

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

Mestrado em Administração de Empresas

**A BUSCA POR VANTAGEM COMPETITIVA  
COMO ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS : UMA  
ANÁLISE DA DIFERENCIADAÇÃO DE SERVIÇOS  
NOS SEGUROS DE AUTOMÓVEIS**

**Ricardo Joaquim Barbosa**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresa (Área de Concentração: Administração Estratégica)

Orientador: Prof. Dr. Valter Beraldo

São Paulo

U  
d  
658.4012  
B238b  
2001  
Ex.2 BC

N.Cham. d 658.4012 B238b 2001  
Autor: Barbosa, Ricardo Joaquim  
Título: A busca por vantagem competitiva  
  
46839      Ac. 38040  
Ex.2 BC U

*Sumário*

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha irmã Vera Lúcia (*in memoriam*), por ter sido uma pessoa muito especial e importante na minha vida.

Aos meus pais, que sempre acreditaram no meu potencial e na educação que eles me deram, mostrando que nunca devemos desistir de nada.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão deste trabalho. Em especial, expresso os meus sinceros agradecimentos às seguintes pessoas:

Ao professor Dr. Valter Beraldo, pelo incentivo, estímulo e dedicação. A sua orientação foi muito relevante para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento deste trabalho. Fiquei muito orgulhoso e honrado por ter este conceituado professor como orientador.

Aos professores Dr. Geraldo Luciano Toledo e Dr. José Francisco Rodrigues Parra, pelas suas valiosas orientações fornecidas durante a defesa do Projeto de Qualificação.

Aos professores Dr. Mauro Neves Garcia, Dr. Éolo Marques Pagnani e Dr. Daniel Augusto Moreira, que influenciaram de forma decisiva o meu aprendizado nas disciplinas fundamentais para realização deste trabalho: Marketing de Serviços, Administração Estratégica e Metodologia de Pesquisa.

A toda equipe da Biblioteca do Mestrado da FECAP, pela sua cordialidade, atenção e presteza.

Ao meu irmão José Joaquim e meus amigos Orlando, Edvaldo, Rosimere, Anita, Thaisa, Flávio, Erika, João Vitorino, Adilson, Claudinho, Renata, Roberto Cruz, Gabriela e Maria Auxiliadora que me apoiaram e incentivaram durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

À minha amiga Lúcia Martins, pelo seu trabalho de revisão final dos aspectos gramaticais e ortográficos desta dissertação.

**“Nada é mais libertador do que  
ser autor do próprio destino.”**  
**Gary Hamel e C.K. Prahalad**

## SUMARIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>1 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>14</b>
1.1 Conceitos de Estratégia.....	14
1.2 Estratégias de Crescimento .....	17
1.3 Estratégias Competitivas.....	19
1.4 A Diferenciação como Vantagem Competitiva.....	30
1.4.1 Conceitos básicos de diferenciação .....	31
1.4.2 A diferenciação na oferta de produtos intangíveis (serviços).....	32
1.4.3 A diferenciação na oferta de produtos tangíveis (bens) .....	34
1.4.4 A diferenciação por meio de um pacote de valor .....	41
1.4.5 A diferenciação com enfoque no cliente .....	44
1.4.6 A diferenciação por meio da qualidade .....	48
1.5 Outros Aspectos Relacionados à Diferenciação .....	52
1.5.1 Segmentação de mercado .....	52
1.5.2 Personalização da oferta .....	53
1.5.3 Posicionamento do produto .....	54
1.5.4 Marketing de relacionamento .....	56
1.5.5 Tecnologia da informação .....	57
<b>2 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>61</b>
2.1 Tipo de Pesquisa .....	61
2.2 População, Amostra e Sujeito da Pesquisa .....	62
2.3 Método de Pesquisa de Campo .....	67
2.4 Validade Interna e Externa.....	72
<b>3 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>
3.1 Resultados Relativos ao Perfil dos Sujetos Pesquisados .....	73
3.2 Resultados Relativos ao Perfil dos Veículos Segurados.....	80
3.3 Resultados Relativos ao Grau de Importância Atribuído aos Fatores de Diferenciação	82
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>91</b>
Anexo I Informações Preliminares sobre o Mercado de Seguros .....	95
Anexo II Informações Preliminares sobre o CLUBCARD /Real Seguros .....	104
Anexo III Modelo do Questionário de Pesquisa .....	105
Anexo IV Distribuição das Respostas conforme Segmentação Demográfica .....	109
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>128</b>

Objetivo  
 - Criação para divulgação e os  
 novos seguros, através de novos clientes  
 - Qualidade de serviços e serviços voltados para o cliente  
 - Estar se o cliente  
 - Sumário de seguros seguradoras  
 e serviços oferecidos  
 Pesquisa exploratória  
 Quantitativa  
 Padrão de respostas  
 Entrevista por telefone  
 Survej de 1000 famílias

MAR-AGO  
 275 Clientes - 105 contatados  
 6 Nacionais  
 entre nos conseguimos contactar

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Estratégia produto-mercado .....	17
Figura 1.2 Forças que dirigem a concorrência na indústria .....	20
Figura 1.3 Três estratégias genéricas .....	23
Figura 1.4 O conceito total do produto .....	41
Figura 1.5 Modelo de valor do cliente .....	51
Figura 3.1 Perfil dos entrevistados por sexo .....	74
Figura 3.2 Perfil dos entrevistados por estado civil .....	75
Figura 3.3 Perfil dos entrevistados por faixa etária.....	77
Figura 3.4 Perfil dos entrevistados por faixa de renda pessoal .....	78
Figura 3.5 Perfil dos entrevistados por nível de escolaridade.....	79
Figura 3.6 Perfil dos veículos segurados por marca .....	81
Figura 3.7 Perfil dos veículos segurados por ano/modelo.....	82
Figura 3.8 Confiança na seguradora por faixa etária .....	85
Figura 3.9 Confiança na seguradora por faixa de renda.....	86
Figura 3.10 Facilidade para contratação do seguro por nível de escolaridade.....	87

## LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 Perfil dos entrevistados por sexo .....	74
Tabela 3.2 Perfil dos entrevistados por estado civil.....	75
Tabela 3.3 Perfil dos entrevistados por faixa etária.....	76
Tabela 3.4 Perfil dos entrevistados por faixa de renda pessoal .....	78
Tabela 3.5 Perfil dos entrevistados por nível de escolaridade .....	79
Tabela 3.6 Perfil dos veículos segurados por marca.....	81
Tabela 3.7 Perfil dos veículos segurados por ano/modelo .....	82
Tabela 3.8 Principais atributos que interferem na escolha do seguro.....	83
Tabela 3.9 Confiança na seguradora por faixa etária.....	85
Tabela 3.10 Confiança na seguradora por faixa de renda.....	85
Tabela 3.11 Facilidade para contratação do seguro por nível de escolaridade .....	86
Tabela 3.12 Benefícios mais valorizados.....	88
Tabela 3.13 Serviços complementares mais valorizados .....	89
Tabela 3.14 Aspectos mais valorizados após a contratação do seguro .....	89

## RESUMO

Este estudo procura analisar as principais abordagens sobre as estratégias competitivas, sendo discutidas de forma mais específica as estratégias de diferenciação e sua importância para o crescimento e o desenvolvimento das empresas.

Inicialmente, faz-se uma breve discussão teórica sobre o assunto, objetivando consolidar conceitos e sistematizar idéias sobre as estratégias de diferenciação.

Procura-se, então, por meio da revisão da literatura existente sobre o assunto, compreender as principais características e fatores inerentes às estratégias de diferenciação e sua vinculação com a vantagem competitiva das empresas.

Em seguida são apresentados a análise e os resultados de uma pesquisa realizada junto a um grupo de clientes que contrataram seguros de automóveis pelo CLUBCARD , segmento de negócio do Banco ABN AMRO que atende pessoas físicas em operações de seguros, crédito e financiamento de veículo.

E conclui-se , chamando a atenção para os fatores de diferenciação que são mais valorizados por estes clientes e que interferem na sua escolha de um seguro de automóveis.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to analyze the main approaches to competitive strategies; more specifically, the strategies of differentiation and its importance to the growth and development of companies.

Initially, there is a brief theoretical discussion of the subject. The objective of this discussion is to consolidate concepts and systematize ideas about differentiation strategies.

The intention, therefore, is to have a full understanding of the main factors and characteristics of the differentiation strategies, and its connectives to the competitive advantage of companies.

After that, the analysis and the results of a study done with a group of clients that closed automobile insurance contracts with CLUBCARD , business segment of ABN AMRO Bank that provides insurance, credit and automobile financing operations to individual clients.

The conclusion calls attention to the differentiation factors that are most valued by these clients and that interfere in the choice of an automobile insurance.

## INTRODUÇÃO

O mundo vive transformações jamais vistas em toda a sua história. As mudanças ocorrem em todas as áreas e em velocidade cada vez maior.

As três maiores categorias de mudanças estão associadas ao avanço tecnológico, que modifica os produtos e os canais de distribuição; às mudanças produzidas pela globalização, que levam algumas multinacionais com grande presença e poder no mercado a se transformarem nos principais concorrentes; e, por último, às constantes mudanças das necessidades dos consumidores (Kotler, 1999).

Na medida em que aumenta a velocidade da mudança, as companhias não podem mais depender de suas antigas práticas comerciais para sustentar a prosperidade. Uma estratégia vencedora do passado pode ser tornar a estratégia perdedora de hoje. Da mesma forma, uma estratégia baseada somente na qualidade dos produtos não é mais suficiente para sustentar uma vantagem competitiva (Kotler, 1999).

Neste contexto, as empresas que quiserem sustentar uma vantagem competitiva neste novo mercado precisam procurar novas formas de se diferenciar dos concorrentes e atender os seus clientes.

### **Problema da Pesquisa**

O conceito de seguro de automóveis no mercado brasileiro mudou muito nos últimos anos, deixando de ser orientado exclusivamente para pagamento de indenização em caso de sinistros.

Atualmente as seis maiores seguradoras brasileiras no ramo de automóvel<sup>1</sup> se preocupam em criar diferenciais em suas ofertas de seguros de automóveis, tais como produtos personalizados (por exemplo: custo variável de acordo com o perfil do segurado), serviços complementares (como assistência 24 horas ao veículo e disponibilidade de carro reserva), programas de descontos e outros itens afins.<sup>2</sup>

*existem*

Por existir diversas alternativas para diferenciação dos seus serviços, é fundamental que as empresas seguradoras conheçam os fatores de diferenciação mais valorizados pelos clientes em um seguro de automóveis.

*Fatores que os clientes  
consideram mais  
importantes*

Neste sentido, este estudo pretende obter respostas para as seguintes questões:

- a) Quais os fatores de diferenciação mais valorizados pelos consumidores na contratação de seguro de automóveis?
- b) Quais os benefícios e serviços complementares mais valorizados pelos consumidores em um seguro de automóveis?
- c) Qual a importância dada pelos consumidores aos serviços que somente são realizados após a contratação de um seguro de automóvel?

## Relevância e Justificativa

O tema desta dissertação é relevante e se justifica, em virtude de os conceitos e abordagens inerentes à vantagem competitiva e às estratégias de diferenciação terem sofrido grandes modificações nos últimos anos, merecendo, assim, uma análise e revisão teórica sobre estes assuntos.

Além disso, trata-se de um assunto de grande interesse na atual economia, na qual se percebe a existência de um consumidor cada vez mais exigente. Estes consumidores estão

<sup>1</sup> Fonte de consulta: <http://www.fenacor.com.br> [acessado em 15/06/2001]

<sup>2</sup> Fontes de consulta: <http://www.portoseguro.com.br>, <http://www.sulamerica.com.br>, <http://www;bradescoseguros.com.br>, <http://itauseguros.com.br>, <http://www.unibancoseguros.com.br>, <http://www.realseguros.com.br> [acessado em 15/06/2001]

atribuindo um maior peso nos benefícios e diferenciais dos produtos e serviços, ao tomarem sua decisão de compra. Para Ribeiro, Grisi e Saliby (1999) este comportamento ocorre, em parte, pelo acirramento da concorrência global, que provoca uma oferta maior de produtos e serviços diferenciados. Segundo Trout (2000), o cliente possui tantas alternativas boas de escolha que os erros podem custar caro para as empresas. "Depois que a concorrência ganha seus clientes, não é fácil reconquistá-los" (Trout, 2000:100). Os grandes avanços ocorridos na tecnologia de informação também colaboram para este quadro, uma vez que o cliente pode, via internet, por exemplo, comparar preços, selecionar e obter inúmeras opções de produtos e serviços, a preços baixos e com comodidade (Ribeiro, Grisi e Saliby, 1999).

## Objetivos e Contribuições

O presente estudo objetiva consolidar conceitos e sistematizar idéias sobre as estratégias competitivas, sendo abordadas de forma mais específica as estratégias de diferenciação e sua importância para o crescimento e desenvolvimento das organizações de natureza privada.

Neste contexto, este estudo relaciona-se com a linha de administração estratégica das organizações, e objetiva compreender os conceitos, características e fatores inerentes às estratégias de diferenciação e sua vinculação com a vantagem competitiva das empresas.

Essa discussão será ilustrada por uma pesquisa de campo junto a consumidores de seguros de automóveis, objetivando responder às questões de pesquisa apresentadas anteriormente.

Este estudo pretende, também, estabelecer hipóteses de relações de convergência e/ou divergência entre os aspectos de diferenciação abordados no capítulo 1 – Revisão da Literatura e os resultados apurados na pesquisa de campo. Procurar-se-á, desta forma, verificar se o resultado da pesquisa de campo fortalece ou aprimora os referenciais teóricos descritos no capítulo 1.

Além disso, este estudo se propõe a analisar os aspectos demográficos pertinentes ao público entrevistado na pesquisa, com objetivo de:

- a) verificar as relações de convergências/divergências entre a distribuição demográfica dos entrevistados e o padrão de distribuição da população do Estado de São Paulo;
- b) verificar se o perfil demográfico dos entrevistados (faixa de renda, sexo, nível de escolaridade, situação conjugal e faixa etária) conduz a alguma singularidade ou padrão de atitude em relação aos fatores de diferenciação nos seguros.

Com base no resultado desta análise este estudo pretende sugerir hipóteses, indagações e demais subsídios que possam ser aproveitados em futuras pesquisas que tratem da vantagem competitiva e da diferenciação.

Como contribuição, este estudo se propõe, ainda, a reunir um conjunto de informações que auxiliem as empresas seguradoras no desenvolvimento e implementação de suas estratégias de marketing. Neste contexto, pretende-se que as informações produzidas por este trabalho sirvam de subsídios para ações estratégicas que envolvam a criação de produtos e serviços diferenciados e fortalecimento do relacionamento com o cliente.

### **Descrição dos capítulos da dissertação**

A dissertação está organizada em quatro capítulos, conforme descritos a seguir:

No capítulo 1, é apresentada uma perspectiva histórica das principais abordagens de estratégia empresarial, abrangendo a sua origem e os novos conceitos formulados pelos teóricos das estratégias na década de 60. Em seguida são abordados os aspectos teóricos inerentes às estratégias de crescimento e competitivas. E, finalmente, discute-se com mais

profundidade os conceitos e características das estratégias de diferenciação e sua importância para o crescimento e desenvolvimento das empresas.

No capítulo 2, é apresentada a descrição da metodologia utilizada na pesquisa de campo, compreendendo o tipo de pesquisa, descrição do sujeito pesquisado, critérios de amostragem, instrumento de coleta de dados e outros assuntos pertinentes.

No capítulo 3, são apresentadas a tabulação e a análise dos dados coletados na pesquisa efetuada junto a um grupo de clientes do CLUBCARD (segmento de negócios do Banco ABN AMRO ) que contrataram seguros de automóveis da Real Seguros.

No último capítulo, são apresentadas as principais conclusões deste estudo, as suas limitações, bem como as devidas recomendações para futuras pesquisas.

## CAPÍTULO 1

### REVISÃO DA LITERATURA

#### 1.1 Conceitos de Estratégia

De acordo com Schnaars (1991), a idéia de estratégia foi desenvolvida pelos gregos, com uma conotação militar, atrelada à idéia de objetivos a serem atingidos e planos de ação a serem utilizados em diversos cenários de batalha, variando conforme o comportamento do inimigo.

Para Schnaars (1991), a partir da Segunda Grande Guerra, a idéia de estratégia passou a fazer sentido para as empresas, que em razão do seu crescimento passaram a depender mais fortemente de políticas e diretrizes a serem seguidas por todas as suas unidades organizacionais.

Para Porter e Montgomery (1998), a partir da década de 60 trabalhos de alguns teóricos da estratégia empresarial (Andrews, Ansoff, etc.) orientou o conceito de estratégia para a linha de frente das práticas gerenciais.

Andrews (1971), por exemplo, enxergava a estratégia como uma idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo. Neste contexto, o desenvolvimento de uma estratégia envolvia a análise dos pontos fracos e fortes da empresa e das oportunidades e ameaça apresentada pelo meio ambiente. O desafio da alta gerência era escolher ou criar um contexto ambiental no qual as competências e recursos da empresa poderiam produzir uma vantagem competitiva.

Ansoff (1977) aborda a estratégia se baseando na expansão e diversificação empresariais segundo uma seqüência de decisões. Na base estão os conceitos de análise de desvios – diferença entre o previsto e o realizado – e de sinergia – aproveitamento das competências combinadas de dois departamentos ou empresas.

Para Ansoff (1977), a formulação de uma estratégia deve responder as seguintes questões:

- a) Quais são os principais objetivos da empresa?
- b) A empresa deveria tentar diversificar, em que áreas e quanto?
- c) Como a empresa deveria desenvolver e explorar sua posição atual no mercado de produtos?

Para Rocha e Christensen (1999), Ansoff e Andrews e outros teóricos formularam alguns conceitos em comum sobre a estratégia:

- a) a estratégia se baseia em um conjunto de instrução para a ação, mais ou menos detalhado;
- b) a decisão estratégica antecede a ação;
- c) a decisão estratégica é explícita e planejada.

Rocha e Christensen (1999) advertem, porém, que a história das empresas possui muitos casos de decisões estratégicas que não atendem aos conceitos defendidos por Ansoff e Andrews, considerando que:

- a) a decisão estratégica pode não ter sido planejada e sim oriunda de acontecimentos fortuitos e improvisados;
- b) a decisão estratégica, mesmo sendo planejada, pode não ter sido explicitada;

- c) a decisão estratégica, ainda que planejada e explicitada, pode ter sido alterada no desenvolvimento das ações.

X

Considerando que a estratégia pode ou não ser formulada explicitamente, Rocha e Christensen (1999) definem a estratégia como “um conjunto de movimentos da empresa em direção ao futuro”.

Estes autores propõem, ainda, os seguintes conceitos:

- a) formulação da estratégia

É a forma pela qual se escolhe o futuro da empresa e os meios para alcançá-lo.

- b) implementação da estratégia

São as ações que regem os movimentos da empresa em direção ao futuro.

- c) tática

Compreende o detalhamento da estratégia em ações específicas.

- d) objetivos

Compreende a descrição da situação futura desejada.

- e) política

São as normas estabelecidas para atingir os objetivos.

## 1.2 Estratégias de Crescimento

Kotler (1998) afirma que uma empresa pode desenvolver os seus negócios utilizando planos de crescimento que contemplem as seguintes estratégias:

- a) penetração no mercado;
- b) desenvolvimento do produto;
- c) desenvolvimento do mercado;
- d) diversificação.

Estas ações são representadas por Ansoff (1977) por meio de uma matriz de crescimento produto-mercado, conforme mostra a figura 1.1.

	<b>Produtos Existentes</b>	<b>Novos Produtos</b>
<b>Mercados Existentes</b>	<b>Penetração no Mercado</b>	<b>Desenvolvimento do Produto</b>
<b>Novos Mercados</b>	<b>Desenvolvimento do Mercado</b>	<b>Diversificação</b>

**Figura 1.1:** Estratégias produto-mercado

Fonte: Ansoff, H. Igor. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1977

Segundo Kotler (1998), a estratégia de penetração no mercado se baseia em um crescimento fundamentado nos mesmos mercados e produtos existentes. Esta estratégia pode ser viabilizada por meio de promoções e propaganda.

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a expansão por meio de propaganda e promoção é uma das coisas mais óbvias e simples a serem realizadas. Estes autores advertem, contudo, que em mercados estáveis e de concorrência acirrada esta estratégia nem sempre proporciona um crescimento substancial da empresa. Como alternativa, estes autores sugerem a aquisição de empresas concorrentes. Mintzberg e Quinn (2001) explicam que a aquisição de

empresas, quando possível, normalmente acarreta um crescimento mais efetivo, embora possua um custo mais elevado.

Segundo Kotler (1998), as estratégias de desenvolvimento de mercado se baseiam na expansão para novos mercados com os mesmos produtos já existentes. Kotler (1998) sugere como forma de expansão a análise dos mercados geográficos e demográficos, com o objetivo de verificar se os produtos existentes podem ser vendidos para estes novos mercados.

Em relação à expansão por meio de novos mercados geográficos, Churchill e Peter (2000) citam como exemplo os produtos de última tecnologia ou de grifes famosas que são lançados inicialmente nos países industrializados. Assim que o interesse por estes produtos diminui, a empresa abre-se para outros mercados, como o Brasil e o resto da América Latina.

