

MANUEL ALBERTO SILVA SOUSA

**UMA CONTRIBUIÇÃO DA ANÁLISE CONJUNTA NA
AVALIAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS QUE INFLUENCIAM A
ESCOLHA DE UM SERVIÇO DE SEGUROS**

Mestrado em Gestão Empresarial



MANUEL ALBERTO SILVA SOUSA

**UMA CONTRIBUIÇÃO DA ANÁLISE CONJUNTA NA
AVALIAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS QUE INFLUENCIAM A
ESCOLHA DE UM SERVIÇO DE SEGUROS**

Mestrado em Gestão Empresarial

Dissertação orientada por:

Professor Doutor Guilherme José Fresca
Mirador de Andrade Castela



2017

UMA CONTRIBUIÇÃO DA ANÁLISE CONJUNTA NA AVALIAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS QUE INFLUENCIAM A ESCOLHA DE UM SERVIÇO DE SEGUROS

Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Manuel Alberto da Silva Sousa

(assinatura)

Direitos de cópia ou Copyright

© Copyright: Manuel Alberto Silva Sousa

“A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos”

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por sempre me apoiarem nestas decisões e me despertaram a vontade do querer saber sempre mais.

Àquela força divina que surgiu quando necessário e permitiu uma motivação adicional para lá do entendível.

À minha família, pelo incentivo constante e ajuda durante toda a jornada deste mestrado, possibilitando a sua conclusão.

Ao meu orientador Prof. Dr. Guilherme Castela pela objetividade e lucidez, pelo apoio no processo de análise, pela sua sempre pronta disponibilidade em me atender, e pela sua capacidade única e digna de poucos.

Um especial agradecimento às pessoas que prontamente ajudaram e fizeram com que minha pesquisa pudesse ser realizada: Carlos Sereno, Joana Carrilho, Pedro Madureira, Eugénia Castela, Rita Pereira, Pedro Cruz, Sérgio Nunes, João Falcão, João Luis Marques e a todos que de uma forma direta ou indireta contribuíram para o término desta dissertação.

Aos meus filhos Vasco e Maria que de uma forma inconsciente, me permitem manter uma criatividade essencial ao meu dia-a-dia. O amor que nutro por eles é sem dúvida o combustível necessário para os momentos mais difíceis...

À minha esposa e amiga Ana, por ter reunido todos os atributos essenciais que me permitiram finalizar esta tese, e por ser simplesmente um pilar na minha felicidade...

RESUMO

A principal vantagem competitiva de uma empresa reside na criação de valor para o consumidor. Diferenciar um produto/serviço significa torná-lo único, com características próprias que o tornem diferente dos produtos da concorrência. A premissa de que os indivíduos avaliam os conceitos por meio da soma das suas avaliações sobre os níveis individuais dos atributos, dos quais esses conceitos são compostos, é usada para a aplicação da Análise Conjunta, de forma a estimar quais as características dos produtos/serviços mais preferidas pelos consumidores. Importa, assim, investigar sobre os fatores críticos que podem influenciar a escolha de um cliente.

Neste estudo, ao pretender conhecer-se o modo como os consumidores interpretam e valorizam uma forma de contacto, espera-se obter um maior conhecimento acerca das suas preferências, otimizando os recursos já utilizados na interação.

O principal contributo desta investigação assenta no processo de estimar o modo como os consumidores percebem e organizam as suas preferências por produtos/serviços, em função da utilidade/valor que estes lhes proporcionam.

Esta pesquisa concretizou-se numa sequência de etapas e hipóteses através de um método de estimulação simples e eficaz e espera-se tornar possível a deteção e caracterização de perfis de clientes, apoiados em valores apercebidos e em preferências declaradas.

O recurso à Análise Conjunta permitirá aos mediadores e seguradoras contactarem com os seus clientes de forma mais eficaz e, consequentemente, contribuirão para uma maior fidelização e retenção de clientes.

Palavras-Chave: Análise Conjunta, preferências, clientes, serviço, atributos

ABSTRACT

A company's main competitive advantage lies in creating value for the consumer. Differentiating a product/service means making it unique, with its own characteristics that make it different from the products of the competition. The premise that individuals evaluate concepts by adding their assessments of the individual levels of attributes of which these concepts are composed is used for the application of the Conjoint Analysis in order to estimate the characteristics of the products/services most appreciate by consumers.

It is important to investigate the critical factors that can influence the choice of a client.

In this study, we want to know how consumers interpret and value a form of contact, and we hope to gain a better knowledge about their preferences, optimizing the resources already used in the interaction.

The main contribution of this research lies in the process of estimating how consumers perceive and organize their preferences for products/services, depending on the utility/value provided by them.

This research was carried out in a sequence of steps and hypotheses through a simple and efficient stimulation method and it is expected to make possible the detection and characterization of customer profiles, based on perceived values and declared preferences.

The use of Conjoint Analysis will enable brokers and insurer agents to contact their clients more effectively and, consequently, contribute to greater customer loyalty and retention.

Keywords: Conjoint Analysis, preferences, customers, service, attributes.

ÍNDICE GERAL

	Página
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE GERAL	VIII
INDICE DE FIGURAS	X
INDICE DE TABELAS	XI
INDICE DE GRÁFICOS	XII
LISTA DE ABREVIATURAS	XIII
CAPÍTULO 1	1
1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS	2
1.1. A necessidade de compreender o consumidor	2
1.2. A pertinência da Análise Conjunta no processo de decisão	4
1.3. A justificação, os objetivos e o contributo da investigação	6
1.4. A estrutura da investigação	8
CAPÍTULO 2	9
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	10
2.1. A dinâmica dos mercados e as preferências dos consumidores	10
2.2. A satisfação e as expectativas do consumidor	14
2.3. Marketing de Serviços	16
2.4. Os contratos de seguro e sua (Forma, modo, modelo)	17
2.5. O mercado e o marketing de seguros	19
2.5.1. O conceito de serviço na atividade seguradora	22
2.5.2. A importância do relacionamento na atividade seguradora	24
2.6. A intermediação no processo de fidelização dos clientes	27
2.7. A pertinência da Análise Conjunta na (tomada de decisão) perceção dos mercados	30
2.8. A Análise Conjunta e o processo de decisão nas organizações	32
CAPÍTULO 3	36
3. A ANÁLISE CONJUNTA E O PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	37
3.1. A Análise Conjunta	37

3.2.	Implementar a Análise Conjunta	40
3.3.	O procedimento metodológico e a ficha técnica da investigação	46

CAPÍTULO 4 **51**

4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
4.1.	Análise Preliminar	52
4.2.	Análise Conjunta	55
4.2.1.	O modelo agregado global	55
4.2.2.	O modelo agregado dos clientes satisfeitos	56
4.2.3.	O modelo agregado dos clientes insatisfeitos	58
4.3.	Análise Hierárquica de Clusters	59
4.3.1.	As preferências dos clientes satisfeitos	59
4.3.2.	As preferências dos clientes insatisfeitos	62
4.4.	Discussão dos resultados	65
4.4.1.	A propósito dos clientes satisfeitos	65
4.4.2.	A propósito dos clientes insatisfeitos	66

CAPÍTULO 5 **67**

5.	CONCLUSÃO	68
5.1.	Sumário	68
5.2.	Recomendações	70
5.3.	Perspetivas de Investigação Futura	71

BIBLIOGRAFIA **73**

INDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 3.1 - Esquema Metodológico.....	46
Figura 3.2 - O Ecrã de Boas-vindas	47
Figura 3.3 - O Ecrã das Preferências	47
Figura 3.4 - O Ecrã das Características do Cliente	48
Figura 3.5 - O Ecrã da Satisfação	48
Figura 3.6 - Ficha Técnica	50
Figura 4.1 - Legenda para as estratégias a implementar	66
Figura 4.2 - Legenda para as estratégias a implementar	66

INDICE DE TABELAS

	Página
Tabela 2.1 - Tipologia de seguros.....	19
Tabela 3.1 - Estágios do Planeamento e Aplicação de uma Análise Conjunta.....	41
Tabela 4.1 - Net Promotor Score (NPS)	52
Tabela 4.2 - Perfil amostral.....	53
Tabela 4.3 - Satisfação/Insatisfação dos clientes.....	54
Tabela 4.4 - Importância relativa.....	55
Tabela 4.5 - Utilidades parciais estimadas do modelo agregado global	55
Tabela 4.6 - Correlações entre preferências observadas e estimadas	56
Tabela 4.7 - Importância relativa.....	56
Tabela 4.8 - Utilidades parciais estimadas do modelo agregado global	57
Tabela 4.9 - Correlações entre preferências observadas e estimadas	57
Tabela 4.10 - Importância relativa.....	58
Tabela 4.11 - Utilidades parciais estimadas do modelo agregado global	58
Tabela 4.12 - Correlações entre preferências observadas e estimadas	59
Tabela 4.13 - <i>Clusters</i> de clientes satisfeitos	59
Tabela 4.14 - Média das utilidades parciais estimadas por <i>cluster</i>	60
Tabela 4.15 - <i>Clusters</i> de clientes insatisfeitos	62
Tabela 4.16 - Média das utilidades parciais estimadas por <i>cluster</i>	63
Tabela 4.17 - Tipologias dos clientes satisfeitos	65
Tabela 4.18 - Estratégias para os clientes satisfeitos	65
Tabela 4.19 - Tipologias dos clientes insatisfeitos	66
Tabela 4.20 - Estratégias para os clientes insatisfeitos	66

INDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 2.1 - Canais de Distribuição	18
Gráfico 4.1 - <i>Clusters</i> de clientes satisfeitos.....	61
Gráfico 4.2 - <i>Clusters</i> de clientes insatisfeitos	63

LISTA DE ABREVIATURAS

AC	
Análise Conjunta.....	4, 5, 6, 7, 30, 31, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 49
EY	
Ernst & Young	20
NPS	
Net Promotor Score	49, 52, 69
PwC	
Pricewaterhouse Coopers.....	20
SMS	
Short Message Service.....	60, 63, 65, 66

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

1.1.A necessidade de compreender o consumidor

Num mercado cada vez mais competitivo e global, as empresas evoluem, reposicionam-se e, para tal, sentem a necessidade de valorizar o seu ativo mais importante, os clientes, procurando soluções que contribuam para o sucesso da sua fidelização uma vez que existem análises que comprovam que a fidelização de clientes aporta custos menores do que a conquista de novos clientes (Porter, 2001). Até meados do século XX, os estudos de mercado, na sua grande maioria, destinavam-se à produção de bens e serviços. O aumento quase exponencial da capacidade produtiva graças aos avanços tecnológicos, conduziu ao incremento da quantidade de bens e serviços acessíveis, e a maior dificuldade passou a ser a sua comercialização.

Por outro lado, a elevada competitividade observada exigiu uma visão aprofundada dos agentes e dos fatores condicionantes do mercado. De facto, o aumento da concorrência criou a necessidade de investir noutras formas de chamar a atenção do consumidor e despertar o seu interesse de compra, recorrendo como exemplo às emoções e sentimentos, ou seja, proporcionar ao consumidor algo mais do que preencher as suas necessidades mais básicas. Desta forma, o consumo passou então a ser suportado pela interação do indivíduo com o meio em que vive, através de fatores culturais, estilos de vida, etc.

Bens e serviços, pelas características distintas que apresentam não devem ser e comercializados da mesma forma; seguindo esta linha de pensamento não podem também ser estudados sob os mesmos moldes. No que se refere à designação é relevante ressaltar que nas produções teóricas consultadas tal como a de Gronroos (2001) é feita uma clara distinção entre bens e serviços; no entanto o termo produto tanto serve para se referir a bens como a serviços

Na conceção de Kotler (2000), o consumo envolve motivações, contextos, culturas, perceções, necessidades e desejos. Ou seja, as intervenções do consumidor convertem-se em práticas culturais que, de uma forma ou de outra, acabam por envolver as próprias práticas de consumo. Já não é suficiente apenas conhecer-se a clientela e/ou o público-alvo, torna-se indispensável compreender o comportamento do consumo.

É exatamente nesta interpretação do consumo que a subjetividade atua permitindo que através da relação estabelecida com os produtos e serviços sejam construídas identidades, perspectivas, afiliações a determinados grupos e que relações sociais sejam estabelecidas, mantidas e/ou até mesmo, rompidas. Segundo Douglas e Isherwood (2006), as relações estabelecidas com os produtos/serviços são um modelo de classificação que nos permite organizar e categorizar, sendo inclusive, através do nosso consumo de produtos e serviços, uma das formas para melhor nos conhecermos.

Na realidade, o processo de tomada de decisão do consumidor permite a construção de variáveis relevantes para a análise das características da sua influência pessoal incluindo escolher e consumir. Operacionalizando e associando estas ferramentas, é possível detetar perfis inovadores no consumidor, baseados em interesses por diferentes categorias de produtos e/ou serviços.

Quando se conhece o que pensa o cliente sobre determinado produto ou serviço, há oportunidade para enfatizar o que lhe agrada e modificar o que menos aprecia e se possível, surpreendê-lo. Também é verdade que levar em linha de conta as preferências do consumidor pode implicar ajustamentos ou melhorias para se obter uma vantagem competitiva. Na realidade, a principal vantagem competitiva de uma empresa reside na criação de valor para o consumidor. De facto, o posicionamento para essa vantagem inicia-se com a diferenciação da oferta de mercado. Diferenciar um produto ou serviço significa torná-lo único, com características próprias que o tornem diferente dos produtos da concorrência (Kotler, 2003). Para que qualquer estratégia de diferenciação seja eficaz torna-se importante que as empresas considerem apenas os atributos diferenciadores que acrescentem valor e, para tal, as suas validações recaem na aprovação do consumidor.

De acordo com Beulke (1998), os consumidores tornam-se mais exigentes no momento da compra e durante o consumo ao avaliarem uma série de fatores que a empresa lhes oferece para além do serviço habitual. No entanto, McCarthy e Perreault (1997) afirmam que embora muitos desses fatores influenciem o comportamento de compra do consumidor, eles são diferentes para vários produtos/serviços e mercados-alvo. Na relação, entre empresa e consumidor, onde a eficácia da diferenciação deve ser permanente para que os fatores diferenciadores declarem valor para os consumidores, a

empresa deverá conseguir adequar melhor o seu produto ou serviço às necessidades verificadas.

Em síntese, o conhecimento do que o consumidor pensa, sente e deseja torna-se imprescindível num processo eficaz de tomada de decisão, particularmente na presença de ofertas diferenciadas, onde bens e serviços conduzem à pré-existência de atributos diferenciadores que contenham um valor apercebido e preferido pelos consumidores.

É neste campo de ação que a presente investigação se insere, ao pretender conhecer-se o modo como os consumidores interpretam, usufruem e valorizam a oferta de serviços de seguros diferenciados, num contexto estratégico de marketing de relacionamento. Efetivamente, a deteção de perfis de consumidores, fundamentados em valores percecionados que envolvem, não só os tradicionais critérios demográficos e económicos, como também as suas preferências declaradas, permitirá direcionar ações de gestão que julgamos serem mais adequadas e eficazes.

1.2. A pertinência da Análise Conjunta no processo de decisão

Na década de 70 do século passado, o marketing foi crescentemente influenciado pelo desenvolvimento das ciências comportamentais, principalmente da psicometria (Green e Krieger, 2002).

De acordo com Moskowitz, Krieger e Rabino (2002), perceber como funciona a mente na tomada de decisão é um fator crítico para as empresas. Muitos esforços têm sido desenvolvidos e um dos resultados mais importantes desse esforço foi um conjunto de procedimentos de pesquisa conhecido como medição conjunta ou Análise Conjunta.

O trabalho de Green e Rao (1971) é considerado precursor no uso da AC na área de marketing. A partir deste trabalho, a popularidade da técnica foi atestada por meio de um grande número de trabalhos, de entre os quais se destacam os de Green e Srinivasan (1990), Wittink e Cattin (1989) e Wittink, Vriens e Burhenne (1994).

Nos anos 90, a AC disseminou-se em diversos campos de estudo, em especial, com aplicações no desenvolvimento de novos produtos. Segundo, Aaker, Kumar e Day (2001), entre os propósitos da AC estavam:

- a) Auxiliar na seleção de características a serem oferecidas em produtos e serviços novos ou reformulados;
- b) Estabelecer preços;
- c) Prever níveis de vendas e avaliar a experimentação de novos conceitos de produtos e de serviços.

Na opinião de Gustafsson, Herrmann e Huber (2001), para além das suas aplicações tradicionais, a AC não só é utilizada em previsões de compra ou na utilização de um novo produto/serviço que ainda esteja no seu estágio conceptual, como também é usada em problemas de bens de consumo, políticas de preço, análise competitiva, segmentação de mercados, propaganda, distribuição e decisão estratégica.

Não obstante, de acordo com Orme (2006), os profissionais de marketing enfrentam dois desafios na sua relação com os gestores das organizações:

- a) Fornecer resultados úteis para a tomada de decisão;
- b) Apresentar esses mesmos resultados de uma forma clara e de fácil compreensão para os gestores.

Neste contexto em particular, a AC torna-se uma ferramenta importante para o processo de tomada de decisão, visto permitir compreender a forma como os consumidores estruturam as suas preferências (Dias e Reis, 2000).

Ainda que se observe a enorme contribuição da AC para a solução de problemas relevantes para as empresas e, sobretudo, para a área de marketing, em particular na atividade seguradora verifica-se que a abordagem do valor percebido por este tipo de cliente envolve a análise de vários aspetos relevantes. A percepção do valor pelo cliente é dinâmica e os clientes mudam o grau de importância dos atributos à medida que a sua relação com o produto aumenta. Além disso, muitas vezes esse valor percebido é intangível. As expectativas dos clientes são sempre crescentes e o que representa um bom valor hoje, pode tornar-se inaceitável no futuro. Estes pressupostos são algumas das especificações que recomendam uma particular medição da percepção e das preferências destes clientes, a qual conduz a AC como instrumento essencial para esta investigação.

1.3. A justificação, os objetivos e o contributo da investigação

São vários os motivos que estimulam os clientes a recorrer a um serviço de seguros. Entre os mais frequentes destacam-se a resolução de sinistros, a apresentação de reclamações, a obtenção de informações, acertos aos produtos atuais e a subscrição de novos produtos. São motivos reais que alimentam o canal de comunicação entre os clientes e a organização e são simultaneamente geradores de oportunidades para a prática de estratégias de marketing de relacionamento. Por tudo isto, é importante que a atenção de uma organização se oriente a ouvir as preferências do cliente. Só assim se encontrarão as estratégias mais eficientes para um processo de fidelização contínua.

O consumidor de seguros perfila-se num mercado com uma oferta de serviços diferenciados que, cada vez mais, procura alternativas para as suas práticas tradicionais e que se posiciona através de estratégias marketing de relacionamento para o fazer. Estratégias nem sempre as mais harmonizadas com os diversos perfis de consumidores, os quais declaram perceções e preferências distintas sobre os serviços de seguros.

Assente nesta realidade consideramos como justificação para a realização deste estudo os dois argumentos que se seguem:

- I. A necessidade de construir tipologias de clientes, apoiadas em valores apercebidos e preferências declaradas;
- II. A intenção de contribuir, com recurso à AC para melhorar a compreensão sobre as preferências dos clientes.

A partir desta justificação estabeleceram-se como objetivos principais obter respostas às duas seguintes questões:

- I. O que é que um cliente realmente valoriza em produtos e serviços de seguros?
- II. Qual a abordagem ideal para aumentar a confiança do cliente no relacionamento com a sua seguradora, no sentido de conquistá-lo e fidelizá-lo?

