

# **UNIVERSIDADE ABERTA**

## **A INFLUÊNCIA DOS FACTORES ESTRATÉGICOS NAS ESTRUTURAS DE DISTRIBUIÇÃO E NO DESEMPENHO: O CASO DAS EMPRESAS SEGURADORAS**

**Carlos Manuel Robalo Freire**

Dissertação apresentada na Universidade Aberta  
para obtenção de Doutoramento em Gestão

**Orientador:** Professor Doutor José Augusto de Jesus Felício

**Co-Orientador:** Professor Doutor Amílcar dos Santos Gonçalves

**LISBOA**

**2011**

# UNIVERSIDADE ABERTA

## A INFLUÊNCIA DOS FACTORES ESTRATÉGICOS NAS ESTRUTURAS DE DISTRIBUIÇÃO E NO DESEMPENHO: O CASO DAS EMPRESAS SEGURADORAS

**Carlos Manuel Robalo Freire**

Dissertação apresentada na Universidade Aberta  
para obtenção de Doutoramento em Gestão

**Orientador:** Professor Doutor José Augusto de Jesus Felício

**Co-Orientador:** Professor Doutor Amílcar dos Santos Gonçalves

**Constituição do Júri:**

**Presidente:**

**Vogais:**

**Lisboa, 2011**

## DECLARAÇÃO

**Nome:** Carlos Manuel Robalo Freire

**Título da dissertação:** A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras

**Orientadores:** Professor Doutor José Augusto de Jesus Felício (orientador) e Professor Doutor Amílcar dos Santos Gonçalves (co-orientador)

**Ano da conclusão:** 2011

**Ramo de conhecimento do Doutoramento:** Gestão (Estratégia)

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade Aberta, \_\_\_\_/\_\_\_\_/ 201\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **ÍNDICE**

<b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>11</b>
<b>ÍNDICE DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....</b>	<b>12</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>13</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>14</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>15</b>
<b>PARTE I - ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
1.1. Enquadramento da investigação.....	19
1.2. Escolha do tema e questões.....	20
1.3. Propósito e objectivos .....	25
1.4. Teorias de suporte à investigação .....	26
1.5. Método de investigação .....	29
1.6. Organização do trabalho de investigação.....	32
<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>35</b>
2.1. Introdução .....	35
2.2. Caracterização do sector .....	38
2.3. Teorias .....	44
2.3.1. Teoria dos Canais de Distribuição .....	44
2.3.2. Teoria dos Recursos .....	45
2.4. Factores estratégicos das seguradoras .....	48
2.4.1. Tipos de produtos .....	57
2.4.2. Motivações dos clientes .....	58

2.4.3. Factores de impacto nas seguradoras (internos e externos).....	59
2.5. Estruturas de distribuição.....	61
2.6. Desempenho.....	70
2.7. Contributos para o estudo.....	79
<b>MODELO E AGENDA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>82</b>
<b>CAPÍTULO 3 - MODELO E AGENDA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>83</b>
3.1. Introdução.....	83
3.2. Modelo de Investigação.....	83
3.2.1. Variáveis latentes.....	87
3.2.1.1. Factores Estratégicos das Seguradoras.....	87
3.2.1.1.1. Tipo de Produtos.....	89
3.2.1.1.2. Motivações dos Clientes.....	91
3.2.1.1.3. Factores de impacto nas seguradoras: internos e externos.....	94
3.2.1.2. Estruturas de Distribuição.....	96
3.2.1.3. Desempenho.....	98
3.2.2. Identificação das variáveis.....	100
3.3. Agenda de Investigação.....	133
3.3.1. Formulação de Hipóteses.....	133
3.3.2. Extensão e Limite.....	139
<b>PARTE II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....</b>	<b>140</b>
<b>METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>141</b>
<b>CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>142</b>
4.1. Introdução.....	142
4.2. Selecção da Amostra.....	142
4.3. Instrumento de suporte e recolha de dados.....	146

4.3.1. O questionário.....	146
4.3.2. Recolha de Dados.....	147
4.4. Técnicas utilizadas.....	148
4.5. Testes da Amostra.....	151
4.5.1 Análise de consistência interna de escalas de medida.....	151
4.5.2. Teste t de Student e teste de Mann-Whitney.....	160
4.5.3. Teste do Qui-Quadrado.....	164
4.5.4. Coeficientes de Correlação de Pearson e Spearman.....	165
4.5.5. Modelo de equações estruturais.....	167
4.6. Caracterização da amostra.....	179
4.6.1. Amostra Global.....	180
4.6.1.1. Factores estratégicos das seguradoras.....	183
4.6.1.1.1. Tipo de produtos.....	183
4.6.1.1.2. Motivações dos clientes.....	184
4.6.1.1.3. Factores de impacto nas seguradoras: internos e externos.....	185
4.6.1.2. Estruturas de distribuição.....	185
4.6.1.3. Desempenho.....	186
<b>ANÁLISE E RESULTADOS.....</b>	<b>188</b>
<b>CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>189</b>
5.1. Introdução.....	189
5.2. Análise dos resultados da amostra global.....	189
5.2.1. Relação dos factores estratégicos com as estruturas de distribuição.....	190
5.2.2. Relação dos factores estratégicos com o desempenho.....	194
5.2.3. Relação das Estruturas de Distribuição com o Desempenho.....	196
5.2.4. Relação do tipo de produtos com os factores estratégicos.....	200
5.2.5. Relação das motivações dos clientes com os factores estratégicos.....	201

5.2.6. Relação dos factores de impacto (internos e externos) com os factores estratégicos.....	202
5.3. Análise confirmatória com modelo de equações estruturais.....	204
5.3.1. Modelo construído.....	205
5.3.2. Resultados globais para o modelo.....	208
5.3.3. Avaliação da qualidade de ajustamento do modelo.....	209
5.3.4. Validação do modelo.....	214
<b>DISCUSSÃO .....</b>	<b>217</b>
<b>CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO .....</b>	<b>218</b>
6.1. Introdução .....	218
6.2. Relações a verificar.....	218
6.2.1. Relação entre Factores Estratégicos e Estruturas de Distribuição.....	218
6.2.2. Relação entre Factores Estratégicos e Desempenho.....	221
6.2.3. Relação entre Estruturas de Distribuição e Desempenho .....	224
6.2.4. Relação entre Tipo de Produtos e Factores Estratégicos.....	226
6.2.5. Relação entre Motivações dos Clientes e Factores Estratégicos .....	228
6.2.6. Relação entre Factores de Impacto (Internos e Externos) e Factores Estratégicos .....	230
<b>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTURA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>233</b>
<b>CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTURA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>234</b>
7.1. Conclusões .....	234
7.2. Limitações do estudo .....	236
7.3. Implicações para a teoria e futura investigação.....	236
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>239</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>278</b>

Anexo 2 - Carta remetida ao European Insurance and Reinsurance Federation (CEA)

Anexo 3 - Instruções remetidas às seguradoras

Anexo 4 - Dados gerais da amostra global

Anexo 5 - Teste de normalidade às variáveis obtidas do questionário

Anexo 6 - Relação dos factores estratégicos com o desempenho, coeficiente de correlação de Spearman para as dimensões-chave

Anexo 7 - Relação dos factores estratégicos com o desempenho, coeficiente de correlação de Spearman para as variáveis do questionário

Anexo 8 - Relação das estruturas de distribuição com o desempenho das seguradoras, coeficiente de correlação de Spearman para as dimensões-chave

Anexo 9 - Relação das estruturas de distribuição com o desempenho das seguradoras, coeficiente de correlação de Spearman para as variáveis do questionário

Anexo 10 - Relação das motivações dos clientes com os factores estratégicos, coeficiente de correlação de Spearman para as dimensões-chave

Anexo 11 - Relação das motivações dos clientes com os factores estratégicos, coeficiente de correlação de Spearman para as variáveis do questionário

Anexo 12 - Relação dos factores de impacto (internos e externos) com os factores estratégicos, coeficiente de correlação de Spearman para as dimensões-chave

Anexo 13 - Relação dos factores de impacto (internos e externos) com os factores estratégicos, coeficiente de correlação de Spearman para as variáveis do questionário

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores da actividade seguradora em Portugal (2006 e 2007).....	39
Quadro 2 - Grandes agregados do mercado segurador Português (2006 e 2007).....	40
Quadro 3 - Indicadores económicos da actividade seguradora em Portugal (2006 e 2007).....	40
Quadro 4 - Evolução dos canais de distribuição no sector segurador Português, (2006 e 2007).....	42
Quadro 5 - Estrutura dos canais de distribuição no mercado segurador Português (2006 e 2007).....	42
Quadro 6 - Estatística descritiva para as escalas.....	153
Quadro 7 - Estatísticas de consistência interna dos factores estratégicos das seguradoras.....	154
Quadro 8 - Estatísticas de consistência interna das motivações dos clientes.....	156
Quadro 9 - Estatísticas de consistência interna dos factores de impacto nas seguradoras (internos e externos).....	157
Quadro 10 - Estatísticas de consistência interna das estruturas de distribuição.....	158
Quadro 11 - Siglas correspondentes às variáveis do modelo.....	178
Quadro 12 - Amostra das seguradoras ibéricas.....	180
Quadro 13 - Amostra das seguradoras por ramo.....	180
Quadro 14 - Amostra de seguradoras por idade.....	180
Quadro 15 - Dimensão das seguradoras.....	181
Quadro 16 - Amostra de seguradoras por tipo de sociedade.....	181
Quadro 17 - Amostra das seguradoras pelo número dos accionistas.....	181
Quadro 18 - Amostra de seguradoras pelos detentores de capital.....	182
Quadro 19 - Função de quem respondeu na seguradora.....	182
Quadro 20 - Estatísticas do factores estratégicos.....	183
Quadro 21 - Estatística de tipo de produtos.....	184
Quadro 22 - Classificação variáveis tipo de produtos.....	184
Quadro 23 - Estatística das motivações dos clientes.....	184
Quadro 24 - Estatísticas dos factores de impacto (interno e externos).....	185
Quadro 25 - Estrutura dos canais de distribuição.....	185
Quadro 26 - Estatísticas do desempenho.....	187
Quadro 27 - Teste de normalidade às dimensões-chave do modelo de investigação.....	190
Quadro 28 - Relação dos factores estratégicos com as estruturas de distribuição, coeficiente de correlação de Spearman para as dimensões-chave.....	191
Quadro 29 - Teste de Mann-Whitney - factores estratégicos e estruturas de distribuição.....	192

Quadro 30 - Relação dos factores estratégicos com as estruturas de distribuição, coeficiente de correlação de Spearman para as variáveis do questionário .....	193
Quadro 31 - Teste de Mann-Whitney - factores estratégicos e desempenho .....	196
Quadro 32 - Teste de Mann-Whitney - estruturas de distribuição e desempenho .....	199
Quadro 33 - Valores médios - estruturas de distribuição e desempenho .....	199
Quadro 34 - Teste Mann-Whitney - tipos de produtos com factores estratégicos .....	200
Quadro 35 - Teste de Mann-Whitney - motivações dos clientes e factores estratégicos .....	202
Quadro 36 - Teste de Mann-Whitney - factores de impacto e factores estratégicos .....	203
Quadro 37 - Indicador de discrepância (CMIN) .....	209
Quadro 38 - Índices da qualidade do ajuste (RMR, GFI) .....	211
Quadro 39 - Comparação de modelos de estimação (Baseline Comparisons) .....	211
Quadro 40 - Critério de Informação Akaike (AIC) .....	212
Quadro 41 - Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) .....	213
Quadro 42 - Resumo dos indicadores de qualidade e consistência do modelo .....	214
Quadro 43 - Pesos de regressão dos constructos e variáveis .....	215
Quadro 44 - Resumo da estimação das hipóteses para o modelo de investigação .....	216

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - O método de investigação.....	30
Figura 2 - Evolução dos prémios de seguro directo do mercado segurador Português (1995 a 2007) .....	41
Figura 3 - Framework da distribuição multicanal: antecedentes e consequências das estratégias multicanal.....	70
Figura 4 - Medida de desempenho do canal suportada pela direcção estratégica global.....	77
Figura 5 - Diagrama do modelo de investigação .....	86
Figura 6 - Fluxo monetário simplificado de uma seguradora enquanto intermediário financeiro .....	88
Figura 7 - Opções de canal de distribuição baseado no custo e complexidade da venda.....	89
Figura 8 - Customer relationship management (CRM) como uma actividade multidimensional .....	93
Figura 9 - Modelo conceptual: integração de canais e performance .....	97
Figura 10 - Diagrama das hipóteses de trabalho.....	134
Figura 11 - Etapas na construção de um modelo de equações estruturais.....	150
Figura 12 - Valores médios de observações para os factores estratégicos das seguradoras .....	155
Figura 13 - Valores médios de observações para as motivações dos clientes .....	157
Figura 14 - Valores médios de observações para os factores de impacto nas seguradoras (internos e externos).....	158
Figura 15 - Valores médios de observações para as estruturas de distribuição .....	159
Figura 16 - Modelo estrutural com duas variáveis endógenas e duas variáveis exógenas.....	172
Figura 17 - Modelo reflectivo .....	173
Figura 18 - Modelo formativo .....	174
Figura 19 - Modelo misto .....	175
Figura 20 - Erro do amos na saturação do modelo com o constructo tipo de produtos .....	177
Figura 21 - Valores médios das observações dos factores estratégicos com as estruturas de distribuição.....	194
Figura 22 - Estimativas não padronizadas.....	206
Figura 23 - Estimativas padronizadas.....	207

## **ÍNDICE DE SIGLAS e ABREVIATURAS**

AMOS - Analysis of Moment Structures

APS - Associação Portuguesa de Seguradores

CAWI – Computer Assisted Web Interviewing

CEA - European Insurance and Reinsurance Federation

CNSF – Conselho Nacional de Supervisores Financeiros

CRM - Customer Relationship Management

DGSFP – Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones

I&D – Investigação e Desenvolvimento

ISP - Instituto de Seguros de Portugal

LPS – Livre Prestação de Serviços

PIB - Produto Interno Bruto

PIMS – Profit Impact of Market Strategy

ROI - Retorno do investimento

ROS - Rendibilidade das vendas

ROE - Rendibilidade dos capitais próprios

SEM - Modelo de equações estruturais

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

UNESPA - Asociación Empresarial del Seguro

## **RESUMO**

Este trabalho pretende avaliar em que medida as estruturas de distribuição são afectadas pelos factores estratégicos e influenciam o desempenho das empresas seguradoras. O focus reside em verificar a influência das estruturas de distribuição no desempenho das seguradoras. Considerando que este tipo de empresas distribui produtos do tipo vida e não vida, que os produtos são desenhados considerando as motivações dos clientes e que as seguradoras são sujeitas a factores de impacto internos e externos admitiu-se o seu efeito nos factores estratégicos, dos quais decorrem a escolha da estrutura de canais, com vista ao máximo do desempenho, medido este em rendibilidade das vendas, rendibilidade dos capitais próprios, crescimento das vendas e produtividade.

A amostra foi constituída por 252 seguradoras a operar no mercado Português e Espanhol, referente ao período de 2005 a 2007. O questionário foi enviado a 431 empresas, correspondentes ao universo.

Suportou-se o trabalho na teoria dos canais de distribuição e na teoria dos recursos.

Utilizaram-se como técnicas estatísticas, o alpha de Cronbach, teste t de Student, teste de Mann-Whitney, teste Kolmogorov-Smirnov com correcção de Lilliefors e o modelo de equações estruturais. Recorreu-se aos softwares SPSS e AMOS.

Concluiu-se, no essencial, que os factores estratégicos das companhias de seguros influenciam as estruturas de distribuição, que existe influência das estruturas de distribuição na rendibilidade, crescimento e produtividade das companhias de seguros e que as motivações de clientes e os factores de impacto (internos e externos) afectam os factores estratégicos, identificados por canais utilizados, recursos financeiros, recursos humanos, risco de subscrição de produtos e inovação de produtos e serviços.

Não se comprovou, que o tipo de produtos afectem os factores estratégicos identificados.

## **ABSTRACT**

This work assess how the distribution structures are affected by strategic factors and how these have an influence on the performance of insurance companies. The focus lies in checking the influence of distribution structures in performance of insurance companies. Facing into consideration that these same companies distribute products such as life and non-life, considering that products are designed depending on customers' motivations and that insurance companies are subject to internal and external impact factors, their effect was assumed in the strategic factors. The result from the strategic factors is the choice of their structure of channel, to achieve the performance, measured in return on sales, return on equity, sales growth and productivity.

The sample was made up of 252 insurers operating in the Portuguese and Spanish markets, from the period of 2005 to 2007. The questionnaire was sent to 431 companies, corresponding to the whole universe of the two above mentioned markets.

The work has based on the theory of distribution channels and the theory of resources.

Were used the statistical techniques, the Cronbach alpha, Student's t-test, Mann-Whitney test, Kolmogorov–Smirnov test with Lilliefors correction and the structural equation modelling. The tools SPSS software and AMOS were used.

It was essentially concluded, that the strategic factors in insurance companies influence the distribution structures, there is influence of distribution structures in the profitability, productivity and growth of insurance companies and the customers' motivations and impact factors (internal and external) affect the strategic factors identified by the channels used, financial resources, human resources, risk of underwriting insurance products and product and services innovation.

It was not proven that the types of products affect the strategic factors which were identified.

## **AGRADECIMENTOS**

Este espaço é dedicado àqueles que deram uma contribuição pessoal e importante para que esta dissertação fosse realizada. A todos eles deixo aqui o meu agradecimento profundo e sincero.

Em primeiro lugar agradeço ao Prof. Doutor José Augusto de Jesus Felício a forma como orientou o meu trabalho. As notas dominantes da sua orientação foram a relevância das suas recomendações e a cordialidade com que sempre me recebeu. Estou grato por ambas e também pela liberdade de acção que me permitiu, decisiva para que este trabalho contribuisse para o meu desenvolvimento pessoal.

Em segundo lugar, agradeço ao Prof. Doutor Amílcar dos Santos Gonçalves pelo incentivo, e por ter aceite o encargo de co-orientar este trabalho. Não posso também deixar de agradecer a assistência fundamental do Prof. Doutor Jorge Caiado com a análise estatística do estudo empírico.

Agradeço ao Dr. Pedro Seixas Vale da Associação Portuguesa de Seguradores pelo apoio institucional e pessoal concedido, muito importante na recolha de dados do Sector, bem como na divulgação do trabalho.

Gostaria ainda de agradecer ao Dr. Ricardo Rodrigues, pelo apoio logístico indispensável que me concedeu no campo da procura de bibliografia no CEGE, ao Sr. Carlos Marques pela rapidez e colaboração no fornecimento da ampla documentação e ao Dr. Nuno Pena pelo seus conselhos sempre importantes.

A todos os meus colegas da Eurovida e Banco Popular, em especial ao Miguel Gomes do Comité Executivo e ao Jorge Pereira do Departamento de Marketing, pelo interesse e apoio em todos os momentos necessários.

Não posso esquecer-me também da Sofia por me ter dispensado das minhas obrigações parentais durante o tempo necessário para poder levar até ao fim este trabalho.

Um dedicação muito especial à Sónia, uma fonte de inspiração permanente e uma certeza muito importante para a minha Vida. Teve também um contribuição efectiva pelo tempo que investiu neste tema, em detrimento de outras actividades importantes, efectuando uma leitura persistente e cuidada do trabalho, e no contributo fundamental na revisão da bibliografia.

Dedico também aos meus Pais, por tudo o que me conseguiram proporcionar para que este trabalho fosse uma realidade.

Finalmente, gostaria de dedicar este trabalho à Carolina e Constança (a ordem é aleatória) por serem duas fontes de inspiração que todos os dias me motivam.

## **PARTE I - ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO**

## **INTRODUÇÃO**

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

### **1.1. Enquadramento da investigação**

A criação do mercado único de seguros na união europeia acelerou as mudanças no sector segurador, provocando alterações importantes na sua estrutura, com impacto nos canais de distribuição, oferta de produtos, eficiência operativa e custos.

Actualmente, a actividade seguradora continua a enfrentar muitos desafios, em que se destaca o projecto de solvência II, que introduz uma nova cultura de gestão de riscos e que implicará uma mudança estratégica do sector muito rapidamente. Conforme refere a proposta de directiva do parlamento europeu e do conselho de 10 de Julho de 2007 (referentes aos seguros de vida, ao acesso e exercício da actividade de seguros e resseguros) “a importância económica e social dos (res) seguros é de tal ordem que a necessidade da intervenção das autoridades públicas, sob a forma de apreciação pela autoridade de supervisão, é geralmente reconhecida. As seguradoras não só fornecem uma protecção contra acontecimentos futuros dos quais podem resultar perdas, mas canalizam também as poupanças dos agregados familiares para os mercados financeiros e para a economia real. As seguradoras e resseguradoras devem observar certos requisitos em matéria de solvência, de forma a assegurar o respeito dos seus compromissos para com os tomadores de seguros. As regras de solvência em vigor estão desactualizadas: não são sensíveis ao risco, deixam uma margem excessiva a variações entre estados-membros, não tratam devidamente a supervisão de grupo e foram entretanto ultrapassadas por evoluções dentro do sector, bem como a nível internacional e intersectorial. Tornou-se, assim, necessário um novo regime de solvência que reflectisse plenamente as últimas evoluções em matéria de apreciação pela autoridade de supervisão, ciências actuariais, gestão de riscos e que possibilitasse actualizações futuras – esse regime denomina-se solvência II”.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Especificamente, o sector segurador português, conforme refere Cruz (2000: 28) era “tradicionalmente conservador e antiquado do ponto de vista do seu sistema organizativo, muito pouco inovador – porque muito protegido por um normativo legal e regulamentar rígido, havia passado por um processo de transformação importante por efeito das nacionalizações em 1975 e do posterior processo de fusão das seguradoras nacionalizadas no final dessa década”.

Por outro lado, a globalização coloca grandes desafios às empresas de seguros, nomeadamente, ao nível da pressão competitiva, tipos de produtos e qualidade dos canais de distribuição. Segundo Stern & Reve (1980: 52) “o que é necessário é um mapa perceptual que englobe todos os caminhos que podem ser seguidos, os lugares prováveis onde cada um terminará, e os limites dos vários lugares dentro do espaço conceptual inteiro”.

Concluimos assim, que a importância económica dos seguros é enorme. Se se pensar que os canais de distribuição são o veículo principal para as seguradoras serem capazes de crescer no número de clientes, para colocação dos seus produtos, este tema assume um papel estratégico relevante na actividade seguradora.

## **1.2. Escolha do tema e questões**

A literatura verifica existirem diversos factores que afectam o desempenho das seguradoras, sendo que as estruturas de distribuição se revelam de particular importância nesta actividade.

Klumpes (2004: 257) sustenta que a escolha dos canais de distribuição pode afectar significativamente a rentabilidade e os custos de gestão das seguradoras em mercados relacionados. Por sua vez, Brown et al. (1955) referem-se à maior competitividade do mercado segurador e ao facto das empresas assumirem os canais de distribuição em parcerias de longo prazo para melhorar a performance.

A distribuição é uma das mais importantes e imutáveis decisões de marketing que afecta a vantagem competitiva das empresas (Coelho & Easingwood, 2008) e os seus resultados, cujos estudos se verifica serem insuficientes.

Também Aulakh & Kotabe (1997: 169) indicam que os resultados das estruturas de distribuição precisam de importantes melhorias no futuro, na perspectiva de seleccionar os indicadores mais adequados e também na definição da abrangência do impacto dos resultados nos canais da distribuição.

Conforme refere Pereira da Silva (2000: 58) “um dos aspectos mais importantes da actividade seguradora é a que se prende com as operações de subscrição realizadas através dos intermediários de seguros e cujos reflexos se podem analisar quer ao nível da conta de exploração para os fluxos (comissões, prémios e sinistros) quer ao nível do balanço para os *stocks* activos (prémios) em cobrança nos agentes e *stocks* passivos (comissões a pagar aos agentes)”.

Os aspectos concorrenciais e de pressão competitiva são importantes, tendo em consideração que na perspectiva do cliente a distribuição deverá acrescentar valor à relação comercial, caso contrário, este seguirá alternativas.

Os indicadores de desempenho, revelam, conforme indica Stern (1988) que “os executivos acordaram para o facto de gerir e estruturar as relações dos canais de distribuição são tão importantes, estrategicamente, como qualquer outra acção corporativa”.

São vários os autores que no estudo das estruturas de distribuição chamam à atenção para a necessidade de aprofundar a sua influência nos resultados das empresas em causa, conforme indica Young & Wilkinson (1990: 111) citando Reve (1981) “no estabelecimento de relações com os canais de distribuição, quanto maior a compatibilidade de objectivos, consensos, avaliação do cumprimento de objectivos, compromisso e definição clara dos benefícios mútuos, melhor será a performance económica do canal”.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Almaça (1999: 1) reforça o tema numa outra perspectiva, referindo que no processo de desintermediação financeira, há que reflectir sobre a entrada da banca no negócio segurador (bancassurance) e as consequências de desenvolvimento da estrutura competitiva do sector". De facto esta entrada da banca no sector segurador pode dizer-se que conduziu o estudo estratégico das estruturas de distribuição a uma importância crescente. Isto mesmo está referido por Bernardo (2008: 4) quando menciona os actuais e principais desafios estratégicos que as seguradoras enfrentam e que são nomeadamente, "as mudanças radicais e aumento de complexidade no ambiente competitivo, traduzido em menor performance e retorno para o accionista; a estrutura da indústria seguradora estar a ser alterada pelas pressões de consolidação e por uma mudança societária que passa pela separação entre a seguradora e o banco, quando falamos de entidades do mesmo grupo económico; os clientes mais exigentes e mais voláteis, requerem maior focalização por parte das seguradoras, baseando-se num maior conhecimento das suas necessidades. Neste sentido, as seguradoras tendem naturalmente a desenvolver técnicas mais complexas de segmentação e abordagens de mercado específicas para cada grupo-alvo; o aumento da diversificação e especialização dos canais de distribuição (incluindo novos canais com distintas propostas de valor e valências) ao reclamarem às seguradoras a adopção de estratégias integradas de distribuição multicanal e o aumento da necessidade de ver o canal como um cliente; a regulação continua em significantes mudanças (implementação das medidas inseridas no projecto designado de solvência II e directiva sobre a actividade da mediação de seguros), que irão criar novos desafios para as seguradoras com impacto no ambiente competitivo; as maiores seguradoras estarem a mover-se no sentido de centralizar os seus serviços, industrialização dos processos e a utilização de fornecedores especializados em actividades específicas na sua cadeia de valor, por agora, muito focadas nas actividades de suporte e de *back-office*, mas alguns *players* já começaram a centralizar actividades comerciais".

Face a esta evolução do sector segurador, a cadeia de valor tem sofrido fortes transformações, sendo previsível a sua alteração contínua, baseada na mudança das necessidades dos clientes.

A *framework* que a actividade seguradora pode assegurar passa por encontrar a forma mais eficiente de segurar um risco que o cliente tem e a forma mais eficiente de indemnizá-lo, caso se registre uma perda.

Outros dois argumentos relevam a escolha e importância do tema. O primeiro é que as companhias de seguros têm como objectivo aumentar os seus lucros por via do *cross-selling* entre os seus clientes e, ao mesmo tempo, aumentar, também, a penetração de produtos por cliente. O segundo é que uma estratégia que passe pela gestão de múltiplos canais de distribuição é conduzida por uma pressão competitiva muito elevada e pela sofisticação cada vez maior por parte dos clientes.

Brown, et al. (1995: 363), citando Teece (1992), reforçam este aspecto referindo que “os mercados tornaram-se mais competitivos, as empresas começaram a abandonar um uso forte do poder para a coordenação dos canais de distribuição, e ao invés começaram a ver os canais como parceiros, com a preocupação de estabelecer uma relação de longo prazo, visando melhorar a performance do mesmo”.

As seguradoras que conseguirem melhor estruturar os seus canais de distribuição, e dotá-los de *know-how* que lhes permita assumir esta actividade como uma das principais prioridades no seu negócio, apresentarão melhores resultados. Existe efectivamente campo de investigação, no sector segurador, para aprofundar o estudo das estruturas de canais de distribuição e a sua importância e impacto nos resultados das seguradoras.

Os modelos de escolha e gestão dos canais de distribuição são assim variados e os novos canais proliferam, verificando-se que as seguradoras demonstram, em especial, a preocupação em aumentar o número de parcerias, no pressuposto que os produtos se adequam aos clientes potenciais e que desta forma contribuirão para aumentar os seus resultados.

A estrutura de canais de distribuição aponta para um importante impacto nos resultados. Porém, os trabalhos de investigação levados a cabo na actividade seguradora, não abordam directamente o tema, por preferência de aspectos mais

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras técnicas (tarifas, gestão de riscos, sinistralidade). Os trabalhos desenvolvidos, orientados para os temas da estratégia seguradora, estão focalizados numa perspectiva mais de processo de formulação estratégica e de análise das forças competitivas que afectam as seguradoras e as suas práticas.

Assim, no desenvolvimento desta investigação acredita-se que existe um *gap* relacionado com o estudo do desempenho obtido, como consequência das estruturas de distribuição, compartilhadas por Geyskens, et al. (1999: 223). Estes autores demonstram que já existem bastantes estudos e oferta na investigação da distribuição, no que concerne à compreensão da satisfação dos canais, “contudo, os efeitos nos resultados têm sido ignorados”, verificando-se a necessidade do seu estudo (Coelho & Easingwood, 2008).

No desenvolvimento do trabalho de investigação, procurar-se-á atingir resultados que demonstrem a importância do estudo das estruturas de distribuição na actividade seguradora pelo impacto esperado no desempenho das mesmas, visando dar pistas de resposta às questões que habitualmente os gestores colocam no desenho dos canais de distribuição, nomeadamente.

Primeira questão: *será possível fazer um acordo com um novo canal de distribuição, sem efectuar uma avaliação estratégica das variáveis envolvidas?*

Segunda questão: *qual será o impacto deste novo canal de distribuição em relação aos existentes? Inclusive, é exequível coexistirem?*

Terceira questão: *terão as companhias de seguros uma ideia clara sobre os resultados associados à introdução de um novo canal de distribuição?*

A distribuição é assim, um dos factores estratégicos com maior relevância no sector segurador.

### **1.3. Propósito e objectivos**

O trabalho de investigação tem como propósito avaliar em que medida as estruturas de distribuição são afectadas pelos factores estratégicos e influenciam o desempenho.

Os objectivos centram-se nas relações entre variáveis que caracterizam cada uma das seis dimensões-chave do modelo de investigação, ou seja, saber em que medida o tipo de produtos, as motivações dos clientes, os factores de impacto nas seguradoras (internos e externos) afectam os factores estratégicos das seguradoras e, por sua vez, compreender o efeito dos factores estratégicos nas estruturas de distribuição e no desempenho das seguradoras.

Tais objectivos baseados em pontos de vista de diferentes autores expressos na literatura científica, levaram à formulação de proposições teóricas, das quais se destacam as hipóteses de trabalho. Consideraram-se, também, entre outros, a definição das variáveis e a escolha de modelos estatísticos, tendo em conta as técnicas e instrumentos necessários utilizar, em face do número de variáveis seleccionadas. Os objectivos estabelecidos para este trabalho de investigação foram os seguintes:

Primeiro objectivo, avaliar a relação entre os factores estratégicos das seguradoras e as estruturas de distribuição.

Segundo objectivo, avaliar a influência das estruturas de distribuição no desempenho, medido pela rentabilidade, crescimento e produtividade.

Terceiro objectivo, compreender como o tipo de produtos, as motivações dos clientes e os factores de impacto nas seguradoras (internos e externos) afectam os factores estratégicos identificados pelos canais utilizados, recursos financeiros, recursos humanos, risco de subscrição de produtos e inovação de produtos e serviços.

A distribuição é uma das mais importantes e imutáveis decisões de marketing que afecta a vantagem competitiva das empresas (Coelho & Easingwood, 2008) pelo que, visando cumprir o propósito e objectivos indicados, adoptaram-se duas teorias, a teoria dos canais de distribuição (El-Ansary & Stern, 1972; Stern et al. 1996) e a teoria dos recursos (Wernerfelt, 1984; Das & Teng, 2000).

#### **1.4. Teorias de suporte à investigação**

Este trabalho de investigação suporta-se na teoria dos canais de distribuição e na teoria dos recursos.

##### **Teoria dos canais de distribuição**

A teoria dos canais de distribuição é uma das mais antigas na literatura de marketing, sendo até considerada uma das suas vertentes originais (Wilkinson, 2001). Actualmente, diversos autores tratam-na de maneira ampla, denominando classicamente de canais de distribuição.

Segundo Stern et al. (1996) canais de distribuição são “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo ou uso”. A ênfase está em como planear, organizar e controlar as alianças entre instituições, agências, e nas relações internas nas companhias (ou relações hierárquicas). Percebe-se, por essas definições, a grande ligação que existe, entre canais de distribuição, contratos e custos de transação.

A importância dos canais de distribuição estão perfeitamente resumidas por Corey & Kotler (1990) quando referem que "um sistema de distribuição é um recurso externo muito importante. Geralmente são necessários anos para construí-lo, e ele não é facilmente modificado. É tão essencial quanto os recursos internos, como fabricação, pesquisa, engenharia e vendas. Esse sistema representa um compromisso corporativo significativo com diversas empresas independentes, cujo negócio é a distribuição – e com os mercados específicos que elas atendem. Isso representa também um compromisso com um conjunto de políticas e práticas que constituem a

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
trama sobre a qual é tecido um extenso conjunto de relações de longo prazo (Corey & Kotler, 1999: 510)". E seguidamente por Stern & El-Ansary (1999) referindo que, "os intermediários facilitam o fluxo de mercadorias e serviços. Esse procedimento é necessário para diminuir a distância entre a variedade de mercadorias e serviços oferecida pelo fabricante e a variedade necessária para atender à procura exigida pelo consumidor. Essa distância resulta do facto de os fabricantes normalmente produzirem uma grande quantidade de uma variedade limitada de mercadorias, enquanto os consumidores normalmente desejam uma quantidade limitada de uma grande variedade de mercadorias (Stern & El-Ansary, 1999: 511)".

Em resumo, o foco em resultados e/ou comportamentos em relações de canal é relevante, e têm que ser desenvolvidos todos os esforços de coordenação, alinhados do ponto de vista estratégico, com menos enfoque na vertente de controlo. Tem sido essa a atenção seguida pela literatura, incluindo o papel das estratégias de poder e influência (El-Ansary & Stern, 1972).

### **Teoria dos recursos**

A teoria dos recursos surgiu como forma alternativa de se entender as organizações e as suas estratégias competitivas. De acordo com essa visão, uma empresa é equivalente ao conjunto de todos os recursos que ela possui. Segundo Wernerfelt (1984) recursos são todos os activos materiais e imateriais ligados de forma semi permanente a uma empresa. Diferentemente das teorias tradicionais da organização industrial, que se baseiam fortemente na análise do ambiente competitivo, a teoria dos recursos tem como foco principal os recursos possuídos pela empresa, ou seja, é dada mais ênfase aos aspectos internos da empresa.

Como muitos recursos são específicos de uma empresa e não são perfeitamente móveis ou imitáveis, as empresas são muitas vezes caracterizadas por uma heterogeneidade grande em relação à sua base de recursos. A capacidade de uma empresa desenvolver uma heterogeneidade de recursos próprios torna-se, portanto, uma fonte possível de vantagens competitivas que por sua vez podem levar a um lucro ou rendibilidade acima da média, do sector ou da indústria. De acordo com essa

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
visão, a posição competitiva de uma empresa é definida pelo conjunto de recursos e relações únicas que ela possui (Rumelt, 1984).

No entanto, Das & Teng (2000) apontam para o facto de que certos recursos não são perfeitamente negociáveis, imitáveis ou substituíveis, já que estão incrustados nas organizações ou misturados com outros recursos. Como exemplos pode citar-se a reputação de uma empresa, a sua cultura organizacional e a sua capacidade de utilização de tecnologia altamente inovadora. Devido a esse facto, alianças estratégicas são muito utilizadas como forma de se trocar, negociar ou obter acesso a esses tipos de recursos empresariais.

Ainda no contexto da teoria dos recursos, vale a pena salientar que certos autores pressupõem uma relação entre os recursos possuídos, os riscos percebidos e os objetivos seguidos pelas diferentes empresas envolvidas em parceria estratégica.

Utilizando o exemplo da formação de parcerias estratégicas, segundo Das & Teng (1998) existem quatro tipos básicos de recursos que uma empresa pode possuir e com os quais pode contribuir na formação de uma aliança estratégica: recursos financeiros, tecnológicos, físicos e organizacionais.

Por outro lado, a teoria da visão da empresa baseada em recursos, abordagem sintetizada por Collis & Montgomery (1995) apresenta uma visão voltada não apenas para os recursos da empresa, mas também para a importância da influência do ambiente competitivo no sucesso da empresa, ou seja, do somatório da análise interna, análise externa da indústria e análise do ambiente competitivo. Esta abordagem tem as suas raízes em Penrose (1959) e seu desenvolvimento a partir de diversos trabalhos académicos de Wernerfelt (1984). A teoria dos recursos foi, na década de 90, tão importante quanto a análise da indústria de Porter (1980) na década de 80. Porém, a abordagem de análise da indústria, considera que a análise da estrutura da indústria é o factor determinante para a rentabilidade das empresas, enquanto que na abordagem baseada em recursos, as competências, capacidades, habilidades e conhecimento organizacional são vistos também como fontes de vantagens competitivas para as empresas.

Os recursos não podem ser avaliados isoladamente, porque o seu valor é determinado pela interacção com as forças de mercado. Por este motivo, deve existir um conjunto de recursos aliados ao negócio e à estratégia da organização. Entende-se por recursos da organização (i) os activos tangíveis - propriedades, instalações, *stocks* de matéria-prima, entre outros, (ii) os activos intangíveis - marcas, cultura, conhecimento tecnológico, patentes, experiência acumulada, entre outros e (iii) as capacidades organizacionais - habilidades específicas da organização como um todo ou de suas partes (Collis & Montgomery, 1995).

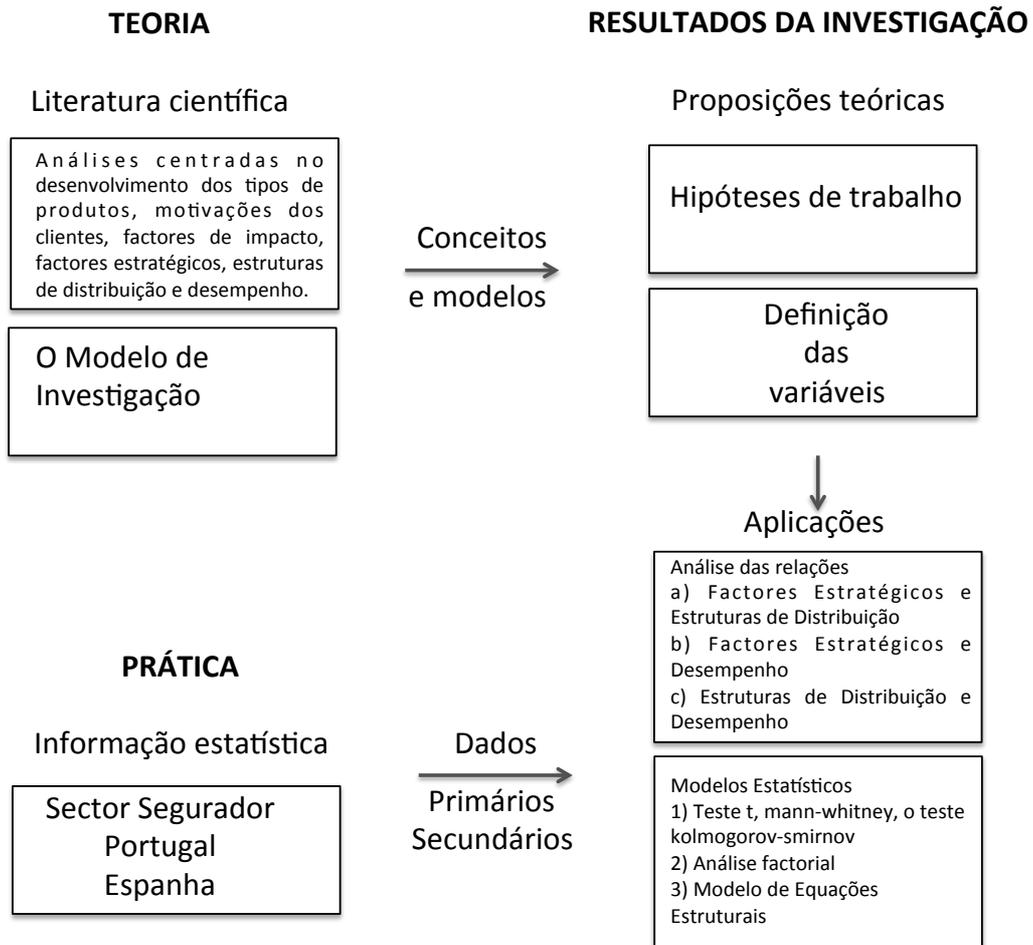
Em resumo, o que a empresa quer é criar uma situação onde a sua posse de recursos, directamente ou indirectamente, torna mais difícil para os concorrentes acompanharem a sua estratégia.

A contribuição da teoria baseada em recursos é que desenvolve a ideia de que "a posição competitiva da empresa é definida por um pacote de recursos exclusivos e relações" (Rumelt, 1984: 557) e assim fornece um equilíbrio face a modelos de estratégia baseados no ambiente empresarial.

### **1.5. Método de investigação**

Do método de investigação distingue-se, no essencial, o corpo de teoria que suporta o estudo empírico. Recorre-se, para a aplicação do método, a diferentes técnicas adequadas ao modelo definido e ao tipo de variáveis a analisar. Desenvolve-se articulando quatro blocos de matéria: literatura científica, informação estatística, proposições teóricas e aplicações (Figura 1).

Figura 1 - O método de investigação



O primeiro bloco diz respeito à teoria e contempla a literatura científica, no qual se inclui o corpo da teoria estudado e a especificação do modelo de investigação.

A literatura refere-se a teorias centradas no tipo de produtos, nas motivações dos clientes, nos factores de impacto (internos e externos) nos factores estratégicos, nas estruturas de distribuição e no desempenho tratadas conforme a orientação seguida para o trabalho.

Assim, no ponto de vista centrado no tipo de produtos abordam-se diferentes autores, com relevo especial para a importância dos seguros e o seu papel económico.

Nas motivações dos clientes pretende-se apreender quais os factores que os clientes mais enfatizam no seu processo de selecção de produtos, analisando as teorias de estratégia empresarial com foco no cliente.

Nos factores de impacto (interno e externo) colocam-se em evidência, além do ponto de vista de diferentes autores, os factores externos (ameaças e oportunidades do mercado) e os factores internos (forças e fraquezas das seguradoras).

Dos factores estratégicos, destacam-se a teoria dos recursos, nomeadamente os canais utilizados, os recursos financeiros, os recursos humanos, o risco de subscrição dos produtos e a inovação dos produtos e serviços e por conseguinte, a implicação dos factores estratégicos das seguradoras nas estruturas de distribuição e no desempenho.

Nas estruturas de distribuição, destaca-se o ponto de vista dos canais de distribuição, que se refere ao conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar produtos e serviços.

No desempenho indicam-se, além do ponto de vista de diferentes autores, com referência às variáveis de maior impacto, as medidas de desempenho, das quais se destacam aquelas baseadas em indicadores financeiros e económicos.

O modelo de investigação foi escolhido atendendo ao âmbito e objectivos do estudo. Da análise decorreram limitações envolvendo a amostra e o facto de se estar perante diferentes grupos de variáveis, umas do tipo métrico e outras do tipo não métrico.

Um segundo bloco tem a ver com a informação estatística (prática) e reporta-se à escolha das empresas por país, universo a partir do qual se procedeu à selecção e preparação da informação estatística que constitui a amostra.

O terceiro bloco referente às proposições teóricas (resultados de investigação) envolve as hipóteses de trabalho que decorrem da literatura científica e objectivos da

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
investigação. Inclui, também, a definição das variáveis que integram as diferentes dimensões-chave, conforme a literatura científica.

Por último, apresenta-se o quarto bloco referente às aplicações. Envolve a análise dos resultados da investigação visando verificar as relações existentes entre as diferentes variáveis que constituem as dimensões-chave em estudo e a enunciação das técnicas estatísticas utilizadas.

Em suma, do corpo de literatura científica decorrem conceitos e modelos com base nos quais se determinam as proposições teóricas. Conjugando estas proposições com os dados primários e secundários procede-se à aplicação das técnicas da qual derivam o tratamento, análise dos resultados e conclusões.

## **1.6. Organização do trabalho de investigação**

O trabalho de investigação segue uma determinada sequência metodológica, conforme os objectivos. Desenvolve-se com base em sete pontos, correspondendo a igual número de capítulos que formam o índice do estudo.

O primeiro capítulo refere-se à introdução na qual se explicitam, desde logo, as ideias centrais que levaram à realização da investigação, as razões da escolha do tema e o seu âmbito, as principais questões a responder, os objectivos a alcançar com a investigação, decorrente do propósito do estudo, a sequência dos trabalhos visando os objectivos e método de investigação, no qual se enunciam os modelos utilizados e a lógica da sua articulação.

O segundo capítulo diz respeito à revisão da literatura base que conduziu à construção do modelo conceptual de investigação e versa essencialmente sobre algumas das perspectivas da teoria dos canais de distribuição e a teoria dos recursos. Neste ponto foi fundamental considerar na revisão de literatura uma breve análise e caracterização do sector segurador e desta forma fazer a ponte com a temática das estruturas de distribuição. Também nesse sentido se justificava efectuar um enquadramento estratégico, muito embora este seja mais direccionado e já muito

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
mais focado na investigação a desenvolver. Na revisão de literatura, após uma introdução, aprofundar-se-á a caracterização do sector objecto do estudo em curso e analisar-se-á o enquadramento estratégico do sector segurador. De seguida, far-se-á uma análise da gestão dos canais de distribuição, nomeadamente os aspectos mais relevantes gerais e também específicos da actividade seguradora, com relevância para os principais investigadores.

O terceiro capítulo refere-se ao modelo e agenda de investigação, na qual se formulam as hipóteses de trabalho. Além disso, definem-se os conceitos fundamentais à presente investigação, apresenta-se o modelo de investigação proposto, culminando nos seus constructos e variáveis de investigação.

O quarto capítulo refere-se à metodologia de investigação e enuncia a escolha e limitações da amostra, os instrumentos de suporte e recolha de dados utilizados nomeadamente, o questionário, as técnicas estatísticas que se propõem desenvolver e a análise da amostra obtida.

O quinto capítulo envolve o teste empírico das hipóteses de investigação, procedendo à análise dos resultados, com enfoque nas técnicas estatísticas indicadas e seguidas.

Finalmente, o capítulo seis, refere-se à discussão em detalhe dos resultados, com vista a explicar as múltiplas relações entre variáveis, que sustentam, por sua vez, a avaliação das relações de influência, pertencendo ao patamar mais geral, entre as dimensões chave. O capítulo sete diz respeito às conclusões da investigação, limitações do estudo e as implicações para a teoria e futura investigação.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

## **CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Introdução**

A matéria a investigar refere-se à actividade seguradora e trata do tema da influência dos factores estratégicos nas estruturas de distribuição e no desempenho. Para isso, recorreu-se a trabalhos elaborados nestas áreas, baseados na investigação empírica ou em textos normativos, publicados em revistas da especialidade e livros que constam da bibliografia.

Não é possível, “compreender a utilidade social dos seguros e o seu papel na reafecção de recursos económicos sem conhecer a sua importância em termos macroeconómicos e o seu papel na intermediação financeira”, Pereira da Silva (2000: 21). Neste mesmo sentido, Cruz (2000: 60) reforça que “qualquer abordagem do sector, deverá começar por avaliar a importância da indústria seguradora na economia, o seu circuito económico e as operações financeiras típicas da actividade, as questões de risco e incerteza como elementos fundamentais do processo de mutualização, os “actores” do mercado de seguros e, bem assim, as especificidades típicas da procura e oferta de seguros”.

O sector segurador tem passado num curto espaço de tempo por vários desafios e desenvolvimentos bastante significativos que provocaram mudanças a nível da sua estrutura organizativa, económica e jurídica. O acontecimento mais marcante de funcionamento do sector segurador em Portugal foi provocado pelo decreto-lei 135-A/75, de 15 de março, com a nacionalização de todas as seguradoras com sede no continente, e ilhas adjacentes, com excepção das mútuas de seguros e das sociedades anónimas de capital estrangeiro. A reorganização do sector público, com o decreto 528/79, de 31 de dezembro, ordenou a fusão das seguradoras nacionalizadas e a constituição de seis empresas com estatuto público, sendo que esta “sanção” foi levantada pela Lei 11/83 de 16 de Agosto. Naturalmente, por se tratar de um sector bastante regulado, as mudanças não têm sido tão rápidas, o que no caso Português este facto torna-se ainda mais evidente devido às nacionalizações ocorridas.

O acontecimento decisivo para o desenvolvimento do sector e que contribuiu para alterar o seu quadro legal foi sem dúvida a entrada de Portugal na comunidade europeia em 1986. Em Junho de 1992 é estabelecida a total liberdade de movimentos de capitais entre pessoas residentes nos estados-membros da comunidade, criando um verdadeiro mercado financeiro integrado à escala europeia. Em termos práticos, este foi um passo decisivo para que, em diversas fases, fosse possível a qualquer residente de um estado-membro da comunidade ter livre acesso aos diversos sistemas financeiros e aí realizar operações de investimento e empréstimo, podendo também realizar contratos de seguros (neste último caso com a entrada em vigor do mercado único de seguros em 1994). A abertura dos mercados financeiros foi o primeiro passo na direcção do mercado único de seguros, pelo que, com a entrada de Portugal na união económica e monetária, a situação mudou bastante, tendo este facto um impacto directo no aumento do mercado a nível da oferta e a nível da competitividade.

Os factores conjugados que mais contribuem para uma visão ampliada do âmbito competitivo, segundo Cercola & Coletti (1996: 3-5), são o contexto normativo, a inovação tecnológica e o consumidor.

Referimos um exemplo importante que conduziu à progressiva desregulação do mercado de serviços financeiros, que enfatiza a sua influência estratégica. O efeito da gestão da informação, na dinâmica competitiva do sector financeiro, segundo os autores, é determinante na formação do lucro. A informação disponibilizada pelos sistemas de informação deverá permitir orientar a empresa para o cliente, numa perspectiva de médio e longo prazo visando elevar a sua rentabilidade média.

É essencial o desenvolvimento de produtos onde a qualidade percebida e valor obtido sejam benéficos para o cliente, para que este obtenha o máximo benefício, limitando os efeitos negativos do que se chama assimetrias de informação, que existem tanto por parte dos clientes como por parte das seguradoras. Cruz (2000: 29) reforça este aspecto referindo que, “o aumento progressivo da competitividade no mercado segurador, associado a uma cada vez maior sofisticação e a diferentes níveis de exigência dos consumidores, veio “a determinar a necessidade das seguradoras dirigirem esforços para o aumento da qualidade de serviço e do nível de fidelização dos seus clientes”.

O mesmo autor, citando Bueno (1999: XIII), indica que as “últimas décadas do século XX, último do milénio, têm sido generosas em acontecimentos, mudanças e desafios (ameaças) singulares, que modificaram profundamente a estrutura da economia, seu funcionamento e, especialmente, o comportamento dos agentes sociais que compõem aquela. Esta transformação tem sido muito acentuada em determinados sectores ou ramos de actividade económica, muito em particular naqueles que são sensíveis ao processo de globalização da economia, ao impacto das inovações das tecnologias de informação e das comunicações e, sobretudo, nos que são definidos como estratégicos no trânsito de um milénio para o outro”.

Confrontadas com um meio envolvente em mudança e evolução constante, as companhias de seguros deverão aproveitar essas alterações prevendo as suas implicações e hierarquizando-as por grau de importância, para que no futuro se possam adaptar e responder a todos estes desafios estratégicos.

O problema, no entanto, não é fácil dado o meio envolvente ser complexo, por um lado temos o cliente cada vez mais exigente, por outro, a melhoria cultural, a qualidade de vida, o envelhecimento da população, o desenvolvimento das novas tecnologias e telecomunicações geram ameaças para o mercado de seguros, mas também oportunidades de negócio. Uma seguradora que usa canais diferentes é também capaz de visar segmentos de cliente diferentes ou conseguir novos segmentos de cliente por este caminho. Além disso, o uso da distribuição multicanal pode ser conveniente para encontrar as necessidades dos clientes de modo mais adequado (Tsay & Agrawal, 2004)”.

Conforme podemos já perspectivar existem pontos de vista que suscitam múltiplas interrogações, o que atesta a complexidade do tema. Pretende-se, por isso, acrescentar contributos que permitam verificar relações e desenvolver outros pontos de vista e metodologia, também, visando compreender e explicar melhor os diferentes aspectos da influência das estruturas de distribuição no desempenho, afectadas pelos factores estratégicos. Não há apenas uma resposta, o que significa que a criação de dificuldades são, ao mesmo tempo, um incentivo para continuar as investigações nos diversos campos.

Relativamente às teorias de suporte, no âmbito empresarial, existem diversas, das quais destacam-se: teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976; Jensen & Ruback, 1983; Holmstrom, 1977; Hart & Holmstrom, 1987) teoria dos recursos (Penrose, 1959; Teece, 1982; Wernelft, 1984; Barney, 1986; Das & Teng, 2000); teoria do recurso dependente (Pfeffer, 1959); teoria da organização (Barnard, 1938; Simon, 1947; Ouchi, 1980; Pfeffer, 1981; Perrow, 1986); teoria da economia de custos de transacção (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985); teoria da eficiência (Chandler, 1962; Galbraith, 1973); teoria dos canais de distribuição (El-Ansary & Stern, 1972; Stern et al. 1996).

Face a tão vasta panóplia de teorias concentraram-se esforços naquelas que mais directamente dizem respeito aos propósitos e que abordam os tema do estudo, ou seja, referentes a assuntos envolvendo mais especificamente os recursos e os canais e que se relacionam com os factores estratégicos, estruturas de distribuição e desempenho.

Entendeu-se assim analisar a teoria dos canais e a teoria dos recursos. Aquela teoria foi escolhida porque se refere ao conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar produtos e serviços e por isso tem implicações no desempenho das seguradoras. A teoria dos recursos foi escolhida porque a necessidade em assegurar condições de vantagem competitiva, com efeito nomeadamente nas estruturas de distribuição e no desempenho, face à enorme competição e dinâmica dos mercados, exige que as seguradoras disponham de recursos e capacidades, cada vez mais complexos, como forma de retardar ou evitar a imitabilidade.

## **2.2. Caracterização do sector**

A evolução do sector em várias perspectivas, permitindo fazer uma primeira abordagem aos indicadores de mercado, embora não demonstre o impacto das estruturas de distribuição no desempenho *per si*, possibilita a familiarização com a actividade seguradora, mostrar a sua evolução, e que se revelará importante na compreensão do papel da distribuição.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras

Assim, com base no relatório de mercado de 2007, da associação portuguesa de seguradores, os prémios de seguro directo representavam 8,54% do produto interno bruto (PIB) nesse ano. Embora se tenha registado um decréscimo de 2006 para 2007, o mesmo se fica a dever a uma consolidação de mercado, quer no ramo vida quer no ramo não vida, indicador que há cinco anos era de 6,85%.

A evolução de 2006 para 2007 foi positiva em quase todas as rubricas, com excepção do valor acrescentado bruto e dos resultados líquidos do exercício (Quadro 1). Este decréscimo de resultados deve-se essencialmente ao ramo não vida com uma descida de 47,5%, tendo sido em parte compensada por uma evolução de 22% no ramo vida.

Quadro 1 - Indicadores da actividade seguradora em Portugal (2006 e 2007)

Agregados do Inquérito	Total		
	2006	2007	Var.
N. Apólices	17.051.047	18.245.978	7,0%
Empresas	2.211.913	2.281.522	3,1%
Particulares	14.839.134	15.964.456	7,6%
N. Clientes	11.159.992	11.756.147	5,3%
N. Balcões Próprios	824	837	1,6%
Valor Acrescentado Bruto	1.907.627	1.906.467	-0,1%
N. Companhias da Amostra	43	45	4,7%
Prémios Emitidos de Seguro Directo	12.166.371	12.690.729	4,3%
Prémios Emitidos Líquidos de Resseguro	11.648.447	12.029.178	3,3%
Recibos por Cobrar	414.568	456.448	10,1%
Resultados Líquidos do Exercício	686.530	634.553	-7,6%

*unidade: milhares de euros*

*Fonte: Associação Portuguesa de Seguradores - Relatório de Mercado 2007*

De um modo geral, os índices de produtividade baseados nos prémios e nas apólices evoluíram favoravelmente. Já quando baseados em variáveis económicas, como os resultados do exercício ou o valor acrescentado bruto, a evolução foi menos positiva, evidenciando uma possível inversão do ciclo económico.

Os resultados apresentados incluem uma segmentação da amostra por ramos e por dimensão. Por ramos, as companhias foram segmentadas em três grupos: as que exploram exclusivamente o ramo vida, as que exploram exclusivamente ramos não vida e as que acumulam a exploração de vida e não vida (multi-ramos).

Por dimensão, o critério foi a quota de mercado em termos de prémios de seguro directo, tendo, também, sido criados três grupos: companhias com quotas inferiores a 1% (pequenas), com quotas entre 1% e 5% (médias) e com quotas superiores a 5% (grandes).

Nos grandes agregados do mercado segurador, o que constatamos de mais relevante é o decréscimo nas estruturas de distribuição do número de mediadores com -30,7%, que se deveu à adaptação ao novo enquadramento legal e consequente aumento dos requisitos para desempenhar a profissão (Quadro 2).

Quadro 2 - Grandes agregados do mercado segurador Português (2006 e 2007)

<b>Grandes Agregados</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Var.</b>
N. de Companhias	76	83	9,2%
N. de Empregados	11.518	11.295	-1,9%
N. de Mediadores	37.466	25.947	-30,7%
Activo Líquido	51.060	54.724	7,2%
Activos de Investimento	45.436	49.446	8,8%
Capitais Próprios (Sit. Líquida)	3.900	4.160	6,7%
Prémios de Seguro Directo	13.122	13.751	4,8%
Ramo Vida	8.762	9.369	6,9%
Ramo Não Vida	4.361	4.382	0,5%
Resultados do Exercício	706	669	-5,2%
Conta Técnica Vida	323	388	20,1%
Conta Técnica Não Vida	531	337	-36,5%
Capitais Próprios / Activo Líquido	7,6%	7,6%	0,0 pp
Resultados / Capitais Próprios	18,1%	16,1%	-2,0 pp

*unidade: milhares de euros*

*Fonte: Associação Portuguesa de Seguradores - Relatório de Mercado 2007*

Por último, analisando os indicadores económicos, constatamos o referido atrás no que diz respeito ao rácio de prémios de seguro directo sobre o PIB, muito embora o rácio de prémios de seguro directo sobre o número de habitantes tenha registado um aumento de 4,7%, com um contributo forte do ramo vida de 6,8% e que se deve assinalar (Quadro 3).

Quadro 3 - Indicadores económicos da actividade seguradora em Portugal (2006 e 2007)

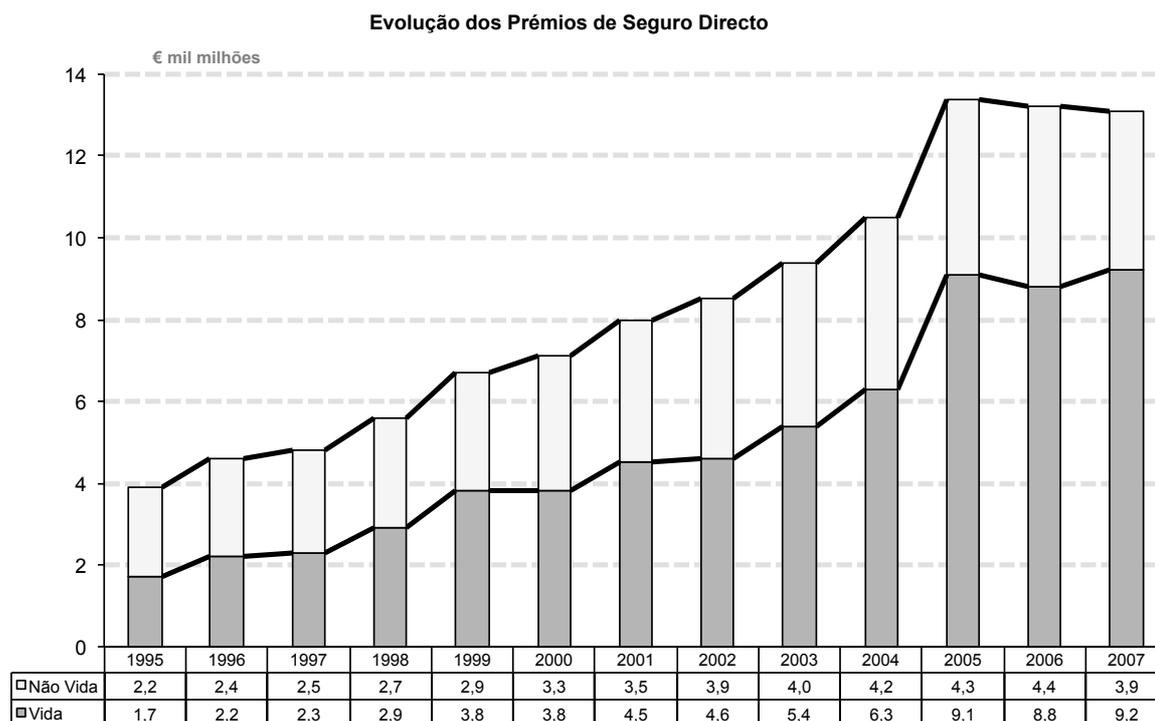
Indicadores	2006	2007	Var.
Activos de Investimento / PIB	29,5%	30,7%	1,2 pp
Prémios S.D. / PIB	8,51%	8,54%	0,0 pp
Ramo Vida	5,68%	5,82%	0,1 pp
Ramo Não Vida	2,83%	2,72%	-0,1 pp
Prémios S.D. / N. Habitantes (euros)	1.240	1.297	4,6%
Ramo Vida	828	884	6,8%
Ramo Não Vida	412	413	0,2%

unidade: milhares de euros

Fonte: Associação Portuguesa de Seguradores - Relatório de Mercado 2007

Em termos de prémios de seguro directo o ano de 2007 fechou nos 13,1 milhões de euros *versus* 3,9 milhões de euros em 1995, ou 9,4 milhões de euros em 2006, um crescimento de 34%, reforçando o que foi dito anteriormente (Figura 2).

Figura 2 - Evolução dos prémios de seguro directo do mercado segurador Português (1995 a 2007)



Fonte: Associação Portuguesa de Seguradores – Relatório de Mercado 2007

No que diz respeito aos canais de distribuição, antes de mais, é de salientar que existe uma separação entre os designados canais tradicionais e os novos canais de distribuição. Na figura de canais de distribuição tradicionais, adaptando a actual

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras terminologia, estão incluídos os corretores, os agentes de seguros (exclusivos e não exclusivos) os mediadores de seguros ligados e os balcões das companhias de seguros. No caso dos chamados canais novos estão incluídos os bancos, correios, telefone, internet, *direct mailing*, stands auto e sociedades de mediação imobiliária.

Os resultados mais recentes do peso de cada um dos canais identificados estão indicados podendo constatar-se a importância dos canais novos em comparação com os tradicionais (Quadro 4).