Para Kotler (1998), a estratégia de desenvolvimento de produto está associada à oferta de produtos novos ou modificados para mercados já existentes.

Churchill e Peter (2000) citam como exemplo de novos produtos as estratégias de crescimento da Duracell que inclui o desenvolvimento de uma pilha recarregável de longa duração, destinada aos computadores laptop.

Para Kotler (1998), a estratégia de diversificação ocorre quando a empresa abre ou compra negócios que fogem aos seus produtos ou mercados existentes.

Kotler (1998) cita os exemplos de algumas empresas que tentam diversificar suas operações, por meio de aquisições de indústrias emergentes mais atraentes – pois percebem que elas representam grande parte do segredo do sucesso -- em vez de agirem com eficiência em indústrias poucos atraentes.

Kotler (1998) adverte, porém, que a diversificação em excesso em indústrias pouco conhecidas pode prejudicar as empresas, em termos de foco no negócio.

Mintzberg e Quinn (2001) elaboraram um pouco mais o conceito de diversificação. Segundo estes autores, a diversificação poderá ser concêntrica ou conglomerada.

A diversificação concêntrica está associada a alguma competência ou recurso específico do negócio da empresa. Neste tipo de concentração existe uma energia potencial entre o novo negócio e o negócio já existente, podendo basear-se em instalações em comum, canais, ativos, habilidades e oportunidades.

Na diversificação conglomerada existem poucas atividades e habilidades entre o novo negócio e o negócio já existente.

Mintzberg e Quinn (2001) concluem que toda diversificação concêntrica é também fundamentalmente conglomerada, ou seja, independentemente do que seja comum a dois negócios diferentes, muitas outras coisas não o são.

### **1.3 Estratégias Competitivas**

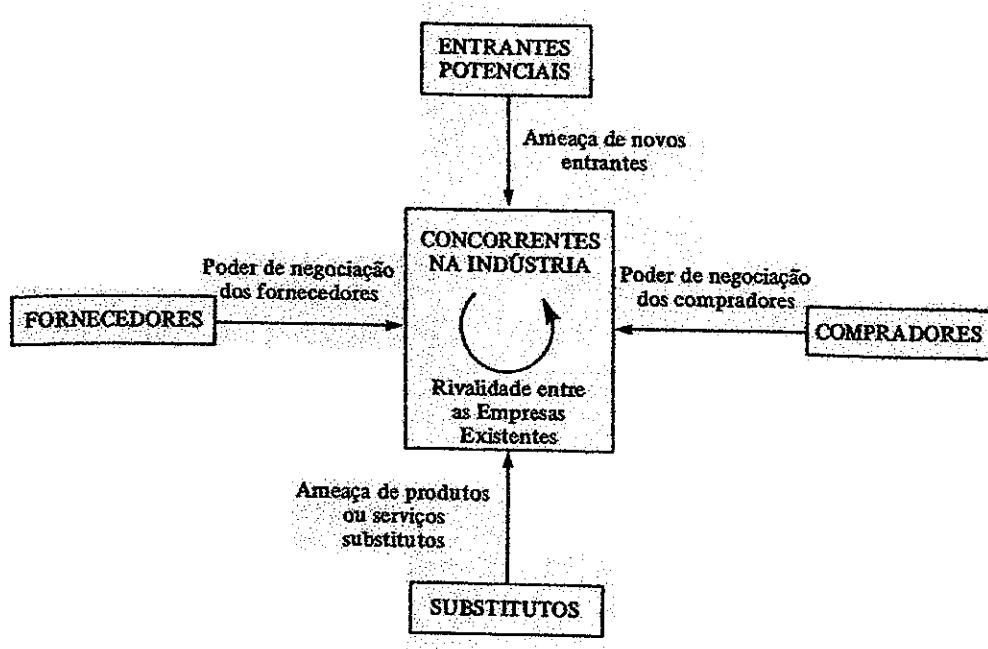
Porter (1986) introduz ao conceito de estratégia uma abordagem mais analítica e prática, orientada para responder questões relativas à competitividade das empresas, tais como:

- a) O que impulsiona a competição no meu setor ou nos setores nos quais estou pensando em entrar?
- b) Que atitudes os concorrentes provavelmente tomarão e qual será a melhor forma de reagir?
- c) Como minha empresa pode posicionar-se para competir no longo prazo?

Porter (1986) propõe um modelo de análise de indústria baseado em cinco forças competitivas:

- a) a ameaça de novos concorrentes;
- b) a pressão de novos produtos substitutos;
- c) o poder de barganha dos compradores;
- d) o poder de barganha dos fornecedores.

As cinco forças competitivas (vide Figura 1.2) são descritas por Porter (1986) da seguinte forma:



**Figura 1.2: Forças que dirigem a concorrência na indústria**

Fonte: Porter (1986). Estratégias Competitivas: Técnicas para análise de indústria e da concorrência. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

### **A ameaça de novos concorrentes**

Porter (1986) descreve a facilidade ou dificuldade que um novo concorrente pode sentir ao começar a fazer negócios em um setor. Quanto mais difícil for a entrada, menor será a concorrência e maior a probabilidade de lucros em longo prazo.

### **A pressão de novos produtos substitutos**

Esta força competitiva está relacionada à facilidade com a qual o comprador pode substituir um tipo de produto ou serviço por outro. Porter (1986) observa que os produtos substitutos tornam-se uma ameaça não apenas quando oferecem uma fonte alternativa para o comprador, mas também quando proporcionam uma melhoria significativa na relação preço/desempenho.

### **O poder de barganha dos compradores**

Porter (1986) afirma que nem todos os compradores são iguais. Em algumas situações os compradores podem ter mais poder de barganha. Porter (1986) cita, por exemplo, a situação em que o comprador compra produtos padronizados ou commodities. Neste caso, se o produto que o comprador está adquirindo puder ser comprado com facilidade, é provável que o comprador tenha muitos fornecedores alternativos, podendo jogar um contra o outro a fim de conseguir o melhor negócio.

### **O poder de barganha dos fornecedores**

Segundo Porter (1986), os fornecedores têm um poder de barganha semelhante ao dos compradores. Porter (1986) afirma que em algumas situações os grupos de fornecedores ficam poderosos. Porter (1986) cita, por exemplo, a situação em que os fornecedores são dominados por algumas empresas e estão mais concentrados do que o setor para os quais

vendem. Neste contexto, é pouco provável que os compradores se agrupem para exigir melhor preço, qualidade ou prazos.

### A rivalidade entre os concorrentes

Porter (1986) diz que o nível de competição em um setor é moldado pela rivalidade existente entre os competidores. Em algumas situações específicas, o nível de competição pode ficar mais intenso . Porter (1986) cita, por exemplo, as situações em que existem muitas empresas competindo e/ou os concorrentes são praticamente iguais. Nestes casos aumentam as chances de uma empresa reduzir seus custos de forma drástica para manter vantagem.

Para Porter (1986), a compreensão destas forças é fundamental para elaborar a estratégia e garantir uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

Porter (1986) afirma que a empresa deve moldar sua estratégia competitiva procurando encontrar uma posição no setor no qual a empresa possa se defender melhor dessas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

Embora admita que as empresas encontraram muitas formas diferentes de concretizar isso, Porter (1986) insiste na existência de apenas 3 (três) estratégias genéricas para ter um desempenho superior ao das outras empresas. Estas estratégias são:

- a) liderança de custos;
- b) diferenciação;
- c) enfoque.

Porter descreve as estratégias genéricas da seguinte forma:

Uma empresa que deseja obter e assumir a liderança de custos deve usar todas as oportunidades possíveis para controlar e reduzir os seus custos, visando oferecer produtos com os mesmos atributos que os da concorrência, mas com um custo menor;

Por meio da estratégia de diferenciação, a empresa desenvolve sua oferta, mediante produtos únicos – sem similar no mercado – e que sejam valorizados pelos seus clientes. Nos capítulos 1.4 e 1.5 trataremos com mais profundidade os conceitos e características das estratégias de diferenciação.

Por meio da estratégia de enfoque, a empresa concentra seus recursos em um único segmento ou mercado geográfico.

As estratégias de diferenciação e liderança de custo buscam a vantagem competitiva em um limite amplo do mercado; ao passo que a estratégia de enfoque está orientada para uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) em um segmento estreito do mercado. Este conceito de Porter (1989) pode ser observado melhor na figura 1.3.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3 A- Enfoque no Custo	3 B- Enfoque na Diferenciação

**Figura 2.3:** Três estratégias genéricas.

Fonte: Porter , Michael E. Vantagem Competitiva. Campus: Rio de Janeiro, 1989.

Porter (1986) adverte que a empresa deve optar por uma das 3 (três) estratégias genéricas. Caso contrário, a empresa ficaria “presa no meio-termo”. Para Porter (1986), a empresa presa no meio-termo não possui uma estratégia adequada de defesa para as 5 (cinco)

forças competitivas, comprometendo, assim, a sua rentabilidade. Ficar no meio-termo para Porter (1986) é normalmente uma manifestação da relutância de uma empresa em fazer as suas escolhas, em termos de estratégias competitivas.

Contrapondo-se às abordagens de planejamento estratégico de Porter e seus antecessores, Mintzberg (1994) questiona se os planos estratégicos são realmente eficazes.

Para Mintzberg (1994), o planejamento estratégico, por ser um método muito analítico e formal – composto de metas, etapas, atividades e resultados esperados – demanda um longo tempo desde a sua elaboração e a sua implementação efetiva.

Para um mundo instável, com mudanças freqüentes e descontínuas, o planejamento estratégico em sua forma tradicional acaba ficando muito difícil de ser implementando, afirma Mintzberg (1994).

Neste contexto, Mintzberg (1994) propõe como alternativa a utilização do “pensamento estratégico”. Para Mintzberg (1994), o pensamento estratégico é um processo de aprendizagem e experimentação que envolve muita intuição e criatividade.

“O resultado do pensamento estratégico se constitui uma perspectiva integrada da empresa, uma visão articulada com menos precisão” (Mintzberg, 1994:111).

Contrapondo-se ao modelo de análise das indústrias de Porter (1986), Hamel e Prahalad (1995) afirmam que uma empresa, em vez de direcionar seus esforços nas condições do setor, deve se concentrar nas suas competências essenciais para criar uma vantagem competitiva.

Hamel e Prahalad (1995) argumentam que para uma empresa assumir uma posição de liderança, os seus administradores devem possuir uma visão mais ampla do futuro do negócio.

Para isto, segundo eles, seria necessário prever o futuro e, com base nessa previsão responder a três perguntas essenciais a seguir:

- a) Que novos tipos de benefícios aos clientes devemos procurar oferecer daqui a cinco, dez ou quinze anos?
- b) Que novas competências precisaremos desenvolver ou adquirir para oferecer esses benefícios aos clientes?
- c) Como teremos que reconfigurar a interface com o cliente durante os próximos anos (Hamel e Prahalad, 1995:83)?

Segundo Hamel e Prahalad (1995), as empresas podem desenvolver sua capacidade de previsão por duas formas distintas:

- a) focando as competências essenciais da empresa;
- b) focando as funcionalidades subjacentes dos produtos.

### **Competências essenciais**

Para Hamel e Prahalad (1995) , as competências essenciais são as habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer benefícios aos clientes. Hammel e Prahalad (1995) argumentavam que, em vez de conceber a empresa como um conjunto de áreas de negócios independentes, os gerentes deveriam conceituá-la como um conjunto de competências essenciais.

“Quando se concebe uma empresa como um portfólio de competências, normalmente abre-se uma gama inteiramente nova de oportunidades potenciais”, afirmam Hamel e Prahalad (1995:96).

Stalk, Evans e Shulman (1992) também defendem o foco nas competências como meio de obter a vantagem competitiva. Entretanto, as competências descritas por estes autores estão mais associadas à capacidade de gerenciamento das empresas. Estas capacidades podem ser estruturadas em 5 (cinco) dimensões:

- a) consistência – habilidade de produzir produtos que satisfaçam às expectativas dos clientes;
- b) acuidade – habilidade de ver claramente o meio competitivo;
- c) agilidade – habilidade de adaptar-se simultaneamente a muitos negócios diferentes;
- d) inovação – habilidade de gerar novas idéias e combinar elementos existentes para criar novas fontes de valor;
- e) rapidez – habilidade de responder rapidamente aos clientes ou demandas do mercado e incorporar, de forma ágil, novas idéias e tecnologias ao produto.

A capacidade de agir de forma rápida, atendendo os clientes mais depressa do que os concorrentes, também é defendida por Day (1990), como uma forma de criar valor para o cliente e obter vantagem competitiva.

### **Funcionalidades subjacentes dos produtos**

Para Hamel e Prahalad (1995), as empresas que desejarem vislumbrar o futuro precisam deixar de pensar nos produtos e serviços existentes e no ramo em que atuam. Ao invés de perguntar “Qual é o produto” as empresas precisam questionar “Que benefícios os meus produtos e serviços oferecem aos clientes”. Os autores afirmam que focando mais as funcionalidades subjacentes dos produtos e serviços, os gerentes descobrirão novas oportunidades para o seu negócio.

Como exemplo deste conceito, os autores afirmam que se os fabricantes de quadro negro tivessem focado a funcionalidade de seus produtos, não deixariam a empresa japonesa

Oki aperfeiçoar o setor, por meio do desenvolvimento do quadro branco eletrônico com scanner e sistemas de cópias acoplados.

Para criar um pensamento inovador, focando as competências essenciais e as funcionalidades subjacentes dos produtos, Hamel (1996) recomenda que não sejam utilizados os executivos seniores da empresa, pois normalmente este grupo toma suas decisões com base em suas experiências.

Hamel (1996) afirma que em um ambiente com mudanças constantes e descontínuas, a referência à experiência se constitui um fator de pouca relevância para gerar grandes inovações e moldar o futuro.

Neste contexto, Hamel (1996) propõe que os dirigentes identifiquem e estimulem novas idéias em três grupos, não pertencentes à alta administração, conforme a seguir: funcionários com perspectivas jovens, funcionários distanciados da sede da empresa e funcionários novos no setor. Para Hamel (1996), estes grupos serão capazes de desafiar a ortodoxia corporativa e estimular novas idéias.

Para Hamel e Prahalad (1989), todas as ações que devam ser efetuadas corretamente no presente para interceptar o futuro devem ser contempladas em um plano denominado pelos autores de “arquitetura estratégica”. A arquitetura estratégica é a ligação entre o hoje e o amanhã, entre o curto prazo e o longo prazo. A arquitetura deve mostrar as competências que a organização deve desenvolver, que novos grupos de clientes precisa conhecer e que novos canais de distribuição precisa desenvolver de imediato para moldar o futuro.

A questão principal a ser formulada pela arquitetura estratégica, segundo os autores, não é o que se precisa fazer para maximizar um mercado já existente, e sim o que é necessário fazer agora, em termos de aquisição de novas competências, para ocupar a liderança no futuro em novas oportunidades de negócios.

Hamel e Prahalad (1989) afirmam, ainda, que as grandes empresas que chegaram a liderança do mercado nos últimos vinte anos, iniciaram com objetivos incompatíveis com seus recursos e capacidades. Entretanto, elas implementaram e sustentaram em todos os níveis da organização uma obsessão pela vitória. Esta obsessão foi denominada por Hamel e Prahalad de “Intenção Estratégica”.

As “estratégias genéricas” de Porter (1986) e as “competências essenciais” de Hamel e Prahalad (1995) foram questionadas por Treacy e Wiersema (1998) e Rust, Zeithaml e Lemon (2001) que propuseram novas estratégias para a obtenção da vantagem competitiva.

As estratégias defendidas por Treacy e Wiersema (1998) foram denominadas “Disciplinas de Valor”: ser líder em produto, ser operacionalmente excelente ou íntima do cliente.

Estas estratégias competitivas, segundo Treacy e Wiersema (1998), se baseiam na idéia de que no mercado há três tipos de clientes.

Uns preferem empresas que possuam produtos mais avançados, com tecnologia e atributos que os distingam da concorrência (liderança de produto). Um segundo grupo prioriza um desempenho confiável - em termos de qualidade, preço e facilidade de compra - superior aos dos concorrentes (excelência operacional). Neste caso o produto não precisa ser tão avançado. E finalmente um terceiro grupo prefere a empresa que atenda de forma mais específica as suas necessidades, e que seja mais sensível aos seus desejos (intimidade com o cliente).

Treacy e Wiersemam (1998) observaram que é difícil para uma firma ser líder nas três disciplinas, ou até em duas. Os vencedores escolhem uma disciplina, afirmam eles.

“Não escolher equivale a gerar uma terrível confusão. Significa métodos de operação híbridos que não estão de um lado nem de outro e que, consequentemente, causam confusão, tensão e perda de energia. Significa estar no comando de um navio sem leme, sem forma clara de resolver conflitos ou definir prioridades. Não escolher significa deixar que outro, comprometido com o valor sem igual e concentrado em sua obtenção, tome seu lugar. Não escolher significa deixar que as circunstâncias controlem seu próprio destino.” (Treacy e Wiersema, 1998:42-43).

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) afirmam que as “competências essenciais” de Hamel e Prahalad (1995) estão mais orientadas ao produto, pois se referem à capacidade específica de uma empresa de produzir bens e serviços.

Para estes autores, a abordagem de diferenciação de Porter (1986) também está focada em produtos, visto que se refere a um critério interno de produzir bens e serviços de forma diferente.

Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001) a abordagem baseada no produto não é muito adequada, uma vez que não focaliza as necessidades do cliente.

“E se a competência essencial da empresa não tem relevância para essas necessidades? E se a diferenciação da empresa não é compreendida ou apreciada pelos clientes? Nesses casos, a empresa não terá sucesso em sua meta principal: tornar-se lucrativa atraiendo e retendo clientes.” (Rust, Zeithaml e Lemon, 2001: 159)

Neste contexto, Rust, Zeithaml e Lemon (2001) defendem que as estratégias devem ser orientadas, em primeiro lugar, para atender as necessidades dos clientes, por meio de um novo conceito denominado “Valor do Cliente”. O “Valor do Cliente” de uma empresa é o total dos valores consumidos pelo cliente durante todo o seu tempo de relacionamento com a empresa.

Para aumentar o “Valor do Cliente” , Rust, Zeithaml e Lemon (2001) propõem uma abordagem orientada para uma melhor compreensão dos motivos pelos quais os clientes valorizam e escolhem um determinado produto ou serviço (percepção de valor), compreendendo os seguintes aspectos:

Valor do Valor – Neste caso, a escolha é influenciada por percepções de valor, que são formadas especialmente por atributos relacionados à qualidade, preço e conveniência.

Valor da Marca – Neste, os clientes podem ter percepções de uma marca que não são explicadas pelos atributos objetivos da empresa. Assim, as percepções tendem a ser relativamente emocionais, subjetivas e irracionais.

Valor da Retenção – Neste caso, o “Valor do Cliente” provém do fato do cliente optar por fazer negócios com a empresa. Alguns desses negócios são provenientes de clientes que anteriormente já efetuaram compra com a empresa e, desta vez, a escolheram de novo, e outros provêm de clientes que não a escolheram na última vez ou são novos no mercado. Para os que compram com freqüência, programas de retenção e de relacionamento podem aumentar as probabilidades da empresa continuar a ser escolhida.

#### **1.4 A Diferenciação como Vantagem Competitiva**

Conforme mencionado no capítulo 1.3 desta dissertação, Porter (1986) propõe 3 (três) estratégias genéricas para se obter a vantagem competitiva: ser líder em preço, atender a um nicho de mercado e diferenciação.

Neste capítulo iremos tratar mais especificamente da estratégia de diferenciação, tema objeto desta dissertação.

### 1.4.1 Conceitos básicos de diferenciação

Segundo Porter (1989), a diferenciação consiste em adotar uma posição única no mercado, em torno de alguns atributos que possam ser reconhecidos e valorizados pelos compradores.

“A lógica da estratégia da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos em que se diferencie, que sejam diferentes dos de seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa esperar um preço-prêmio. Ao contrário da liderança no custo, contudo, pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso em uma indústria, se houver uma série de atributos muito valorizados pelos compradores”, afirma Porter (1989:12).

Reforçando este conceito Kotler (2000) afirma que a empresa deve tentar encontrar modos específicos de diferenciar suas atividades para obter vantagem competitiva. “Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência”, declara Kotler (2000:309).

Segundo Levitt (1990), a diferenciação pode ser encontrada em todos os lugares do mercado. “Todos - produtor, fabricante, vendedor, corretor, agente, comerciante – se empenham num esforço constante para distinguir, de todos os demais, aquilo que oferecem”, afirma Levitt (1990:85).

Para Porter (1989), a diferenciação possibilita a empresa criar vantagens competitivas e melhores resultados operacionais, mediante a criação de novas oportunidades de negócios ou atendimentos de necessidades que a concorrência tem ignorado.

Hooley, Saunders e Piercy (2001) afirmam que para obter e garantir a vantagem competitiva, a estratégia de diferenciação deve prever alguma barreira (pelo menos temporária) impedindo os concorrentes de copiá-la. Neste contexto, a diferenciação deve ser

calcada em uma aptidão central, uma competência ou uma propriedade de marketing que o concorrente não possua, e, por isso, seja difícil para copiar.

