamento das melhores ferramentas de automação de marketing, considerando a satisfação dos clientes (com base nas avaliações dos usuários) e a escala (com base na participação de mercado, no tamanho do fornecedor e no impacto social). As plataformas líderes foram Marketo, Act-On, HubSpot, Pardot e Adobe Campaign.

3.1.2 Social

Os profissionais das PMEs reconhecem cada vez mais que existe uma oportunidade de negócio na adoção efetiva de mídias sociais, para construir e manter questões de confiança e compromisso com as principais partes interessadas em sua rede, como os clientes, e para melhorar e manter a qualidade nesses relacionamentos (HARRIS e RAE, 2010). O potencial das mídias sociais para replicar as dimensões da interação presencial em um ambiente complementa significativamente a atividade de contatos pessoais em rede.

As plataformas de mídia social fornecem aos profissionais de marketing digital uma paleta de novas técnicas interativas, incluindo o acesso às relações entre indivíduos e comunidades de maneira nunca antes possível. Através de uma série de novas técnicas e ferramentas de medição e análises, os profissionais de mídia social podem conhecer a amplitude e profundidade das relações sociais *online*, bem como a forma como funcionam, entender qual agente influencia e qual é influenciado e como tal processo de influência funciona (MONTGOMERY *et al.*, 2012).

ASHLEY e TUTEN (2015), investigaram empiricamente os objetivos específicos da utilização de marketing de mídias sociais, levantando diversas funcionalidades e objetivos como (1) estimular as vendas (2) aumentar a notoriedade da marca (3) melhorar a imagem de marca (4) gerar tráfego para plataformas *online* (5) reduzir os custos de marketing e de criação de interatividade do usuário em plataformas e (6) estimular os usuários a postar ou compartilhar conteúdo. Em conjunto com tais objetivos predominantemente proativos, as empresas podem utilizar o marketing de mídias sociais de uma forma mais reativa. Por exemplo, elas podem monitorar e analisar as conversas que ocorrem em mídias sociais para entender como os consumidores vêem uma empresa e as suas ações. Na verdade, os objetivos e desafios específicos do marketing social podem depender de fatores como a indústria (por exemplo, B2B ou B2C) e do tamanho da empresa.

A presença na mídia social também tem vantagens indiretas para as empresas. Em outras palavras, nem sempre ela leva diretamente à tomada de decisão imediata ou ao comportamento de compra, mas pode ser utilizada como uma ferramenta para desenvolver relacionamentos com clientes ao longo do tempo. O objetivo é eventualmente atrair clientes para a página da web, que é completamente controlada pelo negócio. A presença nos meios de comunicação social também tem demonstrado a criação de um reconhecimento de marca otimizado e, assim, o fortalecimento no ranking de pesquisa em mecanismos de busca como o *Google* (WOOD, 2009). O aspecto crítico para as empresas é fornecer a melhor informação possível para atrair consumidores, pois a satisfação da informação dos consumidores em canais de mídia social determina suas intenções comportamentais.

BARWISE e MEEHAN (2010) observam que, como consequência da ascensão das mídias sociais, houve uma mudança de poder para o consumidor e que, à medida que novas ferramentas tecnológicas capacitaram os clientes através do conteúdo gerado pelos usuários, suas expectativas aumentaram em conformidade.

A eficácia do marketing de mídia social pode também depender das funções específicas que os consumidores atribuem a empresas e a marcas dentro da esfera de mídia social. Os consumidores podem perceber empresas e marcas como intrusos, penetras ou os hóspedes indesejados no espaço. Em contraste, ASHLEY e TUTEN (2015) sugerem que muitos usuários esperam que as empresas participem nas mídias sociais, inclusive atraindo propositalmente as empresas para a conversa social através da sua menção. Esta discrepância pode refletir uma base de consumidores heterogênea, na qual um grupo de consumidores se sente confortável com empresas proativas e comprometidas, enquanto outro rejeita a invasão corporativa no espaço de mídia social.

Os marketing de mídia social permite, quase que segundo a segundo, acompanhar e analisar os comportamentos e as expressões dos consumidores *online*, incluindo os indivíduos ou as fontes de maior influência dos pares. Por sua natureza, o marketing de mídia social é projetado para facilitar, acelerar, e, de muitas maneiras, automatizar o processo de marca ou produto entre os jovens cujas vidas e interações sociais estão conectadas e monitoradas *online* (MONTGOMERY *et al.*, 2012).

As ferramentas completas de mídia social incluem as capacidades de gerenciar, monitorar e analisar as informações relacionadas a uma ou várias contas de canais sociais por meio de um único produto. O gerenciamento inclui a automatização de postagens, o envolvimento com as comunidades sociais e a integração de contas de

todas as mídias. O monitoramento é o entendimento, o rastreamento e a coleta de informações através de canais de mídia social. A análise é a prática de agregar dados para medir a eficiência das práticas e fornecer informações para as áreas de vendas, marketing e atividades de atendimento ao cliente. As ferramentas de mídia social beneficiam as empresas, uma vez que são capazes de aumentar o reconhecimento da marca, converter os membros da audiência em clientes, aumentar o tráfego de entrada e minimizar os custos de marketing. Utilizando os mesmo critérios explicitados na categoria anterior, o g2crowd.com (2017), considerou como plataformas líderes de mídia social Zoho Social, Hootsuite e Sprout Social. Entretanto, é comum observarmos empresas, principalmente PMEs, utilizando ferramentas que agregam parcialmente as funcionalidades de gerenciamento, monitoramento ou análise.

3.1.3 Engajamento

O marketing viral é um princípio fundamental da publicidade de mídia social. Ao considerar a estrutura social *online*, é possível orquestrar elaboradas campanhas de marketing virais, identificar indivíduos que são mais propensos a criar suas próprias mensagens de marketing entre o seu amplo círculo de relações sociais e incentivar a promoção da marca. Com as práticas de marketing digital, é possível incentivar os consumidores potenciais, consumidores existentes e seguidores a tomarem ações específicas, como visitar o *website* da marca, ler sobre seus produtos e serviços, avaliá-los, comprá-los e fornecer feedback visível para o mercado.

Quando uma marca tem de lidar com o feedback gerado pelo usuário, dois caminhos podem ser seguidos. Por um lado, o feedback pode acontecer naturalmente, e a empresa pode escolher monitorar ou não seus resultados. Por outro lado, a empresa pode estimular ativamente este tipo de conteúdo, solicitando através de medidas como contribuições, campanhas, votação ou blogs (Burmans, 2010). Podem ser estabelecidas regras e os resultados ser enviados em uma certa direção, mas eles não podem ser controlados.

O marketing interativo moderno exige uma compreensão mais profunda dos clientes, do seu comportamento e de como eles gostam de interagir com a empresa, além de exigir a capacidade de entregar experiências personalizadas que eles acham útil e envolvente. (STONE e WOODCOCK, 2014).

Atualmente, não há definição padronizada do conceito de conteúdo gerado pelo usuário (CGU). A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) define o CGU a partir dos seguintes requisitos: conteúdo que seja disponibilizado publicamente, através da internet, ostentando um certo nível de criatividade e, talvez o ponto mais importante, conteúdo criado fora das práticas profissionais (SHANKAR e BALASUBRAMANIAM, 2009).

Há uma variedade de razões pelas quais os consumidores optam por participar da criação de conteúdo *online*. A explicação mais utilizada é para que possa expressar sua opinião. Quando se trata de comunicar com os seus iguais, no entanto, o consenso entre os pesquisadores é que, em redes sociais, quanto mais uma pessoa contribui, maior será o seu status. Segundo o professor Harsha Gangadharbatla (como citado em KRISHNAMURTHY e DOU, 2008), existem várias razões para que os usuários interajam nas redes sociais, já que estas têm o poder para expor efeitos significativos e positivos sobre as atitudes. Estes incluem autoeficácia da internet, necessidade de pertencimento, necessidade de cognição e autoestima coletiva.

Alguns estudos (BERTHON *et al.*, 2007 apud KRISHNAMURTHY e DOU, 2008) apresentam a idéia de que o ganho monetário não parece ser a principal preocupação. Algumas das principais motivações são descritas: motivações racionais podem incluir a partilha de conhecimentos com o mundo e defesa de uma posição especial para um problema; motivações emocionais podem incluir a construção de conexões sociais com amigos, parentes ou outros usuários da Internet ou entretenimento.

Com a popularização do conceito do conteúdo gerado pelo usuário, as empresas começaram a perceber que o envolvimento do consumidor com as marcas só tende a aumentar. Então, é necessário para empresa definir o limite de poder sobre a sua marca e sua imagem que estão dispostas a entregar aos consumidores (BURMANN, 2010).

Existem variadas ferramentas dedicadas para a criação e a gestão do conteúdo gerado pelo usuário, como (1) as ferramentas de compartilhamento e de curadoria de CGU (2) softwares de realização de concursos e competições (3) plataformas de captura de conteúdo social através de *hashtags* (4) elaboração de depoimentos de clientes e avaliações de compras.

3.1.4 Mobile

Atualmente, o estilo de vida dos consumidores na Internet é caracterizado por uma experiência de múltiplos dispositivos, em que dispositivos móveis (por exemplo, smartphones, tablets), que oferecem acesso sem fio à Internet através de tecnologias de redes móveis, desempenham um papel cada vez mais proeminente. Em 2016, mais de 50% da população mundial utilizou um dispositivo móvel para acessar a Internet (STATISTA, 2016). Como os dispositivos móveis são parte integrante da vida cotidiana dos consumidores, os smartphones e os tablets representam pontos essenciais na jornada de compra de produtos e serviços. Assim, os profissionais de marketing são desafiados, cada vez mais, a considerar as peculiaridades das tecnologias móveis na criação de estratégias de envolvimento dos consumidores atuais.

O conceito de marketing móvel tenta capturar esses requisitos, uma vez que enfatiza o papel dos dispositivos e das tecnologias de redes móveis na composição de atividades de marketing. De acordo com SHANKAR e BALASUBRAMANIAN (2009), o marketing móvel descreve a comunicação bidirecional ou multicanal e a promoção de uma oferta entre uma empresa e os seus clientes usando um meio móvel, dispositivo ou tecnologia. Embora essa definição tenha sido amplamente aceita na literatura acadêmica, ela não cobre todo o espectro das atuais atividades de marketing móvel, uma vez que o campo do design de serviços móveis (por exemplo, serviços baseados em localização) não foi explicitamente captado nesta visão.

Em comparação com as atividades de marketing envolvendo outros canais eletrônicos, o canal móvel fornece às empresas três importantes valores adicionais (SHANKAR e BALASUBRAMANIAN, 2009). Primeiro, os dispositivos móveis, os smartphones em particular, acompanham seus usuários dia e noite. Assim, é possível atingir os clientes a qualquer momento, em qualquer lugar. Em segundo lugar, uma vez que os dispositivos móveis representam itens muito pessoais, existe a oportunidade de estabelecer relações íntimas com os clientes. Em terceiro lugar, as tecnologias móveis tornam a localização do usuário identificável, o que serve como um pré-requisito para a comunicação, bem como a criação de conteúdo de marketing sensível à localização (KENNY e MARSHALL, 2000).

As ferramentas de marketing móvel permitem à empresa planejar, implementar e controlar diversas campanhas de marketing que visam smartphones, tablets e outros dispositivos móveis. Além de anúncios e notificações push em navegadores e

aplicativos para celular, esses produtos geralmente integram mensagens SMS (texto) personalizadas e interativas. Em geral, o software de marketing móvel pode coletar dados de um usuário móvel, incluindo histórico e localização da web, e usá-lo para executar interações personalizadas e oportunas com clientes existentes e potenciais.

3.1.5 Gestão

O empoderamento do cliente gerou novos desafios para a gestão do relacionamento com o cliente (CRM). O CRM deve adaptar-se a um ambiente de negócios no qual novas formas de troca estão emergindo e onde os papéis tradicionais de clientes e de empresas rapidamente se tornam desatualizados e são recriados. O sucesso da empresa depende cada vez mais da capacidade de conduzir o gerenciamento do relacionamento com o cliente através do desenvolvimento e da implementação de estratégias mais eficientes.

No passado, o CRM era tratado principalmente como um investimento em uma tecnologia de software, em que a tecnologia CRM era equiparada ao CRM (REINARTZ *et al.*, 2004). No entanto, estudos mais recentes descrevem o CRM como uma abordagem mais expansiva e holística no desenvolvimento de relacionamentos saudáveis e produtivos com os clientes, enquanto a tecnologia CRM, um dos principais componentes do CRM, é definida como a tecnologia de informação implementada para o propósito específico de gerenciamento de relacionamento com clientes (SIN *et al.*, 2005).

Como aponta Sin *et al.* (2005), o CRM e o marketing de relacionamento são muito próximos, uma vez que orbitam em torno das relações individuais comprador-empresa, e que essas relações são de natureza longitudinal e em que ambas as partes se beneficiam na relação estabelecida. Em resumo, do ponto de vista de uma empresa, tanto o CRM como o conceito de marketing de relacionamento podem ser vistos como uma cultura/valor organizacional com o consumidor no centro do pensamento estratégico e operacional da empresa.

Após analisar a literatura normativa, ALSHAWI *et al.* (2011) identificaram os fatores potencialmente influenciadores para a adoção de CRM nas PMEs, classificados em três grupos principais: organizacionais, técnicos e qualidade dos dados:

- os fatores organizacionais se relacionam direta ou indiretamente com os aspectos estruturais, operacionais, humanos e gerenciais empresa, incluindo tamanho da organização, barreiras internas, estratégia, entre outros;
- os fatores técnicos se relacionam com os aspectos *soft* e *hard* da tecnologia da informação e comunicação ou do CRM a ser adotado, incluindo critérios de avaliação e seleção de sistemas, complexidade, integração, entre outros;
- os fatores de qualidade dos dados se relacionam diretamente ao conceito de qualidade dos dados e como ele está sendo conduzido no contexto da adoção do CRM, incluindo avaliação dos processos e ferramentas de qualidade de dados, avaliação da qualidade dos dados, infraestrutura de dados do cliente, entre outros.

A pesquisa sobre a adoção da tecnologia de gerenciamento do relacionamento com clientes evidencia que há uma lenta taxa de adoção no setor de pequenas e médias empresas, com mais de metade de todas as adoções terminando em falha. Muitos estudos sugerem que as PMEs não têm conhecimento, compreensão e capacidade para implementar aplicações CRM (NGUYEN e WARING, 2013). Por isso, é necessário um longo e completo planejamento da implementação e da gestão das técnicas de CRM.

O g2crowd.com (2017) fez um levantamento das melhores ferramentas de CRM, considerando, como exposto anteriormente, a satisfação dos clientes (com base nas avaliações dos usuários) e a escala (com base na participação de mercado, no tamanho do fornecedor e no impacto social). As ferramentas líderes foram Zoho CRM, Salesforce CRM, HubSpot CRM e Pipedrive.

3.1.6 Ecommerce

O comércio eletrônico (ecommerce) é considerado um dos melhores exemplos em que as tecnologias da informação e da comunicação são aplicadas para fins econômicos. A utilização desta tecnologia pode apoiar o crescimento e o desenvolvimento econômico, aumentar a eficiência comercial e facilitar a convergência e a unidade dos países, em particular dos países em desenvolvimento (CHOSHIN e GHAFAR, 2017). As empresas integrantes de cadeias de fornecimento e distribuição, que não estavam previamente conectadas, tiveram a oportunidade de estabelecer contato direto.

Devido aos diversos benefícios advindos da adoção do comércio eletrônico, muitas empresas tendem a aproveitar as vantagens dessa nova forma de comercialização e as PMEs não são exceção. O termo *ecommerce*, que no passado foi interpretado simplesmente como as transações realizadas através da internet, hoje inclui uma variedade de atividades organizacionais, como vendas, compras, logística e/ou outras atividades de gerenciamento da organização via web, além da realização de negócios através das redes de informação (RAMANATHAN *et al.*, 2012).