Porém, outros dois objetivos mais específicos que contribuem para a prossecução do estudo, e que são:

- I. Detetar e caracterizar perfis de clientes, apoiados em valores apercebidos e em preferências declaradas, por forma a conhecer como estes interpretam, usufruem e

valorizam a oferta de serviços de seguros diferenciados, num contexto estratégico de marketing de relacionamento;

- II. Contribuir, com recurso à AC, para uma melhor compreensão sobre a forma como as preferências estimadas dos clientes sobre serviços de seguros determinam as suas opções, o que permitirá:
- a) Identificar os fatores que mais influenciam a escolha desse serviço;
 - b) Saber como satisfazer as necessidades dos clientes relativamente às suas expectativas e,
 - c) Assegurar estratégias que possibilitem aos agentes e seguradoras desenvolver um plano de marketing mais eficaz e adequado.
 - d) Explicitar as variáveis instrumentais do ponto de vista empresarial para influenciar o comportamento do consumidor.
 - e) Contribuir para opções empresariais de alocação de recursos de acordo com as estratégias individuais empresariais no contexto segurador.

No nosso entender, o principal contributo desta investigação assenta no processo de estimar o modo como os clientes percebem e organizam as suas preferências por produtos/serviços, em função da utilidade/valor que estes lhes proporcionam. Este facto traduz-se num fator altamente competitivo das organizações na medida em que permite uma rápida definição de orientações internas que respondam às necessidades e motivações dos clientes.

Na realidade, estimar e analisar as preferências dos clientes continua a representar algo de novo na organização que permite tomar decisões sobre produtos ou serviços que não existem. Esta informação conduzirá a organização para o encaminhamento de políticas de marketing estrategicamente mais eficazes. Além disso, estabelecer decisões suportadas por preferências estimadas ou mediante níveis de satisfação aferidos, são abordagens totalmente distintas, sobretudo no que diz respeito à constituição de perfis de segmentos de clientes.

1.4. A estrutura da investigação

Para além do presente Capítulo, de INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO, este trabalho encontra-se ainda estruturado em mais quatro capítulos. No Capítulo 2, REVISÃO DA LITERATURA, são apresentados os alicerces teóricos que permitiram enquadrar o marketing de relacionamento com a atividade seguradora e com as preferências estimadas dos clientes, de acordo com a abordagem da metodologia conjunta, temas preponderantes nesta investigação. O Capítulo 3, A ANÁLISE CONJUNTA E O PROCEDIMENTO METODOLÓGICO, é dedicado à apresentação da metodologia selecionada para tratar e analisar os dados obtidos. No Capítulo 4, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS, é exposto o resultado do caso de estudo, a aplicação interativa utilizada para a obtenção dos dados e são apresentados e discutidos os resultados. Por último, o Capítulo 5, CONCLUSÃO, apresenta as principais conclusões do estudo e sugere indicações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. A dinâmica dos mercados e as preferências dos consumidores

É inegável que durante muito tempo as empresas desenvolveram estratégias mais focalizadas em atividades de produção negligenciando o consumidor. Essa situação alterou-se drasticamente quando o foco passou da produção para os mercados. Conscientes dessa realidade, os consumidores passaram a exigir produtos e serviços cada vez mais adaptados às suas necessidades e, como consequência, os mercados tornaram-se mais heterogêneos.

De facto, as exigências dos consumidores em relação a ofertas cada vez mais personalizadas e a forte competitividade, obrigaram as empresas a controlarem rigorosamente os custos e a procurarem outras vantagens competitivas. Neste âmbito tornou-se comum, sempre que se analisam mercados, que as empresas procurem soluções diferenciadoras.

Por sua vez, a criação de oportunidades conduziu à urgência de medir e de prever as necessidades do mercado, muitas vezes traduzidas sob a designação de *potenciais de mercado*. De maneira simplificada, para aproveitar as oportunidades de novos negócios, tornou-se necessário ir mais longe do que apenas conhecer quantos clientes estão dispostos a comprar e quanto estão dispostos a pagar por um serviço. Com efeito, o cálculo do potencial de mercado é normalmente precedido de uma definição dos segmentos que se pretendem medir, isto é, dos segmentos-alvo.

No contexto do potencial de mercado, Kotler (2000), defende que o mesmo representa o volume máximo das vendas que podem ser avaliadas para todas as empresas de um determinado setor, durante um certo período de tempo, sob um dado nível de esforço de marketing para o sector e em determinadas condições ambientais.

Não obstante, a utilização de modelos económicos, de modelos matemáticos e de técnicas estatísticas avançadas no processo de estimação da procura, conduziu as empresas à necessidade de compreenderem as intenções dos consumidores. Por outras palavras, conduziu à inevitabilidade de conhecerem as preferências dos consumidores.

É da opinião de vários autores, que os economistas não observam as preferências, mas antes, observam o comportamento da procura e tentam perceber as escolhas dos consumidores através da maximização de uma relação de preferências ou de uma determinada função de utilidade. Na realidade, a maior parte das teorias económicas baseiam-se em estudos sobre o comportamento dos indivíduos, utilizando para isso processos de maximização. Os modelos microeconómicos, de acordo com Green e Srinivasan (1990) não explicam porque é que se produzem as diferenças na utilidade entre os distintos consumidores, nem consideram a possibilidade de que a utilidade varia à medida que aumenta a procura. Estas restrições, segundo os autores, são os alicerces do conceito de procura adaptativa que se encontram incorporados no procedimento da Análise Conjunta Adaptativa (ACA).

Em síntese, a relação custo/benefício e os pressupostos associados ao comportamento de procura, que advêm da perspetiva economicista, apresentam uma solidez teórica e conceptual considerável, apesar dos modelos microeconómicos propostos serem simplificadores e normativos por natureza.

É, por isso, necessário ir mais longe e incorporar benefícios e custos além dos puramente económicos, e analisar as suas origens e os seus determinantes. Assim sendo, pode ser útil uma procura externa de informação mais profícua.

A teoria da preferência revelada tem sido considerada bastante controversa, Wright (1963) argumentou que existia pouco acordo com os princípios básicos da *lógica* das preferências.

E, assim, surge a noção de preferência declarada, cuja definição mais frequente na literatura reside no termo *técnicas de preferências declaradas*, atribuído a Kroes e Sheldon (1988), que as definiram como sendo uma família de técnicas que utilizam respostas individuais a respeito das preferências dos indivíduos, num conjunto de opções, para se estimar uma função utilidade.

A argumentação científica a propósito das estruturas das preferências, tem a sua origem em:

- a) Desenvolvimentos nos processos de desenho de produtos ou serviços, aumentando a probabilidade de que estes sejam aceites e,

- b) Reflexões que permitiram aprofundar os processos de seleção dos consumidores perante diferentes alternativas de consumo.

Bennett (1995; citado por Peter & Olson, 2010: 5) define comportamento do consumidor como “uma relação dinâmica entre afeto, cognição, comportamento e meio envolvente, na qual os seres humanos guiam os aspectos de mudança do seu cotidiano.” Por outras palavras, o comportamento do consumidor compreende tanto pensamentos e sentimentos que as pessoas experienciam, como ações que tem relativamente ao consumo de bens/serviços. Dentro da definição de comportamento do consumidor, também se inclui tudo aquilo que no meio envolvente acaba por influenciar pensamentos, sentimentos e ações do consumidor (comentários de outros consumidores, publicidades, informações de preço, packaging, blogs, entre outros). Assim, pode-se afirmar que o comportamento do consumidor é dinâmico, pois envolve um conjunto de interações e trocas (Peter & Olson, 2010). Segundo Biel (1992), o comportamento do consumidor é conduzido pelas perceções que cada consumidor tem acerca de uma marca.

Contudo, foi constatado por diferentes autores que a maneira como cada consumidor percebe uma marca e se relaciona com a mesma, difere de indivíduo para indivíduo (Fournier, 1998; Muniz & O’Guinn, 2001; citados por Aggarwal, 2004). O comportamento do consumidor possibilita a construção do valor da marca, a partir das perceções que o consumidor cria acerca da mesma. Enquanto, que as medidas que avaliam o comportamento de compra descrevem somente a existência de valor, falhando ao revelar as verdadeiras preferências dos consumidores (Biel, 1992). O que acaba por influenciar o comportamento do consumidor, é a relação que este constrói com a marca, tendo em conta o seu meio envolvente. De acordo com Aggarwall (2004), em vários estudos realizados sobre esta temática, os investigadores notaram que as pessoas têm tendência a formar relações com a marca, da mesma maneira como formam relações entre elas, num contexto social.

Na perspetiva de Kotler (2002), a perceção é o processo em que cada indivíduo seleciona, organiza e interpreta a informação obtida, de forma a criar uma imagem significativa do mundo, ou seja, são formadas impressões cognitivas através da realidade que, por sua vez, influenciam as ações e comportamentos dos indivíduos relativamente aos objetos. Por outro lado, através da aprendizagem comportamental, provêm as atitudes, onde a escolha do consumidor é reforçada através de boas ou más experiências

com um produto, após a sua compra (Solomon et al., 2006). O gênero e a cultura poderão também influenciar essas mesmas atitudes. São, então, formadas as preferências dos indivíduos pelos bens ou serviços. Essas preferências são então definidas como uma avaliação positiva, relacionada ou não com um processo de decisão, originado por uma atividade cognitiva que supõe um contexto em que aparecem várias alternativas e onde existe um tomador de decisões, o avaliador, com critérios de avaliação estabelecidos (Hansson e Grüne-Yanoff, 2009). O comportamento do consumidor surge, então, como o estudo dos processos envolvidos quando os indivíduos ou grupos de indivíduos selecionam, compram, usam ou dispõem de um produto, serviço, ideia ou experiência para satisfazer as suas necessidades e/ou desejos (Solomon et al., 2006).

Perceber que o consumidor se vê recorrentemente confrontado com tomadas de decisão, deixou de ser da preocupação exclusiva do próprio, para se tornar um objeto de estudo para empresas e marketers, que vêm na possibilidade de escolha um trunfo para o sucesso. Assim, sempre que é feita uma compra, o consumidor passa por um processo de decisão. Kotler (2002), entre outros autores, aborda o processo de decisão de compra como um modelo constituído por cinco passos consecutivos, com início no reconhecimento de um problema ou necessidade, seguido da procura de informação, avaliação das alternativas e decisão de compra, sendo o último estágio deste seguimento o comportamento pós-compra.

A percepção de risco é maior nos serviços do que nos produtos (Ruiz-Mafé, Sanz-Blas & Aldás-Manzano, 2009). Tal acontece, porque a intangibilidade inerente aos serviços implica que os consumidores só consigam avaliar os serviços depois de usufruírem destes, o que revela uma maior incerteza em relação à decisão (Mitchell, 1999). No estudo realizado por Forsythe & Shi (2003) ficou demonstrado que a familiaridade e a experiência na compra têm impacto na percepção de risco do consumidor, acabando por influenciar o seu comportamento. Deste modo, os indivíduos mais familiarizados com o processo de compra num determinado canal de compra, são capazes de encontrar o que procuram mais frequentemente e de forma mais rápida. Isto permite-lhes ter mais sucesso no ato de comprar do que os consumidores que não estão tão familiarizados (Pires, Stanton & Eckford, 2004).

2.2.A satisfação e as expetativas do consumidor

Na opinião de Kotler (2000: 58) “...a satisfação consiste na sensação de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho (resultado) percebido de um produto ou serviço, com as expetativas do cliente”. Normalmente essas expetativas são geradas a partir das ações de comunicação da empresa, das experiências anteriores do próprio ou de outros consumidores e da atuação da concorrência.

De facto, o acumular de experiências relativas à satisfação (positivas ou negativas), ao longo do tempo, vai construindo uma percepção de qualidade no entendimento do consumidor. Os retornos económicos da satisfação não são imediatos, mas sim a longo prazo, e desta forma, os recursos destinados a aumentar a satisfação dos consumidores devem ser considerados como investimentos, e não como despesas.

McCarthy e Perreault (1997) já tinham constatado que a maioria dos economistas assumem que os consumidores são compradores económicos, isto é, são clientes que conhecem todos os factos e comparam logicamente as escolhas em termos de custo e de valor recebidos, em troca da maior satisfação pelo tempo e pelo dinheiro empregue. E, nessa relação de custo/benefício, assumida pelos consumidores, segundo Kotler (2000: 33), “O cliente recebe os benefícios e assume os custos. Os benefícios incluem benefícios funcionais e emocionais, e os custos envolvem custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos.” Desta forma, na convicção do autor, um gestor pode aumentar o valor da oferta para o cliente através de diversas estratégias, como por exemplo, o aumento de benefícios, a redução de custos, um aumento de benefícios proporcionalmente maior que um aumento dos custos, e uma redução dos benefícios proporcionalmente menor que uma redução dos custos.

Para Almeida (1995), o cliente quer preço e qualidade ao mesmo tempo, o que resulta em valor. Este mesmo autor confirmou que toda a decisão de um cliente é baseada numa análise de valor, seja ela consciente ou inconsciente. Destacou ainda que quando se julga o valor, toma-se em consideração, simultaneamente, os fatores qualidade e preço. E, para uma adequada avaliação do valor, seja de um produto ou de um serviço, esta depende de uma série de atributos de quem julga, de entre os quais o nível educacional, os conhecimentos, as informações, a experiência, a sensibilidade, etc.

Kotler (2000) já tinha enfatizado que existem quatro fenômenos no mundo empresarial que evidenciam a relevância da monitorização da satisfação dos clientes e a sua influência no marketing de relacionamento:

1. A conquista de novos clientes que pode custar cinco a dez vezes mais do que a satisfação e retenção dos atuais clientes;
2. As empresas perdem anualmente, em média, entre 10 e 20% dos seus clientes;
3. Dependendo do setor de atividade, uma redução de 5% no índice de perda de clientes pode aumentar os lucros entre 25% a 85%;
4. A rentabilidade dos clientes tende a aumentar ao longo do ciclo de vida dos clientes retidos.

De acordo com Johansson e Nonaka (1996), os vendedores possuem a responsabilidade adicional de, não apenas, satisfazer os clientes, mas também de sugerir novas alternativas, atendendo às expectativas criadas.

Kotler (2003) afirmou que é na superação dessas expectativas que se encontram as oportunidades de diferenciação por parte das organizações, um dos requisitos fundamentais para a fidelização dos clientes.

Observa-se então, que para atingir a plena satisfação dos seus clientes, a empresa deve monitorar, permanentemente, as suas necessidades, preferências e expectativas. Se uma empresa não tiver conhecimento dos fatores que levam o cliente a lhe dar preferência, poderá, no futuro, enfrentar um novo concorrente que identifique melhor essas variáveis e que ofereça um maior valor na fidelização do cliente.

Noutra perspectiva, para Tronchin (2002), a satisfação embora importante, não garante a fidelidade do cliente. Segundo este autor, a gestão do relacionamento com o cliente não é sinónimo de satisfação ou de bom atendimento ao cliente. Um bom serviço ao cliente é o mínimo que se pode esperar de uma organização, algo facilmente encontrado na concorrência e que, portanto, não constitui uma barreira à “fuga” dos clientes. Na perspectiva de Oliver (1999), as expectativas são probabilidades definidas pelo consumidor relativas à ocorrência de eventos positivos ou negativos no caso de ele se envolver em determinado comportamento. As expectativas do consumidor são afetadas por diversos fatores. Johnston et al. (2012), apontam atributos como o preço, o marketing, as alternativas, as experiências passadas e até mesmo o estado psicológico

do consumidor como formadores das expectativas. Daqui se pode retirar o seu carácter dinâmico e circunstancial, o que remete desde logo para os desafios da gestão da satisfação do cliente nas organizações.

Muitos investigadores destacam a importância dos atributos como sendo fundamental para o estudo da satisfação. Caso a importância de cada atributo não seja considerado, não poderemos apurar qual a importância relativa que tem um aspecto em particular no desempenho de um serviço (Yuksel e Rimmington, 1998). A satisfação poderá estar interligada a valores e a consequências positivas que determinados atributos possuem. Neste sentido, é importante saber que posicionamentos determinados atributos têm na mente do cliente e como eles contribuem para a sua satisfação (Orsingher e Marzocchi, 2003). Os autores acrescentam que em primeiro devemos “conhecer os atributos que estão directamente relacionados com a experiência positiva assim como, as consequências e valores que estão por detrás desses atributos. Desta forma, os clientes não se sentem apenas satisfeitos ou insatisfeitos devido à presença de um número de determinados atributos mas, também, com os resultados e valores que esses atributos transportam consigo. Alpert (1971), num estudo sobre a identificação de atributos determinantes, defende que existem atributos mais importantes que outros, e que estes são decisivos na decisão de compra, chamados “atributos determinantes”, uma vez que eles influenciam a preferência do consumidor e podem ser fatores chave na determinação das intenções de compras futuras. O autor acrescenta que para determinarmos quais são os atributos determinantes temos primeiro que considerar o grau de importância que os consumidores atribuem aos vários atributos

2.3. Marketing de Serviços

Os serviços apresentam particularidades que implicam uma abordagem distinta dos produtos (Lindon, Dionísio e Rodrigues, 2009).

A maioria das definições de serviço engloba a noção de aplicação de competências em prol do benefício do cliente ou da própria entidade (self-service) (Vargo e Lusch, 2004). Kotler e Keller (2006:397) definem os serviços como “qualquer acto ou desempenho,

essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”.

Consideram-se quatro as características principais nos serviços, com implicações ao nível do planeamento de marketing, entre as quais, a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade [heterogeneidade] e perecibilidade (Kotler e Keller, 2006).

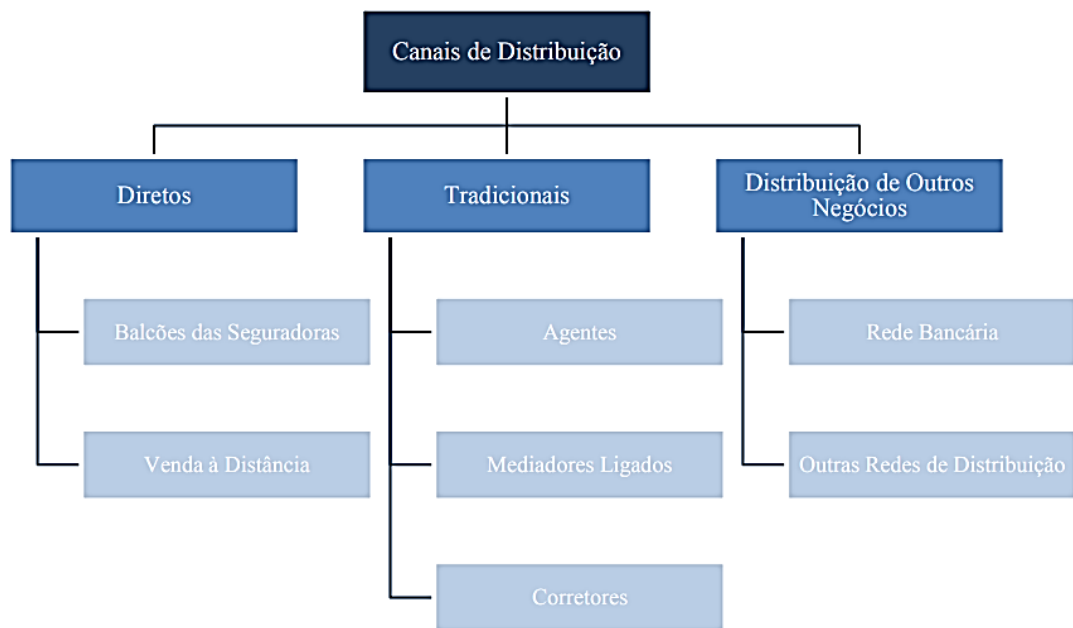
O marketing de serviços requer mais do que o tradicional marketing externo, que utiliza os 4Ps, e importa para nós relevar os 3Ps adicionais: pessoas, processos e evidências físicas. O modelo alargado dos 7 P's proposto por Bernard H. Booms e Mary J. Bitner (citados por Lovelock e Wirtz, 2007), é no nosso entender, uma forma mais completa e atual na análise e prestação de um serviço e, serão nestas variáveis que devemos apostar para a criação de um serviço diferenciado. Devido à importância do preço em detrimento do prestador do serviço no mercado competitivo atual sublinha-se a importância da diferenciação nos serviços, através da entrega de uma oferta e imagem diferenciadas da concorrência, contratação de pessoal qualificado, desenvolvimento de um ambiente físico e um processo de entrega e comunicação de qualidade superior (Kotler e Armstrong, 1999).