Para garantir esta vantagem competitiva, Porter (1996) defende que a empresa deve escolher um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor para o cliente. Assim, a essência da estratégia está nas atividades – optar por exercer atividades de modo diferente ou exercer atividades diferentes das dos concorrentes.

#### **1.4.2 A diferenciação na oferta de produtos intangíveis (serviços)**

Levitt (1990) afirma que todos os produtos possuem aspectos e características tangíveis e intangíveis. Conhecer, administrar e realçar estas características favorece a vantagem competitiva da empresa perante as demais.

Para Levitt (1990), produtos tangíveis podem ser experimentados (vistos, tocados, cheirados, degustados e testados) antes do cliente se decidir pela compra. Já os produtos intangíveis, como seguros de automóveis, consultoria, educação, etc., raramente podem ser experimentados ou testados antes do cliente efetuar a compra.

“O que torna únicos os produtos intangíveis é que eles são inteiramente inexistentes antes de serem comprados, inteiramente insuscetíveis de inspeção ou exame prévio”, afirma Levitt (1990:110).

Assim, o que induz o consumidor a comprar um produto intangível é a promessa de satisfação, por símbolos e metáforas. Esta promessa deve ser o mais tangível em sua forma de apresentação e ter uma boa aceitação pelo consumidor. Como exemplos de apresentações tangíveis, Levitt (1990) cita a decoração sóbria dos escritórios de advocacia, os ternos escuros bem acabados dos consultores, as propostas de engenharia e obras em encadernações de couro, entre outros.

Para Kotler (2000), os clientes priorizam mais a questão do preço do que o fornecedor quando consideram que os serviços ofertados são bem homogêneos

Neste contexto, as empresas que queiram fugir da concorrência de preços devem direcionar um maior foco na diferenciação de seus serviços. Esta diferenciação pode ser obtida por meio da oferta, entrega ou imagem.

A diferenciação por meio da oferta pode ser obtida acrescentando aspectos inovadores aos serviços (características secundárias), que excedam as expectativas básicas do cliente (pacote primário de serviço).

Kotler (2000) cita o exemplo de algumas companhias aéreas que implementaram características de serviços secundárias, tais como venda de produtos, serviços de telefonia, programas de milhagem e filmes.

Para Grönroos (1993), o pacote primário de serviços (ou serviços centrais) pode ser complementado mediante a introdução de serviços facilitadores (ou adicionais) e de serviços de suporte.

Os serviços adicionais objetivam facilitar a utilização dos serviços essenciais. Se os serviços facilitadores estiverem ausentes, os serviços centrais deixarão de ser consumidos. Os serviços de recepção em um hotel e os de check-in em uma empresa aérea são exemplos típicos de serviços facilitadores.

Para Grönroos (1993), os serviços de suporte, como por exemplo os restaurantes de hotéis, não facilitam o consumo ou o uso do serviço central, mas são usados para aumentar o valor e/ou para diferenciar os serviços em relação aos prestados pelos concorrentes.

Kotler (2000) adverte, contudo, que as inovações no setor de serviços geralmente são facilmente copiadas. Entretanto, a introdução de inovações de forma permanente permite

a empresa obter uma série de vantagens competitivas temporárias em relação à concorrência, que acaba interferindo positivamente na preferência do consumidor que procura o melhor serviço.

Para Kotler (2000), a empresa pode diferenciar-se por meio da entrega dos serviços, dispondo de pessoas treinadas e qualificadas para executar estes serviços. Pode, ainda, ou criar um ambiente físico agradável para o cliente ou desenvolver um processo de entrega superior.

Em relação ao processo de entrega superior, McMillan e McGrath (1997) citam, como exemplo, a empresa Progressive Insurance, de Cleveland, que dispõe diariamente uma frota de automóveis nas estradas, para socorrer os seus veículos segurados que sofrem sinistros. Neste processo de entrega, esta empresa se diferencia dos seus concorrentes coletando todas as informações no momento da ocorrência do sinistro e efetuando o seu pagamento de forma instantânea. Este processo, além de deixar os clientes muito satisfeitos, inibe a incidência de fraudes.

Na opinião de Kotler (2000), uma empresa prestadora de serviços pode diferenciar-se por meio de uma imagem forte que possa ser valorizada pelos clientes. Porter cita o exemplo da American Express que fortaleceu a sua marca, criando uma imagem internacional de sucesso.

“....a imagem tem um impacto de filtro sobre o serviço experimentado. Uma imagem favorável realça a experiência; uma imagem desfavorável destrói essa mesma experiência”, Grönroos (1993:106).

#### **1.4.3 A diferenciação na oferta de produtos tangíveis (bens)**

Segundo Kotler (2000), as empresas podem diferenciar a sua oferta de produtos tangíveis, melhorando as seguintes dimensões do produto: forma, características,

desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo e design.

Kotler (2000) descreve estas dimensões da seguinte maneira:

a) forma

São aspectos relacionados a tamanho, formato ou estrutura física. Um produto como a aspirina, por exemplo, pode ser diferenciado por sua posologia, formato, invólucro, etc.

b) características

São aspectos que complementam as funcionalidades básicas de um produto. Assim, valendo-se de uma versão básica de um produto, a empresa pode criar versões adicionais ao acrescentar características extras. Uma montadora de automóveis, pode, por exemplo, oferecer características opcionais, como air bags, vidros elétricos, etc.

c) qualidade de desempenho

Corresponde aos níveis de desempenho (baixo, médio, alto e superior) pelos quais as características básicas do produto operam. As empresas devem desenvolver um nível de desempenho adequado ao mercado alvo e equiparado aos níveis de desempenho da concorrência.

d) qualidade de conformidade

É o grau pelo qual todas as unidades produzidas dos produtos são idênticas e atendem às especificações-alvo prometidas. Os compradores em sua maioria esperam produtos que tenham qualidade de conformidade alta.

e) durabilidade

Corresponde à mensuração do tempo de duração previsto para o produto. Para a maioria dos compradores a durabilidade é uma das características mais importantes do produto.

f) confiabilidade

É a garantia que o produto não apresentará defeitos dentro de um determinado período de tempo.

g) facilidade de conserto

É uma medida relacionada à atenção e rapidez no conserto de um produto.

h) estilo

É a forma como o comprador percebe e sente o produto. Um estilo forte não necessariamente promete um alto desempenho. Em alguns produtos, em particular os alimentícios, a embalagem influencia substancialmente o seu estilo.

i) design

São todas as características que afetam a aparência e as funcionalidades de um produto. Do ponto de vista do cliente, um bom design seria agradável de ser visto e fácil de abrir, instalar, usar, consertar e descartar.

Kotler (2000) afirma, contudo, que nem todos os produtos podem ser facilmente diferenciados em suas características físicas. Para Kotler os produtos tangíveis possuem diferentes níveis de potencialidade para diferenciação. Em um extremo do mercado existem produtos altamente padronizados (frango, aço, etc.) que permitem pouca diferenciação. Em outro extremo, o mercado atua com produtos capazes de alta diferenciação (tais como

automóveis, móveis, edifícios comerciais, etc.), que permitem que a empresa vendedora crie muitas alternativas de design, estilo, etc.

Abell (1995) ratifica a abordagem de Kotler em relação às limitações na diferenciação de produtos commodities:

“Em algumas empresas, as oportunidades para se melhorar o produto propriamente dito parecem ser abundantes, enquanto que em outras, que atuam com “commodities”, estas oportunidades parecem ser relativamente poucas e bastante espaçadas” (Abell, 1995: 27).

Abell (1995) inclui, ainda, uma outra limitação no processo de aperfeiçoamento de produtos, ao afirmar que as melhorias nos estágios mais maduros do ciclo de vida de quase todos os produtos são cada vez mais difíceis, na medida em que as inovações são mais lentas e os produtos se tornam cada vez mais padronizados.

Neste contexto, em que algumas empresas se deparam com limitações para diferenciação do produto propriamente dito, Kotler (2000) propõe outras alternativas para as empresas que atuam com produtos tangíveis, conforme relacionadas a seguir:

- a) serviços complementares aos produtos;
- b) funcionários capacitados;
- c) canais eficientes de distribuição;
- d) imagem positiva da empresa/marca na mente dos consumidores.

Kotler (2000) e outros autores descrevem estas alternativas, da seguinte forma:

### **Serviços complementares aos produtos**

Para Kotler (2000), os principais itens de diferenciação nos serviços complementares aos produtos são: facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do

consumidor, consultoria ao consumidor, manutenção e conserto e alguns outros. Kotler explica estes diferenciais de serviços, da seguinte forma:

- facilidade de Pedido

Refere-se às vantagens oferecidas ao cliente para efetuar pedidos

- entrega

Está intimamente relacionado à rapidez, precisão e cuidados no processo de entrega dos produtos

- instalação

Corresponde ao trabalho que deve ser realizado para dispor o produto em funcionamento no local previsto.

- treinamento ao cliente

Consiste no treinamento dos funcionários do cliente para utilizar o equipamento de forma mais eficiente.

- serviços de consultoria ao consumidor

Corresponde a todo o processo de orientação e disponibilização de dados e sistemas de informações para o cliente.

- manutenção e conserto

Está relacionado à qualidade dos serviços de reparos disponíveis aos compradores dos produtos da empresa.

- serviços diversos

Corresponde a outras formas de ampliar o valor dos serviços oferecidos: podendo ser representados por uma melhor garantia ou melhor contrato de manutenção ou por programas de premiação.

Outros autores também defendem a importância de incorporar serviços aos produtos tangíveis.

Tranjam (1999), por exemplo, faz a seguinte afirmação: “Com a tendência de homogeneização dos produtos, a diferenciação dos serviços vem sendo a alternativa que muitas empresas têm encontrado para concorrer no mercado”.

Para Tranjam (1999), os serviços complementares aos produtos ficaram muito fortalecidos nos últimos anos, envolvendo desde a entrega de refeição em domicílio, serviços pós-venda, centrais de atendimento para suporte ao cliente, etc.

Tranjam (1999) afirma, ainda, que nos dias atuais a diferenciação nos negócios tem sido viabilizada muito mais em virtude dos serviços complementares aos produtos do que pelos diferenciais dos próprios produtos.

Esta abordagem também é defendida por Mckenna (1999) que afirma que os consumidores estão cada vez mais procurando características intangíveis nos produtos, sobretudo as relacionadas aos serviços. Para atender estas necessidades, as empresas devem estruturar os seus serviços complementares aos produtos de forma que garantam informação, garantia e conforto ao cliente.

## **Funcionários capacitados**

Em uma era em que os produtos e serviços complementares podem ser facilmente copiados pelos concorrentes, é fundamental que a empresa mantenha uma equipe de profissionais integrados e bem treinados, com o objetivo de oferecer um tratamento singular e com valor elevado a seus clientes (Kotler: 2000).

Esta posição também é defendida por Tranjam (1999) que afirma que para sustentar uma diferenciação na base de serviços, é necessário que haja uma competência interna, ou seja a existência de um conjunto de conhecimentos e habilidades das pessoas nas empresas. Com base nestas competências e numa tecnologia de trabalho em equipe bem desenvolvida, é possível tirar o máximo proveito da criatividade dos colaboradores da empresa, com a finalidade de desenvolver um alto padrão de atendimento ao cliente.

## **Canais de distribuição**

Kotler (2000) afirma que a forma como a empresa projeta e dispõe os canais de distribuição dos seus produtos pode constituir-se um diferencial competitivo importante.

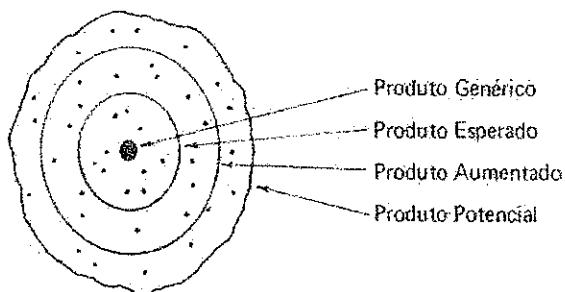
## **Imagen da empresa**

A percepção de valor dos produtos não está associada somente às suas características físicas. A forma como a empresa posiciona a sua imagem, em termos de símbolos, comunicação, etc. interfere na diferenciação competitiva (Kotler: 2000).

Kotler (2000) cita, por exemplo, o caso da marca de cigarro “Marlboro”, que, apesar de estar vinculada a um produto “commodity”, consegue - em razão da sua imagem estar em sintonia com muitos fumantes – obter uma grande participação no mercado mundial de cigarros.

#### 1.4.4 A diferenciação por meio de um pacote de valor

Para atender as necessidades crescentes do cliente e estabelecer uma oferta diferenciada perante os concorrentes, Levitt (1990) afirma que as empresas devem planejar a oferta dos seus produtos, por meio de um pacote de valor, que engloba 4 (quatro) níveis distintos (vide figura 1.4).



**Figura 1.4:** O Conceito total de produto

Fonte: Levitt, Theodore. A imaginação de marketing. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

O nível mais fundamental é o “produto genérico”. A partir daí, cada nível seguinte acrescenta mais valor para o cliente.

#### Produto genérico (ou básico)

“O produto genérico é a “coisa” substantiva, rudimentar, sem a qual não existe a oportunidade de entrar no jogo de participação de mercado. Para o produtor de aço é o aço em si. No caso de um banco são os fundos para empréstimos. Para um corretor de imóveis são as propriedades para vender”, declara Levitt (1990:91).

Kotler (2000) adaptou o modelo de Levitt, acrescentando no primeiro nível o benefício central. Para Kotler, o benefício central representa o serviço ou benefício que o

cliente está realmente comprando. “Um hóspede de hotel está comprando ‘descanso e pernoite”, exemplifica Kotler (2000:416).

No 2º nível (produto genérico), Kotler (2000) afirma que a empresa precisa transformar o benefício núcleo em um produto básico. Assim, o hotel deve oferecer a seus clientes: cama, banheiro, mesa e outros itens básicos.

### **Produto Esperado**

Este nível de produto deve representar as expectativas mínimas dos clientes, que excedem o produto genérico em si.

Por meio do produto esperado, a empresa deve atender a um conjunto de atributos e condições que os clientes, normalmente, esperam e concordam quando compram esse produto.

“É preciso que o benzeno não tenha simplesmente o “preço certo”; também precisa ter entrega “certa”, que pode referir-se, a quantidades e programas para localizações específicas, em quantidades variáveis e em ocasiões específicas. As condições de pagamento têm de ser “certas”. Dependendo do cliente, o apoio ou auxílio técnico tem de ser certo.”, exemplifica Levitt (1990:92).

### **Produto Ampliado (ou aumentado)**

Neste nível, a empresa dispõe um produto que excede as expectativas do cliente, afirma Levitt (1990).

“O produto ampliado fornece benefícios adicionais que a pesquisa mostra que são valorizados pelos consumidores, tais como instalação e treinamento”, complementa Nickels e Wood (1999: 165).

Kotler (1999) afirma que nos dias atuais a concorrência está mais presente no nível do produto ampliado.

Kotler (1999) adverte, ainda, que as empresas devem observar algumas condições na formulação de estratégias para o produto ampliado.

Normalmente, cada ampliação do produto gera custos adicionais para a empresa. Neste sentido é preciso se certificar se o cliente está disposto a pagar o suficiente para cobrir o custo extra.

Um segundo fator é que o produto ampliado torna-se, em breve, um produto desejado, em razão do aumento do grau de exigência do cliente.

E finalmente, na medida em que a empresa aumenta o custo do seu produto ampliado, alguns concorrentes podem reverter a situação colocando à disposição produtos simples, sem benefícios adicionais a um custo menor.

## **Produto Potencial**

Levitt (1990) compara a diferença entre os produtos aumentado e potencial:

“O “produto potencial” consiste em tudo potencialmente viável e capaz de atrair e manter clientes. Enquanto o “produto aumentado” significa tudo o que foi ou está sendo feito, o “produto potencial” refere-se ao que resta ser feito, isto é, o que for possível” (Levitt, 1990:96).

Para Kotler (2000), é neste nível que as empresas buscam de forma agressiva por novas alternativas de satisfazer os seus clientes e distinguir as suas ofertas. Este nível abrange todas as modificações que o produto deve sofrer no futuro. A proposta de “encantamento” do cliente se dá por meio do produto potencial.

Para Nickels e Wood (1999), as empresas devem se diferenciar dos seus concorrentes e construir relacionamentos de longo prazo com os seus clientes, mediante a oferta de produtos que excedam o produto básico. Assim, esta oferta deve estar focada em pacotes de valor diferenciados que excedam as expectativas dos consumidores.

A abordagem de produto potencial de Levitt (1990) trouxe uma grande contribuição para a diferenciação de produtos, especialmente nos dias atuais em que as necessidades dos clientes são cada vez mais dinâmicas.

#### 1.4.5 A diferenciação com enfoque no cliente

Como alternativa para solucionar as limitações na diferenciação de produtos (bens e serviços) homogeneizados, Abell (1995) propõe uma abordagem de diferenciação de produtos voltada para o cliente.

Por meio desta abordagem, Abell (1995) afirma que é possível aumentar a satisfação dos clientes e criar diferenciais competitivos, mediante uma outra perspectiva mais promissora: orientar as inovações para as funções que o produto oferece ao cliente e os benefícios que são, ou que devem ser, desejados.

“Esta abordagem orientada para o cliente é bem ilustrada pelo antigo adágio que diz “o cliente não quer uma broca de um quarto de polegada e sim um furo desta medida” Em vez de pensarmos em como melhorar nossa broca, isto pode nos levar a pensar em maneiras de conseguirmos furos melhores. Podemos ir ainda mais longe e perguntar porque o cliente precisa de um furo de um quarto de polegada. Será para prender dois pedaços de metal? Se for isto, podemos encontrar uma solução alternativa para este problema mais amplo?”, exemplifica Abell (1995:29).

A essência da abordagem de Abell (1995) se aproxima do conceito de “miopia de marketing” proposto por Levitt (1960), em que este autor adverte que as empresas precisam

definir seu negócio não em termos de produtos específicos, mas em termos de necessidades do cliente.

Neste contexto, Abell (1995) afirma que as diversas possibilidades de aumentar o grau de satisfação do cliente, por meio dos produtos e serviços, podem ser implementadas mediante dois enfoques distintos: Primeiro, pode-se encontrar melhores meios para desempenhar funções existentes para os produtos ou serviços ofertados. Segundo, as funções desempenhadas pelos produtos ou serviços podem ser redefinidas.

Abell (1995) afirma, ainda:

“..... a empresa pode “ajudar o cliente através do processo de compra, levar o produto para o cliente no tempo e no local certos, com um adequado grau de certeza de que ele comprou aquilo que precisava, com garantia de que o produto fará o que se espera que faça, suprindo os serviços que sejam necessários antes, durante e depois da venda, conseguir financiamento, mantendo um contexto agradável no local dentro do qual o produto é comprado e/ou usado – e tudo isto a um preço atraente....”, Abell (1995:33).

Levitt (1990) também associa o conceito de produto à capacidade de gerar satisfação ao cliente.

“Para o comprador potencial, o produto é um aglomerado complexo de satisfações de valor (...). Os clientes atribuem ao produto um valor proporcional à capacidade que parece ter de ajudá-los a resolver seus problemas” (Levitt, 1990:89).

Levitt (1990) complementa: “somente o comprador ou usuário pode atribuir valor, porque este reside apenas nos benefícios que ele quer ou recebe” (Levitt:1990: 89-90).

Porter (1989) incorpora ao conceito de valor as variáveis custo e benefício. Para Porter (1989), uma empresa cria valor para um comprador por meio de dois mecanismos: reduzindo o custo do comprador e/ou elevando o desempenho do comprador.

A essência deste conceito de valor é reafirmada por diversos autores: Kotler (2000), Nickels e Wood (1999), Lovelock (1995) e Tranjam (1999).

Para estes autores, valor para o consumidor corresponde à diferença entre os benefícios percebidos e o custo total para aquisição do bem.

Segundo Kotler (2000) e Lovelock (1995), o custo para o consumidor não inclui somente valores monetários, mas também custos relacionados ao tempo e esforços depreendidos para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto e serviço.

Tranjam (1999) também afirma que os custos para o consumidor não são somente os financeiros. “São também os custos da ocupação indevida do tempo do cliente, dos aborrecimentos causados, da humilhação moral, dentre outros”, afirma Tranjam (1999:187).

Para estes autores (Porter, Nickels & Wood, Kotler, Tranjam e Lovelock), os benefícios percebidos são tudo aquilo que os clientes recebem e percebem que irá atender a um desejo ou necessidade.

Kotler (2000) relaciona os aspectos que podem interferir nos benefícios percebidos: aumento dos benefícios relacionados aos produtos e serviços, atenção dos funcionários e imagem da marca.

Kotler (2000) e Nickels & Wood (1999) afirmam que a empresa pode fornecer mais valor para o consumidor ampliando os benefícios percebidos (agregando novas características positivas aos produtos, por exemplo) ou diminuindo o preço percebido (simplificando os processos em que o cliente interage ou absorvendo algum risco de problemas na utilização do produto, por exemplo).

Para Tranjam (1999), o grande desafio das empresas é criar um processo de valor para o cliente, de forma que ele perceba que os benefícios obtidos são superiores aos custos;

e que, pela sua fidelização, volte a comprar sempre, não fuja para a concorrência e indique a empresa para outros consumidores.