Além disso, o comércio eletrônico também tem sido usado para melhorar os aspectos operacionais, como o processamento e o cumprimento de pedidos e de entrega, e os aspectos de marketing, como a publicidade *online* (RAMANATHAN *et al.*, 2012).

Para maximizar o potencial do *ecommerce*, as empresas devem estar conscientes dos benefícios e das barreiras dessa modalidade. Como apontado por ZHANG e BREM (2017), pesquisas anteriores demonstram que os benefícios da adoção do comércio eletrônico incluem melhor atendimento ao cliente, melhor controle de estoque, menores custos de marketing e distribuição, tempo de ciclo de venda reduzido, fluxo de processos de negócios otimizado, maior alcance do mercado e custos operacionais reduzidos. A retenção e a expansão da base de clientes é outro benefício do comércio eletrônico.

No entanto, apesar das vantagens percebidas, a adoção do comércio eletrônico pelas PMEs foi dificultada por uma série de barreiras e restrições. As principais barreiras incluem dúvidas sobre segurança e privacidade, o alto custo do suporte ao usuário e os custos de execução e manutenção que excedem os níveis esperados (LEE, 2001).

As empresas localizadas em países em desenvolvimento ainda se deparam com obstáculos específicos no processo de adoção do *ecommerce*, as forças macroambientais, como infra-estrutura limitada, baixos níveis de difusão das tecnologias de informação e comunicação e regulação institucional subdesenvolvida (OXLEY e YEUNG, 2001, p.24). No entanto, há também fatores internos das PMEs que se mostram como obstáculos, como os recursos organizacionais, as decisões de gestão e a cultura, que precisam ser avaliados quando se considera a adoção do comércio eletrônico de pequenas e médias empresas nesse contexto particular (NASCO *et al.*, 2008).

As plataformas de *ecommerce* são abrangentes e permitem que as empresas construam e gerenciem uma loja digital para os seus produtos ou serviços. Como as

plataformas de comércio eletrônico criam um hub digital centralizado para dados de produtos e clientes, elas permitem que as empresas personalizem informações sobre produtos, gerenciem o conteúdo e o layout da loja, permitam transações *online* e ajustem a plataforma de acordo com as suas necessidades. Tais plataformas unificam, dimensionam e garantem os processos de negócios essenciais, como a venda de produtos e serviços e as funções de suporte, tais quais o gerenciamento de inventário e o histórico de pedidos de clientes. De acordo com o levantamento do g2crowd.com, as plataformas líderes foram Shopify e BigCommerce. Existem plataformas brasileiras, destinadas à empresas de pequeno porte, com baixos custos, como a Xtech e a Loja Integrada.

3.2 O Mercado de Seguros no Brasil

De acordo com a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), a atividade seguradora no Brasil teve início com a abertura dos portos ao comércio internacional, em 1808. A primeira sociedade de seguros a funcionar no país foi a "Companhia de Seguros BOA-FÉ", em 24 de fevereiro daquele ano, que tinha por objetivo operar no seguro marítimo. Neste período, a atividade seguradora era regulada pelas leis portuguesas. Somente em 1850, com a promulgação do "Código Comercial Brasileiro" (Lei nº 556, de 25 de junho de 1850) é que o seguro marítimo foi pela primeira vez estudado e regulado em todos os seus aspectos.

Em 1966, através do Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, foram reguladas todas as operações de seguros e resseguros e instituído o Sistema Nacional de Seguros Privados, constituído pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), Instituto de Resseguros do Brasil (IRB), sociedades autorizadas a operar em seguros privados e corretores habilitados (SUSEP, 1997). A estrutura do setor de seguros brasileiro pode ser explorada na Figura 3.

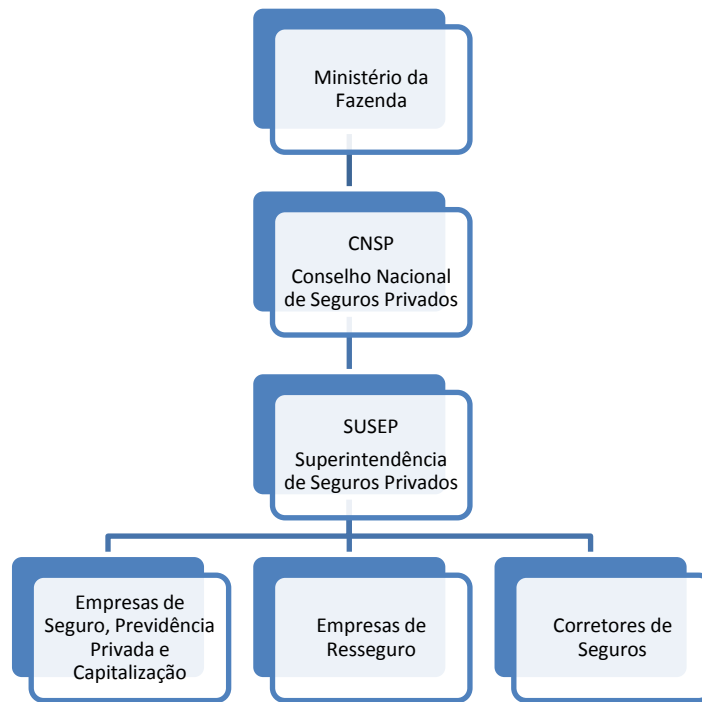


Figura 3: Sistema Nacional de Seguros Privados

Fonte: CNseg, 2016

Segundo os dados levantados na análise da evolução mensal do mercado segurador brasileiro, realizada mensalmente pela Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados e de Resseguros, de Capitalização, de Previdência Privada, das Empresas Corretoras de Seguros e de Resseguros (FENACOR), a partir dos dados públicos da SUSEP, o crescimento do setor de seguros comparado ao ano de 2015 foi de 2%. Nesse cenário, exibido na Figura 4, é possível observar que a maior perda relativa foi na região Nordeste, que, em 2015, concentrava cerca de 10% do total arrecado do valor em prêmios pagos. As regiões Sul e Sudeste apresentam um comportamento estável e dominante em relação às demais regiões, concentrando 61% do valor arrecadado.

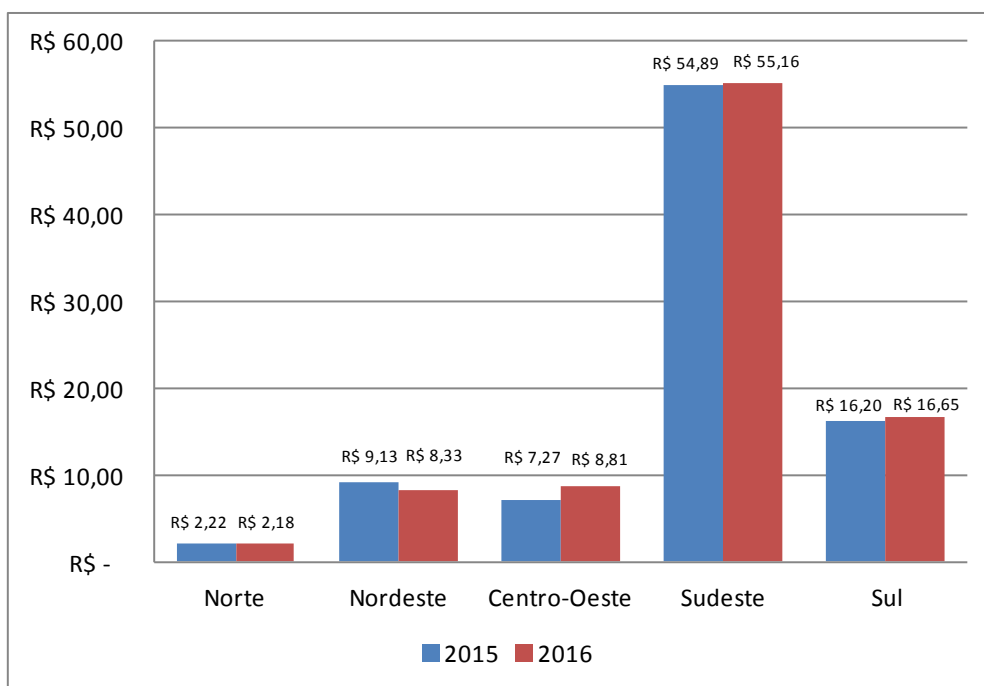


Figura 4: Evolução do mercado segurador brasileiro (R\$ bilhões)

Fonte: FENACOR, 2016

A atividade dos corretores de seguros, foco do presente estudo, foi regulamentada, basicamente, pela lei n° 4.594/64. De acordo com esse conjunto normativo, são eles profissionais autônomos ou empresas para tanto constituídas, legalmente habilitados para intermediar, angariar e promover contratos de seguro admitidos pela legislação vigente, entre sociedades seguradoras e aqueles que venham a ser segurados. O corretor de seguros, portanto, integra o sistema nacional de seguros privados e depende de autorização e habilitação prévias das autoridades constituídas para operar, e submete-se, igualmente, à fiscalização da SUSEP, sem que, para tanto, dele se exijam as mesmas condições que são requeridas dos seguradores, como capital mínimo, reservas técnicas, margem de solvência, investimentos institucionais etc.

Cabe ressaltar que, para um indivíduo ser habilitado a se tornar um corretor de seguros, é necessário que seja certificado junto à SUSEP, conforme processos apresentado no *website* da instituição:

- 1) O interessado deverá ser aprovado no Curso ou Exame Nacional de Habilitação Técnico-Profissional para Corretores de Seguros, promovido pela Fundação Escola Nacional de Seguros - FUNENSEG ou por entidade autorizada pela SUSEP.
- 2) Após a aprovação no curso ou no exame, o interessado deverá ingressar com requerimento à SUSEP, apresentando formulário cadastral, declarações

e a documentação requerida pela legislação aplicável, por meio digital, no sítio eletrônico da SUSEP na rede mundial de computadores.

3) A SUSEP realizará a análise do pedido e, em não havendo pendência, será concedido o registro para o exercício da atividade de corretagem de seguros.

4) O registro de corretor de seguros será comprovado por meio de certidão extraída do sítio eletrônico da SUSEP na rede mundial de computadores.

Nos últimos anos, houve o surgimento de novos canais de distribuição no país, tais como assessorias de seguros (ou plataformas, como são popularmente conhecidas), lojas de varejo para produtos massificados, redes por afinidades e venda direta por *call center* (ainda de forma embrionária no Brasil). Mais recentemente, deu-se também a utilização da internet (com o lançamento de diversos sites especializados) (FENACOR, 2013). No Brasil, embora tenham surgido novos canais nos últimos anos, o canal de vendas de seguros mais importante do mercado continua a ser o de corretores independentes, no qual a corretora Air Oriente está inserida.

Os corretores de seguros enfrentam alguns problemas na realização das suas atividades, incluindo tendência de concentração de produtos em empresas de corretagem, visando principalmente a redução de custos (ganhos de escala), presença de grandes e poderosas corretoras multinacionais, comissões de corretagens cada vez menores e redução dos prêmios (OIOLI, 2007).

Em um momento de crise, é cada vez maior o número de corretoras de seguros que optou por diversificar seus negócios, procurando comercializar diferentes tipos de seguros, benefícios ou planos de previdência complementar para os mesmos clientes. O Estudo Socioeconômico das Empresas Corretoras de Seguros (2013), desenvolvido pela FENACOR, enumera e descreve os diferentes canais de distribuição de seguros no Brasil, conforme Quadro 6.

Canais de Distribuição	Descrição
Pequenos e Médios Corretores Independentes	Pequenas empresas, com poucos funcionários, são a base da distribuição de seguros. São representados por sindicatos estaduais.
Grandes Corretoras Nacionais e Internacionais	Grandes corretores, sobretudo as multinacionais.
Assessorias de Seguros	Empresas que servem de intermediação entre um grupo de corretores e seguradoras.
Rede Bancária por Parceria	Bancos sem seguradoras e que abrem as suas agências para venda de seguros.

Rede Bancária Própria	Grandes bancos do país, que também possuem seguradoras.
Internet Direto	Sites independentes ou ligados à seguradoras que vendem seguros através da internet. No Brasil, em trajetória crescente.
Call Center Direto	Vendas por telefone direto.
Varejo e Lojas	Lojas que abrem os seus espaços para vendas de seguros, sobretudo massificados.

Quadro 6: Tipos de canais de distribuição de seguros no Brasil

Fonte: Estudo Socioeconômico das Empresas Corretoras de Seguros, FENACOR, 2013

Das 30 mil corretoras consideradas no estudo, 50% faturam até R\$ 15 mil/mês, o que destaca a posição de um setor com forte participação de microempresas, geradoras de empregos. Ainda segundo o estudo da FENACOR, apenas mil corretoras de seguros, menos de 3,5% do total, têm faturamento mensal acima de R\$ 200 mil/mês.

Tendo em vista o cenário do mercado de seguros, composto de forma majoritária por pequenas e médias empresas, os conceitos, técnicas e ferramentas de marketing digital apresentadas no presente trabalho foram aplicadas de forma exploratória em uma corretora de seguros, conforme caso exposto a seguir.

3.3 A Corretora Air Oriente

A estrutura da corretora Air Oriente é composta por dois sócios e cinco funcionários, sendo o quadro total de sete pessoas trabalhando presencialmente no escritório, localizado no Rio de Janeiro. Não há uma pessoa ou setor responsável pelas atividades de divulgação e marketing, sendo as atividades relativas esporádicas e sem um planejamento bem definido de controle e gerenciamento de indicadores e métricas.

Com relação ao seu histórico, um dos sócios trabalha na área de seguros há cerca de 23 anos e o outro há mais de 30 anos. Quando fundada, em 1997, a corretora se chamava Via Oriente, com foco em seguros nas áreas de previdência, automóvel e saúde. Em 2006, a corretora iniciou uma expansão das suas atividades para o ramo dos seguros aeronáuticos, sua principal área de atuação nos dias atuais. Em 2011, a marca foi alterada para Air Oriente, mantendo a mesma identidade até os dias atuais.

Em seu *website* (<http://www.airorientecom.br>), a corretora ressalta a *sua vocação no atendimento personalizado, buscando soluções em seguros para oferecer a*

proteção mais adequada nos mais diversos segmentos, interagindo com o cliente em todas as fases. Esse pensamento ratifica a importância de se utilizar ferramentas cada vez mais modernas no relacionamento com o consumidor, em busca da sua fidelização.

Em vista de garantir as melhores condições para os seus clientes, somada a possibilidade de oferecer produtos exclusivos para atrair novos clientes e de posicionar-se de forma diferenciada perante a concorrência, a Air Oriente, em 2014, adotou a estratégia de estabelecer parceria com uma corretora de grande porte, possibilitando maior alcance e agilidade. O processo de parceria se deu com a corretora Willis Towers Watson, através do Programa Comercial Network. Diante de uma situação em que necessitava obter uma condição internacional de resseguro para um produto específico para casco aeronáutico de aeronave experimental, a Air Oriente firmou um contrato com a Willis Towers Watson. Esta, munida dos recursos e do conhecimento necessário, garantiu a participação de uma empresa de resseguros internacional, e, em contrapartida, retém um percentual dos prêmios vendidos pela Air Oriente relativos a esse produto.