Quadro 4 - Evolução dos canais de distribuição no sector segurador Português, (2006 e 2007)

<b>TOTAL</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Canais Tradicionais	38,3%	36,0%
Canais Novos	61,7%	64,0%

*Fonte: Associação Portuguesa de Seguradores – Canais de Distribuição 2007*

Uma evolução do segmento vida superior à do segmento não vida, como sucedeu em 2007, tende, por si só, a reforçar a quota dos canais novos na distribuição da produção global da actividade seguradora, já que, como é sabido, uma larga fatia dos produtos do ramo vida é vendida nos balcões dos bancos. Em qualquer caso, o incremento do peso dos canais novos foi comum aos segmentos vida e não vida, e foi extensível, para além do canal bancário, a outros canais de menor expressão, como os correios e o telefone.

É de referir, também, que os canais directos de colocação de seguros, balcões das companhias, representam no seu conjunto 5,6%, ou seja, a sua expressão é muito reduzida face a todos os canais de distribuição (Quadro 5).

Quadro 5 - Estrutura dos canais de distribuição no mercado segurador Português (2006 e 2007)

Estrutura dos Canais de Distribuição	Ramo Vida		Ramo Não Vida		Total	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
TRADICIONAIS						
Mediadores	10,3%	8,9%	78,7%	77,5%	32,6%	30,4%
- Agentes	8,6%	7,5%	60,2%	59,2%	25,4%	23,7%
- Corretores	1,1%	1,0%	16,3%	16,4%	6,0%	5,8%
- Angaridores	0,7%	0,4%	2,2%	1,9%	1,2%	0,8%
Venda Directa	3,4%	3,6%	10,4%	10,0%	5,6%	5,6%
<b>TOTAL 1</b>	<b>13,7%</b>	<b>12,5%</b>	<b>89,1%</b>	<b>87,5%</b>	<b>38,3%</b>	<b>36,0%</b>
NOVOS						
Bancos	83,8%	84,7%	9,1%	10,0%	59,4%	61,3%
C.T.T.	2,1%	2,6%	0,0%	0,0%	1,4%	1,8%
Telefone	0,0%	0,0%	1,3%	1,5%	0,4%	0,5%
Internet	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%
Outros	0,3%	0,2%	0,4%	0,9%	0,4%	0,4%
<b>TOTAL 2</b>	<b>86,3%</b>	<b>87,5%</b>	<b>10,9%</b>	<b>12,5%</b>	<b>61,7%</b>	<b>64,0%</b>
<b>TOTAL (1+2)</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Associação Portuguesa de Seguradores - Canais de Distribuição 2007

A actividade seguradora para chegar aos clientes finais é totalmente dependente dos canais de distribuição que conseguir angariar, de forma a disponibilizar a sua oferta de produtos. Esta constatação implica que as estruturas de distribuição deverão ser geridas de forma estratégica, nomeadamente, deverão fazer parte dos objectivos da organização. Concluímos assim que uma das componentes principais da evolução verificada no sector segurador prende-se com a gestão e organização dos canais de distribuição. Esta vertente têm vindo a ganhar maior importância pelo aparecimento de novos canais de distribuição, que assumem um papel mais importante no volume de prémios apresentados nos resultados.

Mas nesta fase de análise e caracterização do sector, temos ainda pouca informação de como são agregadas as variáveis estratégicas que conduzem à gestão e organização dos canais de distribuição, quais os factores mais importantes que as organizações têm em linha de conta, como são compatibilizados e geridos os múltiplos canais que são utilizados pelas seguradoras e como é a repartida a cadeia de valor pelos diversos membros da distribuição.

Em face do quadro de referências e do tipo de questões a observar escolhem-se para abordar na especificidade a teoria dos canais de distribuição (El-Ansary & Stern, 1972; Stern et al. 1996) e a teoria dos recursos (Penrose, 1959; Teece, 1982; Wernelft, 1984; Barney, 1986; Das & Teng, 2000). Isto, porque se considerou poderem transportar para o estudo pontos de vista diversos, reconhecendo, no entanto, a existência de outros, neste caso, de menor importância.

## **2.3. Teorias**

### **2.3.1. Teoria dos Canais de Distribuição**

A teoria dos canais de distribuição refere-se ao conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar produtos e serviços (Stern et al.1996). Essas organizações, ao fornecerem serviços e reduzirem custos, contribuem para a criação de uma vantagem competitiva por permitirem o acesso a redes de intermediários e aos clientes e, conseqüentemente, ao mercado alvo (Wilkinson, 2001; Coughlan et al. 2001).

Neste sentido, Frazier (1999: 226) refere que “muita importante matéria relacionada com a organização e gestão dos canais de distribuição ainda não foi tratada na investigação sobre o tema”, nomeadamente, entre outras, “como são definidos os objectivos, como são os planos desenvolvidos, como o desempenho é fixado pelos diversos canais de distribuição e, por último, como devem os canais desenvolver o negócio”. Continua Frazier (1999: 234) sobre a relação entre a gestão de canais de distribuição e o desempenho da organização, “claramente, este tipo de investigação é importante e tem que ser alargado no futuro”. O autor reforça, na mesma linha sobre as dificuldades de investigação nesta área, que “potencialmente uma forma de contornar esta dificuldade, será a condução de uma linha de investigação estrutural, focando a análise na mudança do desempenho, como resultado das alterações na organização e gestão de canais de distribuição”.

Bolton (1998) refere-se à forma como as organizações desenvolvem relacionamentos mais longos com os clientes e como estes ponderam as suas experiências de satisfação acumuladas. Se as experiências não são satisfatórias o relacionamento do cliente será de curta duração, sendo grande a heterogeneidade dos clientes, nomeadamente quanto à valorização do serviço, por serem muito sensíveis ao custo da perda e aos benefícios. Considera a necessidade de estas empresas serem proactivas e aprenderem com o cliente antes de desistirem, situação aplicável aos canais de distribuição. Uma das razões pela qual as empresas utilizam múltiplos

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
canais de distribuição deriva dos clientes se agruparem em vários segmentos (Coelho & Easingwood, 2005).

Conforme refere Coelho (2000), a literatura de marketing sobre estruturas de distribuição identificou uma quantidade de factores que influenciam a eficiência e desempenho que os canais podem ter uns sobre outros. Muitos desses factores estão agrupados em três principais categorias, clientes, produtos e factores de impacto. No primeiro caso, se a frequência de compra por parte do cliente é baixa, as seguradoras devem repensar os canais a utilizar. No entanto, no inverso, devem validar de forma permanente que as estruturas de distribuição são as adequadas (Aspinwall, 1962; Bucklin et al. 1996; Lilien, 1979; Majumdar & Ramaswamy, 1995; Miracle, 1965). No segundo caso, a tipologia de produtos é importante na definição das estruturas de distribuição a utilizar (Anderson & Coughlan, 1987; Lilien, 1979; Miracle, 1965; Aspinwall, 1962). No último caso, é importante ter em consideração os recursos financeiros, dado que é constantemente uma forte limitação, no sentido em que os diferentes canais tem diferentes requisitos de capital (Lilien, 1979; Majumdar & Ramaswamy, 1995; Rangan et al. 1992; Rosebloom, 1983). Os mesmo autores referem que se uma empresa não tem experiência com a implementação, gestão e controle de canais directos, ou limita-se a avaliar através da experiência do cliente, é aconselhável que se dedique ao desenvolvimento de canais indirectos, aproveitando a experiência acumulada por essas estruturas de distribuição.

Assim, para uma efectiva gestão do canal, (Stern et al. 1996) evidenciam a necessidade de conhecer as razões que justificam a sua existência, as suas funções e desempenho, e outros factores e forma como são estruturados, pelo efeito dos factores estratégicos.

### **2.3.2. Teoria dos Recursos**

A abordagem baseada no recurso, conforme descreve Felício (2001), "concentra-se nos factores chave do comportamento da empresa, individualmente considerada, visando alcançar vantagens específicas, assegurar uma carteira de rotinas e o núcleo de aptidões e garantir o conhecimento exclusivo (Aharoni & Sticht, 1990; Dosi et al.,

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras 1990, Prahalad & Hamel, 1990), citado por Mahoney & Pandian (1992: 369). Quer isto dizer, lançando mão do argumento de Seth & Thomas (1994: 177), que o ponto de vista baseado no recurso assenta de forma sustentada na clarificação da função dos factores e é centralmente motivado para compreender as diferenças de desempenho entre empresas, citado de Conner (1991: 139). A teoria baseada no recurso concentra-se na empresa, entendida como entidade que combina recursos (teoria neoclássica) e como organização que busca a eficiência da produção e distribuição (Escola de Chicago) cujo êxito depende, acima de tudo, do contexto no qual opera (organização industrial do tipo Bain) e, também, de como se forma aquele ambiente (Conner, 1991: 143)".

Todas as organizações pretendem incrementar o desempenho e assegurar o seu crescimento e expansão continuamente. Contudo, tem de contar com a concorrência, nas suas múltiplas vertentes, pelo que é necessário criar condições para se diferenciarem no mercado. É por isso fundamental dispor, no contexto interno, de recursos que permitam garantir essa situação em consonância com o mercado. No contexto externo, necessita de condições que lhe conferem vantagem competitiva, ou seja, em ambos os cenários, trata-se de possuir recursos diferenciados e reconhecidos de qualidade. Há que admitir, no entanto, sub-divisões para os recursos, segundo Penrose (1959: 74)<sup>1</sup>. A teoria dos recursos surge definitivamente conforme Morcillo et al. (2001) com Wernerfelt (1984), que descrevia que a eficiência adquirida por uma empresa é função dos recursos e capacidades distintivos que a mesma controla, que são fonte de sinergia e de vantagens competitivas, porque provêm da aprendizagem colectiva e é restrito de organizações que competem em mercados imperfeitos.

Mas foi a economista Penrose (1959) a responsável pelas ideias que permitiriam desembocar na teoria dos recursos e capacidades. A mesma acreditava que uma empresa era um conjunto de recursos produtivos (uns de natureza tangível e outros de natureza humana). E descrevia que num processo produtivo os recursos não eram o mais importante. O mais importante eram os serviços que estes recursos rendiam.

---

<sup>1</sup> Hofer & Schendel (1978) citados por Mahoney & Pandian (1992: 364) em nota de pé de página, sugerem que um perfil de recurso combina os seguintes recursos e capacidades: (1) recursos financeiros; (2) recursos físicos; (3) recursos humanos; (4) recursos organizacionais; (5) capacidades tecnológicas; (6) recursos intangíveis. Mahoney & Pandian (1992: 366, nota de pé de página) define recursos e capacidades. Releva-se, sobretudo, a referência em termos modernos Penrose (1959) sugeriu que recursos são stocks e capacidades (serviços) são fluxos.

A mesma descreve serem os serviços que os recursos rendiam uma função do modo como se empregavam. O mesmo recurso empregado para fins diferentes, ou de maneira diferente e em combinação com tipos ou quantidades diferentes de recursos poderia render serviços também diferentes. A economista assinala também que, os recursos constituem um limite de crescimento para as empresas. Penrose (1959) propõe abordar o crescimento da empresa desde o lado da oferta, onde a empresa passa a oferecer ao mercado o que sabe fazer especialmente bem, ficando assim, mais fácil de competir no mercado.

A intensa competição entre os mercados exige que as empresas sejam capazes de desenvolver e gerir de forma eficaz os seus recursos, sejam eles financeiros, estruturais ou de pessoal. Entretanto, na economia baseada na informação e de serviço intensivo, atributos como rapidez, flexibilidade, inovação e pessoal capacitado tornam-se cada vez mais essenciais para que as organizações se mantenham competitivas. A qualidade, tipo e quantidade de recursos limitam as condições de crescimento da empresa na medida em que impõem limites à escolha dos mercados e ao nível dos resultados.

Neste contexto, o enfoque interno vem-se caracterizando como a forma mais adequada para se definir a identidade da organização. A análise interna surge da preocupação que a empresa deve ter, não apenas com o que deve oferecer aos seus clientes, mas principalmente com o que pode oferecer especialmente bem. Deste modo, a combinação/articulação dos recursos e das capacidades internas da empresa, além de preservar a flexibilidade estratégica, gera informações mais realísticas para a formulação de estratégias orientadas para o longo prazo. Num mundo onde as preferências dos clientes são voláteis, mudam as suas identidades e desenvolvem-se rapidamente as tecnologias que os servem, verificando-se que a orientação externa não estabelece referências estáveis para formular estratégias a longo prazo. Quando o ambiente está a mudar continuamente, a própria empresa, definida em função dos seus recursos e capacidades, deve ter uma base muito sólida para estabelecer a sua identidade (Grant, 1996: 152).

Verifica-se, portanto, que se a empresa dispuser de recursos distintivos tem possibilidades de obter competência única, da qual obtém vantagem competitiva, conseguindo por essa via melhor desempenho, seja quanto ao aumento dos resultados seja quanto à possibilidade de assegurar o crescimento e expansão.

## 2.4. Factores estratégicos das seguradoras

A estratégia associa-se com a tomada de decisão estratégica que se identifica como capacidade dinâmica fundamental, diferenciadora das empresas, dotadas de desempenho superior, baseada na rapidez e alta qualidade das acções e na consistência dos processos (Eisenhardt, 1999: 66-74). Segundo Mintzberg et al. (1998: 11)<sup>2</sup>, a estratégia forma-se e é formulada. Neste âmbito, deverá reconhecer-se como seu objectivo a identificação e desenvolvimento de competências distintivas das empresas, difíceis de imitar pelos concorrentes aos olhos dos clientes.

Está-se perante um conceito complexo originando diferentes pontos de vista, por isso, as actuais interrogações colocadas sobre o que é a estratégia (Mintzberg, 1994; Porter, 1996; Eisenhardt, 1999) o que é realmente a estratégia e como desenvolver uma boa estratégia (Markides, 1999) o que é a estratégia e qual a sua importância (Whittington, 1993) e o que é que significa estratégia (Mintzberg et al., 1998).

A evolução dos factores estratégicos no estudo das estruturas de distribuição tem sido muito significativa, desde os primeiros estudos efectuados por El-Ansary & Stern (1972) Hunt & Nevin (1974) Lusch (1976) e Rosenberg & Stern (1971), conforme refere Frazier (1999: 226).

Stern (1988: 1) reforça este aspecto e indica duas causas prováveis para o aumento do interesse da investigação nesta área: 1) os paradigmas e constructos que os investigadores ainda não estudaram com respeito ao fenómeno da distribuição são vastos, nomeadamente a coordenação de canais em referência ao poder dos mesmos e a gestão de conflitos e a aplicação da clássica teoria económica, teoria

---

<sup>2</sup> Mintzberg (1998: 15-18 e 120) sistematiza o conceito dizendo que a estratégia agrupa direcção, concentra esforços, define organização e fornece consistência, sendo a sua importância tal que "pode tornar-se vital para as organizações, pela sua ausência como pela sua presença" tanto mais quanto se tem de atender ao facto de nos "negócios não haver usualmente o antes, durante ou depois".

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
moderna dos jogos e teoria da agência; 2) os executivos nas organizações “acordaram” para o facto dos canais de distribuição são tão importantes, estrategicamente, como qualquer outra acção.

Os factores estratégicos contribuem para obter vantagem competitiva nos casos dos canais de distribuição (Almaça, 1999). Por esta via, também refere Kimber (2001: 336) “as empresas têm que compreender e adaptar-se às diferentes necessidades dos clientes e a diferentes canais”. Este enquadramento tem em consideração as especificidades que o sector segurador apresenta, diferenças que são encontradas, inclusive, em relação à gestão de empresas de serviços. A principal diferença é a inversão que apresenta o processo produtivo em relação ao normal, ou seja as receitas são obtidas antes do fornecimento de qualquer bem e antes da realização de custos de produção (Pereira da Silva, 2000: 65).

Beckett (2000: 197) apresenta inclusive “seis características geralmente referenciadas que distinguem serviços de produtos no âmbito dos serviços financeiros: 1) intangibilidade – face à inexistência física o serviço é mais difícil de avaliar; 2) inseparabilidade – o serviço possui atributos que são avaliados durante o seu consumo; 3) heterogeneidade – a inseparabilidade conduz a alguns serviços que sejam mais propensos à variação na qualidade, o que incrementa mais os clientes na sua incerteza; 4) perecibilidade – os serviços têm que ser providenciados quando o cliente os requer, o que implica uma grande sincronização entre a oferta e procura; 5) responsabilidade fiduciária – os serviços estão envolvidos num conjunto de promessas e terá que existir uma confiança grande para com o fornecedor para corresponder a esta expectativa. 6) fluidez da informação em dois sentidos – os serviços financeiros envolvem uma série regular de comunicação bilateral, normalmente durante um período longo de tempo”. Continua Beckett (2000: 198) “para juntar às seis características geralmente referenciadas que distinguem produtos de serviços, podemos juntar três adicionais que dizem especificamente respeito aos instrumentos financeiros: 1) transparência de desempenho – diz respeito à disponibilização de informação perfeitamente compreensível e com a capacidade dos clientes a analisarem, com adequação aos seus objectivos; 2) incerteza no resultado – face ao ambiente externo que os instrumentos financeiros estão sujeitos, não está na esfera de controlo do cliente influenciar de qualquer forma o resultado; 3) fraca

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras comparabilidade – os instrumentos financeiros são diversos e de comparabilidade difícil entre os mesmos”.

Easingwood & Storey (1996: 225) citando Ennew (1992) referem que “a importância para ganhar acesso aos clientes no meio competitivo actual é amplamente reconhecido. De alguma forma está considerado que os canais de distribuição se tornaram na maior batalha estratégica para os fornecedores de poupanças e de produtos de investimento hoje em dia”.

Segundo Devlin (2001: 639) “a chave para ganhar vantagem competitiva é acrescentando valor e fazer ofertas com maior sucesso que a concorrência, por outras palavras, criar e manter valor para o cliente”. No entanto, para conseguir reorientar e criar mais valor para o cliente, conforme referem os autores anteriores, será necessário definir e ajustar a organização às motivações dos clientes. A complexidade do serviço é uma determinante importante a analisar de forma a adequar às necessidades do cliente, um estudo efectuado por Devlin (2001: 644) a pessoas do sector (banca e seguros) concluiu que serviços básicos bancários, serviços de crédito e seguros gerais eram percebidos como simples, enquanto seguros de vida, pensões, fundos de investimento e acções eram percebidos como complexos.

Maas & Graf (2008: 109) indicam que “existem características diferenciadoras que os serviços e produtos financeiros possuem que os distinguem dos demais tais como, intangibilidade, envolvimento do cliente e confidencialidade, e que estão inerentes essencialmente às empresas de seguros, bancos, corretores e consultores financeiros. Comparativamente com as outras indústrias, aspectos como o risco, incerteza, confiança e relações pessoais, tem um peso significativo. Além do mais, esta indústria estabelece com os seus clientes relações de longo prazo, o que ainda torna mais importante ter os atributos necessários e que ao mesmo tempo são críticos para o sucesso (e.g. crédito, segurança, familiaridade e confiança)”.

Neste sentido, Maas & Graf (2008: 110-114) continuam, referindo que “identificar e medir as expectativas do cliente, o valor da relação e as experiências obtidas no domínio dos serviços financeiros, é um enorme desafio para as empresas”. Indicam

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
ainda como identificar o valor da relação com o cliente, no âmbito do modelo que identifica os impulsores e dimensões do valor do cliente: 1) confiança e segurança; 2) simpatia e amizade; 3) características pessoais, abertura e honestidade; 4) reduzida ansiedade.

Esta dimensão “refere-se à percepção de valor que o cliente tem na sua relação diária com a entidade financeira, criada a partir de aspectos emocionais tais como confiança, simpatia, amizade e redução de ansiedade”. Devlin (2001: 649) evidencia precisamente esta situação quando coloca sobre equação a diferenciação do serviço em função: 1) particularidades do serviço, nomeadamente características e benefícios oferecidos; 2) aconselhamento, corresponde à assistência oferecida, que por sua vez está relacionada com conhecimentos, experiência e perícia; 3) suporte, corresponde à qualidade do serviço, atitudes dos empregados, confiança; 4) imagem corporativa, corresponde à reputação e credibilidade da organização.

Por último, na análise do preço do serviço, é naturalmente mais uma determinante importante na escolha do cliente. Quanto mais estandardizados são os produtos maior é a pressão sobre os preços no sentido da sua descida, actualmente muito relacionado com alguns ramos dos seguros não vida. Por outro lado, também produtos em forte crescimento aparecem no mercado com margens bastante reduzidas, tendo em consideração o factor preço e a necessidade de aumento da quota de mercado. Mas também devidamente relacionado com esta variável é fundamental avaliar os factores com impacto interno e externo que poderão fazer ajustar o modelo de distribuição em causa. Como refere Cruz (2000: 320) “na análise do meio envolvente procura-se determinar as características estruturais que condicionam as expectativas de rendibilidade a longo prazo de um mercado e caracterizar o comportamento dos concorrentes mais significativos”, referindo à análise externa, que a organização não controla (oportunidades e ameaças). A este propósito Iniesta & Sanchez (2003: 211) assinalam que “quanto maior o tamanho da instituição financeira, maior a credibilidade, a imagem e a confiança por parte dos clientes”.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras

Bolton (1998: 45) refere “ Como conseguem as organizações desenvolver relações mais longas com os clientes? Como os clientes pesam as cumulativas experiências de satisfação de forma mais significativa, as empresas deveriam focar-se nos clientes no início da relação – se as experiências não forem satisfatórias, a relação do cliente com a organização irá ser de curta duração. Existe uma heterogeneidade grande entre clientes, dado que existem clientes que dão mais utilidade ao serviço do que outros. No entanto, certo tipo de contactos a nível dos serviços são autênticos “campos de minas” para a continuação da relação porque os clientes são muito sensíveis ao custo / perda e insensíveis aos benefícios / ganhos. Assim, situações de incidente ou qualidade do serviço, podem ser indicadores primários de que a relação com o cliente está a fortalecer-se ou está em perigo”. Bolton (1998: 46) reforça sugerindo “que as empresas de serviço precisam de ser pró-activas e aprender com os cliente antes que eles desistam, compreendendo os seus níveis habituais de satisfação”.

Esta análise de ajustamento das seguradoras é também aplicável aos canais de distribuição, na satisfação das necessidades dos clientes "sendo importante notar que uma das razões pelas quais as empresas usam múltiplos canais de distribuição é precisamente para servir vários segmentos de clientes com propostas de valor ajustadas” (Coelho & Easingwood, 2005: 207). Weiss et al. (2003: 457) referem também que “compreender como os canais proporcionam valor aos clientes é crítico porque quem providencia os serviços tem dificuldades na decisão de alocação de recursos pelo *mix* de canais de distribuição existentes”. É evidente a preocupação demonstrada na gestão das organizações relativa aos canais de distribuição, o que na investigação levada a cabo mais relevante se torna face ao peso que estes representam na produção de seguro directo conforme vimos atrás.

Analizamos no modelo de investigação a desenvolver que os diferentes constructos convergem, antes do desempenho, para as estruturas de distribuição, e é interessante verificar que os eixos de comunicação são transversais. Sobre este aspecto Mohr & Nevin (1990: 36) referem, “a comunicação pode ser descrita como a cola que mantém coeso um canal de distribuição” e que neste âmbito “o processo inclui a mensagem (conteúdo) o canal (o modo) o *feedback* (comunicação

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras bidirecional) e os efeitos da comunicação”. O modelo teórico desenvolvido pelos autores propõe que as estratégias de comunicação moderam o impacto das condições de implementação do canal de distribuição – estrutura, clima e poder) no output do canal, nomeadamente, coordenação, satisfação, comprometimento e desempenho. Ou seja, estes outputs configuram indicadores de desempenho, na mesma linha da presente investigação. Neste sentido, os autores Mohr & Nevin (1990: 45) referem que, “o desempenho do canal é multidimensional e que pode ser avaliado considerando várias dimensões incluindo, eficácia, eficiência, lucro e rentabilidade. Este tema é também abordado por Anderson et al. (1997: 59) ao escreverem que “quando se escolhem canais de distribuição, as empresas precisam de se basear em princípios que estejam alinhados na sua estratégia competitiva global e nos objectivos de desempenho”, analisando o desenho estratégico dos canais de distribuição.

Podemos desde já constatar as principais ligações referentes às estruturas de distribuição que se pretendem aprofundar no trabalho de investigação, começando no impacto da selecção e oferta de produtos, nos principais aspectos referentes à motivação dos clientes e nos canais de distribuição e respectivas estruturas de distribuição.

Beckett (2000: 206) conclui que “para desenvolver a compreensão do comportamento dos clientes é necessário articular a estratégia com o marketing face às implicações do contexto dos serviços financeiros. Duas importantes conclusões se retiram, a primeira sugere que diferentes instrumentos financeiros criam diferentes desafios para a estratégia e marketing. Em segundo, sugere-se que para ter sucesso e criar vantagens competitivas sustentadas, as empresas de serviços financeiros têm que entender a forma como os clientes alteram os seus comportamentos quando interagem com eles.

Por último, é importante reforçar que as empresas de serviços financeiros providenciam uma oferta muito alargada de instrumentos financeiros para todo o tipo de clientes, utilizando todos os canais de distribuição”. Aprofundando esta relação e o comportamento dos clientes, Durvasula et al. (2004: 315) revelam que “existem dois

tipos de comportamento dos clientes habitualmente bastante valorizados: 1) actuação – relacionado com o comportamento de repetir a compra do serviço; 2) atitude – relacionada com o comportamento de recomendação, nomeadamente do cliente recomendar a empresa a outro potencial cliente, pela sua experiência positiva". Ainda, Durvasula, et al. (2004: 323) recomendam "o objectivo de existir uma ligação directa entre a qualidade de serviço e o *feedback* da sua utilização implica que os clientes passam pelo processo de experiência do serviço avaliando-o de imediato e constatando como ele satisfaz as suas necessidades, antes de estarem na posição de recomendação ou repetir a compra do produto de seguro". Ball et al. (2004: 1273) reforçam indicando que "os comportamentos que visem a fidelização são normalmente premiados, porque estes correspondem a vendas". Celly & Frazier (1996: 206) enunciam ainda que "se os canais de distribuição são para providenciar tempo, local, posse e servir de utilidade para os clientes, as estratégias de marketing e funções dos canais precisam de coordenação, citando Stern & El-Ansary (1992)".

Howcroft & Lavis (1984: 153-156) referem-se à actividade bancária e aos serviços financeiros, tal como a actividade seguradora, para abordar o tema estratégico da distribuição, relacionando as várias variáveis em análise, nomeadamente como escolha que influencia a oferta de produtos, em última instância para estabelecer a relação com o mercado por se tratar de factores com maior influência na quota de mercado. Reforçam este aspecto indicando que a escolha de um *mix* de canais terá que ser baseada em quatro factores: 1) manutenção de forte posição no mercado através da atracção e retenção de uma base de clientes rentáveis; 2) introduzindo novas formas de distribuição que funcionem como contraparte aos custos de distribuição existentes; 3) construção de um sistema variado que responda com flexibilidade às mudanças na concorrência e no mercado em geral; 4) exploração máxima dos benefícios inerentes à infraestrutura existente.

Estes factores estratégicos fazem todo o sentido estabelecer a sua principal ligação com as variáveis do modelo de investigação. Mencionam Sarel & Marmorstein (2002: 261) que "de uma perspectiva operacional, um novo canal de distribuição envolve nova tecnologia não experimentada que necessita de ser relevada, os colaboradores precisam de ser formados e os clientes precisam de ser educados". Vinhas &

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Anderson (2005: 514) abordam este tema indicando “três abordagens são efectivas na prevenção que dois canais actuem de forma destrutiva quando contactam os mesmos clientes: 1) diferenciação da oferta de produtos por cada canal de distribuição; 2) criação e reforço das regras de compatibilidade *ex-ante*, em vez de mediar as disputas *ex-post*; 3) compensação dos dois canais que participam na venda, efectuando um controlo através dos sistemas de subscrição”.

Por outro lado, referem que “minimizar o conflito é dispendioso, mas a nossa investigação indica que ignorar o conflito é mais dispendioso”. Enfatizam, também, Webb & Lambe (2007: 37-41) que “ em sumário, diferentes percepções da realidade nos canais pode levar a conflitos internos multicanal. O maior desafio é reconhecer o ponto a partir do qual o nível de conflito interno multicanal se torna disfuncional, diminuindo o desempenho de todo o sistema de distribuição da organização. Os gestores podem usar a metodologia do ciclo de vida do produto para determinar o desejável grau de conflito e alterar as suas estratégias e táticas em conformidade”. Reforçam Stern & El-Ansary (1988: 28) que os “conflitos de canais representam uma situação em que um canal compreende que o comportamento de um outro membro do canal está empenhado em evitar ou impedir que este atinja os objectivos”. Frazier et al. (1989:60) esclarecem que “conflito de canal pode ser definido como o grau de tensão e frustração numa relação de canal, decorrente da incompatibilidade do actual e desejado nível de respostas”.

Young & Wilkinson (1989: 118), com referência ao marketing de canais, afirmam que “as variáveis analisadas afectam o nível de conflito reportando a duração da relação – quando são de curta duração tendem a ser mais conflituosas. O formalismo contratual da relação – acordos escritos tende a ser mais potenciadores de conflitos do que outros. O poder – assimetria de poder tende a conduzir a maior conflito e uma forte interdependência percebida conduzirá a menor conflito.

Outro factor importante refere-se à problemática da comunicação dos canais utilizados. Stern & El-Ansary (1988: 455) mencionam que “quantas mais pessoas da organização estejam envolvidas na distribuição de um determinado produto, marca ou serviço, maior a probabilidade que ocorram omissões e distorção do conteúdo das

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
mensagens. O número de ligações numa rede de comunicação é inversamente proporcional a uma recepção correcta”.

É interessante analisar, também, a problemática do poder no âmbito dos detentores de recursos identificados nas variáveis de factores estratégicos, reforçado por Frazier (1983:165) quando refere que “existem ainda fontes de controvérsia na medição do poder nas organizações e o papel do desempenho que devem ser acompanhadas pelos investigadores em canais de distribuição, desenvolvendo medidas do poder operacionalmente em que se destaca: 1) múltiplos *versus* únicos informadores – fluxo de informação devidamente definido com os intervenientes bem identificados; 2) a estratégia central corporativa e a fronteira com a tática central pessoal. Estarão estes limites separados e definidas as dimensões numa organização na maioria dos canais de distribuição?; 3) a comparação do nível de desempenho. É a média do mercado relativamente à indústria em causa que melhor analisa o desempenho? Não seria melhor em certos canais e em certas organizações existirem alvos de desempenho baseados nos parceiros com indicadores de “melhor competidor” ou líder de canal?; 4) o papel geral dos elementos e os seus componentes. Na mediação da performance e nos *ratings* de importância quais os dados a considerar e de onde deverão ser recolhidos?; 5) o papel do desempenho e dependência. Para os devidos efeitos, será o papel do desempenho adequado e reflectirá a existência de alternativas ao alvo pretendido? Que outros factores contribuem para um *target* de dependência numa relação de canais, tais como investimentos e expectativas futuras de desempenho / compensação?; 6) o poder relativo *versus* níveis de poder absoluto. Poderá uma recomendação de gestão ser baseada no conhecimento do poder absoluto de apenas um membro da relação de canal?.

Ainda, sobre este tema, Brown et al. (2001: 384-385) esclarecem que “o uso de poder num canal pode aumentar a performance para todos os membros do canal. No entanto, muito pode ser ainda acrescentado sobre os antecedentes, consequências e métodos de uso do poder na mudança de relações. Por esta razão, acreditamos que é muito prematuro fechar o livro sobre o poder na investigação dos canais em marketing”.

Com base na análise efectuada às variáveis seleccionadas sobre os factores estratégicos das empresas seguradoras segundo Robicheaux & El-Ansary (1975-76: 13) “ as actividades de marketing passam-se num contexto complexo de interacções com pessoas e objectivos das organizações nos canais de distribuição”.

#### **2.4.1. Tipos de produtos**

Até há alguns anos atrás, o sector segurador disponibilizava um conjunto de modalidades que privilegiavam o “factor risco”, não considerando os aspectos financeiros ligados à rentabilização dos prémios pagos. Actualmente, já é comum a rentabilização de capitais e o estímulo da poupança através do seguro de vida, originando novos produtos que aliam as vantagens dos seguros de vida clássicos ao cariz financeiro e à rentabilização máxima das poupanças.

Na escolha do seguro deve ter-se em conta o objectivo do seguro, o capital necessário para fazer face a esse objectivo, o prazo que se pretende cobrir ou o momento em que se quer beneficiar e a capacidade económica para pagar os prémios. Deverá ter-se em atenção que o prémio de um seguro misto é muito variável porque depende de um conjunto de factores, nomeadamente do tipo de risco a cobrir, da idade da pessoa segura, do prazo pretendido, do período de pagamento de prémios e, ainda, das tábuas de mortalidade e dos encargos utilizados pela seguradora.

Dada a relevância da relação entre tipo de produto e cliente, Merrilees & Fenech (2007) destacam a satisfação associada à lealdade na repetição da compra. No caso particular do mercado de seguros também o tipo de produtos é muito importante, dando como exemplo a influência da escolha dos produtos vida e não vida nas necessidades de capital das empresas, no tipo de estruturas de distribuição e nos factores estratégicos.

Cruz (2000: 383) aponta várias direcções futuras para os ramos vida e não vida, tendo em consideração as variáveis estratégicas mais relevantes: 1) o segmento vida por ter crescido rapidamente no passado recente e oferecer um grande potencial de

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
progressão, resultante do envelhecimento da população o que incrementará a sua sensibilidade até à idade da reforma ou pensão sustentada, sobretudo, em produtos com forte componente financeira e de prémio único (poupança-reforma e investimento); 2) o segmento não vida devido a problemas financeiros no sistema de Segurança Social e a um maior nível de diligência dos clientes na procura de seguros de saúde – individuais e colectivos, sendo que estes são, em regra, “oferecidos” pelas empresas ao seu pessoal no âmbito das regalias remuneratórias – devendo incrementar-se ao nível equivalente dos restantes países desenvolvidos; 3) o mercado de seguros por ser promissor, com maiores potencialidades de desenvolvimento futuro, nomeadamente o de seguros de pessoas, quer se trate de seguros de enfermidade, seguros de morte ou invalidez ou, principalmente, de seguros de reforma.

#### **2.4.2. Motivações dos clientes**

Na relação entre cliente e canal de distribuição, envolvendo a análise das estruturas de distribuição dependendo da motivação dos clientes, verifica-se que até a mais engenhosa estratégia de canal pode não se conseguir controlar. De tal maneira que as empresas de seguro passaram a analisar com detalhe o poder do cliente e a repensar a estratégia de canal a adoptar.

Wilson & Daniel (2006:10), citando Peter Drucker (1954), reforçam “porque é o seu propósito criar clientes, pois qualquer organização têm duas e apenas duas funções básicas o marketing e a inovação”. Cruz (2000: 393) refere ainda que “não há homogeneidade entre os produtos de seguros. Eis porque não é possível falar estritamente de um mercado de seguros, mas sim de diferentes mercados, um mercado para cada modalidade de seguro”.

Na vertente da relação cliente – canal de distribuição, no enquadramento estratégico envolvente à análise das estruturas de distribuição, constatamos, tal como refere Rackham (2000: 1), que “as organizações estão a acordar para a realidade de que mesmo as mais ingénuas estratégias de distribuição não controlam os clientes. Os clientes estão a guiar, com as duas mãos no volante, e não pretendem perder o

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
controlo das relações. As empresas, que há muito providenciaram um reduzido serviço ao cliente, estão finalmente a reequacionar as suas estratégias de distribuição, na perspectiva do cliente".

É importante face às motivações dos clientes, como indicam Balasubramanian et al. (2005: 26), que os investigadores tenham que prestar atenção como o canal processa o modo de consumo do cliente na procura de informação, construindo conhecimento, comparando e escolha mediante as alternativas e concretizando transacções". Consuegra et al. (2006: 99) reforçam este aspecto quando dizem que "os clientes esperam receber benefícios adicionais como resultado das mudanças verificadas nas relações de longo prazo estabelecidas com as empresas financeiras".

Garver (2003: 455) conclui que "entregar aos clientes maior valor e proporcionar satisfação é crítico para a vantagem competitiva de uma empresa. No ambiente competitivo que vivemos, as vantagens competitivas são de curta duração. Os clientes que decidem quem tem o melhor para oferecer são o último juiz na avaliação da qualidade dos produtos e serviços".

Por sua vez, Guillén et al. (2008) consideram que monitorar a satisfação do cliente no sector dos seguros deverá levar as empresas a diminuir o risco de cancelamento de apólices e a permitir o desenvolvimento de processos que minimizem o impacto negativo do risco sobre as margens de negócio. Neste quadro, comportamentos que visam a fidelização representam vendas (Ball et al. 2004). Em consequência, as empresas de serviços precisam de aprender com o cliente e compreender os seus níveis habituais de satisfação (Bolton, 1998).

### **2.4.3. Factores de impacto nas seguradoras (internos e externos)**

Os factores internos das empresas seguradoras condicionam a rendibilidade a longo prazo, nomeadamente a estrutura organizacional (Cruz, 2000), e outros aspectos da organização (Cespedes, 1998) e por esse efeito afectam os factores estratégicos e as estruturas de distribuição. O nível de concentração do mercado e da sinistralidade

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
exigem recursos adequados e concorrem para uma maior capacidade de inovação das seguradoras e maior atenção ao risco de subscrição dos produtos.

Os factores de impacto internos são actividades controláveis de uma organização e estão identificados pelos custos, estrutura organizacional, sistemas de informação e imagem corporativa. As organizações esforçam-se para encontrar estratégias que capitalizem as potencialidades internas, melhorando as deficiências existentes.

Os factores externos são eventos que podem beneficiar ou prejudicar significativamente uma empresa no futuro. Estão identificados como sinistralidade, concentração do mercado, preço e legislação. As oportunidades e ameaças estão em grande parte fora do controle da empresa. Assim, dos princípios básicos da gestão estratégica, as empresas necessitam formular estratégias para tirar partido das oportunidades e para evitar ou reduzir o impacto de ameaças externas.

Stern & Reve (1980) abordam os factores de impacto com aplicação aos canais de distribuição, fazendo analogia à lógica empresarial face à sua influência nos factores estratégicos das organizações. Achrol & Stern (1988), por seu lado, desenvolveram uma *framework* para análise dos factores de impacto externos, baseada em sete dimensões chave e que são diversidade, dinamismo, concentração do mercado, capacidade, interconectividade, conflito e interdependência. Nesta análise, para além do impacto nos factores estratégicos os autores comprovam o impacto também na performance.

Conforme refere Cruz (2000), citando Lozano (2000), no sector segurador os resultados obtidos pela venda de bens ou serviços dependem, entre outros factores da capacidade em definir e identificar as necessidades intrínsecas dos clientes, da identificação dos segmentos de mercado caracterizando a procura potencial, do desenvolvimento de serviços de qualidade, da comercialização e distribuição de forma óptima, utilizando os canais mais adequados e de estabelecer um serviço pós-venda que ofereça resposta positiva às situações delineadas pelos clientes.

## **2.5. Estruturas de distribuição**

O termo canais de distribuição ou canais de marketing possui várias definições. Stern et al. (1996) identifica canais como “um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo e uso”. Para o autor, os canais de marketing servem tanto para suprir as necessidades da procura como também para a estimular. Para que ocorra é necessário que seja gerida como uma rede orquestrada visando agregar valor para o cliente final.

De acordo com Roseblom (2000), durante muito tempo os canais de marketing receberam pouca atenção em relação às outras três áreas do marketing *mix* que são o produto, preço e comunicação. Percebe-se, entretanto, que nos últimos anos esta negligência está a mudar e que o intenso interesse para a área, segundo o autor, é devido pelo menos a cinco tendências: 1) maior dificuldade em sustentar uma vantagem competitiva sustentável; 2) poder crescente dos distribuidores; 3) necessidade de reduzir custos de distribuição; 4) revalorização do crescimento; 5) crescente papel da tecnologia. Neste contexto, os canais de distribuição aparecem como a principal forma da empresa adquirir vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Em relação aos outros componentes do marketing sustentar esta vantagem tem-se tornado cada vez mais difícil.

Quanto ao produto, a rápida transferência de tecnologia faz com que seja copiado. Em relação ao preço acontece que a facilidade de se operar em vários lugares possibilita a oferta de preços cada vez mais acessíveis. Na promoção ou comunicação, os consumidores são expostos diariamente a vários apelos promocionais que acabam por reduzir o impacto das mensagens (Neves, 1999).

Sendo assim, a estratégia dos canais de marketing oferece maior potencial para se obter vantagem competitiva que os demais, devido principalmente à dificuldade em a copiar, pelo menos a curto prazo. Porém, a estratégia de canal é de longo prazo o que exige uma estrutura baseada em pessoas e relacionamentos (Roseblom, 2002).

Quanto ao poder crescente dos distribuidores, vale a pena destacar que, com o aumento deste poder, aumenta a necessidade em desenvolverem-se estratégias efectivas de canais que permitam uma melhor forma de adaptar-se a esta nova situação, onde outras aptidões como a negociação e relacionamento são exigidas.

Os canais de distribuição têm evoluído ao longo do tempo como resposta às mudanças do meio envolvente, tendo este processo sofrido vários ajustamentos à medida que se concebe um novo canal. Existem canais de distribuição que ganham maior importância enquanto outros novos aparecem aumentando assim a interacção com o cliente.

Hughes (2006: 113) refere que “os serviços financeiros adoptam com facilidade novos canais, tendo em consideração a evolução tecnológica. A desregulação e o desenvolvimento das tecnologias de informação contribuíram para criar um terreno hiper competitivo, citando Flier et al. 2001. Neste ambiente, adoptar uma estratégia de gestão de canais de distribuição tornou-se um desafio, no sentido em que dispõe-se de novos canais na perspectiva de redução de custos”.

Segundo Skinner & Guiltan (1985: 66) “os elementos interactivos que reflectem a estrutura interna e o funcionamento de um canal são quatro: 1) a estrutura económica do canal e a sua forma transaccional (integração vertical versus contratual *versus* redes autónomas); 2) os mecanismos de decisão (abrangência de um planeamento centralizado *versus* negociação de decisões sobre e termos de acordos de distribuição); 3) as relações de poder e de dependência; 4) o sentimento dominante e comportamentos, como o conflito e cooperação.

Especificamente, Achroll et al. (1983: 66) referem que “o objectivo da investigação de canais de distribuição em marketing é para definir estratégias efectivas para a gestão das relações multicanal”.

Estamos, também, de acordo com Bichou & Bell (2007: 38) quando referem que “adoptamos a perspectiva de canais de distribuição onde o canal é definido como a

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
rede de contactos da organização onde a mesma opera para atingir os seus objectivos de distribuição”.

A evolução verificada na gestão de canais de distribuição indica, cada vez mais, uma alteração de perspectiva de mono canal para uma perspectiva de múltiplos canais de distribuição. Obviamente, existem várias razões para isso da qual destacam-se como evidente a que se prende com a disponibilidade para com o cliente, por lhe ser possível dispor de várias formas e responder a diversas necessidades em qualquer altura.

Hughes (2006: 115) refere neste sentido que “os canais de distribuição providenciam os meios para qualquer empresa se relacionar com os clientes, sendo que o avanço do marketing relacional dá oportunidade à empresa de construir uma relação mais próxima e personalizada com o cliente”. Também, corroborando esta mudança, Coelho & Easingwood (2005: 209) referem que “as estratégias de canais únicos estão a tornar-se cada vez menos popular, actualmente, enquanto os múltiplos canais estão a aumentar a sua proliferação”, sendo assim necessário clarificar as determinantes de uma estratégia multicanal.

Payne & Frow (2004: 527) definiram mesmo os seis passos na construção de uma estratégia multicanal: 1) definir objectivos estratégicos multicanais; 2) entender o cliente e definir os pontos de contacto multicanal para incrementar as vantagens competitivas; 3) analisar e rever a estrutura da indústria e opções de canais de distribuição; 4) compreender as mudanças nos comportamentos na utilização de canais; 5) rever as variáveis económicas a ter em linha de conta; 6) desenvolver uma integrada gestão estratégica multicanal. Coelho & et al. (2003: 564) reforçam, neste ponto, que a estratégia multicanal não culmina na angariação de muitos canais, indicando que “não é o número de canais que afecta a base de cliente numa estratégia multicanal, mas sim o *mix* de canais e a forma correcta como eles estão coordenados e integrados entre si.

Torna-se assim evidente que para adoptar uma estratégia de múltiplos canais será fundamental equacionar uma estratégia de integração na gestão dos canais,

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
devendo, no entanto, ter-se em linha de conta, tal como refere Coelho et al. (2003: 564), “que a integração implica a perda de alguma flexibilidade estratégica”.

Um sistema integrado de distribuição visa a satisfação das necessidades do cliente, fornecendo-lhe uma informação fidedigna, única e rápida sobre a sua posição actual, qualquer que seja o canal que escolhe. Deste modo, pretende-se dotar os diversos canais de distribuição de uma rede onde exista um fluxo único de informação, reduzindo custos operacionais e tornando mais barata a gestão dos canais de distribuição. A relação com o cliente melhora substancialmente, ganha-se em termos de custos de eficiência e acrescenta-se valor à operacionalidade, dado que apenas têm validade operações efectivadas e permitindo aumentar e potenciar a utilização de canais alternativos. Cada contacto estabelecido deverá ser pensado como uma oportunidade para as empresas seguradoras reforçarem as suas ligações com os clientes. Dada a similitude dos produtos entre empresas seguradoras, os canais de distribuição alternativos fazem a diferença face aos principais concorrentes.

Neste sentido, Coelho & Easingwood (2003: 26) indicam que numa estrutura de distribuição multicanal, além do número de canais e canais de contacto com os clientes, torna-se peça chave a integração dos canais.

Referindo-se aos mercados internacionais, Aulakh & Kotabe (1997: 168) indicam que “os gestores devem com cuidado tomar decisões sobre a integração de canais, assegurando o seu balanceamento com os aspectos de eficiência, necessidades de recursos e objectivos estratégicos”. Birgelen et al. (2006: 368) esclarecem mesmo que “os clientes têm diferentes preferências por canais e expectativas por diferentes níveis de serviço”.

Nos modelos em estudo deverão enfatizar-se as variáveis mais importantes nas estruturas de distribuição, nomeadamente, a escolha de múltiplos canais *versus* a utilização de mono canal e a forma como se implementa uma integração de canais com sucesso. Neste sentido, Ford (2002: 226) enfatiza que “talvez a maior preocupação da literatura sobre canais, no passado e actualmente, sejam os aspectos políticos relativos ao comportamento dos canais, tais como, os conflitos que

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
frequentemente acontecem entre as empresas relativamente ao mais poderoso, sob diversas condições”. E Ford (2002: 231) esclarece que “a literatura sobre canais se desenvolveu durante a era da produção em massa, numa altura em que os produtos eram produzidos de forma especulativa e tinham que ser vendidos. A literatura reflectia a necessidade dos produtores estabilizarem canais eficientes para colocar os seus produtos e para que os intermediários desenvolvessem ligações com uma óptima rede de especuladores para satisfazer as necessidades dos clientes”.

Harvey & Novicevic (2002: 529) identificam "cinco grandes mudanças a alcançar nas decisões relativas às relações globais de marketing dos canais: 1) do objectivo da parceria, vendas e satisfação, passou-se para a preocupação com a integração no processo de decisão da organização; 2) da relação casual cliente/organização, passou-se para a análise da interdependência entre cliente/organização, e elegeu-se este tema como o focus da organização; 3) da orientação exclusiva na aquisição de novos clientes, passou-se para a criação de uma cadeia de valor de gestão do cliente ao longo do seu ciclo de vida; 4) da mudança individual como primeira preocupação, passou-se para a gestão da relação individualizada; 5) do lucro no curto prazo, passou-se para a preocupação com o aumento da eficiência e eficácia transaccional no longo prazo”.

Os autores, Howcroft & Lavis (1984) concluem ainda existirem três principais características que identificam as estratégias de distribuição: 1) providenciam maior eficiência; 2) providenciam maior conveniência aos clientes; 3) providenciam maiores níveis de receita.

Kim & Frazier (1996: 21) sugerem uma abordagem diferenciada propondo que se "distingam o contexto de um sistema de canal de distribuição em termos externo e interno. O contexto externo considera-se de envolvente de canal e o contexto interno de especificidades do canal”.

Sharma & Mehrotra (2006: 22), citando Balasubramanian, Raghunathan & Mahajan (2005), referem que afectam as escolhas de canais dos clientes os seguintes factores: 1) objectivos económicos; 2) busca de afirmação; 3) significado simbólico

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
associado ao produto e compra; 4) interacção social e impacto da experiência; 5) confiança nos esquemas de compra.

Frazier et al. (1989: 67) mostram a importância desta decisão estratégica dos canais de distribuição referindo que “sociólogos, economistas e *marketers* reconhecem à bastante tempo que a estrutura de mercado tem impacto na conduta das organizações. No entanto, a estrutura de mercado específica de um canal de distribuição, nomeadamente ao nível do país na qual é desenvolvida, parece ser um factor chave a ter em conta no quadro de teorias de contingência aplicadas aos canais de distribuição”.

Dão continuidade a esta reflexão Dwyer & Welsh (1985: 397) quando enunciam que “num processo de formulação estratégica as decisões dos canais em marketing tem significado e são intensificadas pelos seus efeitos a longo prazo e por representarem uma dominante de constrangimentos e oportunidades.

Achrol et al. (1983: 66) observam que “o objectivo da investigação em canais no marketing é sugerir efectivas estratégias para a gestão das relações dos canais”. Seguindo esta linha, Dwyer & Welsh (1985: 398) consideram que “dada a importância estratégica dos canais, o destino da investigação deverá passar pela descoberta da natureza das relações dos canais e como podem ser melhor geridas”. esclarecem ainda que “a estrutura de decisão de um canal tem quatro dimensões primárias: 1) centralização – de que forma a tomada de decisão está centralizada na gestão dos canais de distribuição; 2) participação – o grau actual de participação no processo de decisão; 3) formalização – a forma com a estrutura de formalização é regulada e está explicitada por regras e procedimentos; 4) especialização – a quantidade de diferenciação de tarefas.

Porém, esta análise das estruturas de distribuição não está isolada da análise dos clientes, como referem Balasubramanian et al. (2005: 26) ao indicarem que “para melhor perceber o comportamento do cliente num ambiente multicanal, precisamos de em detalhe perceber quais os objectivos dos clientes nos vários estádios do processo de decisão de acordo com as características dos vários canais”.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Magrath (1991: 50-57) reforça este aspecto e referindo que “aos olhos do cliente, a forma como se distribui o produto é tão importante como o produto em si mesmo”. E pergunta “Como se pode ser inovador por via da distribuição? Poderão ser analisadas estratégias que providenciam estratégias competitivas face à concorrência para obter vantagens significativas a longo prazo?”. Consideram diferentes estratégias de canal que indicam: 1) utilização de canais de distribuição exclusivos; 2) utilização de uma segunda marca, incluindo uma diferenciação via preço; 3) utilização de canais não tradicionais; 3) utilização de redes especializadas de aconselhamento com muito *know-how*”.

Guiltinan (1974: 81) sugeriu que “a estrutura de canais fosse função de factores, tais como, o ciclo de vida do produto, o aumento progressivo dos canais de distribuição e as redes de comunicação”. No seguimento da análise específica das estruturas de distribuição Young & Wilkinson (1989: 111) identificaram que “os sentimentos e comportamentos do canal podem ser definidos recorrendo-se a quatro grandes dimensões: 1) compatibilidade de objectivos; 2) domínio do consenso; 3) avaliação do cumprimento de objectivos; 4) normas para mudanças”.

Berman & Thelen (2004: 148-150) vão mais longe e revelam a necessidade de serem “identificadas as vantagens de uma estratégia multicanal versus uma estratégia de único canal tendo por base: 1) a possibilidade de escolher múltiplos canais baseando a sua estratégia nas suas vantagens únicas competitivas; 2) a oportunidade de potenciar os activos da empresa; 3) a oportunidade de aumentar as vendas e lucros pelo facto de estar disponível numa base de múltiplos canais para os clientes.

Coelho & Easingwood (2008: 32) revelam que tendo em consideração que uma estratégia multicanal é cada vez mais seguida pela empresa “construir uma coerente estrutura de distribuição é conjuntamente um grande desafio e uma prioridade para muitas empresas”.

De acordo com Stern (1996: 31), “um pré-requisito para uma efectiva gestão de canais em marketing é conhecer as razões pelas quais o canal de distribuição existe, as suas funções e desempenho, e os factores a ter em conta na forma como estão

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras estruturados". Observam que na literatura de marketing os canais foram definidos como "um conjunto de organizações interdependentes envolvidas num processo de tornar disponível um produto para consumo ou uso" (Stern et al. 1996:1)". Coelho & Easingwood (2008: 34-35) centram-se no cliente para referirem que "a utilização de múltiplos canais também aumenta o hábito do cliente usar diferentes canais em diferentes ocasiões, o que leva ao problema gerador de conflito expresso na questão, "de quem é o cliente?"

As consequências imediatas do conflito incluem uma menor motivação do canal, o aumento da falta de cooperação entre canais, a deterioração dos níveis de serviço e a degradação dos fluxos de comunicação. Diversificando uma das fontes básicas do negócio, a utilização de múltiplos canais servirá provavelmente como protecção auxiliando a empresa contra ambientes competitivos mais agressivos".

De acordo com Burke (1984: 347), a "competitividade dá uma indicação do posicionamento da empresa e evidencia a sua aptidão para competir e reflectir as diferentes formas como as empresas se movem no ambiente competitivo". Coelho & Easingwood (2008: 35) consideram existir "em qualquer mercado, companhias com diferentes estratégias e formas de actuar, algumas caracterizadas por uma postura reactiva, outras por uma conduta proactiva".

Conclui Parment (2008: 252) que "as decisões de escolha do canal estão sujeitas ao desafio de lidar com a pressão da concorrência para promover uma distribuição eficiente e, ao mesmo tempo, garantir a adequada identidade corporativa".

No que diz respeito à integração de canais identificamos os principais autores que reforçam a importância desta variável no modelo e a sua relação e papel na investigação e influência no desempenho.

Klein et al. (1990: 196), citando Stern & El-Ansary (1988), referem que " as decisões de integração de canais são uma componente crítica de qualquer organização no âmbito de uma estratégia de marketing de canais". Wikström (2005: 747) mostra que os "serviços produzidos por canais integrados implicam que o papel dos participantes se torne mais variado, comparativamente com um *mix* de canais como alternativa e

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
que o uso de uma estratégia de integração de canais implica que o “território conjunto” de produção se expande e que o papel dos fornecedores de serviços e clientes se torne mais interventivo”.

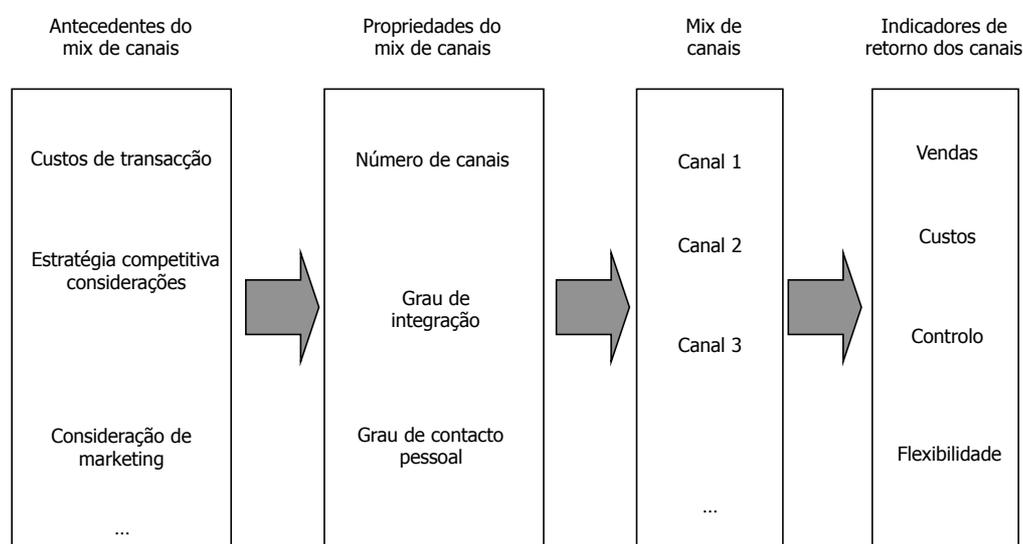
Sharma & Mehrotra (2006: 23) desenvolveram uma *framework* para otimizar a implementação de um *mix* de canais e que envolve: 1) determinar a cobertura de cada canal; 2) determinar a rendibilidade de cada canal; 3) determinar o número óptimo de canais que maximize a rendibilidade; 4) definir regras de cobertura de canais e regras para diminuir potencial de conflito; 5) identificar canais estratégicos que não podem ser abandonados; 6) implementar uma estratégia de canal otimizada.

Rosenbloom (2007: 6-7) indica que tendo em atenção a existência de sinergias entre canais “o resultado seria que cada canal se iria focalizar na tarefas de distribuição que melhor contribuem para o aumento do seu desempenho e no processo que melhor complementam os outros canais no *mix* definido. De um ponto de vista prático, o aumento da ênfase numa estratégia multicanal pode proporcionar um número significativo de opções para competir num intenso global e ambiente competitivo”. Por sua vez, Easingwood & Storey (1996: 223) enfatizam que “os gestores hoje em dia tem as atenções focadas nos canais de distribuição empregues para ganhar acesso ao cliente. O *mix* de canais utilizados estão sobre avaliação. Os canais tradicionais de acesso estão muitas vezes em relativo declínio”.

No âmbito do desenvolvimento e gestão da integração de canais, Berman & Thelen (2004: 147) referem que "o desenvolvimento multicanal necessita de analisar um conjunto alargado de questões operacionais, ou seja: 1) quais são as oportunidades de *cross-selling* multicanal que existem?; 2) como devem ser adaptados os produtos e a estratégia da oferta a cada canal?; 3) deverá ser o preço equivalente nos diversos canais?; 4) como pode ser uma imagem bem planeada, desenvolvida e mantida pelos diversos canais?; 4) qual deve ser o papel do canal?; 5) quais as melhores oportunidades para rentabilizar os activos através de uma estratégia de distribuição multicanal?; 6) as relações cliente / fornecedor condicionam a empresa a expandir a sua oferta de produtos por novos canais?; 7) a oferta de produtos e as

Pela análise efectuada à gestão de canais de distribuição conclui-se que existe uma convergência muito significativa para o desempenho, quer se trate de questões relacionadas com o tema da integração de canais ou da escolha estratégica multicanal *versus* mono-canal (Figura 3).

Figura 3 - "Framework" da distribuição multicanal: antecedentes e consequências das estratégias multicanal (Coelho & Easingwood, 2003: 26)



Em suma, a eficiente gestão das estruturas de distribuição apontam para um impacto importante nos resultados. Achroll et al. (1983) enfatizam que o objectivo dos canais de marketing é assegurar estratégias eficazes para a gestão das estruturas de distribuição.

## 2.6. Desempenho

O desempenho refere-se à forma como determinada organização exerce a sua actividade, aplica os recursos atribuídos ou alcança os objectivos a que se propõe. O constructo desempenho seria *à priori* o mais fácil de analisar no que se refere ao

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
modelo deste trabalho de investigação. A verdade é que se reveste de bastante complexidade porque é difícil obter um consenso alargado sobre as variáveis mais importantes neste âmbito. Naturalmente, dependendo das situações específicas, o gestor poderá relevar mais as variáveis de negócio (crescimento das vendas), as variáveis enfocadas na rendibilidade (rendibilidade das vendas, rendibilidade dos capitais próprios) ou eleger como maior relevância a produtividade.

A referência a distintas teorias permitiu apreender diferentes pontos de vista quanto aos factores que influenciam o desempenho e que vai abordar-se na análise seguinte.

Mehra (1996: 307) lança mão do paradigma de Mason/Bain que expressa ser a estrutura que conduz o desempenho para, no mesmo sentido, argumentar que a diferença de desempenho das empresas é resultante da natureza estrutural da indústria. Reforça a posição referindo-se aos trabalhos de Caves & Porter (1977) e Porter (1979) em que referem que os resultados das empresas persistentes e estáveis derivam da estrutura económica dentro das indústrias nas quais o comportamento dos grupos estratégicos são a fonte primária de diferença durável na rendibilidade da empresa.

Chakravarthy (1986: 437), referindo-se ao trabalho de Mintzberg & Waters (1983), acentua que o estilo de gestão é moldado consoante o contexto estratégico. Quer dizer, os gestores adequam os procedimentos e opções, conforme o tipo de indústria em que operam, por forma a tirar o máximo de vantagem das decisões, visando obter um bom desempenho.

Observando o desempenho, referem Combs & Ketchen (1999: 868), as diferenças entre empresas baseadas no recurso especializado podem ajudar a explicar as diferenças de desempenho porque os *outputs*, que podem emergir eficientemente de alguma e única configuração de recursos, são eles próprios únicos. Ou seja, as diferenças entre empresas baseadas em recursos conduz a diferenças de produtos/serviços.

No âmbito dos canais de distribuição, Gensler et al. (2007: 17) enfatizam este aspecto referindo que “a avaliação a performance do canal é crucial para uma activa gestão de múltiplos canais de venda, e requer um conhecimento das preferências de canais por parte dos clientes. Duas componentes da performance do canal são, a intrínseca lealdade dos actuais clientes a um particular canal e a habilidade dos canais para atrair clientes que pensam em mudar de empresa”.

Coelho & Easingwood (2008: 32) no seguimento referem que “não obstante a popularidade da adopção de uma estratégia de múltiplos canais, o desenho têm sido virtualmente inexplorado”, (Bradach & Eccles, 1989; Cespedes & Corey, 1990; Dutta et al. 1995; Easingwood & Storey, 1996; Frazier, 1999; Gassenheimer et al. 2006; Rangan et al. 1993; Sá Vinhas & Anderson, 2005). Isto é particularmente preocupante porque, de acordo com as razões apontadas por Stern et al. (1996: 31) “um pré-requisito para a efectiva gestão de canais de distribuição é o conhecimento das razões porque o canal existe, as funções da sua performance e os factores a ter em conta na forma como está estruturado”. Também, Birgelen, Jong & Ruyter (2006: 367-368) abordam este tema e as várias necessidades em aprofundar o assunto. Ainda hoje o serviço multicanal envolve muitos reveses, nomeadamente as divergências de satisfação do cliente, quando se envolve numa experiência em vários canais (Shih & Venkatesh, 2004) e a potencial ineficiência de coordenação entre os canais (Moriarty & Moran, 1990).

A investigação em gestão multicanal ainda não abordou três importantes temas. O primeiro, com muito poucas notáveis excepções (Shankar et al. 2003), refere-se aos estudos sobre a relação entre a satisfação e a performance multicanal. O segundo à relação entre o sistema de gestão multicanal e a sua performance. O terceiro e último, trata de passar da análise de canal ao nível agregado para uma análise dos resultados ao nível individual”.

No entanto, Coelho et al. (2003: 572) referem que “melhor gestão de canais é provavelmente o catalisar da performance do canal no longo prazo”.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Também, Robicheaux & El-Ansary (1975-76: 15) indicam que o desempenho do canal é o resultado da eficácia do controlo do canal e da satisfação ou insatisfação dos membros do canal com a relação estabelecida.

Referem Aulakh & Kotabe (1997: 155) que “a performance do canal é definida como a sua aptidão para incrementar as vendas e quota de mercado mantendo, ao mesmo tempo, adequados níveis de serviço ao cliente referente aos produtos adquiridos”. Mas o desempenho é mais do que um simples *tableaux de bord* de números e resultados é, primordialmente, um quadro de indicadores onde se inscrevem os efeitos das decisões de gestão tomadas, decorrentes dos factores estratégicos e estruturas de distribuição seleccionadas para a organização.