Kotler (2000) defende que os clientes geralmente procuram maximizar o valor, respeitando os limites impostos pelos custos de procura e por suas limitações em termos de conhecimento, mobilidade e recursos financeiros.

Assim, se o desempenho não for adequado, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará encantado com a empresa (Kotler: 2000).

Para criar valor para o cliente e obter vantagem competitiva, Porter (1989) propõe uma análise detalhada do negócio da empresa, utilizando a sua “cadeia de valor”.

Segundo Porter (1989), a cadeia de valor é uma ferramenta para avaliar os custos, desempenho e a integração de todas as atividades relevantes que interferem na oferta de produtos e serviços para o cliente.

Porter (1989) afirma que os custos, o desempenho e o nível de coordenação destas atividades devem ser mapeados e comparados com os da concorrência. E o resultado desta análise deve orientar a empresa na escolha da melhor estratégia competitiva a ser adotada.

Kotler (2000) sugere que a análise da cadeia de valor da empresa ultrapasse a sua fronteira, abrangendo, também, a cadeia de valor dos seus fornecedores, distribuidores e clientes.

Para Kotler (2000), a empresa deve criar parceria com seus fornecedores e distribuidores, com a finalidade de criar uma rede de entrega de valor superior.

#### 1.4.6 A diferenciação por meio da qualidade

As empresas que ofertam serviços podem se diferenciar e obter uma vantagem competitiva por meio de um serviço com qualidade superior ao dos concorrentes, superando, assim, as expectativas de seus clientes (Kotler:2000).

As expectativas são criadas segundo experiências anteriores dos clientes, pelas informações de amigos e parentes e pela propaganda, Kotler (2000) e Grönroos (1993).

Em virtude da natureza intangível dos serviços, as atividades de comunicação com o mercado e a comunicação “boca a boca” podem influenciar o cliente sobre a sua percepção da qualidade dos serviços, Grönroos (1993).

“A probabilidade de satisfação e repetição de compra depende da oferta atender ou não a essa expectativa de valor”, afirma Kotler (2000:56).

Após receber o serviço, os clientes compararão o serviço percebido com o serviço esperado. Caso o serviço percebido não atenda as expectativas em relação ao serviço esperado, os clientes ficarão insatisfeitos, com grandes possibilidades de não efetuar uma nova compra com o fornecedor. Caso o serviço percebido atenda ou supere as expectativas, os clientes ficarão muitos satisfeitos e com inclinação de comprar novamente com o fornecedor. (Kotler: 2000).

Levitt (1990) e Normann (1993) concordam que a empresa deve procurar atender as expectativas dos seus clientes; contudo, advertem que, quando um bom serviço é prestado normalmente, os consumidores o aceitam sem grandes reações. Entretanto, quando o serviço é prestado abaixo das expectativas, o fato é, logo, registrado na mente dos consumidores que reagem imediatamente contra ele. Os consumidores somente se dão conta do serviço, quando ocorre uma falha ou insatisfação. Isto torna o cliente muito vulnerável aos apelos dos demais consumidores.

“Quando um cliente potencial de seguro é intensamente cortejado e finalmente aceita o casamento, o silêncio e a desatenção subsequentes podem decepcioná-lo. A maioria dos clientes raramente se recorda por muito tempo da espécie de pacote de seguros de vida que adquiriu, geralmente esquecendo-se também tanto do nome da seguradora como do corretor. Ser lembrado um ano mais tarde através da cobrança do prêmio compara-se à diferença entre as atenções amorosas do namoro e os longos e frios silêncios do casamento”, afirma Levitt (1990:115).

Para contornar este problema, Levitt (1990) sugere que as empresas se comuniquem de forma constante com os clientes consumidores dos seus produtos intangíveis, a fim de manter na mente destes clientes a imagem da empresa e a percepção de valor do produto que lhe foi entregue.

Em muitas situações o produto intangível (ou serviço ofertado) acaba não tendo o reconhecimento que merece, passando a ser visto como um benefício como outro qualquer. E até nos casos em que o cliente identifica e valoriza o produto, ele precisa ser enfatizado para ser lembrado, Cobra (2000).

Grönroos (1993) aborda com mais profundidade a questão da qualidade nos serviços, enfatizando as seguintes questões:

- a) a qualidade é aquilo que os clientes percebem e não o que foi determinado pela gerência;
- b) a qualidade não pode ser separada do processo de produção e entrega;
- c) a qualidade é produzida localmente nas diversas interações comprador-vendedor;
- d) à medida que a qualidade é criada e produzida nas interações comprador-vendedor, um grande número de empregados acaba se envolvendo na produção e oferta da qualidade;
- e) toda a organização deve monitorar a qualidade, já que ela é produzida por um grande número de funcionários e funcionalidades dentro da organização;

- f) o marketing externo deve estar integrado com a gestão da qualidade, de forma a não criar para o cliente expectativas que não possam ser cumpridas.

A excelência na qualidade dos serviços para Kotler (2000) pode ser alcançada pelas empresas, à medida que sejam observados as seguintes políticas: concepção estratégica, comprometimento da alta gerência, padrões rigorosos, sistemas de monitoramento do desempenho dos serviços, atendimento às reclamações dos clientes e ênfase na satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes.

Kotler (2000) descreve estas regras da seguinte forma:

### **Concepção estratégica e compromisso da alta gerência**

As maiores empresas de serviços priorizam os seus clientes e desenvolvem uma estratégia específica para atender as suas necessidades. A alta gerência não se interessa apenas pelos resultados financeiros, mas também pelo nível de desempenho de seus serviços.

### **Padrões rigorosos e sistemas de monitoramento do desempenho**

Os melhores prestadores de serviços estabelecem padrões muitos rígidos em relação à qualidade dos seus serviços. Além disso, procuram avaliar de forma contínua o seu desempenho e de seus concorrentes. Estas avaliações são efetuadas de diversas formas, tais como: comparar o desempenho com a da concorrência, pesquisa de mercado com os clientes, falsos compradores, equipes de avaliação de serviços, processos para sugestões e reclamações, etc.

### **Atendimento às reclamações dos clientes**

Os clientes que efetuam reclamações e têm o seu problema resolvido, geralmente acabam solicitando novas compras à empresa e divulgando para amigos e parentes a experiência positiva obtida. Por outro lado, um cliente insatisfeito com a empresa, por não ter

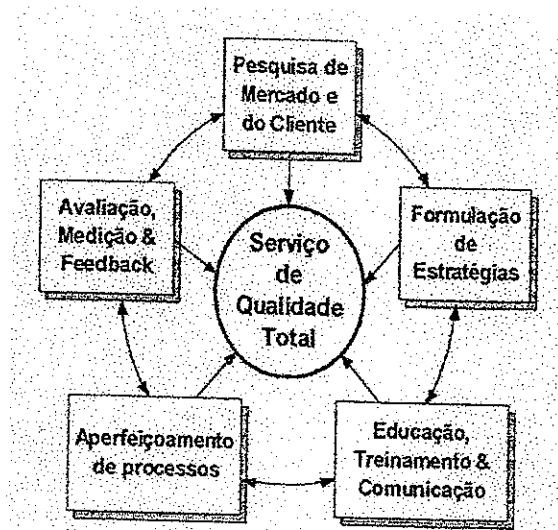
solucionado o seu problema a contento, divulga de forma negativa os serviços prestados pela empresa e, geralmente, procura outro fornecedor em futuras compras.

### **Satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes**

As empresas de serviços que procuram a excelência na qualidade, se preocupam tanto com a satisfação dos seus funcionários quanto dos seus clientes. Neste contexto, a empresa procura sempre avaliar a satisfação dos seus funcionários e recompensar os que tiverem bons desempenhos.

Albrecht (1993) defende a excelência na qualidade, por meio de um conjunto de atividades inter-relacionadas, denominadas Modelo de Valor do Cliente.

Este Modelo de Valor do Cliente, conforme demonstrado na figura 1.5, possibilita a definição das metas prioritárias para o aperfeiçoamento da qualidade do serviço.



### 1.5: Modelo de valor do cliente

Fonte: Albrecht, Karl. A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1993.

## 1.5 Outros Aspectos Relacionados à Diferenciação

### 1.5.1 Segmentação de mercado

Para McKenna (1999), a empresa pode, também, se diferenciar e obter vantagem competitiva para seus produtos focando segmentos específicos de mercado. A empresa que foca um determinado segmento para seu produto possui uma concorrência menor e, em razão disso, tem mais possibilidade de assumir a liderança de mercado. Além disso, quando a empresa direciona esforços para um determinado segmento, pode entender e satisfazer melhor as necessidades dos consumidores deste segmento de mercado.

Rocha e Christensen (1995) citam Smith (1956) como o primeiro autor a abordar o conceito de segmentação:

“A segmentação se baseia em desdobramentos do lado da demanda e representa um ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing às exigências do consumidor ou usuário” (Smith, apud Rocha e Christensen, 1999: 35).

Para Rocha e Christensen (1999), já que o mercado não funciona de forma homogênea, é necessário segmentá-lo. Cada vez mais os consumidores procuram produtos que possam atender de forma mais precisa e direta os seus desejos e necessidades.

Segundo Kotler (2000), as empresas que segmentam os seus mercados reconhecem que os consumidores são diferentes em termos de necessidades, hábitos e poder de compra.

Kotler (2000) afirma que a segmentação de mercado gera vários benefícios para as empresas:

- a) a empresa tem a possibilidade de enfrentar um número menor de concorrentes para o segmento escolhido;
- b) a oferta do produto em termos de benefícios e custo pode ser mais ajustada ao público alvo;
- c) a escolha dos canais de distribuição e divulgação dos produtos se torna muito mais fácil de ser realizada.

Em razão das constantes mudanças no ambiente político, social, legal e econômico, Rocha e Christensen (1999) advertem, ainda, que a segmentação deve ser encarada como um processo dinâmico, criando-se, sempre que necessário, novas formas de atender as necessidades e exigências do mercado. As mudanças no comportamento do consumidor e as ações da concorrência são fatores primordiais que podem acarretar mudanças significativas no tamanho de um determinado segmento.

### **1.5.2 Personalização da oferta**

Uma outra forma de atuar no mercado de forma diferenciada é por meio da personalização do seu pacote de ofertas/comunicações a cada consumidor individual. (Kotler: 2000).

“Personalização significa ter um comportamento específico com relação a determinado cliente. Esse comportamento inclui o produto, a maneira de entregá-lo, a cobrança, a embalagem, a maneira de divulgá-lo, a maneira de educar os clientes a respeito dele e até serviços circundantes – você pode acrescentar novos serviços ao produto.” (Peppers, 1998: 12).

Para Peppers e Rogers (1996), a personalização do pacote de ofertas (ou marketing individualizado) pressupõe que a empresa esteja procurando vender para um único cliente, durante um longo período de tempo, um maior número de produtos possíveis.

Este conceito se contrapõe ao marketing de massa, pelo qual se oferta um único produto para o maior número possível de clientes..

Para Mckenna (1999), a tecnologia permite a personalização dos produtos. Por intermédio da tecnologia, os produtos podem ser adaptados às necessidades de cada cliente, que escolhe a versão que mais o atende.

As novas tecnologias permitem um retorno à fabricação de produtos e serviços sob medida para o consumidor, sem grande perda de tempo. A construção civil japonesa, por exemplo, projeta casas de acordo com a necessidades e condições do consumidor. Neste exemplo, o comprador e o vendedor, utilizando um computador com recursos de CAD/CAM, projetam exatamente a casa desejada pelo cliente, em termos de espaço e preço, (Kotler: 1997).

### **1.5.3 Posicionamento do produto**

Nem todas as diferenças de produtos são tão significativas e diferenciadoras. Assim, a empresa deve selecionar bem as formas que irá se diferenciar dos seus concorrentes. Vale a pena estabelecer uma diferença, à medida que ela satisfaça aos seguintes critérios:

#### importância

A diferença oferece um benefício altamente valorizado para um número suficiente de compradores.

#### destaque

Quando a diferença não é oferecida pelos concorrentes, ela pode ser oferecida pela empresa de maneira mais distintiva.

#### superioridade

A diferença é superior a outras maneiras de obter o mesmo benefício.

#### exclusividade

Os concorrentes não conseguem copiar tão facilmente a diferença.

acessibilidade

O comprador dispõe de dinheiro para pagar pela diferença.

rentabilidade

A empresa constatará que é rentável introduzir a diferença, (Kotler: 2000).

Após selecionar as diferenças que realmente são significativas a empresa deve se posicionar perante o seu mercado alvo, ou seja, criar ações de comunicação de forma que o produto e a imagem da empresa ocupem uma posição diferenciada e positiva na mente dos seus consumidores, defende Kotler (2000).

Trout e Rivkin (1996) prestaram uma contribuição muito esclarecedora sobre o conceito e a importância do posicionamento:

“Posicionar-se é simplesmente se concentrar em uma idéia – ou mesmo em uma palavra – que defina a empresa na mente dos consumidores. Ter uma forte identificação de marca dá a uma empresa uma imensa vantagem” (Trout e Rivkin, 1996:55).

Para Trout e Rivkin (1996), o posicionamento não representa aquilo que a empresa faz ao produto e sim à mente do consumidor.

Trout e Rivkin (1996) destacam a importância da empresa compreender a mente do consumidor – em termos de recebimento, armazenamento ou recusa de informações – para criar uma boa estratégia de posicionamento.

Levitt (1980) enfatiza a força do mercado no processo de posicionamento do produto, afirmando que as condições econômicas, concorrência, necessidades dos clientes, estratégias empresariais e outros fatores podem determinar a definição do posicionamento do produto.

McKenna (1999) também destaca a influência do mercado no processo de posicionamento, quando afirma que as empresas precisam trabalhar junto com o mercado para posicionar os seus produtos. Para McKenna (1999), antes de posicionar o produto é importante entender as atitudes, comportamento, gostos, preconceitos e aversões do consumidor.

#### **1.5.4 Marketing de relacionamento**

Muitos autores afirmam que as empresas podem reter os seus clientes e garantir a sua lealdade, substituindo o marketing de transação – cujo objetivo maior é o resultado imediato da venda - pelo marketing de relacionamento, pelo qual se procura um compromisso em longo prazo entre a empresa e o cliente.

Para Kotler (2000) e Nickels e Wood (1999), por exemplo, o Marketing de relacionamento é a construção de relações mutuamente benéficas de longo prazo envolvendo a empresa e seus clientes e outros grupos de interesse.

As empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos em longo prazo com consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores. Realizam isso prometendo e entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos às outras partes no decorrer do tempo, Kotler (2000).

Berry e Parasuraman (1991) propõem três níveis de relacionamento com os clientes:

No 1º. nível, o relacionamento é orientado para o acréscimo de benefícios financeiros. Neste nível, é oferecido ao cliente incentivo financeiro, com o objetivo de obter a sua fidelidade. Estes incentivos são focados para programas de descontos e premiação para consumidores habituais.

No 2º nível, o relacionamento se sustenta por meio de acréscimos de benefícios sociais. Neste nível, o relacionamento está orientado para prestar um atendimento único e

personalizado para o cliente. Neste nível, o cliente recebe, também, mais atenção em termos de treinamento, comunicação personalizada e eventos de confraternização.

No 3º. nível, o relacionamento está focado no acréscimo de vínculos estruturais. Assim a sustentação deste relacionamento se baseia em criar soluções estruturais para resolver problemas dos clientes. Assim, a empresa pode oferecer aos clientes equipamentos especiais para ajudá-los em suas operações com a empresa, programas de computador, pesquisa de marketing, entre outros benefícios.

Berry (1995) aponta os principais benefícios do marketing do relacionamento para a empresa e para o cliente:

- a) a empresa se beneficia com a melhor satisfação e lealdade do cliente, produtos de melhor qualidade e maior lucratividade;
- b) o cliente se beneficia por receber serviços adaptados às suas necessidades, facilidades na solução de eventuais problemas de compra.

“A estratégia de Marketing de Relacionamento, dessa forma, possibilita a oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente”, complementam Ribeiro, Grisi e Saliby (1999).

### **1.5.5 Tecnologia da informação**

Segundo Porter (1999), a tecnologia da informação está influenciando, substancialmente, o processo competitivo e as atividades de entrega de valor para os consumidores (cadeia de valor).

No contexto da competição, a tecnologia da informação interfere de três modos distintos:

- a) possibilita a empresa superar o desempenho dos concorrentes;

- b) facilita a criação de novos negócios
- c) muda a estrutura do setor e consequentemente as regras da competição.

Em relação à cadeia de valor, Porter (1999) afirma que as empresas estão utilizando a tecnologia de informação não somente para automatizar atividades burocráticas e repetitivas, mas também para desempenhar funções de otimização e controle, e atividades executivas que requerem algum grau de julgamento.

Porter (1999) cita o exemplo da General Electric, que utiliza um banco de dados para obter a experiência e o conhecimento de seus engenheiros de manutenção, e mediante estas informações melhorar o processo de atendimento aos clientes por telefone.

Para Porter (1999), a tecnologia de informação permite também uma melhor conexão das atividades da cadeia de valor, proporcionando processos mais ágeis e integrados entre a empresa e o consumidor.

Mckenna (1999) também aborda a importância da tecnologia da informação na conexão da empresa com o cliente, ao afirmar: "A tecnologia permite que a informação flua bilateralmente entre o cliente e a empresa." (Mckenna, 1999: 18).

A conexão bilateral cria um ciclo de feedback que integra o cliente à empresa; facilitando, assim, o diálogo e permitindo uma melhor adaptação dos produtos e serviços às necessidades dos clientes, afirma Mckenna (1999).

Para Porter (1999), a tecnologia de informação afeta drasticamente a capacidade de diferenciação das empresas, pois permite:

- a) criar produtos e serviços adaptados;
- b) melhorar o produto, pela inserção de sistemas ou informações que possam ter utilidade para o comprador.

Para ilustrar este conceito, Porter (1999:100) cita a empresa American Express que utilizou a tecnologia da informação para diferenciar os seus serviços, oferecendo para os seus clientes corporativos um sistema que possibilita: a pesquisa de tarifas mais baratas, rastrear as despesas de viagens de cada funcionário e emitir relatórios gerenciais sobre as viagens realizadas.

Mckenna (1999) também aborda a importância da tecnologia de informação na adaptação dos serviços do consumidor. Por meio da tecnologia de informação, a empresa pode diferenciar os seus produtos e serviços colocando à disposição do consumidor a simulação de uma ampla variedade de design do produto a ser adquirido , permitindo a escolha com mais comodidade.

Para diversos autores, a partir do nascimento da internet, a tecnologia da informação está influenciando de forma radical o processo de troca entre as empresas e os consumidores. O consumidor, em virtude da maior facilidade de acesso a múltiplas ofertas - sem intermediação, e no plano mundial - passou a ter um papel mais fortalecido em sua relação com os fornecedores dos produtos e serviços.

Para Mckenna (2000), por exemplo, com o advento da internet o consumidor assume uma atitude mais ativa e crítica em relação às ofertas de produtos e serviços, tornando-o mais propenso a mudanças de marcas.

De acordo com Richers (2000), a internet está transformando o mercado, à medida que proporciona para o consumidor uma grande variedade de informações e ofertas mais acessíveis, tornando-o assim mais poderoso no seu processo de troca com as empresas.

Para Porter (2000), esta abundância de informações e ofertas proporciona ao comprador o controle do processo de troca. As empresas são mantidas a distância até que o cliente as convoque para efetuar a negociação.

## CAPÍTULO 2

### METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo descreveremos os principais fatores que nortearam a pesquisa de campo, compreendendo o tipo de pesquisa, a população, amostra e sujeito da pesquisa, o método de pesquisa de campo, as variáveis e escalas a serem utilizadas, a validação do instrumento de pesquisa e os pontos fortes e fracos deste instrumento

#### 2.1 Tipo de Pesquisa

Gil (1999) classifica as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Para Gil (1999), a pesquisa tem por objetivo obter maior familiaridade com o problema a ser estudado, a fim de aprimorar idéias ou validar intuições.

A pesquisa exploratória é mais adequada para os passos iniciais da investigação, quando a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador é insuficiente ou nula (Mattar: 1997).

As pesquisas descritivas têm como finalidade descrever as características de um fenômeno ou de uma população (distribuição por idade, sexo, escolaridade, etc.). Estas pesquisas são orientadas também para levantar as condições de vida, opiniões, atitudes e crenças de uma população. Algumas pesquisas descritivas também podem ser utilizadas para estabelecer relações entre as variáveis ou, até mesmo, identificar a natureza desta relação (Gil, 1999).

A pesquisa descritiva procura identificar a freqüência em que ocorre um determinado fenômeno, assim como a sua natureza, características, causas, relações e interligação com outros fenômenos (Barros e Lehfeld: 2000).

Mattar (1997) afirma que, ao contrário da pesquisa exploratória, as indagações da pesquisa descritivas devem ser formuladas após um profundo conhecimento do problema a ser estudado. “O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem e (ou) o que deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo” (Mattar, 1997:85).

Em relação às pesquisas explicativas, Gil (1999) afirma que essas pesquisas visam aprofundar o conhecimento da realidade, com a missão de identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Ao contrário da pesquisa descritiva que procura tomar conhecimento do que e da intensidade do que está ocorrendo, a pesquisa explicativa<sup>3</sup> procura identificar, também, as causas dessas ocorrências. Nesse contexto, o resultado da pesquisa explicativa possibilita interagir no fenômeno e tomar decisões corretas e melhores (Mattar:1997).