Para obter condições comerciais melhores para si e para os clientes, a Air Oriente segue um processo de cadastro em algumas seguradoras através de uma assessoria de seguros, que obtém um volume maior de acordos com algumas seguradoras. A assessoria de seguros atua nas duas frentes, como um elo entre corretores e seguradoras, visando reforçar a importância do trabalho do pequeno e médio corretor no mercado segurador. Paralelamente, exerce o papel de uma sucursal comercial terceirizada das seguradoras e consegue imprimir um atendimento personalizado ao corretor. Nesse modelo, as corretoras são configuradas como clientes das assessorias, que é o contato direto com as seguradoras em que elas são cadastradas e que ficam com um percentual extra da transação. Nesse modelo, para a corretora é indiferente, do ponto de vista comercial, o relacionamento direto com a seguradora ou através de uma assessoria, pois obtém a mesma margem de lucro.

A Air Oriente é autorizada a atuar em todos os ramos de seguro, atendendo às necessidades mais frequentes de pessoas físicas e jurídicas: automóvel, vida, residência, saúde, condomínio, empresa, indústria, aeronáutico, entre outros. Todavia, os sócios optaram por adotar uma estratégia de limitação da área de atuação, devido aos recursos reduzidos. Atualmente, a equipe realiza prospecção ativa de clientes nos ramos aeronáutico, saúde e automóvel. Acontece também, por vezes, a venda reativa, em que o atual cliente da corretora solicita algum seguro específico de acordo com a sua

necessidade, e a corretora se prontifica a assumir tal contratação, considerando as melhores condições para o segurado.

Considerando o estudo da FENACOR, apresentado na Figura 5, os ramos de seguros que mais arrecadaram em prêmios em 2016 no Brasil, considerando o período de Janeiro a Novembro, foram o de automóveis e o de pessoas, totalizando mais de 70% do faturamento total. O estudo aponta ainda que, de um modo geral, esses números têm se mantido constantes ao longo dos anos. Dessa forma, a opção estratégica da Air Oriente por definir o foco em clientes de produtos de automóvel e de saúde se mostra consistente, uma vez que são as áreas que representam uma maior arrecadação. Quando considerada a opção pelo ramo aeronáutico, aponta-se um nicho de mercado muito específico, mas que agrega seguros obrigatórios para as aeronaves, e com uma alta barreira de entrada, uma vez que as redes de relacionamentos se mostram de extrema importância para acessar e para permanecer em tal mercado.

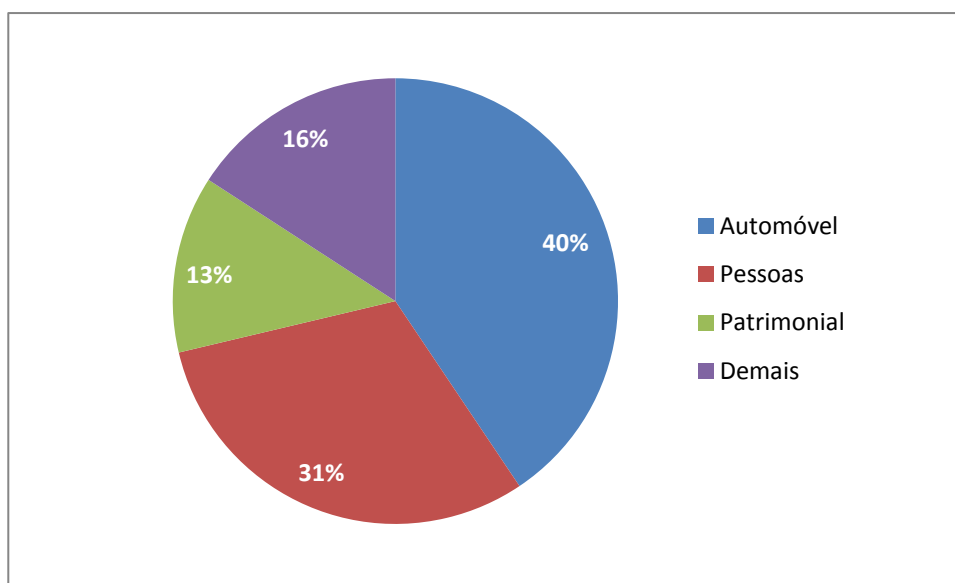


Figura 5: Mercado segurador brasileiro

Fonte: FENACOR, 2016

Tendo em vista os clientes de seguros na área de saúde da Air Oriente, o volume de fechamento, em quantidade, é menor, uma vez que os clientes são, de forma geral, empresas de grande porte, a partir de 100 vidas seguradas, o que resulta em um percentual de receita elevado quando comparado aos demais tipos de seguros. Contudo, apesar do ramo de seguros de saúde ser extremamente rentável, é necessário investir na pulverização de produtos oferecidos, inclusive oferecendo o mesmo produto para

empresas de pequeno porte, uma vez que, se uma grande empresa que seja cliente dos dispensar os serviços da corretora, o percentual de receita que tal produto representa pode ter consequências drásticas no fluxo financeiro da empresa. Dessa forma, os sócios da Air Oriente conseguem minimizar o impacto da perda de um cliente com esse perfil.

Já quando consideramos o setor de seguros de automóveis, nos deparamos com uma alta competição entre corretores e seguradoras, o que, conseqüentemente, o transforma em um ramo de margens mais estreitas. Geralmente, quando o segurado necessita renovar o seu seguro automotivo, ele não se mantém fiel a sua corretora, recorrendo a novas cotações no mercado, imprimindo a esse setor a característica de baixa fidelidade. O processo de cotação pode ser extremamente trabalhoso e demorado para a corretora, uma vez que o mercado é muito grande, e o produto *commodity*, sendo oferecido por diversas seguradoras. Assim, a gestão de seguros de automóveis pode levar ao prejuízo se não for administrada de forma atenta e não apresentar os resultados esperados, uma vez que demanda alto investimento, recursos especializados e de difícil diferenciação. Ademais, o alto índice de sinistralidade e as baixas comissões ocasionadas pela acirrada concorrência implicam na necessidade de construção de uma carteira de clientes abundante, de forma a garantir uma rentabilidade compatível. No caso da Air Oriente, a carteira de clientes surgiu de forma espontânea, através da indicação de conhecidos.

Já o mercado de seguros aeronáuticos é um mercado bastante restrito, em que as indicações acontecem no boca a boca. Tendo em vista esse aspecto, a Air Oriente construiu uma rede de parceiros em todo o Brasil, composta por instrutores de voo, revendedores e fabricantes de aeronaves e mecânicos, que indicam os produtos da corretora para os clientes.

Como demonstrado na Figura 6, o faturamento da corretora é composto principalmente pelos produtos do ramo aeronáutico, que possuem um alto volume de contratos, mas com margem limitada, seguidos pelos produtos da área de saúde, que, apesar de não representarem um grande percentual nas quantidades vendidas, possuem uma margem elevada. O seguro aeronáutico é composto pelo seguro aeronáutico de responsabilidade do explorador e transportador aéreo (RETA), que é um seguro obrigatório, com prêmios mais baixos, e pelo seguro de casco aeronáutico, que garante proteção ao casco do avião, além de seus motores e equipamentos, sendo um seguro com prêmio e margem mais elevados.

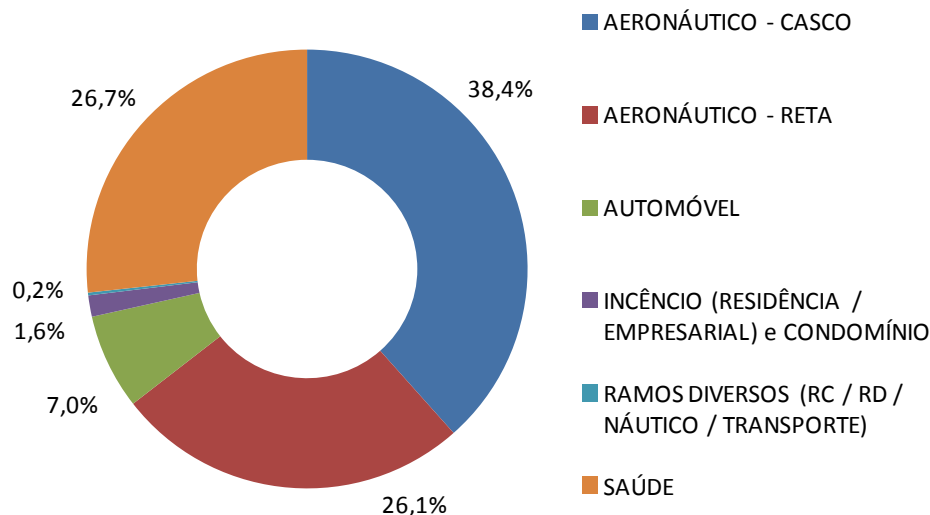


Figura 6: Prêmios líquido pagos às seguradoras 2016

Fonte: Elaboração própria

Em 2016, a Air Oriente fechou contratos em 22 seguradoras fornecedoras de seguros distintos. A Figura 7 ilustra os valores de prêmios líquidos pagos às seguradoras referentes aos produtos aeronáuticos, principal produto oferecido pela corretora. Como podemos ver, a grande participação no total do valor faturado é advinda dos seguros de casco, que possuem um valor de prêmio mais elevado do que o seguro RETA.

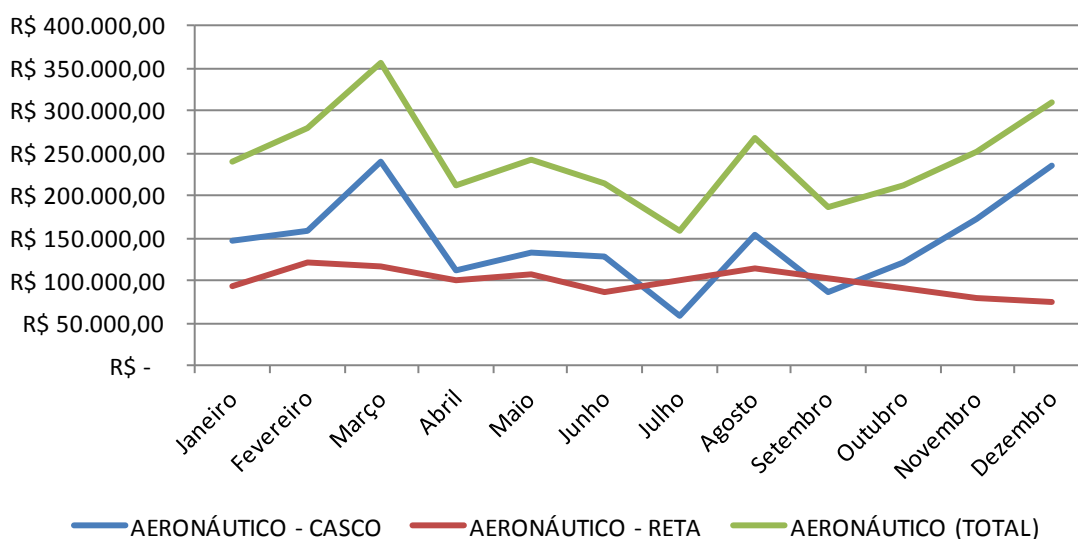


Figura 7: Prêmios líquidos pagos às seguradoras - setor aeronáutico 2016

Fonte: Elaboração própria

A Figura 8 exibe o crescimento do valor dos contratos totais de produtos do setor aeronáutico, ilustrando a importância latente de tal produto na carteira da corretora.

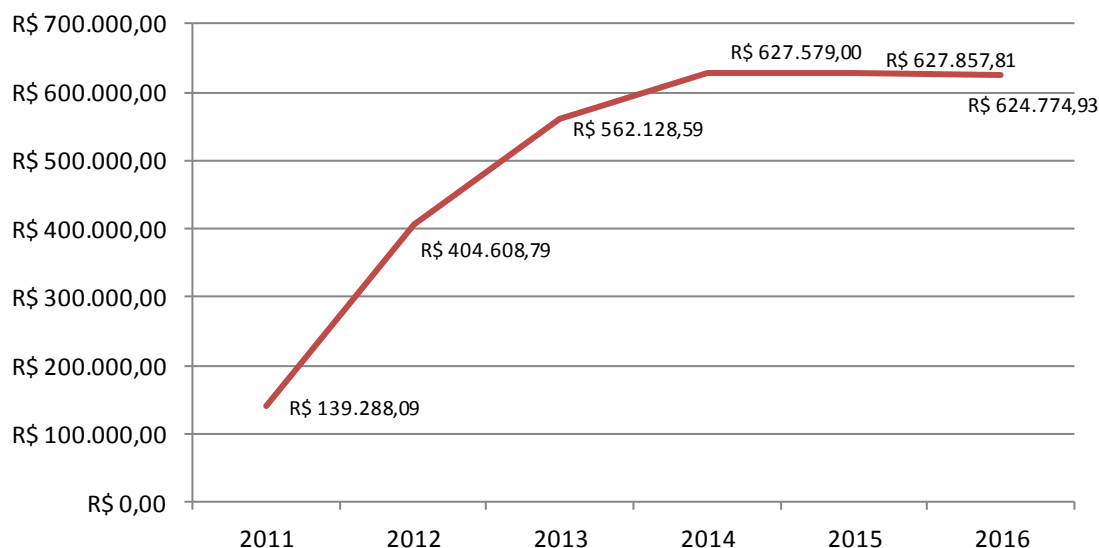


Figura 8: Prêmios líquidos pagos às seguradoras - setor aeronáutico 2016

Fonte: Elaboração própria

O Figura 9 ilustra o percentual do valor total faturado pela Air Oriente que representa cada seguradora, no período de 2012 a 2016. Fica claro que a Bradesco Seguradora é a maior fornecedora de seguros aos clientes da Air Oriente, com 32,6% do total. As cinco maiores fornecedoras representam 84% do total faturado no período analisado pela Air Oriente.

O grupo outras engloba 17 seguradoras distintas, liderado pela Amil com cerca de 3,7% de participação, a qual se firmou como fornecedora de dois contratos significativos no fim de 2016. A lista completa com as seguradoras e quais os produtos que fornecem para a Air Oriente pode ser encontrada no APÊNDICE A.

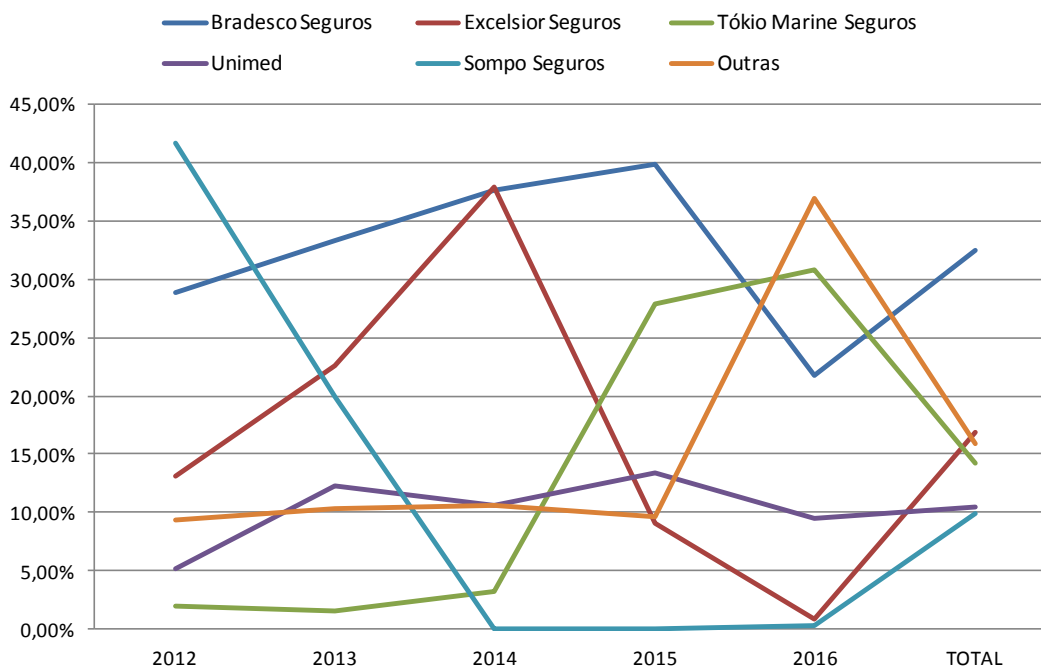


Figura 9: Prêmios líquidos pagos às seguradoras – de 2012 a 2016

Fonte: Elaboração própria

Até 2015, a Bradesco Seguros apresentava a melhor condição do mercado para o seguro RETA, principal produto vendido pela Air Oriente através dessa seguradora. Todavia, no mesmo ano, o mercado apresentou sinais da crise que veio à tona em 2016, quando uma nova seguradora, a XL Seguros, passou a oferecer preços muito abaixo dos praticados no mercado, visando aumentar drasticamente sua carteira, mesmo que o prêmio não fosse condizendo com o índice de sinistralidade do produto. A Bradesco Seguros não acompanhou esse movimento, não acreditando na sustentação de tal estratégia em longo prazo, e perdeu uma grande fatia de mercado com relação ao seguro RETA. De toda forma, a Bradesco Seguros ainda representa uma boa parcela de fornecimento para a Air Oriente, sustentada pelo próprio seguro RETA, devido à marca muito forte e reconhecida no mercado, e pelos seguros residenciais.