2.4.Os contratos de seguro e sua (Forma, modo, modelo)

A definição dos canais de distribuição é tão complexa quanto central numa empresa. O desenho do sistema de canal de distribuição é uma definição estratégica, pelo impacto transversal que tem. Afeta temáticas tão diversas como, por exemplo, o desempenho, a estrutura de custos, o posicionamento da empresa/marca e os clientes alvo a atingir.

Existe algum debate académico sobre a eficiência dos modelos de distribuição. As companhias diretas tenderão a ser mais eficientes do ponto de vista dos custos, do que as restantes (Berger, Lee, & Weinberg, 2006). Considerando a distribuição via intermediários exclusivos vs distribuição por intermediários multicompanhia, as evidências são de que as primeiras são mais eficientes do ponto de vista dos custos.

Gráfico 2.1 - Canais de Distribuição



Leiria, 2013 pág. 202

O facto de os contratos de seguros serem idênticos, não significa propriamente que os produtos-seguros, assim o sejam. Na verdade, os diferentes tipos de seguros representam também as categorias das entidades que podem ser seguradas: bens materiais e imateriais, créditos, direitos patrimoniais, vida, saúde, integridade física, entre outros. E, para qualquer uma destas áreas está inerente um sem-número de riscos que os seguros podem cobrir.

Por norma, todo o seguro apresenta uma série de coberturas-base ao qual podem ser adicionadas coberturas complementares. Desta forma, pretende-se que o produto final vá totalmente de encontro às necessidades específicas do tomador do seguro, que pode ser um particular ou um grupo. Havendo vários tipos de seguro, é possível que, no mesmo produto, se encontrem coberturas de vários ramos. Com um mercado cada vez mais competitivo, as seguradoras foram alargando o leque de seguros e oferece cada vez mais hipóteses aos seus clientes. Dos principais seguros destacam-se as seguintes categorias:

Tabela 2.1 - Tipologia de seguros

Tipologia de Seguros	
Seguros Não Vida	Seguros Vida
Seguro automóvel	Seguro de vida
Seguro de acidentes pessoais	Seguros de capitalização
Seguro à habitação	Seguro de saúde
Seguro de viagem	
Seguro de acidentes pessoais	
Seguro responsabilidade civil	

Fonte: Própria

2.5.O mercado e o marketing de seguros

Em ambientes onde os clientes são livres para escolher melhores serviços, empresas sem vantagem competitiva, estão sempre em perigo de perder o seu posicionamento no mercado e, assim, reduzir o seu lucro (Porter, 2001). Investigadores e gestores em todas as suas pesquisas estão interessados em compreender o valor de mercado causado pela satisfação do cliente. De facto, os efeitos na cadeia de satisfação do cliente conduziram ao comportamento desejado do mesmo e permite um aumento do desempenho das empresas. No entanto, o desempenho superior duma empresa de forma a manter uma vantagem competitiva é alcançável apenas através duma permanente observação. Parte da vantagem competitiva está relacionada com características estruturais, como a quota de mercado, atenção às necessidades dos funcionários e preenchimento das necessidades dos clientes, e com isso nunca descurando a importância da orientação para o mercado, procurando necessidades abertas e ocultas dos clientes fornecendo soluções superiores para atender a essas necessidades. Esta cultura organizacional com procedimentos eficientes e eficazes fornece as ações necessárias para criar valor superior aos consumidores e, portanto, melhor desempenho para a organização (Aghazadeh, 2010). De acordo com Claycomb (2012), uma empresa orientada para o mercado procura satisfazer os clientes internos e externos através da informação, da sua segmentação e respetiva capacidade de resposta. Numa indústria de serviços que vivemos nos dias atuais, a perceção da qualidade do serviço prestado é o primeiro fator determinante na fidelização e cada vez mais atrai a atenção de todos.

As empresas seguradoras traçam estratégias de mercado e procuram destacar-se pela marca, produto e serviços. Estas variáveis valorizadas chamam à atenção dos consumidores.

Segundo a informação num relatório elaborado pela *KPMG international*¹ em 2012, intitulado “*Seguradoras Inteligentes: criando valor de oportunidades num mundo em constante mudança*”, o meio ambiente, o crescimento demográfico, a tecnologia e os valores ético-sociais, são os fatores mais influenciadores da atividade seguradora, particularmente no que diz respeito às expectativas geradas pelas suas constantes mudanças e consequentes implicações ao nível da economia global. A expectativa é que estes fatores irão transformar a indústria na próxima década permitindo assim às seguradoras procurarem oportunidades de crescimento no meio das crises financeiras globais.

De acordo com o citado relatório, foram apontados dois fatores primordiais que vão influenciar o sector segurador, nos próximos anos:

1. O aumento da expectativa de vida da população mundial e,
2. O crescimento vertiginoso do uso das redes sociais gerando uma interligação global entre as seguradoras.

Estas mudanças podem criar uma série de oportunidades, mas também de ameaças. Perante este cenário, permanecer no mercado e criar vantagens competitivas fará com que as seguradoras não só efetuem os ajustamentos necessários para se adaptarem às exigências, como também conheçam as novas necessidades dos clientes.

Atualmente, em Portugal, a atividade seguradora é assegurada/desenvolvida por mais de 30 seguradoras a operarem num setor caracterizado por muitas mudanças. Tendo em conta os negócios frequentes entre grupos económicos e companhias de seguros, as compras e fusões observadas neste mercado competitivo revelam tendências de um mercado que só sobreviverá com uma boa análise de riscos dentro de uma análise de contexto do marketing de serviços em instituições financeiras e, mais particularmente, em empresas seguradoras.

1- A KPMG é uma das quatro maiores empresas de auditoria, juntamente com a *Deloitte*, *Ernst & Young* (EY) e com a *Pricewaterhouse Coopers* (PwC).

Jaensson (1994) apresentou um modelo de orientação para marketing em empresas de serviços aplicando-o numa pesquisa realizada em seguradoras na Suécia no início da década de 90. Nesse âmbito, o autor considerou teoricamente cinco áreas de atuação:

1. As relações com o cliente;
2. A informação do mercado;
3. O sistema de suporte;
4. Os concorrentes;
5. Os clientes.

O mesmo autor, constatou que as seguradoras estão a mudar de uma filosofia de negócios orientada para o produto (concentração nas operações da própria organização) para outra, orientada para o mercado (concentração nas necessidades dos clientes). E, neste sentido, têm-se esforçado por desenvolver as relações com os clientes. Com efeito, os sistemas de suporte começaram a mudar, mas mesmo utilizando mais frequentemente informações sobre o mercado, não conseguiram descobrir as necessidades e desejos dos consumidores.

Ainda, segundo Jaensson (1994) e para o caso da coordenação interna dos sistemas de suporte, a informação contabilística não conseguia servir a gestão com dados adequados. Além disso, a gestão de topo das empresas seguradoras mostrava-se incapaz de entender completamente os efeitos do sistema de suporte quando decidiram mudar de orientação do produto para orientação do mercado.

Uma outra investigação anterior comprovou a dificuldade das seguradoras em se voltarem para o marketing. Majaro (1984) relatou que nos Estados Unidos da América, um país considerado bastante orientado para o marketing, a indústria de seguros tinha-se mostrado lenta para absorver este conceito. Poucas empresas de seguros entendiam completamente o papel que um departamento de marketing efetivo pode ter para o sucesso. Muitas mantinham atividades periféricas (propaganda, brindes e promoções), mas com a ausência de uma visão do cliente. Da sua investigação com 50 empresas americanas, o autor verificou que as que fizeram esforços para assimilar os princípios de marketing demonstraram um desempenho global melhor. Essa medição do nível de orientação para marketing foi realizada através de cinco aspetos principais:

1. O nível de gastos declarado no relatório anual com relação a atividades de marketing (promoção, desenvolvimento e inovação de produtos, pesquisa de mercado, etc.);
2. O número de produtos/serviços novos;
3. A importância que as empresas deram ao marketing na sua estrutura;
4. A ênfase com que os relatórios anuais e as publicações de suporte deram resposta aos desafios de marketing e,
5. O direcionamento dos esforços de marketing para segmentos específicos.

Com efeito, para permanecer no mercado, criar vantagem competitiva e liderar a indústria, as seguradoras terão que fazer os ajustes necessários para se prepararem efetivamente e adaptarem-se a tendências como conhecer as necessidades dos clientes, satisfazer as partes interessadas e criar valor para os investidores.

2.5.1. O conceito de serviço na atividade seguradora

De acordo com Schlesinger e Schulenburg (1993), a reputação da seguradora, a qualidade dos serviços e, sobretudo, os métodos de marketing no tratamento das reclamações, são diferentes entre as diversas empresas de seguros.

É notório que atualmente as empresas na área seguradora operam com margens de lucro cada vez mais reduzidas, a concorrência está cada vez mais estimulada e os clientes declaram-se cada vez mais exigentes. Por estes motivos devem explorar formas de aumentar a competitividade no mercado. Uma das estratégias adotadas neste mercado, assenta no aperfeiçoamento e na inclusão de características adicionais ao que era vulgarmente comercializado. Características que, na sua maioria, não fazem parte do objeto central e tangível do produto-seguro consumido, mas podem fazer a diferença na manutenção do cliente. No nosso entender, a forma como a seguradora comunica é um dos critérios que influencia de forma positiva a decisão do consumidor.

Schlesinger e Schulenburg (1993), propõem que a qualidade de um serviço influencia a escolha de uma seguradora e afeta o valor que um cliente estará disposto a pagar por uma apólice de seguro.

Las Casas (2003) indicou que o serviço pós-venda de um profissional de seguros começa no momento que o cliente fechou o negócio. Este serviço é tão importante que determinará a continuidade ou o cancelamento dos negócios com o mesmo. Se, por acaso, depois de assinar a proposta o segurado não receber os serviços prometidos, ficará insatisfeito e dificilmente permanecerá ou indicará a empresa a outros. Por estas razões, de acordo com o autor, o acompanhamento tem de ser frequente e o cliente permanentemente lembrado dos seus benefícios.

Na verdade, a aplicação das técnicas de marketing tornou-se possível tanto para produtos tangíveis como para serviços. A aplicação do marketing na área de serviços tem a mesma função que a área de tangíveis, ou seja, facilitar a realização de trocas. Mas, na área de serviços, mais precisamente nos serviços de seguros, a visão mais ampla do negócio considera as empresas como agentes do ramo da proteção e da segurança. Isto permite que as seguradoras vejam o negócio do segurado de uma forma diferente, sem dar ênfase somente a venda, podendo muitas vezes sugerir ou dar sugestão de contratação de outros seguros. A empresa de seguros que não praticar esta orientação perderá competitividade ao pensar mais na venda do que na satisfação do consumidor.

De facto, as organizações devem evitar a ideia de que atender as necessidades dos seus clientes se resume em oferecer produtos ou serviços de boa qualidade. O facto é que o mercado não é mais o mesmo e tem mudado radicalmente nos últimos anos, como resultado dos avanços tecnológicos, da globalização e da desregulação dos mercados. Estas mudanças também afetam significativamente o comportamento de compra dos clientes, que passam a exigir níveis de qualidade e de serviços superiores (Kotler, 2000).

Sob o impacto destas influências, o marketing também tem-se vindo a alterar procurando estabelecer relações duradouras com os seus clientes. Compreender que bens e serviços devem satisfazer as necessidades dos clientes é importante, mas estabelecer relações constantes é essencial para a lucratividade da organização (McCarthy e Perreault, 1997).

O facto de os contratos de seguros serem idênticos, não significa propriamente que os produtos-seguros, assim o sejam. Na verdade, os diferentes tipos de seguros representam também as categorias das entidades que podem ser seguradas: bens materiais e imateriais, créditos, direitos patrimoniais, vida, saúde, integridade física,

entre outros. E, para qualquer uma destas áreas está inerente um sem-número de riscos que os seguros podem cobrir.

2.5.2. A importância do relacionamento na atividade seguradora

O termo marketing de relacionamento surge na literatura de marketing de serviços na Inglaterra, em 1983, quando se concebe que a fidelização de clientes é uma forma de alcançar maior competitividade e maior satisfação, sendo definido como a atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamentos com os clientes. A partir de então, a atração de novos clientes deve ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing; solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los deve ser considerado marketing. (Berry, 1983). Nos anos 90 começou a ganhar preponderância com a evolução do marketing para melhorar o desenvolvimento das relações entre empresas e clientes

De facto, o marketing de relacionamento tem sido apontado nos últimos anos, como o conceito mais viável a ser adotado por organizações que tenham por objetivo superar os constantes desafios mantendo uma sólida relação de fidelização com os clientes.

Para Lamb e McDaniel (2004), tradicionalmente as organizações constroem relacionamentos com os clientes oferecendo-lhes valor e satisfação através de contactos informais por telefone, visitas comerciais, publicidade, folhetos, etc., deixando, no entanto, claro que deve abrir-se um canal de comunicação que seja facilmente captado pelo consumidor.

De acordo com Bogman (2002: 23) "o marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, á rápida liderança no mercado, á rápida aceitação de novos produtos e serviços e á consecução da fidelidade do consumidor". Para Kotler (2000), o marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios, de longo prazo, com partes-chave: cliente, fornecedores e/ ou distribuidores, de maneira a ganhar e reter sua preferência no longo prazo. Tais relacionamentos estabelecem sólidas ligações económicas, técnicas e sociais entre as partes, resultando na construção de um património corporativo singular,

denominado, rede de marketing. A implantação do conceito de marketing de relacionamento envolve, portanto, mudanças na cultura e valores organizacionais.

Para Schlesinger (2009: 591), “...não existe produto para o qual a ignorância do cliente seja tão evidente. Os clientes em muitos dos casos desconhecem que os valores de seguros podem ter uma variância significativa e para tal, ajuda o facto de que não se consegue com grande facilidade obter simulações de preço”. Coberturas de apólice idênticas, em seguradoras diferentes, podem apresentar uma diferença significativa de preço. De igual forma, os seguros comercializados pelos brokers ou agentes são maioritariamente mais caros dos que os comercializados online por telefone. Porém uma grande maioria de clientes continua a privilegiar essa relação e entende que a diferença é um preço justo a pagar por essa ligação.

Paladini (2000: 78) afirmou que, “...a empresa de hoje depende dos seus consumidores para viver. Todavia, depende dos seus clientes para sobreviver”. E, para isso o relacionamento torna-se fundamental.

De acordo com Gordon (1999), o relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com os clientes individuais e o relembrar permanente desses mesmos benefícios. Isso envolve a compreensão, a concentração e a gestão de uma contínua colaboração com clientes selecionados para a criação e para a partilha de valores mútuos. Em suma, significa *trazer o cliente para dentro da empresa*, ajudando-o a definir os seus próprios interesses.

O relacionamento empresarial exige que uma empresa, em consequência da sua estratégia de marketing e do seu foco sobre o cliente, planeie e direcione os seus processos de negociação, as suas políticas de comunicação, a sua tecnologia e o seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja.

Kotler (2003: 26) afirma: “Os produtos surgem e desaparecem. O desafio da empresa é reter seus clientes durante mais tempo do que retém seus produtos”.

Também Kotler e Armstrong (1999: 397) definiram marketing de relacionamento “...como o desenvolvimento de ações que visam criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. De facto, cada vez mais, o

marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor.

Na realidade, o marketing de relacionamento é uma estratégia para as empresas que desejam construir alianças de longo prazo. E, neste sentido, o mercado de seguros precisa de relacionar-se com os seus clientes, focado numa relação de tempo duradoura. O marketing de relacionamento é um caminho para as empresas que desejam construir alianças de longo prazo.

Nos anos 90 houve uma consciencialização global de como era elevado o custo de conquistar novos clientes ao invés do custo de manter um cliente já conquistado (cerca de cinco vezes mais caro). De acordo com Sheth e Sobel (2001), além de perder todas as vendas futuras que o cliente já conquistado iria fazer, tem-se a demora para o novo cliente comprar nas mesmas quantidades que o cliente perdido.

É por meio do marketing de relacionamento que se chega ao início do processo que visa estabelecer com os clientes um relacionamento duradouro e mutuamente satisfatório, onde as ações estratégicas devem estar voltadas para a busca da fidelização do cliente. E num estágio mais avançado cada cliente será tratado individualmente e as suas necessidades serão identificadas, satisfeitas e se possível superadas. Conseguir conquistar esta habilidade e transformá-la em confiança significa alcançar uma vantagem competitiva.

Uma vantagem competitiva refere-se a uma competência exclusiva da empresa, que não pode ser copiada por seus concorrentes e que gera uma posição de mercado superior e duradoura. O marketing de relacionamento estabelece ligações económicas, técnicas e sociais, nas quais o benefício para os clientes vai além da compra e venda ou do valor monetário pago pelo serviço. Na realidade, os clientes pagam para ter qualidade, satisfação e segurança. O benefício da confiança é o mais valorizado, dado que o cliente rompe com o sentimento de dúvida após fazer negócio com um desconhecido. Quando tem um agente de seguros confiável, o cliente sente-se seguro por saber que este conhece bem as suas necessidades e, além disso, fica menos suscetível ao preço.

De acordo com Sheth, Mittal e Newman (1999), o modelo de compra com base no relacionamento possui dois tipos de motivações:

1. Fatores custo/benefício, que incluem custos de procura, redução de custos, custos de mudança e de benefícios acrescidos de valor, e
2. Fatores socioculturais que abrangem a socialização precoce, a reciprocidade, as redes e as amizades.

Os autores afirmaram que o resultado de um bom relacionamento é a lealdade do cliente ao fornecedor, o aumento do volume de compras, a disposição para pagar mais, a comunicação boca a boca favorável e o valor líquido ou a boa vontade do cliente.

Fidelizar clientes significa criar um valor superior à satisfação pelo uso de um produto ou um serviço. Clientes fidelizados associam à empresa e à sua marca sentimentos positivos e fortalecedores - como credibilidade, segurança, conforto, tranquilidade.