Churchill & Surprenant (1982: 503) afirmam que “os nossos resultados indicam que os aspectos de expectativa, não confirmação e desempenho na satisfação pode diferir mediante os produtos em causa. Os gestores habitualmente tem que escolher o nível de performance que deverão entregar para satisfazer os clientes, requerendo evidente investigação para os ajudar nessa decisão”.

Easingwood & Storey (1996: 239-240) referem também que o sucesso é claro, não simplesmente em função da existência do número de canais, mas da adequação dos canais utilizados. O historial da organização e experiência com a gestão multicanal é relevante, tal como o tipo de produto com mais produtos complexos requerendo um *mix* de canais que exigem altos níveis de aconselhamento e serviço”. Reibstein & Farris (1995: 190-193) reforçam este aspecto mencionando que “ a quota de mercado é de igual forma a causa e efeito da distribuição”, no âmbito da dinâmica das estruturas de distribuição. E explicitam quando indicam que: 1) a distribuição conduz a quota de mercado – a distribuição causa quota de mercado pelo facto de ser impossível alguém comprar um produto se ele não estive acessível. 2) a quota de mercado conduz à distribuição – esta situação é referida devido a duas situações, dimensão da oferta e segmentação da oferta; 3) os antecedentes que implicam quota de mercado e distribuição – comunicação, publicidade e outros incentivos”.

Berman & Thelen (2004: 155) identificam, de forma objectiva, a utilização dos indicadores reportando que “uma estratégia de marketing multicanal requer que a empresa adopte métodos inovadores de avaliação do retorno do investimento (ROI, return on investment) valor do cliente ao longo do tempo, número total de clientes e total de despesas de marketing (Lenskold, 2002). Por exemplo, o cálculo do ROI e o valor do cliente ao longo do tempo precisam de ser baseados no total de compras efectuadas em todos os canais, bem como o potencial das sinergias multicanal”. Noutro sentido, Gensler et al. (2007: 17) mencionam ter “identificado duas componentes importantes na performance do canal: 1) os clientes existentes estão intrinsecamente fidelizados ao canal; 2) a diferenciação do canal é uma vantagem competitiva visível e atrai clientes que equacionam a mudança”.

Mais uma vez é forte a ênfase de ligação ao cliente no âmbito do desempenho, conforme Gensler et al. (2007: 21), tendo em conta que “as empresas deveriam dar especial ênfase aos clientes frequentes. Estes não só geram maiores margens imediatas, como também são mais leais o que implica no futuro uma melhoria da conta de resultados da mesma”. Nesse sentido, Durvasula et al. (2004: 314) indicam que “a satisfação do cliente têm sido referenciada como o principal objectivo do negócio e o seu propósito. É habitualmente associada com o conceito de fidelização do cliente relacionada ao fim ao cabo, com a rendibilidade da organização”. Continuam Durvasula et al. (2004: 317) mencionando que “para além da confiança no serviço prestado e na entidade que o presta, o valor percebido do mesmo é considerado como a chave fundamental para a criação de fortes relações com os clientes na actividade seguradora e nos outros serviços financeiros”.

Bolton (1998: 46) refere ainda que “especificamente, pequenos incrementos nas taxas de retenção podem trazer um efeito muito significativo no desempenho da organização, porque o custo de retenção de um cliente existente é menor do que o custo de adquirir um novo cliente, os clientes existentes tendem a comprar mais que os novos clientes, e existem eficiências associadas a negociar com os clientes actuais *versus* negociar com os novos clientes (Fornell & Wernerfelt 1987, 1988, Reichheld & Sasser 1990).

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Rust & Zahorik (1993 p. 211) mencionam que “melhorar a satisfação do cliente, não requerer custos adicionais. As empresas que tenham um serviço inferior culturalmente, e também programas fracos de orientação do serviço ao cliente, e que pretendam investir nesta área, não significa aumentar os custos, mas sim efectuar uma mudança na forma de como a mesma desenvolve o seu negócio. Em alguns casos, uma simples mudança nos procedimentos pode gerar um grande aumento na experiência do cliente com o serviço, implicando um pequeno ou nenhum aumento dos custos. O nosso modelo pode demonstrar o valor de fazer essas alterações com o objectivo de aumentar a taxa de retenção do cliente, quota de mercado e desempenho”.

A ligação com as estruturas de distribuição é um ponto de convergência importante conforme refere Guiltinan (1974: 87), chegamos a essa constatação quando referem que “os canais de distribuição não se alteram por um processo natural das conjunturas associadas, mas sim são explicadas por uma alteração estratégica nos objectivos dos seus intervenientes. Estas alterações tomam-se por razões de competitividade, performance e/ou conflito. Os objectivos tendem a seguir uma lógica sequencial assente em três etapas identificadas pelo: 1) desenvolvimento inicial – objectivos assentes nos contactos de prospecção para o desenho de uma estratégia de canal; 2) desenvolvimento de uma rede vertical de marketing – objectivos assentes na estrutura do canal, objectivos, recursos e oportunidades de mudança. Este passo está normalmente relacionado com a necessidade de expansão, e assim é necessário analisar a capacidade para o fazer e as coberturas de canais possíveis. 3) desenvolvimento de alinhamentos colaborativos – mesmo após a sequência de objectivos referidos, alguns canais irão continuar a experimentar o conflito dado que uma estrutura óptima de canal nunca é atingida. No sentido de reduzir o conflito, objectivos de cooperação e de consolidação assumem a prioridade desta fase. Este passo ocorre quando a cobertura de distribuição está subordinada a um novo objectivo, o controlo, reflectindo também uma mudança para o *focus* no custo. Continua, nesta vertente, Etgar (1978: 53) ao referirem que “uma eficiente gestão dos canais de distribuição é um pré-requisito fundamental para o sucesso em termos de performance”. Voltando às variáveis chave definidas para análise do desempenho, Garver (2003: 455) aponta que “consequentemente os investigadores e profissionais

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
frequentemente discutem o desempenho - a análise da sua importância é a peça chave para identificar contínuas oportunidades de melhoria”.

Vinhas & Anderson (2008: 133), referindo-se a utilização de múltiplos canais de distribuição, indicam que as “empresas fazem-no no sentido e crença que estão a aumentar a sua cobertura (o que implicará novos clientes) oferecendo aos seus clientes mais formas de fazer negócios (o que implica maior procura e maiores pedidos) e servindo cada segmento eficazmente (o que implica maior contribuição para o desempenho / lucro)”.

É importante analisar Chakravarthy (1986: 437) reportando ao seu estudo de identificação de indicadores de medição da performance numa lógica estratégica quando refere que, “o estudo tem como objectivo identificar indicadores úteis de medida para a performance estratégica de forma a distinguir as empresas bem adaptadas das mal adaptadas”. Chakravarthy (1986: 441), citando Woo & Willard, referem que dois indicadores bastante utilizados continuam a fazer sentido em qualquer análise de performance pela sua importância, referindo-se ao ROI e rentabilidade das vendas (ROS, return on sales).

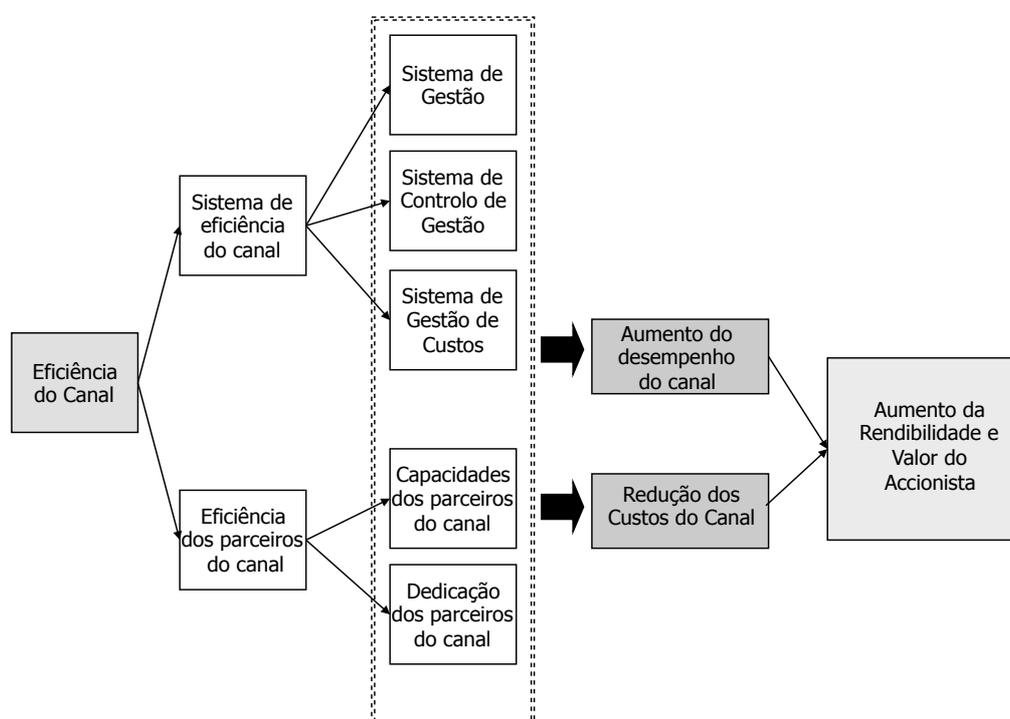
Também, Kabadayi (2007: 209) defende a utilização de um indicador de performance global como importante para avaliar o desempenho dos canais de distribuição justificando-o através de quatro aspectos, nomeadamente: 1) permite avaliar os sistemas de distribuição em relação a todos os outros indicadores de performance; 2) permite avaliar os resultados das relações estabelecidas com o canal de distribuição em comparação com os objectivos iniciais; 3) permite efectuar uma análise de resultados consistente e com dados históricos; 4) permite a classificação da performance do canal tendo em consideração todos outros indicadores de desempenho.

Por último, Etgar (1976: 257) aponta para um importante contributo, especificamente na área seguradora, nomeadamente, quanto à relação dos agentes de seguros e os seus clientes, sendo ao mesmo tempo clientes das seguradoras. Este indicador é

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
medido pela percentagem de clientes que se mantêm enquanto clientes do mediador  
considerando uma mudança de seguradora por parte dos clientes comuns.

Bellin (2006: 122) propõe um modelo de avaliação de desempenho do canal, o qual conjuga a avaliação do sistema de eficiência do canal com a avaliação da eficiência dos parceiros do canal (Figura 4).

Figura 4 - Medida de desempenho do canal suportada pela direcção estratégica global (Bellin, 2006: 122)



Apresentaram-se distintos pontos de vista envolvendo diversos temas, em consonância com as dimensões-chave consideradas no estudo, quanto ao efeito no desempenho das estruturas de distribuição. A sua verificação, na prática, exige a determinação de indicadores de medida, representativos e com significado.

## Medidas de Desempenho

O desempenho, em muitos casos, expressa-se através de indicadores financeiros, tais como, crescimento do activo, crescimento dos resultados e rentabilidade do capital total (Peters & Waterman, 1982: 12). Por outro lado, são determinantes da rentabilidade factores, tais como, a quota de mercado, a quantidade do produto e os esforços de marketing, numerosos estudos utilizaram neste sentido a base de dados *profit impact of market strategy* (PIMS) do strategic planning institute (Aaker & Jacobson, 1987).

Woo & Willard (1983) e Vaz (1996), embora com referência a trabalhos de âmbito diferente, apresentam uma lista de medidas convencionais de desempenho das quais se salientam o ROI, ROS, crescimento dos resultados, *cash flow*, quota de mercado, aumento da quota de mercado, qualidade do produto com relação aos concorrentes, investigação e desenvolvimento de produtos, investigação e desenvolvimento de processos.

No caso de Chakravarty (1986), para medir o desempenho decorrente de estudo desenvolvido no âmbito da gestão estratégica, recorreu ao indicador compósito dado pelo factor Z da função discriminante múltipla. Para justificar a opção enunciou indicadores, tais como a rentabilidade do activo total, rentabilidade das vendas, crescimento dos resultados, meios libertos líquidos sobre o activo total, quota de mercado, ganhos da quota de mercado, investigação e desenvolvimento (I&D) de produtos, variação da rentabilidade do activo.

De trabalhos sobre os temas em análise seleccionaram-se seis estudos dada a diversidade de indicadores utilizados e que são os referentes a Hyvönen & Tuominen (2007), Guillén (2008), Kabadayi (2007), Brockett (2005), Chakravarthy (1986) e Coelho & Easingwood (2003).

Em suma, o desempenho das seguradoras deverá ser influenciado pelas estruturas de distribuição. Havendo que escolher as variáveis de medida, seguindo os pontos de vista dos autores, adoptaram-se, em especial, os indicadores de rentabilidade das vendas, rentabilidade dos capitais próprios, crescimento das vendas e produtividade.

## **2.7. Contributos para o estudo**

Da análise realizada visando recolher os pontos de vista sobre os factores estratégicos das seguradoras, estruturas de distribuição e desempenho, obtiveram-se distintos contributos para o estudo, dos quais se destacam os seguintes:

a) A estratégia é um conceito complexo que tem como essência a escolha de caminhos e requisitos de aptidão (recursos e capacidades) e condições de mercado, visando objectivos que se consubstanciam no desempenho, expresso em termos de posição de mercado, crescimento da actividade e rendibilidade. Caracteriza-se pelas relações estabelecidas entre um grupo de propósitos e escolhas de gestão e compreende a adopção das medidas de acção e atribuição de recursos necessários para a realização dos objectivos (Chandler, 1962). Incorpora uma orientação estratégica ampla mas também actividades, tais como, fontes de recursos, investigação e desenvolvimento, produção e marketing, de forma coordenada para alcançar os objectivos da empresa (Zou & Cavusgil, 1996).

b) A importância e reconhecimento das estratégias de canal e a crescente proliferação dos canais múltiplos levam à necessidade de determinar uma estratégia multicanal (Coelho & Easingwood, 2005).

c) Diversos autores observaram que a estratégia multicanal não culmina com a adopção de muitos canais, não sendo o seu número que afecta a base de clientes mas sim a sua combinação, a forma como são coordenados e integrados entre si (Coelho et al. 2003).

d) A escolha criteriosa de produtos e serviços a oferecer e a escolha de um nível apropriado de expansão são opções de estratégia com impacto no desempenho (Rumelt et al. 1994). Uma "melhor" estratégia face aos concorrentes está associada com um melhor desempenho (Buzzell & Gale, 1987).

e) A selecção dos canais de distribuição tende a ter no futuro uma atenção ainda maior no esforço de ganhar vantagem competitiva sobre outras companhias. Isto

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
ocorrerá à medida que os demais itens do marketing *mix*, ou seja, produto, preço e comunicação não consigam sustentar mais esta vantagem por serem facilmente copiados a curto prazo pela concorrência, o que é inviável com as estratégias de canais, (Stern et al. 1996).

f) A forma como a empresa percebe e se relaciona com os membros do canal parece estar refletida na sua própria estrutura de distribuição, sendo este um factor diferencial em termos de competitividade. A empresa pode-se comportar de forma a procurar sempre novas alternativas, considerando os intermediários como parceiros do seu negócio, ou, ao contrário, considerá-los “obstáculos” no alcance de seus objectivos. Esta percepção pode depender tanto de variáveis pessoais, como de conhecimentos, de habilidades e de experiências, quanto organizacionais que envolvem cultura e valores da empresa. A forma como a empresa lida com o seu ambiente leva a diferentes escolhas estratégicas, podendo ser estas mais defensivas ou prospectivas (Miles et al. 1978).

g) O papel estratégico dos canais de distribuição está perfeitamente reconhecido (Dwyer & Welsh, 1985), e cada vez mais se está a tornar crítico devido à proliferação de um cada vez maior número de opções.

h) As estruturas de distribuição com configurações teóricas ideais em termos de estratégia, nomeadamente as estruturas de múltiplos canais, dão uma contribuição significativa para o desempenho (Venkatraman, 1989).

i) Face à importância demonstrada na actividade seguradora das estruturas de distribuição, os autores alertam para a necessidade da abordagem o mais abrangente possível, considerando os diversos factores estratégicos envolvidos (Antia & Frazier, 2001; Dutta et al. 1995; John & Weitz, 1988).

j) A relevância de perceber as consequências da escolha de canais de distribuição em termos de termos de performance é enfatizada, associando-se estas decisões em paralelo às decisões de gestão e de construção estratégica na empresa (Coelho et al. 2003).

l) O papel crescente da tecnologia exerce uma influência importante nas estratégias de canais de marketing. Vale a pena destacar o quanto o uso da internet e demais avanços tecnológicos têm permitido uma melhor troca de informações e integração de dados entre as organizações.

m) O desempenho é influenciado pela estratégia. Consoante a opção tomada seja, diversificar a actividade, considerando outros canais, ou seja alterar a estrutura de distribuição, conduz a implicações nos resultados.

n) O desempenho também é influenciado pela utilização de múltiplos canais de distribuição, (Vinhas & Anderson, 2008).

o) É dado relevo à possibilidade de criar um indicador comum que consiga medir a performance de um canal de distribuição, (Kadabayi, 2007).

p) O desempenho está associado aos mais diversos indicadores de medida, consoante os objectivos em questão, reconhecidamente utilizados pelos diferentes autores. No entanto, alguns desses indicadores são mais correntemente adoptados por expressarem melhor os resultados. Destacam-se a rendibilidade do capital próprio, rendibilidade do activo, rendibilidade das vendas e rotação do activo.

## **MODELO E AGENDA DE INVESTIGAÇÃO**

## **CAPÍTULO 3 - MODELO E AGENDA DE INVESTIGAÇÃO**

### **3.1. Introdução**

Neste ponto apresenta-se o modelo de investigação do qual se evidenciam os conceitos e a explicitação das variáveis e a agenda de investigação, salientando-se a formulação das hipóteses.

No modelo de investigação evidenciam-se as relações a comprovar e a descrição das variáveis no quadro das dimensões-chave do modelo. No que respeita à agenda de investigação, formulam-se as hipóteses de trabalho a comprovar, apresentam-se a extensão e limites do trabalho de investigação e, por fim, fazem-se observações sobre a agenda de investigação.

### **3.2. Modelo de Investigação**

Conforme refere Cruz (2000: 51/57) “a ciência, em geral, tenta explicar o mundo que nos rodeia. Como os negócios fazem parte desse mundo, daí deriva que algumas teorias científicas sejam aplicáveis às empresas. Os cientistas de diferentes disciplinas foram (e são) muitas vezes auxiliados por teorias desenvolvidas noutras áreas do conhecimento, como é o caso das ciências sociais. Estas “são por natureza, indutivas; partem de factos. Recolhê-los, observá-los, analisá-los e sistematizá-los é a tarefa primordial do seu método”. Em consequência, o investigador terá de recorrer aos métodos e técnicas de pesquisa e análise mais apropriadas para explicarem a realidade que constitui o objecto do seu estudo, ou seja, para comprovarem a hipótese ou hipóteses que em princípio formularam (Fernandes, 1995).

A investigação constitui como que um motor de acréscimo científico e cultural do próprio Homem, cujo desejo de ir sempre mais longe é constante, tornando-se um factor de motivação incremental que, na óptica de Nevado (2001), “encontra suporte na teoria das necessidades de Maslow (1970) e convive muito bem com os objectivos empresariais do crescimento”.

Quando se parte para uma investigação não se pretende demasiada informação, antes uma informação de qualidade que dê sustentabilidade à análise pretendida, razão para que, como considera Gonzalo (1999), a investigação de natureza empírica deva corresponder a trabalhos em que se manipulem dados extraídos do comportamento de mercados, sectores ou empresas, de autoridades reguladoras, agentes implicados na contabilidade e auditoria. Para o efeito, “uma fórmula ideal, nem sempre possível, seria optar por temas que contenham uma adequada combinação de aspectos teóricos e conceptuais, juntamente com os necessários contrastes empíricos” (Gonzalo, 1999). Foi esta a posição em que procurámos situar o presente trabalho de investigação, no pressuposto de que há uma certa exclusividade mútua entre o conteúdo de discussão teórica de uma tese e a utilização de dados para construir, validar ou falsear as hipóteses.

Sousa (1998) observa que “a condução do processo de investigação tendente à apresentação de conclusões para poder alcançar credibilidade científica, exige ser orientada por um conjunto de normas que lhe forneçam a coerência interna e a inteligibilidade necessárias à formação de um todo com sentido, cumprindo os fins a que o investigador se havia inicialmente proposto”. Nesta mesma linha, Fernandes (1995) esclarece que “o estudo científico inicia-se normalmente com a recolha, observação e descrição de factos”, após o que se passa à sua classificação e comparação, tentando-se em seguida a explicação e procurando-se finalmente, “por experimentação ou por outros meios que a substituam melhor ou pior, verificar o valor real das explicações formuladas. Naturalmente que todas estas fases do trabalho científico estão intimamente ligadas” pelo que se passa “constantemente de uma à outra”.

No desenvolvimento deste trabalho adoptou-se a metodologia de investigação de natureza exploratória, no sentido de que pelo menos a primeira parte do estudo se destina a “compreender melhor a natureza do problema a partir de alguns estudos realizados nesta área” (Fernandes, 1995).

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Partir-se-á, assim, de trabalhos preliminares extensivos (caracterização da indústria) os quais necessitam de ser levados a cabo para ganhar familiaridade com o fenómeno e compreender o que ocorre antes do desenvolvimento de um modelo e antes da montagem de um rigoroso *design* para uma investigação compreensiva do fenómeno em causa (Sekaran, 2000).

Como parece ser a génese de todo o trabalho de investigação, o objectivo principal a que se propõe é o de “tratar de abrir novas perspectivas, apontar novos matizes, *quicá* não explorados até ao momento, sem garantir nenhum grau de acerto, se realmente este se produz” (Martín & Gámez, 1994).

Diz-nos Gonzalo (1999) que mediante o uso da matemática se formalizam “modelos, que reflectem leis de comportamento ou que contêm hipóteses, que o investigador quer introduzir para provar se a realidade se acomoda a um certo padrão de raciocínio formal, devido a um pretendido isomorfismo entre a realidade e as equações que tratam de representá-la”. Se esse isomorfismo existe, então, “as inferências no modelo matemático terão o mesmo resultado que as simulações ou experiências com a realidade”, ao mesmo tempo que “se conseguirá uma potência grande no poder explicativo e projectivo do tipo de raciocínio (argumentação) empregue”.

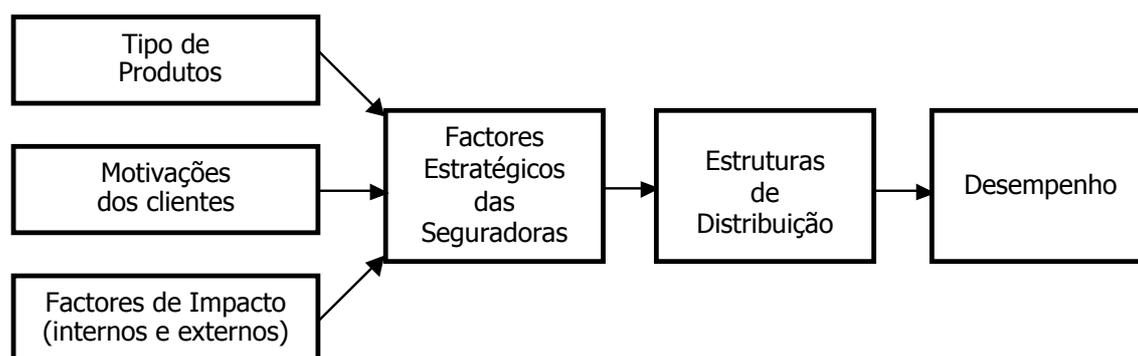
Nestas condições, a construção de um modelo matemático para estudar o comportamento da realidade implica um trabalho científico de primeira magnitude para Gonzalo (1999): 1) isolar as variáveis que se pretendem relacionar; 2) suscitar hipóteses com a relação ou relações funcionais causais que as unem, no seu comportamento, de forma que, conhecido o valor de umas (variáveis exógenas) se possa determinar o das restantes (variáveis endógenas) dependendo do valor que tomem determinados parâmetros com que se pode jogar; 3) demonstrar que as anteriores hipóteses são coerentes entre si, e podem entrar sem colidir na expressão matemática do modelo; 4) deduzir a forma final do modelo e inferir a partir do mesmo; 5) provar se os dados recolhidos se comportam de igual maneira que o modelo, o que permite, pelo menos, aceitá-lo enquanto não se contradiga com outros factos ou outras teorias melhores. O objectivo, acompanhando Gonzalo (1999), é o de propor

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
teorias e modelos de comportamento da realidade, que possam servir para a entender melhor, para que a possamos projectar e dominar, logo, prover de argumentação perante hipóteses alternativas.

### **O modelo**

O modelo de investigação estabelece a relação essencial entre os factores estratégicos, as estruturas de distribuição e o desempenho sendo, por sua vez os factores estratégicos influenciados pelo tipo de produtos, motivações dos clientes e factores de impacto (internos e externos), constituído por seis variáveis latentes ou dimensões-chave (Figura 5).

Figura 5 - Diagrama do modelo de investigação



Os factores estratégicos das seguradoras (cinco variáveis) são influenciados pelo tipo de produtos (duas variáveis) motivações dos clientes (três variáveis) e factores de impacto nas seguradoras, internos e externos (oito variáveis). O tipo de produtos identifica-se pelas variáveis seguros de vida e seguros não vida. As motivações dos clientes identificam-se pelas variáveis necessidades do produto, conveniência para o cliente da opção pelo canal e confiança do cliente no produto. E por fim, os factores de impacto nas seguradoras identificam-se pelas variáveis, sinistralidade, concentração do mercado, preço, legislação, custos, estrutura organizacional, sistemas de informação e imagem corporativa, respectivamente. Nesta última

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
dimensão-chave, as primeiras quatro variáveis estão identificadas com os factores de impacto externo e as restantes quatro com os factores de impacto interno.

### **3.2.1. Variáveis latentes**

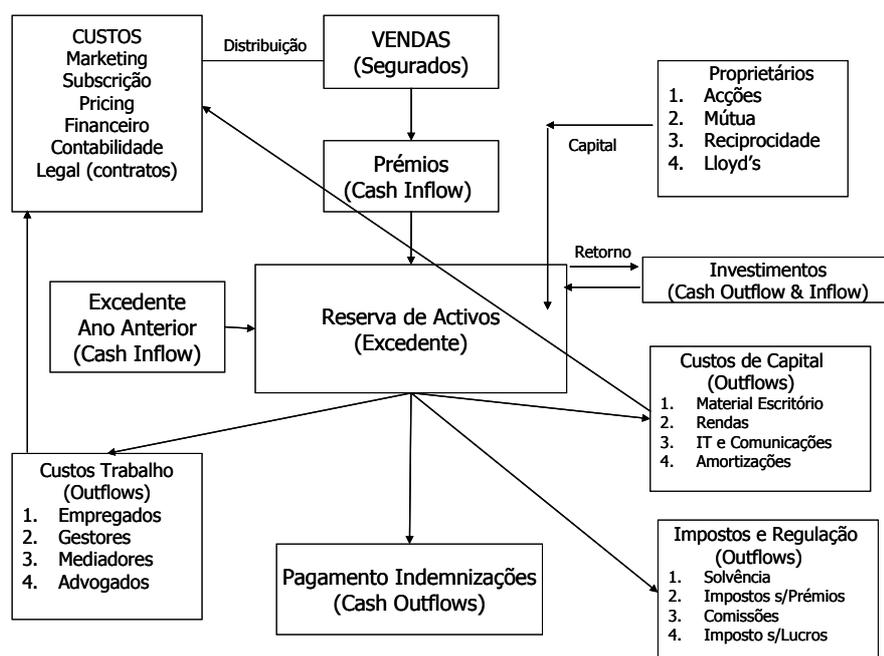
#### **3.2.1.1. Factores Estratégicos das Seguradoras**

Diferentes autores consoante a perspectiva e orientação, conferem às suas investigações, decorrente da interpretação que realizam sobre o comportamento, em especial, das unidades empresariais, especificidades na análise visando compreender e avaliar, tanto quanto possível, os resultados e o crescimento das organizações.

As empresas confrontam-se com o facto de ser cada vez mais difícil tomar decisões e assegurar, mesmo a curto prazo, condições de sustentabilidade para as actividades face à concorrência e às alterações de comportamento e crescente exigência dos clientes a par da necessidade de racionalização dos recursos e processos produtivos.

Na identificação das características do sector segurador, Cruz (2000: 227) indica “a existência de um ciclo de produção inverso, no qual a empresa recebe primeiro o montante do custo de produção e, só depois, a “pedido” do segurado, entregará o produto (indenização)” (Figura 6). Assim, refere Cruz (2000: 227) “o montante dos prémios de seguro directo processados pelo sector segurador destina-se a assegurar: 1) custos com sinistros, custos com os pagamentos e provisões técnicas; 2) custos de exploração, com destaque para os custos de aquisição; 3) custos administrativos, com destaque para os custos com o pessoal. Conclui Cruz (2000: 230) que “na realidade, por força da referida inversão do ciclo económico típico da indústria, as seguradoras são obrigadas a acautelar os interesses dos consumidores reservando uma parte significativa dos prémios para cobrir eventuais perdas (indenizações por sinistro), para correcção de determinados valores do activo não amortizáveis e para fazer face a possíveis deteriorações, nomeadamente do activo incorpóreo, que experiência demonstra que se podem verificar”.

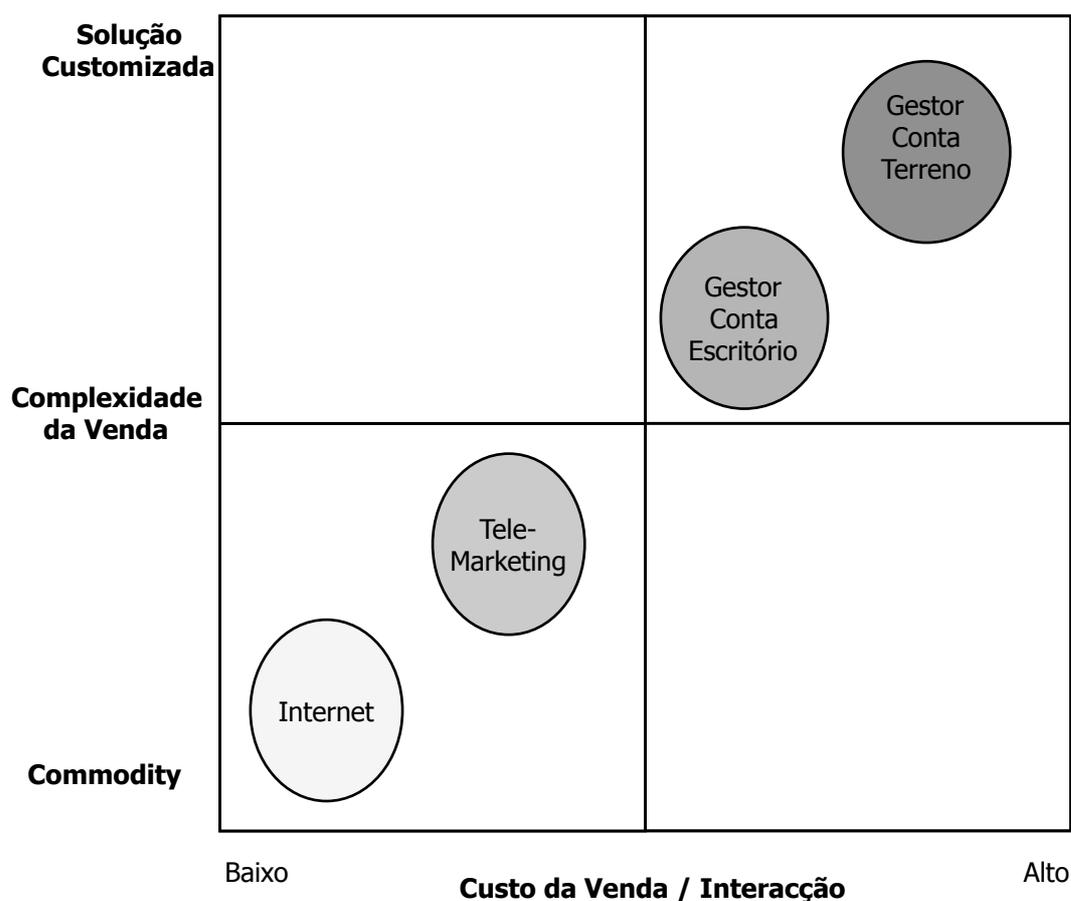
Figura 6 - Fluxo monetário simplificado de uma seguradora enquanto intermediário financeiro (Brockett et al. 2005: 400)



Weiss et al. (2003: 457) dizem-nos que “entender como os canais fornecem valor aos clientes é crítico, porque quem fornece os serviços tem dificuldades para decidir a alocação óptima de recursos, no sentido de escolher o melhor *mix* dos canais de distribuição existentes”. Ball et al. (2004: 1273) reforçam e indicam que “os comportamentos que apontam para a lealdade estão normalmente a ganhar, porque eles representam vendas”. Nesta sequência, Bolton (1998: 45) sugere que “as companhias de serviços têm que ser activas e aprender com o cliente, antes que ele desista, entendendo os seus níveis habituais de satisfação”.

Celly & Frazier (1996: 206), citando Stern & El-Ansary (1992), expressam que “se os canais de distribuição devem fornecer o tempo, o lugar, a posse, servir e ser útil ao cliente, as estratégias de marketing e as funções dos canais precisam de coordenação”. As opções de canal são dinâmicas e dependem de vários factores, conforme indicam Payne & Frow (2004) (Figura 7).

Figura 7 - Opções de canal de distribuição baseado no custo e complexidade da venda (Payne & Frow, 2004: 535)



### 3.2.1.1.1. Tipo de Produtos

Conforme refere Pereira da Silva (2000), o seguro é uma actividade de serviço mesmo quando não se verifica qualquer indemnização de perdas por sinistro. Ao conseguir a redução da incerteza dos agentes económicos, o seguro permite a realização do cálculo económico sem necessidade de atribuir probabilidades aos *cash flows* futuros.

No tempo dos descobrimentos surgiu o interesse em segurar/garantir a carga dos navios que partiam dos portos portugueses e que por muitas vezes não voltavam. Surgiram assim, em Portugal, os primeiros seguros, os chamados seguros marítimos. A companhia das naus foi a primeira seguradora a surgir em Portugal e a oferecer aos proprietários dos navios segurança, solidez e uma garantia, caso as embarcações sofressem alguma avaria ou mesmo se se afundassem. Em troca pagavam por cada viagem uma percentagem dos lucros da mesma que, por sua vez, serviam para cobrir esses prejuízos. O tipo de seguros existentes nessa altura eram escassos e só alguns eram obrigatórios. Hoje em dia, o mesmo já não se verifica, existe seguros para quase todo o tipo de situações, sendo que na actividade seguradora os produtos estão agrupados em dois principais ramos, designados de vida e não vida.

O tipo de produtos é muito importante no mercado segurador, por um lado, porque a escolha do ramo vida ou ramo não vida terá uma influência directa em termos legais, nomeadamente, nos requisitos de capital e nas exigências ao nível da solvência. Por outro lado, esta decisão irá também afectar as estruturas de distribuição, uma decisão estratégica, como observado por Cruz (2000) e Arena (2008).

De acordo com Cruz (2000: 398), “os trabalhos desenvolvidos por diversos autores permitem reconhecer existir uma relação evidente entre a procura de seguros e o desenvolvimento económico. Isto significa, adicionalmente, uma relação entre o crescimento do PIB e o crescimento dos seguros”. Segundo o autor, “podendo o PIB ser decomposto em várias componentes, poderá admitir-se que algumas dentre elas possam explicar, de forma mais precisa, a procura de seguros, quer se trate de seguros sobre coisas – não vida ou de pessoas – vida”.

Os seguros vida e não vida determinam, antes de mais, os factores estratégicos das empresas seguradoras, tendo em consideração que se tratam de áreas distintas de actividade com necessidades específicas em termos de canais de distribuição, recursos, investimento, comunicação entre outras.

### 3.2.1.1.2. Motivações dos Clientes

O comportamento dos clientes face à aquisição de produtos de seguros decorre da necessidade de satisfazer necessidades. Nem sempre essas necessidades derivam de motivações de ordem económico-financeira. Se é certo que um cliente pode procurar uma companhia de seguros para efectuar um investimento tendo em vista rentabilizar as suas poupanças, ou efectuar um seguro de vida no sentido de protecção familiar, no entanto por detrás dessa necessidade pode estar um desejo não revelado de garantir mais tarde a satisfação de outra necessidade.

Assim, por detrás de cada aquisição está uma motivação concreta, sustentada por necessidades latentes, à espera de serem correspondidas. Descodificar um processo de aquisição de seguros, e os mecanismos de motivação subjacentes, nem sempre é fácil mas é de extrema importância.

Wallace et al. (2004: 249), citando Jacoby & Chestnut (1978), referem que “a lealdade dos clientes gera enormes proveitos e é uma função crítica de qualquer estratégia de marketing. E mais importante, a lealdade dos clientes cria uma *pool* de clientes para produtos e serviços da empresa (Oliver, 1977).

Gupta & Zeithamal (2006: 718) referem que “os clientes são o sangue de qualquer organização. Sem clientes, a empresa não terá qualquer receita, proveitos e como consequência não terá qualquer valor de mercado. Referem ainda que as organizações “focam as suas atenções na aquisição, retenção e *cross-selling* do cliente”, o que está relacionado com necessidades, conveniência e confiança.

A aquisição do cliente refere-se à primeira compra, ou seja, a concretização da satisfação da sua necessidade. A retenção é a probabilidade de um cliente repetir a compra à mesma empresa, ou seja, é necessário confiar na entidade, condição desenvolvida na relação com o cliente. Esta confiança e, necessariamente, a conveniência para o cliente conduzirão ao *cross-selling*, ou seja, tentativa da empresa vender produtos relacionados aos clientes existentes.

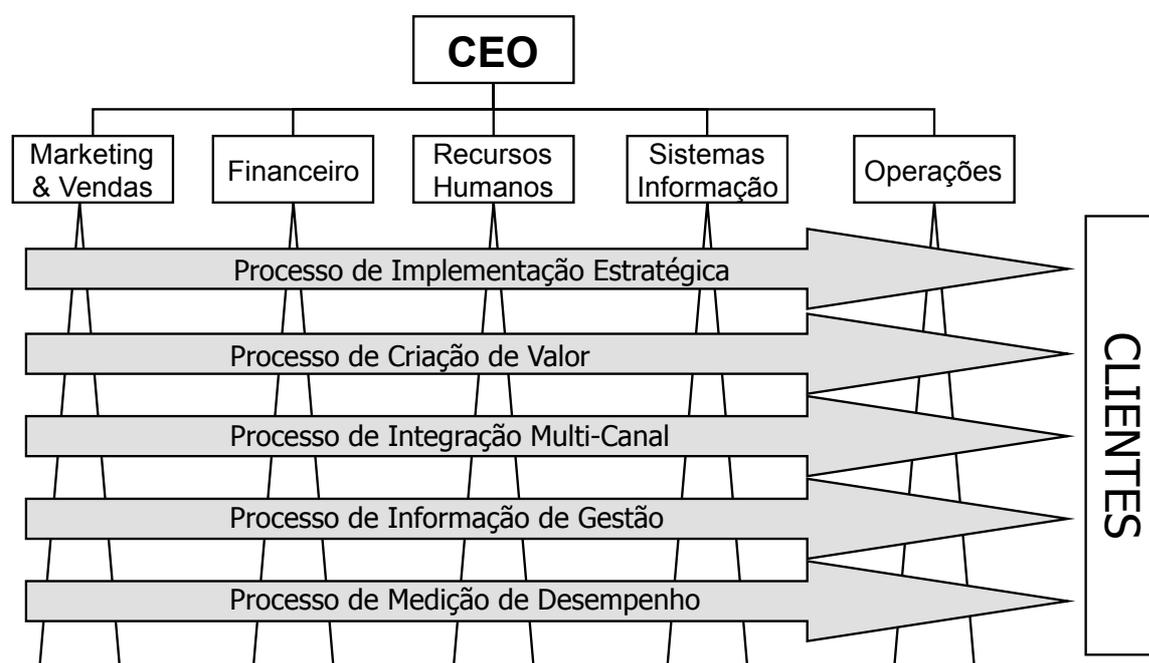
A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Pérez & Descals (1999: 33) consideram que “a confiança tem duas importantes implicações a acção que resulta em resultados positivos e o comportamento previsível”. Shah et al. (2006: 115) enfatizam “a verdadeira essência do paradigma de ter uma postura centrada no cliente assenta não na venda de produtos, mas antes na criação de valor para o cliente e, como consequência criar valor para a empresa”. Na mesma sequência Coelho & Easingwood (2005: 207) dizem que, “deve ser observado que uma das muitas razões pelas quais as companhias usam múltiplos canais é precisamente servir diferentes segmentos com propostas de valor ajustadas”.

Maas & Graf (2008: 115) constataam que continuam a existir clientes que valorizam a dimensão do valor da relação e eis um testemunho disso mesmo “se a companhia X me oferece um seguro que custa 10 ou 20 euros a mais em relação à concorrência, eu comprarei à companhia X porque eu sinto que estou em boas mãos”. Maas & Graf (2008: 117) resumem ainda que “em sumário, a análise dos impulsionadores de valor do cliente mostram que estes pensam em termos positivos e negativos sobre o seu valor, em áreas em que os serviços financeiros pensam que estes apenas ponderam factores positivos no momento de valorizar um serviço. Adicionalmente, refira-se que os clientes e empresas não falam habitualmente a mesma linguagem. As empresas habitualmente falam sobre conceitos, usam linguagem especializada e técnica através de jargão próprio da função, enquanto os clientes utilizam a linguagem do dia-a-dia”. Maas & Graf (2008: 118) continuam esta reflexão indicando que “cada experiência do cliente com a companhia é um teste. Será que a companhia cumpre as suas promessas? A confiança depositada na companhia é justificada? Se a resposta a estas questões for positiva, então estão lançados os alicerces de uma relação de confiança e a percepção do valor do cliente indicado a ele mesmo. Isto requer uma proposta de valor de gestão da marca e imagem: a gestão deverá exemplificar e comunicar estes valores aos empregados, no sentido destes conduzirem o seu comportamento em consonância, para que o cliente os sinta em cada momento da verdade”.

Todas estas abordagens visam colocar o cliente no centro dos processos de negócio, podendo ser efectuada através da abordagem do *customer relationship management* (CRM), utilizado para perceber e antecipar as necessidades dos clientes actuais e

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras potenciais. Trata-se, sem dúvida, de uma estratégia de negócio, em primeira linha, que posteriormente se consubstancia em soluções tecnológicas. É assim um sistema integrado de gestão com foco no cliente, constituído por um conjunto de procedimentos/processos organizados e integrados num modelo de gestão de negócios (Figura 8).

Figura 8 - Customer relationship management (CRM) como uma actividade multidimensional (Payne & Frow, 2004: 529)



### 3.2.1.1.3. Factores de impacto nas seguradoras: internos e externos

Gerir uma seguradora tem muitas semelhanças com a gestão de empresas de serviços em que o gestor pretende retirar da combinação de *inputs* um *output* com uma esperança de utilidade para os clientes com aversão ao risco. No entanto, a gestão de seguradoras apresenta diferenças fundamentais em relação à gestão de empresas de serviços, nomeadamente a inversão do processo produtivo (a receita é obtida antes do fornecimento do bem e antes mesmo da realização de quaisquer custos) na componente dos custos e na noção de valor acrescentado.

Realçando esse facto particular, e considerando o actual cenário competitivo no qual as organizações estão inseridas, a exposição a essa competição, que se mostra cada dia mais difícil bem como a luta travada para continuar no mercado e para avançar na frente da concorrência, faz com que elas passem a considerar diversos factores. Esses factores podem conduzir as organizações a obter um diferencial face aos concorrentes, sendo que um dos *itens* de maior importância dá-se na esfera na análise dos factores de influência internos e externos, ou seja, acontecimentos que tanto podem vir a ajudar ou a prejudicar a empresa. As organizações estudam, preparam, analisam e praticam acções para ter a certeza de sucesso na sua tarefa, ou na manutenção e crescimento de um mercado já conquistado.

Não resta dúvida alguma de que esse tipo de cuidado com o ambiente externo, bem como com o ambiente interno e com todos os *stakeholders*<sup>3</sup>, é imperativo para a prosperidade dos negócios. É esta análise que se desenvolve separadamente, com os factores de impacto externo e factores de impacto internos nas seguradoras.

Tendo em consideração a especificidade da actividade seguradora, Cruz (2000: 225-226) afirma que “no sector segurador, dada a sua característica tipicamente financeira – recebimento de prémios *versus* pagamento de indemnizações, não existe uma actividade transformadora. O produto vendido pelas seguradoras é a prestação

---

<sup>3</sup> O termo inglês stakeholder designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas acções e no desempenho de uma organização e cujas decisões e actuações possam afectar, directa ou indirectamente, essa outra organização. Estão incluídos nos stakeholders os colaboradores, gestores, accionistas, fornecedores, clientes, credores, estado, sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a empresa. São várias as formas de classificar os diferentes stakeholders, embora a mais usual é a classificação em internos e externos. Mitchell et al. (1997) distinguem sete tipos de stakeholders que são classificados em adormecido, arbitrário, reivindicador, dominante, perigoso, dependente e definitivo.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras de um serviço de segurança e não é imediatamente utilizável, apesar de ter como contrapartida imediata o prémio de seguro”.

Na análise externa dos factores de impacto nas seguradoras, tendo como referência Cruz (2000), tenta determinar-se as características estruturais que estipulam as expectativas da rendibilidade a longo prazo de um mercado (encantos do mercado no qual o negócio é localizado). Segundo refere Cespedes (1988: 99), “porque elas implicam tantos outros aspectos da organização, as decisões de distribuição devem ser examinadas como decisões de gestão gerais, para que os factores internos respeitem o diagnóstico dos factores que determinam a posição competitiva da empresa”.

Noutra perspectiva, também Cruz (2000: 320) aborda a vertente interna referindo que “diz respeito ao diagnóstico do conjunto de factores que determinam a posição competitiva da empresa. Com este tipo de análise procura-se, assim, identificar os factores estratégicos internos, ou seja, determinar as potencialidades (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos) da actual posição competitiva da organização, com o objectivo de otimizar a utilização das forças e procurar ultrapassar as fraquezas face aos desafios de futuro”.

Na vertente dos factores com impacto externo, uma das grandes forças actuantes no sector segurador, que condiciona a sua actividade, é o quadro legal com imposições normativas que dele decorrem (Cruz, 2000: 353).

Cruz (2000: 355) definiu ainda um modelo de cinco forças competitivas que determinam a rendibilidade na indústria seguradora, com base no modelo de Porter (1980) e refere a esse respeito que “não obstante, constituir como que um primeiro passo para o processo de definição estratégica, não deixa, por isso mesmo, de ser significativamente importante. A análise da intensidade no sector pode, outrossim, ser conduzida mediante o estudo da interacção das suas características estruturais: 1) poder negocial dos clientes - é um facto no acto de aquisição de um seguro, que pode ser adquirido em qualquer seguradora e que face à fraca diferenciação dos produtos, é fácil a transferência de contratos entre operadores; 2) poder negocial dos fornecedores - desequilibrado, se atendermos à sua diversidade, encontrando-se, de

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
um lado, os resseguradores, cujo (forte) poder se focaliza na influência directa que exerce na capacidade de subscrição das seguradoras, e, do outro, os fornecedores em geral, cujo poder de negociação é muito reduzido; 3) ameaça de produtos substitutos - que não existe, salvo no que respeita aos produtos financeiros, segmento vida, e ainda assim no que respeita apenas à banca; 4) ameaça de novos concorrentes - plausível no que se refere a empresas instaladas no mercado da UE mas, no que concerne a novas empresas, ainda fortemente dependente de barreiras à entrada, decorrentes da legislação aplicável e do preço de entrada; 5) rivalidade concorrencial na indústria - substanciada fundamentalmente no preço, nela operando numerosos concorrentes, com uma oferta de produtos de reduzida diferenciação (em termos de *design*) para cada modalidade de seguro, embora exigindo acréscimos de competitividade e melhoria da rendibilidade. A concorrência é, assim, intensa na dimensão preço, mas pouco evidente nas dimensões tempo de entrega e qualidade do serviço".

Por fim, Cruz (2000: 363 e 366) evidencia através de um estudo específico os principais factores estratégicos externos nomeadamente, preço, sinistralidade média e concentração do mercado, para além da importância da legislação anteriormente mencionada. Nos factores internos, estão eleitos entre outros, os sistemas de informação, imagem, controlo de custos e estrutura organizacional.

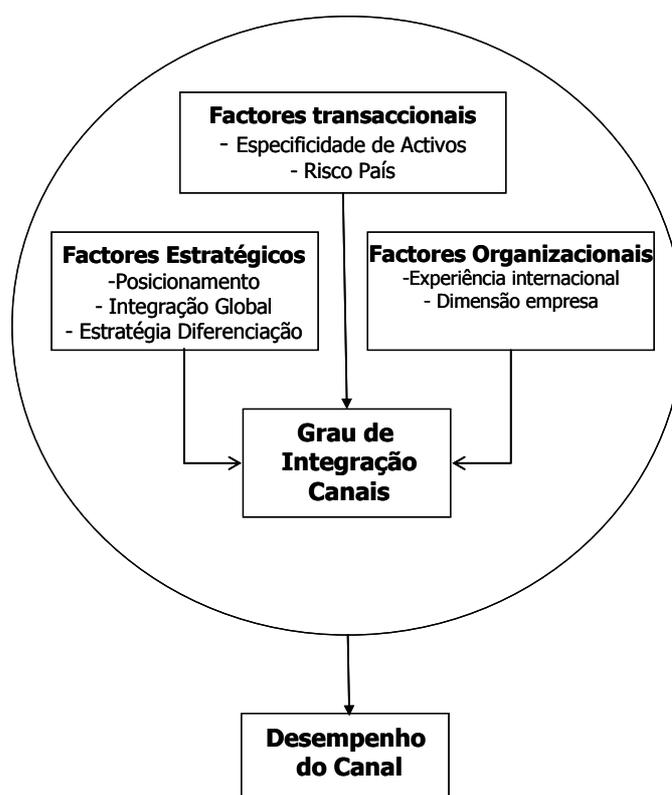
### **3.2.1.2. Estruturas de Distribuição**

As estruturas de distribuição, em especial na actividade seguradora são fulcrais para o seu desenvolvimento. Seja através de uma estrutura única ou múltipla, é através de canais que as empresas se relacionam com os clientes, o que desde logo conduz a uma dinâmica diferenciadora da distribuição, dado que estes têm sérios efeitos ao nível do tipo de organização, estrutura financeira e, nomeadamente, no desempenho.

Coelho & Easingwood (2003: 22) referem que "os canais de distribuição podem ser vistos como jogos de organizações interdependentes implicadas no processo de pôr um produto à disposição ou o serviço de consumo ou uso. Fazendo escolhas de canal, as firmas podem seleccionar uma larga variedade de alternativas".

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Coelho e Easingwood (2005: 209) dizem que "as estratégias dos canais únicos ficam cada vez mais populares no presente, enquanto que os múltiplos canais estão a aumentar a sua proliferação", sendo assim necessário determinar e desenvolver uma estratégia claramente multicanal. Coelho et al. (2003: 564) reforçam neste ponto e dizem que esta estratégia multicanal não culmina na captura de muitos canais, "não é o número de canais que afecta a base de clientes numa estratégia multicanal, mas sim o *mix* de canais e a forma correcta como eles estão coordenados e integrados entre si". A este respeito, também Aulakh & Kotabe (1997:150) apresentam a importância da integração de canais através da representação de um modelo conceptual relacionando-a com o desempenho (Figura 9).

Figura 9 - Modelo conceptual: integração de canais e performance (Aulakh & Kotabe, 1997: 150)



Fica óbvio que a adopção de uma estratégia de múltiplos canais não é uma integração básica na estratégia da empresa. Conforme referem os autores, "é também importante estar preparado para que a integração implique a perda de um

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras pouco de flexibilidade estratégica". Um sistema integrado da distribuição é sobretudo uma forma de pensar nas necessidades do cliente, oferecendo-lhe confiança, informação rápida e única das suas apólices, qualquer que seja o canal que ele escolha.

De acordo com Stern (1996: 31), "é necessário imaginar que para se efectuar uma gestão eficiente de canais de distribuição é preciso saber as razões para as quais o canal da distribuição existe, as suas funções e desempenho, os factores a ter em linha de conta e como os mesmos serão estruturados".

### **3.2.1.3. Desempenho**

A actividade de qualquer organização necessita ser avaliada visando assegurar, nomeadamente, a optimização dos recursos, a melhoria da produtividade e a viabilização de decisões de crescimento e expansão. Para isso, torna-se indispensável realizar a opção estratégica mais adequada e mobilizar capacidades garantido, para isso, o empenho dos gestores e a adequação da estrutura financeira conforme aos investimentos e interesses presentes.

O desempenho é um conceito que envolve outros, tais como, eficácia, eficiência e produtividade ao qual estão associadas as noções de padrão e referência. Conforme refere Felício (2001), diz respeito à forma como determinado gestor conduz a organização e desenvolve a sua actividade, aplica os recursos atribuídos ou alcança os objectivos e que se propõe exigindo-se, para isso, critérios ou medidas que permitam proceder à avaliação. Desempenho aparece definido de uma forma ampla e pode incluir rendibilidades, margens financeiras ou medidas de eficiência (custos operativos) (Vaz, 1996: 251). Correntemente, é identificado com o grau de concretização dos seus objectivos medidos, nomeadamente em termos de crescimento, rendibilidade ou sobrevivência (Roldão, 1998).

O desempenho é principalmente determinado pela quota de mercado, intensidade de investimento, estrutura e organização da empresa e pela equipa de gestão (Norburn, 1986; Wiersema & Bantel, 1992). Woo & Willard (1983) apresentam uma lista de medidas convencionais de desempenho, da qual salientam-se o ROI, ROS,

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
crescimento dos resultados e *cash flow* sustentado que de todos os factores o ROI é o mais utilizado. É um dos mais claros indicadores de viabilidade da estratégia da empresa (Zajac & Kraatz, 1993).

No mercado segurador, Guillén et al. (2008: 211) indicam, “na indústria seguradora, monitorar a lealdade do cliente ajuda as seguradoras a diminuir o risco do cancelamento de apólices pelos clientes e permitir que no decurso da acção se minimize o impacto negativo daquele risco nas margens do negócio”.

A estrutura do mercado, no sentido mais lato, e o desempenho na actividade seguradora tem tido uma análise permanente com os mais diversos indicadores seleccionados (Outreville, 1990-1992; Hussels & Zurbruegg, 2005; Pope & Ma, 2008; Choi & Weiss, 2005).

São diversas as medidas que se podem escolher para medir resultados dependendo dos propósitos. Contudo, há alguns indicadores com aceitação geral, conforme referido por Buzzell & Gale (1987), nomeadamente aqueles tomados como medida financeira como é o caso da rentabilidade das vendas, do investimento, ou activo total e do capital próprio.

O crescimento associa-se ao aumento do volume, dimensão ou valor face a uma medida considerada como referência, podendo não significar desenvolvimento. No caso da empresa a alusão ao crescimento pressupõe, por exemplo, aumento do volume de vendas, aumento do activo total ou aumento do valor acrescentado (Penrose, 1980).

Voltando a referir Felício (2001), admite-se o conceito de crescimento como medida de relação estática reportada, por exemplo, à variação positiva verificada entre dois momentos. Admite-se igualmente o conceito em sentido alargado, referente à tendência de evolução em período longo, a que corresponde o denominado crescimento sustentado (compreende, num período longo, a tendência para se verificar, em média, o crescimento, nomeadamente da actividade, dos resultados ou outro indicador).

A produtividade é um indicador de eficiência de uma organização ou de um país muito utilizado em análises económicas e financeiras e em comparações internacionais. É calculado pela comparação entre a quantidade ou valor de *output* e a quantidade ou valor do *input* necessário para a produção deste último. Apesar de poder ser utilizado para medir a eficiência na utilização de qualquer *input*, o conceito de produtividade é mais frequentemente utilizado para medir a eficiência na utilização do factor trabalho.

### **3.2.2. Identificação das variáveis**

Pretende-se verificar em que medida as estruturas de distribuição são afectadas pelos factores estratégicos e influenciam o desempenho, para o que se recorreu a dois tipos de variáveis não métricas e métricas.

As variáveis são, por isso, as unidades que deverão expressar as relações mais representativas, agrupadas segunda as dimensões-chave enunciadas, pretendendo-se, nomeadamente, avaliar as relações de influência definidas e graus de dependência, a partir dos quais se possam derivar contributos para compreender o propósito e objectivos definidos.

Para a obtenção das variáveis não-métricas utilizou-se a escala de Likert. A escala de Likert refere-se a um tipo de resposta psicométrica usada comumente em questionários muito usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os inquiridos especificam o seu nível de concordância com uma afirmação. O nome desta deve-se à publicação de um relatório explicando o seu uso (Likert, 1932). Normalmente, cada item da escala tem cinco categorias de resposta, variando de 1 "discordo totalmente" a 5, a "concordo totalmente", mas pode adoptar outra amplitude.

As escalas de Likert são mais confiáveis e de construção mais simples. Permitem obter informações sobre o nível dos sentimentos dos respondentes, dar-lhes mais liberdade para responderem, já que não precisam de se restringir ao simples concordo / discordo, usado pela escala de Thurstone & DeVellis (1991).

Uma vantagem da escala de Likert reside em fornecer direcções sobre a atitude do respondente em relação a cada afirmação, positiva ou negativa. Outra vantagem da escala de Likert é o facto de permitir a transformação numérica do grau de acordo, permitindo trabalhar dados com os valores médios, mínimos, máximos, desvios padrão e outros.

Para a obtenção das variáveis métricas recorreu-se à recolha de dados das informações financeiras das empresas, envolvendo a dimensão-chave do desempenho.

As variáveis foram escolhidas com base em estudos empíricos realizados por diversos autores seguidos na revisão de literatura e referidos em cada um dos pontos, consideradas adequadas aos objectivos deste trabalho.

Almeja-se que o modelo assim estruturado possibilite estudar e compreender aquelas relações. As variáveis são, por isso, as que deverão expressar as relações mais representativas, agrupadas segundo as dimensões chave enunciadas. São estas variáveis que se identificam explicando-se, ao mesmo tempo, os critérios de escolha.

## **Factores Estratégicos das Seguradoras**

Dos diferentes autores que têm desenvolvido trabalhos nestas áreas visando explicitar e caracterizar os factores estratégicos salientam-se, nomeadamente, Coelho & Easingwood, 2003; Easingwood & Storey, 1996; Frazier, 1983; Bichou, 2007; Siebenhüner & Arnold, 2007; Arena, 2008; Plantin, 2006.

Admitem-se, portanto, como variáveis para a caracterização dos factores estratégicos os canais utilizados, recursos financeiros, recursos humanos, risco de subscrição de produtos e inovação de produtos e serviços.

### **a) Canais utilizados**

As decisões de política de distribuição são sempre críticas e importantes para a definição estratégica do marketing *mix* e o equilíbrio futuro de cada um dos negócios

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
em que a instituição se envolve. A questão chave é a de saber qual o *mix* de distribuição adequado, ou seja, quantas unidades e de que tipo são economicamente justificáveis e qual o impacto no negócio gerado pelo lançamento ou desenvolvimento de uma nova unidade de distribuição. A direcção é clara - para terem sucesso, as organizações devem estar disponíveis para os seus clientes em qualquer altura, de forma fácil e intuitiva e por qualquer meio.

Mehta et al. (2002: 431) referem que “os canais de distribuição podem ser definidos como o jogo organizacional externo que as empresas usam para atingir os seus objectivos a nível da distribuição. Essencialmente, um canal é uma via, o caminho, ou a condução de fluxos pela qual os produtos ou serviços seguem, como eles se movem da fábrica até ao seu consumidor último. Continua Mehta et al. (2002: 430), “tal como outras áreas do negócio, os canais de distribuição necessitam de uma gestão cuidadosa, com superiores canais de gestão e estratégia que ajudem a empresa a alcançar uma vantagem competitiva e difícil de copiar. A gestão de canais de distribuição refere-se ao processo de análise, planeamento, organização, e controle dos canais de distribuição da empresa”.

O desenho de canais refere-se ao desenvolvimento de novos canais ou a modificação de estruturas de canal existentes. Anderson et al. (1997) indicam que “o marketing de canais de distribuição deve ser alinhado com os objectivos totais da empresa e com a estratégia competitiva. A construção da estrutura ou a arquitectura de um sistema de canais de distribuição implica quatro dimensões chave de desenho de canal: 1) o número de níveis no canal, isto é, o número de níveis de intermediários entre os diversos intervenientes; 2) a intensidade dos vários níveis, isto é, o número de intermediários a cada nível; 3) os tipos de intermediários, isto é, determinadas espécies de intermediários; 4) o número de canais, canais de distribuição únicos, duais ou múltiplos”.

Mehta et al. (2002: 431) reforçam que “as dimensões precedentes tipicamente produzem um número de alternativas possíveis de canal. Essas alternativas devem ser avaliadas à luz de uma tabela de variáveis, como mercados alvo, tipos de produtos e outros factores propícios que possam conduzir à sua implementação. A

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
análise das alternativas de canal pode ser extremamente complexa porque várias aproximações e modelos quantitativos podem ser utilizados na identificação e depois na implementação da óptima estrutura de canal (Rosenbloom, 1999)”.  
Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, questionando se os canais utilizados são críticos para o sucesso da actividade das seguradoras. Recorreu-se à escala de Likert com escalões variando entre 1 (muito pouco) e 5 (elevado).

Coelho & Easingwood (2003) também utilizaram esta variável no âmbito do trabalho sobre a gestão da estrutura de múltiplos canais de distribuição.

## **b) Recursos Financeiros**

Para Rebolledo (1996: 34-35), “em matéria de seguros convivem numa mesma companhia dois negócios, os quais são inseparáveis mas têm que ser administrados separadamente, são eles, a venda de seguros, representando a parte técnica do negócio e a gestão do capital e reservas representando a parte dos investimento. Ou seja, a gestão técnica e a gestão financeira”.

Efectivamente, a situação económico-financeira de uma empresa influencia as suas políticas de investimento e financiamento, que afectam directamente o crescimento organizacional. As estratégias financeiras de uma organização estão relacionadas com vários conceitos de finanças/contabilidade considerados centrais na implementação estratégica. Esses conceitos são especificamente a aquisição de capital / fontes de financiamento, desenvolvimento de pressupostos financeiros / orçamentos, gestão / uso de fundos, e avaliação do valor do negócio da empresa.

Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, questionando se os recursos financeiros são críticos para o sucesso da actividade das seguradoras. Recorreu-se à escala de Likert com escalões variando entre 1 (muito pouco) e 5 (elevado).

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Berger et al. (1999) também utilizaram esta variável no âmbito do trabalho sobre a consolidação dos serviços financeiros: causas, consequências e implicações para o futuro.

### **c) Recursos Humanos**

O processo do conhecimento organizacional parte das pessoas, pois são elas que aprendem e possibilitam às organizações aprenderem. A capacidade de aprender, reter e passar conhecimentos pelos indivíduos é considerada pelas organizações como activos intangíveis. Quanto mais conhecimento, mais oportunidades das empresas enfrentarem as adversidades e desafios em que estão submetidas no ambiente onde actuam.