A Excelsior Seguros passou a se fortalecer na carteira de produtos da Air Oriente a partir de 2006, quando a corretora parou de priorizar a seguradora Mapfre para a venda de seguros casco, e ela, junto com a Marítima Seguros, herdou grande parte dessa carteira. Em 2011, a Air Oriente desenvolveu em conjunto com a Excelsior um produto aeronáutico diferenciado das demais corretoras, o que fortaleceu ainda mais a parceria. Em 2013 a Marítima Seguros deixou o mercado, resultando em um aumento significativo na venda dos produtos da Excelsior, que passou a ser o principal

fornecedor dos produtos aeronáuticos. Baseada na necessidade de diversificação de carteira, foi realizada a transição gradual dos seguros de casco para a Tóquio Marine e de seguros RETA para a XL Seguros.

Em contraste com a atitude adotada pela Bradesco Seguros, a Tóquio Marine acompanhou, em 2016, os preços praticados pela XL Seguros. Em 2014, se tornou a seguradora fornecedora do produto desenvolvido em parceria com a Willis Towers Watson, como exposto anteriormente, e a Air Oriente transferiu de forma gradativa os clientes da Excelsior Seguros para a Tóquio Marine.

A Air Oriente fornece somente produtos de saúde da Unimed, para duas grandes empresas, apresentando valores expressivos e representando um percentual significativo da carteira de faturamento da corretora.

A Sompo Seguros inicialmente possui a Yasuda Seguros como empresa representante no Brasil. Em 2011, adquiriu grande parte da operação da Marítima Seguros na região, e o processo de aquisição total se deu no final do ano de 2012. No final de 2013, a seguradora encerrou a venda de produtos aeronáuticos no Brasil, apesar de ainda apresentar lucros, implicando em um resultado inexpressivo na carteira da Air Oriente a partir de então, apenas com produtos de outros ramos.

No que diz respeito as demais corretoras de seguros, não é possível apontar os principais concorrentes da Air Oriente em todos os ramos de seguros, uma vez que são muito pulverizados. Considerando o ramo aeronáutico, *core* da empresa, as corretoras de seguros que apresentam maior concorrência com os serviços da Air Oriente são, de acordo com o porte:

- a) Pequeno Porte: Starfly corretora de seguros, Lift corretora, VOKAN, Dancor, R4 group;
- b) Médio Porte: Good Winds;
- c) Grande Porte: AON, Willis Towers Watson, Marsh.

Antes do início do presente estudo, a única ação marketing inserida no planejamento de atividades da corretora, iniciada em um período recente, é a utilização da estratégia de marketing offline no ramo de saúde, consistente na distribuição de panfletos em centros empresariais, somado à venda por ligação direta para a carteira de clientes dos produtos aeronáuticos.

Cada um dos colaboradores da Air Oriente possui funções bem definidas, inseridas em um ramo de seguros. As atividades de rotina dos seguros de saúde e

automóvel são responsabilidades exclusivas de colaboradores específicos, enquanto o core da empresa, os seguros aeronáuticos, possui suas funções horizontalizadas em diversos membros da equipe. O acompanhamento de indicadores financeiros e de desempenho é atribuído a um dos sócios, em um processo bem definido composto por etapas de levantamento, compilação, análise e ajustes de dados, com frequência mensal. A descrição das atividades detalhadas atribuídas a cada colaborador encontra-se no APÊNDICE B.

Considerando a empresa estudada, o mercado securitário é um setor muito competitivo que demanda um constante aprimoramento nos processos de vendas das empresas. Assim, o treinamento dos profissionais e a utilização de ferramentas mais eficientes podem incrementar a capacidade das empresas em fazer negócios e, por conseguinte, obter resultados mais favoráveis, além de gerar mais valor ao cliente.

Como benchmarking e ponto de partida para a aplicação dos conceitos apresentados anteriormente no presente estudo, foi analisada a presença *online* de cada uma das concorrentes indicadas pela Air Oriente, considerando seu *website* e canais sociais. A análise detalhada de cada concorrente encontra-se no APÊNDICE C.

3.3.1 Performance

a. Insights e Refinamento da Estratégia

Quando se considera o contexto das PMEs, CANAVAN *et al* (2007) identificou em uma observação inicial os três principais objetivos de um *website*, que foram descritos considerando o nível de sofisticação da implementação da sua implementação. Eles são (1) como ferramenta de comunicação sobre detalhes e ofertas da empresa (2) como um meio de engajamento proativo dos clientes e de coleta de informações de mercado e (3) como plataforma de venda direta de produtos.

Quando o presente estudo foi iniciado, já havia uma mobilização de esforços dos sócios da Air Oriente para a construção de um *website* para a empresa. Até então, durante os 20 anos de existência da empresa, a sua presença digital era escassa, limitada às listas de catálogos digitais. Para o desenvolvimento do *website*, foi contratado um profissional especializado e o conteúdo foi desenvolvido por um dos sócios, considerando como benchmarking os sites das demais corretoras de seguros.

O conteúdo do *website* da Air Oriente foi desenvolvido sem a utilização de ferramentas de apoio, apenas considerando uma fácil e rápida navegação, incluindo as

informações básicas sobre as atividades, serviços e produtos da corretora, induzindo ao contato direto no final do processo. Ele é composto por uma breve apresentação da corretora, os produtos oferecidos, as seguradoras parceiras e um formulário para contato. Além disso, possui direcionadores para os canais sociais da corretora e o telefone para contato. A interface principal do *website* está representada na Figura 10.

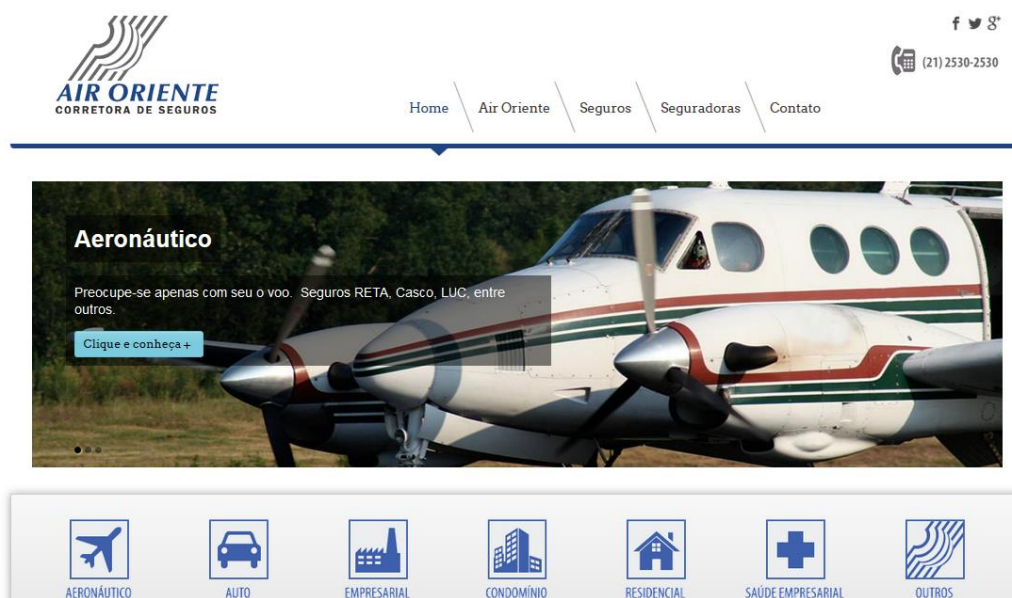


Figura 10: Website Air Oriente

Fonte: Elaboração própria

O *website* foi ao ar no dia 20 de dezembro de 2016, onde já estava configurado o seu acompanhamento utilizando a ferramenta *Google Analytics*. Ela foi selecionada para analisar as métricas de acesso e de comportamento no *website*, uma vez que é um produto com diversas funcionalidades, nas quais é possível acompanhar os *insights* em tempo real, fornecendo dados em séries temporais, aspecto extremamente importante para acompanhar a evolução de acessos ao *website* e o impacto das demais campanhas de promoção da Air Oriente. Somado a isso, o serviço não acarreta custos para o usuário, ideal para uma empresa de pequeno porte com orçamento limitado, como a Air Oriente. Sua interface extremamente intuitiva facilita o seu manuseio por pessoas não especialistas no assunto. O *Google Analytics* também é capaz de informar sobre como os visitantes encontraram o site e como interagem em suas páginas e seus conteúdos. (PLAZA, 2011).

Como é possível observar na Figura 11, o *website* da corretora possui uma frequência de acessos baixa, porém constante. Em determinados momentos, há um pico de tráfego, ocasionado pelas campanhas de divulgação do próprio *website* e de outros produtos da Air Oriente, através de outras técnicas de marketing digital, como email marketing e publicidade no Facebook, as quais direcionaram o usuário para o *website* como destino final. Do período de 20 de dezembro de 2016 a 17 de fevereiro de 2017, o *website* recebeu a visita de 112 usuários distintos, em 149 sessões, o que significa que houve um retorno de 33% ao *website*, demonstrando o aumento da fidelidade no relacionamento com o consumidor. Além disso, o *website* apresentou uma média de duração de cada sessão de acesso em 3 minutos, com cerca de 2 páginas acessadas por visita, indicando que o conteúdo foi responsável por aumentar o engajamento e a geração de interesse em torno da marca e dos produtos.

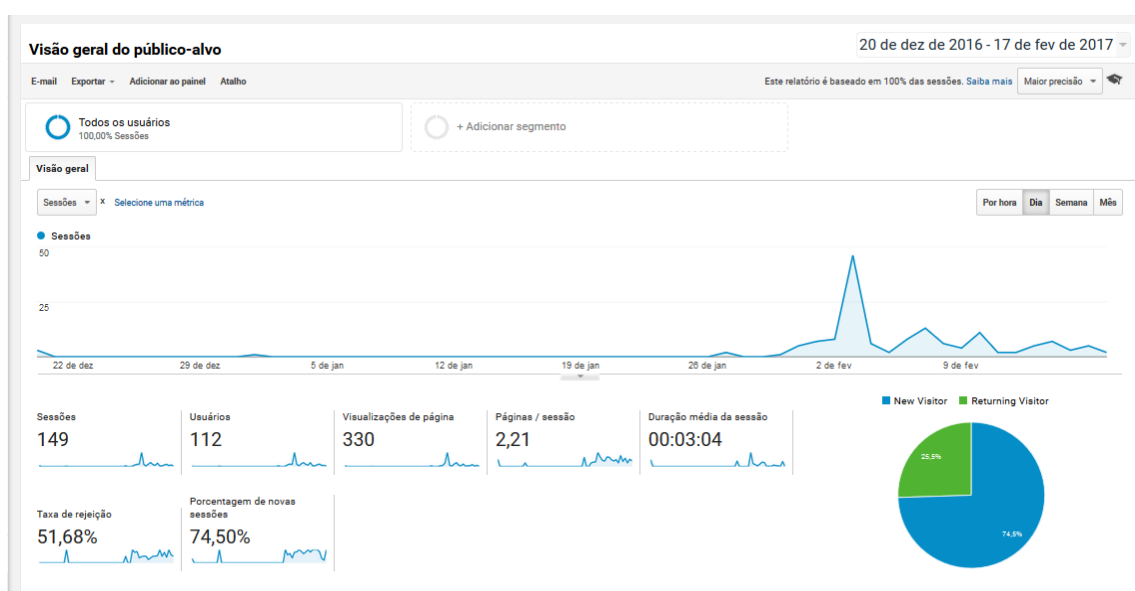


Figura 11: Análises da performance do website da Air Oriente

Fonte: Elaboração própria

b. Automação de Marketing

Na teoria, a automação de marketing considera o software e as táticas que permitem às empresas nutrir potenciais clientes com conteúdo altamente personalizado e útil que ajuda a convertê-los em clientes e a transformar clientes em clientes satisfeitos. Esse tipo de automação de marketing normalmente gera novas receitas significativas para as empresas e fornece um excelente retorno sobre o investimento necessário. Todavia, o termo automação de marketing passou a representar todas as

ferramentas de marketing digital necessárias para o crescimento, incluindo as necessárias para gerar novas oportunidades. Este equívoco deixa muitas empresas com ferramentas sofisticadas para automatizar o seu funil de conversão existente, mas nenhuma solução para gerar novos clientes em potencial.

Muitos profissionais de marketing investem em automação de marketing antes de desenvolver uma estratégia bem definida para nutrir o relacionamento com os potenciais clientes, o que gera uma busca em extrair cada vez mais dos clientes existentes, no lugar de explorar os potenciais clientes no mercado. Dessa forma, não é possível obter sucesso sem os fatores necessários para uma automação eficaz do mercado até que exista um fluxo constante de novos clientes potenciais alimentando o funil de conversão.

Nesse cenário, devido ao tempo reduzido e à restrição de recursos, optou-se por não utilizar nenhuma técnica ou ferramenta de automação de marketing na estratégia digital da Air Oriente durante o presente estudo. No entanto, foi delineada uma estratégia de envios de newsletters quinzenalmente, de acordo com o comportamento dos usuários, a qual deve ser utilizada como o começo de uma proposta de automação utilizando o canal email. Para tanto, foi selecionada a ferramenta *MailChimp*, uma vez que possui uma interface intuitiva, uma alta taxa de entrega, preços compatíveis com o orçamento da empresa, além de possuir uma funcionalidade de integração com o e-commerce, que está nos planos de curto prazo da Air Oriente, e a possibilidade de contratação de automação de envio de emails.

A Air Oriente já possuía dois bancos de dados com emails distintos. O primeiro banco de dados era composto por emails relacionados aos produtos aeronáuticos, englobando os emails de todos os clientes ativos, dos clientes inativos, de potenciais clientes que foram contatados em algum momento a partir de 2006 e emails de bancos de dados de parceiros. A lista possuía apenas a informação do endereço de email do usuário.

A primeira campanha de newsletter, conforme Figura 12, foi disparada para a lista de contatos referentes à seguros aeronáuticos. A estratégia foi delineada a partir do estímulo à contratação do seguro obrigatório RETA, que é menos rentável para a corretora, e do seguro Casco, com uma margem de lucro maior.



Atuamos em todos os segmentos de seguros e operamos com diversas seguradoras e seus variados produtos, prontos para atender as necessidades mais frequentes para pessoas físicas e jurídicas.