2.6.A intermediação no processo de fidelização dos clientes

A fidelização corresponde ao grau em que os clientes estão predispostos a permanecer com sua empresa e a resistir às ofertas da concorrência. De acordo com Kotler (2003:73), "... a fidelidade à marca reflete-se principalmente na taxa de retenção dos clientes. Fidelidade corresponde ao grau em que os clientes estão predispostos a permanecer com a empresa e a resistir a ofertas da concorrência."

Um intermediário de seguros é uma pessoa, singular ou coletiva, que se posiciona entre a seguradora e o consumidor (segurado ou potencial segurado) na celebração de um contrato de transferência de risco entre as partes. Normalmente os intermediários assumem-se como os agentes de seguros e brokers. Quanto ao consumidor, este pode ser particular ou empresarial.

No seguimento deste último ponto, constata-se que uma característica da intermediação é que a concorrência é marcada pela grande intensidade do serviço pré e pós compra (Cummins & Doherty, 2006) Por exemplo, ao nível do serviço pré-compra, o intermediário trabalha muitas vezes com o cliente previamente para saber quais as suas necessidades, quais as coberturas mais adequadas, qual o nível de risco que pretende transferir. De outra forma, também o pode conhecer e detetar potenciais necessidades.

O intermediário tem também um papel crucial na colocação e interpretação das consultas ao mercado. Tipicamente, obtém ofertas das companhias que tenta padronizar para poder comparar. Pode ainda haver contrapropostas e uma multiplicidade de opções surgem como, por exemplo, mais coberturas mas com menores capitais, menos coberturas mas com maiores capitais, ..., franquias, ao que ainda se terá de adicionar a questão do preço. Tudo isto significa que, para seguros mais complexos, os parâmetros de análise e critérios de escolha são múltiplos e acompanham essa complexidade. Assim sendo, a melhor oferta depende de um conjunto de atributos que vão desde o preço, coberturas, condições, capacidade financeira e qualidade de serviço, bem como das necessidades e desejos do cliente.

A lealdade do cliente é no entender de Sheth et al, (1999) um compromisso do cliente com certa marca, produto, serviço ou fornecedor, com base numa forte atitude favorável manifestada na recompra consistente

Para Lovelock e Wright (2001: 150) a fidelização de um cliente traduz-se,

...pela vontade de um cliente de continuar a prestigiar uma empresa durante um período prolongado de tempo, comprando e utilizando os seus bens e serviços, numa base repetida e preferivelmente exclusiva, e recomendando voluntariamente os produtos da empresa a amigos e colegas.”

Blackwell, Miniard e Engel (2009: 180) afirmam que “as avaliações positivas pós-consumo são essenciais para manter os clientes” e ressaltam, ainda, que é mais barato manter um cliente do que conquistar um novo.

Anderson e Jacobsen (2000), salientaram que a fidelidade do cliente é o resultado real de uma organização que gera benefícios para ele, para que mantenha ou aumente as suas compras.

Segundo Castro (2002), superar as expectativas do consumidor proporcionando a experiência certa é uma das formas de incrementar o nível de fidelização.

Segundo Lovelock e Wright (2001), a fidelização, num contexto empresarial, corresponde à vontade do cliente continuar associado a uma empresa, por um período prolongado de tempo, comprando e recomprando os seus produtos/serviços de forma preferencialmente exclusiva e recomendando a marca a outras pessoas. Em suma, a fidelização é considerada como o primeiro nível do marketing de relacionamento, o qual

trata de fidelizar ou reter o cliente por meio de ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição de compra por parte dos clientes e recompensando-os por isso.

E, porque muitos dos principais elementos que compõem um serviço são semelhantes em toda uma vasta gama de tipos de produtos e empresas, deve-se cada vez mais apontar para uma segmentação das necessidades e das preferências dos clientes. Criar e manter uma carteira de clientes, significa olhar para onde se deve normalizar os serviços e perceber onde é necessário personalizá-los. Este exercício de normalização e personalização, especialmente em serviços como os seguros, que são de continuidade, prolonga-se no serviço pós-venda e propicia a venda cruzada e aumento do valor dos serviços. Neste sentido, na opinião de Garcia et al. (2005) o serviço de pós-venda tem por objetivo gerar satisfação e fidelização no cliente. É um processo que inclui acompanhamento na utilização do produto, atendimento ao cliente, assistência técnica, serviços, manual de instruções, garantia e acompanhamento da cobrança. Etzel, Walker e Stanton (2001) complementaram afirmando que uma venda eficiente não termina no momento em que o pedido é feito. O estágio final do processo de venda é uma série de atividades pós-venda que pode construir uma boa reputação junto ao cliente e lançar as bases para negócios futuros.

Gobe et al. (2007), já tinham salientado que o relacionamento deve ser de cumplicidade e duradouro. Por essas razões torna-se necessário um acompanhamento na pré-venda, durante a venda e no pós-venda, a fim de certificar que a solicitação do cliente foi, de facto, atendida em todos os seus detalhes e exigências, dando ao cliente todo e qualquer suporte necessário, estabelecendo-se uma relação de parceria entre vendedor e cliente.

Na opinião de Bogmann (2002), as empresas que ficam na mente dos consumidores são aquelas que conseguem ter a prestação de serviços, o atendimento ao cliente e o cuidado em conhecer o seu consumidor, mais forte. Se o cliente está insatisfeito ou teve um mau atendimento, será através do serviço pós-venda que ele terá a oportunidade de reclamar e conseqüentemente, se a sua reclamação for esclarecida, voltar à empresa.

De acordo com Vavra (1995), o serviço pós-venda aumenta a probabilidade de os clientes atuais comprarem outros produtos da mesma empresa, em vez de procurarem um concorrente. O serviço pós-venda, para além de também medir a extensão da

satisfação dos clientes, deve ser utilizado pelas empresas, dado que ajuda na identificação da base de clientes, para o reconhecimento dos clientes como indivíduos e reconhecendo as suas necessidades e expectativas.

2.7.A pertinência da Análise Conjunta na (tomada de decisão) percepção dos mercados

Num contexto de globalização dos mercados, o progresso tecnológico e, sobretudo a desregulação dos sectores económicos, remetem para criação, para a promoção e para o fornecimento de bens e serviços aos consumidores. Na opinião de Green e Wind (1975), a indispensabilidade de conhecer tanto o mercado como a natureza dos seus produtos/serviços, conduzem à necessidade intrínseca de identificar e de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores. Neste sentido, de forma global pode-se dizer que a Análise Conjunta permite a verificação e determinação da importância relativa dos atributos dos produtos na estrutura de preferência do consumidor, é uma ferramenta útil para a definição de mudanças ou adaptações e avaliar as oportunidades de mercado para produtos, sendo bastante utilizada para o desenvolvimento de novos produtos para diferentes tipos de consumidores (Della Lucia, 2011)

Por outro lado, os mercados em constante mutação exigem uma urgência cada vez maior na utilização de modelos de simulação que possam ser usados no futuro. Usualmente, sempre que surgem mudanças no mercado, desperta-se a necessidade de novos estudos para compreender a reação das pessoas. Uma das vantagens da AC é a capacidade que tem de incorporar nos seus modelos as características que permitem prever o grau de reação/satisfação que os consumidores assimilarão ao defrontarem-se com essas mudanças. Neste contexto, a reação não é a ação mais desejada, mas sim a previsão e a antecipação.

De acordo com Kotri (2006), muitos estudos confirmaram que, em comparação com outros métodos de investigação sobre as necessidades dos consumidores, os resultados obtidos através da AC são mais fiáveis, mais detalhados e mais fáceis de compreender, incluindo a qualidade preditiva dos seus modelos.

Efetivamente, nas últimas décadas, a AC tem sido uma metodologia popular para medir as necessidades estruturais dos clientes. Muitas organizações alegam que são orientadas para os seus clientes recorrendo a métodos já conhecidos como, por exemplo, os *focus groups*, o envio de questionários e a tradicional análise de sensibilidade das vendas. Contudo, e apesar destas tentativas, Brady e Davies (1993) afirmam que, as organizações continuam, em muitos casos, a ignorarem o verdadeiro problema, que passa por compreender as reais necessidades do consumidor. Na realidade, uma medição com rigor da estrutura de preferências do consumidor pode resultar em benefícios para as organizações, como por exemplo, a fidelização do cliente a qual, num ambiente extremamente competitivo, pode transformar-se numa estratégia geradora de vantagens competitivas.

Neste contexto, a estrutura de preferências do consumidor pode ser entendida como um conjunto de atividades diretamente relacionadas com o comportamento de escolha, de decisão de compra e de consumo de bens e/ou serviços, incluindo mesmo os processos de decisão que antecedem e/ou sucedem estas ações. É nesse intuito que a AC se destaca, ao revelar-se extremamente indicada no lançamento de novos produtos/serviços, na melhoria de produtos/serviços já existentes, na descoberta, na avaliação e medição de mercados de interesse; saber como um produto/serviço já existente está posicionado em determinado mercado alvo e conhecer as vantagens e as desvantagens que uma organização detém em relação aos seus concorrentes.

A intensidade na qual decorrem os negócios nos mercados em mutação e a dependência tecnológica das organizações é extremamente rápida e exigente. Segundo Marzocchi et al (2000), a facilidade e a simplicidade com que se conseguem gerar ideias inovadoras e colocá-las em prática no menor espaço de tempo, traduz uma maior vantagem competitiva às empresas. Contudo, a adoção de medidas que aumentem os rácios de produtividade das organizações e reduzam os prazos das tarefas a desenvolver, nem sempre apresentam os resultados desejados. De acordo com o autor, devemos disponibilizar bastante tempo para que as tarefas consigam ser bem desenvolvidas, embora nem sempre se relacionem as necessidades do mercado e dos seus consumidores.

Efetivamente, satisfazer as necessidades dos consumidores é um desafio diário. De acordo com Hauser et al (1993), a velocidade com que se desenvolvem novos

processos, a introdução e disseminação de novos produtos, converteu-se um dos assuntos mais estudados e aprofundados na literatura do marketing.

2.8.A Análise Conjunta e o processo de decisão nas organizações

O cenário atual em que as organizações estão inseridas modifica-se constantemente, exercendo nestas, toda a sua influência. Em resultado, torna-se necessário um permanente alerta por parte dos responsáveis das organizações, para a percepção do que os ambientes interno e externo indicam em relação às ameaças e às oportunidades, para que o processo da tomada de decisão seja feito com base na realidade organizacional.

Fatores como a globalização, o avanço tecnológico, o desenvolvimento das telecomunicações e a diminuição do tempo de processamento das informações, fazem com que o ambiente organizacional fique cada vez mais complexo, conduzindo os gestores a uma reavaliação constante do processo decisório. Deles, é exigida uma visão sistêmica e cautelosa nas tomadas de decisão. Deste modo, pode afirmar-se que o processo decisório nas organizações se converte na essência da gestão, em que a responsabilidade do gestor é decidir a melhor alternativa para cada momento em que se encontra a organização, de modo a garantir os resultados esperados.

Constantemente, os gestores deparam-se com um determinado número de opções de decisão e, dentre estas, devem ser escolhidas aquelas que levem a organização a atingir os resultados esperados. Assim sendo, Mañas (2002) definiu o processo da tomada de decisão como um percurso de ação, entre as alternativas disponíveis, na procura do resultado que se deseja alcançar.

De acordo com Stoner e Freeman (1995), o processo decisório envolve a identificação de um problema específico e a escolha de uma ação para resolvê-lo ou aproveitar uma oportunidade.

Da mesma maneira, Drucker (2001) sustentou a necessidade da atenção por parte do gestor em relação à sua percepção do que ocorre no mundo. Segundo o autor, este procedimento influenciará a forma como a organização poderá ser vista e será determinante para a tomada de decisão.

Os desafios impostos levam os gestores a procurarem informações que espelhem fielmente a situação real das organizações, para que o processo decisório seja efetuado de forma eficaz.

Neste sentido, entende-se que as decisões precisam de ser tomadas de forma ágil e correta, pois o desempenho das organizações depende da qualidade da sua gestão. Assim sendo, as tomadas de decisão decorrem da capacidade dos gestores em escolher a alternativa que melhor satisfaz às necessidades organizacionais, em função das circunstâncias temporais para assegurar os resultados desejados.

Existem, contudo, fatores que influenciam direta ou indiretamente o processo decisório. Um desses fatores é a incerteza, bem como a quantidade insuficiente de informações necessárias ao processo decisório.

Andrade (2000) definiu o risco como uma estimativa do grau de incerteza que se tem em relação à realização de resultados futuros. Assim, o risco ocorre em presença de incerteza na previsão de resultados.

O processo de tomada de decisão é sempre desafiador para os gestores e exige deles diferentes habilidades. Solino e El-Aouar (2001) destacaram a relevância das competências dos membros de uma organização, para escolherem a melhor forma de enfrentar a dinâmica dos mercados, evidenciando o incentivo à criatividade e ao talento. De acordo com os autores, essa escolha deverá ser baseada na delegação de responsabilidades de tomadas de decisão a todos os níveis organizacionais, de forma que o desenvolvimento das competências dos gestores resulte em vantagem competitiva. Os autores também afirmaram que, para desenvolver tais habilidades, os gestores assumem determinados tipos de comportamentos, ligados às suas funções, das quais a função de decisão está associada ao papel decisório, cuja ênfase reside na capacidade analítica de identificação e de solução de problemas.

A propósito das competências de gestão, Mintzberg (1973) afirmou que a tomada de decisão sob condições de incerteza, constitui-se numa das aptidões mais importantes para um gestor. Deste modo, o decisor assume um papel fundamental nas organizações, pois o processo decisório deve levar a organização à otimização dos recursos, à redução dos custos, a um melhor desempenho e a ganho de resultados.

Igualmente, no processo decisório, a qualidade da decisão torna-se fator fundamental, porque afeta o futuro da organização. Conforme Maximiano (1995), a racionalidade do gestor é necessária nas tomadas de decisão, mas deverá estar em consonância com as informações advindas do diagnóstico do problema, bem como da análise e da avaliação das alternativas, para evitar problemas maiores aos que deram origem ao processo decisório. Desta maneira, a capacidade de compreensão e de escolha do gestor são desafiadas a todo instante a tornarem-se objetivas, pela necessidade da decisão racional diante do cenário de incertezas no qual estão inseridas as organizações.

A percepção da realidade organizacional é essencial para que o gestor possa realizar a escolha de uma ou mais alternativas que melhor se adaptem a esta realidade e que conduzam aos objetivos organizacionais. Sendo assim, uma decisão de qualidade está pautada no uso adequado da informação no processo decisório, de modo a traçar as alternativas e a escolher a opção que leve a resultados positivos para a organização.

Uma decisão acertada é, portanto, o fator mais importante do processo decisório, e deve estar suportada pela análise e pelo uso adequado da informação. Segundo Stoner e Freeman (1995), a percepção da realidade organizacional é essencial para que o gestor possa realizar a escolha de uma ou mais alternativas que melhor se adaptem a esta realidade e que conduzam aos objetivos organizacionais. Para Drucker (2001: 32), a informação é definida como "... dados dotados de relevância e propósito." Deste modo, a informação torna-se relevante quando passa a ter valor agregado. Esse valor agregado é o que confere importância à informação, fazendo-a constituir-se como um suporte essencial para a tomada de decisão. Assim, a informação passa a ser um produto qualificado, quando recebe tratamento e interpretação, para que possa gerar impacto.

Porter (1998) defendeu que, em ambiente competitivo, um dos fatores que determina o diferencial das empresas é a forma como a informação é utilizada. Desta maneira, a estreita sintonia entre a informação e as escolhas dos gestores favorecerão o processo decisório.

É da competência das organizações descobrir quais são os verdadeiros atributos presentes num produto/serviço, que constituem os pilares da escolha e da efetivação de uma compra individual, dado que as percepções diferem de consumidor para consumidor.

Assim, de acordo com De Wulf et al (2001), os conhecimentos sobre os clientes, as suas necessidades e as suas motivações individuais são fatores críticos para estabelecer uma vantagem competitiva frente aos concorrentes. Além disso, essas informações servirão também como base para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e tecnologias que venham a suprir as necessidades, atualmente, não correspondidas.

CAPÍTULO 3

**A ANÁLISE CONJUNTA E O
PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

3. A ANÁLISE CONJUNTA E O PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

3.1.A Análise Conjunta

Segundo Aaker, Kumar e Day, 2001, a Análise Conjunta (AC) desenvolveu-se a partir da necessidade de se dispor de uma medida quantitativa da importância relativa percebida pelo mercado consumidor de um atributo em comparação com outro. E, de acordo com Hair et al. (2005), a AC revela-se adequada para compreender as reações de consumidores e as avaliações de combinações predeterminadas de atributos que representam potenciais produtos ou serviços. Segundo estes autores, a flexibilidade e a singularidade da AC surgem a partir:

1. Da sua habilidade em acomodar tanto uma variável dependente métrica quanto uma não-métrica;
2. Do uso de variáveis preditivas categóricas e;
3. Das suposições gerais sobre as relações de variáveis independentes com a variável dependente.

Apesar de ter sido descrita pela primeira vez por Green e Rao (1971), há que ressaltar os anteriores trabalhos de Luce e Tukey (1964), um psicólogo matemático e um estatístico, que lançaram a primeira aplicação da metodologia conjunta na área económica, na altura denominada de *Conjoint Measurement*. Após a publicação desse trabalho houve uma grande evolução na área do marketing, a qual demonstrava grande interesse por modelos e técnicas que enfatizassem as respostas subjetivas dos indivíduos a estímulos objetivos, transformando-os posteriormente em parâmetros estimados. Foram as formas funcionais propostas pelo *Conjoint Measurement* que forneceram a base teórica para a AC.

Foi a partir da década de 70, que o marketing viu crescer a influência do desenvolvimento das ciências comportamentais, principalmente da psicometria nos métodos de pesquisa (Green, Krieger e Wind, 2001). Nesse contexto, a AC foi introduzida nesta área acumulando mais importância na segmentação de mercados e no posicionamento e desenvolvimento de novos produtos.

Nos anos 80 do século passado observou-se um crescimento de popularidade da AC entre os investigadores conhecedores de estatística e de computação, além de uma notória popularização nos mercados, graças, sobretudo, à criação de alguns *softwares* para uso em computadores pessoais.

A década seguinte representou um momento de forte crescimento para a AC e suas aplicações numa grande variedade de áreas. Até então a AC tinha sido tradicionalmente aplicada a produtos de grande consumo, produtos de tecnologia e produtos eletrônicos, bens duráveis (especialmente automóveis) e uma variedade de serviços baseados em produtos tais como telefones celulares, cartões de crédito e serviços bancários. Outras áreas interessantes de crescimento para a AC surgiram então, incluindo a concepção de *websites*, a avaliação de danos e a área dos recursos humanos.

Na atualidade, os estudos mais recentes, evidenciam formas de tornar as experiências de AC mais realistas com novas formas de apresentação de informações e de investigações geridas pela internet, permitindo uma mobilidade global

Com efeito, a AC tornou-se um método de análise de preferências, documentado e testado, cada vez mais usado nas organizações e nas mais variadas áreas como a psicologia, a economia, as ciências de decisão e, naturalmente o marketing. Segundo os autores, 47% dos utilizadores desta técnica têm por objetivo a identificação de novos conceitos de produtos/serviços e de desenvolvimento dos mesmos, 40% dos trabalhos visam a análise competitiva das organizações e 38% têm o propósito de investigar políticas de preços.