A pesquisa escolhida para esta dissertação é do tipo exploratória, pela qual pretende-se obter maior familiaridade sobre o problema a ser estudado e criar algumas inferências sobre a amostra da pesquisa, sem pretensão, contudo, de criar qualquer tipo de generalização para a população teórica da pesquisa.

## **2.2 População, Amostra e Sujeito da Pesquisa**

Segundo Sellitz (1987a), uma população se constitui em um agregado de todos os casos relacionados a um conjunto de especificações predefinidas. .

Neste contexto, pode-se, por exemplo, definir populações como todos os sindicalistas de uma fábrica, todos os moradores de um bairro, todos os rapazes menores de 16 anos que vendem jornais em determinada região, etc.

Para Sellitz (1987), uma determinada população pode ser incluída em outra de maior abrangência. A população incluída é denominada estrato. Um estrato pode ser considerado como uma parcela ou segmento de uma determinada população.

Por outro lado, um único membro da população pode ser conceituado como elemento (ou objeto) da população. As pesquisas de campo normalmente procuram identificar como certas características destes elementos estão distribuídas em uma determinada população (Sellitz, 1987).

Para ilustrar este conceito, Babbie (1999) cita o exemplo de uma pesquisa de mercado sobre as preferências de consumo das marcas X e Y, em que cada consumidor entrevistado se constitui na unidade de análise (ou elemento da população). Assim, cada consumidor é descrito em termos da marca que prefere. As várias preferências são então consolidadas para descrever a preferência (em termos percentuais) dos consumidores em relação às duas marcas.

Barros e Lehfeld (2000) descrevem as dificuldades materiais de se fazer um levantamento com todos os integrantes do universo pesquisado e afirma a importância de se utilizar a amostragem para viabilização destes levantamentos.

“... nem sempre é possível obter as informações de todos os indivíduos ou elementos que compõem o universo ou a população que se deseja estudar. Outras vezes, o pesquisador não tem recursos e nem tempo para trabalhar com todos os elementos”, Barros e Lehfeld (2000:86).

---

<sup>3</sup> O termo utilizado por Mattar (1997) para descrever a pesquisa explicativa é “pesquisa causal”.

Na mesma linha de raciocínio, Babbie (1999) afirma que a distribuição de traços de uma determinada população pode ser inferida com base nas características identificadas em uma amostra cuidadosamente selecionada desta população.<sup>4</sup>

Para Mattar (1997), o processo de amostragem pode ser desenvolvido por meio de duas modalidades distintas: amostragem probabilística e amostragem não probabilística.

Segundo Mattar (1997), na amostragem probabilística cada indivíduo do universo pesquisado tem uma chance de ser selecionado para compor o processo de amostragem, resultando uma amostra representativa da população.

Barros e Lehfeld (2000) afirmam que a aplicação da amostragem probabilística se inicia relacionando todos os elementos constituintes da população e por meio do método de sorteio ou tabelas de números aleatórios, se possa selecionar ao acaso qualquer elemento para fazer parte da amostra.

Na amostragem não probabilística a seleção da população ocorre de acordo com o julgamento do pesquisador. Assim, nem todos os membros da população têm a mesma chance de serem selecionados, gerando, assim, uma amostra não representativa da população. Neste caso, os resultados não podem ser generalizados, afirmam Mattar (1997), Freitas, Oliveira, Saccò et al. 1 (2000) e Barros e Lehfeld (2000).

Nas pesquisas exploratórias, em que o pesquisador procura ganhar conhecimento sobre o assunto e não generalizar os resultados obtidos com uma determinada amostra, o pesquisador poderá optar por uma amostra não probabilística, sem maiores preocupações em utilizar uma amostra representativa que reflete precisamente a população em estudo, afirmam Mattar (1997) e Sellitz et al. (1987).

---

<sup>4</sup> Babbie conceitua este processo como “survey amostral”.

Uma outra razão apontada por Mattar (1997) para utilização de uma amostragem não probabilística está associada à não existência de outra alternativa viável, pois o total de componentes de uma população não está disponível para ser sorteado . Mattar cita o exemplo de uma amostra de 120 empresas, na qual apenas 55 estão dispostas a conceder entrevistas.

Nos questionários enviados por meio do correio, por exemplo, nem sempre é possível obter uma amostra probabilística, pois nem sempre é possível saber a quantidade de indivíduos que irão responder o questionário (Mattar: 1997).

Mattar (1997) afirma, também, que a indisponibilidade de tempo, recursos financeiros, materiais e humanos necessários para a realização de uma pesquisa com amostragem probabilística, poderá levar o pesquisador a decidir por uma das duas opções a seguir: não realizar a pesquisa ou realizar a pesquisa utilizando uma amostra não probabilística. Ao optar pela amostragem não probabilística, o pesquisador deverá estar ciente das limitações deste processo de amostragem – sobretudo em relação a seus resultados, que não podem ser generalizados.

Uma última razão apontada por Mattar (1997) para optar pela amostra não probabilística é que a amostragem probabilística, embora seja superior na teoria, na prática pode surgir algum problema de aplicação (normalmente referente à aplicação e resposta do questionário) que enfraqueça esta superioridade.

As amostras não probabilísticas, em razão de suas características e dimensões, trazem erros de amostragem que estão fora do controle do pesquisador. Assim, se o pesquisador tiver necessidade de manter um controle total das ocorrências de erros amostrais, deverá optar pela amostragem probabilística em sua pesquisa (Mattar: 1997).

O pesquisador poderá utilizar os resultados das pesquisas com amostras não probabilísticas para vários propósitos, tais como gerar hipóteses e/ou sugestões para outras pesquisas complementares de cunho descritivas ou conclusivas, que possam estudar o problema com maior profundidade (Mattar: 1997).

Mattar (1997) descreve três tipos de amostras não probabilísticas: por conveniência (ou acidentais), intencionais e por quotas.

Mattar (1997) e Freitas, Oliveira, Saccoll et al. (2000) afirmam que na amostragem por conveniência, os integrantes da amostra são, normalmente, escolhidos por estarem disponíveis no local e/ou momento em que a pesquisa estiver sendo realizada.

Selltiz et al. (1987) afirmam que na amostragem accidental, escolhe-se os casos que estão disponíveis, até que a amostra atinja um tamanho predeterminado.

Nas amostras por quotas o pesquisador pretende obter uma amostra que seja similar, em alguns aspectos, à população alvo da pesquisa (Mattar: 1997).

Ao optar por uma amostra intencional o pesquisador parte do pressuposto que com critérios e estratégias bem definidos podem ser escolhidos, com um bom nível de acerto, os casos a serem incluídos no processo de amostragem (Mattar: 1997).

Na presente pesquisa a população teórica do estudo, se constitui dos 510 clientes que contrataram seguros de automóveis da Real Seguros, por meio do CLUBCARD (vide mais detalhes no anexo II).

Com base nesta população teórica foi possível obter uma lista de 275 indivíduos para compor a população de trabalho (ou estrato da população). Esta lista é composta por todos os clientes do CLUBCARD que contrataram seguros de automóveis nos meses de maio a agosto de 2001.

Durante o período destinado à realização da pesquisa (15 a 30 de setembro de 2001) foram obtidas 105 entrevistas. Do restante da população de trabalho, não foi possível obter contato com 164 indivíduos e 6 se recusaram a responder.

Optou-se em utilizar esta amostra não probabilística (não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população teórica venha a fazer parte da amostra), em razão dos seguintes fatores:

- a) não foi possível obter uma lista completa da população teórica, para selecionar a amostra por meio de métodos probabilísticos;
- b) a pesquisa é do tipo exploratória, sem pretensão de criar qualquer tipo de generalização para a população teórica do estudo.

O sujeito da pesquisa se constitui de pessoas físicas de ambos os sexos, com idade entre 18 e 70 anos e com níveis diversos de instrução e de renda e com residência no Estado de São Paulo

### **2.3 Método de Pesquisa de Campo**

Barros e Lehfeld (2000) propõem diversas técnicas para a pesquisa de campo, tais como observação, entrevistas, questionários e estudo de caso. A escolha do instrumento de pesquisa depende do tipo de informação que se deseja obter ou do tipo de objeto de campo.

Freitas, Oliveira, Saccò et al. (2000) descrevem o método de pesquisa de survey como a obtenção de dados sobre características, ações, opiniões e atitudes de um determinado grupo de pessoas. Pelo método survey é possível gerar descrições quantitativas de uma população, utilizando, na maioria das vezes um questionário, com questões predeterminadas.

Para Gil (1999), a pesquisa de survey se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Neste enfoque, solicita-se informação de um grupo significativo de pessoas sobre um determinado problema estudado. Em seguida, mediante análise quantitativa, procura-se obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Gil (1999) afirma, ainda, que a pesquisa de survey é mais adequada para estudos descritivos que explicativos. Neste contexto, Gil (1999) sugere a pesquisa survey para estudos de opiniões, preferências, atitudes e comportamento do consumidor.

Babbie (1999) também defende que o método de pesquisa de survey é muito adequado nas pesquisas descritivas, em que se deseja descobrir a distribuição de certos traços e atributos em uma determinada população. O método survey, quando utilizado neste tipo de pesquisa, não se preocupa em descobrir por que a distribuição observada existe, e sim em descrevê-la.

Babbie (1999) cita alguns exemplos de pesquisas descritivas nos quais é aconselhado utilizar o método survey: apurar o percentual de uma população que provavelmente comprará um novo produto, descobrir a extensão do desemprego no país, identificar percentuais do eleitorado que votarão nos vários candidatos a presidência e verificar a distribuição das atitudes em relação à Guerra do Golfo.

Babbie (1999) afirma que a pesquisa de survey pode, ainda, ser classificada em dois tipos distintos: interseccional (ou transversal) e longitudinal. Para Babbie (1999), no survey interseccional os dados são coletados num certo momento, de uma amostra selecionada para descrever uma população maior na mesma ocasião.

Para Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999) o survey transversal normalmente é orientado para descrever, em termos econômicos, as características de um grande número de pessoas ou organizações. Entretanto, para estes autores este método não explica por que existe a correlação e tem dificuldade de eliminar todos os fatores externos que poderiam ter provocado a correlação observada.

Segundo Babbie (1999), no survey longitudinal os dados são coletados em tempos diferentes e relatam mudanças de descrições e explicações. Babbie (1999) sugere este método quando o objetivo da pesquisa for identificar mudanças no comportamento e atitudes do consumidor/empresa em relação a um determinado objeto de estudo.

Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999) afirmam que a vantagem do survey longitudinal é a possibilidade de produzir resultados significativos valendo-se de um número muito pequeno de casos, o que pode reduzir eventuais problemas de acesso às informações, em caso, por exemplo, de pesquisas em empresas. Como desvantagem, estes autores apontam que a aplicação do survey longitudinal é muito demorada e que a complexidade dos dados a serem obtidos exige qualificações elevadas de todos os pesquisadores envolvidos.

Em razão de a pesquisa ser orientada para analisar de forma quantitativa a preferência do consumidor, optou-se em utilizar o método survey, que segundo Babbie (1999) e Gil (1999) é o método mais adequado para pesquisas com estes objetivos.

A aplicação do método survey é muito útil para identificar a proporção e o perfil de elementos numa população específica que tenham determinadas características e comportamentos em relação à contratação de um seguro de automóveis.

Optou-se, também, em utilizar o modelo survey interseccional (ou transversal), em virtude de a pesquisa objetivar o levantamento das preferências dos respondentes em um certo momento de tempo.

A opção pelo método survey foi decorrente, ainda, dos seguintes fatores:

- a) possibilitar o agrupamento dos dados em tabelas de forma que viabilize a sua análise, por meio de valores medianos e outros instrumentos estatísticos;
- b) obter uma economia e rapidez, pois este método (survey) possibilita, mediante o uso de questionários padronizados, a obtenção de grandes quantidades de dados em curto espaço de tempo e a um custo razoavelmente baixo.

Para operacionalizar a pesquisa pelo método survey, foi utilizado um questionário com questões predefinidas. O questionário foi construído de forma a responder as principais questões de pesquisa. Para isso, foram contemplados neste documento os fatores de

diferenciação nos seguros de automóveis (variáveis independentes) que interferem na decisão de escolha do seguro pelos consumidores (variável dependente).

Foram incluídas, também, algumas variáveis de controle, tais como sexo, faixa etária, ano veículo, etc. Estas variáveis, embora não estejam diretamente relacionadas ao objeto do estudo (fatores de diferenciação), são importantes para caracterizar as variáveis dependentes (decisões de escolha do seguro).

Em razão dos objetivos da pesquisa, optou-se, ainda, em utilizar no questionário as seguintes escalas:

- a) escalas nominais, para identificar o perfil dos respondentes (escolaridade, faixa de renda, etc.);
- b) escalas intervalares, para medir a intensidade da aceitação/reprovação dos respondentes aos diversos fatores de diferenciação nos seguros de automóveis.

Na elaboração do questionário foram tomados alguns cuidados recomendados por Freitas, Oliveira, Saccò et al. (2000):

- a) somente questões diretamente relacionadas à pesquisa foram incluídas;
- b) foram consideradas as implicações das perguntas quanto aos procedimentos de tabulação e análise de dados;
- c) as questões foram formuladas de forma que o respondente não se sinta incomodado ou constrangido para responder as questões;
- d) as questões foram elaboradas de forma clara e precisa, considerando o nível de informação dos respondentes;
- e) as questões foram elaboradas visando a uma única interpretação e a conter uma única idéia;
- f) o número de perguntas foi limitado, de forma a não cansar o respondente;

- g) as perguntas não induzem às respostas;
- h) as alternativas para as questões fechadas são exaustivas para cobrir todas as possíveis respostas.

O questionário foi submetido ao pré-teste com 10 respondentes, pertencentes à população-teórica da pesquisa, utilizando a mesma técnica (entrevista por telefone) que foi adotada na pesquisa final com a população de trabalho. Foi gasto em média 5 minutos para cada entrevista.

Durante o pré-teste foram avaliados os seguintes pontos:

- a) compreensão pelos respondentes dos termos utilizados nas perguntas;
- b) compreensão das perguntas;
- c) se as opções das perguntas estavam completas;
- d) existência de objeções na obtenção das respostas;
- e) se a forma de apresentação das questões não conduzia a um viés nas respostas.

A estratégia de aplicação do questionário foi a entrevista pessoal por telefone. A opção por este método de levantamento se deve às seguintes vantagens:

- a) obter um índice adequado de respostas;
- b) obter resultados com maior rapidez e menor custo;
- c) maior controle do levantamento.

Na aplicação do questionário, que foi efetuado pelo próprio pesquisador, foram tomados alguns cuidados recomendados por Mattar (1998) e Freitas, Oliveira, Saccò et al. (2000):

- a) efetuar o preenchimento do questionário com clareza, correção e honestidade;
- b) fornecer ao respondente um tempo adequado para responder as perguntas;
- c) informar ao respondente sobre os objetivos da pesquisa e o sigilo das respostas;

- d) criar uma empatia e confiança com o entrevistado.

## 2.4 Validade Interna e Externa

Para garantir que a pesquisa possa medir exatamente aquilo que se propõe a medir (validade interna), procurou-se neste trabalho tomar alguns cuidados especiais na elaboração, teste e aplicação do questionário, conforme detalhado no item 2.3 Método de Pesquisa de Campo.

Com base nestes cuidados especiais, este trabalho procurou assegurar as seguintes condições de validade interna:

- a) garantir que as respostas às perguntas formuladas estão realmente colocando em evidência o problema da pesquisa;
- b) garantir que os respondentes estarão entendendo o que foi perguntado;
- c) garantir que as respostas dos respondentes estão associadas às perguntas formuladas.

Nesta pesquisa teve-se o cuidado de medir a extensão na qual os resultados podem ser generalizados para outros indivíduos, ambientes, épocas, tratamento e medidas (validade externa).

Assim, concluiu-se que os resultados são aplicáveis somente à população envolvida na amostra, não permitindo, assim, criar generalizações para a população teórica ou outros grupos de consumidores.

## CAPÍTULO 3

### ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente serão apresentados os resultados relativos ao perfil dos clientes do Banco ABN/CLUBCARD envolvidos na pesquisa. Em seguida, os resultados referentes ao perfil dos veículos segurados. E finalmente, os quesitos que verificam o grau de importância atribuído pelos entrevistados aos fatores (ou atributos) de diferenciação nos seguros de automóveis.

#### **3.1 Resultados Relativos ao Perfil dos Sujeitos Pesquisados**

A análise dos dados da tabela 3.1 demonstra que o público masculino predomina entre os entrevistados, com 75,24%; seguido do público feminino, com 24,76%.

Este perfil acompanha o padrão de distribuição de clientes do CLUBCARD, que está em torno de 75% (homens) e 25% (mulheres). Entretanto, o perfil da amostra difere do padrão de distribuição de indivíduos, por sexo, residentes no Estado de São Paulo. Segundo esta distribuição, e conforme estudo efetuado pela Fundação SEADE (Sistema Estadual de Análise de Dados), as mulheres correspondem a 51,3% desta população e os homens representam 48,7%.<sup>5</sup>

O fato de o cliente CLUBCARD ser, em sua maioria, proprietário de um veículo adquirido por meio de financiamento – um mercado que atinge mais fortemente o público masculino – pode ser uma causa das divergências nas distribuições da amostra da pesquisa e da população de São Paulo. Um outro fator que pode estar interferindo nesta distribuição é a predominância do sexo masculino como chefe de família no Estado de São Paulo. Segundo a

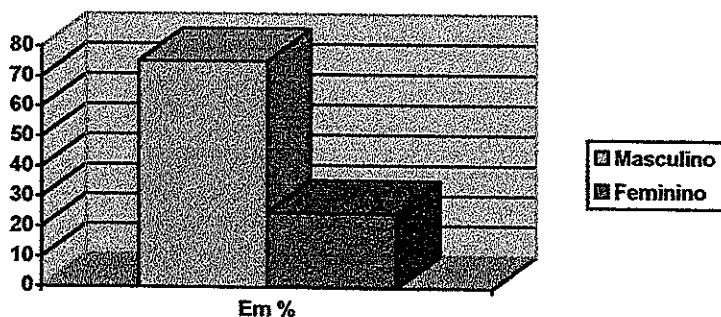
---

<sup>5</sup> Fonte: FUNDAÇÃO SEADE. Disponível em <http://www.seade.gov.br> [acessado em 10/11/2001]

Fundação SEADE, os homens representam 77,6% do total dos chefes de família, contra 22,4% das mulheres.<sup>6</sup>

**Tabela 3.1: Perfil dos entrevistados por sexo**

Sexo	f	%
<b>Masculino</b>	<b>79</b>	<b>75,24</b>
<b>Feminino</b>	<b>26</b>	<b>24,76</b>
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100</b>



**Figura 3.1: Perfil dos entrevistados por sexo**

A análise dos dados demonstra que a maioria (60,95%) dos entrevistados é casada, conforme mostra a Tabela 3.2. Os solteiros ocupam a 2<sup>a</sup> colocação, com 29,52%. Os demais grupos (desquitados, divorciados, viúvos, etc.) representam apenas 9,52% do total da amostra.

A distribuição da amostra em relação ao estado civil não acompanha o padrão da situação conjugal (estado civil) da população do Estado de São Paulo. Segundo pesquisa da Fundação SEADE, a distribuição dos solteiros chefes de família no Estado de São Paulo

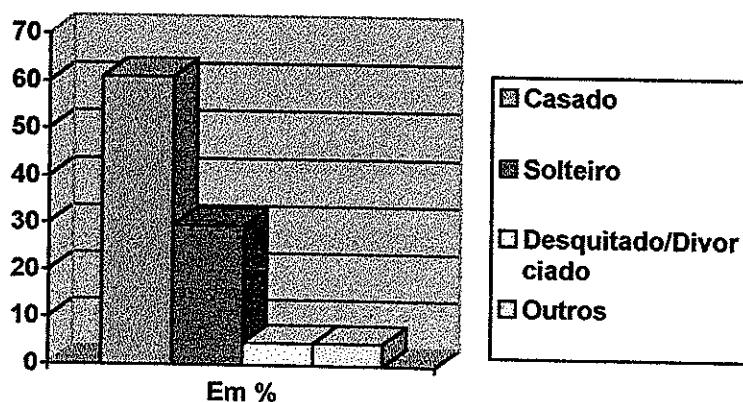
<sup>6</sup> Fonte: Fundação SEADE: Disponível em <http://www.seade.gov.br> [acessado em 10/11/2001]

corresponde a 9,1%, um número bem inferior ao apurado na amostra da presente pesquisa (29,52%).

Entretanto, esta diferença pode ser explicada em razão dos diferentes métodos adotados na pesquisa desta dissertação e no estudo da Fundação SEADE. Nesta pesquisa procurou-se, unicamente, identificar o estado civil do entrevistado, sem a preocupação de verificar se se trata de um chefe de família. Já os estudos conduzidos pela Fundação SEADE foram orientados para obter uma distribuição da situação conjugal entre os chefes de família.