Seguros Casco e Reta



Solicite para a Air Oriente uma cotação de seguro **Casco e Reta** e deixe uma corretora com mais de 20 anos de experiência garantir as melhores condições do mercado para você.

Consulte nossas taxas para experimentais, homologados, agrícolas, asas rotativas, aviação esportiva, executiva, taxi aéreo, etc.

Solicite [aqui](#) a sua proposta.

AIR ORIENTE
CORRETORA DE SEGUROS

(21) 2530-2530



Figura 12: Newsletter aeronáutico

Fonte: Elaboração própria

A campanha contava com o layout padrão definido para ser utilizado em todas as campanhas da Air Oriente, constituído por um cabeçalho composto por uma imagem da logo da corretora, que direciona para o *website* da empresa e por uma breve apresentação da Air Oriente, e por um rodapé também com a logo da empresa, telefone para contato e direcionadores para a página do Facebook da marca e para o *website*. Como conteúdo, foi dado um enfoque para o tempo de experiência da corretora no mercado, além de apresentar a diversidade de produtos oferecidos pela Air Oriente. Em

vista de facilitar o contato do potencial cliente com a corretora, foi inserido um link para a solicitação de propostas de cotação.

A princípio, a lista de contatos do setor aeronáutico contava com 7.658 emails. Porém, após esse primeiro envio, verificou-se que 2.082 emails não foram entregues aos destinatários, seja por motivos definitivos (o email não existe, o servidor não identificar tal endereço, entre outros) ou por motivos temporários (caixa de entrada cheia). Dessa forma, consideramos 5.576 potenciais clientes no envio dessa campanha, apenas 72,8% do total. O email da campanha foi aberto 2.897 vezes, por 1.602 usuários distintos, ou seja, cerca de 28,7% dos potenciais clientes que há algum tempo não tinham contato com a corretora foram impactados pelo conteúdo enviado, o que, conseqüentemente, fortaleceu a marca Air Oriente.

Dos 1.602 usuários que abriram o email, 66 tomaram ação de clicar em algum dos links disponíveis no email, sendo 64 direcionados para o *website* e 2 para a página do Facebook. O mapa com o percentual de acesso a cada link encontra-se na Figura 13. O *call-to-action* (CTA) mais acessado foi a solicitação de cotação de seguros, com cerca de 70% do total de cliques.

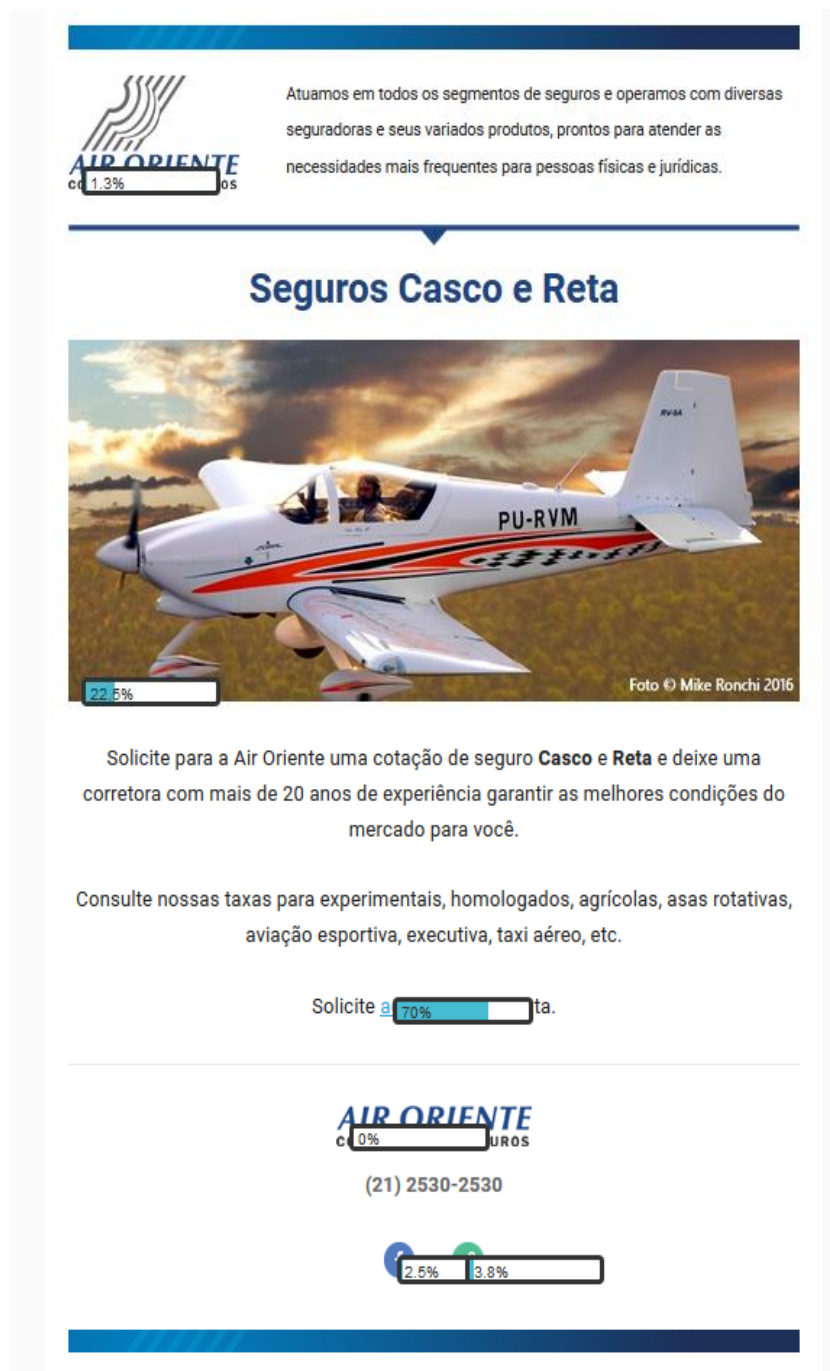


Figura 13: Percentual de cliques na newsletter aeronáutico

Fonte: Elaboração própria

Esses cliques se traduziram em uma maior procura pelos serviços da Air Oriente. Segundo constatado com um dos sócios, a procura derivada dessa campanha configurou-se em 46 contatos distintos, sendo 26 através do questionário de seguro aeronáutico do *website*, 15 através de resposta direta ao email e 5 através do questionário de contato, o que significa que o usuário navegou dentro das páginas do *website* antes de solicitar a cotação. Dos 46 contatos realizados, 35 foram pedidos de

cotação, sendo 8 do seguro RETA, e 27 para o seguro Casco, em que 12 modelos de aeronaves não são cobertos pelos produtos oferecidos pela Air Oriente. Os demais contatos consistiram em mensagens de agradecimento e parabenização pela ação. Houve a conversão de uma cotação de casco, em que o retorno financeiro para a corretora foi de R\$1.219,69, o que representa cerca de seis vezes o valor de contratação do serviço, provando o retorno sobre o investimento na ferramenta de email marketing *MailChimp*.

Através do Google Analytics, em que as métricas encontram-se expostas na Figura 14, pode-se notar como os usuários que acessaram o *website* no período da semana posterior ao envio da newsletter se comportaram. No período, houve acesso de 74 usuários distintos, em 85 sessões, incluindo os 64 usuários que acessaram o *website* através de newsletter.

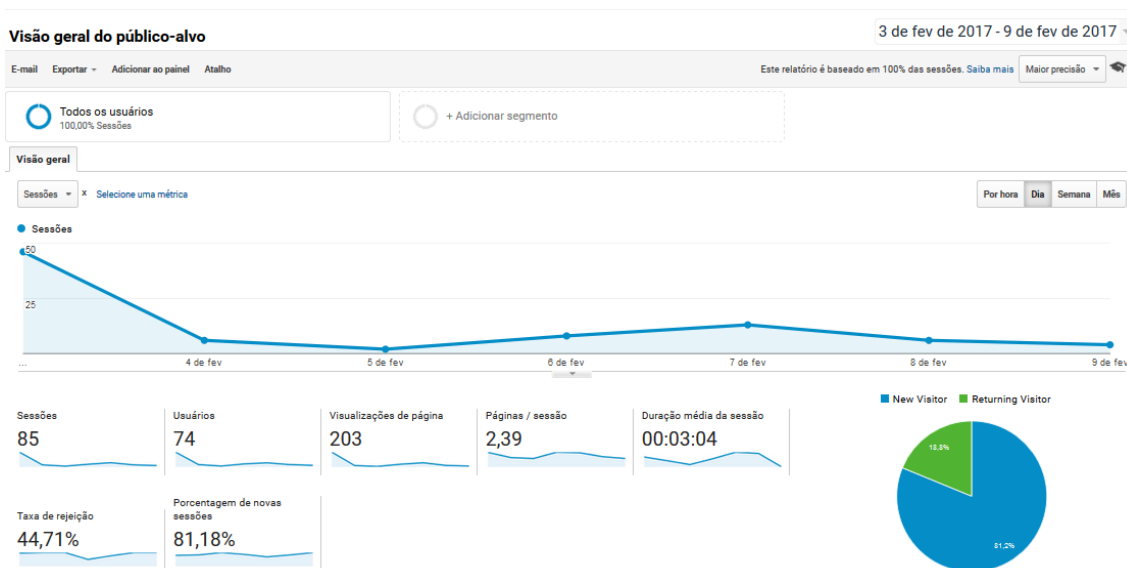


Figura 14: Análises do website da newsletter aeronáutico

Fonte: Elaboração própria

Após uma semana, a mesma campanha foi enviada novamente para um segmento da lista de contatos do setor aeronáutico, constituído pelas pessoas que, dentre as 5.576 que receberam o email, não abriram a campanha no primeiro envio, e pelos endereços de email que não receberam a campanha por motivos temporários, totalizando 4.602 contatos. Esse processo poderá ser automatizado no futuro, uma vez que é condicionado pelo comportamento dos usuários. A taxa de entrega com sucesso para essa lista foi de 87%, com 470 acessos únicos ao email, ou seja, cerca de 12% dos

potenciais clientes que receberam a campanha a abriram. Dentro desse grupo, apenas 11 clicaram em algum link da campanha, resultando em 3 pedidos de cotação.

O segundo banco de dados era composto por emails relacionados aos produtos de automóvel, englobando os emails de todos os clientes ativos e inativos.

Quando considerada a lista de clientes de seguros de automóvel, optou-se por desenvolver uma campanha relacionada à saúde empresarial, uma vez que alguns clientes da Air Oriente de produtos de automóvel são empresas. Somado a isso, a oportunidade também foi utilizada para divulgar os produtos de saúde que podem ser adquiridos por Microempreendedores Individuais (MEIs), pouco conhecidos e divulgados no mercado.

A campanha, conforme Figura 15, foi disparada no dia 08 de fevereiro e contava com o layout padrão definido para ser utilizado em todas as campanhas da Air Oriente, o mesmo utilizado na campanha disparada para os clientes de produtos aeronáuticos. A lista, com 237 emails, resultou em 186 emails enviados com sucesso, em que 36 usuários foram impactados pela mensagem ao abrir o email, e 2 pessoas clicaram e foram direcionadas para a página de solicitação de cotação do *website*, porém nem pedido foi realizado.



Atuamos em todos os segmentos de seguros e operamos com diversas seguradoras e seus variados produtos, prontos para atender as necessidades mais frequentes para pessoas físicas e jurídicas.

Saúde Empresarial



Garanta para você e a sua equipe a tranquilidade do atendimento privado de saúde. Além de ter acesso a diversas empresas de assistência médica e seguro saúde, você ganha tempo e conta com o nosso apoio, desde a escolha da empresa e plano até a manutenção permanente do contrato.

Comercializamos planos para MEI, Pequenas, Médias e Grandes Empresas.

Solicite [aqui](#) a sua proposta.

AIR ORIENTE
CORRETORA DE SEGUROS

(21) 2530-2530



Figura 15: Newsletter saúde empresarial

Fonte: Elaboração própria

3.3.2 Social

Para a presença social da Air Oriente, chegou-se a conclusão de que, devido à escassez de recursos humanos, esta seria limitada apenas ao Facebook. Também optou-se pela não utilização de ferramentas externas pelos motivos (1) o gerenciamento será feito pela própria rede social, uma vez que a frequência de postagens não é alta (2) o monitoramento da presença social não será necessário, dado que as principais concorrentes também não possuem uma presença social forte, o que não justificaria um investimento para obter tal conhecimento e (3) a análise será realizada através da própria rede social, que se mostrou suficiente para as necessidades da Air Oriente.

Tomando como base os principais concorrentes identificados pela Air Oriente, a página do Facebook da corretora foi desenvolvida, bem como seus conteúdos. Este último é composto por notícias publicadas por outros canais de informação, como sites referência do setor e de seguradoras, notícias informativas relacionadas às áreas em que são oferecidos produtos pela Air Oriente e por conteúdo desenvolvido pela equipe da própria corretora. Como a corretora não irá contar com uma equipe própria para administrar as funções de marketing, a estratégia para publicação foi definida considerando a quantidade de recursos e a disponibilidade para a criação, curadoria e publicação de conteúdo. Assim, foi definida a frequência de postagem de pelo menos uma vez na semana. A faixa de horário foi definida considerando testes A/B de postagem em diferentes horários e o engajamento derivado. O horário selecionado foi na faixa entre às 18h e 19h. Além disso, estipulou-se a necessidade de publicação de conteúdo próprio, no mínimo, mensal.

A página foi lançada no dia 28 de dezembro de 2016 e a estratégia para capturar curtidas foi baseada em ações de captura de público orgânicas. No dia do lançamento, os sócios convidaram todos os seus amigos na rede social para curtir a página, o que resultou em um aumento significativo de curtidas nos primeiros dias, alcançando 178 curtidas em apenas dois dias. Desde então, a página mantém um valor aproximado, totalizando 191 curtidas. O histórico de curtidas acumuladas na página encontra-se na Figura 16.



Figura 16: Curtidas na página do Facebook da Air Oriente

Fonte: Elaboração própria

Para a elaboração de conteúdo próprio, foi selecionada a ferramenta gratuita Canva, que funciona através de acesso web. A ferramenta é completa, contando com diversos layouts pré-desenvolvidos para a construção de peças de design. Devido à interface intuitiva, exposta na Figura 17, ao custo nulo e à possibilidade de integração de um projeto entre diversos membros da equipe, a ferramenta se mostrou adequada às necessidades, aos recursos e às competências da equipe da Air Oriente.