Igualmente, os trabalhos de Biilington (1998) revelaram que 70% de todos os novos produtos/serviços são criados pelas necessidades diárias do mercado, e mais de metade das inovações desenvolvidas na indústria são o resultado de orientações dos consumidores ou melhorias aos novos produtos já desenvolvidos.

A premissa de que os indivíduos avaliam os conceitos por meio da soma das suas avaliações sobre os níveis individuais dos atributos, dos quais esses conceitos são compostos, tem incentivado a AC em várias aplicações para avaliar quais as características dos produtos/serviços mais preferidas pelos consumidores. São alguns exemplos dessa aplicabilidade, os seguintes casos:

- ✓ Green e Wind (1975) publicaram um artigo na *Harvard Business Review* sobre a avaliação dos consumidores a propósito de materiais de limpeza de tapetes, recorrendo para isso a atributos verbais e pictóricos. Difundiu-se então, na AC, o uso do método de estimação por mínimos quadrados ordinários;
- ✓ Parker e Srinivasan (1976) utilizaram a AC para determinar as características que os serviços básicos de saúde deveriam possuir, no intuito de maximizar o benefício dos utentes e de minimizar os custos afetos à prestação desses serviços;
- ✓ Green e Srinivasan (1978) resumiram a utilização da AC na indústria, informando sobre novos desenvolvimentos e dando conselhos sobre as melhores práticas desenvolvidas até aquele momento;
- ✓ Bowen e Straton (1981) estudaram, através da AC, a relevância dos conteúdos da informação de uma organização, num processo de tomada de decisão;
- ✓ Green (1984) apresentou estudos de modelos com estruturas híbridas, que procuravam minimizar o número de estímulos respondidos pelos indivíduos, quando um grande número de atributos é avaliado simultaneamente. Estes modelos incorporam, pela primeira vez, os métodos composicionais e os métodos decomposicionais;
- ✓ Alicerçada pelas recentes divulgações de estudos em AC, em 1985, a empresa *Sawtooth Inc.* lançou um *software*, também para computadores pessoais, denominado *Adaptive Conjoint Analysis* (ACA). Face à dificuldade dos respondentes em responder realisticamente, perante um grande número de estímulos, a *Sawtooth Inc.* desenvolveu um *software* para gerir a pesquisa e a recolha dos dados. Esse *software* era capaz de se adaptar à pesquisa em tempo real capturando apenas as opiniões sobre os *trade-offs* mais relevantes e conduzindo assim, a respostas mais fidedignas;
- ✓ Wittink e Cattin (1989) descreveram a utilização da AC para identificação de *design* de produtos, na análise competitiva, no desenvolvimento de produtos, na segmentação de mercados e no campo das decisões estratégicas nas organizações;
- ✓ Dolan (1990) sublinhou a importância da AC na previsão da procura e no processo da tomada de decisão para novos investimentos;
- ✓ Green e Srinivasan (1990) descreveram as etapas fundamentais para a realização de um estudo de AC, enfatizando os aspetos teóricos e práticos importantes, a serem considerados neste tipo de investigação;
- ✓ Siqueira (2000) apresenta uma outra revisão histórica da AC e além dos detalhes dos métodos implementados, inclusive em diversos *softwares*, apresenta um exemplo real na área de marketing;
- ✓ Lopez *et al.*, (2004) concluíram, através da AC, que na escolha de uma operadora de telecomunicações o atributo mais valorizado é a qualidade do atendimento;

- ✓ Castro (2002) apresentou uma aplicação de AC na indústria hoteleira, com o objetivo de avaliar os pacotes de serviços preferidos pelos clientes de um hotel;
- ✓ Rao (2009) apresenta um histórico sobre a AC e cita vários exemplos de aplicação, perspectivas futuras e referências diversas;
- ✓ Segundo, Siddiqui e Awan (2008), a AC revelou-se particularmente útil na avaliação das preferências e das características que influenciam a escolha de um telemóvel, no momento da compra;
- ✓ Della Lucia (2011) aplicou a AC na avaliação dos fatores mais importantes na intenção de compra de iogurtes *lighth* com sabor de morango;
- ✓ Aggarwal, Ganla e Guruvindapalli (2011) estudaram os benefícios que a AC poderá apresentar em processos de recrutamento de Recursos Humanos.

3.2.Implementar a Análise Conjunta

Na opinião de Sandor e Wedel (2001), a condução de uma pesquisa utilizando a AC deve fornecer tanta informação quanto possível sobre os dados recolhidos. De facto, trata-se de um dilema para o investigador: um *trade-off* entre a quantidade de informação obtida e a sua qualidade. Não obstante, para planear uma aplicação de AC, Hair et al., (2005), sugerem seis estágios para um correto processo metodológico (**Tabela 3.1**).

Tabela 3.1 - Estágios do Planeamento e Aplicação de uma Análise Conjunta

Tabela 6.1 – Estágios do Planejamento e Aplicação de uma Pesquisa Conjunta				
Estágio 1	O Problema da Pesquisa	Selecionar objetivos	Determinar a contribuição das variáveis independentes	
			Estabelecer o modelo de avaliação do consumidor	
		Definir os elementos de utilidade total do objeto		
		Identificar os critérios de decisão-chave		
Estágio 2	A Metodologia	Seleção de uma metodologia de análise	<ul style="list-style-type: none">▪ Tradicional▪ Adaptativa▪ Baseada em escolha	
		Planeamento de estímulos	Seleção e definição de fatores e de níveis	Características gerais dos fatores
				Questões de especificação dos fatores
				Questões de especificação dos níveis
			Especificação da forma do modelo básico	Regra de composição
		Regra de utilidade parcial		
		Recolha de dados	Escolha do método de apresentação	Tipo de estímulos a ser usados
			Criação de estímulos	Desenvolver matriz de troca
			Seleção da medida de preferência	Métrica ou não-Métrica
			Forma da administração da pesquisa	<ul style="list-style-type: none">▪ Entrevistas pessoais▪ Pesquisa por correio▪ Pesquisa por telefone
Estágio 3	Os Pressupostos	Adequação da forma do modelo		
		Representatividade da amostra		
Estágio 4	A Seleção de uma Técnica de Estimação e a Avaliação do Ajustamento do Modelo	Método métrico para avaliações		
		Método não-métrico para avaliações		
		Avaliação agregada <i>versus</i> individual		
		Avaliação da confiabilidade		
		Avaliação da precisão preditiva		
Estágio 5	A Interpretação dos Resultados	Resultados agregados versus desagregados		
		Importância relativa de atributos		
Estágio 6	A Validação dos Resultados	Validade interna		
		Validade externa		

Fonte: Adaptado de Hair *et al.*, 2005

Os processos de delineamento e de execução de uma AC iniciam-se naturalmente com a concetualização da investigação e a especificação dos objetivos, que são os elementos

críticos para o sucesso da aplicação. As questões relacionadas com o plano da pesquisa são abordadas em seguida e os seus pressupostos serão avaliados. Posteriormente, o processo metodológico considera a estimativa dos resultados conjuntos, a sua interpretação e validação. Sintetizando:

Estágio 1: O Problema da Pesquisa

Na AC a definição dos objetivos deve passar por algumas reflexões, tais como: Que atributos conferem utilidade ou valor ao produto/serviço em estudo? Que decisões estão envolvidas no processo de escolha do consumidor? Assim, o investigador deverá:

- a) **Selecionar os objetivos:** Aqui deverão ser observados dois aspetos:
 - 1. a determinação das contribuições das variáveis independentes e os seus níveis na determinação de preferências e,
 - 2. o estabelecimento de um modelo válido de preferências do consumidor.

- b) **Definir a utilidade total do objeto:** É o momento da escolha de todos os atributos que potencialmente estimulam a utilidade geral do produto/serviço e de definir se todos atributos que representam o processo de preferência do inquirido devem ser incluídos. Os fatores positivos e negativos devem ser considerados neste momento.

- c) **Especificar os fatores determinantes:** Os fatores a serem incluídos devem ser determinantes, ou seja, fatores que “diferenciam” melhor as escolhas. O investigador deve empenhar-se em descobrir e identificar as variáveis chave, pois elas são estratégicas para a tomada de decisão.

Estágio 2: A Metodologia

É a fase mais importante da AC. Nesta etapa de modelação, devem valorizar-se as seguintes fases:

- a) **Seleção de uma metodologia de AC:** É a definição da metodologia conjunta que deve ser utilizada: a AC tradicional, a AC adaptativa ou a análise baseada em escolha. A opção vai depender do número de atributos, do número de níveis e do modelo aditivo que será utilizado. O método tradicional é recomendado para o modelo aditivo simples, com até nove fatores estimados para cada indivíduo; o método adaptativo acomoda mais de trinta fatores; e o método baseado em escolha possibilita

um grande número de fatores e níveis e, ainda, possibilita interações diretas e estimação no nível agregado.

b) **O planeamento dos estímulos (seleção e definição de fatores e níveis):** O delineamento dos estímulos envolve a especificação da variável estatística a seleção de fatores e de níveis a serem incluídos na produção dos estímulos que se relacionam com o carácter de uma ou outra medida. Os delineamentos são importantes, pois afetam a **efetividade dos estímulos na tarefa e a precisão e a relevância dos resultados.**

c) **O planeamento de estímulos (especificação da forma do modelo básico):** O delineamento dos estímulos deve ser decidido pelo investigador quanto à análise de avaliações dos inquiridos. A regra de composição descreve como o respondente combina as utilidades parciais dos fatores para obter a utilidade geral. Essa combinação pode ser *aditiva* ou *interativa*. No modelo aditivo o inquirido soma os valores para cada atributo – utilidades parciais, para obter o valor total para uma combinação de atributos. A regra interativa é semelhante, o inquirido soma as utilidades parciais para obter um total geral no conjunto de atributos. A forma aditiva exige menos avaliações do respondente e é mais fácil obter estimativas para as utilidades parciais. O modelo aditivo representa, mais precisamente, como os entrevistados atribuem valor para um produto/serviço. O modelo interativo possibilita a análise no nível agregado e não no individual. A regra da utilidade parcial refere-se á decisão de como os fatores se relacionam uns com os outros no processo de decisão do entrevistado. É a definição sobre as relações entre os níveis de um fator. Os tipos de relações de utilidades parciais variam da *relação linear* (mais restrita, que estima somente uma utilidade parcial) até à menos restrita, *utilidades parciais separadas* (a qual é multiplicada pelo valor do nível, permitindo estimativas separadas para cada um). Já no *modelo quadrático* o pressuposto de linearidade entre os níveis não é considerado.

d) **A recolha de dados:** Depois de especificados os fatores, os níveis e o modelo, o investigador deve decidir sobre o tipo de apresentação dos estímulos, o tipo de variável de resposta e o método de recolha de dados, isto é:

1. a escolha de um método de apresentação a qual depende da capacidade de processamento do cliente que estará disposto a executar a tarefa durante a AC.

Podem ocorrer três métodos diferentes o método *trade-off*, o método de perfil completo (*full profile*) e o método de comparação emparelhada,

2. a criação dos estímulos onde há que ter em conta que cada método envolve um número de respostas. Por exemplo, na técnica de troca, a utilização de seis fatores resultaria em quinze matrizes de troca (*número de matrizes* = $n(n-1)/2$, onde $n = 6$ fatores). Se cada fator tivesse três níveis, por exemplo, ($3 \times 3 = 9$), então o respondente teria que avaliar cento e trinta e cinco ($15 \times 9 = 135$) estímulos. Desta forma, dependendo do método escolhido, o investigador deverá utilizar o delineamento fatorial fracionário, pois este permite a diminuição do número de estímulos,
3. a seleção de uma medida de preferência do cliente onde o investigador deve definir a escala a ser utilizada junto ao entrevistado, ou seja, deve selecionar a ordenação ou a avaliação. De acordo com o método determinado, a escala pode ser não-métrica (a ordenação de “mais preferido” a “menos preferido”) ou métrica (binária ou uma avaliação que varia de 1 a 10). A medida a ser utilizada também depende da técnica do questionário a ser aplicado,
4. a forma da administração da pesquisa onde as entrevistas podem ser pessoais (verbais), pelo correio ou por telefone.

Estágio 3: Os Pressupostos

Na AC, diferentemente de outras técnicas multivariadas, não é necessária a preocupação com pressupostos estatísticos como normalidade, homoscedasticidade e independência. Contudo, pressupostos conceptuais estão fortemente presentes nesta técnica. Assim, o investigador deve especificar a forma geral do modelo, os efeitos principais e verificar o modelo interativo. Os atributos importantes de um produto podem ser identificados e as escolhas dos consumidores são feitas a partir deles, compensando os seus valores.

Estágio 4: A Seleção de uma Técnica de Estimação

O investigador deve selecionar o método de estimação (métodos métricos ou não-métricos) e avaliar a qualidade de ajuste do modelo. As respostas dos inquiridos são avaliadas tanto no nível agregado quanto no individual. O objetivo neste estágio é verificar a consistência do modelo ao prever o conjunto de avaliações de preferências de cada cliente. O investigador deve preparar um grupo de estímulos (cartões), chamados estímulos de validação, que são avaliados juntamente com os estímulos reais, a fim de

verificar a confiabilidade do modelo. Ou seja, a amostra de validação dará oportunidade, ao investigador, de avaliar, diretamente, os estímulos de interesse.

Estágio 5: A Interpretação dos Resultados

O investigador deverá fazer a opção pela *análise agregada* ou *desagregada*, sendo esta última a mais comum, quando cada respondente é modelado separadamente e os resultados são examinados. No entanto, não deve utilizar um único método na análise, pois a população pode exibir um comportamento homogêneo em relação aos fatores, exigindo uma análise agregada. A análise deve considerar a importância relativa de cada fator, sendo o mais importante o fator que apresentar maior amplitude de utilidade – do nível baixo ao nível alto.

Estágio 6: A Validação dos Resultados

Os trabalhos de AC devem passar por validade interna e/ou externa. A *validade interna* refere-se à regra de composição selecionada - *aditiva versus interativa*. O pesquisador deve empregar o método que não foi aplicado. Se o investigador utilizou o método tradicional, deve procurar aplicar o adaptativo junto a uma pequena amostra, como forma de certificação da validade dos resultados encontrados. Já a *validade externa* envolve a habilidade da análise para prever escolhas reais. Assim, o pesquisador deverá garantir que a amostragem seja representativa da população em estudo.

3.3.O procedimento metodológico e a ficha técnica da investigação

A Figura 3.1 apresenta, em quatro etapas, o esquema metodológico que sustentou esta investigação.

Figura 3.1 - Esquema Metodológico



Fonte: Elaboração Própria

1ª Etapa: A obtenção da informação

A informação foi obtida no decorrer do período entre 31 de Março de 2017 e 12 de Maio de 2017, mediante questionário eletrónico disponibilizado *online* através de uma aplicação interativa em:

- a) 3 computadores instalados em mediadores de seguros (Portimão, Faro e Évora) e,
- b) redes sociais (*facebook*)

Esta aplicação interativa foi produzida de forma intuitiva e clara, com o objetivo de obter a cooperação dos inquiridos, permitindo que manifestassem o que realmente

preferem, evitando o enviesamento dos resultados por via da intervenção de um entrevistador na recolha da informação. O questionário eletrónico, disponibilizado *online*, estava estruturado em três partes e dispunha de quatro ecrãs interativos: o Ecrã de Boas Vindas (Figura 3.2), o Ecrã das Preferências (Figura 3.3), o Ecrã das Características do Cliente (Figura 3.4) e o Ecrã da Satisfação (Figura 3.5).

Figura 3.2 - O Ecrã de Boas-vindas



UAlg FE
UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

Este trabalho é realizado no âmbito da TESE de Mestrado em Gestão Empresarial e orientado pela Faculdade de Economia do Algarve.

Tem como objetivo identificar as preferências na forma como os Mediadores de Seguros podem interagir com os seus clientes.

Esta recolha de dados é absolutamente isenta e segura, pois não requer a sua identificação e tem como duração apenas 4 minutos.

AJUDE-NOS A CONHECÊ-LO

[Comece Aqui](#)

Fonte: Elaboração Própria

Figura 3.3 - O Ecrã das Preferências



2

ATRIBUTOS	NÍVEIS
Tipo de Seguro	Habitación
Contacto	Email
Regularidade	Semestral
Receber Informações	Os meus seguros

ATRIBUTOS	NÍVEIS
Tipo de Seguro	Saúde
Contacto	Telef/SMS
Regularidade	Semestral
Receber Informações	Campanhas Promocionais

ATRIBUTOS	NÍVEIS
Tipo de Seguro	Automóvel
Contacto	Carta
Regularidade	Semestral
Receber Informações	Métodos de Prevenção

ATRIBUTOS	NÍVEIS
Tipo de Seguro	Automóvel
Contacto	Telef/SMS
Regularidade	Semestral
Receber Informações	Os meus seguros

ATRIBUTOS	NÍVEIS
Tipo de Seguro	Habitación
Contacto	Telef/SMS
Regularidade	Anual
Receber Informações	Métodos de Prevenção

ATRIBUTOS	NÍVEIS
Tipo de Seguro	Automóvel
Contacto	Email
Regularidade	Anual
Receber Informações	Campanhas Promocionais

[Limpar Preferências](#) [Concluir](#)

Fonte: Elaboração Própria

Figura 3.4 - O Ecrã das Características do Cliente

Queremos conhecê-lo um pouco melhor!!!

Género
☐ Feminino ☒ Masculino

Idade
☐ 15 - 24 anos ☐ 25 - 34 anos ☒ 35 - 54 anos ☐ 55 anos ou mais

Estado Civil
☒ Casado ☐ Solteiro

Distrito de Residência

Habilitações Académicas
☐ Até ao 9º Ano ☐ Até ao 12º Ano ☒ Ensino Superior

Tem mediador?
☒ Sim ☐ Não Indique o nome:

Possui Seguro?

Vida	Não Vida	
<input checked="" type="checkbox"/> Financeiro	<input checked="" type="checkbox"/> Automóvel	<input checked="" type="checkbox"/> Saúde
<input checked="" type="checkbox"/> Risco	<input type="checkbox"/> Multiriscos	<input type="checkbox"/> Outros

Seguinte

Fonte: Elaboração Própria

Figura 3.5 - O Ecrã da Satisfação

Qual a sua ATUAL companhia de seguros?

<input checked="" type="radio"/> Ageas Seguros (AXA)	<input type="radio"/> Allianz	<input type="radio"/> Crédito Agrícola
<input type="radio"/> Fidelidade	<input type="radio"/> Liberty	<input type="radio"/> Lusitânia
<input type="radio"/> MAPFRE	<input type="radio"/> Açoreana / Tranquilidade	<input type="radio"/> Ocidental
<input type="radio"/> Victória Seguros	<input type="radio"/> Zurich	<input type="radio"/> Outra

Numa escala de 1 a 10, onde 0 a 6 significa improvável, 7 a 8 provavelmente e 9 a 10 muito provável, recomendaria a sua atual seguradora a um amigo?

Seguinte

Fonte: Elaboração Própria

2ª Etapa: As preferências dos clientes

Conforme o especificado na Ficha Técnica (Figura 3.1), para se obter uma estimativa das preferências dos clientes foi utilizado o Método Tradicional de AC, com um Modelo Compensatório de Preferências Aditivo do tipo *Part-Worth Model* (Green e Srinivasan, 1978,1990; Wittink e Cattin, 1989; Krishnamurti e Wittink, 1991).