**Tabela 3.2: Perfil dos entrevistados por estado civil**

Estado Civil	f	%
Casado	64	60,95
Solteiro	31	29,52
Desquitado/Divorciado	5	4,76
Outros	5	4,76
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100</b>



**Figura 3.2: Perfil dos entrevistados por estado civil**

A análise da tabela 3.3 demonstra que o público entre 31 a 40 anos (40%) predomina entre os entrevistados, seguido de perto do público mais jovem (entre 21 a 30 anos), com 37,14%. Em 3<sup>a</sup> colocação, vem o público mais idoso (acima de 40 anos), com 19,05%. O público até 20 anos não é muito representativo, ocupando apenas 3,81% do total da amostra.

A distribuição da amostra por faixa etária difere do padrão da população do Estado de São Paulo. Segundo estudos da Fundação SEADE, 29,06% da população possui idade superior a 39 anos.<sup>7</sup>

Já na amostra dos clientes do CLUBCARD, a população acima de 40 anos representa apenas 19,05%. Além disso, uma pesquisa nacional por amostra de domicílios do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), efetuada em 1999, aponta uma maior participação das pessoas de 60 anos ou mais de idade na população. Segundo esta pesquisa, a participação destas pessoas passou de 7,4% em 1989 para 9,1% em 1999.<sup>8</sup>

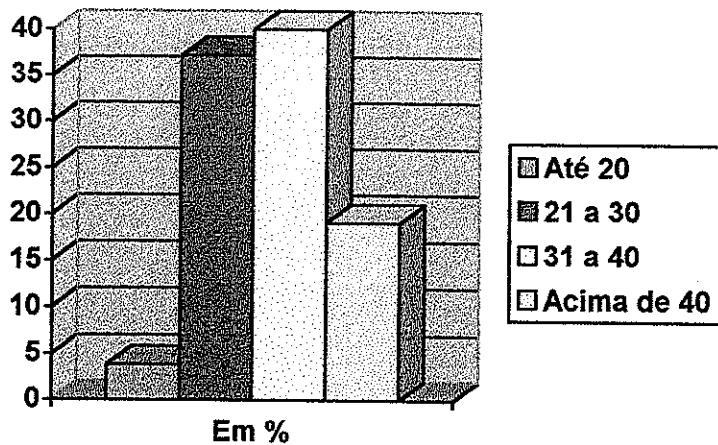
A análise destes dados demonstra que existe um potencial de mercado para a oferta de seguros para um público mais idoso (acima de 40 anos).

**Tabela 3.3: Perfil dos entrevistados por faixa etária**

Faixa Etária	f	%
Até 20	4	3,81
21 a 30	39	37,14
31 a 40	42	40,00
Acima de 40	20	19,05
Total	105	100

<sup>7</sup> Fonte: FUNDAÇÃO SEADE. Disponível em <http://www.seade.gov.br> [acessado em 10/11/2001]

<sup>8</sup> Fonte: IBGE. Disponível em <http://www.ibge.gov.br> [acessado em 10/11/2001]



**Figura 3.3:** Perfil dos entrevistados por faixa etária

A análise da tabela 3.4 demonstra que a maioria dos entrevistados (51,43%) possui uma renda pessoal entre 1001 a 2000 reais. Em seguida aparecem os entrevistados com renda até 1000 reais (21,90%) e entre 2001 a 3000 reais (20%). Os entrevistados de maior renda se constituem na minoria da amostra: sendo 3,81% para os de renda entre 3001 a 4000 reais e 2,86% com renda acima de 4000 reais.

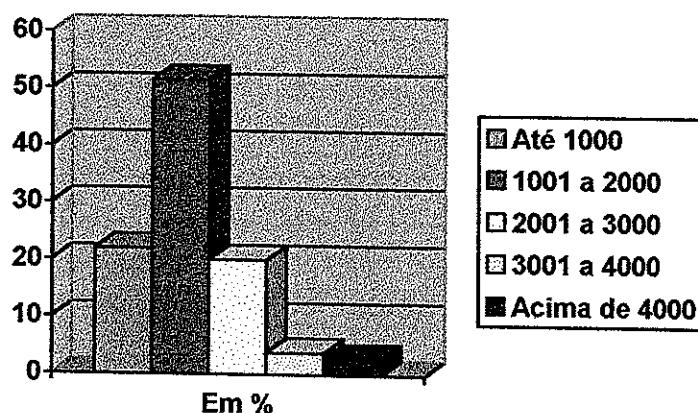
A distribuição por faixa de renda dos entrevistados não acompanha o padrão de renda da população do Estado de São Paulo. Segundo pesquisa da Fundação SEADE, a classe da população que concentra a maior proporção de ocupados é da faixa de 130,00 a 390,00 reais.<sup>9</sup>

Uma das causas para a divergência na distribuição da faixa de renda dos entrevistados e da população do Estado de São Paulo pode estar relacionada ao próprio mercado de seguros. Para adquirir um seguro de automóveis, o consumidor, além de possuir veículo, deverá dispor de recursos suficientes para pagar o valor do prêmio, que não é muito acessível para grande parte da população (nos casos de modelos populares e médios, costuma variar entre 5% a 10% do valor do veículo).

<sup>9</sup> Fonte: Fundação SEADE. Disponível em <http://www.seade.gov.br> [acessado em 10/11/2001]

**Tabela 3.4: Perfil dos entrevistados por faixa de renda pessoal**

Faixa de Renda (R\$/mês)	f	%
Até 1000	23	21,90
1001 a 2000	54	51,43
2001 a 3000	21	20,00
3001 a 4000	4	3,81
Acima de 4000	3	2,86
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100</b>

**Figura 3.4: Perfil dos entrevistados por faixa de renda pessoal**

A análise dos dados da tabela 3.5 demonstra que a maioria (43,81%) dos entrevistados possui escolaridade média (2º grau). Em seguida aparecem os de escolaridade superior (30,48%) e, em último, com 25,71% aparecem os de escolaridade fundamental (1º grau).

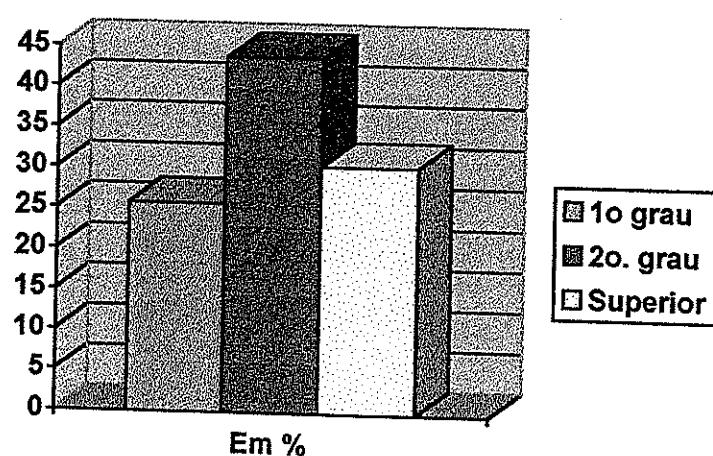
A distribuição por nível de escolaridade dos entrevistados difere do padrão de escolaridade da população do Estado de São Paulo. Segundo pesquisa da Fundação SEADE (realizada em 1998 com indivíduos com idade a partir de 15 anos), a população de

escolaridade fundamental incompleta (inclusive analfabetos) representa 50,3%, aproximadamente a metade da população de análise.<sup>10</sup>

Uma das causas para a divergência na distribuição do nível de escolaridade dos entrevistados e da população do Estado de São Paulo pode estar relacionada à seguinte hipótese: uma parcela representativa dos indivíduos com escolaridade fundamental incompleta possui renda incompatível para adquirir um veículo e manter um seguro.

**Tabela 3.5: Perfil dos entrevistados por nível de escolaridade**

Nível de Escolaridade	f	%
1º grau	27	25,71
2º grau	46	43,81
Superior	32	30,48
Total	105	100



**Figura 3.5: Perfil dos entrevistados por nível de escolaridade**

<sup>10</sup> Fonte: Fundação SEADE. Disponível em <http://www.seade.gov.br> [acessado em 10/11/2001]

### **3.2. Resultados Relativos ao Perfil dos Veículos Segurados**

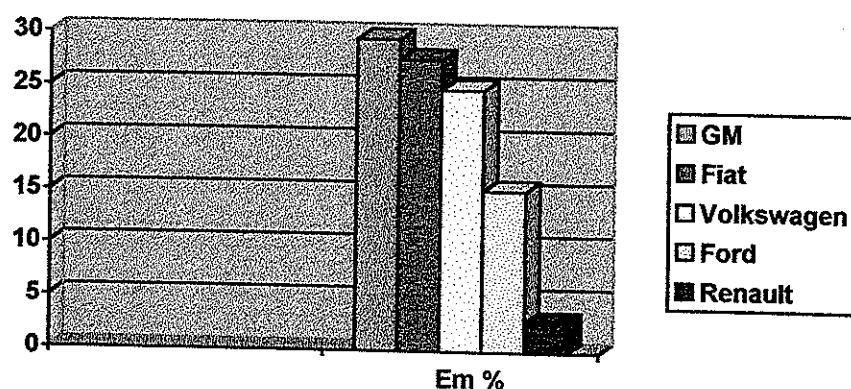
A maioria (29,52%) dos veículos segurados é da marca GM, seguidos de perto pelas marcas Fiat (27,62%) e Volkswagen (24,76%), conforme mostra a tabela 3.6. Entre os grandes fabricantes nacionais, a marca Ford ficou em 4º lugar, com 15,24%. Em último aparece a marca Renault, com 2,86%.

Esta distribuição não acompanha o padrão de vendas de veículos no atacado (das montadoras para a rede de concessionárias). Segundo a Anfavea (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), nas vendas acumuladas de janeiro a outubro de 2001, a Fiat Automóveis apresenta o melhor desempenho, com 26% de participação no mercado. Em seguida aparecem a Volkswagen e a GM, com 25,4% cada uma. As demais posições são ocupadas pela Ford (6,4%), Renault (5,2%) e Peugeot (3,4%).<sup>11</sup> Uma das causas desta divergência na distribuição da amostra da pesquisa e nas estatísticas da Anfavea pode ser a diferença existente entre os anos dos veículos em análise. Assim, os veículos envolvidos na amostra desta dissertação são em sua maioria usados. Já os mencionados na estatística da Anfavea são veículos 0 km.

Uma pesquisa mais detalhada para verificar porque a GM ocupa a liderança na amostra de veículos usados do CLUBCARD e a 3ª posição nas vendas de veículos no atacado seria importante para melhor entendimento deste assunto. Entretanto, este nível de detalhamento fugiria um pouco dos objetivos deste estudo.

**Tabela 3.6: Perfil dos veículos segurados por marca**

Marca veículo	f	%
GM	31	29,52
Fiat	29	27,62
Volkswagen	26	24,76
Ford	16	15,24
Renault	3	2,86
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100</b>

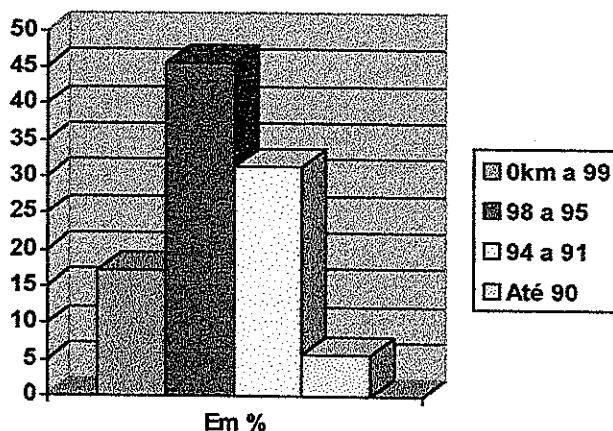
**Figura 3.6: Perfil dos veículos segurados por marca**

A maioria dos veículos segurados pertence ao grupo de usados, conforme mostra a tabela 3.7. Os veículos dos anos de 98 a 95 aparecem com maior freqüência (45,71%), seguidos dos veículos dos anos 94 a 91, com 31,43%. Os veículos novos e seminovos (0k a 99) aparecem na 3<sup>a</sup> colocação, com 17,14%. Os veículos mais velhos (até 1990) representam a minoria, com apenas 5,71% da amostra.

<sup>11</sup> Fonte: Anfavea. Disponível em <http://www.anfavea.com.br> [acessado em 10/11/2001]

**Tabela 3.7: Perfil dos veículos segurados por ano/modelo**

Faixa de ano	f	%
0km a 99	18	17,14
98 a 95	48	45,71
94 a 91	33	31,43
Até 90	6	5,71
Total	105	100

**Figura 3.7: Perfil dos veículos segurados por ano/modelo**

### 3.3 Resultados Relativos ao Grau de Importância Atribuído aos Fatores de Diferenciação

Para identificar o que é valorizado pelo cliente na hora de escolher um seguro de automóveis, foi elaborada a seguinte questão:

O que o senhor/senhora considera importante na hora de escolher um seguro de automóveis?

Foram apresentados para os entrevistados os seguintes fatores de diferenciação:

- a) bom atendimento durante a contratação do seguro;
- b) indicação de amigos e parentes;
- c) confiança na seguradora;
- d) facilidade para contratação do seguro;
- e) preço do seguro.

Os entrevistados atribuíram uma nota de 1 a 5 para cada fator (ou atributo) apresentado, sendo 5 para o mais importante e 1 para o menos importante.

Conforme demonstrado na tabela 3.8, todos os atributos (fatores de diferenciação) foram bem valorizados pelos entrevistados, excetuando o “indicação de amigos e parentes”, que obteve uma avaliação apenas razoável.

**Tabela 3.8: Principais atributos que interferem na escolha do seguro**

<b>Ordem de Importância</b>	<b>Atributos que interferem na escolha dos seguros de automóveis</b>	<b>Grau de Importância (Média Ponderada)</b>
<b>1º</b>	<b>Confiança na seguradora</b>	<b>4,75</b>
<b>2º</b>	<b>Preço do Seguro</b>	<b>4,65</b>
<b>3º</b>	<b>Bom atendimento durante a contratação do seguro</b>	<b>4,61</b>
<b>4º</b>	<b>Facilidade para contratação do seguro</b>	<b>4,56</b>
<b>5º</b>	<b>Indicação de amigos e parentes</b>	<b>3,48</b>

O atributo de melhor avaliação foi o “confiança na seguradora”, que obteve média ponderada 4,75.<sup>12</sup>

O fato de este atributo conquistar a preferência dos entrevistados reforça a abordagem de Kotler (1999) sobre as estratégias de diferenciação, mencionada no capítulo 1 deste trabalho.

Segundo esta abordagem, as empresas de serviços podem diferenciar-se por meio de uma imagem forte que possa ser valorizada pelos clientes.

A valorização dos atributos relacionados ao preço, bom atendimento e facilidade também fortalece as abordagens de diferenciação e vantagem competitiva, defendida por Porter (1986), Kotler (2000), Levitt (1990) e outros autores, conforme mencionadas no capítulo 1 desta dissertação.

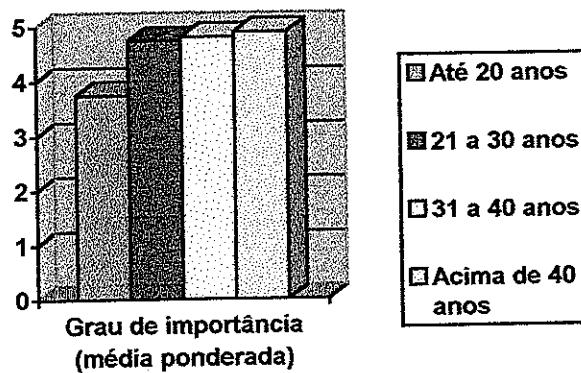
A análise dos resultados da pesquisa demonstra, ainda, que os aspectos demográficos dos entrevistadores relacionados à faixa etária, nível de escolaridade e faixa de renda interferem na percepção de valor por parte dos clientes.

O grau de importância atribuído ao fator de diferenciação “confiança na seguradora”, por exemplo, aumenta de acordo com o crescimento da faixa etária e da faixa de renda dos entrevistados, conforme demonstrado nas tabelas 3.9 e 3.10.

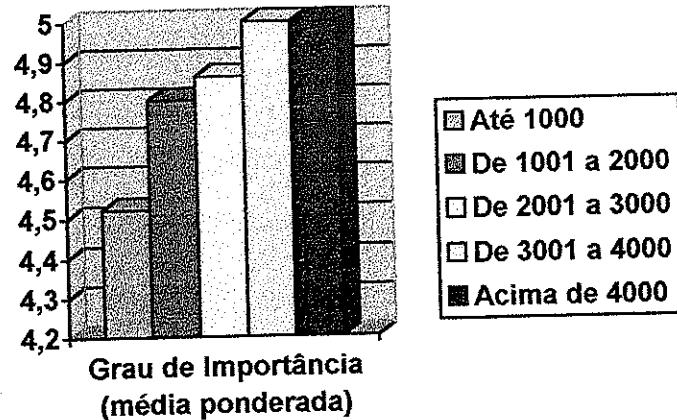
<sup>12</sup> A média ponderada é obtida pelo quociente entre o somatório (peso x freqüência) pela base total da amostra. A média ponderada varia de 1 a 5 , sendo 1 para o atributo sem nenhuma importância e 5 para o atributo de muita importância.

**Tabela 3.9: Confiança na seguradora por faixa etária**

Faixa Etária	Grau de importância (média ponderada)
Até 20 anos	3,75
21 a 30 anos	4,74
31 a 40 anos	4,81
Acima de 40 anos	4,90

**Figura 3.8: Confiança na seguradora por faixa etária****Tabela 3.10: Confiança na seguradora por faixa de renda**

Faixa de Renda	Grau de importância (média ponderada)
Até 1000	4,52
De 1001 a 2000	4,80
De 2001 a 3000	4,86
De 3001 a 4000	5,00
Acima de 4000	5,00

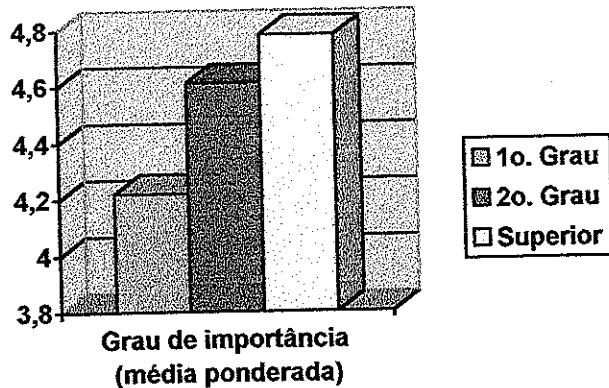


**Figura 3.9:** Confiança na seguradora por faixa de renda

Da mesma forma, foi verificado que o atributo “facilidade para contratação de seguro” influencia mais fortemente os entrevistados de maior escolaridade, conforme demonstrado na tabela 3.11.

**Tabela 3.11: Facilidade para contratação do seguro por nível de escolaridade**

Faixa Etária	Grau de importância (média ponderada)
1º Grau	4,22
2º Grau	4,61
Superior	4,78



**Figura 3.10:** Facilidade para contratação do seguro por nível de escolaridade

Seguindo a mesma metodologia de tabulação e análise utilizadas nas tabelas 3.8 a 3.11, apresentaremos a seguir o resultado das respostas dos entrevistados em relação aos seguintes aspectos:

- a) benefícios mais valorizados;
- b) serviços complementares mais valorizados;
- c) aspectos mais valorizados após a contratação do seguro.

A análise da tabela 3.12 demonstra que de maneira geral todos os benefícios foram bem avaliados pelos entrevistados. A análise revela, ainda, que os entrevistados valorizam mais os benefícios financeiros diretamente vinculados aos seus seguros, como os descontos na renovação, em detrimento dos benefícios indiretos (descontos em redes credenciadas).

O grau de importância atribuído aos benefícios fortalece as abordagens de Kotler (2000), Grönroos (1993) e outros autores, relativas às estratégias de diferenciação e criação de valor para o cliente. Estas abordagens são mencionadas no capítulo 1 desta dissertação.

**Tabela 3.12: Benefícios mais valorizados**

<b>Ordem de Importância</b>	<b>Benefícios mais valorizados</b>	<b>Grau de Importância (média ponderada)</b>
1º	<b>Descontos no valor da renovação do seguro</b>	<b>4,83</b>
2º	<b>Dispositivos antifurtos gratuitos</b>	<b>4,47</b>
3º	<b>Descontos em centros automotivos</b>	<b>4,08</b>
4º	<b>Descontos em estacionamentos</b>	<b>3,97</b>

Observou-se, também, uma diferenciação entre o grau de importância atribuído aos serviços de descontos pelas classes de renda mais baixas (até 1000 reais) e mais alta (acima de 4000 reais). Conforme demonstrado no ANEXO IV, os clientes de menor renda valorizam mais os descontos dos que os clientes de renda maior.

Todos os serviços complementares foram bem avaliados (média ponderada acima de 4) pelos entrevistados, excetuando os serviços de despachantes para renovação da carteira nacional de habilitação que teve média ponderada 3,52.

Ainda, a análise da tabela 3.13 revela que os entrevistados valorizam mais os serviços complementares que possam atender emergências e imprevistos, tais como assistência 24 horas e disponibilidade de carro reserva em caso de sinistro, em detrimento dos serviços que possam proporcionar facilidade e comodidade (serviços de despachantes).