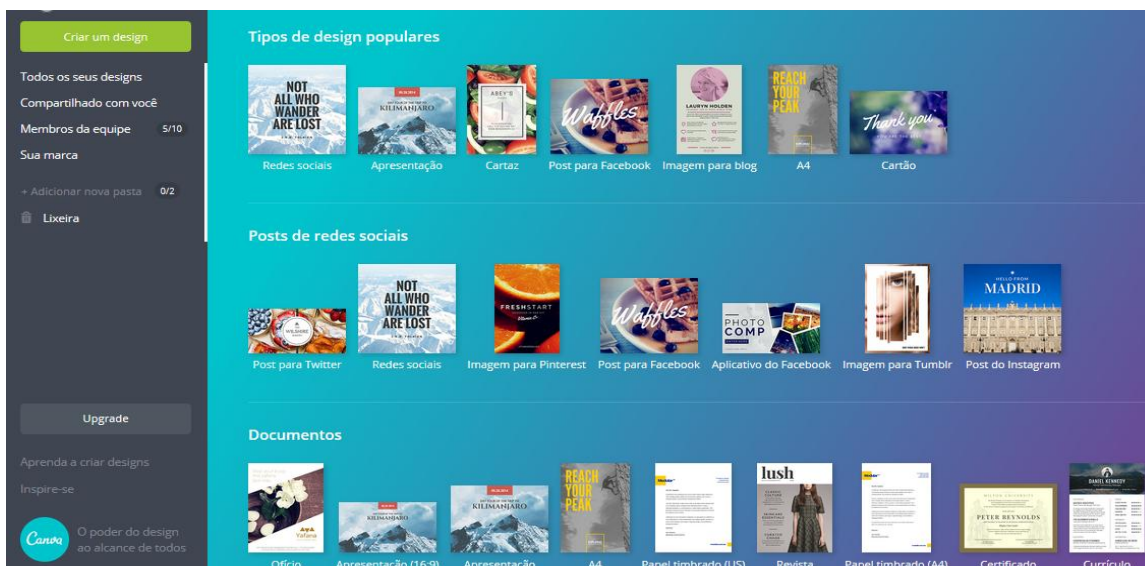


Figura 17: Ferramenta de Conteúdo

Fonte: Elaboração própria

No período do estudo, foram desenvolvidas quatro peças de conteúdo utilizando a ferramenta do Canva, que posteriormente foram publicadas na rede social. As peças, conforme Figura 12, consistiram em:

- Peça de divulgação do lançamento do *website*;
- Peça de promoção do produto da área de saúde específico para MEI;
- Infográfico com dicas rápidas em caso de sinistros com aeronaves;
- Infográfico com informações pouco conhecidas sobre o produto da área de saúde Seguro de Vida Mais Mulher.



Figura 18: Peças publicadas no Facebook da Air Oriente

Fonte: Elaboração própria

Ainda utilizando o Facebook, foram desenvolvidos duas peças de publicidade, que rodaram no ar por 30 dias cada, com o objetivo de atrair mais visitas para o website, além de estimular a solicitação de novas cotações, aumentando assim a base de emails a serem utilizados nas campanhas de email marketing.

A estratégia definida de direcionamento para o *website*, ao invés de estimular a presença da página social da corretora se deveu às razões levantadas por MURTAGH (2013), que definiu a importância de apontar a página da Web como destino final (1) a orquestra de esforços em várias plataformas é facilitado (2) a relação construída entre a empresa e o cliente é propriedade dessa em vez do canal de mídia social (3) os dados coletados são de propriedade do negócio e não da plataforma e (4) os termos e as limitações impostas pela plataforma de mídia social não são um problema na própria página da empresa.

Em geral, um site é mais exclusivo e permite que a empresa detenha todo o conteúdo e o método de entrega. O negócio tem flexibilidade completa sobre como abordar os clientes, uma vez que as empresas podem ter controle sobre o conteúdo exibido nesse ambiente, além de capturar análises detalhadas sobre seus clientes potenciais e existentes. Portanto, a mensagem e a abordagem podem ser mais convincentes e persuasivas (GUARINO, 2013).

O primeiro anúncio desenvolvido no Facebook, exibido na Figura 19, foi direcionado para os usuários com preferências de páginas relacionadas à aviação, de forma a segmentar o público e a garantir um retorno maior sobre o investimento. Na mesma medida em que essa estratégia se mostra eficaz quando utilizada na automação de marketing, também deve ser aplicada nas atividades de divulgação.



Figura 19: Anúncio aeronáutico no Facebook da Air Oriente

Fonte: Elaboração própria

O anúncio resultou em 6.533 pessoas alcançadas e 103 cliques, com um orçamento de aproximadamente R\$30,00. Apesar do retorno consistente, não houve nenhuma solicitação de cotação para essa ação de marketing.

O segundo anúncio desenvolvido no Facebook, exposto na Figura 20, foi direcionado para o público que curti páginas relacionadas à automóveis, enfatizando a experiência da corretora e o produto oferecido para os proprietários de automóveis.

Air Oriente Corretora de Seguros
Escrito por Clarisse Pepe [?] · 7 de fevereiro às 19:12 · 🌐

A Air Oriente está no mercado há mais de 20 anos. Entre em contato e solicite uma cotação para o seu automóvel.

Seguro Automóvel
AIRORIENTE.COM.BR | POR SUPER USER [Saiba mais](#)

6.096 pessoas alcançadas

👍 Curtir 💬 Comentar ➦ Compartilhar

👍 10

Figura 20: Anúncio automóvel no Facebook da Air Oriente

Fonte: Elaboração própria

O anúncio resultou em 6.096 pessoas alcançadas e apenas 56 cliques, com um orçamento de aproximadamente R\$30,00. Quando comparada a primeira campanha, pode-se notar que o resultado não se mostrou satisfatório, uma vez que o objetivo final representou apenas 50% do total observado no primeiro resultado. Também não houve nenhuma solicitação de cotação para essa ação de marketing.

Cada vez mais, a razão mais importante para as empresas enfatizarem o uso de mídia social é que a promoção nesse canal é mais acessível em comparação com a mídia tradicional. Ele também tem o potencial de direcionar os consumidores de forma mais eficaz. Em geral, a mídia social é a forma mais econômica de disseminação de informações e de interação com o cliente (WANG *et al.*, 2012).

3.3.3 Engajamento

Uma das maiores alterações relativas à utilização da Internet por parte dos consumidores tem sido a mudança de serem consumidores de informação *online* para se tornarem prestadores deste conteúdo na forma de avaliações, recomendações, opiniões, instruções, fatos e experiências. O modelo de hoje é colaborativo, coletivo, customizado e compartilhado.

A Internet evoluiu da simples busca por informação para interatividade, interoperabilidade e colaboração. Os usuários estão, através dessa tecnologia, criando e consumindo cada vez mais informações e serviços, e, portanto, agregando valor aos sites que lhes permitem fazê-lo. No ambiente de mídia de CGU, os consumidores produzem, desenvolvem, publicam ou editam o conteúdo que torna este meio atraente. Os consumidores são o centro do processo de planejamento de marketing de um anunciante que usa CGU, já que a mídia seria inútil para a publicidade sem a participação ativa dos consumidores.

Atualmente, o conteúdo gerado pelo usuário é onipresente, apresentando rápido crescimento e criando algumas das marcas digitais mais bem-sucedidas, como YouTube e Wikipedia. Também está rapidamente se tornando um meio eletrônico alavancável, visto que um grande número de usuários de internet utiliza sites com CGU para consumir conteúdo gerado pelos seus pares.

As ferramentas para estímulo e captura de conteúdo gerado pelos usuários apresentam um valor acima do orçamento da Air Oriente. Dessa forma, foi discutida a implementação em um futuro de médio prazo de uma atividade de curadoria nas redes sociais de conteúdos gerados pelos usuários, envolvendo *hashtags* relacionadas à marca, como *#airorient*, de modo que esse conteúdo possa ser reutilizado para alimentar a página no Facebook da corretora. Além disso, depoimentos com mensagens positivas poderão ser inseridos no *website* da corretora, agregando valor à marca advindo dos atuais clientes.

3.3.4 Mobile

Antes do presente estudo, já havia sido levantada a possibilidade de desenvolvimento e gestão de um app da corretora. O projeto não foi aplicado devido à falta de competência interna para desenvolver tal aplicativo e a não identificação de

uma necessidade imediata para a contratação de um profissional externo para a realização do serviço.

O aplicativo da corretora seria destinado, em um primeiro momento, apenas aos clientes existentes. Essa barreira é imposta à medida que é necessário um *login* de usuário para acessar as funcionalidades do *app*. O objetivo principal do aplicativo seria facilitar a gestão dos dados dos seguros pelo usuário. Foi desenvolvido um esboço de como seria a interface principal do aplicativo, exibido na Figura 21.



Figura 21: Esboço do aplicativo móvel da Air Oriente

Fonte: Elaboração própria

A primeira tela do aplicativo possuiria poucas funcionalidades, oferecendo opções de redirecionamento para os ainda não clientes da corretora, como acesso ao *website*, à página do Facebook e envio de email de contato. Os clientes, que possuíssem um *login*, poderiam acessar o *app* e encontrar diversas funcionalidades.

Uma vez acessado, o *app* possuiria as mesmas funcionalidades para todos os clientes, porém com conteúdos distintos, relativos às apólices de cada cliente específico.

O cliente teria a opção de (1) acessar todas as suas apólices em um só local, a qualquer momento (2) verificar e sincronizar com o calendário do celular as datas importantes relativas às suas apólices e aos seus produtos, como vencimento de parcelas e vencimento de contratos (3) solicitar uma nova cotação, diretamente do app, para renovar apólices existentes ou adquirir um novo produto (4) em caso de sinistro, poder ter o contato direto da seguradora em que possui cada produto de seguro (5) contatar diretamente a corretora em caso de dúvidas ou necessidades.

Somado a isso, o app teria a funcionalidade de fornecer lembretes importantes em mensagem *push* para o usuário, como a data de vencimento da parcela dos seus seguros, data de vencimento da habilitação, aviso de possíveis recalls do modelo de automóvel do usuário, entre outros.

Dessa forma, os clientes agregariam todos os seus dados em um único aplicativo, que poderia ser acessado a qualquer momento, configurando-se como um grande diferencial para a corretora. Aliado a um atendimento de qualidade por parte da equipe da Air Oriente, espera-se que, com o desenvolvimento e lançamento do *app*, mais clientes sejam adquiridos e os atuais sejam fidelizados.

3.3.5 Gestão

Relacionamento é o que norteia a atividade de um corretor de seguros, desde a prospecção de novos clientes até a fidelização dos atuais. Para ajudar na estratégia do profissional, cada vez mais o CRM (*Customer Relationship Management*) se torna importante no mercado, já que é responsável por centralizar a comunicação e potencializar os processos de vendas (CQCS, 2014).

O CRM centraliza os dados sobre os perfis dos clientes, informações sobre apólices, produtos e valores, e os disponibiliza entre os funcionários das seguradoras e corretoras. Assim, todo o contato e as informações relativos aos clientes são registrados na ferramenta. Além do armazenamento, o CRM também ajuda a gerenciar atividades como agendamento de visitas, calendário com avisos de retorno aos clientes (no caso de renovação ou novo contato), controle de clientes, apólices, endossos e comissões. (CQCS, 2014). Atualmente, existem no mercado alguns sistemas de CRM específicos para corretoras de seguros, inclusive sistemas hospedados na nuvem.

Os sócios da Air Oriente já apresentaram interesse pela aquisição de sistemas de CRM no passado. Atualmente, todos os dados são armazenados, analisados em

consultados em planilhas Excel. Como cada seguradora possui um modelo de formulário para fechamento de contrato, a equipe utiliza documentos pré-formatados, vinculados às planilhas em que os dados do potencial ou atual cliente se encontram, os quais são atualizados automaticamente a cada novo pedido de cotação e contratação. Para isso, basta selecionar a célula de referência e os documentos são gerados e enviados manualmente para as seguradoras.

É nesse cenário em que os sistemas de CRM atuais encontram-se limitados para as necessidades da Air Oriente. Para que os formulários de solicitação de fechamento de seguro sejam customizados de acordo com o perfil de cada seguradora, seriam necessárias diversas adaptações nos códigos de tais sistemas, resultando em um orçamento elevado, não condizente com a disponibilidade da corretora para tal investimento.

As demais corretoras que fazem uso de sistemas de CRM os utilizam devido ao alto volume de negócios, resultando em um retrabalho, com o trabalho manual do modelo de fechamento e de digitação de todos os dados novamente no sistema de CRM.

3.3.6 Ecommerce

Atualmente, a iniciativa que se assemelha a um *ecommerce* na Air Oriente é a contratação de um sistema de multicálculo para as cotações de produtos de automóvel e de residência. O sistema multicálculo é uma plataforma que realiza automaticamente a cotação em diversas seguradoras integradas ao seu sistema, a partir da alimentação dos dados do seguro, e exibe os resultados em um só local. O sistema é utilizado internamente, de forma que o cliente ainda não tem acesso ao programa. Demora cerca de 5 a 10 minutos, mas, dependendo do cliente, é necessário entrar com ajustes específicos em cada seguradora, demandando um trabalho manual extra de realizar a mesma cotação mais de uma vez no sistema multicálculo, alterando apenas a característica específica. Caso seja percebido que o valor do seguro está muito elevado, dependendo do modelo do automóvel e do que o cliente pagava nas apólices anteriores, é necessário encontrar alternativas que estão além do resultado do multicálculo. Pela seguradora SulAmérica é necessário fazer a cotação manual, uma vez que ela é uma das líderes no setor, porém ainda não está integrada ao sistema utilizado pela Air Oriente. A evolução esperada dessa tecnologia é que o cliente possa, além de visualizar as cotações das seguradoras, contratar o seguro diretamente pelo *website*.

Além disso, o multicálculo exhibe as parcelas que ainda não foram pagas, o que permite o controle e o lembrete de pagamento das parcelas ao cliente. Entretanto, o sistema não se prova totalmente confiável para tal finalidade, uma vez que, se a pessoa pagar a parcela depois do vencimento, o sistema não é atualizado automaticamente.

Segundo o Estudo Socioeconômico das Empresas Corretoras de Seguros (2015), o percentual de corretoras de seguros que utilizam programas multicálculos, que era de 24% em 2013, subiu para 32%. Tal comportamento é bem heterogêneo, em termos de tamanho. Para as corretoras de seguros de maior faixa de faturamento, o percentual de uso dessa ferramenta chega a ser mais de duas vezes o apurado entre as empresas de menor faturamento (ou seja, 69% para 28%).

Atualmente, a Air Oriente detém três domínios na web (www.seguroretaonline.com.br / www.seguroreta.com.br / www.retaonline.com.br), em que planeja desenvolver um *ecommerce* dedicado à venda *online* de seguros RETA. Tal seguro foi selecionado para ser o pioneiro no projeto de *ecommerce* da corretora devido às poucas variáveis e ao fato de ser um seguro obrigatório para os proprietários de aeronaves.

O processo se dará pelo acesso do cliente via mecanismo de buscas, em que todos os endereços citados anteriormente direcionarão para uma página única, acessada por qualquer dispositivo. O cliente, após inserir os dados necessários no formulário, receberá a cotação de diversas seguradoras em pouco tempo, no mesmo ambiente, podendo contratar o seguro logo em seguida. Dependendo da seguradora, o boleto será gerado na hora para o cliente ou será enviado via email, pela seguradora, em até 24 horas. A partir do momento em que o boleto é gerado, o cliente receberá um *login* de acesso a uma área restrita do *website*, em que terá acesso à apólice, ao boleto, a alertas de vencimento do seguro e a possibilidade de inserir outros alertas de interesse dele ligados aos assuntos aeronáuticos, como vencimento da habilitação técnica, vencimento do certificado de aptidão física e vencimento de certificado do Relatório de Inspeção Anual de Manutenção (RIAM). Tal produto será um mecanismo rápido e que, se bem desenvolvido, oferecerá ao cliente a possibilidade de contratar o seguro com comodidade e agilidade, garantindo o melhor preço dentre as condições oferecidas, fortalecendo ainda mais o relacionamento desse cliente com a seguradora. Para a corretora também será um processo positivo, uma vez que otimizará a produtividade da equipe, que poderá empregar o tempo dessa atividade em outras funções.

Segundo o Estudo Socioeconômico das Empresas Corretoras de Seguros (2015), o percentual de corretoras de seguros que utilizam o mecanismo de venda de seguro *online* permaneceu em torno de 35% desde o ano de 2013. Essa estabilidade pode ser interpretada como uma indicação de que os consumidores resistem à esse modelo de venda, preferindo o tradicional contato direto com o corretor de seguros.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PESQUISAS FUTURAS

Mesmo que o marketing tradicional ainda tenha seu lugar no marketing mix das empresas, a sua participação está diminuindo em uma realidade baseada nos canais digitais. Para as empresas de hoje, é imperativo ter uma forte presença *online* e utilizar essa tecnologia como um meio de interagir com sua base de consumidores.