3ª Etapa: A segmentação das preferências dos clientes

Com recurso à *Net Promotor Score* (NPS), que revela o grau de satisfação dos clientes em recomendar a sua seguradora (através de uma escala ordinal em que 0 a 6 revela uma recomendação improvável, de 7 a 8 uma recomendação provável e 9 e 10 uma clara recomendação), os clientes foram agrupados em duas subamostras: uma com as preferências declaradas pelos clientes satisfeitos e outra com as preferências declaradas pelos clientes insatisfeitos.

As duas subamostras foram posteriormente submetidas a um processo de segmentação hierárquico com recurso ao método de Ward e à distância euclidiana ao quadrado.

4ª Etapa: Estratégias

A definição de ações de gestão a desenvolver, de acordo com os recursos organizacionais existentes, e pensar estrategicamente torna-se fundamental para a obtenção de vantagens competitivas. Num ambiente dinâmico, pode ser necessário efetivar processos de reestruturação e, sendo assim, tradicionalmente podem ser estabelecidas estratégias de acordo com a “postura” da empresa. Estas estratégias podem estar associadas ao crescimento, à estabilidade ou para uma redução, isto é:

1. **Estratégias de Crescimento:** INVESTIR, aproveitando potenciais sinergias, para aumentar os lucros, as vendas, ou mesmo a participação no mercado, aumentando o valor da empresa;
2. **Estratégias de estabilidade:** MANUTENÇÃO, organização pode querer manter a posição já conquistada;

3. **Estratégias de redução:** DESINVESTIR, quando os resultados estão abaixo do esperado. Pode, inclusive, sugerir uma estratégia de melhoria de uma situação negativa.

Por fim, a Figura 3.6 descreve, em cinco etapas, a Ficha Técnica aplicada aos dados que suportaram esta investigação.

Figura 3.6 - Ficha Técnica

1	Seleção dos atributos e respetivos níveis										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ATRIBUTOS</th> <th>NÍVEIS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CONTEÚDOS</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Automóvel ▪ Saúde ▪ Habitação </td> </tr> <tr> <td>CONTACTO</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Telefone/SMS ▪ Email ▪ Carta </td> </tr> <tr> <td>REGULARIDADE</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Semestral ▪ Anual </td> </tr> <tr> <td>INFORMAÇÕES</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Os meus seguros ▪ Campanhas Promocionais ▪ Medidas Preventivas </td> </tr> </tbody> </table>	ATRIBUTOS	NÍVEIS	CONTEÚDOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automóvel ▪ Saúde ▪ Habitação 	CONTACTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Telefone/SMS ▪ Email ▪ Carta 	REGULARIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semestral ▪ Anual 	INFORMAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os meus seguros ▪ Campanhas Promocionais ▪ Medidas Preventivas
ATRIBUTOS	NÍVEIS										
CONTEÚDOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automóvel ▪ Saúde ▪ Habitação 										
CONTACTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Telefone/SMS ▪ Email ▪ Carta 										
REGULARIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semestral ▪ Anual 										
INFORMAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os meus seguros ▪ Campanhas Promocionais ▪ Medidas Preventivas 										
2	Especificação do modelo conjunto										
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Método Tradicional de Análise Conjunta ▪ Regra de Composição entre atributos: Modelo Aditivo ▪ Modelo de Preferências: Part-Worth Model (Green e Srinivasan, 1978,1990; Wittink e Cattin, 1981; Cattin e Wittink, 1982; Krishnamurti e Wittink, 1991): $U_{jn} = \sum_{i=1}^t f_i (X_{jni})$ <p>f_i é a função que descreve a componente parcial da utilidade para os diferentes níveis de X_{jni} do i-ésimo atributo.</p>										
3	Seleção do método de apresentação dos estímulos										
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 9 estímulos de Full-Profile (ORTHOPLAN_SPSS 24.0) ▪ Apresentação Verbal dos estímulos ▪ Administração do Questionário por computador 										
4	Produção do desenho fatorial										
	Desenho Fatorial Fracionario Ortogonal Assimétrico de 2×3^3 (Addelman, 1962)										
5	Seleção da medida de preferência										
	Escala Não-Métrica										

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 4

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Análise Preliminar

Foram aqui analisadas descritivamente as respostas de 100 indivíduos. A informação desta amostra não probabilística foi recolhida entre 31 de Março de 2017 e 12 de Maio de 2017, por questionário eletrónico. A aplicação interativa foi disponibilizada *online*: Através de 3 computadores instalados em mediadores (Portimão, Faro e Évora) e, através de redes sociais.

Através da **Tabela 4.1** observa-se o *Net Promotor Score* (NPS) que revela o grau de satisfação dos respondentes em recomendar a sua seguradora com uma escala ordinal, na qual 0 a 6 revela uma recomendação improvável, 7 a 8 uma recomendação provável, e 9 e 10 uma clara recomendação.

É possível observar com clareza que a insatisfação não está associada às recomendações.

Tabela 4.1 - Net Promotor Score (NPS)

		TOTAL	Insatisfeitos (%)	Satisfeitos (%)
NPS	1	1		
	4	1	5,9	
	5	8	47,1	
	6	8	47,1	
	7	17		20,7
	8	20		24,4
	9	22		26,8
	10	23		28

Fonte: SPSS 24.0

A **Tabela 4.2** apresenta a descrição do perfil amostra no que respeita a dados sociodemográficos e seguros subscritos e a **Tabela 4.3** caracteriza os respondentes organizados pela sua distribuição como satisfeitos e insatisfeitos.

O perfil amostral é composto maioritariamente por indivíduos do género masculino, com idade compreendida entre os 35 e 55 anos, casados e, fundamentalmente provenientes dos distritos de Faro, Lisboa e Évora. São indivíduos predominantemente licenciados, com mediador e, na maioria, têm seguro do ramo automóvel.

Maioritariamente não possuem seguros de vida financeiros, assim como não têm outros seguros de vida risco.

Tabela 4.2 - Perfil amostral

		TOTAL
Sexo	Masculino	55
	Feminino	45
Idade	18-24	4
	25-34	22
	35-54	60
	>55	14
Estado civil	Casado	69
	Solteiro	31
Distrito	Angra do Heroísmo	1
	Aveiro	2
	Beja	1
	Braga	2
	Évora	12
	Faro	32
	Leiria	7
	Lisboa	29
	Portalegre	1
	Porto	8
	Setúbal	2
	Viana do Castelo	3
Habilitações Académicas	9º Ano	9
	12º Ano	23
	Licenciatura	68
Tem mediador	Sim	63
	Não	37
Seg. Vida Financeiro	Financeiro	40
	N/D	60
Seg. Vida Risco	Risco	26
	N/D	74
Não Vida- AUTO	Auto	84
	N/D	16
Seg. SAÚDE	Saúde	52
	N/D	48
Multiriscos	multiriscos	46
	N/D	54
Risco - OUTROS	Outros	19
	N/D	81

Fonte: SPSS 24.0

A **Tabela 4.3** descreve os respondentes satisfeitos (82 indivíduos) e os respondentes insatisfeitos (18 indivíduos). É possível observar que a insatisfação está maioritariamente associada aos homens, com idades compreendidas entre os 18 e os 54 anos, licenciados e sem mediador. As carteiras de seguros, para este grupo, são fundamentalmente constituídas por seguros de vida financeiros, de vida risco e de saúde. enquanto a satisfação encontra-se fundamentalmente associada às mulheres, maiores de 55 anos, com o 9º ou o 12º ano de escolaridade e com mediador. Aqui as

carteiras de seguros são principalmente formadas por seguros de automóvel e multirriscos.

Tabela 4.3 - Satisfação/Insatisfação dos clientes

		Insatisfeitos (%)	Satisfeitos (%)
Sexo	Masculino	64,7	52,4
	Feminino	35,3	47,6
Idade	18-24	5,9	3,7
	25-34	41,2	18,3
	35-54	52,9	61
	>55		17,1
Estado civil	Casado	70,6	69,5
	Solteiro	29,4	30,5
Distrito	Angra do Heroísmo		1,2
	Aveiro	5,9	1,2
	Beja	5,9	
	Braga		2,4
	Évora		14,6
	Faro	11,8	36,6
	Leiria	5,9	7,3
	Lisboa	35,3	26,8
	Portalegre		1,2
	Porto	17,7	6,1
	Setúbal		2,4
	Viana do Castelo	17,7	
Habilitações Académicas	9º Ano		11
	12º Ano	17,6	24,4
	Licenciatura	82,4	64,6
Tem mediador	Sim	41,2	68,3
	Não	58,8	31,7
Seg. Vida Financeiro	Financeiro	64,7	34,1
	N/D	35,3	65,9
Seg. Vida Risco	Risco	29,4	25,6
	N/D	70,6	74,4
Não Vida- AUTO	Auto	64,7	87,8
	N/D	35,3	12,2
Seg. SAÚDE	Saúde	52,9	52,4
	N/D	47,1	47,6
Multirriscos	multirriscos	41,2	47,6
	N/D	58,8	52,4
Risco - OUTROS	Outros	11,8	19,5
	N/D	88,2	80,5

Fonte: SPSS 24.0

4.2. Análise Conjunta

4.2.1. O modelo agregado global

A análise do modelo agregado global destaca a forma de CONTACTO como sendo o atributo com maior importância relativa para todos os respondentes (**Tabela 4.4**).

Tabela 4.4 - Importância relativa

	%
CONTEÚDOS	31,348
CONTACTO	35,01
REGULARIDADE	12,193
INFORMAÇÕES	21,448

Fonte: SPSS 24.0

A partir da **Tabela 4.5** observam-se as utilidades parciais estimadas as quais, quando positivas, descrevem os níveis dos atributos mais preferidos.

Tabela 4.5 - Utilidades parciais estimadas do modelo agregado global

		Utilidade Parcial Estimada	Erro Padrão
CONTEÚDOS	AUTOMÓVEL	0,24	0,127
	SAÚDE	-0,177	0,127
	HABITAÇÃO1	-0,063	0,127
CONTACTO	TELEFONE/SMS	-0,39	0,127
	EMAIL	0,443	0,127
	CARTA	-0,053	0,127
REGULARIDADE	SEMESTRAL	0,155	0,095
	ANUAL	-0,155	0,095
INFORMAÇÕES	OS MEUS SEGUROS	0,457	0,127
	CAMPANHAS PROMOCIONAIS	-0,087	0,127
	MEDIDAS PREVENTIVAS	-0,37	0,127
(Constante)		4,948	0,095

Fonte: SPSS 24.0

Assim, AUTOMÓVEL, EMAIL, SEMESTRAL e OS MEUS SEGUROS são, em média, as respostas mais referenciadas dos respondentes relativamente aos conteúdos, à forma de contacto, à regularidade e ao tipo de informação preferidos. Esta informação permite escrever o seguinte modelo agregado global de preferências, o qual assinala um *score* de 6,243:

$$PREF = 4,948 + 0,240Auto + 0,443Email + 0,155Semes + 0,457Mseguros = 6,243$$

A **Tabela 4.6** apresenta, com as estatísticas R de Pearson e Tau de Kendall que indicam o grau de ajustamento dos dados ao modelo através de coeficientes de correlação.

Tabela 4.6 - Correlações entre preferências observadas e estimadas

	Valor	Sig.
R de Pearson	0,986	0
Tau de Kendall	0,889	0

Fonte: SPSS 24.0

Os coeficientes de correlação são, neste caso, significativos, com 95% de confiança, e constituem uma “boa” associação entre as preferências observadas e as preferências estimadas.

Em síntese, o modelo agregado global é um modelo estatisticamente significativo, com boa aderência das preferências estimadas às preferências observadas e descreve indivíduos que atribuem mais importância à forma de CONTACTO e cujas preferências recaem sobretudo em: AUTOMÓVEL, EMAIL, SEMESTRAL e OS MEUS SEGUROS.

4.2.2. O modelo agregado dos clientes satisfeitos

O modelo agregado dos clientes satisfeitos (82 indivíduos), de acordo com a **Tabela 4.7** também realça a forma de CONTACTO como sendo o atributo com maior importância relativa.

Tabela 4.7 - Importância relativa

	%
CONTEÚDOS	30,739
CONTACTO	37,034
REGULARIDADE	12,096
INFORMAÇÕES	20,132

Fonte: SPSS 24.0

A partir da **Tabela 4.8** observam-se as utilidades parciais estimadas com sinal positivo que assinalam, do mesmo modo que o modelo agregado global, AUTOMÓVEL, EMAIL, SEMESTRAL e OS MEUS SEGUROS como sendo os níveis dos atributos mais preferidos em média.

Tabela 4.8 - Utilidades parciais estimadas do modelo agregado global

		Utilidade Parcial Estimada	Erro Padrão
CONTEÚDOS	AUTOMÓVEL	0,268	0,059
	SAÚDE	-0,211	0,059
	HABITAÇÃO1	-0,057	0,059
CONTACTO	TELEFONE/SMS	-0,455	0,059
	EMAIL	0,447	0,059
	CARTA	0,008	0,059
REGULARIDADE	SEMESTRAL	0,247	0,044
	ANUAL	-0,247	0,044
INFORMAÇÕES	OS MEUS SEGUROS	0,35	0,059
	CAMPANHAS PROMOCIONAIS	-0,045	0,059
	MEDIDAS PREVENTIVAS	-0,305	0,059
(Constante)		4,918	0,044

Fonte: SPSS 24.0

Torna-se, assim possível escrever o seguinte modelo agregado de preferências com um *score* de 6,238:

$$\begin{aligned}
 \text{PREF} &= 4,918 + 0,268\text{Auto} + 0,447\text{Email} + 0,008\text{Carta} + 0,247\text{Semes} + 0,350\text{Osmeusseg} \\
 &= 6,238
 \end{aligned}$$

A **Tabela 4.9** revela também que os coeficientes R de Pearson e Tau de Kendall são significativos e constituem uma “boa” associação entre as preferências observadas e as preferências estimadas.

Tabela 4.9 - Correlações entre preferências observadas e estimadas

	Valor	Sig.
R de Pearson	0,997	0
Tau de Kendall	0,833	0,001

Fonte: SPSS 24.0

Em síntese, o modelo agregado dos clientes satisfeitos é similar ao modelo agregado global. É estatisticamente significativo e descreve que clientes satisfeitos são os que atribuem mais importância à forma de CONTACTO e com preferências sobre: AUTOMÓVEL, EMAIL, SEMESTRAL e OS MEUS SEGUROS.

4.2.3. O modelo agregado dos clientes insatisfeitos

O modelo agregado dos clientes insatisfeitos (17 indivíduos), através da **Tabela 4.10**, destaca os CONTEÚDOS como sendo o atributo com maior importância relativa.

Tabela 4.10 - Importância relativa

	%
CONTEÚDOS	34,123
CONTACTO	25,792
REGULARIDADE	12,637
INFORMAÇÕES	27,447

Fonte: SPSS 24.0

Neste caso, a **Tabela 4.11** assinala que os níveis dos atributos mais preferidos, em média, para os clientes insatisfeitos são: AUTOMÓVEL, EMAIL, ANUAL e OS MEUS SEGUROS.

Tabela 4.11 - Utilidades parciais estimadas do modelo agregado global

		Utilidade Parcial Estimada	Erro Padrão
CONTEÚDOS	AUTOMÓVEL	0,111	0,438
	SAÚDE	-0,019	0,438
	HABITAÇÃO1	-0,093	0,438
CONTACTO	TELEFONE/SMS	-0,093	0,438
	EMAIL	0,426	0,438
	CARTA	-0,333	0,438
REGULARIDADE	SEMESTRAL	-0,264	0,329
	ANUAL	0,264	0,329
INFORMAÇÕES	OS MEUS SEGUROS	0,944	0,438
	CAMPANHAS PROMOCIONAIS	-0,278	0,438
	MEDIDAS PREVENTIVAS	-0,667	0,438
(Constante)		5,088	0,329

Fonte: SPSS 24.0

Neste caso, o modelo agregado de preferências, com um *score* de 6,83, é:

$$PREF = 5,088 + 0,111Auto + 0,426 Email + 0,264Anual + 0,944Osmeusseg = 6,83$$

A **Tabela 4.12** evidencia, identicamente, que os coeficientes R de Pearson e Tau de Kendall são significativos e constituem uma “boa” associação entre as preferências observadas e as preferências estimadas.

Tabela 4.12 - Correlações entre preferências observadas e estimadas

	Valor	Sig.
R de Pearson	0,933	0
Tau de Kendall	0,761	0,002

Fonte: SPSS 24.0

Em suma, o modelo agregado dos clientes insatisfeitos é estatisticamente significativo e descreve indivíduos que atribuem mais importância aos CONTEÚDOS e com preferências sobre: AUTOMÓVEL, EMAIL, ANUAL e OS MEUS SEGUROS.

4.3. Análise Hierárquica de Clusters

4.3.1. As preferências dos clientes satisfeitos

Mediante uma análise hierárquica de *clusters* com recurso ao método de Ward e à distância euclidiana ao quadrado, as preferências dos 82 clientes satisfeitos foram agrupadas em 3 *clusters* (**Tabela 4.13**).

Tabela 4.13 - *Clusters* de clientes satisfeitos

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
DIMENSÃO	n=31	n=26	n=25
Sexo	Feminino	Masculino	Masculino
Idade	35-54	35-54	35-54
Estado Civil	Casado	Casado	Casado
Distrito	Lisboa	-----	Faro
Habilitações	Lic	Lic	-----
Tem mediador	-----	sim	sim
Seg. vida - Financeiro	N/D	N/D	N/D
Seg. vida - risco	N/D	N/D	N/D
Seg. Auto	SIM	SIM	SIM
Seg. Saúde	SIM	-----	-----
Multiriscos	SIM	N/D	N/D
Outros seguros	N/D	N/D	SIM
NPS (net promotor score)	9	8 e 10	10

Fonte: própria

O *Cluster 1* (31 indivíduos) é maioritariamente constituído por mulheres com idades entre os 35 e os 54 anos. São casadas e predominantemente do distrito de Lisboa. São maioritariamente licenciadas e os seguros principais são dos ramos automóvel, saúde e multiriscos e revelaram com clareza a intenção de recomendar a sua seguradora;

O *Cluster 2* (26 indivíduos) é maioritariamente formado por homens com idades entre os 35 e os 54 anos, casados e licenciados. É um grupo que se destaca pela grande dependência do seu mediador de seguros (81%). Não têm seguros financeiros, nem seguros multirriscos nem de outros seguros à exceção do seguro automóvel (92%). Revelaram também a intenção de recomendar a sua seguradora;

O *Cluster 3* (25 indivíduos) é também composto maioritariamente por homens com idades entre os 35 e os 54 anos, são casados e predominantemente do distrito de Faro. Ao contrário dos outros *clusters*, neste a escolaridade predominante é o 12ºano. É um grupo que se destaca pela grande dependência do seu mediador de seguros (72%) e praticamente metade do grupo tem uma carteira mais vasta e completa de seguros de saúde, de vida e financeiros. Revelaram perentoriamente a intenção de recomendar a sua seguradora.

A **Tabela 4.14** apresenta a média das utilidades parciais estimadas por *cluster*.