O grau de importância atribuído aos serviços complementares fortalece as abordagens relativas às estratégias de diferenciação e criação de valor ao cliente (Kotler

(2000), Grönroos (1993) e outros autores), conforme mencionadas no capítulo 1 desta dissertação.

**Tabela 3.13: Serviços complementares mais valorizados**

Ordem de importância	Serviços complementares mais valorizados	Grau de importância (média ponderada).
1º	<b>Assistência 24 horas ao veículo</b>	<b>4,97</b>
2º	<b>Carro reserva em caso de sinistro com o veículo</b>	<b>4,55</b>
3º	<b>Despachante em caso de perda total do veículo</b>	<b>4,50</b>
4º	<b>Despachante para renovação da CNH</b>	<b>3,52</b>

A análise da tabela 3.14 demonstra que os entrevistados valorizam muito a forma como são tratados após a contratação de um seguro de automóveis. Todas as opções apresentadas tiveram médias ponderadas altas (acima de 4,0), com destaque para o atributo “agilidade no recebimento no valor do seguro, em caso de perda total do veículo”, que teve a maior média ponderada (4,89). A valorização destes atributos confirma e fortalecem as abordagens de criação de valor, qualidade, diferenciação de serviços e relacionamento com o cliente, discutidas no capítulo 1 deste trabalho.

**Tabela 3.14: Aspectos mais valorizados após a contratação do seguro**

Ordem de Importância	Atributos mais valorizados após a contratação do seguro	Grau de importância (média ponderada)
1º	<b>Agilidade no recebimento do valor do seguro</b>	<b>4,89</b>
2º	<b>Facilidade de pagar as prestações do seguro</b>	<b>4,81</b>

<b>3º</b>	<b>Agilidade no recebimento da apólice do seguro</b>	<b>4,70</b>
<b>4º</b>	<b>Agilidade e presteza na solução de eventuais reclamações</b>	<b>4,65</b>
<b>5º</b>	<b>Bom atendimento nas oficinas autorizadas, nos casos de reparo do veículo</b>	<b>4,62</b>
<b>6º</b>	<b>Receber mensalmente informativos da seguradora</b>	<b>4,52</b>

---

Conforme análise do Anexo IV, verifica-se que o público na faixa dos 31 a 40 anos é o que mais valoriza os serviços oferecidos após a contratação do seguro. Isto significa que o nível de exigência deste público para estes serviços é superior ao dos demais grupos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando-se por base a análise dos dados levantados neste estudo, verificou-se que existem muitas relações de convergência entre os resultados efetivamente apurados na pesquisa e os referenciais teóricos de diferenciação abordados no capítulo 1.

Assim, foi observado que as estratégias de diferenciação focadas em estabelecer um melhor relacionamento com o cliente, tais como bom atendimento, fortalecimento da imagem (confiança), agilidade na entrega dos serviços, programa de benefícios e redução de custos não financeiros (tempo, deslocamentos, etc.), interferem positivamente na decisão de compra do cliente.

Um aspecto importante observado na pesquisa diz respeito às transações e/ou relacionamento efetuados entre a seguradora e o cliente, após a contratação do seguro. Apurou-se que os entrevistados valorizam muito estes relacionamentos. Desta forma, podemos concluir que a diferenciação deve ser projetada para atender não somente a fase da oferta do produto, mas sim todo o ciclo de relacionamento do cliente com a empresa. Neste contexto, recomenda-se às empresas que atuam com seguros de automóveis uma atenção mais efetiva para os seguintes aspectos de diferenciação:

- a) direcionar esforços para todos os processos e interações entre o cliente e a empresa, que são efetuados após a contratação do seguro, a fim de torná-los mais simples, ágeis e cômodos para o cliente;
- b) observar os conceitos e critérios de qualidade discutidos no capítulo 1 deste trabalho, em particular na execução dos processos que envolvam atendimento e prazos de entrega;

- c) manter o cliente sempre informado a respeito dos benefícios e vantagens do seu seguro.

Um outro ponto de atenção observado nos resultados da pesquisa é em relação aos benefícios e serviços agregados. Estes resultados sinalizam que os clientes valorizam os benefícios e serviços complementares, desde que atendam de forma efetiva a alguma necessidade básica presente ou futura.

Uma questão muito relevante abordada na pesquisa foi à análise dos aspectos demográficos dos entrevistados relativos à faixa de renda, sexo, nível educacional, faixa etária e situação conjugal.

Procurou-se, assim, por meio deste estudo verificar as relações de convergência/divergência entre a distribuição demográfica dos entrevistados e o padrão de distribuição da população no Estado de São Paulo. Como resultado deste estudo, foram encontrados diversos pontos de divergência, sobretudo nos aspectos de renda e escolaridade. Conclui-se, então, que o perfil dos indivíduos que participaram da pesquisa não corresponde ao perfil médio da população do Estado de São Paulo. Com base nestes resultados preliminares, que não podem ser generalizados em virtude das limitações metodológicas da pesquisa, sugere-se as seguintes indagações e hipóteses:

a) Existe um mercado potencial de consumidores de baixa renda que necessitam de uma proteção contra a ocorrência de sinistros em seus veículos que, ainda, não é atendido pelas empresas seguradoras?

b) Se existe, é possível criar um composto mercadológico (produto, preço, comunicação e distribuição) que possa atender este mercado, em termos de suas necessidades e especialmente, em relação às suas limitações de recursos?

Procurou-se, também, distribuir as respostas dos entrevistados de acordo com o seu perfil demográfico (faixa de renda, nível de escolaridade, sexo, situação conjugal e faixa etária), visando identificar alguma singularidade ou padrão de atitude em relação aos fatores de diferenciação.

Tomando-se por base esta análise, percebeu-se que a faixa de renda, faixa etária e nível de escolaridade dos respondentes são fatores que interferem na percepção do que é importante em um seguro de automóveis. Apurou-se, por exemplo, que indivíduos com níveis diferentes de renda possuem necessidades e percepções diferentes em relação aos diferenciais oferecidos nas ofertas de seguros.

Sugere-se, então, com base nestes resultados, que as empresas seguradoras atuem no mercado de forma mais segmentada (conforme abordado no capítulo 1 deste trabalho), com o objetivo de entender e satisfazer melhor as necessidades e desejos de seus clientes.

Hooley, Saunders e Piercy (2001), explicam com bastante propriedade em que situações as empresas devem atuar no mercado de forma segmentada:

“Quando existem diferenças nas necessidades ou desejos de consumidores, ou em suas atitudes e predisposições quanto às ofertas de mercado, entre grupos ou indivíduos no mercado, existem oportunidades para segmentar o mercado, como por exemplo, subdividir um mercado maior em grupos menores (segmentos) os quais fornecem mercados-alvos”. (Hooley, Saunders, Piercy, 2001:181)

Esta pesquisa apresenta as seguintes limitações:

- a) A relação de clientes disponível para a pesquisa contempla os seguros novos contratados a partir do ano de 2001. Assim, não foi possível entrevistar os clientes com tempo de relacionamento com a Real Seguros superior a 1 ano.

Esta limitação impede uma análise mais detalhada da influência do marketing de relacionamento como fator de diferenciação nos seguros de automóveis.

- b) Os clientes envolvidos na pesquisa foram escolhidos por meio de uma amostra não probabilística, o que impossibilita criar generalizações para todos os clientes que contrataram seguros de automóveis pelo CLUBCARD .

Apesar das limitações, espera-se que o resultado desta pesquisa forneça subsídios à realização de outras pesquisas descritivas complementares, que possam estudar o problema da diferenciação com mais profundidade.

Para estas pesquisas complementares, recomenda-se que seja utilizada uma amostra que contemple clientes novos e antigos, com o objetivo de entender com mais profundidade o que influencia os clientes a manterem os seus contratos de seguros com a mesma seguradora.

Sugere-se, ainda, a utilização de amostras probabilísticas de forma a criar algumas generalizações e referências (como por exemplo, o perfil dos indivíduos que contratam seguros) para o mercado de seguro de automóveis como um todo.

Finalmente, recomenda-se, como campo para novas investigações, um estudo que analise o impacto das estratégias da diferenciação sobre o desempenho comercial (participação de mercado e faturamento) das empresas seguradoras.

## ANEXO I

### **INFORMAÇÕES PRELIMINARES SOBRE O MERCADO DE SEGUROS<sup>13</sup>**

#### **1 Sistema Nacional de Seguros**

O Sistema Nacional de Seguros é formado pelas seguintes empresas:

- a) CNSP – Conselho Nacional de Seguros Privados;
- b) SUSEP – Superintendência de Seguros Privados;
- c) IRB – Brasil Resseguros S.A;
- d) FUNENSEG – Fundação Escola Nacional de Seguros;
- e) FENARCOR – Federação Nacional dos Corretores de Seguros;
- f) companhias de seguros;
- g) companhias de resseguros;
- h) companhias de capitalização;
- i) companhias de previdência privada aberta;
- j) corretores de seguros.

Cabe ao CNSP fixar as diretrizes e normas da política de seguros privados no Brasil. É composto pelo Ministro da Fazenda, Superintendente da Susep, Presidente do IRB, Presidente do Banco Central do Brasil, um representante do Ministério da Justiça, um do Ministério do Planejamento, e quatro da iniciativa privada (Sociedades Seguradoras, Entidade de Previdência Privada Aberta, Sociedades de Capitalização e Corretores).

---

<sup>13</sup> Fonte: Fenaseg. Disponível em <http://www.fenaseg.org.br>. [Acessado em 21/02/2001]

A SUSEP é o órgão fiscalizador do mercado de seguros, de capitalização e de previdência privada, e executor da política traçada pelo CNSP, cabendo-lhe: autorizar o funcionamento de companhias seguradoras; regulamentar as operações de seguros; fiscalizar as empresas do setor, intervindo ou promovendo liquidação quando necessário.

O IRB é uma sociedade cujo capital pertence 50% ao Governo e 50% às Companhias Seguradoras, sendo atualmente o único ressegurador do Brasil e tendo ainda por objetivo regulamentar o cosseguro, o resseguro, a retrocessão e promover o desenvolvimento das operações de seguros no País.

A FUNENSEG (Fundação Escola Nacional de Seguros) é uma entidade voltada para o ensino e divulgação institucional do seguro no Brasil. Foi fundada em 30 de junho de 1971.

A FENACOR (Federação Nacional dos Corretores de Seguros e de Capitalização) é uma entidade sindical, fundada em 2 de outubro de 1968 que congrega os sindicatos regionais de corretores de seguros.

## **2 Tipos de Seguro**

O mercado de seguro brasileiro atua com os seguintes tipos de seguros:

- a) seguro de acidentes pessoais;
- b) seguro aeronáutico;
- c) seguro de automóveis;
- d) seguro de cascos marítimos (embarcações);
- e) seguro de crédito à exportação;
- f) seguro de Fiança Locatícia;
- g) seguro fidelidade;
- h) seguro garantia;

- i) seguro global de bancos;
- j) seguro de incêndio;
- k) seguro de lucros cessantes;
- l) seguro obrigatório de automóveis (DPVAT);
- m) seguro de obrigações contratuais;
- n) seguro de renda ou previdência privada;
- o) seguro de responsabilidade civil;
- p) seguro de riscos de engenharia;
- q) seguro de riscos diversos;
- r) seguro de riscos de petróleo;
- s) seguro de roubo;
- t) seguro saúde;
- u) seguro de transportes (aéreos, terrestres e marítimos);
- v) seguro de tumultos;
- w) seguro de vida em grupo;
- x) seguro de individual.

### **3 Principais Termos Técnicos**

#### **Apólice**

Representa o documento que o Segurador emite após a aceitação da cobertura de risco proposta pelo Segurado.

#### **Averbação**

Documento que o Segurado utiliza para informar à seguradora sobre verbas e objetos a garantir nas apólices abertas. Muito utilizado no Seguro de Transportes. Permite ao Segurado obter agilidade na contratação do seguro.

### **Beneficiário**

Pessoa física ou jurídica designada pelo Segurado para receber as indenizações devidas pelo Segurador.

### **Bilhete de Seguro**

É um documento jurídico, emitido pelo Segurador ao Segurado, que substitui a apólice de seguro. Foi criado com o objetivo de facilitar a contratação do seguro.

### **Bônus**

É o desconto especial concedido ao segurado por apresentar, em determinado período de tempo, experiência satisfatória para com a seguradora.

### **Carência**

Período de tempo adotado nos seguros de Vida e Saúde em substituição ao exame médico. O segurado sujeita-se a passar por um período de espera, único ou escalonado, durante o qual só tem cobertura por morte acidental. Falecendo o segurado de morte natural durante o referido período, sem que seja devida indenização, total ou parcial, os prêmios pagos são restituídos ao beneficiário indicado.

### **Cobertura**

Garantia de compensação ao Segurado dos prejuízos decorrentes da efetivação do sinistro previsto no contrato de seguro.

### **Condições Gerais de um Seguro**

Conjunto de cláusulas contratuais que obrigam e dão direitos tanto ao Segurado como ao Segurador. Dizem respeito a todos os contratos de um mesmo ramo de seguro.

### **Condições Particulares de um Seguro**

Conjunto de cláusulas contratuais que obrigam e dão direitos tanto ao Segurado como ao Segurador. Dizem respeito às diferentes modalidades de cobertura que possam existir dentro de um mesmo ramo de seguro.

### **Corretores de Seguros**

Corretores de Seguros são profissionais legalmente autorizados a intermediar o contrato de seguro entre a Seguradora e o Segurado. Orienta e esclarece o segurado sobre as coberturas necessárias à sua atividade.

### **Cosseguro**

Operação em que mais de um segurador participa diretamente em uma mesma apólice, de um mesmo risco. Cada segurador é responsável por uma cota ou parte do montante total do seguro. O prêmio pago é dividido na proporção da quota de cada segurador.

### **Entidade Fechada de Previdência Privada**

É toda entidade constituída sob a forma de sociedade civil ou fundação, com a finalidade de instituir planos privados de concessão de benefícios complementares ou assemelhados ao da previdência social, acessíveis aos empregados ou dirigentes de uma empresa ou grupo de empresas, as quais, para os efeitos do regulamento que as regem, são denominadas patrocinadoras.

### **Estipulante**

Pessoa física ou jurídica que contrata um seguro a favor do Segurado.

### **Franquia**

É um valor inicial da importância segurada, pelo qual o segurado fica responsável como segurador de si mesmo, podendo ser simples ou dedutível.

### **Indenização**

É a contraprestação do Segurador, ou seja, a importância que a companhia seguradora deverá pagar ao Segurado no caso da efetivação de um risco coberto no contrato de seguro.

### **Importância Segurada**

Valor estabelecido pelo Segurado como limite do seu direito de indenização.

### **Mutualismo**

Reunião de um grupo de pessoas, com interesses seguráveis comuns, que concorrem para a formação de uma massa econômica com a finalidade de suprir, em determinado momento, necessidades eventuais de algumas pessoas.

### **Período Indenizável**

É o tempo que decorre entre a data em que o segurado começa a sofrer as consequências de queda de produção, consumo ou de prestação de serviços, provocadas pelo evento coberto, e a data em que o segurado retorna às atividades normais.

### **Planos de Capitalização**

São os planos em que são determinadas as formas em que se acumulará o capital, tempo de duração, resgate, sorteios (antecipando o resgate ou provisionando um capital adicional imediato), participação nos lucros da sociedade emissora, etc.

### **Prêmio**

Soma em dinheiro paga pelo Segurado à Seguradora, para que esta assuma a responsabilidade de um determinado risco. Com o pagamento do prêmio, o Segurado adquire o direito a uma indenização, previamente combinada. O cálculo é feito com base no prazo do seguro, importância segurada e exposição ao risco.

## **Proposta**

Representa a vontade do Segurado, sendo por ele preenchida, ou pelo seu representante legal (corretor).

## **Pulverizar o Risco**

Significa distribuir ou dividir as responsabilidades do risco assumido pelo Segurador, por meio do cosseguro e do resseguro.

## **Resseguro**

É a operação de que se vale um ou mais seguradores para transferir à resseguradora o excesso de responsabilidade que ultrapassa o limite de sua capacidade econômica de indenizar (O Seguro do Seguro). O Instituto de Resseguros do Brasil (IRB) detém o monopólio das operações de resseguro.

## **Retrocessão**

Operação de que se socorre o ressegurador para repassar ao mercado segurador nacional os excessos e responsabilidades que ultrapassarem os limites de sua capacidade de indenizar.

## **Risco**

Significa o evento incerto, de data incerta, que independe da vontade das partes (Segurado e Segurador) e contra o qual é feito o seguro.

Ex.: O acidente que a pessoa possa vir a sofrer (Seguro de Acidentes Pessoais); o incêndio do bem segurado (Seguro Incêndio); ou a possibilidade de acidentes com o veículo segurado (Seguro de Automóveis).



46839

### **Seguro**

A operação de seguro toma forma jurídica de um contrato, em que uma das partes (SEGURADOR) se obriga para com a outra (SEGURADO), mediante o recebimento de uma importância estipulada (PRÊMIO), a indenizá-la de um prejuízo (SINISTRO), resultante de um evento futuro, possível e incerto (RISCO), indicado no contrato.

### **Segurado**

Pessoa física ou jurídica, em nome de quem se faz o seguro e que possui interesse econômico exposto ao risco. O Segurado se compromete a pagar determinada quantia à Seguradora (PRÊMIO), a qual vai garantir-lhe a responsabilidade do risco assumido pela Seguradora. Caso não cumpra, perderá os direitos que o contrato lhe garante.

### **Segurador**

Empresa legalmente constituída para assumir e gerir riscos, devidamente especificados no contrato de seguro. O Segurador é quem paga a indenização ao Segurado ou aos seus Beneficiários, no caso da ocorrência de sinistro.

### **Sinistro**

É a realização do risco previsto no contrato de seguro, dele resultando perdas para o Segurado ou para seus Beneficiários. Pode ser total (ocasiona a destruição ou o desaparecimento por completo do objeto segurado) ou parcial (atinge somente parte do objeto segurado).

### **Sociedades Seguradoras**

Empresas que operam na aceitação de riscos de seguro, respondendo, junto ao Segurado, pelas obrigações assumidas; atuam respeitando a política traçada pelo CNSP. Têm como atribuição administrar eficientemente os seguros que lhes são confiados.

### **Títulos de Capitalização**

Certificados emitidos pelas sociedades de capitalização em favor dos respectivos tomadores. Os portadores dos títulos pagam à sociedade, durante um certo tempo, uma mensalidade correspondente ao valor dos títulos, formando assim, um capital que, acrescido dos juros acumulados, será recuperado pelos portadores em prazos previamente fixados. Os títulos de capitalização comportam, também, a eventualidade de um reembolso antecipado, por sorteio.

## ANEXO II

### INFORMAÇÕES PRELIMINARES SOBRE CLUBCARD/REAL SEGUROS<sup>14</sup>

#### CLUBCARD

O CLUBCARD é uma divisão do Banco ABN AMRO criada com o objetivo de atender as necessidades de crédito, financiamento e seguro das pessoas físicas.

Por meio de um contato telefônico, o cliente CLUBCARD tem à sua disposição, diversas oportunidades de serviços, abaixo relacionadas:

- a) Linha de Crédito Pré-Aprovada
- b) Financiamento e Leasing de Automóveis
- c) Seguros de Automóveis da Real Seguros
- d) Crédito Pessoal com a Garantia do Veículo
- e) Disk Flores

#### REAL SEGUROS

Com mais de 30 anos de atuação, a REAL SEGUROS tem 100% de seu capital sob o controle do Banco ABN AMRO. . Segundo o último estudo apresentado pela Fenacor (Federação Nacional dos Corretores de Seguros), a Real Seguros ocupou as seguintes posições no último ranking oficial brasileiro de Seguros e Previdência Privada (janeiro a novembro de 2000).

Por prêmios totais em todos os seguros – 6<sup>a</sup> colocação - 2,91% do mercado

Por prêmios totais nos seguros de automóveis – 6<sup>a</sup> colocação – 5,49% do mercado

---

<sup>14</sup> Fontes de consulta : Revista Seguros & Riscos (fevereiro-2001), <http://www.bancoreal.com.br> [acessado em 15/06/2001]

## ANEXO III

### MODELO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

- a) “Bom dia (tarde, noite)!?”
- b) “Aqui é do Banco ABN/CLUBCARD, meu nome é Ricardo Joaquim, gostaria de falar com o Sr.(a).....

**b1) Se não estiver presente:**

- “Qual a melhor hora que eu posso falar com ele (ela)”
- Anota.....

**b2) Se estiver presente:**

- “O Banco ABN está fazendo uma pesquisa com os seus clientes que fizeram seguro de automóveis pelo CLUBCARD”.

“O objetivo principal desta pesquisa é saber a opinião dos clientes a respeito dos seguros de automóveis. Estas informações serão muito importantes para aprimorar o nosso atendimento aos clientes. Além disso, estas informações serão utilizadas para o meu trabalho de dissertação de mestrado na FECAP.

- c) Lembramos que todas as suas declarações serão tratadas de maneira confidencial.

**Se necessário:**

- Os resultados serão apresentados de maneira a não permitir a identificação de participantes individuais”.