Senge (2000: 2) afirma que “os gestores devem encorajar os empregados a estarem abertos a novas ideias, a comunicar abertamente, a perceber como é que a empresa funciona, a criar uma visão colectiva e a trabalhar conjuntamente, de forma a atingirem os seus objectivos”.

Enquanto outros recursos podem ser adquiridos facilmente, o talento humano está referenciado como o mais difícil de adquirir, ainda que seja uma das chave do êxito competitivo, é a energia que encontra novos negócios, inventa novos produtos, descobre novos mercados, e serve a clientes. As responsabilidades estratégicas dos gestores de recursos humanos incluem a avaliação das necessidades de colaboradores e custos de adopção de estratégias alternativas durante o processo de formulação estratégica e o desenvolvimento de um plano de recursos humanos que permita alcançar a estratégia a implementar.

O general americano Power (1999) reforçou este ponto referindo que “não é a organização que garante os resultados. Também não é o planeamento. As teorias de gestão pouco interessam. Os projectos vencem ou não consoante as pessoas envolvidas. Só atraindo os melhores se pode garantir grandes resultados”.

A estratégia de recursos humanos do negócio deve reflectir e apoiar a estratégia corporativa. Uma estratégia de recursos humanos eficaz inclui, o caminho que a

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
organização planeia seguir para desenvolver a carreira dos seus colaboradores, fornecer as oportunidades convenientes, e as melhores condições de trabalho para que a sua contribuição seja assegurada.

Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, questionando se os recursos humanos são críticos para o sucesso da actividade das seguradoras. Recorreu-se à escala de Likert com escalões variando entre 1 (muito pouco) e 5 (elevado).

Siebenhüner & Arnold (2007) também utilizaram esta variável no âmbito do trabalho sobre aprendizagem organizacional para gestão do desenvolvimento sustentável.

#### **d) Risco de subscrição de produtos**

Melnikov (2004: 129) refere que “o seguro é um contrato (apólice) segundo o qual uma parte (o segurado) paga uma determinada quantia (prémio) a outra parte (segurador) em troca de uma obrigação, compensar algumas perdas possíveis do portador da apólice. O objectivo de tal contrato é fornecer ao segurado que subscreveu a apólice protecção contra determinados riscos. A morte, a doença, a invalidez, o acidente em veículo motorizado, a perda de propriedade, etc. são alguns exemplos típicos dos tipos de riscos. Cada contrato (apólice) especifica os termos em que a apólice pode ser accionada e a forma de compensação. Normalmente a compensação é fornecida na forma do pagamento de um montante de dinheiro. Qualquer evento especificado no contrato (apólice) e que se verifique durante o tempo em que a mesma se mantém em vigor pode resultar num sinistro. Se nenhum dos eventos especificados no contrato (apólice) se verificar durante o prazo estipulado, então o segurado não tem qualquer compensação monetária dos prémios pagos”.

Efectivamente, vemos nesta análise anterior, de uma forma simplificada, o risco subjacente no negócio da actividade seguradora. É por isso fundamental o cálculo do prémio.

O problema do cálculo de prémio é uma das questões chave no negócio dos seguros: se a tarifa que resultará no prémio a cobrar for demasiado alta, uma companhia de seguro não terá bastantes clientes que tornem a operação viável economicamente. Se por outro lado o prémio for demasiado baixo, a companhia também pode não têm fundos suficientes para pagar todos os sinistros.

Ainda na vertente das definições, Mishra (2000: 10) refere-se ao risco como “possibilidade de resultados adversos que fluem de qualquer ocorrência. O risco provém da incerteza, isto é, da possibilidade de obtenção de um resultado que é diferente do esperado. O termo risco, usado no negócio de seguros também significa qualquer perigo que possa ser segurável. O risco é uma condição onde há uma possibilidade de um desvio adverso de um resultado desejado que é esperado ou desejado. O grau do risco pode ou não ser mensurável. O risco implica a possibilidade da perda financeira. A perda financeira pode ser definida como o desaparecimento de valor devido a uma contingência”.

Assim, quanto maior a incerteza, maior é o risco. Quanto mais alta a probabilidade de perda, maior é o risco. O valor esperado da perda numa determinada situação, ou o valor matemático de um risco em qualquer altura, é a probabilidade da materialização de perda multiplicada pelo montante da perda antecipada.

Outro aspecto importante é a gestão do risco, a que Mishra (2000: 12) se refere com a necessidade de diversificar e gerir actuando com a “subscrição de diferentes classes de negócio de seguro, e até dentro de uma classe única, satisfazendo vários tipos de risco. Subscrevendo riscos em diferentes zonas geográficas, estados dentro de um país ou em países diferentes. Por meio do resseguro, isto é colocando negócio de resseguro com outras companhias. A identificação, análise e controle económico dos riscos que podem ameaçar os activos ou diminuir a capacidade de receitas de uma empresa é fundamental. A gestão dos riscos aumenta a probabilidade do êxito, reduz a probabilidade de fracasso e a incerteza de realizar os objectivos totais da organização.

Para que um risco seja segurável, ele deverá: ter um grande número de unidades homogéneas seguras, os sinistros devem ser acidentais não intencionais, a perda deve ser definível e mensurável, a probabilidade de perda deve poder ser calculada e o prémio deve ser economicamente viável, ou seja, a perda não pode ser catastrófica”.

A implementação de um programa de gestão de riscos começa com o estabelecimento de um compromisso que passa por: 1) descrever os objectivos em matéria de gestão de riscos da companhia; 2) descrever a política da empresa em termos de controlo de perdas; 3) formar a gestão de topo no processo de gestão de riscos; 4) atribuir ao gestor de riscos grande autoridade; 5) providenciar regras para a análise da performance em termos de gestão de riscos do gestor respectivo. Um manual de gestão de riscos deverá ser usado para descrever o programa de gestão de riscos e formar os novos colaboradores.

Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, questionando se risco é medido por um conjunto de factores, nomeadamente, utilização de manuais de subscrição fixos, números de excepções às regras por razões comerciais, monitorização com os sinistros auditorias e gestão do risco de resseguro. Recorreu-se à escala de Likert com escalões variando entre 1 (discordo) e 5 (concordo).

Froot (2007) e Mougeot & Naegelen (2009) também utilizaram esta variável no âmbito dos trabalhos sobre selecção de riscos, gestão de risco e estrutura de capital para seguradoras e resseguradoras.

### **e) Inovação de produtos e serviços**

Entender o funcionamento, de como a inovação pode ser aprimorada dentro da organização, é de vital importância para a sua sobrevivência, pois para ser competitiva deve ser capaz de responder precisa e prontamente às novas exigências do mercado, estando sempre atenta ao que os concorrentes fazem e às novas tecnologias disponíveis e/ou emergentes.

Segundo Porter (1999), o modo de operação de empresas bem sucedidas é fundamentalmente idêntico, sendo que a vantagem competitiva é atingida através de iniciativas de inovação, tais como novos desenhos de produtos, novos processos de produção, novas abordagens de marketing ou novas técnicas de gestão de pessoas.

Os novos produtos e serviços, em especial, são um forte factor de vantagem competitiva, pois apresentam claramente aos clientes a diferenciação da organização em relação aos produtos e serviços dos concorrentes.

Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, questionando se a inovação de produtos e serviços afecta o *cross-selling* de produtos (venda cruzada) e a actividade de vinculação (número de produtos adquiridos). Recorreu-se à escala de Likert com escalões variando entre 1 (muito pouco) e 5 (elevado).

Barras (1986) e Epetimehin (2009) também utilizaram esta variável no âmbito do trabalho sobre o impacto da inovação e criatividade no aumento de competitividade do sector dos seguros.

### **Tipos de Produtos**

Dos diferentes autores que têm desenvolvido trabalhos nesta área, salientam-se, Cruz, (2000) e Arena, (2008). Arena (2008: 922) ao estudar a causa – efeito da actividade seguradora no crescimento económico, refere “tendo em consideração os efeitos que os seguros de vida e não vida podem provocar, por causa dos diferentes benefícios que este tipo de seguros provoca em particulares e empresas”.

Admitem-se, portanto, como variáveis para a caracterização do tipo de produtos os seguros de vida e seguros não vida.

## **a) Seguros de vida**

Nesta análise é sempre separado o efeito dos seguros de vida e não vida, referindo Cruz (2000) que ambos os prémios dos seguros de vida e dos seguros não vida têm efeito positivo e significativo no crescimento económico.

Pereira da Silva (2000: 60) observa que, “segundo Mayers & Smith (1983) a maior parte dos estudos sobre a procura óptima de seguros não vida baseiam-se em duas hipóteses (muitas vezes implícitas): a primeira, que não existe senão uma fonte de incerteza afectando o conjunto de oportunidades do indivíduo; a segunda, corolário da primeira, que não existe senão um meio para efectuar a cobertura contra esta fonte de incerteza: o seguro. Por seu lado, a procura de contratos de seguro de vida é legitimamente associada à procura de formas alternativas de poupança. Assim, não é de estranhar que a análise teórica do comportamento dos agentes em matéria de seguro de vida se realize no quadro do modelo de ciclo de vida de Ando & Modigliani (1963)”.

De uma forma geral, conforme refere Arena (2008), existem muitos autores que estudaram a relação dos ramos de seguros e a economia, tendo utilizado como referência vida e não vida, nomeadamente, Beenstock, Dickinson & Khajuria (1986) Outreville (1990) Browne & Kim (1993) Outreville (1996) Browne et al. (2000) Beck & Webb (2003) e Hussels et al. (2005).

Também Cruz (2000: 401) na construção dos modelos de procura na indústria seguradora, indica a necessidade de "determinar as relações (eventualmente) existentes entre a procura (global) de seguros e as suas principais modalidades (ramo vida e ramo não vida)".

Na determinação do valor desta variável no questionário, a mesma deu origem a uma variável nominal dicotómica (0 e 1).

Cruz (2000) e Arena (2008) também utilizaram estas variáveis no âmbito dos seus trabalhos sobre os fundamentos do processo de decisão estratégica na indústria

## **b) Seguros não vida**

A procura de seguros nasce da satisfação que o cliente retira do aumento de segurança conseguida através da transferência dos riscos de perdas para um mecanismo de seguros.

Os seguros não vida, também designados de propriedade e de acidentes, oferecem um tipo de cobertura que abrange tanto as empresas como indivíduos. Decorrente de acontecimentos imprevistos ou fortuitos do qual resulta um dano (à coisa ou à pessoa), garantem ao cliente o pagamento de indemnização por prejuízos ocorridos e devidamente comprovados, decorrentes de riscos cobertos.

Conforme refere Arena (2008) existem muitos autores que estudaram a relação dos ramos de seguros e a economia, tendo utilizado como referência para os seguros não vida, Beenstock, Dickinson & Khajuria (1986), Outreville (1990), Browne & Kim (1993), Outreville (1996), Browne et al. (2000), Beck & Webb (2003) e Hussels, et al. (2005), e também com base em Cruz (2000), Frutos (2000), Gámez et. al. (2001), Greene (1976), Lozano (2000), Martínez (1994).

Na determinação do valor desta variável no questionário, a mesma deu origem a uma variável nominal dicotómica (0 e 1).

Tal como referido para os seguros de vida, Cruz (2000) e Arena (2008) utilizaram estas variáveis, no âmbito dos seus trabalhos sobre os fundamentos do processo de decisão estratégica na indústria seguradora e no estudo sobre o impacto da actividade de seguros no crescimento da economia.

## **Motivações dos Clientes**

Dos diferentes autores que têm desenvolvido trabalhos nestas áreas visando explicitar conceitos e caracterizar as motivações dos clientes salientam-se,

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras nomeadamente, Liu & Wu, 2007; Soureli et al. 2008; Tam, 2006; Guillén et al. 2008; Payne & Frow, 2004; Menon & O'Connor, 2007.

Admitem-se, portanto, para a caracterização das motivações dos clientes as variáveis necessidades, conveniência e confiança.

### **a) Necessidades**

Tam (2006: 285) salienta que “os serviços financeiros são intangíveis e os seus resultados estão intimamente relacionados com resultados económicos. As expectativas dos clientes que compram serviços financeiros são mais dinâmicas quando comparados com produtos físicos”.

Cada empresa tem as suas características específicas, no entanto existem alguns aspectos essenciais que, mesmo sendo tratados de maneiras diferentes, devem ser compreendidos e colocados em prática de forma adequada ao negócio. A compreensão das necessidades dos clientes e as suas expectativas em relação ao produto/serviço oferecido é essencial.

Desta forma conhece-se o cliente e é a partir deste conhecimento que a percepção de oportunidade se consolida e as estratégias do negócio podem ser desenvolvidas. Esta actividade deve ser incessante na empresa, envolvendo toda a organização, reflectindo sobre as informações de forma a tomar decisões.

Tam (2006: 282) refere ainda que “os serviços financeiros oferecem muitos produtos/serviços diversos, o que dificulta a escolha do cliente”, sendo por isso importante conhecer bem as necessidades dos clientes. Conforme refere Liu & Wu (2007: 141), “cada fase do ciclo de vida da relação com o cliente têm diferentes características e diferentes requisitos que conduzem à retenção do cliente e permitem fomentar o *cross-selling*. Os requisitos importantes identificados são as necessidades e a conveniência e todos os seus aspectos relacionados”.

Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, questionando se as motivações identificadas levavam à compra de

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras seguros. Recorreu-se à escala de Likert com escalões variando entre 1 (muito fraca) e 5 (muito forte).

Tam (2006) também utilizou esta variável no âmbito do seu trabalho sobre a gestão das expectativas dos clientes em serviços financeiros: oportunidades e desafios.

## **b) Conveniência**

A conveniência (acessibilidade e disponibilidade) a cobertura geográfica e a disponibilidade permanente de atendimento local ou remoto podem ser motivos suficientes de escolha de uma seguradora, por parte dos clientes.

Por seu lado, Soureli et al. (2008: 13) refere “compreender as motivações dos clientes que os conduzem a reduzir as opções de compra e a estabelecer uma relação comercial com uma empresa é importante para os profissionais, no sentido de gerirem o desenvolvimento das relações com os clientes melhor, e para os académicos, no sentido de desenvolverem uma teoria efectiva de marketing relacional”.

Em todos os exemplos, o importante, independentemente do tipo de negócio, é oferecer tudo do que o cliente precisa, da forma mais prática possível. Ao concentrar produtos e serviços que atendam as mais variadas necessidades, o canal ou ponto de venda, além de ampliar o foco do negócio, consegue fidelizar o cliente.

Kotler (2003: 17) assente na teoria de Lauterborn fala mesmo nos quatro c's de foco no cliente, nomeadamente, solução do cliente, custo para o cliente, conveniência e comunicação. Lauterborn (1990) considera que as empresas se devem concentrar no cliente, entender o que é realmente importante para ele e apresentar o produto em relação aos seus desejos, necessidades e do custo que está disposto a pagar.

Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, relativamente à conveniência para o cliente dos canais apresentados. Recorreu-se à escala de Likert com escalões variando entre 1 (muito fraca) e 5 (muito forte).

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Liu & Wu (2007) também utilizaram esta variável no âmbito do seu trabalho sobre retenção de clientes e implicações na compra cruzada: integração dos atributos do serviço, satisfação e confiança.

### **c) Confiança**

Noutra vertente importante, no modelo desenvolvido pelos mesmos autores (Liu & Wu, 2007), é na confiança onde são identificados os aspectos relacionados de integridade, cumprimento do serviço oferecido, real preocupação com as necessidades do cliente e grau de confiança na marca.

A credibilidade que os clientes atribuem aos produtos e serviços da empresa deriva, em grande parte, da sua notoriedade e competência. Ambas as características constituem factores motivadores de consumo na medida em que conferem às instituições uma visibilidade de menor risco.

Os vários momentos da verdade são obviamente importantes para o relacionamento do cliente com a seguradora, incluindo quando o cliente recebe o prémio para pagar, quando o cliente liga para a linha de vendas, quando o cliente vai ao *site* da empresa, quando o cliente apresenta no *call-center* da empresa uma pergunta ou reclamação, ou quando o contactamos, na esperança de renovação, actualização ou *cross-selling*.

Alguns momentos menos óbvios de verdade poderia incluir o aniversário do cliente, um novo nascimento na família, quando o cliente se muda para uma nova cidade, ou a qualquer momento quando precisa de uma nova solução seguradora. O desempenho da companhia nos momentos da verdade vai determinar se o cliente vai manter-se com a seguradora ou pretende mudar, indicando assim o seu grau de satisfação e confiança (Foss & Stone, 2002).

Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, questionando sobre a influência de um conjunto de factores na confiança dos clientes na seguradora. Recorreu-se à escala de Likert com escalões variando entre 1 (muito fraca) e 5 (muito forte).

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Soureli et al. (2008) também utilizaram esta variável no âmbito do seu trabalho sobre os factores que afectam os clientes nas intenções de compra cruzada, apresentando um modelo para os serviços financeiros.

## **Factores de Impacto: Internos e Externos**

Dos diferentes autores que têm desenvolvido trabalhos nestas áreas visando explicitar conceitos, caracterizar os factores de impacto nas seguradoras, internos e externos, salientam-se, nomeadamente, Cruz, 2000; Choi, 2005; Cummins & Venard, 2008; Aulakh & Kotabe, 1997; Little, 1970.

### **Factores Internos**

Consideram-se para caracterizar os factores de impacto internos, neste caso, as variáveis custos, estrutura organizacional, sistemas de informação, e imagem corporativa.

#### **a) Custos**

A gestão adequada dos custos de uma companhia de seguros é de grande complexidade. A seguradora tem o dever, para com os accionistas, clientes e pessoal, de obter um retorno máximo na aplicação dos fundos próprios e daqueles de que é fiel depositária.

Segundo Shank & Govindarajan (1997: 4), “a gestão estratégica de custos é uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais. Aqui, os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva sustentável”.

Utilizando a cadeia de valor e informações acerca dos custos das actividades, as companhias podem identificar vantagens estratégicas no mercado em que actua. Por exemplo se uma companhia puder eliminar actividades que não adicionam valor, poderá reduzir custos, sem reduzir o valor dos produtos para o cliente. Reduzindo

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
custos, a companhia pode reduzir o preço que cobra aos clientes, passando a ter uma vantagem de custos sobre os seus concorrentes.

Freire (1997: 125) refere que “com iguais níveis de recursos, a empresa mais eficiente incorre em menos custos e tem por isso uma vantagem que pode ser decisiva no mercado”.

Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, medindo o impacto dos factores internos na actividade. Recorreu-se à escala de Likert com escalões variando entre 1 (muito pouco) e 5 (elevado).

Gamarra (2007) também utilizou esta variável no âmbito do trabalho sobre estratégias de mono e multicanais de distribuição: análise de eficiência baseada nos custos e proveitos.

## **b) Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional constitui o elo de ligação entre as orientações estratégicas da empresa e a sua actuação no mercado. O padrão de relações que une todos os recursos de uma empresa constitui a sua estrutura organizacional. É importante para um adequado posicionamento no mercado, segundo Wernke (2004: 66), “para se manter no mercado em condições de competitividade, a empresa deve adoptar um posicionamento estratégico, visando alcançar uma vantagem competitiva”. Ou seja, uma posição de mercado que represente uma situação favorável face às suas concorrentes.

Na análise do ambiente interno nada é tão importante como a auto-análise da própria organização. Ela tem uma composição diversa, por exemplo, os recursos humanos são constituídos por indivíduos que ocupam diferentes posições, trabalhando em diferentes funções das organizações e é constituída por pessoas que vêm de fora, tendo interesses diferentes e variados. Entender as suas próprias forças e capacidades num determinado negócio, ou seja, a compreensão de um negócio em profundidade deve ser o objectivo da análise interna da empresa. Os objectivos,

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
metas e os recursos disponíveis de uma empresa ocupam uma posição crítica no ambiente interno.

Numa organização temos vários elementos não especificados do ambiente da organização que podem afectar as suas actividades. Estes consistem em elementos ou grupos específicos que são susceptíveis de influenciar a organização. São eles: 1) proprietários: indivíduos, accionistas, grupos ou organizações que têm uma participação importante na organização. Eles têm interesse no bem-estar da sociedade; 2) conselho de administração: os conselhos de administração são encontrados em sociedades constituídas ao abrigo da lei. O conselho de administração é eleito pelos accionistas e está encarregado de supervisionar a administração geral da organização para assegurar que está a ser executada de uma maneira que melhor sirva os interesses dos accionistas; 3) colaboradores: os colaboradores são as pessoas que realmente fazem o trabalho numa organização. Os funcionários são a maior força dentro da organização. É importante para uma organização que os funcionários abraçam os mesmos valores e objectivos, como a organização. No entanto, eles diferem em crenças, educação, atitudes e capacidades. Quando os gestores e funcionários trabalham com rumos e objectivos diferentes todos sofrem (Cummins & Venard, 2008).

É fundamental manter uma perspectiva dinâmica da estruturação organizacional, nomeadamente face a um dos principais factores que influenciam a sua alteração, o ciclo de vida do sector de actividade onde estão inseridos.

Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, medindo o impacto dos factores internos na actividade. Recorreu-se à escala de Likert com escalões variando entre 1 (muito pouco) e 5 (elevado).

Coelho & Easingwood (2008) também utilizaram esta variável no âmbito do trabalho sobre o desenvolvimento de um modelo de distribuição de múltiplos canais.

### **c) Sistemas de Informação**

Muito simplesmente, a indústria de serviços financeiros não poderia fornecer o nível de serviço sem o apoio do processamento de informações associado às tecnologias avançadas de telecomunicações.

Lederera & Salmelab (1996: 239) referem que os sistemas de informação como chave das organizações devem ser geridos no âmbito do seu planeamento estratégico (Brancheau & Wetherbe, 1987; Niederman et al. 1991; Champy, 1993; Galliers, 1993). Os mesmos autores referem que este planeamento estratégico de sistemas de informação pode contribuir para uma melhoria da empresa, em muitos aspectos. Por exemplo, podem identificar-se sistemas de informação mais desejáveis para investir (Henderson & Sifonis, 1988), ajudar a organização a utilizar os seus sistemas de informação para realizar as estratégias de negócio existentes (Hartog & Herbert, 1986) ajudar a definir novas estratégias comerciais, novas políticas de tecnologias (Earl, 1993; Porter, 1985), e ajudar a alinhar a estratégia de sistemas de informação para uma estratégia de negócios (King, 1988).

Por outro lado, a falta de execução de planos estratégicos de sistemas de informação pode causar a perda de oportunidades, a duplicação de esforços, sistemas incompatíveis, e desperdício de recursos (Raghunathan & King, 1988). O planeamento estratégico de sistemas de informação é por isso uma questão crucial, pois é frequentemente associado ao insucesso.

Muitos aplicativos recomendados pelos estudos de planeamento estratégico de sistemas de informação são muitas vezes ignorados, enquanto outras aplicações são executadas (Early, 1990; Lederer & Sethi, 1988). Porque o planeamento de sistemas de informação estratégica tem muita importância para a gestão, pode influenciar favoravelmente organização, e é difícil de conseguir, é um alvo legítimo para a investigação. De facto, muitos pesquisadores têm estudado este tema, no entanto, o estudo do planeamento estratégico de sistemas de informação é dificultado pela ausência de teorias que o descrevam.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, medindo o impacto dos factores internos na actividade. Recorreu-se à escala de Likert com escalões variando entre 1 (muito pouco) e 5 (elevado).

Cruz (2000) e Payne & Frow (2004) também utilizaram esta variável no âmbito dos trabalhos sobre fundamentos do processo de decisão estratégica na actividade seguradoras e na análise do papel da integração multicanal na gestão da relação com os clientes.

#### **d) Imagem Corporativa**

Citando Pipa (2008: 7), este refere que “o termo imagem organizacional surgiu com o advento dos *business studies*, no século XX. Embora não consensualizada, a pesquisa aponta dois nomes como os responsáveis pela sua introdução e que são Kenneth Boulding (com a obra “The Image”, de 1956) e Pierre Martineau (com o artigo, na *harvard business review*, intitulado “The personality of the retail store”, 1958).

Ambos os autores tiveram um papel fulcral na geração de interesse à volta do tema da percepção da organização, na década de 50 do século XX. E, apesar da ampla aceitação que o conceito teve desde essa altura, a definição de imagem organizacional tem enfrentado sérias discussões. Na verdade, se por um lado, parece existir um genuíno fascínio pelo conceito, por parte dos profissionais e investigadores, o que torna a noção muito apelativa para pesquisa académica, por outro lado, o campo também enfrenta algumas rejeições, como sugere Grunig (1993: 123), quer devido a uma utilização confusa do conceito, quer à sua suposta degradação progressiva.

Contudo, o termo gozou de clara hegemonia entre os conceitos de *corporate-level*, dos anos 50 aos 80, e de certa forma mantém-se como um dos mais importantes na área até hoje. Segundo Whetten & Mackay (2002), existem actualmente três perspectivas importantes no entendimento do conceito de imagem organizacional. A primeira define-a como, o que os membros da organização pensam que os não membros consideram ser a organização. A segunda refere-se à imagem numa visão

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
mais consentânea com a perspectiva da recepção. E a terceira considera tratar-se da forma como os membros pensam e projectam a imagem da organização.

Devido a esta variedade de acepções do conceito, quando o usamos precisamos de referir que tipo de imagem nos interessa. Neste sentido, convém realçar que imagem, no presente trabalho, é entendida em duas dimensões. Por um lado, como o retrato da organização num dado momento, enquanto resultado líquido da interacção das crenças, ideias, sentimentos e impressões das pessoas para com a instituição ou empresa (Dowling, 1986: 110), aquilo que Alvesson (1990) designa de imagem sensível. Por outro lado, como o resultado da projecção das imagens de interesse, como uma fabricação que pretende criar impressões destinadas a apelar às audiências, ou seja, a imagem comunicada, ainda segundo Alvesson (1990). Esta é uma distinção que resulta de um olhar histórico e sociológico sobre o fenómeno da imagem.

Na verdade, a identidade organizacional desenvolvida de forma natural e espontânea parece ser algo cada vez mais raro, tendo a gestão dos sentidos assumido um papel importante nos modernos sectores da economia. Assim não é de estranhar que as organizações foram desenvolvendo práticas de instrumentalização da imagem, em resultado das crescentes exigências dos ambientes económico, social e cultural. E se a imagem organizacional se viu afectada pelos interesses dos gestores de topo, que passaram a orientá-la com objectivos de competitividade, então estudar a imagem actualmente exige a análise dessa sua componente intencional e factores de contingências.

Contudo, toda esta discussão que parece existir à volta da imagem organizacional – em resultado dos seus diversos significados, das associações negativas que lhe foram atribuídas ou da multiplicidade que caracteriza o fenómeno – conduziu a um certo eclipsar do conceito para outros, como é o caso da reputação. O estudo da reputação organizacional surgiu com maior incidência nos anos 90 e a sua ascensão ao universo académico deveu-se ao aparecimento de vários livros (como o de Bromley, “*reputation, image and impression management*”, de 1993), bem como à

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
publicação de rankings em periódicos de gestão e imprensa de qualidade (como é o caso do jornal financial times, da revista fortune, entre outros).

Existe também para a reputação organizacional uma diversidade de definições do fenómeno na literatura de especialidade, com origem em diferentes áreas das ciências como a economia, o marketing, a sociologia ou os estudos organizacionais. Embora a confluência seja aqui bem mais expressiva do que no caso do fenómeno da imagem, pois todos tendem a olhar a reputação como uma avaliação subjectiva e colectiva da confiança e fiabilidade das empresas, ao longo do tempo. No presente trabalho, recorreu-se à explicação de Fombrun (1996) um dos autores mais reputados na área.

Para Fombrun (1996: 45), a reputação é uma representação colectiva que resulta da acumulação de julgamentos sobre as acções passadas da organização e que descreve a sua capacidade para atribuir resultados valiosos a múltiplos *stakeholders*.

Trata-se, segundo Villafañe (2004), de um avanço relativamente ao conceito de imagem, que era entendido como uma construção da organização e dos públicos, a partir das acções de comunicação, resultando num estado de opinião episódico e conjuntural. Enquanto a reputação, por seu lado, seria um fenómeno mais estrutural e permanente consequente não só da comunicação, mas do próprio comportamento da empresa, e das suas acções económicas, financeiras e sociais. Acabando os dois fenómenos por se completar, sem anular a existência ou pertinência de ambos.

Além disso, tanto a imagem como a reputação organizacionais parecem apresentar uma relação com os resultados da empresa e instituições nos seus sectores de actividade. Na verdade, os estudos apontam vários benefícios para as organizações na gestão destes activos intangíveis.

Uma imagem e uma reputação favoráveis promovem agrado, familiaridade, distintividade, vantagem competitiva, lucros, protecção, eficácia competitiva ou liderança de mercado (Balmer & Gray, 2004) constituindo, assim, valiosos recursos estratégicos, suportados pela comunicação que, intencionalmente ou não,

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras desenvolvem com os públicos. Como refere Villafañe (2004: 155), “a comunicação da reputação é o que dá valor ao capital reputacional da empresa. A reputação que não se comunica não gera valor, ainda que exista”.

Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, medindo o impacto dos factores internos na actividade. Recorreu-se à escala de Likert com escalões variando entre 1 (muito pouco) e 5 (elevado).

Morgan & Rego (2009) e Liu & Wu (2007) utilizaram também esta variável no âmbito do trabalho sobre a estratégia de portfólio de marcas e o seu impacto na performance, e no estudo da retenção de clientes: integração do serviço, satisfação e confiança.

## **Factores Externos**

Consideram-se para caracterizar os factores de impacto externos, neste caso, as variáveis sinistralidade, concentração do mercado, preço e legislação.

### **a) Sinistralidade**

O sinistro é um direito do segurado em receber o montante seguro inscrito numa apólice de seguro prometido pela seguradora.

A gestão da sinistralidade necessita o conhecimento técnico das coberturas que fazem accionar o contrato de seguro, lei do contrato de seguro, investigação sobre as circunstâncias do acidente que provocou o sinistro, litigância e confronto sobre a regularização do sinistro, e pagamento da respectiva indemnização.

Conforme refere Cruz (2000: 229), "o ciclo dos sinistros, possui uma estrutura específica, que passa pela relação com os resseguradores, serviços de peritagem e serviços internos de recepção, gestão e pagamento dos mesmos".

Desta forma, as seguradoras agindo na condição de gestoras de risco, tem na variável sinistralidade, a materialização do risco, e como se referiu com um forte

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
impacto nos custos. Necessitam por isso de estar perfeitamente estabelecidos os critérios de aceitação de riscos face à imprevisibilidade da sinistralidade.

Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, avaliando o impacto da imprevisibilidade da sinistralidade. Recorreu-se à escala de Likert com escalões variando entre 1 (muito pouco) e 5 (elevado).

Cruz (2000) também utilizou esta variável no âmbito do seu trabalho sobre os fundamentos do processo de decisão estratégica na indústria seguradora, nomeadamente na descrição do processo de decisão estratégica.

## **b) Concentração do Mercado**

A concentração é não só uma variável que resume as características estruturais de um mercado, mas também uma variável que consolida informações sobre forças em operação em determinado mercado. Mais especificamente, a sua evolução expressa as características da entrada líquida de empresas e a capacidade das empresas líderes protegerem e ampliarem a sua quota de mercado (Rocha, 2009).

Donsimoni et al. (1984) referem que os índices de concentração podem ter uma função importante, principalmente se medidas de desempenho não podem ser adequadamente observadas.

Hall & Tideman (1967) e Hannah & Kay (1977) listam uma série de características que devem ser atendidas por uma medida de concentração. Ambos os trabalhos partem do princípio de que as medidas de concentração devem tomar como base as parcelas de mercado de cada empresa, além de considerar concentração uma função da desigualdade das parcelas de mercado e do número de empresas.

O ponto principal é que, em mercados concentrados os preços cobrados serão menos favoráveis ao consumidor devido à ausência de competitividade que surge nesse tipo de mercados.

Por outro lado, há a hipótese de eficiência (Demsetz, 1973; Peltzman, 1977) que propõe que a concentração do mercado é resultado da eficiência da empresa, que leva à uma maior participação de mercado (*market share*) que, por sua vez, resultam num melhor desempenho.

Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, medindo o nível de concentração em que se desenvolve a actividade. Recorreu-se à escala de Likert com escalões variando entre 1 (muito pouca) e 5 (elevada).

Achrol & Stern (1988) também utilizaram esta variável no âmbito do seu trabalho sobre as determinantes externas que afectam a tomada de decisão em canais de distribuição.

### **c) Preço**

Conforme refere Antunes (1994: 123), a componente preço, em qualquer marketing *mix*, desempenha um número importante de papéis para a organização: 1) afecta receita e desse modo a rentabilidade; 2) é uma ferramenta competitiva fundamental, que pode ser utilizada para explorar oportunidades de mercado; 3) contribui para o posicionamento do produto perante o mercado alvo.

No contexto dos serviços financeiros, e nomeadamente na vertente de seguros, consultoria, corretagem e montagem de operações, a percepção, por parte do consumidor, do preço e da sua correlação com o custo e as vantagens do produto é complicada pela sua evidente intangibilidade.

O preço é um instrumento de curto prazo em que se pode actuar com rapidez e flexibilidade superior às demais variáveis de marketing. Além de que tem efeitos imediatos sobre as vendas e receitas. É também um grande instrumento concorrencial, num mercado competitivo, pois converte-se num instrumento poderoso e perigoso, no caso de se desencadear uma guerra de preços com reflexos na rentabilidade sem vantagens para ambos. Além disso, é o único instrumento que proporciona receitas pois os outros elementos de marketing supõem um custo

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
enquanto que o preço implica receitas. Os benefícios calculam-se retirando às receitas os custos totais, as receitas resultam da multiplicação do preço pelo número de unidades vendidas.

Uma definição simples de preço resume-se na quantidade de dinheiro que se paga por um produto ou serviço. De forma genérica, compreende a soma de valores que um cliente está disposto a trocar pelo benefício de ter ou utilizar um determinado bem ou serviço. No sector segurador o preço dos produtos tem a denominação de prémio (ou quota no caso das mutualidades). Não obstante, o preço assume diferentes denominações em função do sector de mercado em que se desenvolve.

Trata-se em muitas decisões de compra da única informação disponível para o cliente, não dispor de mais informação sobre o seguro ou por não ter capacidade para avaliar as características técnicas. Antunes (1994: 124) refere a este propósito serem “exemplos nesta área os seguros de multiriscos-habitação, seguros de acidentes pessoais, seguros de doença e desemprego e o seguro automóvel, entre outros. A expectativa da ocorrência de um sinistro é sempre baseada na lei das probabilidades e no cálculo actuarial (estatístico ou financeiro) o que significa que, se este nunca ocorrer, os prémios pagos nunca serão, de facto, recuperados pela pessoa segura (cliente)”.

Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, medindo o impacto que a frequência das alterações do preço têm na actividade. Recorreu-se à escala de Likert com escalões variando entre 1 (muito pouco) e 5 (elevado).

Choi (1991) também utilizou esta variável no âmbito do seu trabalho sobre competitividade de preços nas estruturas de distribuição.

#### **d) Legislação**

O sector segurador e de fundos de pensões desempenha um importante papel na economia nacional e na protecção social dos portugueses, contribuindo igualmente

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras para a estabilidade dos mercados de capitais e consequente aumento dos índices de confiança dos agentes económicos.

Pela segurança que introduz na actividade económica, ao cobrir os riscos a ela associados, o sector segurador potencia ainda o empreendedorismo e o desenvolvimento económico, para além de contribuir para a promoção da eficiência económica, ao permitir uma optimização da utilização dos capitais.

Os regimes de acesso e exercício da actividade seguradora e de fundos de pensões têm vindo a evoluir em consonância com a importância que é reconhecida ao sector, privilegiando princípios, práticas e instrumentos destinados a garantir a solidez financeira dos operadores e reforçando as estruturas e os mecanismos de governação, com especial incidência no estabelecimento de princípios de conduta de mercado e de prestação de informação que lhe está associada.

Por outro lado, espera-se que esta intervenção, tendo por base não só uma avaliação das soluções vigentes, das constantes de anteprojectos anteriormente elaborados e dos desenvolvimentos jurisprudenciais e doutrinários sobre a matéria, mas também a adaptação à realidade nacional dos melhores exemplos de direito comparado, represente um contributo no sentido da racionalização das exigências às partes e respectivo equilíbrio, facilite o acesso dos intervenientes ao regime jurídico e diminua a conflitualidade gerada a nível contratual.

Ainda, no âmbito do regime jurídico aplicável ao sector segurador é também relevante a preocupação com a criação de condições, ao nível legal e regulamentar, que permitam a cobertura efectiva de riscos abrangidos por seguros obrigatórios, bem como o desenvolvimento e implementação de sistemas de mutualização de riscos cuja inerente severidade dificulta a possibilidade de cobertura exclusivamente pelo mercado segurador, como é o caso dos riscos catastróficos.

A regulação e supervisão do sector segurador e de fundos de pensões deve enquadrar-se adequadamente no âmbito da regulação e supervisão do sector financeiro como um todo, sendo de realçar o papel do conselho nacional de

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
supervisores financeiros (CNSF) enquanto estrutura privilegiada de cooperação e coordenação das actividades das três autoridades de supervisão do sistema financeiro.

Os resultados deste exercício devem contribuir efectivamente para identificar os obstáculos, dificuldades e entraves ao aperfeiçoamento da actual regulação e supervisão no sector financeiro e identificar os objectivos que cada supervisor deverá atingir no âmbito da eficácia e eficiência da sua actuação, e melhorar a articulação entre os vários supervisores, visando a prestação de melhores serviços aos supervisionados e aos consumidores de produtos e serviços financeiros.

Segundo Pontremoli (2002: 675), “a autoridade reguladora deve introduzir os requerimentos necessários para o controlo dos objectivos relacionados com o *compliance*, dado que as companhias de seguro nem sempre são capazes de obedecer exactamente numa base sistemática de pedidos. Considerando o estado actual do funcionamento dos sistemas de informação, e face à necessidade já referida de resposta ao *compliance* do regulador, devem ser já tomadas medidas que vissem assegurar a eficácia das suas directivas”.

Apenas no ano de 2007 em Portugal, no seu conjunto, foram verificadas cento e vinte e três alterações legislativas, segundo os dados da Associação Portuguesa de Seguradores, o que releva a importância do seu impacto. Salienta-se a introdução da Nova Lei do Contrato de Seguro, a implementação da Nova Lei da Mediação, o Novo Plano de Contas de Base IAS/IFRS, a Legislação sobre Combate ao Branqueamento de Capitais, a Nova Lei de Bases da Segurança Social e as transposições da Directiva dos Mercados de Instrumentos Financeiros e da 5.<sup>a</sup> Directiva sobre o Seguro Automóvel. Por tipologia indicamos a título de exemplo: oito decretos-lei, duas portarias, vinte e uma normas e regulamentos do instituto de seguros de Portugal, catorze circulares, outras indirectas mas com impacto quatro leis e cinco decretos-lei. Relativamente a seguros obrigatórios verificou a introdução de três novas leis, dezassete decretos-lei, quatro portarias e cinco decretos regionais. Foram transpostos para a lei portuguesa em termos de enquadramento comunitário seis novas normas e trinta e quatro recomendações sobre anti-branqueamento de

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras capitais, financiamento ao terrorismo e listagens de países classificados com medidas restritivas de negociação na união europeia.

Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, medindo o impacto que a frequência das alterações da legislação têm na actividade. Recorreu-se à escala de Likert com escalões variando entre 1 (muito pouco) e 5 (elevado).

Siebenhüner & Arnold (2007) também utilizaram esta variável no âmbito do trabalho sobre aprendizagem organizacional para gestão do desenvolvimento sustentável.

### **Estruturas de Distribuição**

Dos diferentes autores que têm desenvolvido trabalhos nestas áreas visando explicitar conceitos e classificar as estruturas de distribuição salientam-se, nomeadamente, Coelho & Easingwood (2003-2004), Wikström (2005), Gamarra (2008) e Aulakh & Kotabe (1997).

Admitem-se, portanto, como variáveis para a caracterização das estruturas de distribuição múltiplos canais, mono canal e integração de canais.

#### **a) Múltiplos Canais**

Um sistema de distribuição pode ser definido como "a rede de pessoas, instituições ou agências envolvidas no fluxo de um produto para o cliente, juntamente com o informativo, financeiro, promocional e outros serviços associados tornando o produto conveniente e atraente para comprar (Gamarra, 2008).

Múltiplos canais permitem que as empresas de seguro possam ampliar a sua cobertura de mercado pelo emprego de vários canais de distribuição (Coelho & Easingwood, 2004).

A abordagem multicanal permite que a seguradora possa partilhar conhecimento e informações sobre os clientes entre os seus canais (Easingwood & Coelho, 2003).

Além disso, uma seguradora que utiliza múltiplos canais pode ter como alvo muitos e diferentes segmentos de clientes e atingir novos segmentos de clientes com mais eficiência. Chen et al. (2002) mostraram num modelo formal, a incorporação de um canal online pode aumentar a capacidade da seguradora, exemplificando como uma discriminação de preços conduziu a um aumento dos resultados. Além disso, o uso de multicanal de distribuição pode ser mais capaz de satisfazer as necessidades dos clientes existentes (Tsay & Agrawal, 2004) pelo aumento da conveniência.

Assim, as empresas com linhas de produtos amplas beneficiarão especialmente com a distribuição através de múltiplos canais (Webb, 2002). Os clientes também podem economizar em custos, por exemplo pesquisa e transação, mantendo uma relação de vários produtos com uma única seguradora. Wallace et al. (2004) observaram que uma estratégia de distribuição múltiplos canais serve como um instrumento de aumento da satisfação dos clientes e fidelização dos mesmos, particularmente importante num ambiente cada vez mais competitivo como é o do mercado de seguros.

Finalmente, o uso de múltiplos canais permite que as empresas de seguros possam reduzir ou mitigar os riscos, comparativamente a uma estratégia de distribuição de canal único. Uma estratégia multicanal, segundo Gamarra (2008), conduz a uma maior capacidade de reacção num ambiente de mudança, por exemplo, mudança das preferências dos consumidores ou aumento da concorrência, evitando a perda de quota de mercado.

Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, questionando sobre o número de canais utilizado na estrutura de distribuição, variando entre um canal (ou mono canal) e cinco ou mais canais. Recorreu à escala de Likert com escalões variando entre 1 (mono canal) e 5 (múltiplos canais).

Coelho et al. (2003) também utilizaram esta variável no âmbito do trabalho sobre a análise das estratégias de mono e múltiplos canais de distribuição.

## **b) Mono Canal**

Tendo presente os custos de implementação e coordenação do estabelecimento de uma estratégia multicanal identifica-se a redução de custos como uma das potenciais vantagens do uso do mono canal (Easingwood & Storey, 1996).

Existem mais desvantagens potenciais para o uso de múltiplos canais pelas empresas seguradoras, nomeadamente, a seguradora corre o risco dos novos canais de distribuição não serem aceites pelos clientes, ou os clientes poderem apenas fazer uso destes novos canais de distribuição. Esta situação também é conhecida como canal de canibalização, ou seja, em vez de aumentar o volume de negócios e resultados, os canais adicionais simplesmente redireccionam o volume de negócios de um canal para outro (Dzienziol et al. 2002).

Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, questionando sobre o número de canais utilizado na estrutura de distribuição, variando entre um canal (ou mono canal) e cinco ou mais canais. Recorreu à escala de Likert com escalões variando entre 1 (mono canal) e 5 (múltiplos canais).

Coelho et al. (2003) também utilizaram esta variável no âmbito do trabalho sobre a análise das estratégias de mono e múltiplos canais de distribuição.

## **c) Integração de Canais**

A proliferação de estruturas de distribuição de múltiplos canais parece ser uma evidência baseada na literatura e nos dados quantitativos dos mercados seguradores. No entanto, para garantir o seu sucesso, as seguradoras precisam de alinhar os objectivos da organização, processos, programas de incentivo, de comissionamento, de comunicação, de coordenação e de atenção ao cliente.

Se pensarmos em vários aspectos que podem resultar da falta de integração de canais, conseguimos comprovar a sua relevância, nomeadamente, informação inconsistente de prémios, cotações, cobertura de riscos e situação de sinistros,

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
conflitos entre canais face às diferentes situações de comissionamento e delegação de competências, troca de informações contraditórias entre canais, podendo ter a intervenção directa dos clientes ou dos distribuidores. Esta mesma visão é partilhada por Cespedes (1990), Easingwood & Storey (1996), Frazier (1999), Stern & Reve (1980), Frazier et al. (1990), Majumdar & Ramaswamy (1994), Bucklin et al. (1996), Coelho & Easingwood (2003) e Gamarra (2008).

Recolhida como variável com intervalo de escala, para a sua avaliação consideraram-se cinco escalões, questionando se a integração de canais contribui para uma maior fidelização dos clientes. Recorreu-se à escala de Likert com escalões variando entre 1 (muito pouco) e 5 (elevada).

Wikström (2005) também utilizou esta variável no âmbito do seu trabalho sobre a evolução dos canais virtuais, do *mix* de canais e da importância de existir uma efectiva integração de canais.

## **Desempenho**

Os indicadores de rendibilidade seleccionados foram baseados nos estudos de Coelho & Easingwood (2003), Chakravarthy (1986), Brockett (2005), Kabadayi (2007), Etgar (1976), Guillén (2008) e Hyvönen & Tuominen (2007). Como refere Kabadayi (2007) “é importante para o desempenho o desenho de uma estrutura de distribuição que sirva a estratégia e o meio ambiente empresarial.

Na perspectiva deste trabalho de investigação escolheram-se como indicadores de medida do desempenho a rendibilidade das vendas (ROS), a rendibilidade dos capitais próprios (ROE), o crescimento das vendas (% Vend) e a produtividade (Prod).

### **a) Rendibilidade das Vendas**

Os resultados apurados são o indicador de base económica essencial para qualquer análise realizada na empresa que envolva a rendibilidade. Daí a necessidade, desde logo, de avaliar a rendibilidade das vendas razão primeira que justifica a existência da

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
empresa numa economia de mercado o que leva diferentes investigadores a considerar este indicador nas suas análises (Titman & Wessels, 1988; Buzzel & Gale, 1987).

A rentabilidade das vendas (ROS) é determinada pela relação entre o resultado líquido (RI) e o volume de prémios ( $V_p$ ).

Pearce II et al. (1987) e Aulakh & Kotabe (1997) também utilizaram esta variável no âmbito do trabalho sobre o impacto da estratégia e planeamento na performance, e integração de canais.

### **b) Rentabilidade do Capital Próprio**

Esta variável possibilita saber em que medida o investimento realizado pelos sócios ou accionistas é rentável face a alternativas de investimento, uma vez que, salvo interesses diversos associados à empresa os investidores pretendem, sobretudo, retirar vantagem das aplicações de capital. A rentabilidade do capital é “uma medida de eficiência que pretende avaliar a forma como os investimentos dos accionistas são geridos”, referem Chaganti & Damanpou (1991: 484).

Determina-se pela relação entre o resultado líquido (RI) e o capital próprio ( $C_p$ ).

Wan & Yiu (2007) também utilizaram esta variável no âmbito do trabalho sobre oportunidades derivadas de crises.

### **c) Crescimento das Vendas**

No mercado de seguros, muitos produtos como seguros de vida, de acidentes pessoais, patrimonial e de riscos especiais são classificados como “produtos não procurados”, o que torna a venda mais difícil face à procura praticamente inexistente. Bens não procurados são bens que o consumidor não conhece ou normalmente não pensa em comprar (Kotler, 2000).

Produtos intangíveis, como seguros, raramente podem ser comprovados ou testados por antecipação, bem como requerem especial atenção para fidelização do cliente. O que é singular nos produtos intangíveis é que o cliente pouco percebe quando está bem servido. Isto acontece especialmente nos casos dos que têm, pela duração do contrato, continuidade constante (Levitt, 1981).

Os clientes não compram bens ou serviços, compram os benefícios que os bens e serviços proporcionam. Serviços são de origem relacional, assim, o fornecedor do serviço está sempre presente, interagindo com o cliente. Se acontecerem diversos encontros consecutivos, de modo contínuo ou intercalado, pode emergir um relacionamento, não o suficiente para fazer com que clientes sejam fiéis, mas relevantes para a construção do processo de fidelização (Grönroos, 2003).

É, por isso, tão importante ter um indicador permanente em que se perceba esta evolução, no sentido de actuar quando se detecte alguma situação preocupante e persistente. “A maior preocupação de uma empresa são as vendas, face ao impacto na sua performance. Neste contexto, o estudo de aquisição de novos clientes, quota de mercado e crescimento das vendas é muito importante” (Coelho et al. 2003: 565).

Determina-se pela relação entre as vendas do ano (n) e o ano (n-1).

Wan & Yiu (2007) e Hyvönen & Tuominen (2007) também utilizaram esta variável no âmbito do trabalho sobre oportunidades derivadas de crises, colaboração de canal, orientação de mercado e performance.

#### **d) Produtividade**

A produtividade é um indicador de eficiência de uma organização ou de um país muito utilizado em análises económicas e financeiras e em comparações internacionais. É calculado pela comparação entre a quantidade ou valor de output e a quantidade ou valor do input necessário para a produção desse mesmo output.

Apesar de poder ser utilizado para medir a eficiência na utilização de qualquer input, o conceito de produtividade é mais frequentemente utilizado para medir a eficiência

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
na utilização do factor trabalho. Neste caso, a produtividade é calculada pela divisão da quantidade produzida pelo número de horas (ou pelo número de trabalhadores) necessários para conseguir essa produção.

O termo produtividade foi utilizado pela primeira vez, de maneira formal, num artigo do economista francês Quesnay (1766). No início do século XX, Henry Ford cria a linha de produção, revolucionando os métodos e processos produtivos até então existentes. Esta metodologia de fabricação trouxe consigo princípios inovadores relacionados com a melhoria da produtividade por meio de novos conceitos e técnicas de gestão das actividades.

O esforço de racionalização de recursos que o sector segurador vem empreendendo e que se reflecte, nomeadamente, na redução número de trabalhadores directamente afectos à actividade pelo aumento dos indirectamente envolvidos na actividade de mediação, tem que ser medido em termos de produtividade.

Klumpes (2004: 257) refere que “os estudos económicos sugerem que a escolha de canais de distribuição pode afectar significativamente a produtividade e os custos de gestão das companhias de seguros nos seus mercados”.

Determina-se pela relação entre o volume de prémios de seguro ( $V_p$ ) e o número de trabalhadores ( $N_t$ ).

Mehta & Rosenbloom (1996) também utilizaram esta variável no âmbito do trabalho sobre a influência do estilo de liderança e cooperação nos canais de distribuição.

### **3.3. Agenda de Investigação**

#### **3.3.1. Formulação de Hipóteses**

A formulação adequada das hipóteses de trabalho asseguram condições essenciais para obter bons resultados.

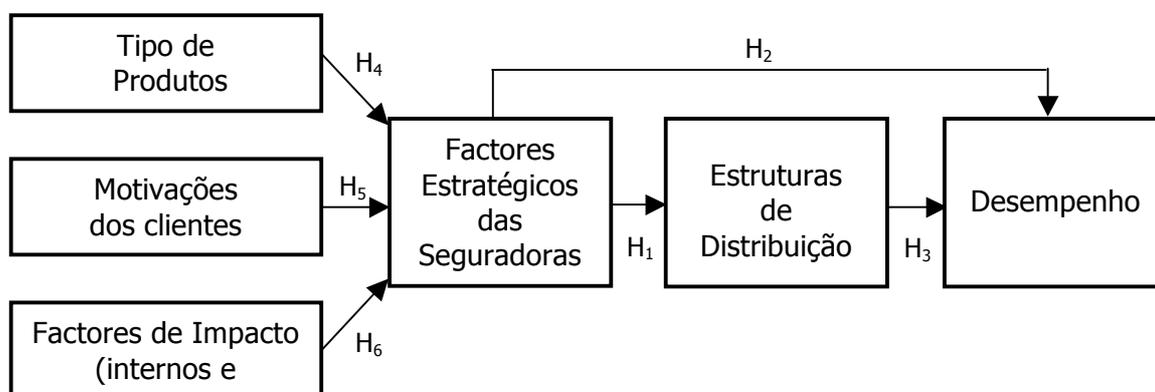
O desenvolvimento do trabalho de investigação exige a definição e a determinação de diferentes variáveis, tidas como as mais adequadas, escolhidas com base em princípios decorrentes dos propósitos do estudo, o que implica a formulação prévia das hipóteses a comprovar (Felício, 2001: 153) a que correspondem "declarações concisas acerca do que se espera que venha a ocorrer, não tomadas no sentido do que se tem de verificar. Não contêm argumentos lógicos porque são esperadas as relações empíricas. Servem como pontes cruciais entre a teoria e os dados, explicitando a forma como variáveis e relações serão operacionalizados, segundo determinada lógica argumentativa (Sutton & Staw, 1995: 376-377)".

Neste sentido, tomaram-se como referência as reflexões e trabalhos de investigação produzidos por distintos autores que têm contribuído para a teoria e que se desenvolveram no ponto dois sobre a revisão da literatura.

As hipóteses colocadas referem-se às diferentes situações envolvendo o sector segurador, constituindo, neste caso, a amostra global. Trata-se de verificar o tipo de relações de influência entre variáveis, compreendendo dimensões-chave, evidenciando as linhas de tendência dessas mesmas relações.

Tomando por base as dimensões-chave consideradas e os objectivos a alcançar, apoiados em diversos pontos de vista desenvolvidos por distintos autores, estabeleceram-se, então, as seis hipóteses a comprovar a saber (Figura 10):

Figura 10 - Diagrama das hipóteses de trabalho



Legenda: H<sub>1</sub> = hipótese 1; H<sub>2</sub> = hipótese 2; H<sub>3</sub> = hipótese 3; H<sub>4</sub> = hipótese 4; H<sub>5</sub> = hipótese 5; H<sub>6</sub> = hipótese 6

*Hipótese 1: Os factores estratégicos das companhias de seguros influenciam a escolha das estruturas de distribuição.*

Entendido como um sistema aberto formado por um conjunto de empresas interdependentes, o canal de distribuição pode tornar-se uma fonte importante de vantagem competitiva para qualquer organização, desde que bem escolhido e gerido estrategicamente ao longo do tempo.

Também, na actividade seguradora, a estratégia está em constante mudança e actualização, “a globalização e consequente instabilidade dos mercados, o ritmo elevado do progresso tecnológico, a intensificação da concorrência, a crescente sofisticação do consumo, tiveram como consequência uma nova realidade competitiva, trazendo consigo mudanças profundas mais rápidas, geradoras de uma certa sensação de impotência, de falta de controlo e incerteza face ao futuro, múltiplo e indeterminado. O consumidor goza agora de liberdade de escolha e marcas ou de produtos, o que significa maior concorrência (Vasconcellos e Sá, 1999)”.

Mais uma vez, de acordo com o Stern et al. (1996) referem que uma estrutura de canais de distribuição não pode ser desenvolvido a menos que se saiba qual a estratégia adoptada pela organização. São várias as vertentes que requerem decisão sobre os factores estratégicos na escolha ou alteração de uma estrutura de distribuição (Kotler, 1996; Stern & El-Ansary, 1996; Coughlan, 1996).

*Hipótese 2: Os factores estratégicos das companhias de seguros influenciam o seu desempenho.*

A orientação estratégica das empresas pode seguir diversas orientações cujas opções contribuem para o êxito ou fracasso das mesmas. Em qualquer dos casos há evidência de implicar com o desempenho da empresa. Zou & Cavusgil (1996) argumentam que os objectivos da empresa decorrem da orientação estratégica ampla.

A ligação entre este constructo, e as variáveis em causa, estão assentes em modelos multicanal, dado que permitem analisar os antecedentes e propriedades das escolhas estratégicas, visando obter um *mix* de canais de distribuição adequado e ao mesmo tempo medir o respectivo desempenho, (Choi & Weiss, 2005; Coelho & Easingwood, 2003; Arena, 2008; Cummins & Venard, 2008; Robicheaux & El-Ansary, 1975-76; Mehta & Rosenbloom, 1996; Frazier, 1983; El-Ansary & Stern, 1972; Pérez & Descals, 1999).

*Hipótese 3: Existe uma relação de influência entre as estruturas de distribuição e o desempenho das companhias de seguros.*

Uma estratégia de múltiplos canais é utilizada quando uma empresa disponibiliza produtos para o mercado, geralmente com o propósito de alargar a cobertura de uma empresa no mercado (Gassenheimer et al. 2006; Webb & Hogan, 2002; Lassar & Kerr, 1996). Construir uma estrutura de distribuição coerente é por isso determinante para o desempenho. Conforme refere Stern et al. (1996: 31), “um pré-requisito na gestão de estruturas de distribuição é saber as razões por que existem, os factores determinantes na sua estrutura e no seu desempenho”.

O ambiente estratégico está efectivamente em constante processo de mudança (Mintzberg, 1994; Porter, 1985; Ruebert et al. 1985; Slater & Narver, 1994) o que implica que o processo de aprendizagem, respeitante à estrutura e estratégia, das estruturas de distribuição, seja respeitante ao seu desempenho.

Para o desempenho das companhias de seguros, uma variável importante nas estruturas de distribuição é a sua integração. Uma integração efectiva requiere uma coordenação efectiva ao nível da cadeia de valor das seguradoras (Gamarra, 2007; Frazier, 1983; Hyvönen & Tuominen, 2007; Gamarra, 2008; Aulakh & Kotabe, 1997; Frazier, 1999; Anderson et al. 1997; Lukas et al. 1996; Achrol et al. 1983; Achrol & Stern, 1988).

*Hipótese 4: Existe uma relação de influência entre o tipo de produtos escolhidos pelas companhias de seguros e os seus factores estratégicos.*

Por um lado, o tipo de produtos na actividade seguradora tem diversas implicações estratégicas numa companhia de seguros, quer ao nível do capital exigível para o poder comercializar, quer ao nível de exigência técnica que implica investimento em recursos humanos, gestão de risco e em processos de inovação (Cruz, 2000; Arena 2008; Cummins & Venard, 2008, Gamarra, 2008; Cummins, 2001).

Por outro lado, na escolha de canais de distribuição, o tipo de produtos é também uma determinante importante, porque os mesmos têm especificidades, quer ao nível da subscrição, quer ao nível da regularização de sinistros, que podem ser mais adequadas numa estrutura de distribuição do que noutra (Choi, 2005; Cruz, 2000; Devlin, 2001; Stone et al. 2002; Durvasula et al. 2004; Andreassen et al. 1998).

*Hipótese 5: As motivações dos clientes influenciam os factores estratégicos das companhias de seguros.*

A essência da actividade de qualquer empresa é o cliente, pelo que a cadeia de valor da empresa deve estar alinhada com a cadeia de valor do cliente, é por isso importante conhecer o cliente através das suas dimensões de individualidade, ambiente em que está inserido, às suas necessidades, expectativas, satisfação, identificar e acompanhar os principais *drivers* de satisfação do cliente, conveniência e confiança baseada no conjunto de experiências satisfatórias obtidas ao longo do tempo (Lopes et al., 2008: 6-7).

Na actividade seguradora, conhecendo que o principal contributo no volume de prémios advém de canais de distribuição, esta é uma temática importante, e fruto de alinhamento estratégico, e mais uma vez a preocupação de alocação correcta de recursos, escolha de canais visando a optimização do desempenho (Thorton & White, 2001; Stone et al. 2002; Beloucif et al. 2004; Garver, 2003; Durvasula, 2004; Ball et al. 2004; Garbarino & Johnson, 1999; Wallace et al. 2004; Rootman et al. 2008).

A sobrevivência das empresas depende do facto de estas conseguirem obter resultados, preferencialmente sustentáveis no longo prazo (Porter, 1989). A actividade seguradora é fortemente influenciada por factores externos (não controlados pela empresa) mas também os factores internos (controlados pela empresa) face ao tipo de negócio e com o ciclo produtivo invertido, conforme já constatado anteriormente.

A interdependência e cada vez maior preponderância dos factores externos, para o sector segurador, devem ser devidamente acautelados, no sentido de não se tornarem ameaças.

“A indústria seguradora constitui um sector fortemente concorrencial, aguerrido, que caminha rapidamente para a maturidade. A disputa pela liderança do mercado tem sido assumida sobretudo na base do volume de negócios (prémios) isto é, do preço, conduzindo a comportamento particularmente agressivos na procura de uma posição forte, designadamente por parte das maiores seguradoras (nacionais e estrangeiras) a operar no mercado (Cruz, 2000: 354)”.

O diagnóstico do ambiente interno permite, de algum modo, evidenciar os pontos fortes (forças) e os pontos fracos (fraquezas) do sector, porquanto é uma análise que compreende a identificação, qualitativa e quantitativa, e ser entendida sobretudo como um processo de aprendizagem, pressupondo barreiras de imitação pelos concorrentes. Desta forma, sendo factores determinantes na gestão das seguradoras, terão consequência nos factores estratégicos e também nas escolhas das estruturas de distribuição (Porter, 1980; Cruz, 2000; Plantin, 2006; Little, 1970; Achrol & Stern, 1988; Mohr & Nevin, 1990; Sindhav, 2001; Wong & Sohal, 2002).

### **3.3.2. Extensão e Limite**

O estudo da relação das estruturas de distribuição no desempenho das seguradoras influenciadas pelos factores estratégicos, conduziu à delimitação da extensão do trabalho.

A determinação das relações de influência exigiu a identificação das variáveis que constituem cada uma das dimensões-chave que constituem o modelo, baseadas na literatura.

A extensão do trabalho verifica-se nas múltiplas dimensões-chave que constituem o modelo de investigação e número de variáveis que envolve tomando-se, por isso, ambicioso. Outra opção poderia delimitar o número de variáveis latentes.

O trabalho estuda as diferentes relações envolvendo as seguradoras Portuguesas e Espanholas, como uma amostra global, de forma a retirar conclusões face ao propósito e objectivos do trabalho e foi anuído como opção. No entanto, seria importante verificar o comportamento dessas relações por país.

## **PARTE II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA**

## **METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

## **CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

### **4.1. Introdução**

Neste capítulo começa-se por referir a selecção da amostra, as razões da sua escolha, respectivos critérios e a sua composição. De seguida apresenta-se o questionário com uma breve descrição da sua composição e dá-se nota das iniciativas tomadas tendo em vista o seu preenchimento e devolução.

Segue-se uma breve discussão sobre as propriedades das escalas de avaliação, considerações importantes na fase de desenvolvimento do questionário. Apresenta-se depois a análise sobre os testes estatísticos realizados e o modelo de equações estruturais como técnica confirmatória do modelo para verificar as hipóteses definidas.

### **4.2. Selecção da Amostra**

Na escolha da amostra levou-se em conta o propósito do trabalho de investigação, considerando-se, desde logo, de grande importância as características do sector segurador e a dimensão das empresas.

O mercado segurador português é relativamente pequeno, o que exigiu grande esforço para obter uma amostra suficientemente representativa que permitisse suportar a análise de forma consistente. No entanto, para a elaboração do trabalho, na perspectiva do seu alargamento às empresas seguradoras europeias colocaram-se questões pertinentes referentes aos mercados a estudar. Que países do mercado europeu deverá a amostra envolver? Qual a dimensão da amostra?

Considerando que um dos mercados a analisar seria o português questionou-se que companhias operam em mercados com as mesmas características? Como obter a fiabilidade da amostra tendo em conta a importância do respondente ao questionário em mercados tão diferenciados? Optando por investigar todo o mercado europeu como tirar partido da diversidade dos mercados? Deveria admitir-se no modelo a possibilidade de estudar cada um dos mercados, todos em conjunto ou criar grupos?

Após contacto com o European Insurance and Reinsurance Federation (CEA) em Bruxelas (Anexo 2), órgão que poderia colaborar com os países seleccionados na recolha da amostra, chegamos à conclusão existirem dificuldades que poderiam inultrapassáveis.