Tabela 4.14 - Média das utilidades parciais estimadas por *cluster*

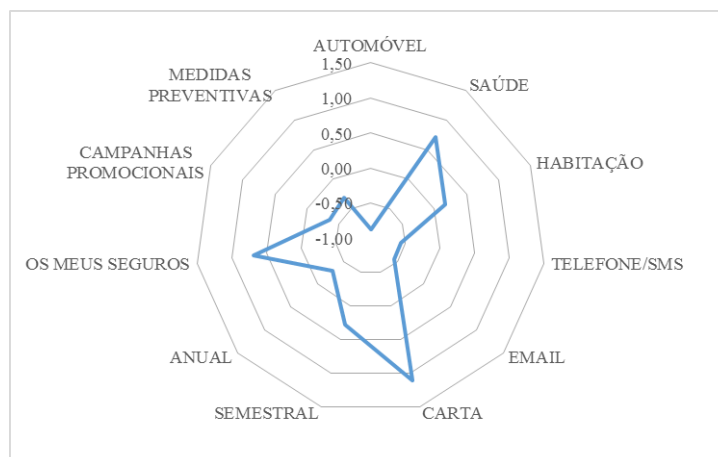
	Automóvel	Saúde	Habitação	Telefone/ SMS	Email	Carta	Semestral	Anual	Os meus Seguros	Campanhas promocionais	Medidas preventivas
Cluster 1	-0,87	0,71	0,16	-0,57	-0,55	1,12	0,28	-0,28	0,68	-0,37	-0,31
Cluster 2	1,69	-1,08	-0,62	0,13	-0,27	0,14	0,42	-0,42	0,27	0,10	-0,37
Cluster 3	0,20	-0,45	0,25	-0,92	2,43	-1,51	0,02	-0,02	0,03	0,20	-0,23

Fonte: própria

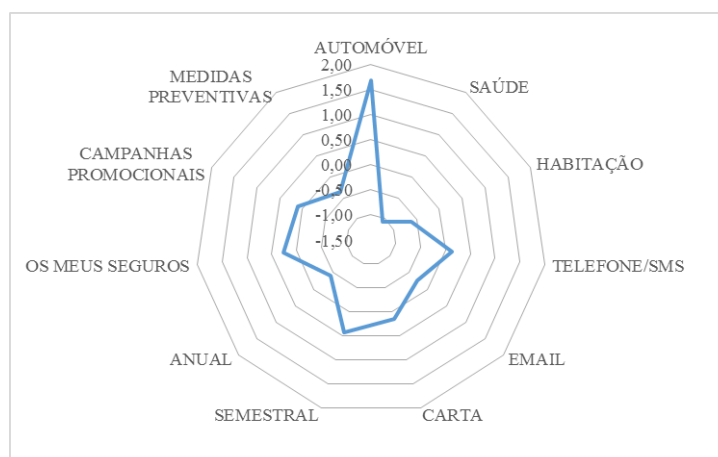
A partir dos valores desta tabela foi construído o **Gráfico 4.1** que assinala, respetivamente, os níveis dos atributos mais e menos preferidos.

Gráfico 4.1 - *Clusters* de clientes satisfeitos

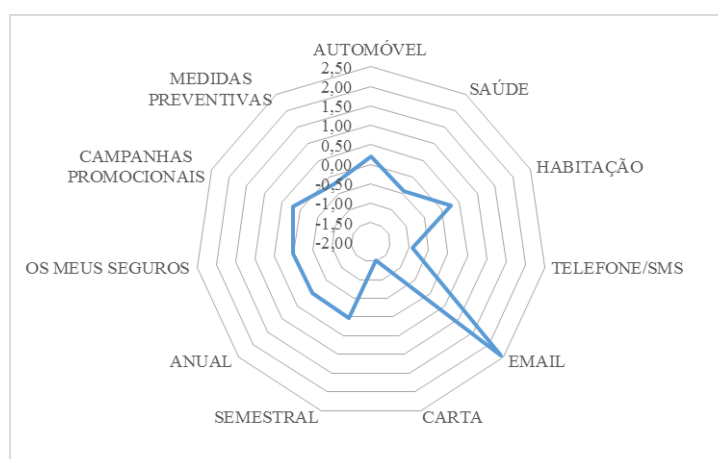
Cluster 1



Cluster 2



Cluster 3



Fonte: própria

Assim, pode afirmar-se que, para os clientes satisfeitos:

- No *Cluster 1*, em média, as preferências manifestaram-se através de CARTA (1,12). Pelo contrário, AUTOMÓVEL (-0,87) foi o atributo menos preferido;
- No *Cluster 2*, em média, as preferências expressaram-se com AUTOMÓVEL (1,69). SAÚDE (-1,08) foi o atributo menos preferido;
- No *Cluster 3*, em média, as preferências declararam-se com EMAIL (2,43). CARTA (-1,51) foi o atributo menos preferido.

4.3.2. As preferências dos clientes insatisfeitos

Semelhantemente, através de uma análise hierárquica de *clusters* com recurso ao método de Ward e à distância euclidiana ao quadrado, as preferências dos 17 clientes insatisfeitos foram também agrupadas em 3 *clusters* (**Tabela 4.15**).

Tabela 4.15 - *Clusters* de clientes insatisfeitos

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
DIMENSÃO	n=7	n=5	n=5
Sexo	Masculino	Masculino	Feminino
Idade	35-54	25-34	-----
Estado Civil	casado	casado	-----
Distrito	Lisboa	Porto	-----
Habilitações	-----	Licenciatura	Licenciatura
Tem mediador	não	-----	-----
Seg. vida - Financeiro	-----	SIM	-----
Seg. vida - risco	N/D	N/D	-----
Seg. Auto	SIM	N/D	-----
Seg. Saúde	N/D	SIM	-----
Multiriscos	N/D	-----	-----
Outros seguros	N/D	SIM	SIM
NPS (net promotor score)	5 e 6	5	5 e 6

Fonte: própria

O *Cluster 1* (7 indivíduos) caracteriza-se por clientes maioritariamente masculinos, casados e, na maioria, não têm mediador. Possuem seguro automóvel e não atribuem relevância a nenhum outro tipo de seguro. Não revelaram com clareza a intenção de recomendar a sua seguradora;

O *Cluster 2* (5 indivíduos) caracteriza-se essencialmente por homens com idades compreendidas entre os 24 e os 34 anos, são casados e licenciados. Neste grupo existe forte tendência para seguros de vida financeiros e de saúde. Não revelaram, de todo, intenção de recomendar a sua seguradora;

O *Cluster 3* (5 indivíduos) caracteriza-se fundamentalmente por mulheres com elevada instrução académica que afirmam possuir seguros, independentemente de não revelarem intenção de recomendar a sua seguradora. A **Tabela 4.16** apresenta a média das utilidades parciais estimadas por *cluster*.

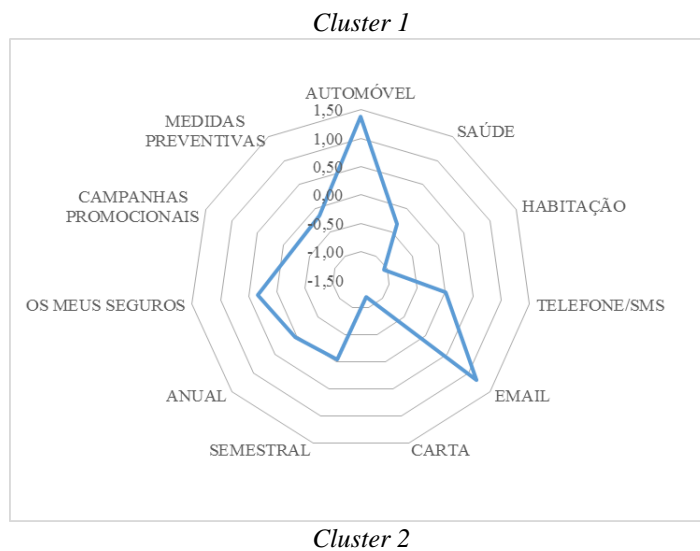
Tabela 4.16 - Média das utilidades parciais estimadas por *cluster*

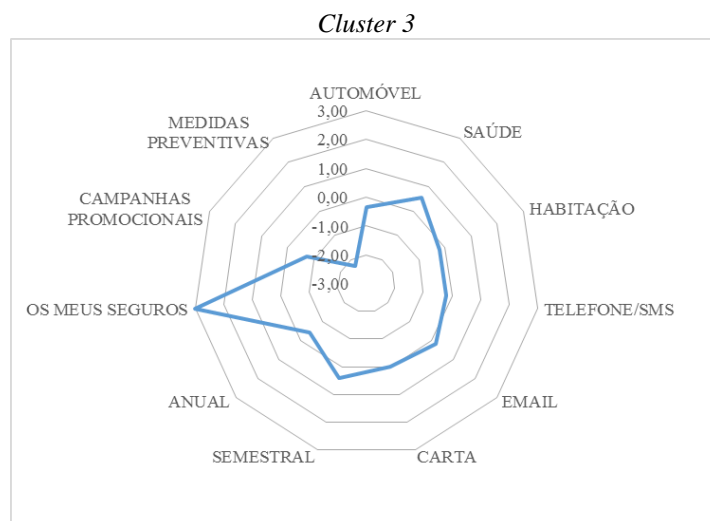
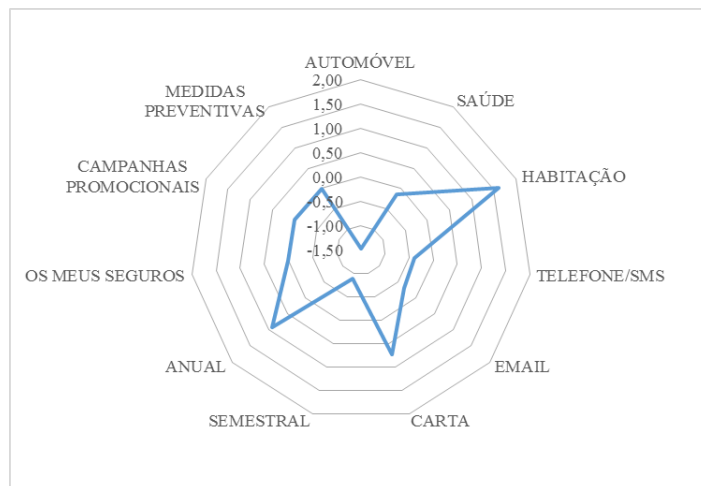
	Automóvel	Saúde	Habitação	Telefone/ SMS	Email	Carta	Semestral	Anual	Os meus Seguros	Campanhas promocionais	Medidas preventivas
Cluster 1	1,38	-0,33	-1,05	0,00	1,19	-1,19	-0,04	-0,04	0,33	-0,19	-0,14
Cluster 2	-1,47	-0,13	1,60	-0,40	-0,33	0,73	-0,90	0,90	0,00	0,00	0,00
Cluster 3	-0,33	0,54	-0,20	-0,20	0,20	0,00	0,40	-0,40	3,00	-0,73	-2,27

Fonte: própria

A partir dos valores médios de utilidades parciais para cada *cluster* foi construído o **Gráfico 4.2** que assinala, respetivamente, os níveis dos atributos mais e menos preferidos.

Gráfico 4.2 - *Clusters* de clientes insatisfeitos





Fonte: própria

Assim, pode afirmar-se que, para os clientes insatisfeitos:

- No *Cluster 1*, em média, as preferências manifestaram-se através de AUTOMÓVEL (1,38). Pelo contrário, CARTA (-1,19) foi o atributo menos preferido;
- No *Cluster 2*, em média, as preferências expressaram-se através de HABITAÇÃO (1,6). AUTOMÓVEL (-1,47) foi o atributo menos preferido;
- No *Cluster 3*, em média, as preferências revelaram-se através de OS MEUS SEGUROS (3). MEDIDAS PREVENTIVAS (-2,27) foi o atributo menos preferido.

4.4. Discussão dos resultados

4.4.1. A propósito dos clientes satisfeitos

As preferências dos clientes satisfeitos expõem as três tipologias descritas pela **Tabela 4.17**.

Tabela 4.17 - Tipologias dos clientes satisfeitos

<i>Cluster 1</i>	Maioritariamente constituído por mulheres com idades entre os 35 e os 54 anos. São casadas e predominantemente do distrito de Lisboa. São maioritariamente licenciadas e os seguros principais são dos ramos automóvel, saúde e multirriscos.
<i>Cluster 2</i>	Maioritariamente formado por homens com idades entre os 35 e os 54 anos, casados e licenciados. É um grupo que se destaca pela grande dependência do seu mediador de seguros (81%). Não têm seguros financeiros, nem seguros multirriscos nem de outros seguros à exceção do seguro automóvel (92%).
<i>Cluster 3</i>	Composto maioritariamente por homens com idades entre os 35 e os 54 anos, são casados e predominantemente do distrito de Faro. Ao contrário dos outros <i>clusters</i> , neste a escolaridade predominante é o 12ºano. É um grupo que se destaca pela grande dependência do seu mediador de seguros (72%) e praticamente metade do grupo tem uma carteira mais vasta e completa de seguros de saúde, de vida e financeiros.

Fonte: própria

Em função dos recursos existentes, as seguradoras, na prossecução de vantagens competitivas, podem: INVESTIR, aumentando a participação no mercado; MANTER, mantendo a posição já conquistada e, DESINVESTIR, reduzindo a participação no mercado ou melhorando uma situação negativa (**Tabela 4.18**).

Tabela 4.18 - Estratégias para os clientes satisfeitos

	CONTACTO			CONTEÚDOS			INFORMAÇÕES			REGULARIDADE	
	Carta	Email	Telefone/ SMS	Saúde	Habitação	Automóvel	Os meus seguros	Campanhas promocionais	Medidas preventivas	Semestral	Anual
Cluster 1	1º			2º	5º		3º	6º		4º	
Cluster 2	4º		5º			1º	3º	6º		2º	
Cluster 3		1º			2º	3º	4º	3º		5º	

Fonte: própria

Figura 4.1 - Legenda para as estratégias a implementar

	INVESTIR
	MANTER
	DESINVESTIR

4.4.2. A propósito dos clientes insatisfeitos

As preferências dos clientes insatisfeitos exibem as três tipologias descritas pela **Tabela 4.19**.

Tabela 4.19 - Tipologias dos clientes insatisfeitos

<i>Cluster 1</i>	Clientes maioritariamente masculinos, casados e, na maioria, não têm mediador. Possuem seguro automóvel e não atribuem relevância a nenhum outro tipo de seguro.
<i>Cluster 2</i>	Composto essencialmente por homens com idades compreendidas entre os 24 e os 34 anos, são casados e licenciados. Neste grupo existe forte tendência para seguros de vida financeiros e de saúde.
<i>Cluster 3</i>	Constituído fundamentalmente por mulheres com elevada instrução académica que afirmam possuir seguros.

Fonte: própria

E, em sintonia com as tipologias deste segmento, a **Tabela 4.20**, sugere, tal como no caso anterior, quer as estratégias a desenvolver quer a prioridade para as suas concretizações

Tabela 4.20 - Estratégias para os clientes insatisfeitos

	CONTACTO			CONTEÚDOS			INFORMAÇÕES			REGULARIDADE	
	Carta	Email	Telefone/ SMS	Saúde	Habitação	Automóvel	Os meus seguros	Campanhas promocionais	Medidas preventivas	Semestral	Anual
Cluster 1		2º				1º	3º				4º
Cluster 2	3º				1º						2º
Cluster 3		4º		2º			1º			3º	

Fonte: própria

Figura 4.2 - Legenda para as estratégias a implementar

	INVESTIR
	MANTER
	DESINVESTIR

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

5. CONCLUSÃO

5.1. Sumário

Em qualquer aglomerado de clientes, diferentes necessidades individuais geram quase sempre diferentes valorizações de atributos. As necessidades baseadas em segmentações procuram compreender essas diferenças aglomerando-as em *clusters* que apresentam níveis de importância semelhantes. O benefício desta análise permitiu-nos desenhar diferentes serviços/produtos que caminham ao encontro das preferências dessas segmentações.

Os dados obtidos através da análise conjunta revelam o que é preferido pelos clientes, como é que eles se agrupam e porque atribuem importância a um serviço/produto em detrimento de outros. O modelo agregado revela que o serviço ideal passa por: haver um contacto por email, numa base semestral, com informação sobre o seu seguro automóvel. Concluiu-se que a regularidade do contacto é o atributo com maior importância relativa, evidenciando que se trata de uma condição fundamental na fidelização de um cliente, preferencialmente com uma otimização dos recursos aplicados. De facto, as organizações estão muitas vezes preocupadas com o conteúdo, mas esquecem-se da velha premissa das vendas “quem não aparece, é esquecido”.

Não se pretendeu criar uma tipologia única de cliente mas, pelo contrário, mostrar que uma segmentação por preferências é um dos melhores caminhos para uma gestão mais eficiente. Neste sentido, a segmentação hierárquica identificou 3 *clusters* quer para clientes satisfeitos como para clientes insatisfeitos.

Para o grupo dos clientes satisfeitos propomos uma abordagem mais preventiva com eventual implementação de medidas verticais. A satisfação de alguém está diretamente relacionada com as suas experiências e hoje devemos prestar muita atenção á forma como a empresa e o mediador de seguros interagem com o cliente. Não chega a empresa conhecer bem o cliente, e esse conhecimento deve ser transmitido aos seus principais *stakeholders*, os seus mediadores. Um cliente satisfeito implica no nosso entender, que os atributos que mais valoriza estão bem preenchidos. Assim sendo iremos criar duas fases de intervenção onde iremos manter e monitorizar os principais indicadores numa primeira fase e procurar alavancar esta satisfação no *cross-selling* com outros produtos

ou até quem sabe no desenvolvimento de novos produtos criando uma diferenciação que “congele” a satisfação do cliente. Assim, neste segmento:

- Para o *CLUSTER 1* entendemos que deve haver uma abordagem cuidada no envio da informação por carta onde a informação deverá ser fundamentalmente acerca dos seus seguros e personalizada. Numa segunda fase seria igualmente importante reformular as campanhas promocionais por forma a aumentar a taxa de penetração noutros seguros;
- O *CLUSTER 2* salienta indivíduos que apenas delegam a sua preocupação no seguro automóvel. É na confiança e satisfação no seu mediador que assenta grande parte da fidelização deste cliente. Este *target* exige uma atenção redobrada e uma monitorização constante das condições de mercado nomeadamente de *pricing*. Numa segunda fase de intervenção seria pertinente uma estratégia de crescimento pela via da diferenciação. Não valoriza o seguro de saúde, contudo deverá ser dirigida uma especial atenção ao seu agregado familiar por forma a promover melhor este ramo de seguro;
- No *CLUSTER 3* deve ser mantido o foco no contacto por email, uma medida de contacto eficaz e de baixo custo, e evitar o envio por carta. O envio da fatura eletrónica é um argumento importante e deve ser explorado. Tendo em conta que são clientes com NPS de 10, se forem mantidas as expetativas atuais, dificilmente irão abandonar a sua seguradora/agente. Será um *cluster* a investir na criação de maior proximidade aos seguros automóvel e habitação.