- d) “O(a) senhor(a) poderia nos ajudar nesta pesquisa?”

- Se não: agradece, se despede e anota no questionário.
- Se sim: efetua as perguntas abaixo, orientando sobre as formas de responder.

**1 O que o(a) senhor(a) considera importante na hora de escolher um seguro de automóveis? Atribua uma nota de 1 a 5 para cada item citado, sendo 5 para o mais importante e 1 para o menos importante.**

- 1.1 Bom atendimento durante a contratação do seguro
- 1.2 Indicação de amigos e parentes
- 1.3 Confiança na seguradora
- 1.4 Facilidade para contratação do seguro
- 1.5 Custo do seguro

**2 Quais os benefícios o(a) senhor(a) acha importante receber por ocasião da contratação do seguro? Atribua uma nota de 1 a 5 para cada benefício citado; sendo 5 para o mais importante e 1 para o menos importante.**

- 2.1 Descontos em centros automotivos
- 2.2 Descontos em estacionamentos
- 2.3 Descontos no valor da renovação do seguro
- 2.4 Dispositivos antifurtos gratuitos

**3 Quais os serviços complementares que o Sr (a) acha importante incluir na contratação do seguro? Atribua uma nota de 1 a 5 para cada uma delas; sendo 5 para a mais importante e 1 para a menos importante.**

- 3.1 Assistência 24 horas ao veículo
- 3.2 Carro reserva em caso de sinistro com o veículo
- 3.3 Despachante em caso de sinistro com perda total
- 3.4 Despachante para renovação da carteira de habilitação

**4 Quais os aspectos que o(a) senhor(a) valoriza após a contratação de um seguro de automóveis? Atribua uma nota de 1 a 5 para cada aspecto citado; sendo 5 para o mais importante e 1 para o menos importante.**

- 4.1 Agilidade no recebimento da apólice de seguro
- 4.2 Agilidade em receber o valor do seguro, em caso de perda total do veículo.
- 4.3 Bom atendimento nas oficinas autorizadas, nos casos de reparo do veículo
- 4.4 Agilidade e presteza na solução de eventuais reclamações.
- 4.5 Receber mensalmente cartas e informativos promocionais da seguradora
- 4.6 Facilidade de pagar as parcelas do seguro

Para concluir, faremos algumas perguntas para que possamos identificar o perfil dos clientes que estão respondendo a pesquisa.

**5 Qual é o seu nível de escolaridade?**

- 5.1 Superior completo
- 5.2 2º grau
- 5.3. 1º grau

**6 Qual a sua faixa de renda pessoal (em reais) ?**

- 6.1 Até 1.000
- 6.2 De 1.001 a 2.000
- 6.3 De 2.001 a 3.000
- 6.4 De 3.001 a 4.000
- 6.5 Acima de 4.000

**7. Qual o seu estado civil?**

7.1 Solteiro

7.2 Casado (mora com companheiro)

7.3 Desquitado/Divorciado

4.4 Outros

Senhor(a), ..... Muito obrigado por colaborar com a nossa pesquisa.

**Informações transcritas diretamente da lista de clientes, pelo pesquisador:**

Nome, telefone para contato, idade, sexo, ano e marca do veículo.

## ANEXO IV

### **DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS CONFORME SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA**

#### **1 Principais Atributos que Interferem na escolha do Seguro**

##### **1.1 Confiança na seguradora**

<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até 20	3,75
21 a 30	4,74
31 a 40	4,81
Acima de 40	4,90

<b>Estado Civil</b>	<b>Média Ponderada</b>
Solteiro	4,74
Casado	4,72
Desquitado	5,00
Outros	5,00

<b>Sexo</b>	<b>Média Ponderada</b>
Feminino	4,81
Masculino	4,76

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Média Ponderada</b>
1º Grau	4,59
2º Grau	4,78
Superior	4,97

<b>Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até de 1000	4,52
1001 a 2000	4,80
2001 a 3000	4,86
3001 a 4000	5,00
Acima de 4000	5,00

## 1.2 Facilidade para contratação do seguro

<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até 20	3,75
21 a 30	4,49
31 a 40	4,74
Acima de 40	4,60

<b>Estado Civil</b>	<b>Média Ponderada</b>
Solteiro	4,58
Casado	4,61
Desquitado	4,40
Outros	4,40

<b>Sexo</b>	<b>Média Ponderada</b>
Feminino	4,50
Masculino	4,61

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Média Ponderada</b>
1º Grau	4,22
2º Grau	4,61
Superior	4,78

<b>Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até de 1000	4,22
1001 a 2000	4,67
2001 a 3000	4,81
3001 a 4000	4,25
Acima de 4000	4,67

### 1.3 Bom atendimento

<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até 20	3,75
21 a 30	4,51
31 a 40	4,69
Acima de 40	4,80

<b>Estado Civil</b>	<b>Média Ponderada</b>
Solteiro	4,48
Casado	4,61
Desquitado	5,00
Outros	5,00

<b>Sexo</b>	<b>Média Ponderada</b>
Feminino	4,58
Masculino	4,65

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Média Ponderada</b>
1º Grau	4,56
2º Grau	4,61
Superior	4,66

<b>Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até de 1000	4,61
1001 a 2000	4,65
2001 a 3000	4,67
3001 a 4000	4,00
Acima de 4000	5,00

#### 1.4 Preço do seguro

Faixa etária (em anos)	Média Ponderada
Até 20	4,75
21 a 30	4,62
31 a 40	4,79
Acima de 40	4,50

Estado Civil	Média Ponderada
Solteiro	4,58
Casado	4,80
Desquitado	4,60
Outros	3,60

Sexo	Média Ponderada
Feminino	4,58
Masculino	4,65

Nível de Escolaridade	Média Ponderada
1º Grau	4,56
2º Grau	4,67
Superior	4,75

Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)	Média Ponderada
Até de 1000	4,78
1001 a 2000	4,56
2001 a 3000	4,81
3001 a 4000	5,00
Acima de 4000	4,33

### 1.5 Indicação de amigos e parentes

<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até 20	2,25
21 a 30	3,79
31 a 40	3,48
Acima de 40	3,55

<b>Estado Civil</b>	<b>Média Ponderada</b>
Solteiro	3,77
Casado	3,42
Desquitado	3,40
Outros	3,60

<b>Sexo</b>	<b>Média Ponderada</b>
Feminino	3,77
Masculino	3,46

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Média Ponderada</b>
1º Grau	3,13
2º Grau	3,57
Superior	3,59

<b>Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até de 1000	3,13
1001 a 2000	3,81
2001 a 3000	3,24
3001 a 4000	3,75
Acima de 4000	3,00

## 2 Benefícios mais Valorizados

### 2.1 Descontos em estacionamentos

<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até 20	4,00
21 a 30	3,95
31 a 40	4,14
Acima de 40	3,85

<b>Estado Civil</b>	<b>Média Ponderada</b>
Solteiro	3,97
Casado	4,13
Desquitado	3,20
Outros	3,80

<b>Sexo</b>	<b>Média Ponderada</b>
Feminino	4,00
Masculino	4,05

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Média Ponderada</b>
1º Grau	4,37
2º Grau	3,72
Superior	4,13

<b>Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até de 1000	4,48
1001 a 2000	3,94
2001 a 3000	3,67
3001 a 4000	4,25
Acima de 4000	3,33

## 2.2 Descontos em centros automotivos

<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até 20	4,00
21 a 30	4,26
31 a 40	4,10
Acima de 40	3,85

<b>Estado Civil</b>	<b>Média Ponderada</b>
Solteiro	4,19
Casado	4,11
Desquitado	3,80
Outros	3,40

<b>Sexo</b>	<b>Média Ponderada</b>
Feminino	4,23
Masculino	4,06

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Média Ponderada</b>
1º Grau	4,19
2º Grau	4,07
Superior	4,09

<b>Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até de 1000	4,43
1001 a 2000	4,04
2001 a 3000	3,95
3001 a 4000	4,75
Acima de 4000	2,67

### 2.3 Descontos no valor da renovação do seguro

<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até 20	4,50
21 a 30	4,85
31 a 40	4,86
Acima de 40	4,90

<b>Estado Civil</b>	<b>Média Ponderada</b>
Solteiro	4,87
Casado	4,83
Desquitado	5,00
Outros	5,00

<b>Sexo</b>	<b>Média Ponderada</b>
Feminino	4,86
Masculino	4,84

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Média Ponderada</b>
1º Grau	4,78
2º Grau	4,87
Superior	4,88

<b>Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até de 1000	4,87
1001 a 2000	4,83
2001 a 3000	4,86
3001 a 4000	5,00
Acima de 4000	4,33

## 2.4 Dispositivos antifurtos

<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até 20	4,73
21 a 30	4,15
31 a 40	4,60
Acima de 40	4,73

<b>Estado Civil</b>	<b>Média Ponderada</b>
Solteiro	4,45
Casado	4,50
Desquitado	4,40
Outros	4,20

<b>Sexo</b>	<b>Média Ponderada</b>
Feminino	4,62
Masculino	4,43

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Média Ponderada</b>
1º Grau	4,44
2º Grau	4,37
Superior	4,53

<b>Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até de 1000	4,35
1001 a 2000	4,33
2001 a 3000	4,76
3001 a 4000	5,00
Acima de 4000	5,00

### 3 Serviços complementares mais valorizados

#### 3.1 Assistência 24 horas ao veículo

Faixa etária (em anos)	Média Ponderada
Até 20	4,75
21 a 30	4,97
31 a 40	4,98
Acima de 40	5,00

Estado Civil	Média Ponderada
Solteiro	4,94
Casado	4,98
Desquitado	5,00
Outros	5,00

Sexo	Média Ponderada
Feminino	4,92
Masculino	4,99

Nível de Escolaridade	Média Ponderada
1º Grau	4,96
2º Grau	4,98
Superior	4,97

Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)	Média Ponderada
Até de 1000	4,96
1001 a 2000	4,98
2001 a 3000	4,95
3001 a 4000	5,00
Acima de 4000	5,00

### 3.2 Carro reserva em caso de sinistro com o veículo

<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até 20	4,25
21 a 30	4,38
31 a 40	4,81
Acima de 40	4,35

<b>Estado Civil</b>	<b>Média Ponderada</b>
Solteiro	4,42
Casado	4,63
Desquitado	4,40
Outros	4,40

<b>Sexo</b>	<b>Média Ponderada</b>
Feminino	4,62
Masculino	4,52

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Média Ponderada</b>
1º Grau	4,48
2º Grau	4,57
Superior	4,56

<b>Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até de 1000	4,65
1001 a 2000	4,35
2001 a 3000	4,86
3001 a 4000	4,75
Acima de 4000	4,33

### 3.3 Despachante para renovação da CNH

<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até 20	3,75
21 a 30	3,21
31 a 40	3,71
Acima de 40	3,85

<b>Estado Civil</b>	<b>Média Ponderada</b>
Solteiro	3,03
Casado	3,86
Desquitado	3,40
Outros	2,60

<b>Sexo</b>	<b>Média Ponderada</b>
Feminino	3,31
Masculino	3,61

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Média Ponderada</b>
1º Grau	3,74
2º Grau	3,72
Superior	3,03

<b>Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até de 1000	3,52
1001 a 2000	3,50
2001 a 3000	3,62
3001 a 4000	3,75
Acima de 4000	3,00

### 3.4 Despachante em caso de perda total do veículo

Faixa etária (em anos)	Média Ponderada
Até 20	4,00
21 a 30	4,38
31 a 40	4,64
Acima de 40	4,60

Estado Civil	Média Ponderada
Solteiro	4,42
Casado	4,64
Desquitado	4,00
Outros	4,20

Sexo	Média Ponderada
Feminino	4,35
Masculino	4,57

Nível de Escolaridade	Média Ponderada
1º Grau	4,70
2º Grau	4,46
Superior	4,44

Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)	Média Ponderada
Até de 1000	4,30
1001 a 2000	4,59
2001 a 3000	4,67
3001 a 4000	4,00
Acima de 4000	4,00

## 4 Aspectos mais Valorizados após a Contratação do Seguro

### 4.1 Agilidade e presteza na solução de eventuais reclamações

Faixa etária (em anos)	Média Ponderada
Até 20	4,25
21 a 30	4,74
31 a 40	4,74
Acima de 40	4,55

Estado Civil	Média Ponderada
Solteiro	4,65
Casado	4,59
Desquitado	4,60
Outros	5,00

Sexo	Média Ponderada
Feminino	4,69
Masculino	4,63

Nível de Escolaridade	Média Ponderada
1º Grau	4,48
2º Grau	4,57
Superior	4,91

Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)	Média Ponderada
Até de 1000	4,52
1001 a 2000	4,63
2001 a 3000	4,57
3001 a 4000	5,00
Acima de 4000	4,67

#### 4.2 Bom atendimento nas oficinas autorizadas, nos casos de reparo do veículo

<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até 20	4,75
21 a 30	4,67
31 a 40	4,79
Acima de 40	4,35

<b>Estado Civil</b>	<b>Média Ponderada</b>
Solteiro	4,65
Casado	4,67
Desquitado	4,40
Outros	4,40

<b>Sexo</b>	<b>Média Ponderada</b>
Feminino	4,58
Masculino	4,67

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Média Ponderada</b>
1º Grau	4,44
2º Grau	4,65
Superior	4,81

<b>Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até de 1000	4,70
1001 a 2000	4,61
2001 a 3000	4,67
3001 a 4000	4,50
Acima de 4000	4,33

#### **4.3 Receber mensalmente informativos mensais dos benefícios e vantagens do seguro**

<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até 20	3,75
21 a 30	4,38
31 a 40	4,71
Acima de 40	4,45

<b>Estado Civil</b>	<b>Média Ponderada</b>
Solteiro	4,23
Casado	4,64
Desquitado	4,00
Outros	4,80

<b>Sexo</b>	<b>Média Ponderada</b>
Feminino	4,19
Masculino	4,61

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Média Ponderada</b>
1º Grau	4,67
2º Grau	4,61
Superior	4,22

<b>Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até de 1000	4,48
1001 a 2000	4,57
2001 a 3000	4,38
3001 a 4000	4,75
Acima de 4000	4,00

#### 4.4 Facilidade para pagar as prestações do seguro

<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até 20	4,50
21 a 30	4,74
31 a 40	4,95
Acima de 40	4,60

<b>Estado Civil</b>	<b>Média Ponderada</b>
Solteiro	4,65
Casado	4,89
Desquitado	4,40
Outros	5,00

<b>Sexo</b>	<b>Média Ponderada</b>
Feminino	4,73
Masculino	4,82

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Média Ponderada</b>
1º Grau	4,81
2º Grau	4,87
Superior	4,66

<b>Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até de 1000	4,78
1001 a 2000	4,89
2001 a 3000	4,71
3001 a 4000	5,00
Acima de 4000	4,33

#### 4.5 Agilidade no recebimento do valor do seguro

<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até 20	4,75
21 a 30	4,87
31 a 40	4,93
Acima de 40	4,75

<b>Estado Civil</b>	<b>Média Ponderada</b>
Solteiro	4,77
Casado	4,88
Desquitado	5,00
Outros	5,00

<b>Sexo</b>	<b>Média Ponderada</b>
Feminino	4,92
Masculino	4,85

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Média Ponderada</b>
1º Grau	4,81
2º Grau	4,83
Superior	4,97

<b>Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)</b>	<b>Média Ponderada</b>
Até de 1000	4,91
1001 a 2000	4,83
2001 a 3000	4,81
3001 a 4000	5,00
Acima de 4000	5,00

#### 4.6 Agilidade no recebimento da apólice do seguro

Faixa etária (em anos)	Média Ponderada
Até 20	4,59
21 a 30	4,77
31 a 40	4,79
Acima de 40	4,55

Estado Civil	Média Ponderada
Solteiro	4,71
Casado	4,80
Desquitado	4,80
Outros	4,20

Sexo	Média Ponderada
Feminino	4,58
Masculino	4,77

Nível de Escolaridade	Média Ponderada
1º Grau	4,52
2º Grau	4,74
Superior	4,88

Faixa de Renda Pessoal (R\$/Mês)	Média Ponderada
Até de 1000	4,57
1001 a 2000	4,76
2001 a 3000	4,67
3001 a 4000	5,00
Acima de 4000	4,67

## BIBLIOGRAFIA

- ABELL, Derek F. *Administração em dupla estratégia*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ALBRECHT, Karl. *A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. New York: Down Jones – Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BABBIE, Earl. *Métodos de Pesquisas de Survey*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BARROS, Aidil Jesul da Silveira, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de Metodologia Científica: um guia para a iniciação científica*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. *Journal of academy of marketing science*, v. 23, n. 4. 1995, p. 236-245.
- BERRY, Leonard L. PARASURAMAN, A. *Marketing Services: competing through quality*. Nova York: Free Press, 1991.
- BOYD, H, WESTFALL, R. *Pesquisa Mercadológica: textos e casos*. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.
- COBRA, Marcos. *Marketing de serviço financeiro*. São Paulo: Cobra, 2000.
- CHURCHILL, Gilbert A, PETER, J. Paul. *Marketing: Criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- DAY, George S. *Estratégia Voltada para o Mercado: processos para a criação de valor dirigidas ao cliente*. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- EASTERBY-SMITH, Mark, THORPE, Richard, LOWE, Andy. *Pesquisa Gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- Livro novo  
A Europa de  
muito mer-  
cado  
1999  
Bodenon*

- FREITAS, Henrique, OLIVEIRA, Míriam, SACCOL, Amarolinda Zanela et al. O método de pesquisa Survey. *Revista de Administração USP*, n. 3, Julho-Setembro 2000, p. 105-112.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- HAMEL, Gary. Strategy as revolution. *Harvard Business Review*. July-August 1996, p. 69-82.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro – estratégias inovadoras para o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. Strategic Intent. *Harvard Business Review*. May-June 1989, p..63-73.
- HOOLEY, Graham J, SAUNDERS, John. *Posicionamento competitivo*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10.ed. São Paulo: Prentice All, 2000.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip. *Princípios de Marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- KOTLER, Philip. Personalização em massa.. *HSM Management*, n. 5, Novembro-Dezembro . 1997, p. 136-140.
- LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LEVITT, Theodore. Marketing success through differentiation – of anything. *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro 1980.
- LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. July-August 1960, p.45-56.
- LOVELOCK, Christopher. *Product plus: produto + serviço = vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Bookes, 1995.

- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MACMILLAN, Ian, McGRATH, RITA GUNTHER. Discovering new points of differentiation. *Harvard Business Review*, July-August 1997, p. 133-145.
- McKENNA, Regis. As cinco regras do novo marketing. *HSM Management*, n. 22, Setembro- Outubro 2000, p. 14-22.
- MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Publifolha, 1999.
- MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*. January-February 1994.
- NICKELS, William G, WOOD, Marian Burk. *Marketing: relacionamento, qualidade e valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- NORMANN, Richard. *Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.
- PEPPERS, Don. A empresa um-a-um. *HSM Management*, n. 8, Maio-Junho 1998, p. 6-14.
- PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. *Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PIERRIEN, J. CHÉRON, E.J.; ZINS, M. *Recherche en marketing: méthodes et décisions*. Montreal, Gaetan Morin Editeur, 1984. 615p.
- PORTR, Michael E. *Competição = on Competition: Estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTR, Michael E. What is strategy? *Harvard Business Review*, November/December 1996, p.61-78.
- PORTR, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 15.ed. Rio de Janeiro. Campus. 1989.
- PORTR, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTR, Michael E., MONTGOMERY, Cyntia A. *Estratégia: a busca da vantagem*

*competitiva.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RIBEIRO, Áurea Helena P., GRISI, Celso Cláudio H., SALIBY, Paulo E. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, vol. 39, n. 1, Janeiro-Março 1999, p. 31-41.

RICHERS, Raimar. *Marketing; uma visão brasileira*. São Paulo: Negócio, 2000.

ROGER, Martha. O modelo CRM. *HSM Management*, n. 23, Novembro/Dezembro 2000.

ROCHA, Ângela da, CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUST, Roland T., ZEITHAML, Valarie, LEMON, Katherine N. *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCHNARS, Steven P. *Marketing Strategy: a customer-driven approach*. New York: Free Press, 1991.

SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamento de pesquisa* – vol. 1. 2a. ed. São Paulo: EPU, 1987

SMITH, Wendell R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, n.21, jul. 1956, p. 3-8.

STALK, George, EVANS, Philip, SHULMAN, Lawrence E. Competing on Capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, March-April 1992, p. 67-69.

TREACY, Michael, WIERSEMA, Fred. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. São Paulo: Rocco, 1998.

TRANJAN, Roberto Adami. *Não durma no ponto: o que você precisa saber para chegar lá*. São Paulo: Gente, 1999.

TROUT, Jack. Diferenciar ou morrer. *HSM Management*, n. 22, Setembro/Outubro 2000.

TROUT, Jack, RIVKIN, Steve. *O Novo Posicionamento: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo*. São Paulo: Makron Books, 1996.

C ( )	D <input checked="" type="checkbox"/>	Data <u>08/01/04</u>
ORIGEM:- <u>Mestrado</u>		
NF nº _____	PREÇO _____	
ORG. _____	JNDIC. <u>autor</u>	
<input checked="" type="checkbox"/> FECAP	Nº DE CHAMADA	
( ) COLEGIO		
( ) OUTROS		