O surgimento do marketing digital, apoiado pelas novas forma de comunicação advindas da internet, tornou o relacionamento com os consumidores mais pessoal e benéfico para as empresas, uma vez que a comunicação teve a oportunidade de se mostrar como uma via de mão dupla. Dessa forma, as marcas puderam tomar conhecimento dos interesses e dos comportamento de seus consumidores, produzindo conteúdo e ofertas adequados ao seu perfil. O investimento se tornou mensurável e mais preciso.

Além disso, as mídias sociais alavancaram a quantidade de conteúdo gerado pelo usuário, material precioso para as marcas divulgarem seus produtos e serviços entre seus consumidores, uma vez que as informações e as opiniões dos seus pares se mostram mais valiosas do que o conteúdo próprio gerado pela empresa.

Atualmente, os clientes estão cada vez mais móveis e sociais. Assim, a chave para o sucesso futuro de marketing é bastante simples de articular, mas muito mais difícil de implementar: fornecer ao cliente a informação desejada quando e onde for necessário e evitar o fornecimento de informação irrelevante e a violação de sua privacidade.

Uma estratégia importante da qual as empresas podem se beneficiar é o envolvimento do cliente na co-criação de valor, satisfazendo suas demandas personalizadas e, assim, obtendo vantagens competitivas.

O presente estudo abordou o desafio de usar as ferramentas digitais para melhorar e alavancar o relacionamento com o consumidor, a partir da classificação e do agrupamento de conceitos sugeridos pela autora.

A pesquisa demonstra que a web e as mídias sociais representam veículos potenciais para ajudar as pequenas empresas a criar uma melhor imagem da marca, melhorar o relacionamento com os clientes e estimular a conversão de vendas através desses mecanismos.

Apesar de as empresas de pequeno porte apresentarem várias restrições ou obstáculos, principalmente no que diz respeito aos recursos limitados em termos de

peçoal, tempo e dinheiro, os gestores compreendem o importante papel da internet e das mídias sociais, por exemplo, no desenvolvimento de relações intangíveis com os clientes e na criação de uma presença no mercado gerando competitividade. Manter uma presença na web e na mídia social leva tempo e conhecimento. É preciso tempo e dedicação para gerar conteúdo original e interessante para uma base regular de clientes e potenciais clientes, e ainda mais para desenvolver e aplicar estratégias para capturar novos potenciais clientes para o funil de vendas.

As ações de marketing digital aplicada, incluindo o *website*, as campanhas de newsletters e a gestão da mídia social cobriram um período de tempo relativamente pequeno, de aproximadamente cinco meses. Os resultados mostraram que, apesar de curto, o período de tempo já foi suficiente para aumentar a base de potenciais clientes e para a conversão de uma venda. Entretanto, certos resultados de mídia social e de envios de newsletters, especialmente os de longo prazo, relacionados à necessidade de realização de testes A/B, não podem ser medidos facilmente em tão pouco tempo.

A limitação de recursos financeiros também foram uma barreira para o desenvolvimento de ações mobile, de ecommerce e de engajamento, tendo em vista a necessidade de contratação de ferramentas e recursos humanos especializados.

Uma vez que o presente estudo de caso foi conduzido em uma empresa específica, os resultados são limitados pelo contexto do estudo, e, portanto, não podem ser generalizados para outros cenários.

Para o estudo, foi realizada uma extensa pesquisa através de literatura acadêmica e de materiais institucionais, de forma a identificar as técnicas e as ferramentas de marketing digital relevantes no relacionamento com o consumidor, principalmente no contexto das pequenas e das médias empresas, capturando o maior número de atividades atuais possíveis. No entanto, como os processos de marketing digital são muito dinâmicos e evoluem ao longo do tempo, os conceitos e as ações em cada classe precisarão ser atualizados à medida que novas atividades se tornam práticas comuns.

Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se atualizar os conceitos dinâmicos levantados para o presente estudo, bem como implementar todos os conceitos e as práticas os quais a aplicação na Air Oriente foram limitados pelas questões de tempo e financeira, como:

- a) Acompanhamento das visitas no *website* da empresa, otimização do conteúdo e do fluxo de navegação do usuário, considerando os insights extraídos, e

- trabalhar o posicionamento do *website* nos mecanismos de buscas, para aumentar o fluxo de acessos orgânicos;
- b) Aquisição de uma ferramenta de automação de marketing, para acompanhamento do processo da jornada do usuário nos canais digitais e identificar novas oportunidades de conversão;
 - c) Automatizar o fluxo de envio das campanhas de email marketing, incluindo testes de conteúdo A/B, a fim de identificar qual estratégia gera maior engajamento do público;
 - d) Estimular a conversação em torno da marca Air Oriente nas redes sociais, através de campanhas de criação de CGU;
 - e) Desenvolver o *app* móvel e monitorar os indicadores de comportamento dos usuários;
 - f) Desenvolver e implementar o *ecommerce* de seguros RETA.

Uma vez levantados os resultados e as melhores práticas a partir do caso Air Oriente, será possível aplicá-los em outras corretoras do setor, com processos internos e competências diferentes, a fim de comparar os resultados, bem como em empresas de mesmo porte, mas de setores em que os consumidores apresentem comportamento similar aos do setor de seguros. Também será válido verificar a generalização da seleção de ferramentas e técnicas para outros ambientes de negócios e em outros cenários externos.

Todavia, é importante ressaltar que a utilização no marketing digital e do tradicional não são excludentes; cada empresa deve capitalizar os pontos fortes de cada uma das perspectivas do marketing. Embora os canais de comunicação e métodos de acompanhamento sejam diferentes, os profissionais de marketing precisam elaborar planos de comercializar os seus produtos/serviços, empregando tempo e esforço na transformação de idéias em planos executáveis, de acordo com o interesse do público-alvo. Com as fronteiras entre marketing digital e tradicional se tornando mais turvas com a evolução dos canais de comunicação tradicionais, como televisão e rádio, as empresas devem adaptar as suas práticas de marketing para esta nova era.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D., 1998, *Brand Equity: gerenciando o valor da marca*. 1 ed. São Paulo: Negócio.

ALKHATEEB, F., CLAUSEN, K., KHANFAR, N. *et al.*, 2008, “Digital marketing: Legal and regulatory risk associated with Web 2.0 adoption by the pharmaceutical companies”, *Journal of Medical Marketing*, v. 8, n. 4, pp. 311-318.

ALMEIDA, F. A tecnologia nunca substituirá o conteúdo na publicidade. *IAB Brasil*, 2016. Disponível em: <<http://iabbrasil.net/artigo/a-tecnologia-nunca-substituira-o-conteudo-na-publicidade>>. Acesso em: 15 de setembro de 2016.

ALSHAWI, S., MISSI, F., IRANI, Z., 2011, “Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption - SMEs perspective”, *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 3, pp. 376-383.

ANÁLISES Estatísticas, 2017, *FENACOR*. Disponível em: <<https://www.fenacor.org.br/Servicos/ArtigosDetalhes?Slug=analise-estatisticas---fenacor-dados-disponiv4>>. Acesso em: 14 de janeiro de 2017.

Anuário Estatístico. *SUSEP*, 1997. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/menu/a-susep/historia-do-seguro>>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2017.

ARMSTRONG, A. AND HAGEL, J. III, 1996, “The real value of on-line communities”. *Harvard Business Review*, May/June, pp. 134-41.

ASHLEY, C., TUTEN, T., 2015, “Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement”, *Psychology and Marketing*, v. 32, n.1, pp. 15–27.

ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE MARKETING. Disponível em: <<https://www.ama.org>>. Acesso em: 10 de jul. de 2016.

BAKER, M, HART, S., 2008, *The Marketing Book*. 5 ed Elsevier.

BARNES, D., CLEAR, F., DYERSON, R., *et al.*, 2012, "Web 2.0 and micro-businesses: an exploratory investigation", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 19, n. 4, pp. 687–711.

BARWISE, P., ELBERSE, A., HAMMOND, K., “Marketing and the Internet: a research review”. In: WEITZ, B., WENSLEY, R. (Eds), *Handbook of Marketing*, Sage, 2002.

BARWISE, P., MEEHAN, S., 2010, “The one thing you must get right when building a brand”, *Harvard Business Review*, v. 88, n. 12, pp. 80-84.

- BAYO-MORIONES, A., LERA-LOPEZ, F., 2007. "A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain". *Technovation*, v. 27, n.6/7, pp. 352-366.
- BERRY, L.L., 1983, "Relationship marketing". In: Berry, L.L., Shostak, G.L.e Upch, G.D. (Eds), *Emerging Perspectives of Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 25-38.
- BRINKER, S. Marketing Technology Landscape Supergraphic. *Chief Marketing Technologist*, 2106. Disponível em: <<http://chiefmartec.com/2016/03/marketing-technology-landscape-supergraphic-2016/>>. Acesso em: 6 de setembro de 2016.
- BUDDEN, C. B., ANTHONY, J. F., BUDDEN, M. *et al.*, 2011, "Managing the evolution of a revolution: Marketing implications of Internet media usage among college students". *College Teaching Methods and Styles Journal*, v. 3, n. 3, pp. 5-10.
- BURMANN, C., 2010, "A call for 'User-Generated Branding'", *Journal of Brand Management*, v. 18, n. 1, pp. 1-4.
- CANAVAN, O., HENCHION, M., O'REILLY, S., 2007, "The use of the Internet as a marketing channel for Irish specialty food", *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 35, n. 2, pp. 178-195.
- CHIAVENATO, I., SAPIRO, A., 2003, *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. 10ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier.
- CHING, H.L., ELLIS, P., 2004, "Marketing in cyberspace: what factors drive e-commerce adoption?", *Journal of Marketing Management*, v. 20, n. 3-4, pp. 409-29.
- CHOSHIN, M., GHAFFAR, A., 2017, "An investigation of the impact of effective factors on the success of e-commerce in small and medium-sized companies", *Computers in Human Behavior*, v. 66, pp. 67-74.
- CONSTANTINIDES E., 2006, "The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing", *Journal of Marketing Management*, v. 22, n. 3-4, pp. 407-438.
- CRM ajuda Corretores de Seguro a prospectar e fidelizar clientes. *CQCS*, 02 de jul. de 2014. Disponível em: <<https://www.cqcs.com.br/noticia/crm-ajuda-corretores-de-seguro-prospectar-e-fidelizar-clientes/>>. Acesso em: 02 de janeiro de 2017.
- DANIEL, E., 2003, "An exploration of the inside-out model: e-commerce in UK SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 10, n. 3, pp. 233-49.
- DAY, G. S., 2011, "Closing the marketing capabilities gap", *Journal of Marketing*, v. 74, n. 5, pp. 183-195.
- DEIGHTON, J., 1996, "The Future of Interactive Marketing", *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, pp. 151-160.

DOWNIE, G., 2002, "Internet marketing and SMEs", *Management Services*, v. 14, n. 7, pp. 8-20.

G2 CROWD: Business Software and Services Reviews. Disponível em: <https://www.google.com.br/?gws_rd=cr&ei=aQG-WJnnOYSHwQSF2Ij4BQ#q=g2crowd.com&*>. Acesso em: 10 de dezembro de 2016.

GILMORE, A., GALLAGHER, D., HENRY, S., 2007, "E-marketing and SMEs: operational lessons for the future", *European Business Review*, v. 19, n. 3, pp. 234-247.

GREWAL, D., LEVY, M., 2013, *Marketing*. 1 ed. New York, McGraw-Hill Publishing.

GRÖNROOS, C., 1994, "From Marketing Mix to Relationship Marketing", *Management Decision*, v. 32, n. 2 pp. 4-20.

GUARINO, J., The importance of a Website - Website vs social media pages. 2013. Disponível em: <<http://www.evolutionaryit.com/social-media-marketing/the-importance-of-a-website-website-vsocial-media-pages/>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2017.

HARRIS, L., RAE, A., 2010, "The online connection: transforming marketing strategy for small businesses", *Journal of Business Strategy*, v. 31, n. 2, pp. 4-12.

HEIMBACH, I., KOSTYRA, D., HINZ, O., 2015, "Marketing Automation", *Business & Information Systems Engineering*, v. 57, n. 2, pp. 129-133.

HELLER, D., 2016, *Web Analytics: Functions, KPIs and Reports in SMEs – A Usage Framework and Guidelines*. Bachelor of Science thesis, University of Koblenz-Landau, Koblenz, Germany.

HERBIG, P., HALE, B., 1997, "Internet: the marketing challenge of the twentieth century", *Internet Research*, v. 7, n. 2, pp. 95-100.

HILL, J., 2001, "A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 7, n. 5, pp.171-204.

HORMOZI, A., HARDING, W., 1998, "Is the internet feasible for small businesses", *SAM Advanced Management Journal*, v. 63, n. 3, pp. 20-30.

NÚMEROS de Investimento em Mídia Online. *IAB Brasil*, 2106. Disponível em: <<http://iabbrasil.net/portal/numeros-de-investimento-em-midia-online/>>. Acesso em: 10 de jul. de 2016.

HUNT, S., 1991, *Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

JAHANSHAHI, A. A., ZHANG, S. X., BREM, A., 2013, "E-commerce for SMEs: empirical insights from three countries", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 20, n. 4, pp. 849-865.

- JEFFCOATE, J., CHAPPELL, C., FEINDT, S., 2002, "Best practice in SME adoption of e-commerce", *Benchmarking*, v. 9, n. 2, pp. 122-30.
- JONES, N., BORGMAN, R., ULUSOY, E., 2015, "Impact of social media on small businesses", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 22, n. 4, pp. 611-632.
- KENNY, D., MARSHALL, J. F., 2000, "Contextual marketing: The real business of the Internet", *Harvard Business Review*, v. 78, n. 6, pp. 119–125.
- KIANI, G. R., 1998, "Marketing opportunities in the digital world", *Internet Research*, v. 8, n. 2, pp. 185–194.
- KOTLER, P., 1994, "Reconceptualizing Marketing: An Interview with Philip Kotler.", *European Management Journal*, v. 12, n. 4, pp. 353-361.
- KOTLER, P., KELLER, K. L., 2006, *Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing*. 12a edição, Prentice Hall Brasil.
- KRISHNAMURTHY, S., DOU, W., 2008, "Advertising with User-Generated Content: A Framework and Research Agenda", *Journal of Interactive Advertising*, v. 8, n. 2.
- KULA, V., TATOGLU, E., 2003, "An exploratory study of internet adoption by SMEs in an emerging economy", *European Business Review*, v. 15, n. 5, pp. 324-33.
- LEE, C.-S., 2001, "An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies", *Internet Research*, v. 11, n. 4, pp. 349-359.
- LEEFLANG, P., VERHOEF, P., DAHLSTRÖM, P., FREUNDT, T., 2014, "Challenges and solutions for marketing in a digital era", *European Management Journal*, v. 32, pp. 1–12.
- LEVY, M., POWELL, P., 2003, "Exploring SME Internet adoption: towards a transporter model", *Electronic Markets*, v. 13, n. 2, pp. 171-181.
- LEVY, M., POWELL, P., WORRALL, L., 2005, "Strategic intent and e-business in SMEs: Enablers and inhibitors", *Information Resources Management Journal*, v. 18, n.4, pp. 1-20.
- LINDGREEN, A., PALMER, R., VANHAMME, J., 2004, "Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications", *Marketing Intelligence & Planning*, v. 22, n. 6, pp. 673–692.
- MONTGOMERY, K., CHESTER, J., GRIER, S. A., et al., 2012, "The New Threat of Digital Marketing", *Pediatr Clin North Am.*, v. 59, n. 3, pp. 659-675.
- MORGAN, R. M., HUNT, S. D., 1994, "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, v. 58, n.3, pp. 20-38.