Em consequência, optou-se por estudar as empresas do sector segurador do mercado ibérico, sem qualquer restrição de dimensão, idade ou formato societário (sociedade anónima ou mutualidades).

A colaboração do Presidente da Associação Portuguesa de Seguradores (APS) e os contactos desenvolvidos junto da congénere espanhola, Asociación Empresarial del Seguro (UNESPA), deram garantia de ter uma amostra bastante completa e abrangente do sector segurador ibérico.

Verificou-se, recorrendo a diversos estudos, que a dimensão da amostra utilizada variava significativamente. Gamarra (2007: 13) evidencia as amostras utilizadas em diversos estudos visando verificar a correlação das estruturas de distribuição com o desempenho, conforme se apresenta.

<b>Estudo (ano)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Método</b>
Klumpes (1973)	40	Análise de Regressão
Berger et al. (1997)	472	Análise de Regressão
Brockett (2005)	1.524	Mann-Whitney
Barrese & Nelson (1992)	598	OLS
Cummins & Vanderhei (1979)	34	Análise de Regressão
Klumpes (2004)	130	Análise de Regressão

Também foram consideradas na análise a evidência de outras amostras, à luz dos estudos de Kabadayi et al. (2007: 199), Coelho et al. (2003: 563), Pelham (1997: 281), Cavulgil & Zou (1994: 6), Kumar et al. (2008: 57), Sheu & Hu (2009: 19),

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
 Reinartz et al. (2004: 297), Ramaswami et al. (2009: 103), Bello et al. (2003: 8), Chen & Chang (2010: 66) e Geyskens & Steenkamp (2000: 20), conforme se apresenta:

<b>Estudo (ano)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Método</b>
Kabadayi et al. (2007)	96	Cluster
Coelho et al. (2003)	62	Análise de Regressão
Pelham (1997)	42	CFA
Cavulgil & Zou (1994)	202	CFA
Kumar et al. (2008)	566	Hotellings, T test
Sheu & Hu (2009)	220	CFA
Reinartz et al. (2004)	211	SEM
Ramaswami et al. (2009)	88	CFA
Bello et al. (2003)	290	CFA
Chen & Chang (2010)	24	CFA
Geyskens & Steenkamp (2000)	179	ACP (Promax)

Tendo-se seleccionado as seguradoras a operar no mercado Português e Espanhol, que constituiram o universo num total de 431 empresas, o questionário foi elaborado conforme se detalha na recolha de dados.

A amostra para o estudo de investigação foi recolhida entre 27 de Março de 2009 e 31 de Maio de 2009 através de entrevistas assistidas por computador em ambiente web (CAWI, *computer assisted web interviewing*) tendo sido enviado um convite prévio pelas associações do sector a Associação Portuguesa de Seguradores (APS) e a Asociación Empresarial del Seguro (UNESPA). A unidade de análise foi a companhia de seguros, e o interlocutor responsável o indicado nos dados recolhidos. A amostra universo foi constituída por 252 companhias repartidas conforme indicado na respectiva tabela (Anexo 4). A caracterização da amostra é também apresentada

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
no anexo referenciado. O erro máximo numa amostra aleatória sem reposição para uma variável objectivo binária é de 4%, para um grau de confiança de 95%.

A selecção das seguradoras que constituem a amostra obedeceu aos seguintes critérios:

- a) Incluir na amostra todas as seguradoras do mercado Português e Espanhol, considerando que na maioria são empresas com significativa antiguidade.
- b) Considerar os dados e informações correspondentes ao período de 2005 a 2007.
- c) Admitir todo o tipo de estruturas de empresa, face ao grande número de empresas mutualistas em Espanha, expressão quase inexistente no mercado em Portugal.
- d) Considerar como respondentes as pessoas responsáveis nas áreas de informação de gestão e de comunicação institucional, detentores da informação mais actualizada e fidedigna neste sector, estando identificados no questionário como “outro” (Quadro 19).
- e) Eliminar da amostra as empresas cujos dados no inquérito não estivessem preenchidos com total coerência, face aos dados oficiais que se encontram disponibilizados pelo Instituto de Seguros de Portugal (ISP), Associação Portuguesa de Seguradores (APS), Asociación Empresarial del Seguro (UNESPA) e Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP), e que permitiram fazer uma confirmação adicional.

### **4.3. Instrumento de suporte e recolha de dados**

#### **4.3.1. O questionário**

Para a concretização do projecto de investigação procedeu-se à recolha de informação e dados devidamente estruturados e com consistência, em consonância com os modelos pré-seleccionados. Como instrumento de suporte privilegiado recorreu-se à utilização de questionário, enviado directamente às empresas do universo, do qual se seleccionou a amostra de acordo com os requisitos.

O questionário estrutura-se em cinco partes (Anexo 1):

Parte 1 – Informação da Empresa

Parte 2 – Caracterização Específica

Parte 3 – Factores Estratégicos das Seguradoras

Parte 4 – Estruturas de Distribuição

Parte 5 – Evolução da Actividade (período de 2005 a 2007)

O questionário dispõe de três tipos de dados e informação distintos, são eles: a) dados e informação de carácter geral sobre as seguradoras; b) dados e informação de natureza qualitativa referente às variáveis do modelo; c) dados de natureza económica e financeira das seguradoras, referente ao período de 2005 a 2007.

Tomaram-se em consideração factores de natureza qualitativa e dados quantitativos (Mason, 2002; Adkins, 2002; Brewer & Hunter, 1989; Bryman, 2001; Yin, 1989; Strauss & Corbin, 1990). Quanto aos dados qualitativos utilizaram-se questões fechadas por forma a enquadrar o tipo de resposta numa matriz de hipóteses, com a preocupação de dispor de leitura e resposta rápida e simples. Quanto aos dados quantitativos elaborou-se uma matriz, o mais simples possível, que comportasse os elementos indispensáveis para a determinação dos coeficientes definidos e que se pretendem analisar.

Neste particular, em alternativa, e com o objectivo de certificar a informação, foi obtida directamente do Instituto de Seguros de Portugal (ISP) e da Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP) a base de dados quantitativa, para o período considerado de três anos. Doutra forma, seria muito mais difícil de obter a respectiva informação por parte das seguradoras, por envolver uma quantidade importante de esforço e disponibilidade de tempo para a compilação dos mesmos por parte dos seus responsáveis.

#### 4.3.2. Recolha de Dados

Para a recolha de dados preparou-se um texto com o enquadramento do trabalho de investigação, sendo que as bases de dados com os contactos estavam perfeitamente actualizadas e disponíveis na APS e UNESPA, não existindo assim necessidade de fazer recolha ou validação dos mesmos. O universo das empresas seguradoras era de 86 em Portugal e 345 em Espanha, num total de 431 empresas.

O questionário foi construído em ambiente de internet utilizando-se para Portugal o seguinte endereço, <http://qualis.eurovida.pt/quest/index.php?sid=22> e para Espanha o seguinte endereço, <http://qualis.eurovida.pt/quest/index.php?sid=23> (Anexo 1).

Na primeira fase, em Março de 2009 (Anexo 3), enviou-se um correio electrónico com a ligação ao endereço acima indicado, para as seguradoras Portuguesas e Espanholas, através dos seus responsáveis, tendo-se efectuado um reforço em Abril de 2009.

Nesta fase obtiveram-se respostas válidas de 22 seguradoras Portuguesas e 90 seguradoras Espanholas, o que permitiu que se procedesse a alguns ajustamentos, em termos de recolha electrónica.

Assim, de forma a facilitar ainda mais o preenchimento e diminuir o tempo alocado ao seu preenchimento, preparou-se para a 2.<sup>a</sup> Fase um questionário de recolha de dados em *microsoft excel*, juntamente com o questionário em formato *acrobat reader*, para que se pudesse acompanhar o preenchimento de forma directa. Paralelamente, realizaram-se contactos telefónicos, durante cerca de 15 dias, para todas as

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
empresas que até à data ainda não tinham respondido, também com a colaboração das associações em causa.

Nesta 2.<sup>a</sup> Fase, e especificamente no dia 15 de Junho de 2009 determinou-se a amostra final de 252 empresas, correspondendo ao somatório da 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> Fase.

#### **4.4. Técnicas utilizadas**

A realização do trabalho de investigação levou à utilização de diferentes técnicas estatísticas, envolvendo as relações entre grupos de variáveis com distintas métricas constituindo as variáveis latentes (Figura 5).

Em termos de estatística descritiva, para as variáveis de caracterização, utilizaram-se as tabelas de frequências e gráficos ilustrativos das distribuições de valores verificados. Para as variáveis de várias escalas, também as tabelas de frequências e as estatísticas relevantes.

As variáveis medidas em escala de Likert foram analisadas através das categorias apresentadas. Para as variáveis da escala de medida, apresentam-se os seguintes dados significantes:

- a) Os valores médios obtidos para cada questão, para as questões numa escala de 1 a 5, quando apresentam um valor superior a três indica que é superior à média da escala;
- b) Os valores do desvio padrão associados a cada questão representam a dispersão absoluta de respostas perante cada questão;
- c) O coeficiente de variação, que ilustra a dispersão relativa das respostas, segue a lógica de que quanto maior, maior é a dispersão de respostas;
- d) São indicados os valores mínimos e máximos observados;

e) São apresentados os gráficos ilustrativos dos valores médios das respostas dadas às várias questões.

Para verificar todas as outras relações entre as variáveis latentes, recorreu-se ao teste t de Student por necessidade de fazer o cruzamento com uma variável nominal dicotómica. Dado que não se cumpriu o pressuposto da normalidade aplicou-se o teste de Mann-Whitney.

Para verificar a relação entre as variáveis latentes estruturas de distribuição e desempenho, recorreu-se ao teste Qui-quadrado de Pearson, por estarmos a utilizar variáveis nominais e variáveis ordinais.

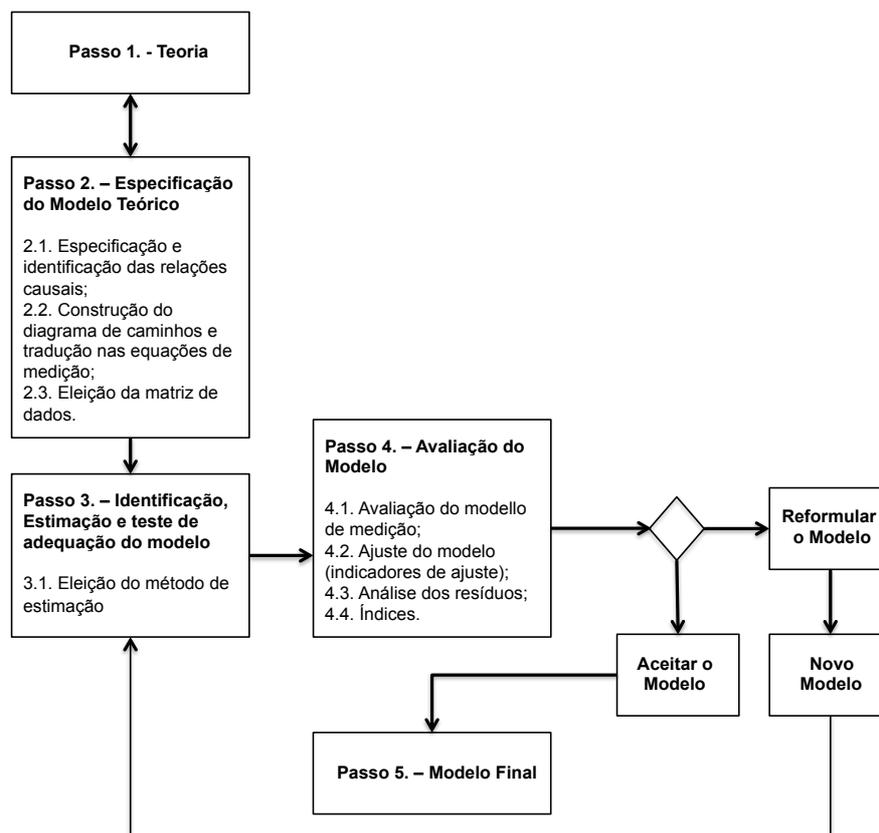
Na estatística confirmatória foi utilizado o modelo de equações estruturais (SEM, *structural equation modelling*), por se tratar de uma técnica estatística que permite analisar relações entre variáveis dependentes e variáveis exógenas e endógenas simultaneamente, capaz de representar variáveis inobserváveis (latentes) aqui agrupadas nas dimensões-chave (Figura 5). O SEM é uma metodologia de análise multivariada caracterizada pela existência de relações múltiplas entre variáveis dependentes e independentes, adequada no estudo de fenómenos complexos que envolvam uma multiplicidade de variáveis. Donde, a sua aplicação no estudo de fenómenos sociais, nomeadamente na psicologia, biometria, econometria, sociologia e marketing. “A sua recente aplicabilidade aos estudos de satisfação do cliente veio reavivar o seu interesse, afigurando-se particularmente poderosa para estimar as relações entre a satisfação e lealdade dos clientes das empresas e o seu desempenho financeiro” (Vilares & Coelho, 2005: 246).

A forma como o modelo teórico é construído tem riscos associados. Problemas de sobreajustamento (*overfitting*) e de pouca generalização poderem ocorrer devido à grande flexibilidade da metodologia. Os modelos devem ser concisos pela dificuldade de interpretação dos resultados quando o número de conceitos é elevado, (mais de vinte). Por outro lado, a omissão de uma ou mais variáveis chave explicativas podem conduzir ao enviesamento da importância de outras variáveis (Salgueiro, 1995).

Nesse sentido, foi efectuada uma simplificação face ao número de variáveis indicadas na análise descritiva, de quarenta e sete para vinte e duas variáveis. A diminuição incidiu sobre as variáveis do modelo que no questionário tinham mais do que uma opção (foram seleccionadas variáveis com maior abrangência de análise, como por exemplo a variável risco) e que visou melhorar a qualidade das respostas obtidas, para dar consistência aos resultados.

Esta simplificação, seguindo o modelo de Hair et al. (2006) (Figura 11), visou contribuir para a melhor estimação do modelo de investigação, comprovado pela saturação do modelo, dos resultados globais e da qualidade de ajustamento do modelo.

Figura 11 - Etapas na construção de um modelo de equações estruturais (adaptado de Hair et al. 2006: 759; Vilares & Coelho, 2005: 251)



Por último, com base nas técnicas utilizadas, identificaram-se e foi dado destaque às relações sustentadas ao longo do período, evitando todos os casos menos consistentes. Isto é, apenas foram consideradas as relações que se verificaram inequívocas, ao longo do período em análise, de 2005 a 2007, quer entre factores estratégicos e estruturas de distribuição ou desempenho, quer entre estruturas de distribuição e o desempenho.

#### **4.5. Testes da Amostra**

Trata-se de averiguar em que medida as técnicas escolhidas são adequadas procedendo aos diversos testes e respectiva análise, de forma a validar a relação entre as variáveis. Começou-se por efectuar uma análise de consistência interna das escalas de medida.

##### **4.5.1 Análise de consistência interna de escalas de medida**

Existe consenso geral nos investigadores que as escalas para serem válidas e terem valor exigem consistência e fiabilidade (Peterson, 1994: 381). A análise de fiabilidade permite estudar as propriedades de escalas de medida e as questões que as compõem. O procedimento utilizado calcula medidas de fiabilidade da escala e também fornece informação sobre as relações entre itens individuais da escala. Podem ser usados coeficientes de correlação inter-classes para calcular estimativas de fiabilidade (Maroco, 2005).

No software utilizado SPSS (PASW v. 18, SPSS Inc.) estão disponíveis vários modelos de análise da fiabilidade e validade: 1) alpha (Cronbach): modelo de consistência interna, baseado na correlação inter-item; 2) split-half: divide a escala em duas partes e examina a correlação entre elas; 3) guttman: calcula limites inferiores de fiabilidade; 4) paralelo: assume variâncias iguais e erros de variância iguais nas replicações; 5) paralelo rígido: também pressupõe médias iguais entre itens.

Nas ciências sociais, o modelo mais utilizado para verificação da fiabilidade e validade de escalas é o alpha de Cronbach (Hill, 2008; Perterson, 1994). O coeficiente alpha de Cronbach avalia a consistência interna ou homogeneidade dos itens que visam medir um mesmo constructo. O alpha de Cronbach é obtido através da variância total do instrumento, da variância de cada item e da soma das variâncias destes itens. Quanto menor for a variância individual dos itens e maior a variância que estes produzem em conjunto, maior será o coeficiente de fiabilidade ou a consistência interna do instrumento (Pasquali, 2003).

O alfa de Cronbach mede a fiabilidade ou consistência de respostas a um conjunto de variáveis correlacionadas entre si, ou seja, como um conjunto de variáveis representam uma determinada dimensão. Quando os dados tiverem uma estrutura multidimensional o alfa de Cronbach será baixo. Tecnicamente, o alfa de Cronbach não é um teste estatístico - é um coeficiente de fiabilidade (ou consistência) (Maroco, 2005). Se as correlações inter-variáveis forem altas, então há evidência que as variáveis medem a mesma dimensão. É este o significado de uma fiabilidade (confiança) alta. Note-se que um coeficiente de fiabilidade de 0.80 ou mais é considerado como "bom" na maioria das aplicações de ciências sociais e um coeficiente de fiabilidade entre 0.70 e 0.80 é considerado como "aceitável" (Peterson, 1994: 382).

Em cada análise apresenta-se o valor do alfa de Cronbach, que sendo igual ou superior a 0,80 indicia elevada fiabilidade dos dados ou, se for igual ou superior a pelo menos 0,70 indicia uma aceitável fiabilidade dos dados. Quando existem *missing values* (Acock, 2005) os elementos da amostra correspondentes são excluídos dos cálculos efectuados para o alfa de Cronbach.

Por existirem variáveis que apresentaram correlação negativa com a escala, contribuindo para que o valor do alpha de Cronbach não fosse mais elevado, para efeitos de cálculo das estatísticas de consistência interna, existiu necessidade de proceder à divisão da dimensão chave. Assim, agrupou-se numa parte as variáveis com correlação negativa com a escala e noutra parte as variáveis com correlação positiva com a escala.

As dimensões-chave onde foi necessário efectuar esta divisão foram as motivações dos clientes (motivações internas e motivações externas) e as estruturas de distribuição (estruturas de distribuição interna e estruturas de distribuição externas).

Para a escala e para cada uma das suas dimensões-chave os seus valores foram determinados a partir do cálculo da média dos itens que as constituem (Quadro 6).

Quadro 6 - Estatística descritiva para as escalas

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Var.	Mínimo	Máximo
Motivações Internas dos clientes	252	3,36	0,55	16%	2,00	4,50
Motivações Internas dos clientes - Conveniência	252	3,25	0,60	19%	1,67	4,33
Motivações Internas dos clientes - Confiança	252	3,71	0,54	15%	2,00	5,00
Motivações Externas dos clientes	252	2,99	0,73	24%	2,00	4,75
Motivações Externas dos clientes - Necessidade	252	3,10	0,70	23%	2,50	4,50
Motivações Externas dos clientes - Conveniência	252	2,84	0,77	27%	1,25	4,75
Motivações Externas dos clientes - Confiança	252	3,17	0,89	28%	2,00	5,00
Factores de Impacto	252	3,79	0,57	15%	2,88	4,75
Factores Estratégicos	252	3,33	0,99	30%	2,23	4,85
Canais	252	3,76	0,96	25%	2,00	5,00
Recursos Financeiros	252	3,60	0,65	18%	3,00	5,00
Recursos Humanos	252	3,64	0,64	18%	3,00	5,00
Risco de subscrição	252	3,18	1,10	35%	1,00	5,00
Inovação	252	3,26	1,24	38%	2,00	5,00
Estruturas de Distribuição Internas	252	2,85	0,80	28%	1,00	5,00
Estruturas de Distribuição Externas	252	2,70	0,66	25%	1,40	4,40
Integração de canais	252	3,23	1,12	35%	2,00	5,00

Analisando os constructos verifica-se que o valor médio das respostas obtidas é superior para os factores de impacto, seguido pelos factores estratégicos, motivações internas de clientes e integração de canais, todos com valores médios superiores ao ponto médio das escalas de medida, o valor médio é inferior para as estruturas de distribuição externas, seguidas pelas internas e pelas motivações externas de clientes, todos com valores médios inferiores ao ponto médio das escalas de medida.

## **Factores estratégicos das seguradoras**

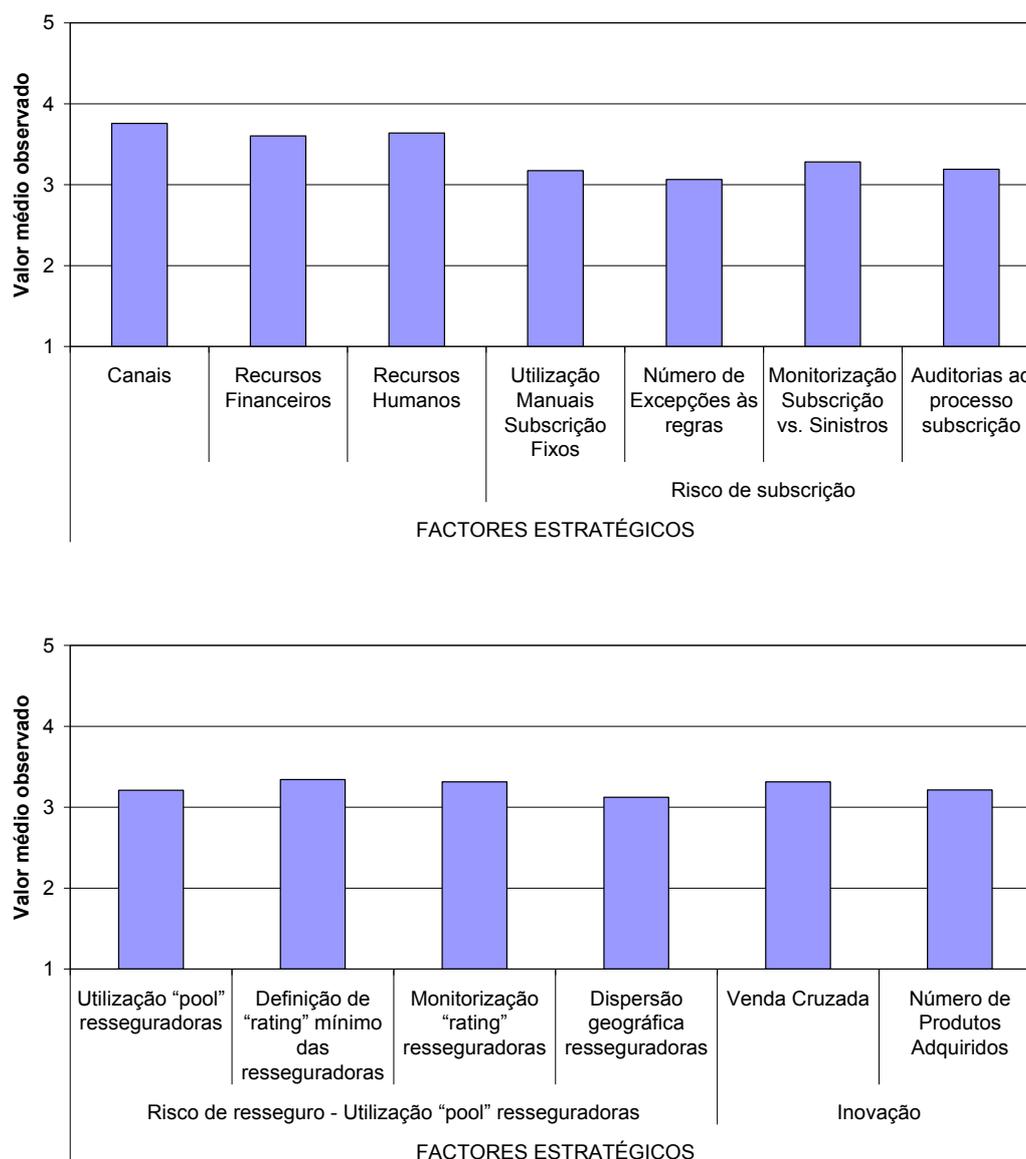
O valor do alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80 para o constructo, pelo que podemos considerar os dados adequados como unidimensionais. Os treze itens (conforme questionário remetido às seguradoras) medem de forma adequada uma única dimensão, os factores estratégicos das seguradoras (Quadro 7).

Quadro 7 - Estatísticas de consistência interna dos factores estratégicos das seguradoras

alfa de Cronbach	n. de itens
<b>0,981</b>	13

Todos os factores apresentam um valor médio acima do ponto intermédio da escala. Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, podendo observar-se a importância de cada factor estratégico, sendo os mais importantes os canais utilizados, recursos financeiros e recursos humanos e os menos importantes as variáveis inseridas no risco de subscrição de produtos, número de excepções à regras e dispersão geográfica de resseguradoras (Figura 12).

Figura 12 - Valores médios de observações para os factores estratégicos das seguradoras



### Tipo de produtos

No caso específico do tipo de produtos, o questionário remetido às seguradoras, solicitava informação sobre a percentagem de vendas de cada um dos ramo de seguros explorados, ramo vida e ramo não vida. Assim, obtidas as respostas, a caracterização da amostra ficou completa, originando a divisão por seguros de vida e seguros não vida, correspondendo às variáveis objecto do estudo (Quadro 12 e 13).

O alpha de Cronbach não foi calculado para a escala individual uma vez que cada escala é constituída apenas um item.

### **Motivações dos clientes**

Os testes indicaram que quatro itens estão correlacionados de forma negativa com a escala, e que contribuem para que o valor do alpha não seja mais elevado. As variáveis que apresentaram uma correlação negativa com a escala não foram utilizadas conjuntamente com as restantes para construir o constructo motivações dos clientes.

Desta forma, foi necessário dividir o constructo em dois, um constituído pelas variáveis com correlação negativa com a escala, a que se chamou motivações internas dos clientes e outro constituído pelas variáveis com correlação positiva com a escala, a que se chamou motivações externas dos clientes (Quadro 8).

Quadro 8 - Estatísticas de consistência interna das motivações dos clientes

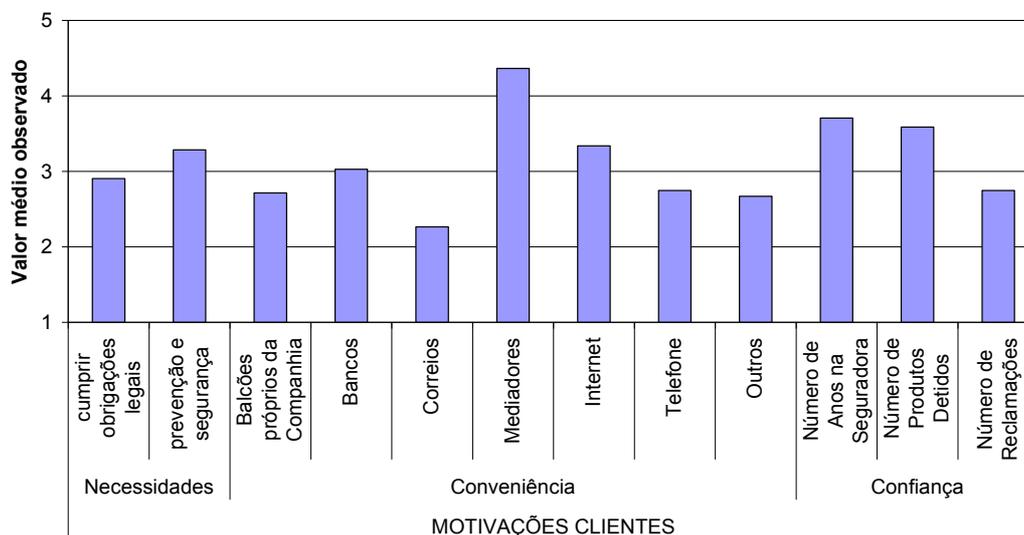
Motivações dos clientes	alfa de Cronbach	n. de itens
Internas	<b>0,745</b>	4
Externas	<b>0,902</b>	8

O valor do alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,70 para ambos os constructos, pelo que se podem considerar os dados aceitáveis como unidimensionais. Os quatro primeiros itens medem de forma aceitável uma única dimensão, as motivações internas dos clientes. Os outros oito itens medem de forma adequada uma única dimensão, as motivações externas dos clientes.

Através da análise dos valores médios, pode constatar-se a importância de cada factor das motivações dos clientes, sendo que o mais importante no âmbito da conveniência, refere-se aos mediadores e o menos importante os correios. Relativamente à variável necessidades, constata-se de maior importância como motivação que pode levar à compra de seguros a necessidade de prevenção e segurança.

Por último, é dada maior importância ao número de anos na seguradora como influenciador na confiança dos clientes na seguradora (Figura 13).

Figura 13 - Valores médios de observações para as motivações dos clientes



### Factores de impacto nas seguradoras: internos e externos

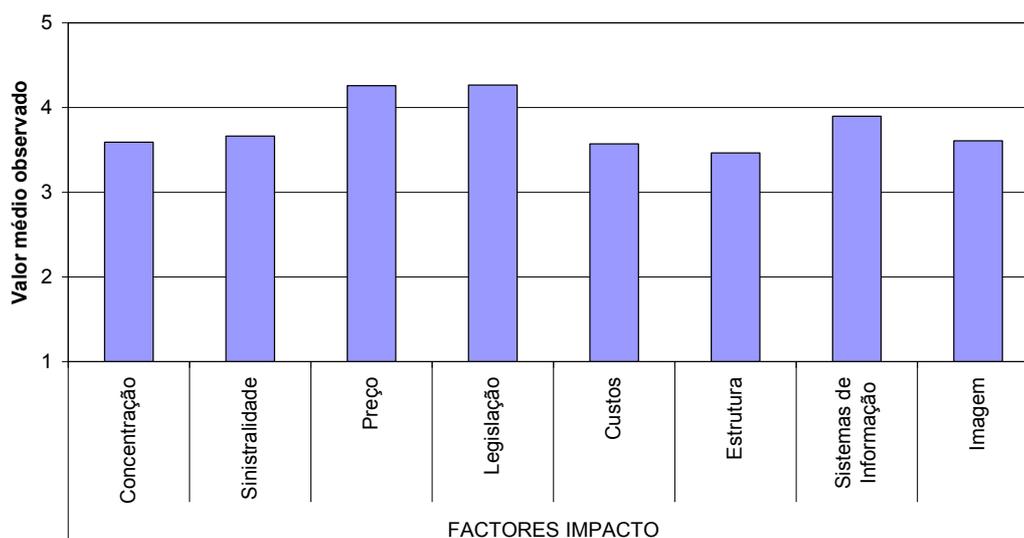
O valor do alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80 para o constructo, pelo que podemos considerar os dados adequados como unidimensionais: os 8 itens medem de forma adequada uma única dimensão: os factores de impacto (Quadro 9).

Quadro 9 - Estatísticas de consistência interna dos factores de impacto nas seguradoras (internos e externos)

alfa de Cronbach	n. de itens
<b>0,907</b>	<b>8</b>

Todos os factores apresentam um valor médio acima do ponto intermédio da escala. Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, podendo observar-se a importância de cada factor de impacto nas seguradoras (internos e externos), sendo os mais importantes o preço e legislação, e os menos importantes a estrutura organizacional, os custos, a concentração de mercado, a imagem corporativa e sinistralidade (Figura 14).

Figura 14 - Valores médios de observações para os factores de impacto nas seguradoras (internos e externos)



### Estruturas de distribuição

As variáveis assinaladas apresentam uma correlação negativa com a escala, pelo que não podem ser utilizadas conjuntamente com as restantes para materializar o constructo estruturas de distribuição. Desta forma, foi necessário dividir o constructo em dois, um constituído pelas variáveis com correlação negativa com a escala, a que se chamou de estruturas de distribuição internas e outro constituído pelas variáveis com correlação positiva com a escala, a que se chamou estruturas de distribuição externas (Quadro 10).

Quadro 10 - Estatísticas de consistência interna das estruturas de distribuição

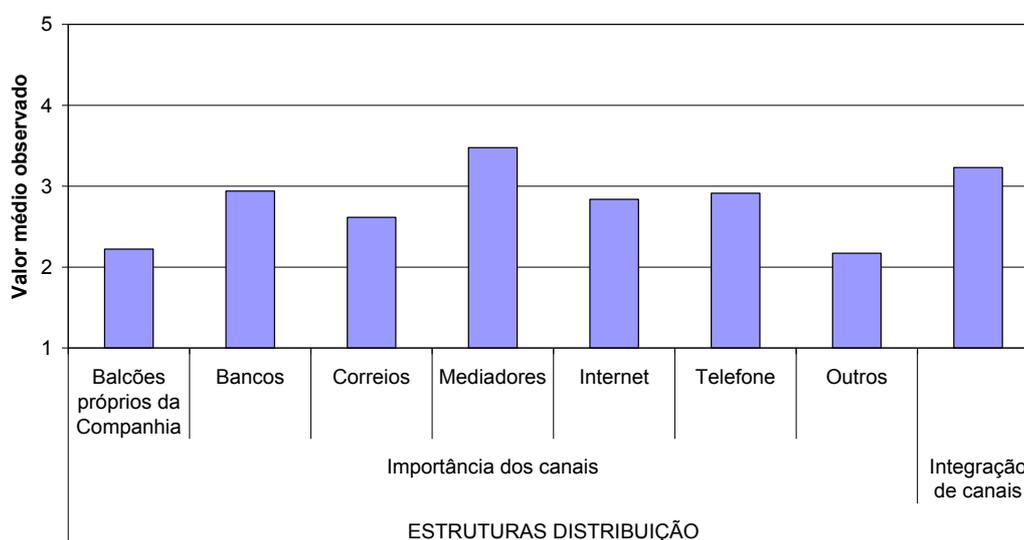
Estruturas de distribuição	alfa de Cronbach	n. de itens
Internas	<b>0,544</b>	2
Externas	<b>0,522</b>	5

O valor do alfa de Cronbach é inferior ao valor de 0,70 para ambos os constructos, pelo que não podemos aceitar os dados como unidimensionais. Os dois primeiros itens não medem de forma aceitável uma única dimensão das estruturas de distribuição internas, e os outros seis itens medem de forma adequada uma única

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
dimensão nas estruturas de distribuição externas. Testes adicionais indicaram que nenhum dos itens estão correlacionados de forma negativa com as escalas, e não contribuíram para que o valor de alpha fosse significativamente mais elevado, com excepção dos bancos para as estruturas externas.

Apenas dois factores apresentam um valor médio acima do ponto intermédio da escala. Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, podendo observar-se a importância de cada estrutura de distribuição, sendo os mais importantes os mediadores e a integração de canais, e menos importantes os balcões próprios, seguidos de outros e correios (Figura 15).

Figura 15 - Valores médios de observações para as estruturas de distribuição



## Desempenho

Apresentam-se os valores das estatísticas relevantes para cada variável indicado no ponto 4.6.1.3. (Quadro 26).

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Assim, em resumo, e através da análise do índice de consistência interna ou homogeneidade de cada dimensão recorrendo ao alpha de Cronbach, (Hill 2008, Perterson 1994) verificam-se aceitáveis os valores superiores ou iguais a 0,70 (Hair et al. 1998).

Subsequentemente, o valor do alfa para a escala total é de 0,81, e isso está bem dentro do limite de intervalo aceitável (Nunnally 1967).

Assim, o propósito da análise de consistência interna das escalas de medida, foi o de determinar se as variáveis podem ser aglomeradas em torno de um determinado conceito, possibilitando a construção de variáveis associadas aos conceitos do modelo de investigação.

#### **4.5.2. Teste t de Student e teste de Mann-Whitney**

Os testes estatísticos efectuados serviram para averiguar se as diferenças observadas na amostra são estatisticamente significantes, ou seja, se as conclusões da amostra se podem inferir para a população.

O valor de 5% é um valor de referência utilizado nas ciências sociais para testar hipóteses, significa que estabelecemos a inferência com uma probabilidade de erro inferior a 5%.

Para realizar o cruzamento entre as variáveis quantitativas e a variável qualitativa nominal dicotómica utilizou-se o teste paramétrico *t de Student*, por forma a verificar a significância das diferenças entre os valores médios observadas para ambos os grupos da variável nominal dicotómica.

A distribuição t de Student, desenvolvida por Gosset (1908) é uma distribuição de probabilidade estatística. A distribuição t é uma distribuição de probabilidade teórica. É simétrica e semelhante à curva normal padrão, porém com caudas mais largas, ou seja, uma simulação da t de Student pode gerar valores mais extremos que uma simulação da normal. O único parâmetro  $v$  que a define e caracteriza a sua forma é o

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
número de graus de liberdade. Quanto maior for esse parâmetro, mais próxima da normal ela será.

O teste t é antecedido por um teste de hipóteses à igualdade das variâncias em cada um dos grupos, que é o teste de Levene:

- $H_0$ : A variância (desvio padrão) é igual para ambos os grupos da variável dicotómica.
- $H_1$ : A variância (desvio padrão) é diferente para os dois grupos da variável dicotómica.

Quando o valor de prova deste teste é superior ao valor de referência de 5%, não se rejeita a hipótese nula, caso contrário rejeita-se e aceita-se a hipótese alternativa. Quando o valor de prova é superior a 5%, não se rejeita  $H_0$  e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos. Quando o valor de prova é inferior a 5% não se rejeita  $H_0$  e consideram-se as variâncias diferentes para os dois grupos.

Estes resultados são considerados para a análise do teste t considerando-se a linha superior ou a linha inferior, consoante as variâncias sejam iguais ou diferentes, respectivamente. Considera-se a linha superior para variâncias iguais e a linha inferior para variâncias diferentes.

O teste t coloca as seguintes hipóteses:

- $H_0$ : Não existe diferença entre a média das variáveis quantitativas, para cada um dos grupos da variável dicotómica.
- $H_1$ : Existe diferença entre a média das variáveis quantitativas, para cada um dos grupos da variável dicotómica.

Quando o valor de prova do teste t é superior a 5%, aceita-se a hipótese nula, ou seja, não há diferenças entre os dois grupos. Quando o valor de prova é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, de a média ser igual para os dois grupos, ou seja, há diferenças entre os dois grupos.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, o que pode ser realizado com o teste K-S (Kolmogorov-Smirnov com a correcção de Lilliefors) que colocam a hipótese nula da variável seguir uma distribuição normal, pois para aplicar alguns dos testes estatísticos, nomeadamente os paramétricos, é necessário verificar este pressuposto.

O teste K-S coloca as seguintes hipóteses:

- $H_0$ : A variável quantitativa segue uma distribuição normal para todas as classes da variável qualitativa.
- $H_1$ : A variável quantitativa não segue uma distribuição normal para todas as classes da variável qualitativa.

Para verificar a forma de distribuição das populações, a fim de se decidir pela utilização de um teste paramétrico ou por um teste não paramétrico, podem usar-se os testes de bondade ou qualidade de ajustamento das amostras a funções de distribuição de probabilidades, tais como o teste do Qui-quadrado, o teste de Kolmogorov-Smirnov, teste de Shapiro-Wilk (Hair et al. 2006).

A comparação de parâmetros populacionais a partir de amostras aleatórias é uma das necessidades mais frequentes em análise estatística. Este tipo de inferência é particularmente útil para estudar a significância de tratamentos ou factores que são capazes de influenciar a resposta da variável de medida, em que se pretende testar se existe ou não efeito significativo. Existem duas metodologias para o fazer: testes paramétricos (exigem que a distribuição amostral seja conhecida, normal é a mais comum) e testes não paramétricos (não exigem, embora tenham outras condições).

Neste caso em análise aplicaram-se os testes paramétricos, e para testar a normalidade utilizou-se o teste Kolmogorov-Smirnov (K-S).

O teste K-S de aderência à normalidade serve para analisar o ajustamento ou aderência à normalidade da distribuição de uma variável de nível ordinal ou superior, através da comparação das frequências relativas acumuladas observadas com as frequências acumuladas esperadas. Quando se utiliza o teste de Kolmogorov-Smirnov, estimando os parâmetros a partir da amostra, perde-se potência. Lilliefors efectuou uma correcção ao teste de Kolmogorov-Smirnov para o caso da distribuição em teste ser Normal, aumentando assim a potência do teste. Este teste deve ser utilizado em amostras grandes ( $n \geq 30$ ) (Maroco, 2005).

Para que se possa aplicar um teste paramétrico, tem que verificar-se  $H_0$  para todas as classes da variável qualitativa o que não se verifica, quando pelo menos um valor de prova for inferior a 5%, pelo que se rejeita a hipótese nula. Nesses casos, o teste paramétrico precisa de ser confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

O teste t, sendo um teste paramétrico, exige que se cumpra o pressuposto da normalidade, o que não sucede. Por esse motivo, deve ser aplicado o teste de Mann-Whitney, que é o teste não paramétrico equivalente, que testa a igualdade das medianas em ambos os grupos.

O teste de Mann-Whitney-Wilcoxon (ou teste M-W-W) é um teste não-paramétrico alternativo ao teste t de Student para comparar as médias de duas amostras independentes. O único pressuposto exigido para a aplicação do teste M-W-W é que as duas amostras sejam independentes e aleatórias, e que as variáveis em análise sejam numéricas ou ordinais (os pressupostos para a aplicabilidade do teste t de Student são mais exigentes: as populações de onde as amostras provêm têm distribuição normal; as amostras são independentes e aleatórias; as populações têm uma variância comum). Este teste é de utilização preferível ao t quando há violação da normalidade, ou quando as amostras são pequenas, ou ainda quando as variáveis são de nível pelo menos ordinal. Para realizar o cruzamento entre estas variáveis, recorre-se então ao teste de Mann-Whitney, que permite comparar os valores medianos da escala em cada um dos grupos.

O teste de Mann-Whitney coloca as seguintes hipóteses:

- $H_0$ : Não existe diferença entre a distribuição de valores das variáveis quantitativas, para cada um dos grupos da variável dicotómica.
- $H_1$ : Existe diferença entre a distribuição de valores das variáveis quantitativas, para cada um dos grupos da variável dicotómica.

O valor que importa analisar é a significância do teste, também designada por valor de prova. Quando este valor é inferior ao valor de referência de 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, existem diferenças entre os dois grupos. Quando é superior ao valor de referência de 5%, aceita-se a hipótese nula.

#### 4.5.3. Teste do Qui-Quadrado

Perante uma variável nominal e variáveis nominais ou ordinais, o teste adequado utilizado, para verificar a relação entre a variável nominal e cada variável ordinal o  $\chi^2$  de Pearson, que se passa a explicar.

O teste Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) de Pearson é o mais conhecido entre vários testes  $\chi^2$  – procedimentos estatísticos cujos resultados são avaliados por referência à distribuição Qui-quadrado. As suas propriedades foram primeiramente investigadas por Karl Pearson. Nos contextos em que é importante fazer uma distinção entre a estatística do teste e a sua distribuição, os nomes semelhantes ao teste de  $\chi^2$  de Pearson ou estatística são utilizados.

O teste Qui-quadrado permite verificar igualdade (semelhança) entre categorias discretas e mutuamente exclusiva. Cada indivíduo ou item deve pertencer a uma e somente uma categoria. Quando estamos perante duas variáveis deste tipo e queremos testar se existe alguma relação entre elas, utiliza-se o teste do Qui-quadrado, em que temos as hipóteses:

- $H_0$ : As duas variáveis são independentes, ou seja, não existe relação entre as categorias de uma variável e as categorias da outra;

- $H_1$ : As duas variáveis apresentam uma relação entre si, ou seja, existe relação entre as categorias de uma variável e as categorias da outra;

O resultado relevante do teste é a significância (valor de prova). Sempre que o valor de prova for inferior a 5% (0,05) rejeita-se a hipótese nula, concluindo-se que as duas variáveis estão relacionadas. Quando o valor de prova do teste for superior ao valor de referência de 5%, não podemos rejeitar a hipótese nula, de que as duas variáveis são independentes, ou seja, conclui-se que elas não estão relacionadas.

Quando existem mais de 20% das células com frequência esperada inferior a 5, cujo valor máximo só pode ser de 20%, é preciso aplicar o teste do Qui-quadrado por simulação de Monte Carlo, que tem por base a geração aleatória de amostras, quando existem classes com reduzida dimensão, que vem obviar ao problema das classes com poucas ou nenhuma observações nalguma classe. Nestes casos, os valores de prova analisados são sempre os da simulação de Monte Carlo (Hair et al. 2006).

#### **4.5.4. Coeficientes de Correlação de Pearson e Spearman**

Quando as variáveis cuja relação se pretende estudar são variáveis quantitativas, como as resultantes da construção de escalas, utilizamos na análise o coeficiente de correlação de Pearson R, que é uma medida da associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver dos valores extremos, tanto maior é a associação entre as variáveis.

É necessário verificar a normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S (Kolmogorov-Smirnov com a correcção de Lilliefors) anteriormente explicado.

De acordo com Maroco (2007) depois de constituídas as amostras de acordo com as práticas correctas da teoria da amostragem, torna-se então necessário caracterizar a amostra. De entre as várias formas de caracterizar amostras tomam particular importância as medidas de tendência central, que procuram caracterizar o valor da variável sob estudo que ocorre com mais frequência, a dispersão das observações

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
em torno da estatística de tendência central ou na amostra e as medidas de forma da distribuição dos elementos da amostra, e finalmente das medidas de associação que caracterizam a intensidade e a direcção da variação comum entre as variáveis no caso de amostras multivariadas.

Nas ciências sociais, procura-se com frequência determinar e explicar as relações causais entre variáveis. As medidas de associação são também designadas de coeficientes de correlação. Uma correlação mede pura e simplesmente a associação entre variáveis. Utilizamos dois coeficientes de correlação:

- a) Coeficiente de correlação de Bravais-Pearson ( $-1 \leq p \leq 1$ ): este coeficiente mede a intensidade e a direcção da associação e a direcção da associação de tipo linear entre duas variáveis quantitativas. Esta associação é calculada a partir da variância comum, i.e. da covariância (Cov ou  $S_{x_1x_2}$ ) entre duas variáveis  $X_1$  e  $X_2$  dada por:

$$\text{Cov}(X_1 \text{ e } X_2) = \frac{\sum_{i=1}^n (X_{1i} - \bar{X}_1)(X_{2i} - \bar{X}_2)}{n - 1}$$

- b) Coeficiente de correlação de Spearman ( $-1 \leq p_s \leq 1$ ): o coeficiente de correlação de Spearman é uma medida de associação não-paramétrica entre duas variáveis pelo menos ordinais.

Existem tabelas de significância do coeficiente de correlação de Spearman, contudo, a significância do coeficiente de regressão, isto é, o teste de hipóteses:

$H_0$  : X e Y não estão correlacionadas;

$H_1$  : X e Y estão correlacionadas.

equivalente a:

$H_0 : r_s = 0 ; H_1 : r_s \neq 0$

Em resumo, para que se possa aplicar um teste paramétrico e também o coeficiente de correlação de Pearson R, tem que verificar-se a normalidade das distribuições para todas as variáveis relacionadas. Quando tal não se verifica, a análise através dos coeficientes de correlação de Pearson não é válida. Assim sendo, deve utilizar-se o coeficiente de correlação de Spearman, que não é sensível a assimetrias de distribuição e não exige a normalidade da distribuição dos dados (Maroco, 2005).

#### **4.5.5. Modelo de equações estruturais**

O modelo de equações estruturais (SEM) é uma técnica multivariada que melhor descreve a combinação entre a análise factorial e a análise de trajectórias (*path analysis*). É uma técnica estatística que permite efectuar uma análise de múltiplas variáveis dependentes em relação a variáveis exógenas e endógenas simultaneamente. De acordo com Pedhazur (1997) “uma variável exógena é uma variável em que a sua variabilidade é assumidamente ser determinada por causas externas ao modelo em estudo. As variáveis endógenas, por outro lado, a sua variação é explicada por variáveis exógenas e outras variáveis endógenas em relação ao modelo em estudo”.

As origens SEM remontam à “path analysis”, desenvolvida pelo geneticista Sewall Wright, onde podemos identificar três ideias principais, o diagrama causal, a decomposição das covariâncias e correlações em parâmetros do modelo e a existência de efeitos directos, indirectos e totais, entre variáveis. A “path analysis” (análise de trajectórias) caracteriza-se por abordar os problemas de dependência entre variáveis, típicos da regressão, com a possibilidade de incluir, duas ou mais equações de regressão, na modelação do fenómeno em análise. Por outro lado, os problemas de regressão são representados, sucintamente, através de um “diagrama de trajectórias”, onde são nítidas as associações existentes entre as variáveis observáveis.

Ho (2006: 281-284) refere que a importância do modelo SEM em investigação é muito útil e distintivo por três razões principais:

a) A primeira faz referência de que o SEM providencia um método para trabalhar múltiplas relações simultaneamente. O teste do modelo através da análise de trajectórias (*path analysis*) pode ser feita com a técnica de regressão múltipla convencional. Ou seja, os coeficientes das trajectórias podem ser estimados pela regressão entre a variável endógena (variável dependente) sobre as variáveis exógenas (variáveis predictoras) e depois repetir o procedimento, tratando as variáveis exógenas como variáveis endógenas. Tal método, entretanto, é normalmente de natureza fragmentada e não fornece informações sobre a qualidade do ajustamento das hipóteses do modelo. Sem informações sobre a qualidade do ajustamento do modelo, é difícil avaliar a adequação da teoria subjacente às hipóteses do modelo. O SEM, por outro lado, é capaz de estimar as relações de dependência múltipla e inter-relacionados simultaneamente. Porque testa o modelo como um todo, e não de uma forma fragmentada, assim as estatísticas podem ser calculadas para mostrar a qualidade do ajustamento das hipóteses do modelo.

b) A segunda indica que o SEM é capaz de representar variáveis inobserváveis (latentes) na análise das relações de dependência no modelo. Apesar de regressão múltipla possa ser usada para analisar as relações entre as variáveis, o seu uso é limitado à análise das variáveis que só podem ser directamente observadas (ou medidas). O SEM, por outro lado, tem a capacidade de incorporar variáveis latentes (ou não observadas) na análise. A variável latente é a hipótese ou um constructo e, como tal, não pode ser medido directamente. Ela só pode ser aproximada por variáveis observáveis ou mensuráveis. O SEM pode então ser utilizado para estimar as trajectórias entre os factores latentes e não entre as variáveis.

c) Por último, o SEM melhora a estimação estatística, porque leva em linha de conta o erro de medida no processo de estimação. Todas as técnicas univariadas e multivariadas mais usadas, assumem que não existe nenhum erro associado à medição de variáveis. Ou seja, estas técnicas assumem que as variáveis nas análises estão livres de erros. Embora esta seja uma hipótese irrealista, muitos se não a maioria dos investigadores, infelizmente, agem como se este seja realmente o caso para os seus dados. Sabemos de ambas as perspectivas, teórica e práticas, que os conceitos raramente podem ser medidos, ou por causa de respostas

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
incorrectas por parte dos entrevistados, ou por causa de problemas relacionados com a operacionalização dos conceitos. Por conseguinte, as variáveis métricas geralmente contêm uma quantidade moderada de erros, e quando essas métricas são usadas em modelos univariados e multivariados (por exemplo, a regressão múltipla, anova, ancova, manova) os coeficientes obtidos serão distorcidos, na maioria das vezes, num grau e direcção desconhecida. O SEM, por outro lado, usa pontos sobre as variáveis medidas ou manifestas para desenvolver estimativas de resultados individuais sobre o constructo subjacente, ou variáveis latentes. Como estas estimativas são obtidas a partir da comum ou partilhada variância entre as variáveis mensuráveis, os pontos das variáveis latentes não são afectados por erros de medição aleatórios. Assim, quando essas variáveis são utilizadas na análise SEM, os efeitos potenciais do enviesamento afectar o erro aleatório de medição são eliminados. O resultado líquido é que o processo de estimação estatística é melhorado, pois as trajectórias estruturais entre as variáveis latentes são relativamente livres de inseguranças nos seus indicadores de medição.

Refere ainda Ho (2006: 283) que “de uma perspectiva prática, uma abordagem teórica baseada no SEM é uma força distinta desta técnica, em que implica um modo de pensar para que as forças do investigador sejam direccionadas para especificar o modelo teórico mais precisamente, testar a teoria com maior precisão, e ter uma maior compreensão dos dados”. E reforça Ho (2006: 283-284) que “na sua forma mais geral, o SEM consiste em duas partes, a primeira o modelo de avaliação e a segunda o modelo de equações estruturais propriamente dito. O modelo de avaliação especifica as normas que o gerem, dado que as variáveis latentes são medidas em termos das variáveis observáveis, e descreve as propriedades de medida das variáveis observadas.

Ou seja, os modelos de medição estão preocupados com as relações entre as variáveis observáveis e latentes. Tais modelos especificam hipóteses sobre as relações entre um conjunto de variáveis observadas, tais como *rating* ou *itens* de um questionário, e as variáveis não observadas ou constructos estão desenhadas para medir.

O modelo de equações estruturais é um modelo flexível, compreensível e abrangente que especifica o padrão de relações entre as variáveis independentes e dependentes, observáveis ou latentes. Incorpora os pontos fortes da análise de regressão múltipla, análise factorial e análise multivariada anova (manova) num único modelo que pode ser avaliado estatisticamente. Além disso, permite previsões direccionadas para um conjunto de variáveis independentes ou para um conjunto de variáveis dependentes, e permite a modelagem dos efeitos indirectos.

Dos dois modelos, o modelo estrutural é de maior interesse para o investigador, porque oferece um teste directo da teoria em estudo.

O modelo de avaliação é importante e fornece um teste de fiabilidade das variáveis observáveis, empregue para medir as variáveis latentes. Um modelo de avaliação que ofereça um ajuste pobre dos dados, sugere que pelo menos algumas das variáveis observadas não são confiáveis, e impede o investigador de prosseguir para a análise do modelo estrutural.

Os modelos de equações estruturais podem ser usados para estudar relações recursivas e simultâneas em análises multivariadas. No entanto, o número de estruturas causais recursivas diferentes, que pode ser usado para saturar o SEM em dados multivariados pode ser enorme, mesmo quando apenas alguns traços são considerados.

Na metodologia SEM utilizam-se dois tipos de variáveis, as variáveis latentes, que não são directamente observadas, sendo apenas objecto de observação as manifestações destas variáveis. “Incluem-se neste grupo, variáveis como a inteligência ou a qualidade dos produtos e serviços que não são observadas. Já os testes de quociente de inteligência podem ser considerados como uma manifestação da inteligência” (Vilares & Coelho, 2005, p. 246). As variáveis latentes são um dos contributos dos modelos SEM, constituindo a sua “imagem de marca”. As variáveis latentes podem ser endógenas, explicadas pelo modelo ou exógenas, quando não explicadas pelo modelo, e as variáveis de medida, variáveis que

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
constituem os indicadores utilizados para medir indirectamente as variáveis latentes. Também as variáveis de medida podem ser classificadas em endógenas e exógenas.

O modelo de equações estruturais é assim composto por dois sub modelos, o modelo estrutural, constituído pelas equações que definem as relações entre as variáveis latentes e o modelo de medida, constituído pelas equações que relacionam as variáveis latentes com a variáveis de medida.

O modelo estrutural define a relação entre as variáveis latentes exógenas e endógenas. Neste modelo especificam-se quais as variáveis latentes (exógenas) que influenciam directa ou indirectamente mudanças nos valores da(s) outra(s) variáveis latentes (endógenas ou dependentes). A parte estrutural fundamenta-se no cálculo de sistemas de equações simultâneas. É no modelo estrutural que estão contidos os procedimentos de especificação e estimação das associações das variáveis latentes entre si ou com outras observáveis, descrevendo os seus efeitos e respectivas intensidades. O modelo estrutural inclui, as informações sobre a variância explicada e a variância não explicada de cada variável endógena considerada no modelo (Kaplan, 2000) (Vilares & Coelho, 2005: 248-250).

As equações de um modelo estrutural, com  $g$  número de variáveis endógenas e  $k$  número de variáveis exógenas, apresentam a seguinte forma condensada:

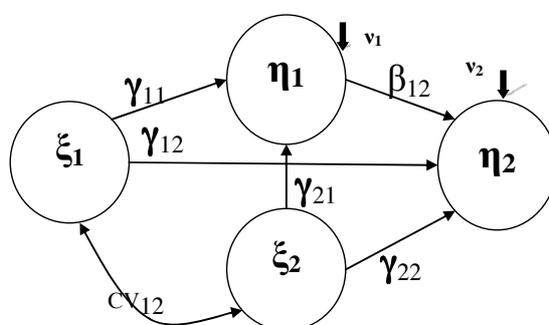
$$\eta = \beta\eta + \gamma\xi + v$$

Onde  $\eta$  é um vector ( $g \times 1$ ) das variáveis endógenas,  $\xi$  é um vector ( $k \times 1$ ) das variáveis exógenas,  $\beta$  é uma matriz ( $g \times g$ ) e  $\gamma$  é uma matriz ( $g \times k$ ) dos parâmetros designados coeficientes de impacto e  $v$  é o vector ( $g \times 1$ ) dos resíduos aleatórios.

Exibe-se a representação gráfica de um modelo estrutural com duas variáveis exógenas e duas variáveis endógenas. A vantagem desta representação gráfica SEM é imediata, permitindo identificar claramente, a direcção de causalidade, que é da esquerda para a direita, os impactos directos, das variáveis exógenas nas variáveis endógenas, os impactos directos de variáveis endógenas noutras variáveis

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras endógenas, os impactos indirectos entre variáveis, o que permite o calculo do impacto total. No caso, o impacto total de  $\xi_1$  em  $\eta_2$  é a soma do impacto directo medido por  $\gamma_{12}$ , somado com o impacto indirecto que resulta do impacto medido por  $\gamma_{11}$  (de  $\xi_1$  em de  $\xi_2$ ) e de  $\beta_{12}$  (impacto directo de  $\eta_1$  em  $\eta_2$ ), as covariâncias entre variáveis exógenas, a a contribuição do conjunto dos determinantes da respectiva variável endógena não considerados especificamente no modelo ( $v_1$  e  $v_2$ ) (o valor esperado de cada um dos erros deve ter média nula se o modelo estiver bem especificado) (Figura 16).

Figura 16 - Modelo estrutural com duas variáveis endógenas e duas variáveis exógenas



Donde resultam as seguintes formulas:

$$\eta_1 = \gamma_{11} \xi_1 + \gamma_{21} \xi_2 + v_1$$

$$\eta_2 = \beta_{12} \xi_1 + \gamma_{12} \xi_1 + \gamma_{22} \xi_2 + v_2$$

O modelo de medida associa cada variável latente a um conjunto de indicadores empíricos, as variáveis de medida, directamente observáveis e medidas. Cada uma das variáveis latentes é formada ou é reflectida pelas variáveis observáveis, o que é efectuado através da realização de análise factorial confirmatória, que determina a forma como as variáveis latentes são medidas a partir das variáveis observadas. Este (sub) modelo fornece ainda uma descrição das propriedades de medida (validade e fiabilidade) das variáveis observadas. O modelo de medida pode ter três especificações, modelos reflectivos, modelos formativos e modelos mistos,

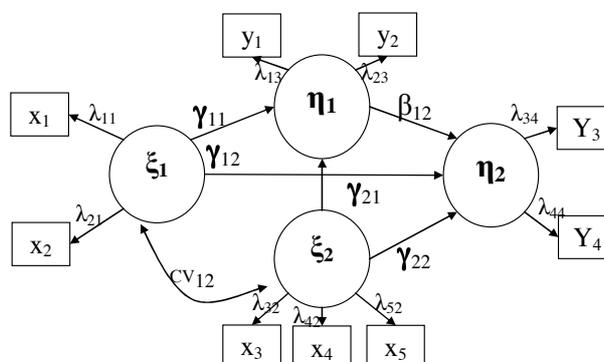
Um modelo reflectivo, com g número de variáveis endógenas e k número de variáveis exógenas, apresenta a seguinte forma matricial:

$$y_i = \lambda_{yi} \eta_i + \varepsilon_i, i = 1, 2, \dots, g$$

$$x_j = \lambda_{yj} \xi_j + \delta_j, j = 1, 2, \dots, k$$

Onde,  $\lambda_{yi}$  é o vector dos pesos de dos  $g_i$  indicadores das variáveis endógenas  $\eta_i$  e  $\varepsilon_i$  é o vector dos  $g_i$  resíduos destas equações,  $\xi_j$  é o vector dos pesos dos  $k_j$  indicadores associados às variáveis exógenas  $\xi_j$  e  $\delta_j$  é o vector dos resíduos destas equações. Exibe-se a representação gráfica global de um modelo estrutural com duas variáveis exógenas e duas variáveis endógenas, com quatro modelos reflectidos (Figura 17).

Figura 17 - Modelo reflectivo



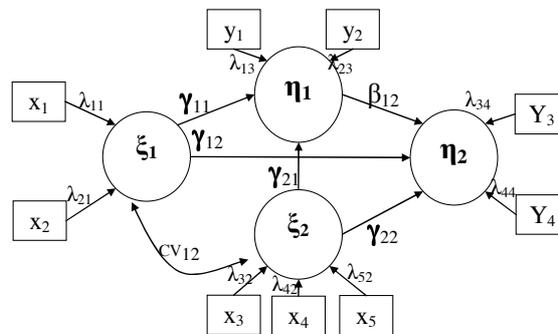
Um modelo formativo, com g número de variáveis endógenas e k número de variáveis exógenas, apresenta a seguinte forma matricial:

$$\eta_i = \sum_{i=1}^{g_i} \lambda_{\eta_i y_i} y_i + \delta_{\eta_i}, i = 1, 2, \dots, g$$

$$\xi_j = \sum_{j=1}^{k_j} \lambda_{\xi_j x_j} x_j + \delta_{\xi_j}, j = 1, 2, \dots, k$$

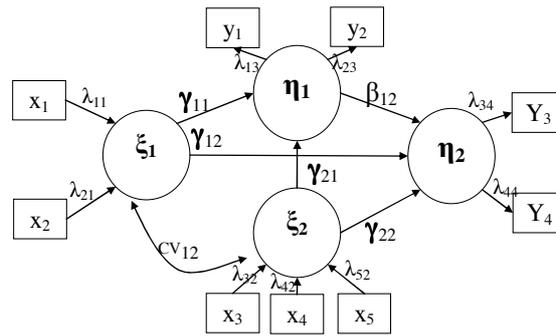
Em que cada variável endógena  $\eta_i$  é formada a partir de  $g_i$  variáveis de medida e cada variável exógena  $\xi_j$  formada a partir de  $k_j$  variáveis de medida, sendo  $g$  o número de variáveis endógenas,  $k$  o número de variáveis exógenas. Exibe-se a representação gráfica global de um modelo estrutural com duas variáveis exógenas e duas variáveis endógenas, com quatro modelos formativos (Figura 18)

Figura 18 - Modelo formativo



Os modelos mistos conjugam as duas situações anteriores. Na figura indicada os dois modelos formativos ilustram as relações existentes entre cada variável latente exógena com as respectivas variáveis indicadoras. Por seu lado, os dois modelos reflectivos ilustram as relações existentes entre cada uma das variáveis latentes endógenas com as respectivas variáveis indicadoras (Figura 19).

Figura 19 - Modelo misto



Um modelo está identificado se for teoricamente possível obter uma estimativa única para cada um dos parâmetros que devem ser calculados. Como acontece com a resolução de qualquer sistema de equações, é necessário que exista compatibilidade entre o número de parâmetros desconhecidos (aqueles que devem ser estimados pelo modelo) e o número de parâmetros conhecidos (que se relaciona com a quantidade de variáveis observáveis que o compõem). O resultado do sistema de equações tem de ser possível e determinado.