Relativamente ao segmento dos clientes insatisfeitos, a base de insatisfação passa, no essencial por discrepâncias entre a configuração atual dos serviços e as suas preferências. Assim, neste segmento:

- No *CLUSTER 1* estamos perante um perfil que muita valoriza o seguro automóvel, bem como receber informações acerca do mesmo. Neste *target* será pertinente comunicar os benefícios diferenciadores do seu seguro automóvel e surpreendê-lo. Não existirão muitas oportunidades dado ser um cliente que privilegia a comunicação via email numa base anual, e não aprecia o envio da carta. Esta preferência traz benefícios financeiros para a empresa, pois o custo

do envio de uma carta é bastante superior aos outros modelos, no entanto exige que a interação seja assertiva e eficaz, com contacto por email personalizado pelo mediador para a interpretação das variáveis que não agradem ao cliente. Caso essas variáveis sejam transversais, dever-se-á optar por uma estratégia defensiva de *turnaround* e reorganizar o produto;

- O *CLUSTER 2* diferencia-se por revelar clientes com produtos financeiros, mas extremamente insatisfeitos. Embora não recomendem a sua atual seguradora estão fidelizados e o facto de ser o único *cluster* que maioritariamente não tem seguro automóvel leva-nos a crer que terão tido uma má experiência. O seguro habitação é atualmente o que mais valoriza, muito embora mantenha outros seguros. Propõe-se uma ação estratégica imediata com um foco específico nas suas necessidades ao nível do ramo automóvel. O envio de uma comunicação por carta é a forma preferida de contato e o cliente terá que perceber que o novo seguro nada tem a ver com o anterior;
- O *CLUSTER 3* é o grupo que se destaca pela preponderância do género feminino e da alta instrução académica. Apenas se interessam por conhecer um pouco mais acerca dos seus atuais seguros e as medidas preventivas não são foco de interesse. Não obstante a forma de contacto preferencial ser por email, as campanhas para este perfil têm de ser bastante direcionadas e se possível com uma abordagem mais personalizada, com apoio do mediador.

5.2.Recomendações

Uma das questões que mais preocupa o mercado segurador é a “customização” dos produtos gerada pela grande semelhança de preço e de qualidade oferecida pelos diferentes “*players*” do mercado. Outra questão é a “evasão de clientes”, que migram de prestadora de serviço sem, no entanto, abandonarem o produto. Uma solução capaz de otimizar o relacionamento entre cliente/empresa reside na antecipação das necessidades e na superação das expetativas. A necessidade de gerar ações e traçar estratégias, suportadas pelas preferências declaradas dos clientes, levam-nos a realçar a importância da geração de valor para o cliente como catalisador de vantagens competitivas. Neste

sentido o valor do produto ou serviço deve ser percebido pelo cliente. Assim, a evolução do relacionamento com o cliente apoiada nas preferências e no feedback do cliente pode mudar a forma como as empresas competem e operam no mercado segurador.

5.3.Perspetivas de Investigação Futura

Sugerimos para futuras investigações, a construção/desenvolvimento de novos produtos, com base nas preferências manifestadas pelos clientes, utilizando produtos que atualmente não existem mas que servirão como padrão (*holdouts*).

Seria igualmente interessante, como futura proposta de trabalho, utilizar a Análise Conjunta Adaptativa (ACA) de forma interativa permitindo assim a introdução de mais atributos e mais níveis.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A., Kumar, V., Day, G. S., (2001) Marketing research, 16, New York, John Wiley & Sons.
- Aggarwal, M., Ganla, R. & Guruvindapalli, S. (2011) *A Novel Usage of Conjoint Analysis in HR Recruitment*, 2nd IIMA International Conference on Advanced Data Analysis, Business Analytics and Intelligence, Indian Institute of Management, Ahmadabad, Gujarat
- Aggarwal, P., (2004) The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior, *Journal of Consumer Research*, 31 (1), 87-101
- Aghazadeh, H., Mehrnoosh, M., (2010) The local Scale of market orientation of commercial banks in Iran, *business management prospects*, 2, 35, 143-119.
- Almeida, S. (1995) *Cliente, eu não vivo sem você*, 17ª Ed., Salvador: Casa da qualidade Alpert,
- Alyson, N. & Forsyte, J. (1990) *Describing Needs Based Segments*, AMA Advanced Research Techniques Forum
- Anderson, H., Jacobsen, P. (2000) Creating Loyalty: Its Strategic Importance in Your Customer Strategy. *Customer Relationship Management*, 55-67
- Andrade, E. L. (2000) Introdução à Pesquisa Operacional: Métodos e Modelos para Análise de Decisão. 2 Ed, Rio de Janeiro: LTC
- Berger, P.D., Lee, J., & Weinberg, B. (2006) Optimal cooperative advertising integration strategy for organizations adding a direct online channel, *Journal of the Operational Research Society*, 57, 920-927
- Berry, L. (1983) *Relationship Marketing*, In Emerging Perspectives in Services Marketing. Chicago: AMA
- Beulke, G. (1998) Pesquisa de Satisfação de Clientes: um estudo no setor de TV por assinatura no mercado de Porto Alegre, *Encontro Nacional da Anpad*, 22
- Biel, A. L., (1992) How Brand Image Drives Brand Equity, *Journal of Advertising Research*, 6 (12), 6-12
- Billington, J. (1998) *Customer Driven Innovation*, Harvard Management Update Article.
- Bitner, M. J., R. P. Fisk & S. W. Brown (1993) Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature, *Journal of Retailing*, 69, 1, 61-103.
- Blackwell, R., Miniard, P. & Engel, J. (2005) *Consumer Behavior*, South-Western College Pub, 10 edition.

- Bogmann, M. (2002) *Marketing de Relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo, Nobel.
- Bowen, K. C. & Stratton, A. (1981) The Information Content of Data in Defined Choice-Situations, *The Journal of the Operational Research Society*, 32, 2, 79-89 Published by: Palgrave Macmillan Journals on behalf of the Operational Research Society
- Castela, G, Castela, E & Galindo, M. (2005) Um contributo multidimensional para a segmentação de mercados: uma avaliação fatorial das preferências em análise conjunta, *Faculdade de Economia da Universidade do Algarve*
- Castro, J.P. (2002) *Comunicação de Marketing*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Cattin, P. & D. Wittink (1982) Commercial use of conjoint analysis: a Survey, *Journal of Marketing*, 46, 44-53
- Churchill, Gilbert A. (1995) *Marketing research: methodological foundations*, 6. ed., Orlando, Dryden Press.
- Claycomb, C and Martin, C.L. (2012), Building customer relationships: an inventory of service providers' objectives and practices, *Journal of Services Marketing*, 16 e 17, 615-635.
- Cummins, J. D., & Doherty, N. A. (2006) The economics of insurance intermediaries. *The Journal of Risk and Insurance*, 73, 3, 359-396.
- Della Lucia, S. M., Minim, V. P. R., Silva, C. H. O., Minim, L. A., e Silva, R. C. S. N. (2011) Análise conjunta de fatores baseada em escolhas no estudo da embalagem de iogurte light sabor morango. *Brazilian Journal of Food Technology*, Campinas, 14, 11-18
- DeWulf, K., Gaby Odekerken-Schröder, & Iacobucci, D., (2001) *Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry*.
- Dias, J. G. & E. Reis (2000) Análise Conjunta - Uma Apresentação dos Princípios, in Reis, E. e M. A. M. Ferreira (eds.), *Temas em Métodos Quantitativos*, 1, Lisboa, Edições Sílabo, Lda,
- Dobney, S., Conjoint analysis demonstration, Park house
<http://www.dobney.com/Conjoint/CnjtDemo.htm> (acedido em Fevereiro 2016)
- Dolan, R. J. (1990) *Harvard Business School Background*, Note 590-059.
- Douglas, M. & Isherwood, B. (2006) *O mundo dos bens: para uma antropologia do consumo*. Ed. UFRJ: Rio de Janeiro.
- Drucker, P. (2001) *The Essential Drucker* Taylor & Francis, 2nd edition.
- Engel, J. F., Kollat, D. T. & Blackwell, R. D. (1968) *Consumer behavior*, New York: Holt, Rinehart and Winston.

- Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. & Stanton, William J. (2001) *Marketing* São Paulo: Makron Books, 743.
- Forsythe, S. & Shi, B. (2003) Consumer patronage and risk perceptions in Internet shopping, *Journal of Business Research*, 56 (11), 867-87
- Fournier, S. (1998) Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research, *Journal of consumer Research*, 24
- Garcia, R., Motta, F., Scur, G., Lupatini, M., Cruz-Moreira, J. (2005) *Esforços inovativos de empresas no Brasil: uma análise das indústrias têxtil-vestuário, calçados, móveis e cerâmica, São Paulo em Perspectiva*, 19, 2, 60-70
- Gilmore, A. (1997) Implementing 'quality' in a service Marketing context, *Marketing Intelligence & Planning* 15/4, 185-189
- Gobe, A. C., Fischer, C. H., Souza, J.J., Moreira, J.C.T. & Paquale, P.P., (2007) *Administração de vendas*, coordenação Julio César Tavares Moreira, 2^a ed., São Paulo, Saraiva, 388.
- Gordon, I. (1999) *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*. John Wiley and Sons Publishers.
- Green, P. & A. Krieger (2002) What's right with conjoint analysis? *Marketing Research*, 14, 24-27.
- Green, P. & V. Srinivasan (1978) Conjoint analysis in consumer research: issues and outlook, *Journal of Consumer Research*, 5, 103-123.
- Green, P. & V. Srinivasan (1990) Conjoint analysis in marketing: new developments with implications for research and practice, *Journal of Marketing*, 54, 3-19
- Green, P. & Y. Wind (1975) New way to measure consumers' judgments – Conjoint measurement can help the marketing manager determine which of a product's or service's qualities are most important to the consumer, *Harvard Business Review*, jul/aug, 107-117.
- Green, P. E. & V. R. Rao (1971) Conjoint Measurement for Quantifying Judgmental Data, *Journal of Marketing Research*, 8, 3, 355-363.
- Green, P. E., A. M. Krieger & Y. J. Wind (2001) Thirty Years of Conjoint Analysis: Reflections and Prospects, *Interfaces*, 31, 3, 56-73.
- Green, Paul E. (1984) Hybrid models for conjoint analysis: An expository review, *Journal of Marketing Research*, 21, 3, 155-159.
- Gronroos, C. (2001), *The perceived service quality concept – a mistake?*, *Managing Service Quality*, 11, 3, 150-2.
- Gustafsson, A., Hermann, A. & Huber, F., (2001) *Conjoint Measurement: Methods and Applications*, USA, Springer.

- Hair, B. Black, B. Babin, R. E. Anderson & R. L. Tatham (2005) *Multivariate Data Analysis*, 6^a ed. Prentice Hall.
- Hansson, S. O. e T. Grüne-Yanoff (2009) Preferences, in Zalta, E. N., U. Nodelman e C. Allen (eds.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Spring, Stanford, The Metaphysics Research Lab
- Howard, J. (1989) *Consumer behavior in marketing strategy*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Jaensson, Jan-Enk. (1994) Market orientation in service organizations: The change in insurance companies, Department of Business Administration, Nordic Service Academy in Vasa, Finlândia.
- Johansson, J.K. & Nonaka, I. (1996) *Relentless: The Japanese Way of Marketing*, New York, HarperBusiness.
- Johnson, Richard M. (1987) Adaptive Conjoint Analysis, *Sawtooth software Conference Proceedings*, Ketchum, ID: Sawtooth Software, July, 253-65.
- Johnson, Richard M. (1989) Assessing the Validity of Conjoint Analysis, *Sawtooth Software Conference Proceedings*, Ketchum, ID: Sawtooth Software, June, 273-80
- Johnston, R., Clark, G. & Shulver, M., (2012) *Service Operations Management: Improving Service Delivery*, 4th edition ed. Essex: Pearson Education.
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management*, Millennium Edition (10th Edition), New Jersey, Prentice Hall International, Inc
- Kotler, P. (2002) *Marketing Professional Services – Revised*, Prentice Hall Press, Revised edition
- Kotler, P. (2003) *Marketing Insights From A to Z - 80 Concepts Every Manager Needs to Know*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc
- Kotler, P., & Keller, K. (2009) *Marketing Management* (International Edition). New Jersey: Pearson
- Kotler, P., G. Armstrong, J. Saunders e V. Wong (1999) *Principle of Marketing*, 2nd European Edition, London, Prentice-Hall.
- Kotri, A. (2006) *Analyzing customer value using conjoint analysis: the example of a packaging company*, Tartu University Press
- KPMG. (2012) The Intelligent Insurer: Creating value from opportunities in a changing world, Swiss: KPMG.,
<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/intelligent-insurer/Documents/intelligent-insurer-june-2012.pdf> acedido em 03-12-2016

- Krishnamurthi, L., Wittink, D. R. (1991) The value of idiosyncratic functional forms in conjoint analysis, *International Journal of Research in Marketing*, 8, 301-313
- Kroes, E.P. & Sheldon, R.J. (1988) Stated preference methods: an introduction, *Journal of Transport Economics and Policy*, 22 (1) 11-25
- Lamb, C. Jr. & Mcdaniel, C. (2003) Marketing, South-Western College Pub
- Las Casas, A. (2003) *Marketing de Seguros* - 2ª Edição Editora Saraiva
- Leiria, M. (2013) *Marketing de Seguros*, Escolar Editora
- Lindon, D., Dionísio, J., & Rodrigues, J. (2009) MERCATOR XXI: Teoria Prática de Marketing, Dom Quixote
- Lopez, S.P., Peon, J.M.M. & Ordas, C.J.V. (2004) Managing knowledge: the link between culture and organizational learning, *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104
- Louviere, D., Joffre, H., & Swait, D. (2000) Stated Choice Methods: Analysis and Applications, Cambridge University Press, New York
- Lovelock, C. & Wright, L. (2001) *Principles of Marketing and Management* 2ª Ed. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007) *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (International Edition), New Jersey: Pearson
- Luce, R. D. & Tukey, John W. (1964) Simultaneous conjoint measurement: A new type of fundamental measurement, *Journal of Mathematical Psychology*, 1, 1-85.
- Majaro, Simon (1984) Marketing insurance services, The main challenges, *He Servisse Industries Jornal*, 4, 3
- Malhotra, N. K. (1982) Structural Reliability and Stability of Nonmetric Conjoint Analysis, *Journal of Marketing Research*, 19, 199-207
- Mañas, V. (2002) Administração de Sistemas de Informação: Como Otimizar a Empresa por Meio de Sistemas de Informação, 3ª ed. São Paulo, Érica.
- Mark (1971) Identification of Determinant Attributes: A comparison of methods, *Journal of Marketing Research*, 8, 184-91
- Marzocchi, G.L., Brasini, S., & Rimessi, M. (2003) *New product development in the software industry: The role of conjoint analysis*, em A. Gustafsson; A. Herrmann; and F. Huber (eds.), Conjoint Measurement: Methods and Application, 161-186
- Maximiano, A. (1995) Introdução à Administração, 4 ed. São Paulo, Atlas.
- McCarthy, J. & Perreault William, Jr. (1997) Marketing 11ª Ed Mc Graw Hill
- Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*, New York: Harper & Row

- Mirowski, P. (1989) *More Heat Than Light: Economics as Social Physics, Physics as Nature's Economic*, Cambridge University Press
- Mitchell, V. (1999) Consumer perceived risk: conceptualisations and models, *European Journal of Marketing*, 33 (1), 163-195
- Moskowitz, H., Krieger, B. & Rabino, S. (2002) Element category importance in conjoint analysis: Evidence for segment differences, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10, 4, 1, 366-384(19)
- Muniz, A. & O'Guinn, T. (2001) Brand Community, *Journal of Consumer Research*, 27, 4, 412-432
- Newman, J. (1963) *On knowing the consumer*, Ronald Press
- Oliver, R. L. (1999) Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 33-44
- Orme, B.K. (2006) Analysis of Traditional Conjoint Using Microsoft Excel' Sequim, *Sawtooth Software Research Paper Series*
- Orsingher, Chiara e Marzocchi, Luca Gian (2003) Hierarchical Representation of Satisfactory Consumer Service Experience, *International Journal of Service Industry Management*, 14, 200-216
- Paladini, Edson Pacheco (2000) *Qualidade Total na Prática*. São Paulo: Atlas,
Disponível em:
http://www.sindsegsc.org.br/arquivos/biblioteca/obra/2910_7419694.pdf
acedido em 08-09-2017
- Parasuraman, A., Zeithaml, A. V. & Berry, L. L., (1988) SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64, 1, 12-40
- Parker, Barnett R., & V. Srinivasan (1976) A Consumer Preference Approach to the Planning of Rural Primary Health Care Facilities, *Operations Research*, 24 (September-October), 99, 991-1025
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003) *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. (3.^a ed. ver.rev. e aumentada), Lisboa, Sílabo, 727
- Peter, J. P., & Olson, J. C., (2010) *Consumer Behavior & Marketing Strategy*, (9th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies
- Pires, A. & Santos, A. (1996) Satisfação dos Clientes, um objectivo estratégico de gestão, Texto Editora
- Pires, G., Stanton, J. & Eckford, A. (2004) Influences on the Perceived Risk of Purchasing Online, *Journal Consumer Behaviour*, 4, 2, 118-131
- Porter, M. (1998) *On Competition*, Boston: HBS Press, 155-195
- Porter, M. (2001) Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, 79, 3, 62-79

- Rao, V. (2009) *Handbook of Pricing Research in Marketing* Publisher: Edward Elgar Publishing Ltd
- Ruiz-Mafe, C., Sanz-Blas, S. & Aldás-Manzano, J. (2009) Drivers and barriers to online airline ticket purchasing, *Journal of Air Transport Management*, 15, 294–298
- Sandor, Z. & Wedel, M. (2001) Designing Conjoint Choice Experiments Using Managers' Prior Beliefs, *Journal of Marketing Research*, 38, 4, 430-444
- Schlesinger, H., von der Schulenburg, J.M. (1993) Consumer information and decision switch insurers, *Journal of Risk and Insurance*, 60, 591-615
- Sheth, J. & Sobel, A. (2001) *Clients for life*, (February 21), Simon & Schuster.
- Sheth, J., Mittal, B. & Newman, B. (1999) *Customer Behavior*, Consumer Behavior and Beyond, Dryden Press
- Siddiqui, F. & Awan, M. (2008) Analysis of consumer preference of mobile phones through the use of conjoint analysis, *Market Forces*, 3, 4.
- Siqueira, J.O. (2000) Mensuração da estrutura de preferência do consumidor: uma aplicação da conjoint analysis em Marketing, Universidade de São Paulo
- Solino, Antônia da Silva, El- AOUAR, Walid Abbas. (2001) O Processo de Tomada de Decisões Estratégicas: Entre a Intuição e a Racionalidade. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 8, 3, julho/setembro 2001. Disponível em <http://www.unihorizontes.br/mestrado20092/competitividade01.pdf> (Acedido em 09/07/2017).
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. & Hugg, M., (2006) *Consumer behavior: A european perspective*, 3^a ed, Prentice Hall International Editions.
- Stoner, J.A., Freeman, R. E. & Gilbert, Jr. D. R, (1995) *Administration*, 6th Edition, London, Prentice Hall Internacional.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). “The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model”. *Journal of Service Research*, 6, 4, 324-335
- Vavra, T. (1995) *Aftermarketing: How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing*, Burr Ridge, Ill.: Irwin
- Von Wright, G. (1963) *The Logic of Preference*, Edinburgh University Press.
- Ward, Joe H. (1963) Hierarchical Grouping to optimize an objective function, *Journal of American Statistical Association*, 58, 301, 236-244
- Wittink, D. & Cattin P. (1989) Commercial use of conjoint analysis: an update, *Journal of Marketing*, 53, 91-106

Wittink, D., Vriens, Marco & Burhenne, Wim (1994) Commercial use of conjoint in Europe: Results and critical reflections, *International journal of Research in Marketing*, 1, 41-52

Yuksel, Atila e Rimmington Mike (1998) Customer-Satisfaction Measurement, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39, 60-70.