MURTAGH, R. 6 reasons the website (vs. social media) should be the ultimate destination for the brand. *Search Engine Watch*, 03 de jun. de 2013. Disponível em: <<http://searchenginewatch.com/article/2272083/6-Reasons-the-Website-vs.-Social-Media-Should-Be-the-Ultimate-Destination-for-the-Brand>>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2017.

NASCO, N., TOLEDO, E., MYKYTYN, P., 2008, "Predicting electronic adoption in Chilean SMEs", *Journal of Business Research*, v. 61, n.6, pp. 697-705.

NGUYEN, T., WARING, T., 2013, "The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 20, n. 4, pp. 824-848.

OCDE. PARTICIPATIVE WEB: USER-CREATED CONTENT, 2007. Disponível em: <<https://www.oecd.org/sti/38393115.pdf>>. Acesso em 20 de janeiro de 2017.

OIOLI, G., 2007, "O Mercado Segurador e o Corretor de Seguros como Elo e Sinalizador nos Nichos de Atuação", *Revista Brasileira de Risco e Seguros*, v.3, n. 5 pp. 51-70.

OXLEY, J., YEUNG, B., 2001, "E-commerce readiness: Institutional environment and international competitiveness", *Journal of International Business Studies*, v. 32. n. 4, pp. 705-723.

PALMER, A., MCCOLE, P., 2000, "The role of electronic commerce in creating a virtual tourism destination marketing organisation", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 12, n. 3, pp. 198-204.

PATTERSON, M. 37 Digital Marketing Tools That Make Life Easier. *Sprout Social*, 13 de julho de 2015. Disponível em: < <http://sproutsocial.com/insights/digital-marketing-tools/>>. Acesso em: 12 de setembro de 2016.

PLAZA, B., 2011, "Google Analytics for measuring website performance", *Tourism Management*, v. 32, n. 3, pp. 477-481

PORTER, M., 2001, "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, v. mar 2001.

QUELCH, J.A., KLEIN, L.R., 1996, "The Internet and international marketing", *Sloan Management Review*, v. spring, pp. 60-75.

RAMANATHAN, R., RAMANATHAN, U., 2012, "The impact of e-commerce on Taiwanese SMEs: Marketing and operations effects", *International Journal of Production Economics*, v.140, n. 2, pp. 934-943.

RYAN, D., 2009, *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. 1ed., Kogan Page Publishers.

- RAYPORT, J.F., SVIOKLA, J.J., 1995, "Exploiting the virtual value chain". *Harvard Business Review*, v. 73, November/December, pp. 73-84.
- REIJONEN, H., 2010, "Do all SMEs practise same kind of marketing?", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 17, n. 2 , pp. 279-293.
- REINARTZ, W., KRAFFT, M., HOYER, W.D., 2004, "The customer relationship management process: its measurement and impact on performance", *Journal of Marketing Research*, v. 41, n. 3, pp. 293-305.
- SAHAY, A., GOULD, J., BARWISE, P., 1998, "New interactive media: experts' perceptions of opportunities and threats for existing businesses", *European Journal of Marketing*, v. 32, n. 7/8, pp. 616-628.
- SEN, S., PADMANABHAN, B., WHITE, N.H., *et al.*, 1998, "The identification and satisfaction of consumer analysis-driven information needs of marketers on the WWW", *European Journal of Marketing*, v. 32, n. 7/8, pp. 688-702.
- SHANKAR, V., BALASUBRAMANIAN, S., 2009, "Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis", *Journal of Interactive Marketing*, v. 23, n.2, pp. 118-129
- SHETH, J., PARVATIYAR, A., 1995, "The Evolution of Relationship Marketing", *International Business Review*, v. 4, n. 4, pp. 397-418.
- SILVEIRA, M., 2012, *Engajamento Do Consumidor Em Comunidades De Marca*. Dissertação de Mestrado. Fundação Getulio Vargas, São Paulo.
- SIN, L. Y. M., TSE, A. C. B., YIM, F. H. K., 2005, "CRM: conceptualization and scale development", *European Journal of Marketing*, v. 39, n. 11-12, pp. 1264-1290.
- SIMMONS, G., 2007, "I-branding: developing the internet as a branding tool", *Marketing Intelligence and Planning*, v. 25, n. 6, pp. 544-563.
- SISTEMA Nacional de Seguros Privados, *CNseg*. Disponível em: <<http://www.cnseg.org.br/cnseg/mercado/estrutura/sistemas-nacionais/>>. Acesso em: 02 de janeiro de 2017.
- STATISTA - The portal for statistics. Disponível em: <<https://www.statista.com/>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2016.
- STONE, M. D., WOODCOCK, N. D., 2014, "Interactive, direct and digital marketing", *Journal of Research in Interactive Marketing*, v. 8, n. 1, pp. 4-17.
- TAIMINEN, H. M., KARJALUOTO, H., 2015, "The usage of digital marketing channels in SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 22, n. 4, pp.633-651.
- VERGARA, C., 2005, *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo, Atlas.

W3TECHS - extensive and reliable web technology surveys. Disponível em: <<https://w3techs.com>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2016.

WANG, Y., YU, Q., FESENMAIER, D.R., 2002. “Defining the virtual tourist community: Implications for tourism marketing”, *Tourism Management*, v. 23, n.4, pp. 407–417.

What Makes Insurance Customers Tick? Practical steps to Improve customer experience. *Delloite*, 2006. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/financial-services/articles/what-makes-customers-tick.html>>. Acesso em: 14 de janeiro de 2017.

WIND, Y. J., 2008, “A plan to invent the marketing we need today”, *MIT Sloan Management Review*, v. 49, n. 4, pp. 21-28.

WINDRUM, P., DE BARRANGER, P., 2002, “The adoption of e-business technology by SMEs”. In: *Research Memorandum*, Maastricht University, Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT).

WOOD, C., 2009, "The power of social media: From bolt-on to the centre of the universe", *The Hospitality Review*, v. 8, n. 3, pp.18–19.

WYMBS, C., 2011, “Digital marketing: The time for a new “Academic Major” has arrived”, *Journal of Marketing Education*, v. 33, n. 1, pp. 93–106.

ZINELDIN, M., PHILIPSON, S., 2007, “Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps”, *Journal of Consumer Marketing*, v. 24, n. 4, pp. 229–241.

APÊNDICES

APÊNDICE A – LISTA DAS SEGURADORAS FORNECEDORAS DE PRODUTOS PARA A AIR ORIENTE

<i>Seguradora</i>	<i>Produtos Oferecidos pela Air Oriente</i>
ACE Seguros	Aeronáutico, Eventos, Responsabilidade Civil, Vida
AIG Seguros	Automóvel
Allianz Seguros	Automóvel, Condomínio
Amil	Saúde
Axa Seguros	Aeronáutico
Azul Seguros	Automóvel, Residencial
Bradesco Seguros RJ	Agrícola/Rural, Automóvel, Responsabilidade Civil, Vida
Chubb Seguros	Aeronáutico, Responsabilidade Civil Hangar
Excelsior Seguros	Aeronáutico, Responsabilidade Civil Hangar
Fairfax Seguros	Aeronáutico
Golden Cross	Saúde
Itaú Seguros	Aeronáutico, Automóvel, Residencial
Mapfre Seguros	Aeronáutico, Automóvel, Empresarial, Náutico, Residencial, Vida
Mitsui Sumitomo Seguros	Automóvel
Porto Seguro	Aeronáutico, Automóvel, Residencial
Sompo Seguros	Automóvel, Saúde Empresarial, Residencial
Sul América Seguros	Automóvel, Residencial, Saúde, Vida
SURA Seguros	Residencial
Tóquio Marine Seguros	Aeronáutico, Automóvel, Residencial
Unimed	Saúde
XL Seguros	Aeronáutico
ACE Seguros	Aeronáutico, Eventos, Responsabilidade Civil, Vida
AIG Seguros	Automóvel

APÊNDICE B – TAREFAS DETALHADAS EXECUTADAS PELA EQUIPE DA AIR ORIENTE

SÓCIO I	<p>CASCO</p> <ul style="list-style-type: none"> - acompanhamento da operação CASCO; - Atender as necessidades dos clientes CASCO por e-mail, telefone e/ou whatsapp; - Enviar 1º aviso de vencimento CASCO com cotação por e-mail (15 dias de antecedência); - Enviar 2º aviso de vencimento CASCO com cotação por e-mail (05 dias de antecedência); - Ligar para renovações CASCO (2 dias de antecedência); - Enviar cotação CASCO quando o cliente solicitar - fechamento das renovações e novos negócios; - Recuperação de clientes CASCO; - Cuidar do PROSPECT; e - Fazer o fechamento mensal do CASCO.
	<p>SINISTRO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fazer abertura de sinistro CASCO; - Acompanhar orçamento e andamento com as oficinas CASCO; e - Acompanhar os processos dos sinistros CASCO.
	<p>FINANCEIRO</p> <ul style="list-style-type: none"> - acompanhamento da operação FINANCEIRO; - fazer vale dos funcionários; - fazer o pagamento dos funcionários; - fazer o pagamento geral da corretora; e - entrar em contato com o contador.
	<p>PRODUÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - acompanhamento da carteira total da corretora.
SÓCIO II	<p>RETA</p> <ul style="list-style-type: none"> - atendimento de clientes e prospects via telefone, email e whatsapp - acompanhamento da operação RETA;
	<p>SAÚDE</p> <ul style="list-style-type: none"> - atendimento de clientes e prospects via telefone, email e whatsapp - negociar reajuste e condições nas renovações - acompanhamento da operação SAÚDE.
	<p>AUTO/RAMOS ELEMENTARES</p> <ul style="list-style-type: none"> - atendimento de clientes e prospects via telefone, email e whatsapp - negociação e fechamento de contas especiais - acompanhamento da operação AUTO/RE.

COLABORADOR I	<p>SAÚDE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atender as necessidades dos clientes SAÚDE por e-mail, telefone e/ou whatsapp; - Negociar reajuste e condições nas renovações - prospecção de novos negócios - buscar e acompanhar cotações junto às operadoras
COLABORADOR II	<p>AUTO/RAMOS ELEMENTARES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atender as necessidades dos clientes AUTO/RE por e-mail, telefone e/ou whatsapp; - buscar e acompanhar cotações e condições de produtos não massificados - realizar cotações de produtos massificados - fechamento de negócios (novos ou renovações) - transmissão de propostas - Alimentar no controle auto/re informações da apólice/endosso; - acompanhar emissão (apólices e endossos) - receber/baixar apólices e endossos - salvar/digitalizar apólices e endossos; - Enviar apólices AUTO/RE via correios e e-mail; - Confirmar c/ segurado, recebimento da apólice e parcelas; - Solicitar 2ª via de parcela; - renovações: enviar 1º aviso de vencimento por e-mail (25 dias de antecedência); - renovações: enviar 2º aviso de vencimento com cotação por e-mail (15 dias de antecedência); - renovações: ligação telefônica (3 dias de antecedência); - acompanhar cancelamentos de apólices e buscar recuperação - acompanhar parcelas em atraso e buscar regularização junto ao segurado - Fazer o fechamento mensal do AUTO/RE. <p>FINANCEIRO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baixar comissões AUTO/RE.
COLABORADOR III	<p>RETA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atender as necessidades dos clientes RETA sobre valores e cotação por e-mail, telefone e/ou whatsapp; - realizar cotações RETA - enviar cotações RETA - Enviar 1º aviso de vencimento RETA com cotação por e-mail (25 dias de antecedência); - Enviar 2º aviso de vencimento RETA com cotação por e-mail (10 dias de antecedência); - atendimento de clientes especiais (propostas, endossos, etc.) - Verificar cartas de cancelamento RETA; - Alimentar o controle com informações de apólices/endossos; - Verificar cartas de cancelamento RETA; - Fazer o fechamento mensal do RETA. <p>FINANCEIRO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baixar comissões RETA.

COLABORADOR IV	<p>RETA</p> <ul style="list-style-type: none"> - preparar e transmitir propostas/endossos RETA - acompanhar recebimento de certificados/apólices/boletos das seguradoras - envio ao cliente de certificados/apólices/boletos - Alimentar o controle com informações de apólices/endossos; - salvar/digitalizar apólices, certificados e endossos; - Confirmar c/ segurado, recebimento da apólice RETA e boleto; - Ir na rua quando solicitado
COLABORADOR V	<p>FINANCEIRO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baixar comissões CASCO e SAÚDE; - Inserir as comissões na planilha financeira; - Emitir NF; - Enviar e-mail para contador com as comissões; e - Recarga de VT e VR/VA.
	<p>CASCO</p> <ul style="list-style-type: none"> - montar e transmitir propostas/endossos CASCO; - Acompanhar o recebimento do certificado, apólice e boleto CASCO; - Confirmar c/ segurado, recebimento da apólice e parcelas; - Solicitar 2ª via de parcela; - Enviar apólices/endossos via correios e e-mail; - Acompanhar e receber os endossos; - Alimentar o controle com as informações dos documentos recebidos; e - baixar/digitalizar apólices e endossos
	<p>SAÚDE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atendimento de clientes por telefone, email e whatsapp - realizar movimentação (inclusões, exclusões e alterações) - Solicitar reembolso; - Envio de boleto e demonstrativo analítico; - Solicitar 2ª via de parcela; - Solicitar 2ª via de carteirinha;
	<p>SINISTRO</p> <ul style="list-style-type: none"> - realizar movimentação (inclusões, exclusões e alterações) - Fazer abertura de sinistros - acompanhamento de sinistros junto ao segurado e terceiros e oficinas
	<p>MATERIAIS DE ESCRITÓRIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compra de materiais em geral

APÊNDICE C – ANÁLISE DA PRESENÇA SOCIAL DAS CORRETORAS CONSIDERADAS CONCORRENTES NO SETOR AERONÁUTICO PELA AIR ORIENTE

Corretora de Seguros	Website	Social			Mobile
		Facebook	Instagram	Linkedin	
a. Pequeno Porte					
Starfly corretora de seguros	Básico; é possível solicitar cotações, que serão enviadas por email - cotações distintas para cada seguradora	Sim, atividade de postagem constante, porém com conteúdo repetido, por vezes sem relação com o tema; pouco engajamento do público	Não	Sim, perfil de pessoa	Não
Lift Seguros	Sim, básico	Sim, conteúdo composto por publicações de seguradoras	Não	Não	Não
Vokan	Sim, básico; porém há produção de conteúdo com baixa frequência	Sim, com compartilhamento do conteúdo próprio criado para o website	Sim, 152 publicações 1.618 seguidores 5% interação	Sim, mesmo conteúdo FB	Não
Dancor Seguros	Sim, básico	Sim, com produção de conteúdo próprio (inclusive videos) e propagandas dos produtos	Não	Sim, desatualizado há 4meses	Não
R4 group	Sim, básico	Sim, conteúdo composto por publicações de outras fontes e temas	Sim, 3 publicações 72 seguidores pouca atividade	Sim, sem atividade	Sim Apple
Patrimon Seguros	Sim, básico	Sim, porém desatualizado	Não	Não	Não

Corretora de Seguros	Website	Social			Mobile
		Facebook	Instagram	Linkedin	
<i>b. Médio Porte</i>					
Good Winds	Sim, básico	Não	Não	Não	Não
<i>c. Grande Porte</i>					
AON	Sim, básico, com produção de conteúdo próprio	Sim, porém desatualizado	9 publicações 12 seguidores seguindo 0, sem conteúdo	Sim, muito ativo com produção de conteúdo próprio	Não
Willis	Sim, site mais completo com conteúdo detalhado	Não	Não	Sim, porém sem atividade	Não
Marsh	Sim, básico, com produção de conteúdo próprio	Não	Não	Sim, muito ativo com produção de conteúdo próprio	Não