Os modelos de equações estruturais podem então ser representados, na sua forma geral, como um sistema de equações em que cada equação é representada por:

$$y_j = f(y_{pj}, e_j)$$

onde  $y_j$  é a variável dependente da equação,  $y_{pj}$  variáveis entre aquelas consideradas no modelo como "variáveis dependentes", com diferentes índices  $j$ , que influência  $y_j$  e  $j$  representa o residual aleatório associado com  $y_j$  (Pearl, 2000). O modelo é um modelo de equações estruturais, generalizado não linear e não paramétrico linear. O método utilizado para estimar foi o de máxima verossimilhança (MLE) usado com maior frequência.

$$FML = \log|\Sigma| - \log|S| + \text{tr}(S\Sigma^{-1}) - p$$

$W = \Sigma^{-1}$  e  $p$  = número de variáveis mensuráveis

Embora o objectivo principal do sistema de equações estruturais seja a análise de variáveis latentes e em particular a análise causal entre essas mesmas variáveis, o modelo pode ser utilizado para estimar a variância e covariância, teste de hipóteses, regressão linear simples e análise factorial (Jöreskog & Sörbom, 1996). Além disso, todos os aspectos de SEM devem ser dirigidos por teoria, que é crítica para o desenvolvimento e modificação do modelo, e isso está em conformidade com o processo de desenvolvimento do modelo de investigação proposto neste estudo.

Um conjunto significativo de indicadores de qualidade do modelo, estão disponíveis no modelo de equações estruturais. Podem ser classificados em três tipos: 1) medidas de ajuste absoluto: (Qui-quadrado ( $X^2$ ), índice de qualidade de ajustamento (GFI), raiz quadrada média do erro de aproximação (RMSEA); 2) medidas de ajuste incremental: índice Tucker-Lewis (TLI), índice normalizado de ajuste (NFI), índice relativo de ajuste (RFI), índice incremental de ajuste (IFI), índice comparativo de ajuste (CFI); 3) medidas de ajuste parcimonioso: índice parcimonioso normalizado de ajuste (PNFI), critério de informação Akaike (AIC).

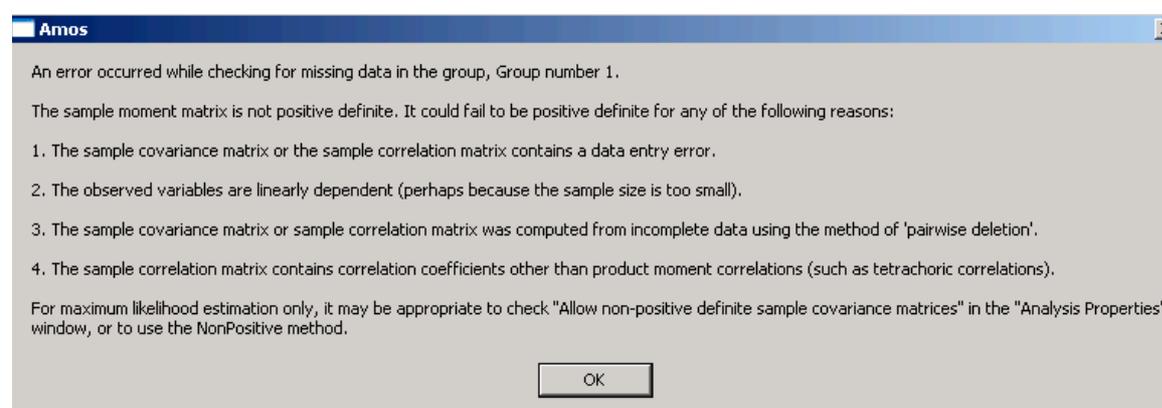
Relativamente aos critérios da qualidade do ajustamento, teve-se por base os seguintes autores, Jöreskog & Sörbom (1993), Jöreskog & Sörbom (1989), Browne & Cudeck (1993, pp. 137-138), MacCallum, Browne & Sugawara (1996), Bentler & Moorjaart (1989: 315), Williams & Holhan (1994), Chou & Bentler (1993: 97), Hoyle & Smith (1994), Gerbing & Anderson (1984), (Marsh, et al. (2004), McDonald & Marsh (1990), Hu & Bentlers (1998; 1999), Bentler (1998:450) e Marsh et al. (2004: 340).

Para a utilização da técnica é necessário que a amostra tenha dimensão mínima, o que neste caso, face aos dados da amostra, é relevante face ao número de variáveis que constituem cada grupo.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras

Por último, devido ao facto das variáveis da dimensão tipos de produtos serem do tipo dicotómica, não foi possível utilizá-las na saturação no modelo de equações estruturais, dado que as mesmas inibiam o modelo de prosseguir a análise apesar as inúmeras tentativas para a sua inclusão, com recurso inclusive aos métodos de discrepância menos exigentes na estimação de modelos em comparação com o de máxima verosimilhança disponíveis no amos (*generalized least squares, unweighted least squares, scale-free least squares, asymptotically distribution-free*), como a seguir se comprova (Figura 20).

Figura 20 - Erro do amos na saturação do modelo com o constructo tipo de produtos



Na análise dos resultados utilizaram-se siglas, correspondendo a cada uma das variáveis, que compreendem as respectivas dimensões-chave (Quadro 11).

## Quadro 11 - Siglas correspondentes às variáveis do modelo

Constructo ou Variável Latente	Variável do Modelo	Variável do Questionário	Acrónimo / Designação
Tipos de produtos	Seguros de vida	Ramo Vida	Vida
	Seguros não vida	Ramo Não Vida	Não vida
Motivações dos clientes	Necessidades	Necessidade cumprir obrigações legais	Necessidades
		Necessidade prevenção e segurança	
	Conveniência	Balcões próprios da companhia	Conveniência
		Bancos	
		Correios	
		Mediadores	
		Internet	
		Telefone	
	Confiança	Outros	Confiança
		Número de anos na seguradora	
Número de produtos detidos			
	Número de reclamações		
Factores de impacto nas seguradoras (internos e externos)	Sinistralidade	Sinistralidade	Sinistralidade
	Concentração de mercado	Concentração de mercado	Concentração
	Preço	Preço	Preço
	Legislação	Legislação	Legislação
	Custos	Custos	Custos
	Estrutura organizacional	Estrutura organizacional	Estrutura
	Sistemas de informação	Sistemas de informação	SI
	Imagem corporativa	Imagem corporativa	Imagem
Factores estratégicos das seguradoras	Canais utilizados	Número de canais	Canais
	Recursos financeiros	Recursos financeiros	R. Financeiros
	Recursos humanos	Recursos humanos	R. Humanos
	Risco de subscrição de produtos	Utilização de manuais fixos	Risco
		Número de excepções às regras	
		Monitorização subscrição vs. sinistros	
		Auditorias ao processo subscrição	
		Utilização pool resseguradoras	
		Definição de rating mínimo de resseguradoras	
	Monitorização rating resseguradoras		
Dispersão geográfica resseguradoras			
Inovação de produtos e serviços	Venda cruzada	Inovação	
	Número de produtos adquiridos		
Estruturas de distribuição	Múltiplos canais	Número de canais e descrição de canais (balcões próprios da companhia, bancos, correios, mediadores, internet, telefone e outros)	Est. Canais
	Mono canal		
	Integração de canais		Integração de canais
Desempenho	Rendibilidade das vendas	Rendibilidade das vendas	ROS
	Rendibilidade dos capitais próprios	Rendibilidade dos capitais próprios	ROE
	Crescimento das vendas	Crescimento das vendas	% Vend
	Produtividade	Produtividade	Prod

#### **4.6. Caracterização da amostra**

As seguradoras que constituem a amostra são na sua maioria do ramo não vida, repartindo-se em, 60,3% ramo não vida, 22,6% do ramo vida e 17,1% de seguradoras que exploram os dois ramos simultaneamente.

Relativamente ao ano de constituição, as seguradoras com maior representatividade têm mais de 30 anos, tendo-se criado dois escalões, de 31 a 50 anos e a partir dos 51 anos.

Quanto ao tipo de sociedade, a esmagadora maioria das seguradoras são sociedades anónimas, no total 82,5%, sendo que as restantes mais representativas são mutualistas, com 13,1%, verificando-se que as outras empresas operam como sucursais em livre prestação de serviços.

A livre prestação de serviços (LPS) no sector dos seguros traduz a possibilidade de uma seguradora com estabelecimento (sede social, agência, sucursal ou escritório permanente) num estado-membro da comunidade, cobrir, a partir desse estabelecimento, riscos nos mercados de outros estados-membros (estado-membro de prestação de serviços).

Por último, relativamente à caracterização de canais de distribuição, 52% das seguradoras utilizam múltiplos canais de distribuição e 48% utilizam apenas um canal de distribuição para a colocação dos seus produtos.

Importa, portanto, caracterizar as principais grandezas referentes a cada uma das dimensões-chave. Para isso, começa-se por analisar a amostra global. Em cada um desses passos, apresenta-se a evolução do período em análise, de cada uma das variáveis que constituem, os factores estratégicos das seguradoras, o tipo de produtos, a motivação dos clientes, os factores de impacto nas seguradoras (internos e externos), as estruturas de distribuição e o desempenho.

#### 4.6.1. Amostra Global

A amostra global é constituída por informação recolhida, através de questionário, de 252 empresas seguradoras portuguesas e espanholas, que respeitam os requisitos técnicos definidos (Anexo 4).

Em maior detalhe, verificamos a amostra por países, Espanha e Portugal e por ramo, vida e não vida (Quadro 12 e 13).

Quadro 12 - Amostra das seguradoras ibéricas

	Frequência	Percentagem
Espanha	199	79,0
Portugal	53	21,0
Total	252	100,0

Quadro 13 - Amostra das seguradoras por ramo

	Frequência	Percentagem
Vida	57	22,6
Não vida	152	60,3
Ambos	43	17,1
Total	252	100,0

Na amostra a idade das organizações apresenta um valor médio de 37,9 anos, com uma dispersão de valores de 70%. Os valores mínimo e máximo são, respectivamente, 3 e 136 anos (Quadro 14).

Quadro 14 - Amostra de seguradoras por idade

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Idade	252	37,9	26,4	70%	3	136

Pode observar-se que a distribuição das idades das organizações se verifica principalmente, até aos 50 anos, sendo os valores superiores a 105 anos considerados como casos extremos (*outliers*).

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras

A classe mais representada é a de mais de 50 anos, com 28%, seguida de 11 a 20 anos, com 25% e de 31 a 50 anos, com 23%. A classe com idades até 10 anos representa 14% e a classe com idades de 21 a 30 anos representam 10%.

Na amostra, a dimensão das organizações apresenta um valor médio de 249.432,9 milhares de euros, com uma dispersão de valores de 193%. Os valores mínimo e máximo são, respectivamente 63,6 milhares de euros e 3.027.409,1 milhares de euros (Quadro 15).

Quadro 15 - Dimensão das seguradoras

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Dimensão (milhares de euros)	252	249 432,9	480 668,1	193%	63,6	3 027 409,1

Pode observar-se que a distribuição da dimensão das organizações se verifica principalmente, até aos 200 milhões de euros, sendo os valores superiores a 400 milhões de euros considerados como casos extremos (*outliers*).

O tipo de sociedade predominante é anónima, com cerca de 83%, apresentando as mútuas 13% e outras 4,4% (Quadro 16).

Quadro 16 - Amostra de seguradoras por tipo de sociedade

	Frequência	Percentagem
Anónima	208	82,5
Mútua	33	13,1
Outra	11	4,4
Total	252	100,0

O número de accionistas predominante é até 5, com 95%, apresentando até 10 o valor de 4% e mais de 20 apenas 1% (Quadro 17).

Quadro 17 - Amostra das seguradoras pelo número dos accionistas

	Frequência	Percentagem
Até 5	239	94,8
Até 10	10	4,0
> 20	3	1,2
Total	252	100,0

Nos dados recolhidos, em aproximadamente 80% da amostra, o capital das seguradoras é detido apenas por um único accionista, em 13% o accionista principal detém 50% do capital, observando-se ainda outros valores residuais (Quadro 18).

Quadro 18 - Amostra de seguradoras pelos detentores de capital

	Frequência	Percentagem
30%	2	,8
50%	33	13,1
51%	6	2,4
54%	1	,4
55%	1	,4
65%	1	,4
66%	2	,8
71%	2	,8
75%	1	,4
90%	2	,8
100%	201	79,8
Total	252	100,0

A classe mais de 75% representa 80% dos resultados, de 51% a 75% representa 14% e até 50% o valor é de 6%, corroborando os valores indicados.

Em cerca de 71% o cargo do respondente é outro, em 23% é o director, as respostas do gerente e administrador-delegado são dadas por 3% cada, surgindo ainda as respostas do administrador-delegado (3%) e presidente, com apenas um caso (Quadro 19).

Quadro 19 - Função de quem respondeu na seguradora

	Frequência	Percentagem
Presidente	1	,4
Administrador Delegado	7	2,8
Gerente	7	2,8
Director	59	23,4
Outro	178	70,6
Total	252	100,0

#### 4.6.1.1. Factores estratégicos das seguradoras

Note-se que todos os factores apresentam um valor médio acima do ponto intermédio da escala. Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, podendo observar-se a importância, em média, de cada factor estratégico, sendo os mais importantes os canais, recursos financeiros e humanos e os menos importantes o número de excepções à regra e dispersão geográfica de resseguradoras, representado a variável risco de subscrição de produtos (Quadro 20).

Quadro 20 - Estatísticas do factores estratégicos

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Canais utilizados	252	3,76	0,96	25%
Recursos Financeiros	252	3,60	0,65	18%
Recursos Humanos	252	3,64	0,64	18%

<b>Risco de Subscrição de Produtos</b>	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Utilização Manuais Subscrição Fixos	252	3,17	1,11	35%
Número de Excepções às regras	252	3,06	1,15	37%
Monitorização Subscrição vs. Sinistros	252	3,28	1,18	36%
Auditorias ao processo subscrição	252	3,19	1,14	36%

<b>Risco de Subscrição de Produtos</b>	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Utilização "pool" resseguradoras	252	3,21	1,13	35%
Definição de "rating" mínimo das resseguradoras	252	3,34	1,20	36%
Monitorização "rating" resseguradoras	252	3,31	1,19	36%
Dispersão geográfica resseguradoras	252	3,12	1,16	37%

<b>Inovação de Produtos e Serviços</b>	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Venda Cruzada	252	3,31	1,29	39%
Número de Produtos Adquiridos	252	3,21	1,23	38%

##### 4.6.1.1.1. Tipo de produtos

Na amostra, o tipo de produtos vida apresentam um valor médio de 30%, com uma dispersão de valores de 145%, o tipo de produtos não vida apresentam um valor médio de 70%, com uma dispersão de valores de 62%. Os valores mínimo e máximo são, respectivamente, 0% e 100% para cada tipo de produto (Quadro 21).

**Quadro 21 - Estatística de tipo de produtos**

Valores em %	N	Média	Desvio Padrão	Coef.		
				Variação	Mínimo	Máximo
TIPO PRODUTOS: Vida	252	30,0	43,4	145%	0,0	100,0
TIPO PRODUTOS: Não vida	252	70,0	43,4	62%	0,0	100,0

Pode observar-se que para cada tipo de produtos, os valores mais frequentes são os valores extremos. As variáveis tipo de produtos foram recodificadas numa variável dicotómica (0,1).

Na amostra, a situação predominante é maioritariamente não vida, com 72%, sendo a situação maioritariamente vida representada em 28% (Quadro 22).

**Quadro 22 - Classificação variáveis tipo de produtos**

	Frequência	Percentagem
Maioritariamente NÃO VIDA	181	71,8
Maioritariamente VIDA	71	28,2
Total	252	100,0

**4.6.1.1.2. Motivações dos clientes**

Na amostra, as motivações dos clientes apresentam uma dispersão dos valores entre 15% na variável confiança (a mais baixa) e 45% na variável conveniência (a mais elevada) (Quadro 23).

**Quadro 23 - Estatística das motivações dos clientes**

<b>Necessidades</b>	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
cumprir obrigações legais	252	2,90	1,15	40%
prevenção e segurança	252	3,29	0,59	18%

<b>Conveniência</b>	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Balcões próprios da Companhia	252	2,71	0,80	30%
Bancos	252	3,03	1,37	45%
Correios	252	2,27	0,63	28%
Mediadores	252	4,37	0,91	21%
Internet	252	3,34	0,71	21%
Telefone	252	2,75	0,95	35%
Outros	252	2,67	0,63	24%
prevenção e segurança	252	2,71	0,80	30%

<b>Confiança</b>	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Número de Anos na Seguradora	252	3,71	0,54	15%
Número de Produtos Detidos	252	3,59	0,88	24%
Número de Reclamações	252	2,75	1,02	37%

#### 4.6.1.1.3. Factores de impacto nas seguradoras: internos e externos

Note-se que todos os factores apresentam um valor médio acima do ponto intermédio da escala. Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, podendo observar-se a importância, em média, de cada factor de impacto, sendo os mais importantes o preço e a legislação e os menos importantes a estrutura, custos, concentração, imagem e sinistralidade (Quadro 24).

Quadro 24 - Estatísticas dos factores de impacto (interno e externos)

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Concentração	252	3,59	0,63	18%
Sinistralidade	252	3,66	0,95	26%
Preço	252	4,26	0,52	12%
Legislação	252	4,27	0,53	12%
Custos	252	3,57	0,59	17%
Estrutura	252	3,46	0,59	17%
Sistemas de Informação	252	3,90	0,98	25%
Imagem	252	3,61	0,90	25%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- muito pouco; 2- pouco; 3- médio; 4- muito; 5- elevado.

#### 4.6.1.2. Estruturas de distribuição

Na amostra, 48% das organizações têm um canal, 29% dois canais, 13% três canais, 6% quatro canais e 4% cinco ou mais canais (Quadro 25).

Quadro 25 - Estrutura dos canais de distribuição

	Frequência	Percentagem
Mono	123	48,8
Multi	129	51,2
Total	252	100,0

Na amostra, as organizações dividem-se quase equitativamente entre as estruturas de distribuição de mono e multicanal, com ligeira predominância desta última, com 51%.

Note-se que apenas dois factores apresentam um valor médio acima do ponto intermédio da escala. Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, podendo observar-se a importância, em média, de cada estrutura de distribuição, sendo os mais importantes os mediadores e a integração de canais e os menos importantes os balcões próprios, seguidos de outros e correios.

#### **4.6.1.3. Desempenho**

Apresentam-se os valores das estatísticas relevantes para cada variável. Na amostra, pode-se observar que os valores médios do aumentaram para o ROS, prémios, resultados líquidos (R.L.), capitais próprios (CP) e trabalhadores (Tra.) de 2005 para 2007, e diminuiu o crescimento das vendas (% Vendas), a produtividade e o ROE mas apenas em 2007 (Quadro 26).

## Quadro 26 - Estatísticas do desempenho

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
ROS 2007	252	9,8%	22,0%	225%	-81,3%	288,2%
ROS 2006	252	8,5%	12,3%	144%	-47,8%	69,7%
ROS 2005	252	6,8%	12,0%	175%	-111,8%	60,7%
ROE 2007	252	15,0%	18,5%	124%	-143,4%	95,7%
ROE 2006	252	15,9%	17,3%	108%	-119,6%	93,3%
ROE 2005	252	15,8%	14,3%	91%	-14,6%	87,3%
% VENDAS 2007	252	2,2%	28,7%	1297%	-83,0%	146,5%
% VENDAS 2006	252	14,5%	45,8%	316%	-61,1%	347,3%
% VENDAS 2005	252	49,9%	533,1%	1069%	-78,6%	8445,3%
PRODUTIVIDADE 2007	252	3 302	9 999	303%	5,1	100 730,2
PRODUTIVIDADE 2006	252	3 726	12 579	338%	9,4	113 508,1
PRODUTIVIDADE 2005	252	4 506	21 571	479%	10,2	246 644,7
Prémios 2007	252	249 433	480 668	193%	64,0	3 027 409,0
Prémios 2006	252	247 128	455 977	185%	74,0	2 528 871,0
Prémios 2005	252	231 226	431 758	187%	74,0	2 311 332,0
R.L. 2007	252	18 366	44 519	242%	-18 247	426 044
R.L. 2006	252	17 484	48 884	280%	-7 343	582 069
R.L. 2005	252	14 426	41 741	289%	-2 268	473 821
CP 2007	252	98 291	235 781	240%	-6 608	3 004 988
CP 2006	252	94 787	236 850	250%	-5 474	2 578 861
CP 2005	252	81 601	197 814	242%	-3 963	1 996 792
Tra. 2007	252	231,8	502,2	217%	1	5060
Tra. 2006	252	225,7	493,8	219%	1	5112
Tra. 2005	252	221,7	487,8	220%	1	4991

## **ANÁLISE E RESULTADOS**

## **CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1. Introdução**

Neste ponto apresenta-se a análise dos resultados que parecem confirmar as relações entre variáveis que constituem as dimensões-chave. Em primeiro lugar, a relação entre os factores estratégicos, as estruturas de distribuição e o desempenho; em segundo lugar, a relação entre as estruturas de distribuição e o desempenho; em terceiro lugar, as relações do tipo de produtos, motivações de clientes e factores de impacto nas seguradoras (internos e externos) com os factores estratégicos das seguradoras.

Referente a cada relação começou-se por analisar a amostra global, ao que se seguiu a análise de cada uma das relações entre as dimensões-chave. No caso da relação entre tipos de produtos e factores estratégicos, suprimiu-se o primeiro constructo, de forma a permitir efectuar a saturação no modelo de equações estruturais conforme se referiu anteriormente.

No final da análise, apresenta-se um quadro resumo da estimação das hipóteses para o modelo de investigação.

### **5.2. Análise dos resultados da amostra global**

Conforme se referiu no ponto 4.4., efectuou-se o teste de normalidade às dimensões-chave do modelo de investigação, que a seguir se apresenta (Quadro 27).

O pressuposto da normalidade não se verificou para nenhum dos constructos, pois os valores de prova são inferiores a 5%, pelo que se rejeita a hipótese nula. Apesar da amostra apresentar grande dimensão, foram então sempre utilizados nas análises testes não paramétricos e o coeficiente de correlação de Spearman, para garantir uma maior fiabilidade e validade dos resultados.

**Quadro 27 - Teste de normalidade às dimensões-chave do modelo de investigação**

	K-S (a)		Valor de prova
	Estatística	gl	
Motivações Internas dos clientes	,281	252	,000
Motivações Internas dos clientes - Conveniência	,304	252	,000
Motivações Internas dos clientes - Confiança	,416	252	,000
Motivações Externas dos clientes	,256	252	,000
Motivações Externas dos clientes - Necessidade	,303	252	,000
Motivações Externas dos clientes - Conveniência	,288	252	,000
Motivações Externas dos clientes - Confiança	,369	252	,000
Factores de Impacto	,292	252	,000
Factores Estratégicos	,262	252	,000
Canais	,361	252	,000
Recursos Financeiros	,311	252	,000
Recursos Humanos	,290	252	,000
Risco de subscrição	,258	252	,000
Inovação	,294	252	,000
Estruturas de Distribuição Internas	,195	252	,000
Estruturas de Distribuição Externas	,142	252	,000
Integração de canais	,260	252	,000

(a) correcção de significância de Lilliefors

A seguir efectuou-se a mesma análise mas para as variáveis obtidas directamente do questionário (Anexo 5). O pressuposto da normalidade não se verificou para nenhuma das variáveis, pois os valores de prova são inferiores a 5%, pelo que se rejeita a hipótese nula. Apesar da amostra apresentar grande dimensão, foram sempre utilizados nas análises testes não paramétricos e o coeficiente de correlação de Spearman, para garantir uma maior fiabilidade e validade dos resultados.

### **5.2.1. Relação dos factores estratégicos com as estruturas de distribuição**

Começou-se por verificar o pressuposto da normalidade, e dado que o mesmo não se verificou para todas as variáveis, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman (Quadro 28).

**Quadro 28 - Relação dos factores estratégicos com as estruturas de distribuição, coeficiente de correlação de Spearman para as dimensões-chave**

		Estruturas de Distribuição Internas	Estruturas de Distribuição Externas	Integração de canais
Factores Estratégicos	Coef. Correlação	-,472(**)	,530(**)	,937(**)
	Valor de prova	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	252	252	252
Canais	Coef. Correlação	-,465(**)	,473(**)	,715(**)
	Valor de prova	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	252	252	252
Recursos Financeiros	Coef. Correlação	-,237(**)	,246(**)	,802(**)
	Valor de prova	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	252	252	252
Recursos Humanos	Coef. Correlação	-,333(**)	,324(**)	,857(**)
	Valor de prova	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	252	252	252
Risco de subscrição	Coef. Correlação	-,417(**)	,527(**)	,921(**)
	Valor de prova	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	252	252	252
Inovação	Coef. Correlação	-,502(**)	,474(**)	,897(**)
	Valor de prova	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	252	252	252

\*\* Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

\* Correlação normal, para um nível de significância de 0.05.

Os resultados revelaram uma relação negativa estatisticamente significativa entre todas as variáveis dos factores estratégicos e as estruturas de distribuição internas, nomeadamente, balcões da companhia e mediadores (Est. Canais). Tratando-se de relações negativas, significa que quem apresenta maiores valores nas escalas de medida de todas as variáveis dos factores estratégicos apresenta valores mais reduzidos nas estruturas de distribuição internas.

Contudo, verifica-se uma relação positiva estatisticamente significativa entre todas as variáveis dos factores estratégicos e as estruturas de distribuição externas, bancos, correios, internet, telefone e outros (Est. Canais) e integração de canais (Integração), que são relações positivas, significa que quem apresenta maiores valores nas escalas de medida de todas as variáveis dos factores estratégicos apresenta valores mais elevados nas variáveis que medem as estruturas de distribuição externas e integração de canais (Integração).

Concluimos assim que as seguradoras que valorizam mais todas as variáveis dos factores estratégicos valorizam mais as das estruturas de distribuição externas e de integração de canais (Integração) e menos as das estruturas de distribuição internas.

Para a maioria das variáveis que constituem as dimensões-chave, verifica-se a mesma relação existente, embora com algumas excepções, com especial incidência nas estruturas de distribuição: correios, outros, mediadores e internet (Est. Canais).

Estudando a relação dos factores estratégicos com os canais de distribuição utilizando o teste não paramétrico de Mann-Whitney, o valor de prova é inferior a 5% para o constructo factores estratégicos e variáveis, rejeita-se  $H_0$  e aceita-se  $H_1$ , ou seja, considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre as duas estruturas de distribuição e a integração de canais (Quadro 29).

Quadro 29 - Teste de Mann-Whitney - factores estratégicos e estruturas de distribuição

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Valor de prova
Factores Estratégicos	4489,5	12115,5	-6,166	<b>0,000</b>
Canais	6805,5	14431,5	-2,206	<b>0,027</b>
Recursos Financeiros	4888	12514	-5,856	<b>0,000</b>
Recursos Humanos	4169,5	11795,5	-7,235	<b>0,000</b>
Risco de subscrição	4486,5	12112,5	-6,216	<b>0,000</b>
Inovação	4750	12376	-5,830	<b>0,000</b>

Os factores estratégicos e respectivas dimensões são mais importantes para as organizações com distribuição multicanal (Est. Canais), sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas (Quadro 30).

## Quadro 30 - Relação dos factores estratégicos com as estruturas de distribuição,

coeficiente de correlação de Spearman para as variáveis do questionário

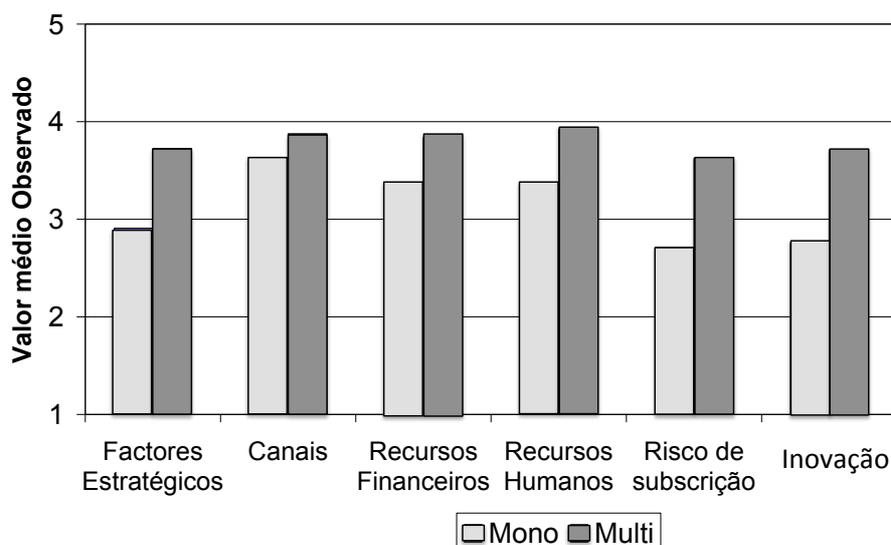
		importância dos canais - Balcões próprios	importância dos canais - Bancos	importância dos canais - Correios	importância dos canais - Mediadores	importância dos canais - Internet	importância dos canais - Telefone	importância dos canais - Outros	integração de canais
Canais	Coef. Corr.	-,374(**)	,399(**)	,055	-,354(**)	,527(**)	,463(**)	,000	,715(**)
	p	,000	,000	,384	,000	,000	,000	,995	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Recursos Financeiros	Coef. Corr.	-,241(**)	,533(**)	-,313(**)	-,051	,122	,220(**)	,037	,802(**)
	p	,000	,000	,000	,418	,052	,000	,560	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Recursos Humanos	Coef. Corr.	-,353(**)	,581(**)	-,317(**)	-,080	,070	,273(**)	,175(**)	,857(**)
	p	,000	,000	,000	,206	,266	,000	,005	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Utilização Manuais Subscrição Fixos	Coef. Corr.	-,372(**)	,610(**)	-,114	-,270(**)	,321(**)	,429(**)	,151(*)	,929(**)
	p	,000	,000	,071	,000	,000	,000	,016	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Número de Excepções às regras	Coef. Corr.	-,319(**)	,499(**)	,029	-,184(**)	,440(**)	,508(**)	,135(*)	,841(**)
	p	,000	,000	,647	,003	,000	,000	,032	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Monitorização Subscrição vs. Sinistros	Coef. Corr.	-,371(**)	,638(**)	-,210(**)	-,176(**)	,220(**)	,314(**)	,085	,918(**)
	p	,000	,000	,001	,005	,000	,000	,177	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Auditorias ao processo subscrição	Coef. Corr.	-,343(**)	,586(**)	-,087	-,200(**)	,332(**)	,457(**)	,156(*)	,891(**)
	p	,000	,000	,166	,001	,000	,000	,013	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Utilização "pool" resseguradoras	Coef. Corr.	-,362(**)	,605(**)	-,147(*)	-,238(**)	,289(**)	,446(**)	,141(*)	,904(**)
	p	,000	,000	,019	,000	,000	,000	,025	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Definição de "rating" mínimo das resseguradoras	Coef. Corr.	-,424(**)	,603(**)	-,287(**)	-,181(**)	,164(**)	,291(**)	,125(*)	,942(**)
	p	,000	,000	,000	,004	,009	,000	,048	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Monitorização "rating" resseguradoras	Coef. Corr.	-,421(**)	,585(**)	-,246(**)	-,169(**)	,180(**)	,344(**)	,153(*)	,941(**)
	p	,000	,000	,000	,007	,004	,000	,015	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Dispersão geográfica resseguradoras	Coef. Corr.	-,423(**)	,495(**)	-,011	-,203(**)	,348(**)	,498(**)	,165(**)	,892(**)
	p	,000	,000	,856	,001	,000	,000	,009	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Venda Cruzada	Coef. Corr.	-,454(**)	,686(**)	-,156(*)	-,189(**)	,326(**)	,382(**)	-,020	,879(**)
	p	,000	,000	,013	,003	,000	,000	,757	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Número de Produtos Adquiridos	Coef. Corr.	-,490(**)	,655(**)	-,102	-,296(**)	,393(**)	,443(**)	-,014	,900(**)
	p	,000	,000	,108	,000	,000	,000	,828	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252

\*\* Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

\* Correlação normal, para um nível de significância de 0.05.

Ilustram-se as diferenças significativas, através dos seus valores médios das observações (Figura 21)

Figura 21 - Valores médios das observações dos factores estratégicos com as estruturas de distribuição



A partir de agora, por apresentarem a mesma metodologia, apresentam-se em anexo os resultados comentados.

### 5.2.2. Relação dos factores estratégicos com o desempenho

Começou por verificar-se o pressuposto da normalidade, e dado que o mesmo não se verificou para todas as variáveis, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman (Anexo 6). No referido anexo, pode-se analisar o valor do coeficiente de correlação e o valor da significância ou o valor de prova do teste.

Verifica-se uma relação positiva estatisticamente significativa entre todas as variáveis dos factores estratégicos e a rentabilidade dos capitais próprios (ROE, média 2005-2007), produtividade (Prod, média 2005-2007) e crescimento das vendas (% Vend, média 2005-2007) que são relações positivas, significa que quem apresenta maiores valores nas escalas de medida apresenta valores mais elevados nas variáveis que medem o desempenho.

Verifica-se uma relação negativa estatisticamente significativa entre todas as variáveis dos factores estratégicos, excepto os canais utilizados (Canais) e rentabilidade das vendas (ROS, média 2005-2007) que são relações negativas, significa que quem apresenta maiores valores nas escalas de medida apresenta valores mais reduzidos nas variáveis que medem o desempenho.

Conclui-se assim que, as seguradoras que mais valorizam todas as variáveis dos factores estratégicos, apresentam valores superiores de desempenho, medido pela rentabilidade dos capitais próprios (ROE, média 2005-2007), produtividade (Prod, média 2005-2007) e crescimento das vendas (% Vend, média 2005-2007). Os que valorizam mais todas as variáveis dos factores estratégicos, excepto os canais utilizados (Canais), apresentam valores inferiores de desempenho, medido pela rentabilidade das vendas (ROS, média 2005-2007).

Verifica-se uma relação positiva estatisticamente significativa entre todas as variáveis dos factores estratégicos: rentabilidade dos capitais próprios (ROE, média 2005-2007), produtividade (Prod, média 2005-2007) e crescimento das vendas (% Vend, média 2005-2007). Quase todas as variáveis deste constructo têm relações positivas, excepto os canais utilizados (Canais) e o risco de subscrição de produtos (Risco). Isto significa que quem apresenta maiores valores nas variáveis do constructo apresenta valores mais elevados nas variáveis que medem o desempenho (Anexo 7).

Verifica-se uma relação negativa estatisticamente significativa entre todas as variáveis dos factores estratégicos em relação à rentabilidade das vendas (ROS, média 2005-2007). Exceptuam-se os canais utilizados (Canais) e número de excepções às regras (Risco). Isto significa que quem apresenta maiores valores nas variáveis do constructo apresenta valores mais reduzidos nas variáveis que medem o desempenho.

Conclui-se assim que, as seguradoras que mais valorizam as variáveis dos factores estratégicos, apresentam valores superiores de desempenho, medido pela rentabilidade dos capitais próprios (ROE, média 2005-2007) produtividade (Prod, média 2005-2007) e crescimento das vendas (% Vend, média 2005-2007). Os que

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras valorizam mais as variáveis dos factores estratégicos, excepto os canais utilizados (Canais) e número de excepções às regras (Risco), apresentam valores inferiores de desempenho, medido pela rendibilidade das vendas (ROS, média 2005-2007). Quase todos os factores estratégicos afectam significativamente a performance das seguradoras.

Estudando a relação dos factores estratégicos com o desempenho utilizando o teste não paramétrico de Mann-Whitney, o valor de prova é inferior a 5% para o constructo factores estratégicos e variáveis, rejeita-se  $H_0$  e aceita-se  $H_1$ , ou seja, considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os indicadores de desempenho (Quadro 31).

Quadro 31 - Teste de Mann-Whitney - factores estratégicos e desempenho

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Valor de prova
Factores Estratégicos	3993	23893	-2,812	<b>0,005</b>
Canais	4228	5659	-2,507	<b>0,012</b>
Recursos Financeiros	2349,5	22249,5	-6,896	<b>0,000</b>
Recursos Humanos	1333	21233	-9,290	<b>0,000</b>
Risco de subscrição	3942,5	23842,5	-2,944	<b>0,003</b>
Inovação	3632	23532	-3,687	<b>0,000</b>

### 5.2.3. Relação das Estruturas de Distribuição com o Desempenho

Começou-se por verificar o pressuposto da normalidade, e dado que o mesmo não se verificou para todas as variáveis, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman (Anexo 8). No referido anexo, pode-se analisar o valor do coeficiente de correlação e o valor da significância ou o valor de prova do teste.

Verifica-se uma relação positiva estatisticamente significativa entre as estruturas de distribuição externas e a integração de canais (Integração) com a rendibilidade dos capitais próprios (ROE, média 2005-2007), com a produtividade (Prod, média 2005-2007), e a integração de canais (Integração) com o crescimento das vendas (% Vend, média 2005-2007). Significando que quem apresenta maiores valores nas escalas de medida apresenta valores mais elevados nas variáveis que medem o desempenho.

Verifica-se uma relação negativa estatisticamente significativa entre as estruturas de distribuição internas e rendibilidade dos capitais próprios (ROE, média 2005-2007), produtividade (Prod, média 2005-2007), crescimento das vendas (% Vend, média 2005-2007), entre a integração de canais (Integração) e a rendibilidade das vendas (ROS, média 2005-2007) que são relações negativas, significa que quem apresenta maiores valores nas escalas de medida apresenta valores mais reduzidos nas variáveis que medem o desempenho.

Assim, as seguradoras que mais valorizam as estruturas de distribuição externas e a integração de canais (Integração) apresentam valores superiores de desempenho, medido pela rendibilidade dos capitais próprios (ROE, média 2005-2007) e produtividade (Prod, média 2005-2007). Os que valorizam mais a integração de canais apresentam valores superiores de desempenho, medido pelo crescimento das vendas (% Vend, média 2005-2007). Os que valorizam mais as estruturas de distribuição internas, apresentam valores inferiores de desempenho, medido pela rendibilidade dos capitais próprios (ROE, média 2005-2007), produtividade (Prod, média 2005-2007) e crescimento das vendas (% Vend, média 2005-2007). Os que valorizam mais a integração de canais (Integração), apresentam valores inferiores de desempenho, medido pela rendibilidade das vendas (ROS, média 2005-2007).

Verifica-se uma relação positiva estatisticamente significativa entre as variáveis bancos (Est. Canais) e integração de canais (Integração) e rendibilidade dos capitais próprios (ROE, média 2005-2007), produtividade (Prod, média 2005-2007) e crescimento das vendas (% Vend, média 2005-2007). As variáveis internet (Est. Canais) e telefone (Est. Canais) e produtividade (Prod, média 2005-2007) que são relações positivas, significa que quem apresenta maiores valores nas variáveis do constructo apresenta valores mais elevados nas variáveis que medem o desempenho (Anexo 9).

Verifica-se uma relação negativa estatisticamente significativa entre as variáveis balcões próprios da companhia (Est. Canais) e mediadores (Est. Canais) e rendibilidade dos capitais próprios (ROE, média 2005-2007) e produtividade (Prod, média 2005-2007). As variáveis balcões próprios da companhia (Est. Canais) e

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
crescimento das vendas (% Vend, média 2005-2007). As variáveis banco (Est. Canais), integração de canais (Integração) e rentabilidade das vendas (ROS, média 2005-2007) que são relações negativas, significa que quem apresenta maiores valores nas variáveis do constructo apresenta valores mais reduzidos nas variáveis que medem o desempenho.

Assim, as seguradoras que mais valorizam o canal de distribuição bancos (Est. Canais) e a integração de canais (Integração) apresentam valores superiores de desempenho, medido pela rentabilidade dos capitais próprios (ROE, média 2005-2007) produtividade (Prod, média 2005-2007) e crescimento das vendas (% Vend, média 2005-2007). Os que valorizam mais a internet (Est. Canais) e telefone (Est. Canais) apresentam valores superiores de desempenho, medido pela produtividade (Prod, média 2005-2007). Os que valorizam mais os balcões próprios da companhia (Est. Canais) e mediadores (Est. Canais), apresentam valores inferiores de desempenho, medido pela rentabilidade dos capitais próprios (ROE, média 2005-2007) e produtividade (Prod, média 2005-2007). Os que valorizam mais os balcões próprios da companhia (Est. Canais), apresentam valores inferiores de desempenho, medido pelo crescimento das vendas (% Vend, média 2005-2007). Os que valorizam mais os bancos (Est. Canais) e integração de canais (Integração), apresentam valores inferiores de desempenho, medido pela rentabilidade das vendas (ROS, média 2005-2007).

Importa também verificar de que forma a existência de múltiplos canais (Est. Canais) afecta o desempenho. Para realizar o cruzamento entre as medidas de desempenho e esta variável, como o pressuposto da normalidade não se verifica, foi utilizado o teste não paramétrico de Mann-Whitney (Quadro 32).

**Quadro 32 - Teste de Mann-Whitney - estruturas de distribuição e desempenho**

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Valor de prova
ROS média (2005-2007)	6568	14953	-2,361	<b>0,018</b>
ROE média (2005-2007)	6300	13926	-2,824	<b>0,005</b>
PRODUTIVIDADE média (2005-2007)	5443	13069	-4,306	<b>0,000</b>
% VENDAS média (2005-2007)	7173	14799	-1,315	<b>0,189</b>

O valor de prova é inferior a 5% para todos os indicadores de desempenho, excepto o crescimento das vendas (% Vend, média 2005-2007) rejeita-se  $H_0$  e aceita-se  $H_1$ : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre as duas estruturas de distribuição e integração de canais.

Ilustram-se as diferenças, significativas e não significativas, através dos seus valores médios (Quadro 33).

**Quadro 33 - Valores médios - estruturas de distribuição e desempenho**

	Canais de Distribuição	N	Média	Desvio padrão
ROS média (2005-2007)	Mono	123	9,7%	11,1%
	Multi	129	7,2%	13,2%
ROE média (2005-2007)	Mono	123	13,1%	12,0%
	Multi	129	17,9%	15,2%
PRODUTIVIDADE média (2005-2007)	Mono	123	2387,8	12240,0
	Multi	129	5233,9	15694,3
% VENDAS média (2005-2007)	Mono	123	30,0%	257,9%
	Multi	129	14,7%	33,2%

O valor médio da rentabilidade das vendas (ROS, média 2005-2007) é superior para a distribuição mono-canal (Est. Canais), o valor médio da rentabilidade dos capitais próprios (ROE, média 2005-2007) e produtividade (Prod, média 2005-2007) é superior para a distribuição multicanal (Est. Canais), sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

Na amostra, o valor médio do crescimento das vendas (% Vend, média 2005-2007) é superior para a distribuição mono-canal (Est. Canais), no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Conclui-se assim, que a rentabilidade das vendas (ROS, média 2005-2007) é superior para a distribuição mono-canal (Est. Canais), a rentabilidade dos capitais próprios (ROE, média 2005-2007) e a produtividade (Prod, média 2005-2007) são superiores para a distribuição multicanal (Est. Canais). São várias as estruturas de distribuição que afectam significativamente a performance das seguradoras.

#### 5.2.4. Relação do tipo de produtos com os factores estratégicos

Foi utilizado o teste não paramétrico de Mann-Whitney (Quadro 34).

Quadro 34 - Teste Mann-Whitney - tipos de produtos com factores estratégicos

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Valor de prova
Factores Estratégicos	4132	20603	-4,562	<b>0,000</b>
Canais	4727,5	21198,5	-3,689	<b>0,000</b>
Recursos Financeiros	3998	20469	-5,186	<b>0,000</b>
Recursos Humanos	4273	20744	-4,597	<b>0,000</b>
Risco de subscrição	4235	20706	-4,389	<b>0,000</b>
Inovação	3946	20417	-5,046	<b>0,000</b>

O valor de prova é inferior a 5% para o constructo factores estratégicos e todas as suas variáveis, rejeita-se  $H_0$  e aceita-se  $H_1$ : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos de produtos predominantes.

Todas as variáveis dos factores estratégicos são mais importantes para as organizações com tipos de produto maioritariamente vida (Vida), sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

O valor de prova é inferior a 5% para todas as variáveis, rejeita-se  $H_0$  e aceita-se  $H_1$ . Considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos de produtos.

Os factores estratégicos são mais importantes para as organizações com tipos de produto maioritariamente vida (Vida), sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

### **5.2.5. Relação das motivações dos clientes com os factores estratégicos**

Começou-se por verificar o pressuposto da normalidade, e dado que o mesmo não se verificou para todas as variáveis, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman (Anexo 10).

Verifica-se uma relação negativa estatisticamente significativa entre todas as variáveis das motivações internas dos clientes e os factores estratégicos e todas as suas variáveis, que são relações negativas. Isto significa que quem apresenta maiores valores nas escalas de medida de todas as variáveis das motivações internas (conveniência balcões, mediadores, outros e confiança no número de anos da seguradora) dos clientes e apresenta valores mais reduzidos nas escalas que medem todas as variáveis dos factores estratégicos.

Verifica-se uma relação positiva estatisticamente significativa entre todas as variáveis das motivações externas (necessidades, conveniência de bancos, correios, internet, telefone e confiança influenciada pelo número de produtos detidos e reclamações) dos clientes e os factores estratégicos, que são relações positivas, significa que quem apresenta maiores valores nas escalas de medida de todas as variáveis das motivações externas dos clientes apresenta valores mais elevados nas escalas que medem todas as variáveis dos factores estratégicos.

Assim, as seguradoras que mais valorizam todas as variáveis das motivações internas dos clientes valorizam menos todas as variáveis dos factores estratégicos, e as que valorizam mais todas as variáveis das motivações externas dos clientes valorizam mais todas as variáveis dos factores estratégicos.

Verifica-se uma relação negativa estatisticamente significativa entre todas as variáveis das motivações internas dos clientes e todas as variáveis dos factores estratégicos, que são relações negativas, significa que quem apresenta maiores valores nas variáveis das motivações internas dos clientes apresenta valores mais reduzidos nas variáveis dos factores estratégicos (Anexo 11).

Verifica-se uma relação positiva estatisticamente significativa entre todas as variáveis das motivações externas dos clientes e todas as variáveis dos factores estratégicos, que são relações positivas, significando que quem apresenta maiores valores nas variáveis das motivações externas dos clientes apresenta valores mais elevados nas variáveis dos factores estratégicos.

Estudando a relação das motivações dos clientes com os factores estratégicos utilizando o teste não paramétrico de Mann-Whitney, o valor de prova é inferior a 5% para o constructo factores estratégicos e variáveis, rejeita-se  $H_0$  e aceita-se  $H_1$ , ou seja, considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre as motivações dos clientes, com excepção, na variável conveniência os balcões próprios da companhia (Quadro 35).

Quadro 35 - Teste de Mann-Whitney - motivações dos clientes e factores estratégicos

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Valor de prova
Necessidade cumprir obrigações legais	4296	11922	-6,701	<b>0,000</b>
Necessidade prevenção e segurança	5687	13313	-4,592	<b>0,000</b>
Variável Conveniência - Balcões próprios da Companhia	7653	16038	-0,535	<b>0,593</b>
Variável Conveniência - Bancos	4501,5	12127,5	-6,783	<b>0,000</b>
Variável Conveniência - Correios	5786	13412	-4,343	<b>0,000</b>
Variável Conveniência - Mediadores	4934,5	13319,5	-6,248	<b>0,000</b>
Variável Conveniência - Internet	6774	14400	-2,257	<b>0,024</b>
Variável Conveniência - Telefone	5215	12841	-5,131	<b>0,000</b>
Variável Conveniência - Outros	5837	14222	-4,354	<b>0,000</b>
Variável Confiança - Número de Anos na Seguradora	5904	14289	-4,346	<b>0,000</b>
Variável Confiança - Número de Produtos Detidos	4895	12521	-6,244	<b>0,000</b>
Variável Confiança - Número de Reclamações	3751	11377	-8,221	<b>0,000</b>

### 5.2.6. Relação dos factores de impacto (internos e externos) com os factores estratégicos

Começou-se por verificar o pressuposto da normalidade, e dado que o mesmo não se verificou para todas as variáveis, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman (Anexo 12).

Verifica-se uma relação negativa estatisticamente significativa entre os factores de impacto e todas as variáveis dos factores estratégicos, que são relações positivas, significa que quem apresenta maiores valores nas escalas de medida dos factores de impacto apresenta valores mais elevados nas variáveis que medem todas as variáveis dos factores estratégicos.

Verifica-se uma relação positiva estatisticamente significativa entre todas as variáveis dos factores de impacto e todas as variáveis dos factores estratégicos, que são relações positivas, significa que quem apresenta maiores valores nas variáveis dos factores de impacto apresenta valores mais elevados nas variáveis dos factores estratégicos (Anexo 13).

Estudando a relação dos factores de impacto com os factores estratégicos utilizando o teste não paramétrico de Mann-Whitney, o valor de prova é inferior a 5% para o constructo factores estratégicos e variáveis, rejeita-se  $H_0$  e aceita-se  $H_1$ , ou seja, considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre as motivações dos clientes, com excepção, na variável conveniência os balcões próprios da companhia (Quadro 36).

Quadro 36 - Teste de Mann-Whitney - factores de impacto e factores estratégicos

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Valor de prova
Concentração	4346,5	11972,5	-6,917	<b>0,000</b>
Sinistralidade	5788,5	13414,5	-4,011	<b>0,000</b>
Preço	5271	12897	-5,746	<b>0,000</b>
Legislação	5870	13496	-4,293	<b>0,000</b>
Custos	4298,5	11924,5	-7,087	<b>0,000</b>
Estrutura	5299,5	12925,5	-5,187	<b>0,000</b>
Sistemas de Informação	5337	12963	-4,974	<b>0,000</b>
Imagem	6527,5	14153,5	-2,644	<b>0,008</b>

### 5.3. Análise confirmatória com modelo de equações estruturais

Os modelos de equações estruturais (SEM) servem propósitos semelhantes à regressão múltipla, mas de uma forma mais poderosa, que tem em consideração a modelação de interações, não linearidade, variáveis independentes correlacionadas, erro de medição, termos de erros correlacionados, múltiplas variáveis latentes independentes, cada medida por indicadores múltiplos. O SEM é uma extensão do modelo linear geral do qual a regressão múltipla é uma parte.

As vantagens da SEM em relação à regressão múltipla incluem pressupostos mais flexíveis (em particular, permitindo a interpretação, mesmo em face da multicolinearidade) a utilização da análise factorial confirmatória para reduzir os erros de medição por ter múltiplos indicadores por variável latente, a interface gráfica, a possibilidade de testar modelos de forma global, de testar modelos com várias variáveis dependentes, de modelar variáveis mediadoras e termos de erro.

O SEM normalmente é visto como um teste confirmatório, em vez de um procedimento exploratório, utilizando neste caso a abordagem de confirmação. Um modelo é testado através do SEM para determinar se o padrão de variâncias e covariâncias nos dados são consistentes com um modelo estrutural especificado pelo investigador.

Os indicadores são variáveis observadas, tais como os itens de um instrumento de pesquisa. A primeira consideração na selecção de indicadores é se eles são teoricamente sólidos e medidos de forma consistente. Além disso, indicadores latentes num modelo podem permitir a realização de testes de relações latentes importantes, que de outra forma não seria possível. Por convenção, os indicadores deverão ter *factor loadings* de 0,7 ou superiores nas suas variáveis latentes.

As variáveis latentes são as variáveis não observadas que são medidas pelos seus respectivos indicadores. As variáveis latentes incluem tanto variáveis independentes, de mediação ou dependentes. A representação das variáveis latentes com base na sua relação com variáveis indicadores é uma das características definidoras do SEM.

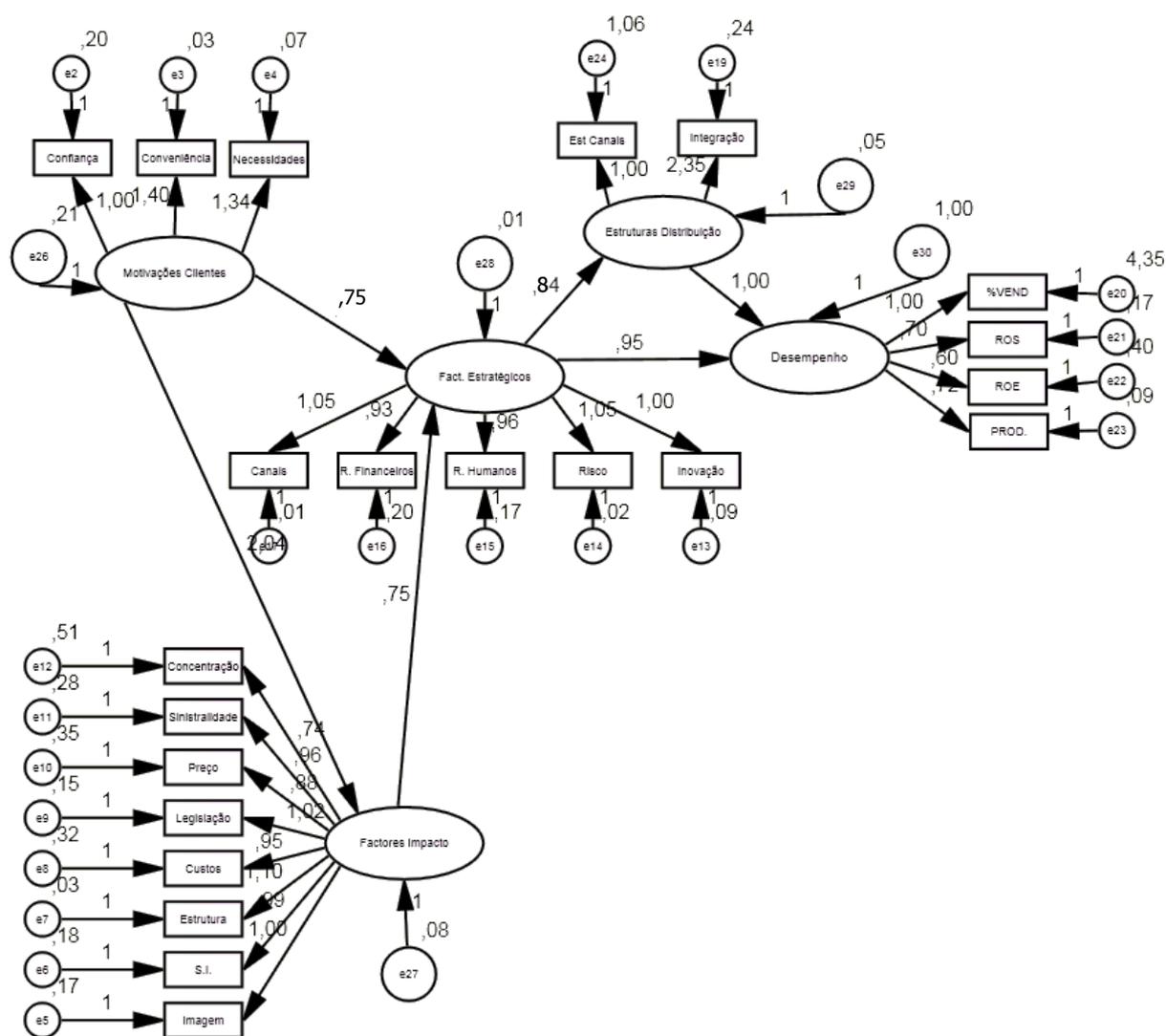
A estimação de máxima verosimilhança (MLE, maximum likelihood estimation) é o método mais comum, procedendo a estimativas baseadas na maximização da probabilidade (verosimilhança) de que as covariâncias observadas são retirados de uma população que se pressupõe ser a mesma que nas estimativas dos coeficientes.

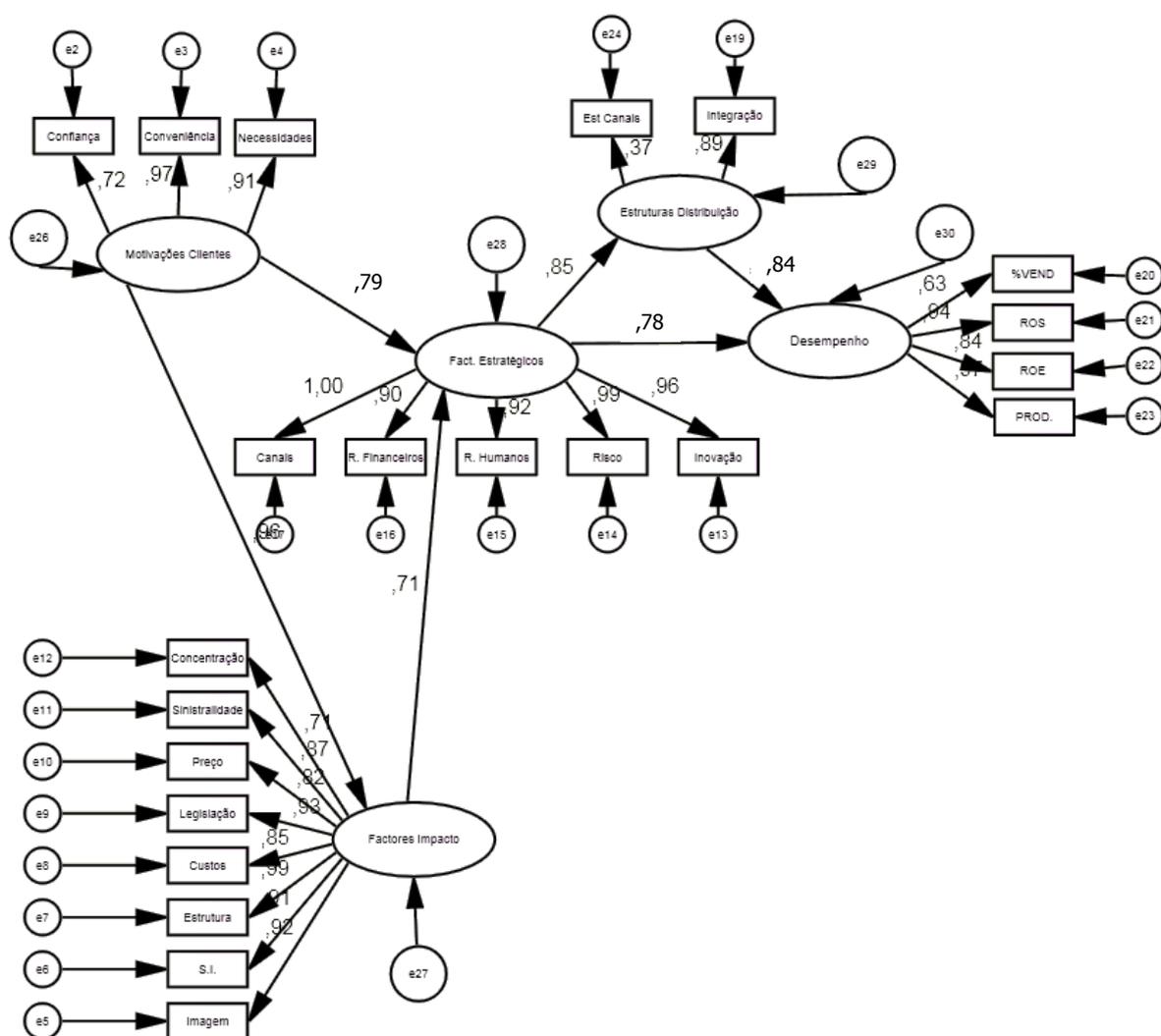
Ou seja, o MLE produz estimativas que têm a grande possibilidade de reproduzir os dados observados (Hair et al. 2006).

### **5.3.1. Modelo construído**

As figuras 22 e 23 reproduzem os outputs da análise do modelo testado na forma de estimativas não padronizadas e padronizadas, respectivamente (Hair et al. 2006).

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
 Figura 22 - Estimativas não padronizadas





O diagrama ilustra os pesos de regressão padronizados - cargas (*standardized regression weights - factor loadings*) para os factores comuns e cada um dos indicadores. Os coeficientes de correlação múltipla ( $R^2$ ) descrevendo a variância dos factores comuns para as variáveis observadas, também são exibidos.

Por exemplo, o peso de regressão padronizado para os canais nos factores estratégicos é de 1,00, que explicam 0,99 (99%) da variância observada nos canais.

A mesma leitura pode ser estabelecida para todas as relações ilustradas. Para que os indicadores sejam relevantes para a variável latente, devem ter um peso de regressão padronizado superior a 0,70. Tal sucede para a grande maioria dos indicadores das variáveis latentes.

### 5.3.2. Resultados globais para o modelo

O software AMOS (analysis of moment structures) automaticamente ajusta ao modelo saturado (um passo que é necessário para o cálculo da razão de probabilidade estatística do Qui-quadrado) e, em seguida, calcula a estatística Qui-quadrado. Neste caso o valor obtido é de 331,485, com 205 graus de liberdade e um nível de probabilidade menor que .0001 ( $p < .0001$ ).

Todas as relações entre variáveis são estatisticamente significativas, para um nível de significância de 0,001. Fica assim provada a existência de relações significativas entre todas as variáveis (indicadores) e os constructos que integram (variáveis latentes).

#### Graus de liberdade

Número de momentos de amostragem distintos:	253
Número de parâmetros distintos a estimar:	48
Graus de liberdade (DF, Degrees of freedom) (253-48):	205

#### Estimação do Modelo

O valor mínimo foi atingido.
Qui-Quadrado = 331,485
Graus de Liberdade (DF, Degrees of freedom) = 205
Nível de Probabilidade = ,000

### 5.3.3. Avaliação da qualidade de ajustamento do modelo

Na avaliação do ajustamento do modelo teve-se como referência os valores recomendados por Arbuckle e Wothke (1999), Luque (2000) e Karjaluoto (2002), que sistematizamos nos quadros seguintes.

Esta primeira análise complementa a informação sobre o  $\chi^2$ . É a razão entre  $\chi^2$ /graus de liberdade. Considera-se um bom ajuste quando a razão entre  $\chi^2$ /graus de liberdade não excede 5. O valor de CMIN indica que o modelo apresenta uma discrepância de 331,485 (Quadro 37).

Quadro 37 - Indicador de discrepância (CMIN)

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	48	331,485	205	,000	1,617
Saturated model	253	,000	0		
Independence model	22	3266,109	231	,000	14,139

A qualidade de ajustamento baseada nas covariâncias previstas *versus* covariâncias observadas indica que este conjunto de medidas de ajuste tem por base o ajuste do modelo aos momentos de amostra, o que significa comparar a matriz de covariância observada com uma estimativa baseada no pressuposto de que o modelo a ser testado é verdade. Estas medidas usam a função de discrepância convencional.

O modelo do Qui-quadrado, também chamado de discrepância é o teste de ajuste mais comum. O valor de Qui-quadrado não deve ser significativo se não houver um bom ajuste do modelo. Um Qui-quadrado significativo indica falta de ajuste satisfatório do modelo, em que a estrutura de covariância do modelo é significativamente diferente da matriz de covariância observada. Se a significância do Qui-quadrado do modelo  $<.05$ , este é rejeitado. No entanto, porque o modelo do Qui-quadrado é conservador (sujeito ao erro tipo II) os investigadores podem não aceitar este resultado se outras medidas de ajuste do modelo suportam o modelo. O nível de significância associado ao modelo desenvolvido neste caso foi  $p<.0001$ .

O Qui-quadrado relativo, também chamado Qui-quadrado normal, é o índice de ajuste do Qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade, numa tentativa de torná-lo

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
menos dependente do tamanho da amostra. Carmines & McIver, (1981: 80) afirmam que o Qui-quadrado relativo deve estar na escala de 2 ou 3 para um modelo aceitável. Ullman, (2001) diz que 2 ou menos reflecte bom ajuste. Kline, (1998) diz que 3 ou menos é aceitável. Alguns investigadores permitem valores tão elevados como 5 para considerar um modelo de ajuste adequado (Schumacker & Lomax, 2004: 82) enquanto outros insistem numa relação de Qui-quadrado de 2 ou menos. Uma adequação do modelo inferior a 1,0 é inadequada. Para este modelo, o valor de CMIN/DF = 1,617, sendo por isso ajustado.

O goodness-of-fit index (GFI), varia de 0 a 1, mas, teoricamente, pode produzir valores negativos sem sentido. A grande dimensão da amostra produz valores de GFI mais elevados. A GFI não pode ser interpretada como a percentagem do erro explicada pelo modelo. Pelo contrário, é a percentagem de covariâncias observadas explicado pelas covariâncias implicada pelo modelo. Por convenção, o GFI deve ter valores iguais ou superiores a .90 a aceitar o modelo. No entanto, devido a problemas associados com a medida, a GFI tende a não ser considerada como uma medida de qualidade de ajuste adequada. Além disso, quando os graus de liberdade são grandes em relação ao tamanho da amostra, a GFI produz valores de GFI mais baixos, excepto quando o número de parâmetros ( $p$ ) é muito grande.

O adjusted goodness-of-fit index (AGFI) é uma variante do GFI que ajusta o GFI para os graus de liberdade:  $AGFI > 1,0$  é associado com os modelos com ajuste quase perfeito.  $AGFI < 0$  está associado a modelos com ajuste extremamente pobre, ou tendo por base uma amostra pequena. O AGFI também deve ser de pelo menos .90. Muitos (Schumacker & Lomax, 2004: 82) agora sugerem a utilização .95. Como GFI, AGFI também apresenta valores mais reduzidos quando os graus de liberdade são grandes em relação ao tamanho da amostra, excepto quando o número de parâmetros é muito grande.

Como o GFI, o AGFI tende a ser maior à medida que aumenta o tamanho da amostra. A utilização de AGFI tem vindo a diminuir e já não é considerada uma medida adequada de qualidade de ajuste.

Para este modelo, o valor de AGFI = 0,906 demonstra a sua adequação, em termos desta medida de qualidade de ajuste (Quadro 38).

Quadro 38 - Índices da qualidade do ajuste (RMR, GFI)

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,103	,933	,906	,672
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,628	,379	,296	,334

O root mean square residuals, ou resíduos RMS, ou RMSR, ou RMR é o valor médio absoluto dos resíduos da covariância. O seu limite inferior é zero, mas não há nenhum limite superior, que depende da escala das variáveis medidas. Quanto mais próximo de 0 estiver a RMR, melhor o ajuste do modelo. Na literatura, a RMR deve ser <.10, ou .08, ou .06 ou .05, ou até mesmo ,04 para um modelo adequado. Estas regras de ouro não são razoáveis, pois RMR não tem um limite superior. Como o RMR é de difícil interpretação, o SRMR é recomendado em substituição.

Para este modelo, o valor de RMR=0,103 demonstra a sua inadequação, em termos desta medida de qualidade de ajuste.

Para contornar as limitações do teste do  $\chi^2$ , devem interpretar-se os índices de aderência (Goodness-of-fit) para avaliar o modelo. De seguida apresenta-se a comparação de modelos de estimação (Quadro 39).

Quadro 39 - Comparação de modelos de estimação (Baseline Comparisons)

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,907	,886	,962	,953	,962
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Para Bentler & Bonetts (1980) o NFI foi o indicador mais representativo de validação dos modelos (Bentler, 1992; Bentler & Bonett, 1987). No entanto, existe uma tendência actual que o NFI, segundo os investigadores, poderá subestimar as

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras amostras mais pequenas. Os valores variam de 0 a 1.00. O valor  $>.90$  é representativo do modelo ser aceite, muito embora alguns autores recentemente considerem  $>.95$  (Hu & Bentler, 1999). Independentemente disso, os valores de NFI = .907 e CFI = .962 são adequados no presente modelo.

Adicionalmente, o Tucker-Lewis índice (TLI) é idêntico em termos de indicadores aos anteriores, os valores variam entre 0 e 1.00, com valores óptimos próximos de .95, como é o caso, significando o bom ajustamento do modelo.

O Akaike information criterion (AIC) reflecte a discrepância entre o modelo de matrizes de covariância implícito e o observado. A AIC pode ser usada para comparação de modelos com diferentes números de variáveis latentes. O valor absoluto da AIC não tem valor intuitivo, excepto em comparação com outra AIC, caso em que o AIC inferior reflecte o melhor modelo de ajuste. AIC próximo de zero reflecte um bom ajuste (Quadro 40).

Quadro 40 - Critério de Informação Akaike (AIC)

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	234,511	239,742	475,900	408,541
Saturated model	272,000	290,721	1135,915	894,843
Independence model	1728,728	1730,931	1830,365	1802,004

O CAIC é o AIC consistente, uma alternativa para AIC, que também penaliza a dimensão da amostra, bem como a complexidade do modelo. A penalização é superior a AIC ou BCC, mas inferior a BIC. Tal como acontece com a AIC, quanto menor é a medida CAIC, melhor o ajuste.

O Bayesian information criterion (BIC), também conhecido como Bayesian Akaike information criterion (ABIC) e Schwarz Bayesian criterion (SBC). Como o CAIC, o BIC penaliza a dimensão da amostra, bem como a complexidade do modelo. Especificamente, a BIC penalizadora para parâmetros do modelo adicionais mais severamente do que o AIC. BIC é recomendado quando o tamanho da amostra é grande ou o número de parâmetros do modelo é pequeno.

Por último, o root mean square error of approximation (RMSEA) proposto por Steiger & Lind (1980) está reconhecido actualmente como um dos mais importantes nos critérios de covariância no âmbito do SEM (Quadro 41).

Quadro 41 - Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA)

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,048	0,034	0,062	0,562
Independence model	0,223	0,214	0,233	,000

O RMSEA leva em conta o erro de aproximação da amostra e faz a seguinte pergunta: “Como o modelo, com valores de parâmetro desconhecido mas idealmente escolhidos, se encaixaria na matriz de covariância da população se estivesse disponível? (Browne & Cudeck, 1993: 137-138).

Os valores inferiores a .05 indicam uma boa qualidade do modelo, e valores superiores a .08 representam erros de aproximação significativos (Browne & Cudeck, 1993). Mas também temos outros indicadores fornecidos por MacCallum et al. (1996) e Hu & Bentler (1999).

Neste caso, o valor de RMSEA é de .048, com 90% de intervalo de confiança a variar entre .034 e .062 e um p value para o teste de aproximação de ajuste igual a .562. Estes valores representam um bom indicador de precisão, pelo que concluímos que a hipótese inicial do modelo se ajusta aos dados.

Assim, conseguiu-se saturar o modelo, de acordo com os outputs indicados acima. O SEM conseguiu comprovar os resultados obtidos na análise exploratória, e reduzindo a complexidade que tinha sido necessário colocar na primeira análise face aos indicadores obtidos (correlação e alpha).

Na maioria dos factores utilizados, são explicados numa boa proporção, as variáveis que os integram. Demonstram uma boa adequação, em termos de qualidade de ajuste, conforme se indica no quadro seguinte (Quadro 42).

Quadro 42 - Resumo dos indicadores de qualidade e consistência do modelo

<b>Critérios Base de Qualidade do Modelo<sup>4</sup></b>	<b>Resultados Obtidos</b>	<b>Co incidência de Resultados</b>
1. $p > 0.05$	1. $p > 0.0001$	Não
2. $CMIN/DF < 5$	2. $CMIN/DF < 1.617$	Sim
3. $CFI > 0.9$	3. $CFI > 0.962$	Sim
4. $NFI > 0.8$	4. $NFI > 0.907$	Sim
5. $Tucker-Lewis > 0.95$	5. $Tucker-Lewis > 0.953$	Sim
6. $RMSEA < 0.06$	6. $RMSEA < 0.048$	Sim

#### 5.3.4. Validação do modelo

De seguida apresentam-se os resultados obtidos relativos aos pesos de regressão dos constructos e variáveis (Quadro 43).

<sup>4</sup> Critérios definidos com base na literatura: Byrne, (2001); Joreskog, (1993); Bentler & Bonett, (1980); Bollen, (1989); MacCallum, (1995); Marsh & Balla, (1988); Muthén, (1984); Blunch, (2008).

Quadro 43 - Pesos de regressão dos constructos e variáveis

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Fact. Imp.	← - - -	Moti. Clientes	2,040	0,144	14,196	***	par_20
Fact. Estrat.	← - - -	Moti. Clientes	0,653	0,123	5,318	***	par_18
Fact. Estrat.	← - - -	Fact. Imp.	0,752	0,059	12,770	***	par_22
Estruct. Dist.	← - - -	Fact. Estrat.	0,338	0,065	5,241	***	par_19
Desempenho	← - - -	Estruct. Dist.	1,000	-	-	-	-
Desempenho	← - - -	Fact. Estrat.	0,952	0,105	9,090	***	par_21
Confiança	← - - -	Moti. Clientes	1,000	-	-	-	-
Conveniência	← - - -	Moti. Clientes	1,396	0,090	15,584	***	par_1
Necessidades	← - - -	Moti. Clientes	1,345	0,092	14,682	***	par_2
Imagem	← - - -	Fact. Imp.	1,000	-	-	-	-
Sinistralidade	← - - -	Fact. Imp.	0,991	0,039	25,698	***	par_3
Estrutura	← - - -	Fact. Imp.	1,103	0,032	34,479	***	par_4
Custos	← - - -	Fact. Imp.	0,953	0,045	21,325	***	par_5
Legislação	← - - -	Fact. Imp.	1,019	0,037	27,470	***	par_6
Preço	← - - -	Fact. Imp.	0,879	0,045	19,411	***	par_7
SI	← - - -	Fact. Imp.	0,962	0,043	22,253	***	par_8
Concentração	← - - -	Fact. Imp.	0,740	0,051	14,573	***	par_9
Inovação	← - - -	Fact. Estrat.	1,000	-	-	-	-
Risco	← - - -	Fact. Estrat.	1,048	0,022	47,899	***	par_10
R. Humanos	← - - -	Fact. Estrat.	0,955	0,031	30,537	***	par_11
R. Financeiros	← - - -	Fact. Estrat.	0,925	0,033	28,357	***	par_12
Canais	← - - -	Fact. Estrat.	1,048	0,020	51,244	***	par_13
Integração	← - - -	Estruct. Dist.	2,352	0,445	5,279	***	par_14
% Vend	← - - -	Desempenho	1,000	-	-	-	-
ROS	← - - -	Desempenho	0,695	0,033	21,239	***	par_15
ROE	← - - -	Desempenho	0,596	0,035	17,247	***	par_16
Prod.	← - - -	Desempenho	0,720	0,032	22,270	***	par_17
Est. Canais	← - - -	Estruct. Dist.	1,000	-	-	-	-

Todas as relações são estatisticamente relevantes para um nível de significância de 0.001 (\*\*\*). Conforme pode ser analisado, a probabilidade de obter um rácio crítico (CR, critical ratio) de 14.196 em valor absoluto é menor que 0.001. Os índices de ajuste para o modelo de investigação são aceitáveis.

Em resumo, os indicadores de qualidade e consistência do modelo de equações estruturais expressam resultados aceites estatisticamente para efeitos de saturação do modelo de investigação.

Os resultados evidenciam a influência dos factores estratégicos nas estruturas de distribuição e de ambos no desempenho das seguradoras. Os resultados do modelo de equações estruturais dá suporte a cinco das seis hipóteses (Quadro 44).

## Quadro 44 - Resumo da estimação das hipóteses para o modelo de investigação

Hipóteses	Descrição	Resultados	t-values	Beta ( $\beta$ )
H <sub>1</sub>	Factores Estratégicos → Estruturas Distribuição	suportada	5.241	0,370
H <sub>2</sub>	Factores Estratégicos → Desempenho	suportada	9.090	0,584
H <sub>3</sub>	Estruturas Distribuição → Desempenho	suportada	20.252	0,943
H <sub>4</sub>	Tipos de Produtos → Factores Estratégicos	não suportada	não determinado	não determinado
H <sub>5</sub>	Motivações Clientes → Factores Estratégicos	suportada	5.318	0,291
H <sub>6</sub>	Factores de Impacto → Factores Estratégicos	suportada	12.770	0,713

## **DISCUSSÃO**

## **CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO**

### **6.1. Introdução**

Este capítulo trata da discussão dos resultados cujo modelo de investigação é constituído pelas dimensões-chave identificadas por tipos de produtos, motivações dos clientes, factores de impacto nas seguradoras (internos e externos) factores estratégicos, estruturas de distribuição e desempenho. A discussão refere as hipóteses de trabalho estabelecidas.

### **6.2. Relações a verificar**

#### **6.2.1. Relação entre Factores Estratégicos e Estruturas de Distribuição**

No sector segurador as estruturas de distribuição devem ser eficientes independentemente de serem estruturas directas ou indirectas, podendo assumir diversas formas de distribuição, múltiplos canais, mono canal. No caso de se verificar a existência de vários canais importa analisar a sua integração. Importa, por outro lado, que os factores estratégicos, sejam compatíveis com a cobertura do mercado e obter um desempenho adequado dos investimentos realizados.

Agindo como sistema social, as estruturas de distribuição devem interagir considerando os canais utilizados, os recursos financeiros, os recursos humanos, o risco de subscrição de produtos e inovação de produtos e serviços, pois o objectivo de qualquer empresa é minimizar atritos e maximizar os esforços de cooperação.

O estudo realizado verifica a existência de relação de influência entre os factores estratégicos e as estruturas de distribuição ( $t = 5,241$ ;  $p < 0,001$ ), confirmando, assim, genericamente a hipótese 1. No entanto, verifica-se que os factores estratégicos são mais importantes para as organizações com distribuição multicanal.

Diferentes autores expressam, neste sentido, os seus pontos de vista. De facto já Rosenbloom (2007) argumentava que uma estrutura multicanal, embora seja mais complexa, é uma fonte de vantagem competitiva. Da mesma forma, Coelho & Easingwood (2005) indicam que a utilização de múltiplos canais é mais adequada por estarem mais próximo da multiplicidade de necessidades dos clientes podendo oferecer e entregar um pacote de benefícios mais alargado. Considera-se este ponto do trabalho consistente por se terem trabalhado estruturas de distribuição com maior diversidade e com maior peso relativo na venda de serviços financeiros, onde se integram os seguros. Verifica-se que, os resultados obtidos pelos autores Coelho & Easingwood (2005), no que diz respeito à separação entre os canais tradicionais (neste trabalho designados de estruturas de distribuição internas) e os novos canais (neste trabalho designados de estruturas de distribuição externas), coincidem com o presente estudo, uma vez que, os factores estratégicos apresentam maior impacto positivo nas estruturas de distribuição externas ( $r = 0,530$  ;  $\alpha = 0,01$ ).

Easingwood & Storey (1996) relevam a importância do mono canal, embora reconheçam a crescente utilização de estruturas de distribuição de múltiplos canais (novos canais), mas referem que o sucesso não se baseia no número de canais, mas numa combinação apropriada dos canais utilizados, relevando este factor estratégico.

Sobre o tema dos novos canais também Zettelmeyer (2000) e Okeahalam (2008) apresentam trabalhos que justificam a sua importância crescente nas estruturas de distribuição e a influência dos factores estratégicos, nomeadamente dos canais utilizados e da inovação de produtos e serviços respectivamente.

É interessante verificar que, no sentido oposto, estas duas variáveis das estruturas de distribuição internas são aquelas que apresentam menor importância, o que representa que estes canais de distribuição valorizam mais variáveis de negócio como por exemplo, o risco de subscrição de produtos, dado que a sua oferta de produtos é menos diversificada e porque a mesma está relacionada com o potencial aumento do valor de comissões a receber.

Para uma efectiva gestão do canal, Stern (1996) evidencia a necessidade de conhecer as razões que justificam a sua existência, as suas funções e desempenho e a forma como são estruturados enquanto Shervani et al. (2007) apresentam a influência dos factores estratégicos na integração de canais. O último autor mencionado considera este ponto o ponto central da relação confirmando a sua influência em consonância com David & Han (2004) Delmas & Tokat (2005) Nickerson et al. (2001) Muray & Kotabe (1999) e Pope & Zenger (1998).

A influência de todas as variáveis dos factores estratégicos na estrutura de distribuição é bastante evidente ( $r = 0,937$  ;  $\alpha = 0,01$ ).

O risco de subscrição de produtos é a variável com maior impacto na integração de canais. Significa que a utilização de uma maior estrutura de canais implica uma maior monitorização desta variável, devido a uma maior necessidade de diversificar os critérios de selecção face às novas e múltiplas tipologias de risco.

Pesquisas anteriores sugeriram a necessidade de melhor entendimento do efeito sobre o desempenho dos factores estratégicos e estruturas de distribuição, nomeadamente, quando referem que a análise das implicações nos resultados necessita ser estudada em função das diferentes dimensões dos canais de distribuição (Aulakh & Kotabe, 1997). Estes mesmos autores muito embora evidenciem o impacto dos factores estratégicos na integração de canais, na amostra utilizada não conseguem comprovar a sua influência, inclusive no desempenho, sugerindo a necessidade de mais investigação sobre o tema.

Noutro sentido, Coughlan et al., (2001) indicam que a integração de canais, no âmbito dos canais utilizados e nos recursos financeiros empregues, é muito importante prevendo-se um importante impacto nos resultados medidos pelas vendas e margem financeira.

Contudo, Frazier (1999) refere que é necessário aprofundar o estudo da integração de canais e qual a influência dos factores estratégicos, à luz da teoria de trocas e da teoria de redes, visando dar-lhe um suporte maior e relevar a sua importância nas

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
estruturas de distribuição face ao seu contributo para a redução de conflitos entre distribuidores.

A integração de canais possibilita o cruzamento de diversas informações que gera oportunidades de agregação valor em termos de serviço customizado prestado aos clientes.

Se a empresa for bem sucedida pode constituir filiais em novos mercados. Pode ter de utilizar canais diferentes em diferentes mercados. Em mercados mais pequenos a empresa pode ter que vender directamente para os clientes, mas em mercados maiores pode ter que vender por meio dos distribuidores. Num país pode utilizar agentes mas em outro pode desenvolver uma parceria específica. Em suma, o sistema do canal de distribuição variará de acordo com os seus factores estratégicos, (Kotler, 2000).

### **6.2.2. Relação entre Factores Estratégicos e Desempenho**

Tendo em vista a competição entre as organizações por um desempenho superior, tanto em termos financeiros (rendibilidade, crescimento e produtividade) como em termos de participação de mercado, diversos autores optaram por abordar as variadas formas de configuração desta relação. Prahalad & Hamel (1990) consideram que a arquitectura dos factores estratégicos faz com que as prioridades de alocação de recursos sejam claras para a organização no seu todo, fornecendo os *drivers* para a tomada de decisões por parte dos gestores e estabelecendo uma definição dos mercados a serem servidos. Este processo culmina com a definição dos indicadores de desempenho que se seguirão no futuro para avaliar a influência dos factores referidos (Chakravarthy, 1986).

Verifica-se, no entanto, que os factores estratégicos da actividade seguradora estão em constante alteração, por efeito, nomeadamente, da globalização, mas também do ritmo acelerado do progresso tecnológico, aumento da concorrência e crescente sofisticação do consumidor o que conduz a uma nova realidade competitiva conduzindo a alguma instabilidade dos mercados. Este facto origina diferentes

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
impactos no desempenho das organizações (Beard & Dess, 1981; Lawrence & Lorsch, 1967) e necessariamente também nas seguradoras.

Os resultados apurados no estudo parecem confirmar a existência da relação de influência entre factores estratégicos das companhias de seguros e o desempenho ( $t = 9,090$  ;  $p < 0,001$ ) e, desta forma, a hipótese 2. Verifica-se, no entanto, que os factores estratégicos têm um impacto mais significativo nos indicadores de desempenho de rentabilidade dos capitais próprios, produtividade e crescimento das vendas.

Pelham (1997) chegou também a resultados semelhantes para o indicador de crescimento das vendas e rentabilidade dos capitais próprios, muito embora não tenha usado os outros dois indicadores similares ao estudo efectuado.

É demonstrado pelo estudo que os canais utilizados influenciam o indicador de rentabilidade das vendas, significando que existe necessidade das seguradoras valorizarem o processo de selecção de canais de distribuição. Porém, o indicador produtividade é aquele que apresenta uma maior influência dos factores estratégicos ( $r = 0,414$  ;  $\alpha = 0,01$ ). Destaque também para a influência da inovação de produtos e serviços neste indicador. A inovação integra um processo de conhecimentos científicos e tecnológicos próprios e alheios com as capacidades pessoais, o que conduz ao desenvolvimento e comercialização ou adopção de produtos e processos, novos ou melhorados, contribuindo para a satisfação de todos os participantes.

A inovação de produtos e serviços pode, ainda, ser diferenciada através da dicotomia novo para a empresa versus novo para o mercado (Conceição & Ávila, 2001; Kemp et al., 2003). A inovação pode ser vista como um investimento feito na antecipação de lucros. Em geral, os decisores numa empresa farão o investimento se a taxa de retorno interna esperada for maior do que a taxa de juro do mercado. O rendimento proveniente da relação entre a inovação e a rentabilidade está relacionado com a política de concorrência e com questões acerca do capital humano e provisão de conhecimentos, sendo do maior interesse para os gestores e investidores.

Neste sentido, Klumpes (2004) refere que os indicadores de produtividade medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos (eficiência), e estuda este impacto dos factores estratégicos na produtividade dos canais de distribuição na perspectiva do sector segurador dos seguros de vida na Inglaterra, comprovando o mesmo.

Verifica-se também neste estudo que o risco de subscrição de produtos apresenta um impacto importante na produtividade e nos factores estratégicos (C.R. = 47,899 ;  $\alpha = 0,001$ ).

O seguro é um negócio, pelo que uma companhia de seguros tem a liberdade de concretizar ou não um determinado negócio. O principal custo de uma companhia seguradora é o sinistro, e isto faz com que deva existir uma preocupação muito forte na seleção dos riscos que a mesma venha a assumir.

A subscrição de risco também passa por outras análises nomeadamente as que levam em conta o risco moral baseadas em informações variadas, tais como a situação económica do potencial cliente e a verificação da existência de outros seguros noutras companhias. Tais informações são importantes para a análise do risco, pois podem existir indícios ou predisposição de fraude que, se forem antecipadamente identificados, certamente podem evitar problemas futuros.

O papel do subscritor de risco é relevante dentro de uma companhia de seguros, porque é com base nas suas análises que os riscos são ou não aceites. A redução ou minimização de tais riscos estão condicionadas a uma correcta política de subscrição. Entende-se no estudo que o impacto seja mais significativo na redução do volume de prémios, por exemplo como resultado do estabelecimento de um preço inadequado para o risco proposto.

A ligação estabelecida entre constructos e variáveis no modelo multicanal da actividade seguradora permite descrever as opções estratégicas das seguradoras e perceber os canais de distribuição mais adequados ao desempenho, na linha do que apresentam diversos autores, (Choi & Weiss 2005, Easingwood & Coelho 2003,

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Arena 2008, Cummins & Venard 2008, Robicheaux & El-Ansary 1975 e 1976, Frazier 1983, El-Ansary & Stern 1972, Mehta & Rosenbloom 1996 e Descals & Pérez, 1999).

### **6.2.3. Relação entre Estruturas de Distribuição e Desempenho**

O tema das estruturas de distribuição está ligado de forma semelhante ao surgimento do enfoque de redes, conforme mostra Wilkinson (2001) numa revisão sobre os desenvolvimentos históricos da teoria de canais no pensamento de marketing no século XX. São diversos os factores que contribuem para o desempenho das estruturas de distribuição.

Na actividade seguradora, verificando-se que a principal contribuição vem do volume de prémios dos canais de distribuição, este tema assume maior relevância, sendo fundamental o seu alinhamento estratégico, a alocação adequada dos recursos e a escolha dos canais que visam otimizar o desempenho (Thornton & White 2001, Stone et al. 2002, Beloucif et al. 2004, Garver 2003, Durvasula 2004, Ball et al. 2004, Garbarino & Johnson 1999, Rootman et al. 2008).

Conceptualmente, uma estratégia multicanal é utilizada pelas empresas quando pretendem fornecer produtos numa lógica de alargar a cobertura no mercado, (Webb & Hogan 2002; Lassar & Kerr 1996). Stern et al. (1996) consideraram a coerência de uma estrutura de distribuição crucial para o desempenho.

Verifica-se neste estudo que a estrutura de canais de distribuição aponta para um impacto importante nos resultados o que é corroborado por Achroll et al. (1983) quando enfatizam que o objectivo dos canais em marketing é assegurar estratégias eficazes para a gestão das estruturas de distribuição. O estudo realizado confirma a existência de relação de influência entre estruturas de distribuição das companhias de seguros e o desempenho ( $t = 20,252$  ;  $p < 0,001$ ), de acordo com a hipótese 3. No entanto as estruturas de distribuição têm impacto significativo nos indicadores rendibilidade dos capitais próprios, produtividade e crescimento das vendas.

Em termos específicos verifica-se que a estrutura de canais designada de novos (estrutura de distribuição externa) e a integração de canais apresentam também maior impacto nos indicadores de rendibilidade dos capitais próprios, produtividade e crescimento das vendas (os coeficientes de correlação variam entre  $r = 0,161$  ;  $\alpha = 0,05$ , no caso da relação entre integração e crescimento das vendas, e,  $r = 0,367$  ;  $\alpha = 0,01$ , para os restantes). Estes valores destacam ainda que as estruturas de múltiplos canais têm maior influência no desempenho das seguradoras, reflectido no maior número de indicadores com elevada correlação, o mesmo se verificando em relação à integração de canais, ou seja, quem valoriza múltiplos canais valoriza a sua integração.

De salientar que os novos canais de distribuição compreendendo os bancos, internet e telefone apresentam semelhante impacto no desempenho medido pela produtividade. Quanto aos balcões das companhias e aos mediadores apresentam fraco impacto na rendibilidade das vendas. No caso do canal de distribuição bancos destaca-se o seu domínio na colocação de produtos vida, o que resulta num forte impacto no volume de prémios e consequentemente na produtividade. No caso dos canais de distribuição internet e telefone o seu impacto na produtividade deve-se à reduzida estrutura de trabalhadores. Quanto aos balcões próprios das companhias e mediadores o impacto que os canais atribuem ao valor do comissionamento será bastante mais significativo para a sua actividade do que propriamente sobre o crescimento e produtividade.

No estudo efectuado o indicador que mais valoriza a distribuição mono canal é a rendibilidade das vendas (valor médio de 9,7%, desvio padrão de 11,1%), o que se justifica pelo facto das seguradoras distribuírem os seus produtos através de canais de distribuição (mesmo os canais próprios da companhia muitas vezes são explorados em regime similar ao franchising, mantendo a seguradora a propriedade do canal), em particular devido ao peso do canal único no resultado líquido.

Chen & Chang (2010) estudando o mercado segurador, especificamente as seguradoras vida, chegaram a resultados diferentes, tanto no que diz respeito à estratégia multicanal e à predominância de novos canais, medidos através da

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
produtividade e eficiência. Entende-se, no entanto, que o estudo efectuado é mais consistente por recorrerem a diferentes indicadores de rentabilidade, crescimento e produtividade, devido à dimensão da amostra (foram consideradas vinte e quatro seguradoras vida), e pelo facto de não terem considerado as seguradoras não vida. Neste sentido, Gensler et al. (2007) já tinham apresentado dados do impacto das estruturas multicanal, nomeadamente *call center* e internet, no desempenho das vendas, muito embora noutro sector de actividade, realçando que o valor das vendas é decrescente em cada um individualmente pelo facto da empresa ser multicanal. No sentido oposto, Sheu & Hu (2008) validara a relação entre as estruturas de distribuição e desempenho (factor loading de 0,89) relevando a importância do estabelecimento de uma gestão por objectivos na gestão de estruturas de distribuição.

Este estudo não só verifica a influência dos factores estratégicos e das estruturas de distribuição no desempenho como abre novas perspectivas para a escolha de canais de distribuição. Pennings & Wansink (2004) referem a importância deste tema a propósito do impacto nos resultados de uma deficiente gestão das decisões sobre canais de distribuição face à incerteza e risco.

#### **6.2.4. Relação entre Tipo de Produtos e Factores Estratégicos**

Na elaboração de estratégias de produto é comum que, entre outros factores, se avalie o ciclo de vida do produto. Define-se em quatro estágios e que são a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio cada uma com as suas características.

Estas noções visam tornar mais clara a relação entre cada uma das fases do ciclo de vida do produto e os factores estratégicos, visando a criação de uma vantagem competitiva sustentável. Esta ideia baseia-se na premissa de que o consumidor racional tende a escolher produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades ao menor custo possível.

A actividade seguradora não é excepção o que permite identificar os factores estratégicos com maior impacto, o amplo.

No estudo realizado não se confirma a relação de influência entre o tipo de produtos e os factores estratégicos das seguradoras e desta forma também não se confirma a hipótese 4. No entanto a relação apresenta algum impacto com importância nas seguradoras com tipos de produtos maioritariamente vida. Estes resultados contrastam com o que indicam Coelho et al. (2003) ao estudarem a performance de canais de distribuição e ao relacionarem o tipo de produtos com os factores estratégicos de canais, concluíram existir influência do ponto de vista do risco de subscrição de produtos e dos canais utilizados.

Beckett (2000) e Devlin (2001) provaram que a complexidade dos produtos leva os clientes a procurar formas relacionais de compra, implicando uma abordagem estratégica diferenciada por parte das empresas. Também Guillén et al. (2008) defendem a relação entre o tipo de produtos e o contributo para a retenção do cliente, através do risco, como factor estratégico.

Pelham (1997), citando Hambrick & Leis (1985), indica que os clientes e a diferenciação dos produtos são variáveis influentes no desempenho e nos factores estratégicos. Aquele autor refere, também, utilizando a variável produto para medir o seu impacto em factores estratégicos, verifica não serem estatisticamente relevantes.

Solberg (2008), utilizando a vertente de complexidade dos produtos e a sua influência nos factores estratégicos, comprova a relação entre os tipos de produtos e factores estratégicos.

Verifica-se no estudo que os factores estratégicos mais importantes para as seguradoras maioritariamente com tipo de produtos vida, são os canais e os recursos financeiros. A este facto não deverá ser alheio que a selecção de produtos a distribuir, tem impacto específico na margem de solvência das seguradoras, devendo estas empresas dispor de uma margem suficiente em relação ao conjunto das suas

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras actividades. Essa margem de solvência corresponde ao seu património, livre qualquer obrigação previsível e deduzido dos elementos incorpóreos.

No que diz respeito aos canais que utilizam produtos maioritariamente vida verifica-se que o seu impacto se deverá prender com o facto de existir uma predominância deste tipo de produtos nos designados novos canais (bancos e correios principalmente). Já no que respeita aos canais tradicionais verifica-se um maior peso para os agentes e corretores, muito embora o impacto seja inverso ao referido, ou seja, existe uma maior utilização de canais tradicionais para os seguros do tipo não vida. Este facto é constatado por Gamarra (2008) ao considerar tratar-se de produtos com maior complexidade de venda, o que implica um acompanhamento próximo e pessoal. A autora realça também o impacto do tipo de produtos no risco de subscrição de produtos, derivado da complexidade relativa de cada produto e as suas especificidades.

#### **6.2.5. Relação entre Motivações dos Clientes e Factores Estratégicos**

A teoria de Maslow refere que as necessidades dos clientes obedecem a uma hierarquia para aquisição de produtos ou serviços. Isto significa que no momento em que o cliente atende uma necessidade básica surge outra, em seu lugar, num nível hierárquico superior, exigindo sempre que se procurem meios para satisfazê-la.

O estudo realizado parece confirmar a influência entre as motivações dos clientes e os factores estratégicos das companhias de seguros ( $t = 5,318$ ,  $p < 0,001$ ) e desta forma verifica-se a hipótese 5. No entanto, as motivações dos clientes com impacto significativo nos factores estratégicos são as necessidades e a conveniência. Quanto à necessidade é explicada por Engle et al. (1995: 278) como "uma variável central da motivação dos clientes, explicada como a diferença percebida entre um estado ideal e o estado actual, suficiente para activar o comportamento. Estas necessidades não são criadas por empresas ou pela sociedade pois são inerentes à condição humana".

A essência da actividade de qualquer empresa é o cliente, por isso a cadeia de valor da empresa deve estar alinhada com a cadeia de valor do cliente, daí ser tão importante conhecê-la através das suas diversas dimensões, expectativas,

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
experiência e também identificar os principais factores de satisfação do cliente, conforme referem Bendapudi & Berry (1997). Liu & Wu (2007), a propósito deste tema de satisfação do cliente, desenvolveu um modelo que visa a retenção do cliente e ao mesmo tempo criar condições para que repita a compra de produtos e serviços.

Os resultados do estudo indicam, na perspectiva das motivações do cliente para a compra de seguros, que as necessidades e a conveniência são o que mais valoriza em comparação com a variável confiança.

Quanto ao conceito de conveniência é muito amplo, pois envolve tudo o que garante facilidade, comodidade, rapidez e agilidade na hora da compra. Para que o cliente tenha uma boa experiência de compra e sinta que o canal lhe proporciona conveniência é preciso conhecer o seu perfil e as suas necessidades.

A conveniência da compra deve pensar-se sempre na óptica do cliente com vista a melhorar cada etapa para que seja executada da melhor maneira possível, na medida em que todos nós procuramos maiores facilidades o que faz com que tenha grande importância nos momentos de decisão.

Neste estudo verifica-se que a conveniência, no âmbito das motivações externas (associadas com os novos canais), tem bastante impacto nos factores estratégicos de risco de subscrição de produtos e na inovação de produtos e serviços ( $r = 0,797$  e  $r = 0,840$  ;  $\alpha = 0,01$ ).

Cummins & Doherty (2006) observam que o mercado segurador é caracterizado por informação assimétrica e incompleta entre as companhias de seguros e os clientes. Eckardt (2010) contrariamente releva a importância da confiança e a sua influência nos factores estratégicos. Porém, os números mostram que as empresas, em geral, não estão preocupadas em construir, no longo prazo, um relacionamento com o cliente baseado na confiança. Não obstante, algumas companhias estão a pensar a confiança como factor estratégico, e a mostrar-se uma importante vantagem competitiva. Neste âmbito, Soureli et. al. (2008) referem a importância de

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
compreender as motivações dos clientes para lhes reduzir o espaço de manobra de mudança para a concorrência.

Actualmente as organizações recorrem com interesse crescente à utilização exhaustiva das suas bases de dados como instrumento de suporte ao desenvolvimento de estratégias de fidelização de clientes. A gestão da relação com o cliente (CRM) ajuda a desenvolver relacionamentos numa base individual, visando a sua rendibilização de uma forma profícua e duradoura para ambos (Gummesson, 1999; Kotler, 1990; Sheth & Parvatiyar, 2000). Menon & O'Connor (2007) falam mesmo no papel do CRM para melhorar a retenção do cliente, aumentar o seu número de produtos e a sua identificação com a empresa.

Muito embora estes aspectos sejam importantes na gestão da relação dos clientes, verificamos que o estudo indica que relativamente às motivações que podem levar à compra de seguros, a necessidade de cumprir obrigações legais apresenta uma correlação mais forte do que a relativa a necessidade de prevenção e segurança. Verifica-se, no entanto, que a inovação de produtos e serviços contribui para que este facto seja minimizado, e daí a importância de apostar nesta variável enquanto impulsionador de criação de necessidades nos clientes. É interessante verificar, no âmbito da inovação de produtos e serviços, que as necessidades tem mais influência sobre a venda cruzada.

#### **6.2.6. Relação entre Factores de Impacto (Internos e Externos) e Factores Estratégicos**

Tanto o contexto interno (análise de factores endógenos) como o contexto externo (análise de factores exógenos) devem estar fundamentados numa análise sistémica que pressupõe interdependência e complementaridade.

Diferentes autores expressam, neste sentido, os seus pontos de vista. Frazier et al. (1990) observam que o conjunto de factores de impacto (internos e externos) influenciam os factores estratégicos, aludindo às estruturas de distribuição, indicando a sua complexidade.

O estudo realizado parece confirmar a existência de influência entre os factores de impacto nas seguradoras (internos e externos) e os seus factores estratégicos ( $t = 12,770$  ;  $p < 0,001$ ) pelo que desta forma, verifica-se a hipótese 6. Verificou-se que os factores de impacto (internos e externos) têm em geral uma influência significativa nos factores estratégicos, com excepção da concentração do mercado e do preço. Coelho & Easingwood (2004) indicam mesmo que este é um factor estratégico para o sucesso.

Ao contrário do que verificou no estudo, Achrol & Stern (1988) analisaram os factores de impacto externos e o seu impacto nos factores estratégicos, no âmbito da incerteza de decisão na escolha de estruturas de distribuição, e concluíram que a concentração apresenta uma forte influência nos factores estratégicos. Brown et al. (2005) comprovam também a influência dos factores de impacto nos factores estratégicos, com enfoque na legislação e na estrutura organizacional, citando também Lusch & Brown (1996) e Molm et al. (2003). Por sua vez, Wagner & Lindemann (2007) analisaram esta relação na óptica dos valores partilhados das relações de canais, concluindo que esta relação não se verifica tendo como foco os custos.

Montoia-Weiss & Grewal (2003) destacam fundamental compreender a forma como os canais proporcionam valor aos clientes com vista a adequar a atribuição de recursos e a obter o *mix* de canal de distribuição. Por sua vez, Guillén et al., (2008) consideram que monitorar a satisfação do cliente no sector dos seguros deverá ajudar as empresas a diminuir o risco de cancelamento das apólices e a permitir desenvolver processos que minimizem o impacto negativo do risco de subscrição de produtos sobre as margens de negócio. Neste quadro, os comportamentos que visam a fidelização representam vendas (Ball et al., 204). Em consequência as empresas de serviços precisam de aprender com o cliente e compreender os seus níveis habituais de satisfação (Bolton, 1998).

Os factores de impacto internos e externos, apresentam significativa influência nos factores estratégicos, em geral, com especial relevância para a variável inovação de produtos e serviços ( $r = 0,916$  ;  $\alpha = 0,01$ ). Nesta linha, Achrol & Stern (1988) também estabelecem a relação definida muito embora tenham valorizado mais o papel dos factores externos em detrimento dos factores internos. Por outro lado, Siebenhüner (2007) apresenta uma estrutura mais simplificada de factores de impacto que comprovam terem impacto em factores estratégicos, apesar de não ser totalmente comparável com este estudo.

Maior complexidade assume o modelo desenvolvido por Robicheaux & El-Ansary (1975-1976). A ainda actual no estudo da selecção de canais de distribuição a utilizar. Porém, entende-se ser este trabalho mais abrangente e consistente do que o apresentado por Shervani et al. (2007) com um modelo onde apenas tratam da incerteza interna e externa.

## **CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTURA INVESTIGAÇÃO**

## **CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTURA INVESTIGAÇÃO**

### **7.1. Conclusões**

Reconhece-se ter sido ambicioso o projecto de investigação, não só em termos da extensão dos trabalhos mas também por envolver um elevado número de relações entre variáveis a verificar, com base nas quais se pretendeu, por sua vez, estudar as relações entre as dimensões-chave.

O trabalho de investigação teve como propósito avaliar em que medida as estruturas de distribuição são afectadas pelos factores estratégicos e influenciam o desempenho verificando-se que, os factores estratégicos influenciam as estruturas de distribuição multicanal e que têm um impacto significativo nos indicadores de desempenho de rendibilidade dos capitais próprios, produtividade e crescimento das vendas.

O primeiro objectivo estabelecido foi o de avaliar a relação entre os factores estratégicos das seguradoras e as estruturas de distribuição e verificou-se que as seguradoras que mais valorizam os factores estratégicos apresentam um maior impacto positivo nas estruturas de distribuição, nomeadamente na distribuição multicanal e na integração de canais.

O segundo objectivo era o de analisar a influência das estruturas de distribuição no desempenho, medido pela rendibilidade, crescimento e produtividade e verificou-se que as seguradoras que mais valorizam os factores estratégicos apresentam maior impacto positivo nos desempenho medido pela rendibilidade dos capitais próprios e produtividade.

O terceiro objectivo era o de compreender como o tipo de produtos, motivações dos clientes e os factores de impacto nas seguradoras (internos e externos) afectam os factores estratégicos identificados pelos canais utilizados, recursos financeiros, recursos humanos, risco de subscrição de produtos e inovação de produtos e serviços. Verificou-se que os factores estratégicos são mais importantes para as seguradoras que exploram maioritariamente os seguros de vida.

Também foi possível verificar a influência positiva que os designados novos canais de distribuição têm em termos de conveniência, necessidades e confiança nos factores estratégicos e que os factores de impacto internos e externos têm influência positiva nos factores estratégicos, com excepção da sua relação com os canais utilizados e com o risco de subscrição de produtos.

Em termos mais específicos verificou-se que os canais utilizados e o risco de subscrição de produtos, enquanto variáveis dos factores estratégicos, parecem evidenciar uma fraca influência no desempenho das seguradoras, nomeadamente através do variável rendibilidade das vendas. Por sua vez, as seguradoras que valorizam mais os factores estratégicos recursos financeiros, recursos humanos, risco de subscrição de produtos e inovação de produtos e serviços apresentam valores inferiores de desempenho, medido pela rendibilidade das vendas.

As estruturas de distribuição, com os canais designados de tradicionais, apresentam menor influência no desempenho das seguradoras, evidenciado na maioria das suas variáveis. Por sua vez, as seguradoras que mais valorizam a estrutura de distribuição do tipo bancos e a integração de canais apresentam valores superiores de desempenho, medido pela rendibilidade dos capitais próprios e produtividade. As que valorizam mais a internet e telefone, apresentam valores superiores de desempenho, medido pela produtividade.

As seguradoras que valorizam mais as estruturas de distribuição próprias (os balcões próprios da companhia) e mediadores, apresentam valores inferiores de desempenho na rendibilidade dos capitais próprios, e produtividade. Por um lado, a integração de canais tem maior influência no crescimento das vendas.

No que respeita ao estudo da influência do tipo de produtos nos factores estratégicos, não se apresenta com suficiente clareza o tipo de variáveis que asseguram essas relações, por força da tipologia e simplificação das variáveis do constructo tipo de produtos. Quanto à influência das motivações dos clientes nos factores estratégicos verifica-se uma maior importância em termos de conveniência nos canais de distribuição designados como novos, em relação aos tradicionais.

Parece evidente, agregando a variável necessidades com a conveniência dos novos canais de distribuição e a confiança dos clientes na seguradora influenciada pelo número de produtos detidos e número de reclamações, que se verifica um impacto importante nos factores estratégicos das seguradoras. Verificou-se, no entanto, que os factores de impacto internos e externos têm em geral uma influência significativa nos factores estratégicos, com excepção dos factores externos, concentração do mercado e preço.

## 7.2. Limitações do estudo

Ficou clara a importância que os factores estratégicos e as estruturas de distribuição têm no desempenho das seguradoras, reforçando-se a atenção para a importância da escolha de canais de distribuição. Afigura-se, por isso, muito interessante estudar a contribuição específica de cada canal de distribuição no desempenho das companhias de seguros, com base no modelo proposto.

A limitação mais relevante verificada neste estudo reside na qualidade das respostas e informação obtida das seguradoras respondentes ao inquérito e que constituem a amostra, muito embora os cuidados tidos quanto à sua fiabilidade, nomeadamente com a conferência dos dados de natureza económica e financeira, registados no Instituto de Seguros de Portugal (ISP) Associação Portuguesa de Seguradores (APS) e Asociación Empresarial del Seguro (UNESPA).

## 7.3. Implicações para a teoria e futura investigação

A popularidade da actividade seguradora e as implicações associadas com o desenvolvimento de canais de distribuição faz com que a investigação nesta área seja de grande importância como contributo para a teoria como as empresas.

Como contributo para a teoria, esta pesquisa fornece informações sobre as idiosincrasias envolvidas nos *trade-offs* das escolhas entre múltiplas dimensões, proporcionando, por isso, uma análise mais abrangente dos mecanismos e problemas no processo de desenho das estruturas de distribuição.

A investigação realizada suscita orientações para outros trabalhos, baseados no modelo proposto visando alargar a análise ou o seu aprofundamento para melhor compreensão das relações de influência investigadas.

O estudo desenvolvido e as conclusões obtidas orientam no sentido de aprofundar a investigação e realizar outros trabalhos complementares nesta área de projecto, nomeadamente:

- 1) Proceder ao aprofundamento da investigação, com base no modelo adoptado, no sentido de verificar a existência de modelo-tipo de relação de influência entre dimensões-chave, em seguradoras de outros países ou mercados;
- 2) Estudar os diferentes mercados de países que constituem a amostra da European Insurance and Reinsurance Federation (CEA) em termos comparativos;
- 3) Comparar o comportamento das variáveis, expresso nas relações de influência entre dimensões-chave das seguradoras, compreendendo diferentes períodos, por forma a analisar as alterações verificadas;
- 4) Alargar a análise contemplando outras dimensões-chave e sectores de actividade, por exemplo o Sector Bancário;
- 5) Verificar as relações entre cada tipo de produto, em especial os de maior relevância na actividade seguradora e os factores estratégicos e estruturas de distribuição.

Outra orientação para futuras pesquisas reside na conceptualização e medição das variáveis recorrendo a outras métricas e a novas variáveis.

Merece também um estudo mais aprofundado a relação ou interacção entre as variáveis. Deste estudo retira-se que as variáveis ao interagirem entre si afectam o desempenho das seguradoras. Isto, porque o teste de interações de alguma forma

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
tem sido negligenciado na literatura e, em consequência, pesquisas futuras devem dar maior atenção às interações entre variáveis.

Em suma, este tema mostra existir um amplo campo para investigação futura no âmbito das estruturas de distribuição, e que essa investigação pode produzir resultados muito gratificantes.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, D.A. & Jacobson, R. (1987). The Role and Risk in Explaining Differences in Profitability. *Academy of Management Journal*, 30 (2), pp. 227-296.
- Achrol, R. S., Reve, T., & Stern, L. W. (1983). The environmental of marketing channels: a framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, 47 (4), pp. 55-67.
- Achrol, R., & Stern, L. W. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 25 (1), pp. 36-50.
- Acock, A.C. (2005). Working With Missing Values. *Journal of Marriage and Family*, 67 (4), pp. 1012-1028.
- Almaça, J.A.F. (1999). *El Mercado Ibérico de Seguros*. Madrid: Fundación Mapfre Estudios.
- Andaleeb, S. S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence. *Journal of Retailing*, 72 (1), pp. 77-93.
- Andaleeb, S.S. (1995). Dependence relations and the moderating role of trust: implications for behavioural intentions in marketing channels. *International Journal of Research in Marketing*, 12 (2), pp. 157-172.
- Anderson, E. & Weitz, B. (1986). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8 (4), pp. 310-323.
- Anderson, E., Day, G. S. & Rangan, V. K. (1997). Strategic channel design. *Sloan Management Review*, 38 (4), pp. 59-69.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service*, 9 (1), pp. 7-23.

Ansari, A., Mela, C. F. & Neslin, S. A. (2008). Customer Channel Migration. *Journal of Marketing Research*, 45 (1), pp. 60-76.

Arena, M. (2008). Does insurance market activity promote economic growth? A cross-country study for industrialized and developing countries. *The Journal of Risk and Insurance*, 75 (4), pp. 921-946.

Armstrong, J.S, & Overton, T.S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14 (3), pp. 396-402.

Aulakh, S., Kotabe, M. & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 27 (5), pp. 1005-1032.

Aulakh, S., & Kotabe, M. (1997). Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 28 (1), pp. 145-175.

Balasubramanian, S., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2005). Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), pp. 12-30.

Ball, D., Coelho, P. S. & Machás, A. (2004). The Role of Communication and Trust in Explaining Customer Loyalty - An Extension to the ECSI Model. *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), pp. 1272-1293.

Barney, K. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Bawa, A., & Kansal, P. (2008). Cognitive dissonance and the marketing of services: some issues. *Journal of Services Research*, 8 (2), pp. 31-51.

Beattie, D. W. (1973). Improving the Structure of a Distribution System. *Operational Research Quarterly*, 24 (3), pp. 353-364.

Beckett, A. (2000). Strategic and Marketing Implications of Consumer Behaviour in Financial Services. *The Service Industries Journal*, 20 (3), pp. 191-208.

Bello, D. C, Cheraliu, C. & Zhang, L. (2003). The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels. *Journal of International Business Studies*, 56 (1), pp. 1-6.

Beloucif, A., Donaldson, B. & Kazanci, U. (2004). Insurance broker-client relationship: An assessment of quality and duration. *Journal of Financial Services Marketing*, 8 (4), pp. 327-342.

Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers, *Journal of Retailing*, 73 (1), pp. 15-37.

Berger, A. N., Cummins, J. D. & Weiss, M. A. (1997). The coexistence of multiple distribution systems for financial services: the case of property-liability insurance. *Journal of Business*, 70 (4), pp. 515-546.

Berger, A. N., Cummins, J. D., Weiss, M. A. & Zi, H. (2000). Conglomeration versus Strategic Focus: Evidence from the Insurance Industry. *Journal of Financial Intermediation*, 9 (4), pp. 323-362.

Berman, B., & Thelen, S. (2004). A guide to developing and managing a wellintegrated multi-channel retail strategy. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32 (3), pp. 147-156.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Bernardo, A. (2008). *The strategic challenges the national insurance industry*.  
Working Paper. Lisboa: Roland Berger.

Betancourt, R. R., & Gautschi, D. A. (1998). Distribution Services and Economic Power in a Channel. *Journal of Retailing*, 74 (1), pp. 37-60.

Biergelen, M., Jong, A., & Ruyter, K. (2006). Multi-Channel service retailing: the effects of channel performance satisfaction on behavioural intentions. *Journal of Retailing*, 82 (4), pp. 367-377.

Black, J.A. & Boal, K.B. (1994). Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15 (2), pp. 131-148.

Blunch, N. J. (2008). *Introduction to Structural Equation Modelling using SPSS and AMOS*, Sage Publications, London.

Bodet, G. (2008). Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (3), pp. 156-162.

Bolton, R. N. (1998). A Dynamic Model of the Duration of the Customers Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. *Marketing Science*, 17 (1), pp. 45-65.

Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28 (3), pp. 548-73.

Brockett, P. L., Cooper, W.W., Golden, L. L., Rousseau, J. J. & Yuying, W. (2005). Financial intermediary versus production approach to efficiency of marketing distribution systems and organizational structure of insurance companies. *The Journal of Risk and Insurance*, 72 (3), pp. 393-412.

Bronnenberg, B. J. J. A. M., Mahajan, V., & Vanhonacker, W. R. (2000). The Emergence of Market Structure in New Repeat-Purchase Categories: The Interplay of Market Share and Distribution. *Journal of Marketing Research*, 37 (1), pp. 16-31.

Brown, J. R., Lusch, R. F. & Nicholson, C. Y. (1995). Power and relationship commitment: their impact on marketing channel performance. *Journal of Retail*, 71 (4), pp. 363-392.

Brown, J. R., Cobb, A. T. & Lusch, R. F. (2006). The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel, relationships. *Journal of Business Research*, 59 (2), pp. 166-175.

Brown, J. R., & Day, R. L. (1981). Measures of manifest conflict in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), pp. 263-274.

Brown, J. R., Dev, C. S. & Lee, D-J. (2000). Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms. *Journal of Marketing*, 64 (2), pp. 51-65.

Brown, J. R., & Day, R. (1981). Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), pp.263-274.

Bruggen, H. G., Kacker, M. & Nieutwlaat, C. (2005). The impact of channel function performance on buyer–seller relationships in marketing channels. *International Journal of Research of Marketing*, 22 (2), pp. 141-158.

Bucklin, L. (1973). A Theory of Channel Control. *Journal of Marketing*, 37 (1), pp. 39-47.

Bucklin, L. P., Ramaswamy, V. & Majumdar, S. K. (1996). Analyzing channel structures of business markets via the Structure-Output Paradigm. *International Journal of Research of Marketing*, 13 (1), pp. 73-87.

Bucklin, R. E., Siddarth, S., & Silva-Risso, J. M. (2008). Distribution Intensity and New Car Choice. *Journal of Marketing Research*, 45 (4), pp. 473-486.

Bueno, E. (1999). *Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos*. Madrid: Piramide.

Buttle, F., & Burton, J. (2001). Does service failure influence customer loyalty?. *Journal of Consumer Behaviour*, 1 (3), pp. 217-227.

Buzzel, R. & Gale, B. (1987). *The PIMS Principles (Profit Impact of Market Strategy)*. London: Free Press.

Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modelling with AMOS, Basic Concepts, Applications, and Programming*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London.

Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (2), pp. 179-200.

Carson, S. J., Devinney, T. M., Downling, G. R., & John, G. (1999). Understanding Institutional Designs Within Marketing Value System. *Journal of Marketing*, 63 (5), pp. 115-130.

Caves, R. & Porter, M. (1997). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91 (2), pp. 241-261.

Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy — performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58 (1), pp. 1-21.

Ceia, C. (1995). *Normas para apresentação de trabalhos científicos*. Lisboa: Editorial Presença.

Ceia, C. (2007). *Como fazer uma tese de doutoramento*. Lisboa: Editorial Presença.

Celly, K. S., & Frazier, G. L. (1996). Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, 33 (2), pp. 200-210.

Cercola, R. & Coletti, M. (1996). *La empresa que asegura a sus clientes: actores, procesos y estrategias para la gestión del cambio en las empresas de seguros*. Madrid: Fundación Mapfre.

Cespedes, F. V. (1988). Channel Management is General Management. *California Management Review*, 31 (1), pp. 98-120.

Cespedes, F. V. (1988). Control vs. Resources in Channel Design. *Industrial Marketing Management*, 17 (3), pp. 215-227.

Cespedes, F. V. (1992). Channel Power: Suggestions for a Broadened Perspective. *Journal of Marketing Channels*, 1 (3), pp. 3-37.

Cespedes, F. V. (1992). Formulating Channel Strategy in a Rapidly Changing Market: A Case Study and Recommendations. *Journal of Managerial*, 7 (4), pp. 17-26.

Cespedes, F. V., and Corey, R. (1990). Managing multiple channels. *Business Horizons*, 33 (4), pp. 67-77.

Cespedes, F.V. (1988). Channel Management is General Management. *California Management Review*, 31 (1), pp. 98-120.

Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7 (5), pp. 437-458.

Chan, F. T. S., & Qi, H. J. (2003). An innovative performance measurement method for supply chain management. *Supply Chain Management International Journal*, 8 (3), pp. 209-223.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6 (1), pp. 2-22.

Choi, B. P. & Weiss, M. A. (2005). An Empirical Investigation of Market Structure, Efficiency, and Performance in Property-Liability Insurance. *Journal of Risk and Insurance*, 72 (4), pp. 635-673.

Choi, S. C. (1991). Price Competition in a Channel Structure with a Common Retailer. *Marketing Science*, 10 (4), pp. 271-96.

Chu, J., Chintajunta, P. K., & Vilcassim, N. J. (2007). Assessing the Economic Value of Distribution Channels: An Application to the Personal Computer Industry. *Journal of Marketing Research*, 44 (1), pp. 29-41.

Chung, J., Jin, B., & Sternquist, B. (2007). The Role of Market Orientation in Channel Relationships When Channel Power is Imbalanced. *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 17 (2), pp. 159-176.

Churchill, G.A., & Surprenant, C.(1982). An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19 (4), pp. 491-504.

Clark, B. H. (1999). Marketing performance measures: history and interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15 (8), pp. 711-732.

Coelho, F. & Easingwood, C. (2005). Determinants of multiple channel choice in financial services: an environmental uncertainty model. *Journal of Services Marketing*, 19 (4), pp. 199-211.

Coelho, F., & Easingwood, C. (2004). Multiple Channel Systems in Services: Pros, Cons and Issues. *The Services Industries Journal*, 24 (5), pp. 1-29.

Coelho, F. (2000). *Single versus Multiple Channel Strategies in Financial Services: A Conceptual Model and Empirical Investigation*. Doctoral Dissertation: Manchester Business School.

Coelho, F., & Easingwood, C. (2008). An exploratory study into the drivers of channel change. *European Journal of Marketing*, 42 (9-10), pp. 1005-1022.

Coelho, F., & Easingwood, C. (2003). Multiple Channel Structures in Financial Services: a framework. *Journal of Financial Services Marketing*, 8 (1), pp. 22-34.

Coelho, F., & Easingwood, C. (2008). A model of the antecedents of multiple channel usage. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (1), pp. 32-41.

Coelho, F., & Easingwood, C., and Coelho, A. (2003). Exploratory evidence of channel performance in single vs multiple channel strategies. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31 (11), pp. 561-573.

Collis, D. J., & C. A. Montgomery (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73 (4), pp. 118-128.

Combs, J. & Ketchen, D. (1999). Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Towards a Reconciliation of Predictions From the Resource-based View and Organizational Economics. *Strategic Management Journal*, 20 (9), pp. 49-68.

Corey, E. R. (1991). *Industrial marketing: cases and concepts*. New York: Prentice Hall.

Coughlan, A. (1985). Competition and cooperation in marketing channel choice: theory and application. *Marketing Science*, 4 (2), pp. 110-129.

Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2001). *Marketing Channels*. New York: Prentice Hall.

Cramer, J. S. (1986). *Econometric Applications of Maximum Likelihood Methods*. Cambridge: Cambridge University Press.

Crosby, L. A., & Stephens, N. (1987). Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry. *Journal of Marketing Research*, 24 (4), pp. 404-411.

Cruz, M. M. (2000). *Fundamentos do Processo de Decisão Estratégica na Indústria Seguradora Portuguesa*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Cummins, J. D., & Venard, B. (2008). Focus on international insurance insurance market dynamics: between global developments and local contingencies. *Risk Management and Insurance Review*, 11 (2), pp. 295-326.

Daniel, F., Lohrke, F. T., Fornaciari, C. J., & Turner, R. A. (2004). Slack of Resources and Firm Performance: a Meta Analysis. *Journal of Business Research*, 57 (6), pp. 565-574.

Das, T.K., & Teng, B.S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26 (1), pp. 31-57.

Das, T.K., & Teng, B.S. (1998). Resource and risk management in the strategic alliance making process. *Journal of Management*, 24 (1), 21-42.

David, R. J., & Han S. K. (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 25 (1), pp. 39-58.

Demsetz, H. (1973). Industry Structure Markets Rivalry, and Public Policy. *Journal of Law and Economics*, 16 (1), pp. 1-9.

Desai, P., Koenigsberg, O., & Purohit, D. (2004). Strategic Decentralization and Channel Coordination. *Quantitative Marketing and Economics*, 2 (1), pp. 5-22.

Descals, E., & Pérez, J. (1999). Insights into Closeness of Relationship as Determinant of Trust within Marketing Channels. *Journal of Marketing Channels*, 7 (1/2), pp. 29-51.

Devellis, R. F. (1991). *Scale Development: Theory and Applications*. *Applied Social Sciences Methods Series*. Newbury Park: Sage.

Devlin, J. F. (1998). Adding value to service offerings: The case of UK retail financial services. *European Journal of Marketing*, 32 (11/12), pp. 1091-1109.

Devlin, J. F. (2001). Consumer evaluation and competitive advantage in retail financial services. *European Journal of Marketing*, 35 (5/6), pp. 639-660.

Dimitrova, B. & Rosenbloom, B. (2010). Standardization versus adaptation in global markets: Is channel strategy different?. *Journal of Marketing Channels*, 17 (2), pp. 157-176.

Doherty, N. A. & Tinic, S. M. (1981). Reinsurance under Conditions of Capital Market Equilibrium: A Note. *The Journal of Finance*, 36 (4), pp. 949-953.

Doherty, N. & Smetters, K. (2005). Moral Hazard in Reinsurance Markets. *The Journal of Risk and Insurance*, 72 (3), pp. 375-391.

Dong, Y., Shankar, V., Dresner, M. (2007). Efficient replenishment in the distribution channel. *Journal of Retailing*, 83 (3), pp. 253-278.

Duarte, M. M. (2000). *Marketing Channel Behaviour and Performance*. Manchester: Manchester Business School.

Durvasula, S. (2004). Forging Relationships with Services: The Antecedents that have an Impact on Behavioural Outcomes in the Life Insurance Industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 8 (4), pp. 314-326.

Dutta, S., Heide, J. B., & John, G. (1995). Understanding dual distribution: the case of reps and house accounts. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11 (1), pp. 189-205.

Dwyer, R. F. (1980). Channel-member Satisfaction. *Journal of Retailing*, 56 (2), pp. 45-65.

Dwyer, R., & Welsh, M. A. (1985). Environmental relationships of the internal political economy of marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 22 (4), pp. 397-414.

Easingwood, C., & Coelho, F. (2003). Single vs. Multiple Channel Strategies: Typologies and Drivers. *The Service Industries Journal*, 23 (2), pp. 31-46.

Easingwood, C., & Storey, C. (1996). The value of Multi-Channel Distribution Systems in the Financial Services Sector. *The Service Industries Journal*, 16 (2), pp. 223-241.

Eco, U. (1977). *Como se faz uma tese em ciências humanas*. Lisboa: Editorial Presença.

Egeren, M. V., & OConnor, S. (1998). Drivers of market orientation and performance in service firms. *Journal of Services Marketing*, 12 (1), pp. 39-54.

El-Ansary, A. I., & Robicheaux, R. A. (1974) A Theory of Channel Control: Revisited. *Journal of Marketing*, 38 (1), pp. 2-7.

El-Ansary, A. I., & Stern, L. W. (1972). Power Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*, 9 (1), pp. 47-52.

Eliashberg, J., & Donald, M. (1984). Multiple Business Goals Sets as Determinants of Marketing Channel Conflict: An Empirical Study. *Journal of Marketing Research*, 21 (1), pp. 75-88.

Enis, B., Cox, K. K., & Mokwa, M. P. (1990). *Marketing Classics*. New Jersey: Prentice-Hall.

Etgar, M. (1978). Selection of an Effective Channel Control Mix. *Journal of Marketing*, 42 (3), pp. 53-58.

Etgar, M. (1976). Channel Domination and Countervailing Power in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 13 (3), pp. 254-262.

Etgar, M. (1977). Channel Environment and Channel Leadership. *Journal of Marketing Research*, 14 (1), pp. 69-76.

Etgar, M. (1978). The effects of forward vertical integration on service performance of a distributive industry. *Journal of Industrial Economics*, 26 (3), pp. 249-255.

Falautano, I., & Marsiglia, E. (2003). Integrated Distribution of Insurance and Financial Services and Value Creation: Challenges Ahead. *Geneva Papers on Risk and Insurance*, 28 (3), pp. 481-494.

Falk, T., Scheper, J., Hammerschmidt, M., & Bauer, H. H. (2007). Identifying Cross-Channel Dissynergies for Multichannel Service Providers. *Journal of Service Research*, 10 (2), pp. 143-160.

Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (1997). An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective. *Marketing Bulletin*, 8 (3), pp. 30-40.

Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (2002). Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance?. *Journal of Market-Focused Management*, 5 (4), pp. 197-217.

Farris, P., Olver, J., & Kluyver, C. (1989). The Relationship Between Distribution and Market Share. *Marketing Science*, 8 (2), pp. 107-128.

Fein, A. J., & Jap, S. D. (1999). Manage Consolidation in the Distribution Channel. *Sloan Management Review*, 41 (1), pp. 61-72.

Felício, J. A. (2001). *A influência do comportamento do gestor de topo (empresário) e da opção de estratégia na estrutura financeira e no desempenho da empresa. O caso das médias empresas*. Tese de Doutoramento, Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia de Lisboa

Fenn, P., Vencappa, D., Diacon, S., Klumpes, P., & OBrien, C. (2008). Market Structure and the Efficiency of European Insurance Companies: a stochastic frontier analysis. *Journal of Banking and Finance*, 32 (1), pp. 86-100.

Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

Flygansvaer, B. M., Gadde, L-E., & Haugland, S. A. (2008). Coordinated action in reverse distribution systems. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38 (1), pp. 5-20.

Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.

Ford, D. (2002). Distribution, internationalisation and networks, solving old problems, learning new things and forgetting most of them. *International Marketing Review*, 19 (3), pp. 225-235.

Franses, H. (2005). On the Use of Econometric Models for Policy Simulation in Marketing. *Journal of Marketing Research*, 42 (1), pp. 4-14.

Frazier, G. L. (1983). Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective. *Journal of Marketing*, 47 (4), pp. 68-78.

Frazier, G. L. (1983). On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution. *Journal of Marketing Research*, 20 (2), pp. 158-166.

Frazier, G. L., Gill, J. D., & Kale, S. H. (1989). Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country. *Journal of Marketing*, 53 (1), pp. 50-69.

Frazier, G. L., & Lassar, W. M. (1996). Determinants of Distribution Intensity. *Journal of Marketing*, 60 (4), pp. 39-51.

Frazier, G.L. (1999). Organizing and Managing Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), pp. 226-240.

Froot, K. A. (2007). Risk management, capital budgeting, and capital structure policy for insurers and reinsurers. *The Journal of Risk and Insurance*, 74 (2), pp. 273-299.

Gamarra-Trigo, L. (2007). Does the product quality hypothesis hold true? Service Quality Differences between Independent and Exclusive Insurance Agents. *Universität Rostock*, 76 (1), pp. 1-21.

Gamarra-Trigo, L. (2008). Reasons for the coexistence of different distribution channels: an empirical test for the German insurance market. *The Geneva Papers*, 33 (3), pp. 389-407.

Ganesh, J. (2004). Managing customer preferences in a multi-channel environment using web services. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32 (3), pp. 140-146.

Ganeson, S. (1993). Negotiations Strategies and the Nature of Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, 30 (2), pp. 183-203.

Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63 (2), pp. 70-87.

Garven, J. R. & Tennant, J. L. (2003). The Demand for Reinsurance: Theory and Empirical Tests. *Insurance and Risk Management*, 7 (3), pp. 217-237.

Garver, M. S. (2002). Best practices in identifying customer-driven improvement opportunities. *Industrial Marketing Management*, 32 (6), pp. 455-466.

Garver, M. S., & Mentzer, J. T. (1999) Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20 (1), pp. 33-57.

Garver, M.S. (2003). Best Practices in Identifying Customer-Driven Improvement Opportunities. *Industrial Marketing Management*, 32 (6), pp. 455-466

Gattorna, J. (1978). Channels of Distribution. *European Journal of Marketing*, 12 (7), pp. 471-512.

Gensler, S., Dekimpe, M. G., & Skiera, B. (2007). Evaluating channel performance in multi-channel environments. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14 (1), pp. 17-23.

Geyskens, I., Steenkamp, J-B. E. M., Kumar, N. (1999). A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, 36 (2), pp. 223-238.

Geyskens, I., & Steenkamp, J.-B. (2000). Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships. *Journal of Retailing*, 76 (1), pp. 11-32.

Goddard, J., Tavaki, M., & Wilson, J. O. S. (2009). Sources of variation in firm profitability and growth. *Journal of Business Research*, 62 (4), pp. 495-508.

Gómez, C. X. (2008). *Cuaderno de Prácticas de SPSS: Análisis de Datos en Psicología*. Madrid, Universidad Autónoma de Madrid.

Gonçalves, F. (2007). *Alianças Estratégicas e desempenho competitivo*. Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Gopalakrishnan, S. & Bierly, E. (2006). The impact of firm size and age on knowledge strategies during product development: a study of the drug delivery industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53 (1), pp. 3-16.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), pp. 114-135.

Grayson, K., & Ambler, T. (1999). The Dark Side of Long Term Relationships in Marketing Services. *Journal of Marketing Research*, 36 (1), pp. 132-141.

Greenley, G. E. (1995). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from U.K Companies. *British Journal of Management*, 6 (1), pp. 1-14.

Grewal, D., Iyer, G. R., Kamakura, W. A., Mehrotra, A., & Sharma, A. (2009). Evaluation of subsidiary marketing performance: combining process and outcome performance metrics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (2), pp. 117-129.

Grewal, R., & Dharwadkar, R. (2002). The role of the institutional environment in marketing channels. *Journal of Marketing*, 66 (3), pp. 82-97.

Guillén, M., Nielsen, J. P., & Pérez- Marín, A. M. (2008). The need to monitor customer loyalty and business risk in the European insurance industry. *Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice*, 33 (2), pp. 207-218.

Guiltinan, J. P. (1974). Planned and Evolutionary Changes in Distribution Channels. *Journal of Retailing*, 7 (1), pp. 70-74.

Guimarães, R. C. and Cabral, J. (1997). *Estatística*. Porto: McGraw-Hill.

Gundlach, G. T., & Cadotte, E. R. (1994). Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting. *Journal of Marketing Research*, 31 (4), pp. 516-532.

Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N., & Sriram, S. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 9 (2), pp. 139-155.

Gupta, S., & Valarie, Z. (2006). Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, 25 (6), pp. 718-739.

Hair, J.F., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.

Hallowell, R. (1996). The relationship of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: An empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), pp. 27-42.

Hansen, G.S. & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative performance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10 (5), pp. 399-411.

Harris, L. C., & Piercy, N. F. (1999). A contingency approach to market orientation: distinguishing behaviors, systems, structures, strategies and performance characteristics. *Journal of Marketing Management*, 15 (7), pp. 617-646.

Harrison, T., & Ansell, J. (2002). Customer retention in the insurance industry: Using survival analysis to predict cross-selling opportunities. *Journal of Financial Services Marketing*, 6 (3), pp. 229-239.

Harvey, M., & Novicevic, M. M. (2002). Selecting marketing managers to effectively control global channels of distribution. *International Marketing Review*, 19 (5), pp. 525-544.

Haugland, S., & Reve, T. (1993). Relational Contracting and Distribution Channel Cohesion. *Journal of Marketing Channels*, 2 (3), pp. 27-60.

Haugland, S., & Reve, T. (1994). Price, Authority and Trust in International Distribution Channel Relationships. *Scandinavia Journal of Management*, 10 (3), pp. 225-244.

Heeler, R. M. (1987). On the awareness of mere distribution. *Marketing Science*, 5 (3), pp. 273-274.

Heide, J. B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58 (1), pp.71-85.

Heide, J. B. (2003). Plural Governance in Industrial Purchasing. *Journal of Marketing*, 67 (4), pp. 18-29.

Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hitt, M., & Ireland, R.D. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 6 (3), pp. 273-293.

Ho, R. (2006). *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with spss*. New York: Chapman and Hall/CRC.

Hollinsworth, A. T. (1973). Applying Organization Theory to Marketing Channels. *Journal of Retailing*, 49 (2), pp. 51-64.

Howcroft, B., & Durkin, M. (2003). Effective Marketing Management in Financial Services Contexts. *Journal of Marketing Management*, 19 (9/10), pp. 911-914.

Howcroft, J., & Lavis, J. (1986). Strategic Perspective on delivery systems in UK Retail Banking. *The Service Industries Journal*, 6 (2), pp. 144-158.

Howell, D. (2006). IKEA Leads the way. *Chain Store Age*, 82 (13), pp. 98-102.

Howell, R. D. (1987). Covariance Structure Modelling and Measurement Issues: A Note on Interrelations Among a Channel Entity's Power Sources. *Journal of Marketing Research*, 24 (1), pp. 119-126.

Hughes, T. (2006). New channels/old channels: Customer management and multi-channels. *European Journal of Marketing*, 40 (1/2), pp. 113-129.

Hult, G., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22 (9), pp. 899-906.

Hunt, S. B., & Nevin, J. A. (1974). Power in Channels of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*, 11 (2), pp. 186-193.

Hyvönen, S., & Tuominen, M. (2007). Channel Collaboration, Market Orientation and Performance Advantages: Discovering Developed and Emerging Markets. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17 (5), pp. 423-445.

Iniesta, M. A., & Sanchez, M. (2003). Client commitment relations towards financial entities. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31 (4), pp. 203-213.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Inman, J. J., Shankar, V., & Ferrano, R. (2004). The Roles of Channel–Category Associations and Geodemographics in Channel Patronage. *Journal of Marketing*, 68 (2), pp. 51-71.

Iyer, G., & Villas-Boas, J.M. (2003). A Bargaining Theory of Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 40 (1), pp. 80-100.

Janssen, M. C. W. & Karamychev, V. A. (2005). Dynamic insurance contracts and adverse selection. *The Journal of Risk and Insurance*, 72 (1), pp. 45-59.

Jeuland, A. P., & Shugan, S. M. (1983). Managing Channel Profits. *Marketing Science*, 2 (3), pp. 239-272.

Jin, B. S., Ji, Y. G., Choi, K., & Cho., G. (2009). Development of a usability evaluation framework with quality function deployment: from customer sensibility to product design. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 19 (2), pp. 177-194.

John, G. (1984). An Empirical Examination of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 21 (3), pp. 278-289.

Johnson, M. D., Mader, G., & Fornell, C. (1996). Expectations, perceived performance and customer satisfaction for a complex service: The case of bank loans. *Journal of Economic Psychology*, 17 (2), pp. 163-182.

Joreskog, K.G. & Sorbom, D. (1996). *LISREL 8: Users Reference Guide*. Sciences of Software International Inc., Lincolnwood IL. *Journal of Marketing Research*, 40 (1), pp. 80-100.

Kabadayi, S. (2008). Adding Direct or Independent Channels to Multiple Channel Mix. *Direct Marketing: An International Journal*, 2 (2), pp. 66-80.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Kabadayi, S., & Thomas, G. P. (2007). The Performance Implications of Designing Multiple Channels to Fit with Strategy and Environment. *Journal of Marketing*, 71 (4), pp. 195-211.

Keith, J. E., Jackson, D. W., & Crosby, L. A. (1990). Effects of Alternative Types of Influence Strategies Under Different Channel Dependence Structures. *Journal of Marketing*, 54 (3), pp. 30-41.

Kenny, D. A. (1987). *Statistics for the Social and Behavioural Sciences*, Little, Brown and Company Limited, Canada.

Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Cook, W. L. (2006). *Dyadic Data Analysis*. New York: The Guilford Press.

Kersi, D. A., & Frazier, G. L. (2001). The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships. *Journal of Marketing*, 65 (4), pp. 67-81.

Kim, K., & Frazier, G. L. (1996). A typology of distribution channel systems: a contextual approach. *International Marketing Review*, 13 (1), pp.19-32.

Kim, K., & Frazier, G.L. (1997). On Distribution commitment in Industrial Channels of Distribution: A Multicomponent approach. *Psychology and Marketing*, 14 (8), pp. 847-877.

Kim, S. K. (2007). Relational behaviors in marketing channel relationships: Transaction cost implications. *Journal of Business Research*, 60 (1), pp. 1125-1134.

Kim, S.K., & Hsieh, P.-H. (2006). Connecting power with locus of control in marketing channel relationships: a response surface approach. *Journal of Research of Marketing*, 23 (1), pp. 13-29.

Kim, W.-J., Mayers, D., & Smith, C. W. (1996). On choice of insurance distribution systems. *The Journal of Risk and Insurance*, 63 (2), pp. 207-227.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Kimber, C. (2001). Strategic integration of customer and channels. *Journal of Financial Services Marketing*, 5 (4), pp. 332-336.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69 (2), pp. 24-41.

Klein, S., Frazier, G. L., & Roth, V. J. (1990). A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, 27 (2), pp. 196-208.

Klumpes, J.M. (2004). Performance Benchmarking in Financial Services: Evidence from the UK Life Insurance Industry. *Journal of Business*, 77 (2), pp. 257-274.

Knuutila, M., Puttonen, V., & Smythe, T. (2007). The effect of distribution channels on mutual funds flows. *Journal of Financial Services Marketing*, 12 (1), pp. 88-96.

Korpela, M., & Puttonen, V. (2006). Mutual Fund expenses: evidence on the effect of distribution channels. *Journal of Financial Services Marketing*, 11 (1), pp. 17-29.

Kuhn, T. S. (1970). *A Estrutura da Revoluções Científicas*. Brasil: Editora Perspectiva.

Kumar, V., Venkatesan, R., & Reinartz, W. (2008). Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign. *Journal of Marketing*, 72 (5), pp. 50-68.

Kumar, V., & Venkatesan, R. (2005). Who Are the Multi-Channel Shoppers and How Do They Perform? Correlates of Multi-Channel Shopping Behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), pp. 44-62.

Kumer, K., Subramanian, & R., Yauger, C, (1998). Examining market orientation-performance relationship: a context-specific study. *Journal of Management*, 24 (2), pp. 201-233.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Lassar, W. M. & Kerr, J. L. (1996). Strategy and Control in Supplier-Distributor Relationships: An Agency Perspective. *Strategic Management Journal*, 17 (8), pp. 613-632.

Lewis, M. C., & Lambert, D. M. (1991). A model of channel member performance, dependence, and satisfaction. *Journal of Retailing*, 67 (2), pp. 205-225.

Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 22 (140), pp. 1-55.

Little, R. W. (1970). The Marketing Channel: Who Should Lead This Extra-Corporate Organization?. *Journal of Marketing*, 34 (1), pp. 31-38.

Liu, T. C., & Wu, L. W. (2007). Customer retention and cross-buying in the banking industry. An integration of service attributes, satisfaction and trust. *Journal of Financial Services Marketing*, 12 (2), pp. 132-145.

Lukas, B. A., Hult, G. T. M., & Ferrell, O. C. (1996). A Theoretical Perspective of the Antecedents and Consequences of Organizational Learning in Marketing Channels. *Journal of Business Research*, 36 (3), pp. 233-244.

Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1982). A Modified Model of Power in the Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 19 (3), pp. 312-323.

Lusch, R.F. (1976). Sources of Power: Their Impact on Intra Channel Conflict. *Journal of Marketing Research*, 13 (4), pp. 382-390.

Lymperopoulos, C., & Chaniotakis, I. E. (2008). Price satisfaction and personnel efficiency as antecedents of overall satisfaction from consumer credit products and positive word of mouth. *Journal of Financial Services Marketing*, 13 (1), pp. 63-71.

Maas, P., & Graf, A. (2008). Customer value analysis in financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 13 (2), pp. 107-120.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Magnini, V. P., & Karande, K. (2011). Understanding consumer services buyers based upon their purchase channel. *Journal of Business Research*, 64 (6), pp. 543-550.

Mahoney, J.T., & Pandian, J.R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13 (5), pp. 363-380.

Magrath, A. J. (1991). Differentiating yourself via Distribution. *Sales and Marketing Management*, 13 (3), pp. 50-57.

Mallen, B. E. (1973). Functional Spin-off: A Key to Anticipating Change In Distribution Structure. *Journal of Marketing*, 37 (3), pp. 18-25.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2004). *Metodologia Científica*, São Paulo: Editora Atlas.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2007). *Metodologia do Trabalho Científico*, São Paulo: Editora Atlas.

Marôco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais, Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number, Lda.

Marôco, J., & Bispo, R. (2005). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*, Lisboa: Climepsi Editores.

Marques, A. (2004). *A importância das práticas do marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influência destas na lealdade dos clientes e na performance: a investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português*, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance – performance analysis. *Journal of Marketing*, 41 (1), pp. 77-79.

Martin-Conseguera, D., Molina, A., & Esteban, A. (2006). The customers perspective on relational benefits in banking activities. *Journal of Financial Services Marketing*, 10 (4), pp. 98-108.

McAlister, L., Bazerman, M. H., Fader, P. (1986). Power and Goal Setting in Channel Negotiations. *Journal of Marketing Research*, 23 (3), pp. 228-36.

McDougall, G., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: Putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14 (5), pp. 392-410.

McVey, P. (1960). Are Channels of Distribution What the Textbooks Say?. *Journal of Marketing*, 25 (1), pp. 61-65.

Mehra, A. (1996). Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry. *Strategic Management Journal*, 17 (4), pp. 307-322.

Mehta R., Larsen, T., & Rosenbloom, B. (1996). The influence of leadership style on cooperation in channels of distribution. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26 (6), pp. 32-59.

Mehta, R., Polsa, P., Mazur, J., Xiucheng, F., & Dubinsky, A. J. (2006). Strategic alliances in international distribution channels. *Journal of Business Research*, 59, (10/11), pp. 1094-1104.

Menon, K., & O'Connor, A. (2007). Building customers affective commitment towards retail banks: The role of CRM in each moment of truth. *Journal of Financial Services Marketing*, 12 (2), pp.157-168.

Merrilees, B., & Fenech, T. (2007). From catalog to Web: B2B multi-channel marketing strategy. *Industrial Marketing Management*, 36 (1), pp. 44-49.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Miguel, H., & Narciso, A. (2008). Outcome - and behaviour-control in distribution partnerships: the role of trust and dependence and their effects on performance. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 18 (1), pp. 63-86.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853-886.

Mittal, B., & Lassar, W. M. (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of Services Marketing*, 12 (3), pp. 177-194.

Mohr, J., & Nevin, J.R. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54 (4), pp. 36-51.

Mols, N. (2000). Dual Channels of Distribution: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10 (3), pp. 227-246.

Montoya-Weiss, M. M., Voss, G. B., & Grewal, D. (2003). Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (4), pp. 448-458.

Moorthy, K. (1987). Managing Channel Profits: Comment. *Marketing Science*, 6 (4), pp. 375-379.

Morgan, G. (1994). Problems of integration and differentiation in the management of Bancassurance. *The Service Industries Journal*, 14 (2), pp. 153-169.

Morgan, N. A. & Rego, L. L. (2009). Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 73 (1), pp. 59-74.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Morgan, R. E., & Christopher R. T. (2003). Market-Based Organizational Learning and Market Performance Gains. *British Journal of Management*, 14 (3), pp. 255-274.

Morrison, P., & Roberts, J. (1998). Matching electronic distribution channels to product characteristics: the role of congruence. *Journal of Business Research*, 41 (3), pp. 223-230.

Mougeot, M. & Naegelen, F. (2009). Adverse selection, moral hazard, and outlier payment policy. *The Journal of Risk and Insurance*, 76 (1), pp. 177-195.

Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54 (4), pp. 20-35.

Neves, J. (1999). Manufacturing Entities with Incomplete Information. *Proceedings of the Second International Workshop on Intelligent Manufacturing Systems, (IMS'99)*, pp. 185-193.

Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and Opportunities in Multi-Channel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9 (2), pp. 95-114.

Norburn (1986). GOGOs, YOYOs, and DODOs. Company Directors and Industry Performance. *Strategic Management Journal*, 7 (2), pp. 101-117.

Nunnally, J. C. (1967). *Psychometrics Theory*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Okeahalam, C. C. (2008). Does Bancassurance Reduce the Price of Financial Service Products?. *Journal of Financial Services*, 33 (3), pp. 147-162.

Parment, A. (2008). Distribution strategies for volume and premium brands in highly competitive consumer markets. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (4), pp. 250-265.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Paul, M., Hennig-Thurant, T., Gremler, K.-P., & Wiertz, C. (2009). Toward a theory of repeat purchase drivers for consumer services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (2), pp. 215-237.

Payan, J. M. (2007). A review and delineation of cooperation and coordination in marketing channels. *European Business Review*, 19 (3), pp. 216-233.

Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), pp. 83-96.

Payne, A., & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33 (6), pp. 527-538.

Pearce, D. G. & Taniguchi, M. (2008). Channel Performance in Multichannel Tourism Distribution Systems. *Journal of Travel Research*, 46 (3), pp. 256-267.

Pearce, J. A., Robbins, D. K., & Robinson, R. B. (1987). The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 8 (2), pp. 125-134.

Pearl, J. (2000). *Causality: Models, Reasoning and Inference*. Cambridge: Cambridge University Press.

Pelham, A. M. (1997). Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12 (5), pp. 276-296.

Pennings, J., & Wansink, B. (2004). Channel contract behaviour: the role of risk attitudes, risk perceptions and channel members market structures. *Journal of Business*, 77 (4), pp. 697-724.

Pereira, A. & Poupa, C. (2006). *Como escrever uma Tese, Monografia ou Livro Científico usando o Word*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pérez, M. S., & Descals, A. M. (1999). Insights into Closeness of Relationship as Determinant of Trust Within Marketing Channels. *Journal of Marketing Channels*, 7 (1/2), pp. 29-50.

Perterson R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbachs Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21 (2), pp. 381-391.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais, a complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Peter, J. P., (1982). Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices. *Journal of Marketing Research*, 18 (2), pp. 133-145.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179-191.

Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper & Row.

Phillips, E. M., & Pugh, D. S. (1998). *Como Preparar um Mestrado ou Doutoramento*, Lyon. Lisboa: Multimédia Edições.

Pinto, A. C.(1990). *Metodologia da Investigação Psicológica*. Lisboa: Edições Jornal de Psicologia.

Plantin, G. (2006). Does Reinsurance need reinsurers?. *The Journal of Risk and Insurance*, 73 (1), pp. 153-168.

Penrose, E. (1980). *The Theory of the Growth of the Firm*, 2.<sup>a</sup> edição. London: Oxford Basil Blackwell.

Pope, N. & Ma, Y-L. (2008). The market structure-performance relationship in the international insurance sector. *The Journal of Risk and Insurance*, 75 (4), pp. 947-966.

Porter, M. E. (1989). *Competitive advantage: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Free Press.

Porter, M. (1979). The Structure within industries and companies performance. *Review of Economics and Statistics*, 61 (2), pp. 214-227.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Firms*. New York: Free Press and Macmillan.

Rackham, N. (2000). Channel Strategy: The Next Generation. *Sales and Marketing Management*, 152 (9), pp. 40-42.

Ramaswami, S. N., Srivastava, R. K., & Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketings contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (2), pp. 97-116.

Rangan, V. K., Menezes, M. A. J., & Maier, E. P. (1992). Channel selection for new industrial products: a framework, method, and application. *Journal of Marketing*, 56 (3), pp. 69-82.

Reardon, J., & McCorkle, D. E. (2002). A consumer model for channel-switching behaviour. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30 (4), pp. 179-185.

Reibstein, D. J., & Farris, W. (1995). Market Share and Distribution: A Generalization, a Speculation, and some Implications. *Marketing Science*, 14 (3), pp. 190-202.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Reinartz, W., Hoyer, E. D., & Krafft, M. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41 (3), pp. 293-305.

Reinartz, W., & Kumar, V. (2003). The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing*, 67 (1), pp. 77-99.

Reve, T. (1981). *Interorganizational Relations in Distribution Channels*. Working Paper. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.

Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*, 61 (4), pp. 30-54.

Robalo, A. (2007). *Estatística - Exercícios Vol. II, Distribuições e Inferência Estatística*. Lisboa: Edições Sílabo.

Robert, W. L. (1970). The Marketing Channel: Who Should Lead This Extra-corporate Organization?. *Journal of Marketing*, 34 (1), pp. 31-38.

Robicheaux, R. A. & El-Ansary, A. I. (1975-1976). A general model for understanding channels member behavior. *Journal of Retailing*, 52 (4), pp. 13-30.

Roldão, V. (1998). Melhorar o Desempenho da Empresa, Medidas de avaliação. *Revista Portuguesa de Gestão*, 1/98, pp. 5-16.

Rootman, C., Tait, M., & Bosch, J. (2008). Variables influencing the customer relationship management of banks. *Journal of Financial Services Marketing*, 13 (1), pp. 52-62.

Rosenbloom, B. (2007). Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems. *Industrial Marketing Management*, 36 (1), pp. 4-9.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Rosenbloom, B., & Anderson, R. (1985). Channel management and sales management: Some key interfaces. *Journal of the Academy of Science*, 13 (3), pp. 97-106.

Rouse, M.J., & Daellenbach, U.S. (1999). Rethinking research methods for resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20 (5), pp. 487-494.

Rumelt R. (1984). *Toward a strategic theory of the firm. In Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Rust, R.T., & Zahorik, A.J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69 (2), pp. 145-156.

Samaha, S. A., Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2011). Poisoning Relationship: Perceived Unfairness in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 75 (3), pp. 99-117.

Sarel, D., & Marmorstein, H. (2002). Migrating customer to new distribution channels: the role of communication. *Journal of Financial Services Marketing*, 6 (3), pp. 254-266.

Sawyer, A. G., & Paul, J. P. (1993). The significance of statistical significance tests in marketing research. *Journal of Marketing Research*, 20 (2), pp. 122-133.

Schul, P. L., Little, T. E., & Pride, W. M. (1985). Channel climate: its impact on channel member satisfaction. *Journal of Retailing*, 61 (2), pp. 9-38.

Seiders, K., Berry, L. L., & Gresham, L. G. (2000). Attention, Retailers! How Convenient is Your Convenience Strategy?. *Sloan Management Review*, 41 (3), pp. 79-89.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Sezen, B., & Yilmaz, C. (2007). Relative effects of dependence and trust on flexibility, information exchange, and solidarity in marketing channels. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22 (1), pp. 41-51.

Shang, J., Yildirim, P., Tadikamalla, P. R., Mittal, V., & Brown, L. (2009). Distribution Network Redesign for Marketing Competitiveness. *Journal of Marketing*, 73 (2), pp. 146-163.

Shankar, G. (1993). Negotiation strategies and the nature of channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 30 (2), pp. 183-203.

Sharma, A., & Mehrotra, A. (2007). Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. *Industrial Marketing Management*, 36 (1), pp. 21-28.

Shervani, T.A., Frazier, G., & Challagalla, G. (2007). The Moderating Influence of Firm Market Power on the Transaction Cost Economics Model: An Empirical Test in a Forward Channel Integration Context. *Strategic Management Journal*, 28 (6), pp. 635-652.

Sheu, J. B., & Hu, T. L. (2009). Channel power, commitment and performance toward sustainable channel relationship. *Industrial Marketing Management*, 38 (1), pp. 17-31.

Shugan, S. (1985). Implicit Understanding in Channels of Distribution. *Management Science*, 31 (4), pp. 435-460.

Siebenhüer, B., & Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 16 (5), pp. 339-353.

Siguaw, J. A., Simpsom, P. M., & Baker, T. L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *Journal of Marketing*, 62 (3), pp. 99-111.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Silva, C. P. (2000). *Da Economia e da Gestão nas Empresas de Seguros*. Porto: Vida Económica Edições.

Sindhav, B. (2001). The Role of Organizational Justice in Managing Change Within Marketing Channels. *Journal of Marketing Channels*, 9 (1/2), pp. 65-91.

Skinner, S., & Guiltinan, J. (1985). Perceptions of channel control. *Journal of Retailing*, 61 (4), pp. 65-88.

Slater, S. F. & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of Marketing*, 58 (1), pp. 46-55.

Solberg, C. A. (2008). Product Complexity and Cultural Distance Effects on Managing International Distributor Relationships: A Contingency Approach. *Journal of International Marketing*, 16 (3), pp. 57-83.

Sourelis, M, Lewis, B. R., & Karantinou, K. M. (2008). Factors that affect consumers cross-buying intention: A model for financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 13 (1), pp. 5-16.

Sousa, R., & Voss, C. A. (2006). Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels. *Journal of Service Research*, 8 (4), pp. 356-371.

Spriggs, M. T. (1994). A Framework for More Valid Measures of Channel Member Performance. *Journal of Retailing*, 70 (4), pp. 327-343.

Stern, L., & Reve, T. (1980). Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, 44 (3), pp. 52-64.

Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (1992). *Marketing Channels*, New Jersey: Prentice-Hall.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Stern, L. W. (1988). Reflections On Channels Research. *Journal of Retailing*, 64 (1), pp. 1-11.

Stern, L. W., & Sturdivant, F. (1987). Customer-Driven Distribution Channels. *Harvard Business Review*, 65 (7/8), pp. 34-41.

Stone, M., Hobbs, M., & Khaleei, M., (2002). Multichannel Customer Management: The Benefits and Challenges. *Journal of Database Marketing*, 10 (1), pp. 39-52.

Strebel, J., & Swait, J. (2004). Consumer search in high technology markets: Exploring the use of traditional information channels. *Journal of Consumer Psychology*, 14 (1/2), pp. 96-104.

Sutton, R. & Staw, B. (1995). What Theory is Not. *Administrative Science Quarterly*, 40 (3), pp. 371-384.

Tam, J. (2007). Managing customer expectations in financial services: opportunities and challenges. *Journal of Financial Services Marketing*, 11 (4), pp. 281-289.

Teas, R. K. (1993). Expectations, Performance Evaluation, and Consumers Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57 (4), pp. 18-34.

Thornton, J., & White, L. (2001). Customer Orientations and Usage of Financial Distribution Channels. *Journal of Services Marketing*, 15 (3), pp. 168-185.

Tsay, A., & Agrawal, N. (2004). Channel conflict and coordination in the e-commerce age. *Production and Operations Management*, 13 (1), pp. 93-110.

Varki, S., & Wong, S. (2003). Consumer Involvement in Relationship Marketing of Services. *Journal of Service Research*, 6 (1), pp. 83-91.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Vaz, L. J. (1996). *Aportaciones para un Nuevo Paradigma de la Empresa Bancária: Estrategia Y Riesgo-Performance. Una aplicación al Caso Portugués (1991-1994)*. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.

Venkatesan, R., Kumar, V., & Ravishanker, N. (2007). Multichannel Shopping: Causes and Consequences. *Journal of Marketing*, 71 (2), pp. 114-132.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1996). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11 (4), pp. 801-814.

Vilares, M., and Simões, P. (2005). *Satisfação e Lealdade do Cliente, Metodologias de avaliação, gestão e análise*. Lisboa: Escolar Editora.

Vinhas, A.S., & Anderson, E. (2005). How potential conflict drives channel structure: concurrent (Direct and Indirect) Channels. *Journal of Marketing Research*, 42 (4), pp. 507-515.

Vishwanath, V., & Mulvin, G. (2001). Multi-channels: the real winner in the B2C internet wars. *Business Strategy Review*, 12 (1), pp. 25-33.

Wagner, S. M., & Lindemann, E. (2008). Determinants of value sharing in channel relationships. *Journal of Business and Industrial Management*, 23 (8), pp. 544-553.

Wallace, D. W., & Giese, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, 80 (4), pp. 249-263.

Walters, R. G., & MacKenzie, S. B. (1988). A Structural Equations Analysis of the Impact of Price Promotions on Store Performance. *Journal of Marketing Research*, 25 (1), pp. 51-63.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Wan, W. P. & Yiu, D. W. (2009). From crisis to opportunity: environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30 (7), pp. 791-801.

Webb, K. L., & Lambe, C. J. (2007). Internal multi-channel conflict: An exploratory investigation and conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 36 (1), pp. 29-43.

Webb, K.L. & Hogan, J.E. (2002). Hybrid Channel Conflict: Causes and Effects on Channel Performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17 (5), pp. 338-356.

Weitz, B. A. & Jap, S. D. (1995). Relational Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 305-320.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171-180.

Wiertz, C., Ruyter, K., Keen, C., & Streukens, S. (2004). Cooperating for service excellence in multichannel service systems: An empirical assessment. *Journal of Business Research*, 57 (4), pp. 424-436.

Wikström, S. (2005). From e-channel to channel mix and channel integration. *Journal of Marketing Management*, 21 (7/8), pp. 725-753.

Wilkinson, I. (2001). A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20th Century. *Australian Journal of Marketing*, 9 (2), pp. 23-53.

Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20 (12), pp. 1087-1108.

Wilson, H., & Daniel, E. (2007). The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. . *Industrial Marketing Management*, 36 (1), pp. 10-20.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
Wong, A., & Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30 (1), pp. 34-50.

Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), pp. 139-153.

Woo, C. Y. & Willard, G. (1983). *Performance Representation in Business Policy Research: Discussion and Recommendation*. Dallas: Paper Presented at the 23rd. Annual National Meetings of the Academy of Management.

Yilmaz, C., Sezen, & B., Ozdemir, O. (2005). Joint and interactive effects of trust and (inter) dependence on relational behaviours in long-term channel dyads. *Industrial Marketing Management*, 34 (3), pp. 235-248.

Yin, R. K.(2005). *Estudo de Caso, Planeamento e Métodos*. São Paulo: Bookman.

Young, L. C., & Wilkinson, I. F. (1989). The role of trust and cooperation in marketing channels: A preliminary study. *European Journal of Marketing*, 23 (2), pp. 109-122.

Zettermeyer, F. (2000). Expanding to the internet: pricing and communications strategies when firms compete on multiple channels. *Journal of Marketing Research*, 37 (3), pp. 292-308.

Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15 (5), pp. 333-356.

Zusman, P., & Etgar, M. (1981). Marketing Channel as an Equilibrium Set of Contracts. *Management Science*, 27 (3), pp. 284-302.

## **ANEXOS**

## QUESTIONÁRIO

### Estudo sobre as estruturas de distribuição no Sector Segurador

#### - CONFIDENCIAL -

Pretende-se com este trabalho de investigação estudar a importância das estruturas de distribuição no Sector Segurador e a sua influência nos resultados das Seguradoras.

A sua resposta a este **questionário** é fundamental para a realização do estudo, razão pela qual se pede o favor da sua **colaboração**. Agradecemos antecipadamente o preenchimento deste questionário e o tempo que despenderá para responder. Ao aceitar colaborar com a **Universidade**, e sabendo da sua falta de tempo, se puder, não deixe para o dia seguinte a sua resposta. **Obrigado**. (esclarecimento de dúvidas: carlos.robalo@freire@gmail.com)

Este questionário é confidencial e tratado de forma despersonalizada. Porém, se desejar que o tratamento seja individualizado de forma a permitir citações, por favor (assinale ):

#### 1. Informação da Empresa

1.1. Indique o nome da empresa: \_\_\_\_\_

1.2. Assinale o ramo de seguros que comercializa (assinalar ):

- Ramo Vida
- Ramo Não Vida
- Ambos

1.3. Indique o ano de constituição da empresa:

1.4. Indique o volume de prémios a 31.12.2007:   
 milhares de Euros

1.5. Indique o tipo de sociedade comercial:

- Anónima
- Mútua
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

1.6. - Accionistas/sócios:

- 1.6.1 - Assinale o número de accionistas/sócios que detém 50% do capital:

- a. Até 5 accionistas/sócios
- b. Até 10 accionistas/sócios
- c. Até 15 accionistas/sócios
- d. Até 20 accionistas/sócios
- e. > 20 accionistas/sócios

- 1.6.2 - Indique o capital detido pelo principal accionista/sócio  %

1.7. - Indique a função/cargo que o responsável por esta informação exerce na empresa (assinale a opção que melhor se aplica ):

- Presidente
- Administrador-delegado
- Administrador
- Gerente
- Director
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

#### 2. Caracterização Específica

2.1. - Do total de seguros vendidos, indique qual a percentagem de vendas para cada ramo de seguros:

- a. Ramo Vida  %
  - b. Ramo Não Vida  %
- Total 100%**

2.2. - De acordo com as motivações apresentadas que podem levar à compra de seguros, que valor da escala atribui a cada motivação. (1 - muita fraca; 2 - fraca; 3 - nem fraca/nem forte; 4 - forte; 5 - muito forte): (assinalar )

	1	2	3	4	5
- <u>Necessidade</u> cumprir obrigações legais	<input type="checkbox"/>				
- <u>Necessidade</u> prevenção e segurança	<input type="checkbox"/>				

2.3. Em termos de conveniência para o cliente, ou seja, na perspectiva do interesse do cliente, em sua opinião, assinale na escala o valor que lhe parece adequado para cada um dos canais seguintes: (1 - conveniência muita fraca; 2 - fraca; 3 - nem fraca/nem forte; 4 - conveniência forte; 5 - conveniência muito forte): (assinalar )

	1	2	3	4	5
- Balcões próprios da Companhia	<input type="checkbox"/>				
- Bancos	<input type="checkbox"/>				
- Correios	<input type="checkbox"/>				
- Mediadores	<input type="checkbox"/>				
- Internet	<input type="checkbox"/>				
- Telefone	<input type="checkbox"/>				
- Outros	<input type="checkbox"/>				

(soc. imobiliárias, stands auto, direct mailing)

2.4. - Em sua opinião, a confiança dos clientes na seguradora é influenciada pelos factores seguintes: (1 - influência muita fraca; 2 - influência fraca; 3 - nem fraca/nem forte; 4 - influência forte; 5 - influência muito forte): (assinalar )

	1	2	3	4	5
- Número de Anos na Seguradora	<input type="checkbox"/>				
- Número de Produtos Detidos	<input type="checkbox"/>				
- Número de Reclamações	<input type="checkbox"/>				

2.5. - Indique o nível de concentração do mercado em que desenvolve a sua actividade: (1 - muito pouca concentração; 2 - pouca concentrada; 3 - nem pouco/nem muito; 4 - muita concentração; 5 - elevada concentração): (assinalar )

	1	2	3	4	5
- Concentração de Mercado	<input type="checkbox"/>				

2.6. - Indique, em sua opinião, qual o impacto da imprevisibilidade da sinistralidade na actividade da sua empresa: (1 - muito pouco; 2 - pouco; 3 - médio; 4 - muito; 5 - elevado): (assinalar )

	1	2	3	4	5
- Impacto da Imprevisibilidade da Sinistralidade	<input type="checkbox"/>				



2.7. - Indique o impacto que a frequência das alterações do preço e da legislação têm na actividade da sua empresa: (1 - muito pouco; 2 - pouco; 3 - médio; 4 - muito; 5 - elevado): (assinalar ☒)

- Impacto das alterações do Preço (por razões concorrenciais)  1  2  3  4  5

- Impacto das alterações da Legislação  1  2  3  4  5

2.8. - Indique o impacto dos factores internos seguintes na sua actividade: (1 - muito pouco; 2 - pouco; 3 - médio; 4 - muito; 5 - elevado): (assinalar ☒)

- Impacto dos Custos  1  2  3  4  5  
 - Impacto da Estrutura Organizacional  1  2  3  4  5  
 - Impacto dos Sistemas Informação  1  2  3  4  5  
 - Impacto da Imagem Corporativa  1  2  3  4  5

### 3. Factores Estratégicos das Seguradoras

3.1. Indique, em sua opinião, se os factores mencionados são críticos para o sucesso da sua actividade: (1 - muito pouco; 2 - pouco; 3 - médio; 4 - muito; 5 - elevado): (assinalar ☒)

- Número de Canais  1  2  3  4  5  
 - Recursos Financeiros  1  2  3  4  5  
 - Recursos Humanos  1  2  3  4  5

3.2. - Indique, em sua opinião, se o risco de subscrição, é medido pelos factores seguintes: (1 - discordo; 2 - discordo parcialmente; 3 - não discordo nem concordo; 4 - concordo parcialmente; 5 - concordo): (assinalar ☒)

- Utilização Manuais Subscrição Fixos  1  2  3  4  5  
 - Número de Excepções às regras (por razões comerciais)  1  2  3  4  5  
 - Monitorização Subscrição vs. Sinistros  1  2  3  4  5  
 - Auditorias ao processo subscrição  1  2  3  4  5

3.3. - Indique, em sua opinião, se a gestão eficaz do risco de resseguro é medida pelos factores seguintes: (1 - discordo; 2 - discordo parcialmente; 3 - não discordo nem concordo; 4 - concordo parcialmente; 5 - concordo): (assinalar ☒)

- Utilização "pool" resseguradoras  1  2  3  4  5  
 - Definição de "rating" mínimo das resseguradoras  1  2  3  4  5  
 - Monitorização "rating" resseguradoras  1  2  3  4  5  
 - Dispersão geográfica resseguradoras  1  2  3  4  5

### 5. Evolução da Actividade

(milhares de Euros)

	2007	2006	2005
Volume de Prémios (Vida + Não Vida)			
Resultados Líquidos			
Capitais Próprios			
Número de trabalhadores			
Número de Clientes			
Número de Clientes perdidos (clientes que anularam todas as apólices em cada ano indicado)			

Termina aqui o questionário. O seu preenchimento e colaboração foram muito importantes. O seu contributo é da maior importância para apoio à Universidade e, por esta via, às empresas. **Muito obrigado!**

Se pretende receber os resultados deste questionário, indique por favor o seu e-mail no quadro abaixo.

3.4. - Indique, em sua opinião, se a inovação de produtos e serviços afecta os factores seguintes: (1 - muito pouco; 2 - pouco; 3 - médio; 4 - muito; 5 - elevada): (assinalar ☒)

- Venda Cruzada  1  2  3  4  5  
 - Número de Produtos Adquiridos  1  2  3  4  5

### 4. Estruturas de Distribuição

4.1. - Indique o número de canais que utiliza na estrutura de distribuição da sua empresa: (assinalar ☒)

- 1 Canal   
 - 2 Canais   
 - 3 Canais   
 - 4 Canais   
 - >= 5 Canais

4.2. - Indique a importância dos canais apresentados para o desenvolvimento da actividade da sua empresa: (1 - muito pouco importante; 2 - pouco importante; 3 - médio; 4 - muito importante; 5 - elevada importância): (assinalar ☒)

- Balcões próprios da Companhia  1  2  3  4  5  
 - Bancos  1  2  3  4  5  
 - Correios  1  2  3  4  5  
 - Mediadores  1  2  3  4  5  
 - Internet  1  2  3  4  5  
 - Telefone  1  2  3  4  5  
 - Outros  1  2  3  4  5  
 (soc. imobiliárias, stands auto, direct mailing)

4.3. - Indique, em sua opinião, se a integração de canais contribui para uma maior fidelização dos seus clientes: (1 - muito pouco; 2 - pouco; 3 - médio; 4 - muito; 5 - elevada): (assinalar ☒)

- Integração Canais (uniformização do serviço)  1  2  3  4  5



### Questionário Trabalho de Investigação

Estudo sobre as estruturas de distribuição no Sector Segurador.

CONFIDENCIAL

Pretende-se com este trabalho de investigação estudar a importância das estruturas de distribuição no Sector Segurador e a sua influência nos resultados das Seguradoras.

A sua resposta a este **questionário** é fundamental para a realização do estudo, razão pela qual se pede o favor da sua **colaboração**. **Agradecemos antecipadamente** o preenchimento deste questionário e o tempo que despendará para responder. Ao aceitar colaborar com a **Universidade**, e sabendo da sua falta de tempo, se puder, não deixe para o dia seguinte a sua resposta. **Obrigado**.

(Esclarecimento de dúvidas: carlos.robalofreire@gmail.com)

*Existem 31 questões neste questionário.*

[Seguinte >>](#)  
[Sair e Limpar o Questionário]

[Carregar questionário incompleto](#)



### Questionário Trabalho de Investigação

Estudo sobre as estruturas de distribuição no Sector Segurador.

CONFIDENCIAL

**Obrigado**

**Completou as respostas deste questionário.**

Clique em [enviar] para terminar e guardar as suas respostas.

[enviar](#)

Se pretende verificar as suas respostas e/ou fazer alterações, pode fazê-lo agora clicando no botão [[<< Anterior](#)] e verificar as suas respostas.

**Nota sobre privacidade**  
Este questionário é anónimo.  
O registo das suas respostas não contém qualquer elemento identificador seu. Se responde a um questionário que usa senha para acesso têm a garantia que a senha não é guardada com as respostas mas sim numa base de dados externa e apenas se utiliza para informar se já completou (ou não) o questionário. Não há forma de relacionar a senha com as respostas.

[<< Anterior](#)  
[Sair e Limpar o Questionário]

Dra. Michaela Köller  
Managing Director  
CEA – Insurers of Europe  
Square de Meeûs, 29  
B – 1000 Brussels  
Belgium

Lisbon, 23<sup>rd</sup> of February of 2009

Subject: PhD Research

Dear Dra. Michaela Köller,

We are writing to you in regard of our research, for a PhD in management, on the University Aberta in Lisbon.

We're developing a research about "The Distribution Structures in the Insurance Industry and their Influence on the Insurance Performance".

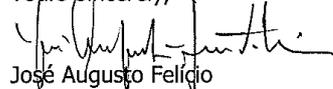
With the sponsorship of the president of APS (Portuguese Association of Insurers), Dr. Pedro Seixas Vale, we're going to launch a questionnaire addressed to all the insurance companies in Portugal and Spain.

But it's important for the validity of the research, to increase the sample and, for that purpose, we need your help. We would like to launch the same questionnaire in additional markets, specifically: France, UK, Italy and Germany.

All we need from you is that, you send an e-mail for the insurance companies, making an introduction to the research and reinforce the importance, and asking for the participation. The e-mail is going to include a link to the questionnaire that we will develop, and send it to you, as soon as possible.

Thank you so much, in advance, for your attention, and we hope to hear from you soon.

Yours Sincerely,



José Augusto Felício  
Professor of Management  
President, Management Studies Center  
Management and Economy Superior Institute, Lisbon  
(jaufeli@netcabo.pt)



Carlos Robalo Freire  
Researcher, University Aberta, Lisbon  
(carlos.robaloFREIRE@gmail.com)

## FW: Questionário - Trabalho de Investigação

9 mensagens

Cristina Brás <CBras@apseguradores.pt>  
Para: carlos.robaloFREIRE@gmail.com

27 de Março de 2009 16:10

Boa Tarde Dr. Carlos Freire,

Reencaminho mail que seguiu hoje para todas as Associadas da APS.

Com os melhores cumprimentos

Cristina Ferreira de Castro  
Secretariado Conselho de Direcção  
**ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE SEGURADORES**  
Rua Rodrigo da Fonseca, 41  
1250-190 LISBOA - PORTUGAL  
Tel: (+351) 213848155  
Fax: (+351) 213831417  
E-mail: [cbras@apseguradores.pt](mailto:cbras@apseguradores.pt)  
[www.apseguradores.pt](http://www.apseguradores.pt)

-----Mensagem original-----

**De:** [cbras@apseguradores.pt](mailto:cbras@apseguradores.pt) [mailto:[cbras@apseguradores.pt](mailto:cbras@apseguradores.pt)]

**Enviada:** sexta-feira, 27 de Março de 2009 15:04

**Para:** Cristina Brás

**Assunto:** Questionário - Trabalho de Investigação

Caros Colegas,

A investigação em matéria relacionada com a actividade seguradora tem sido relativamente escassa. Daí que a iniciativa que o Dr. Carlos Robalo Freire teve, de efectuar um estudo relacionado com os circuitos de distribuição nos parece bastante meritória e justificadora do apoio da APS.

Pretende-se com este trabalho de investigação estudar a importância das estruturas de distribuição no Sector Segurador e a sua influência nos resultados das Seguradoras. A resposta a este questionário é uma peça fundamental para a realização do estudo, razão pela qual lhe peço o favor da sua colaboração.

Gostava de lhe também que esta iniciativa está a ser apoiada pela UNESPA (nossa congénere espanhola), dado que o mercado português tem limitações de dimensão que compreendem.

Remetemos em anexo cópia integral do questionário para facilitar a sua leitura prévia. Para resposta ao questionário utilize por favor o seguinte link:

<http://qualis.eurovida.pt/quest/index.php?sid=22>

Agradecemos antecipadamente o preenchimento deste questionário e o tempo que despendirá para responder. Muito Obrigado.  
(esclarecimento de dúvidas: [carlos.robaloFREIRE@gmail.com](mailto:carlos.robaloFREIRE@gmail.com))

Com os melhores cumprimentos

Pedro Seixas Vale  
Presidente do Conselho de Direcção  
Associação Portuguesa de Seguradores



Carlos Robalo Freire <carlos.robaloFREIRE@gmail.com>

**FW: RE: Cuestionario - Associação Portuguesa de Seguradores**

1 mensagem

Carlos Manuel ROBALO FREIRE <carlos.freire@bancopopular.pt>  
Para: carlos.robaloFREIRE@gmail.com

13 de Novembro de 2011 17:37

-----Mensagem original-----

De: Francisco Ortiz [<mailto:Francisco.Ortiz@unespa.es>]  
Enviada: qua 15-04-2009 9:27  
Para: Carlos MANUEL ROBALO FREIRE  
Assunto: RE: RE: Cuestionario - Associação Portuguesa de Seguradores

Estimado Carlos:

El cuestionario se envió a nuestros asociados en pasado 3 de abril.

Quedo a la espera de tus indicaciones.

Recibe un cordial saludo.

Francisco Ortiz  
Secretaría General  
91 745 15 38  
[francisco.ortiz@unespa.es](mailto:francisco.ortiz@unespa.es) <<mailto:francisco.ortiz@unespa.es>>

<<http://www.unespa.es>>

De: Carlos MANUEL ROBALO FREIRE [m]

Datos adjuntos:  
image001.jpg (30 KB)  
<http://beatrizkvs01/EnterpriseVault/ViewMessage.asp?VaultId=187C66714FF31F84DA93F9B68D6432E9D1110000vaultkvs&SaveSetId=14370000000000-200904150727040000-0-0855F0A188814ABB95262E27693C935&AttachmentId=1image001.jpg>

OBSERVAÇÃO: Este E-mail foi enviado pelo sistema de correio electrónico do Grupo Banco Popular. O seu conteúdo e anexos estão protegidos pelas leis da União Europeia e Internacionais. Se recebeu esta mensagem indevidamente ou não consta na lista de pessoas indicadas no cabeçalho, deverá eliminá-la sem fazer cópias nem reencaminhar e informar imediatamente por correio electrónico o emissor da mesma. As pessoas e entidades que violem a confidencialidade poderão ser acionados os meios legais ao abrigo da legislação civil, penal e administrativa da União Europeia e Internacional.

NOTICE: BPE Group informs you that this message has been sent from its corporate e-mail network.

<b>RÚBRICAS</b>	<b>PORTUGAL</b>	<b>%</b>	<b>ESPANHA</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Seguradoras Mercado	<b>86</b>	20,0%	<b>345</b>	80,0%	<b>431</b>	-
<b>Amostra</b>	<b>53</b>	<b>21,0%</b>	<b>199</b>	<b>79,0%</b>	<b>252</b>	<b>252</b>
% Respostas Total	61,6%	-	57,7%	-	-	58,5%
Respostas Recebidas	65	23,1%	216	76,9%	281	281
Respostas eliminadas	12	41,4%	17	58,6%	29	29
% Respostas válidas	81,5%	-	92,1%	-	89,70%	89,70%
<b>Ramos Comercialização</b>	<b>53</b>	<b>21,0%</b>	<b>199</b>	<b>79,0%</b>	<b>252</b>	-
Vida	20	37,7%	37	18,6%	57	22,6%
Não Vida	26	49,1%	126	63,3%	152	60,3%
Ambos	7	13,2%	36	18,1%	43	17,1%
<b>Ano de Constituição</b>	<b>53</b>	<b>21,0%</b>	<b>199</b>	<b>79,0%</b>	<b>252</b>	-
Até 10 anos	19	35,8%	16	8,0%	35	13,9%
De 11 a 20 anos	16	30,2%	47	23,6%	63	25,0%
De 21 a 30 anos	5	9,4%	21	10,6%	26	10,3%
De 31 a 50 anos	2	3,8%	55	27,6%	57	22,6%
A partir de 51 anos	11	20,8%	60	30,2%	71	28,2%
<b>Volume de Prémios</b>						
Prémios 2007 (meur)	13 679 127	21,8%	49 177 951	78,2%	62 857 078	100,0%
<b>Tipo de Sociedade</b>	<b>53</b>	<b>21,0%</b>	<b>199</b>	<b>79,0%</b>	<b>252</b>	-
Anónima	41	77,4%	167	83,9%	208	82,5%
Mútua	2	3,8%	31	15,6%	33	13,1%
Outra	10	18,9%	1	0,5%	11	4,4%
<b>Accionistas</b>	<b>53</b>	<b>21,0%</b>	<b>199</b>	<b>79,0%</b>	<b>252</b>	-
a. Até 5 accionistas	50	94,3%	189	95,0%	239	94,8%
b. Até 10 accionistas	1	1,9%	9	4,5%	10	4,0%
c. Até 15 accionistas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
d. Até 20 accionistas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
e. > 20 accionistas	2	3,8%	1	0,5%	3	1,2%
<b>Capital detido principal accionista</b>	<b>53</b>	<b>21,0%</b>	<b>199</b>	<b>79,0%</b>	<b>252</b>	-
Até 50%	4	7,5%	31	15,6%	35	13,9%
Até 75%	13	24,5%	1	0,5%	14	5,6%
> 75%	36	67,9%	167	83,9%	203	80,6%
<b>Função de quem responde</b>	<b>53</b>	<b>21,0%</b>	<b>199</b>	<b>79,0%</b>	<b>252</b>	-
a. Presidente	1	1,9%	0	0,0%	1	0,4%
b. Administrador Delegado	7	13,2%	0	0,0%	7	2,8%
c. Administrador	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
d. Gerente	0	0,0%	7	3,5%	7	2,8%
e. Director	17	32,1%	42	21,1%	59	23,4%
f. Outro	28	52,8%	150	75,4%	178	70,6%
<b>Canais</b>	<b>53</b>	<b>21,0%</b>	<b>199</b>	<b>79,0%</b>	<b>252</b>	-
Múltiplos Canais	52	98,1%	79	39,7%	131	52,0%
Mono Canal	1	1,9%	120	60,3%	121	48,0%

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
**Anexo 5 - Teste de normalidade às variáveis obtidas do questionário**

	Estatística	K-S (a) gl	Valor de prova
MOTIVAÇÕES CLIENTES: Necessidade cumprir obrigações legais	,296	252	,000
MOTIVAÇÕES CLIENTES: Necessidade prevenção e segurança	,356	252	,000
MOTIVAÇÕES CLIENTES: Variável Conveniência - Balcões próprios da Companhia	,262	252	,000
MOTIVAÇÕES CLIENTES: Variável Conveniência - Bancos	,381	252	,000
MOTIVAÇÕES CLIENTES: Variável Conveniência - Correios	,358	252	,000
MOTIVAÇÕES CLIENTES: Variável Conveniência - Mediadores	,417	252	,000
MOTIVAÇÕES CLIENTES: Variável Conveniência - Internet	,282	252	,000
MOTIVAÇÕES CLIENTES: Variável Conveniência - Telefone	,323	252	,000
MOTIVAÇÕES CLIENTES: Variável Conveniência - Outros	,394	252	,000
MOTIVAÇÕES CLIENTES - Variável Confiança - Número de Anos na Seguradora	,416	252	,000
MOTIVAÇÕES CLIENTES - Variável Confiança - Número de Produtos Detidos	,403	252	,000
MOTIVAÇÕES CLIENTES - Variável Confiança - Número de Reclamações	,372	252	,000
FACTORES IMPACTO - Concentração	,305	252	,000
FACTORES IMPACTO - Sinistralidade	,306	252	,000
FACTORES IMPACTO - Preço	,404	252	,000
FACTORES IMPACTO - Legislação	,388	252	,000
FACTORES IMPACTO - Custos	,313	252	,000
FACTORES IMPACTO - Estrutura	,313	252	,000
FACTORES IMPACTO - Sistemas de Informação	,316	252	,000
FACTORES IMPACTO - Imagem	,317	252	,000
FACTORES ESTRATÉGICOS - Canais	,361	252	,000
FACTORES ESTRATÉGICOS - Recursos Financeiros	,311	252	,000
FACTORES ESTRATÉGICOS - Recursos Humanos	,290	252	,000
FACT. ESTR. - risco de subscrição - Utilização Manuais Subscrição Fixos	,256	252	,000
FACT. ESTR. - risco de subscrição - Número de Excepções às regras	,267	252	,000
FACT. ESTR. - risco de subscrição - Monitorização Subscrição vs. Sinistros	,263	252	,000
FACT. ESTR. - risco de subscrição - Auditorias ao processo subscrição	,264	252	,000
FACT. ESTR. - risco de resseguro - Utilização "pool" resseguradoras	,258	252	,000
FACT. ESTR. - risco de resseguro - Definição de "rating" mínimo das resseguradoras	,265	252	,000
FACT. ESTR. - risco de resseguro - Monitorização "rating" resseguradoras	,274	252	,000
FACT. ESTR. - risco de resseguro - Dispersão geográfica resseguradoras	,278	252	,000
FACT. ESTR. - Inovação - Venda Cruzada	,302	252	,000
FACT. ESTR. - Inovação - Número de Produtos Adquiridos	,287	252	,000
ESTR. DISTRIBUIÇÃO - importância dos canais - Balcões próprios da Companhia	,262	252	,000
ESTR. DISTRIBUIÇÃO - importância dos canais - Bancos	,301	252	,000
ESTR. DISTRIBUIÇÃO - importância dos canais - Correios	,370	252	,000
ESTR. DISTRIBUIÇÃO - importância dos canais - Mediadores	,352	252	,000
ESTR. DISTRIBUIÇÃO - importância dos canais - Internet	,214	252	,000
ESTR. DISTRIBUIÇÃO - importância dos canais - Telefone	,244	252	,000
ESTR. DISTRIBUIÇÃO - importância dos canais - Outros	,210	252	,000
ESTR. DISTRIBUIÇÃO - integração de canais	,260	252	,000

a Correção de significância de Lilliefors

Anexo 6 - Relação dos factores estratégicos com o desempenho, coeficiente de correlação de Spearman para as dimensões-chave

		ROS média (2005-2007)	ROE média (2005-2007)	Produtividade média (2005- 2007)	% VENDAS média (2005- 2007)
Factores Estratégicos	Coef. Correlação	-,155(*)	,286(**)	,414(**)	,142(*)
	Valor de prova	<b>,014</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,024</b>
	N	252	252	252	252
Canais	Coef. Correlação	-,077	,184(**)	,408(**)	,141(*)
	Valor de prova	<b>,225</b>	<b>,003</b>	<b>,000</b>	<b>,025</b>
	N	252	252	252	252
Recursos Financeiros	Coef. Correlação	-,213(**)	,196(**)	,318(**)	,173(**)
	Valor de prova	<b>,001</b>	<b>,002</b>	<b>,000</b>	<b>,006</b>
	N	252	252	252	252
Recursos Humanos	Coef. Correlação	-,201(**)	,215(**)	,279(**)	,166(**)
	Valor de prova	<b>,001</b>	<b>,001</b>	<b>,000</b>	<b>,008</b>
	N	252	252	252	252
Risco de subscrição	Coef. Correlação	-,152(*)	,270(**)	,401(**)	,130(*)
	Valor de prova	<b>,016</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,039</b>
	N	252	252	252	252
Risco de resseguro	Coef. Correlação	-,158(*)	,292(**)	,359(**)	,140(*)
	Valor de prova	<b>,012</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,026</b>
	N	252	252	252	252
Inovação	Coef. Correlação	-,184(**)	,265(**)	,422(**)	,163(**)
	Valor de prova	<b>,003</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,010</b>
	N	252	252	252	252

\*\* Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

\* Correlação normal, para um nível de significância de 0.05.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
**Anexo 7 - Relação dos factores estratégicos com o desempenho, coeficiente de correlação de Spearman para as variáveis do questionário**

FACTORES ESTRATEGICOS		ROS média (2005-2007)	ROE média (2005-2007)	Produtividade média (2005- 2007)	% VENDAS média (2005- 2007)
Canais	Coef. Correlação	-,077	,184(**)	,408(**)	,141(*)
	Valor de prova	<b>,225</b>	<b>,003</b>	<b>,000</b>	<b>,025</b>
	N	252	252	252	252
Recursos Financeiros	Coef. Correlação	-,213(**)	,196(**)	,318(**)	,173(**)
	Valor de prova	<b>,001</b>	<b>,002</b>	<b>,000</b>	<b>,006</b>
	N	252	252	252	252
Recursos Humanos	Coef. Correlação	-,201(**)	,215(**)	,279(**)	,166(**)
	Valor de prova	<b>,001</b>	<b>,001</b>	<b>,000</b>	<b>,008</b>
	N	252	252	252	252
Utilização Manuais Subscrição Fixos	Coef. Correlação	-,138(*)	,277(**)	,389(**)	,125(*)
	Valor de prova	<b>,028</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,048</b>
	N	252	252	252	252
Número de Excepções às regras	Coef. Correlação	-,123	,259(**)	,360(**)	,111
	Valor de prova	<b>,051</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,079</b>
	N	252	252	252	252
Monitorização Subscrição vs. Sinistros	Coef. Correlação	-,179(**)	,280(**)	,365(**)	,130(*)
	Valor de prova	<b>,004</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,039</b>
	N	252	252	252	252
Auditorias ao processo subscrição	Coef. Correlação	-,153(*)	,263(**)	,370(**)	,128(*)
	Valor de prova	<b>,015</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,042</b>
	N	252	252	252	252
Utilização "pool" resseguradoras	Coef. Correlação	-,148(*)	,292(**)	,388(**)	,147(*)
	Valor de prova	<b>,019</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,019</b>
	N	252	252	252	252
Definição de "rating" mínimo das resseguradoras	Coef. Correlação	-,170(**)	,277(**)	,352(**)	,167(**)
	Valor de prova	<b>,007</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,008</b>
	N	252	252	252	252
Monitorização "rating" resseguradoras	Coef. Correlação	-,168(**)	,286(**)	,342(**)	,150(*)
	Valor de prova	<b>,007</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,017</b>
	N	252	252	252	252
Dispersão geográfica resseguradoras	Coef. Correlação	-,133(*)	,302(**)	,335(**)	,104
	Valor de prova	<b>,035</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,101</b>
	N	252	252	252	252
Venda Cruzada	Coef. Correlação	-,180(**)	,279(**)	,407(**)	,164(**)
	Valor de prova	<b>,004</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,009</b>
	N	252	252	252	252
Número de Produtos Adquiridos	Coef. Correlação	-,185(**)	,257(**)	,421(**)	,167(**)
	Valor de prova	<b>,003</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,008</b>
	N	252	252	252	252

\*\* Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

\* Correlação normal, para um nível de significância de 0.05.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras

**Anexo 8 - Relação das estruturas de distribuição com o desempenho das seguradoras, coeficiente de correlação de Spearman para as dimensões-chave**

		ROS média (2005-2007)	ROE média (2005-2007)	Produtividade média (2005- 2007)	% VENDAS média (2005- 2007)
Estruturas de Distribuição Internas	Coef. Correlação	,116	-,212(**)	-,276(**)	-,150(*)
	Valor de prova	<b>,066</b>	<b>,001</b>	<b>,000</b>	<b>,017</b>
	N	252	252	252	252
Estruturas de Distribuição Externas	Coef. Correlação	,004	,169(**)	,301(**)	,037
	Valor de prova	<b>,956</b>	<b>,007</b>	<b>,000</b>	<b>,558</b>
	N	252	252	252	252
Integração de canais	Coef. Correlação	-,174(**)	,284(**)	,367(**)	,161(*)
	Valor de prova	<b>,005</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,011</b>
	N	252	252	252	252

\*\* Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

\* Correlação normal, para um nível de significância de 0.05.

Anexo 9 - Relação das estruturas de distribuição com o desempenho das seguradoras, coeficiente de correlação de Spearman para as variáveis do questionário

		ROS média (2005-2007)	ROE média (2005-2007)	Produtividade média (2005- 2007)	% VENDAS média (2005- 2007)
Balcoes próprios da Companhia	Coef. Correlação	,069	-,172(**)	-,259(**)	-,130(*)
	Valor de prova	<b>,277</b>	<b>,006</b>	<b>,000</b>	<b>,039</b>
	N	252	252	252	252
Bancos	Coef. Correlação	-,140(*)	,310(**)	,375(**)	,181(**)
	Valor de prova	<b>,026</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,004</b>
	N	252	252	252	252
Correios	Coef. Correlação	,152(*)	,019	-,121	-,050
	Valor de prova	<b>,016</b>	<b>,770</b>	<b>,056</b>	<b>,426</b>
	N	252	252	252	252
Mediadores	Coef. Correlação	,102	-,167(**)	-,170(**)	-,110
	Valor de prova	<b>,105</b>	<b>,008</b>	<b>,007</b>	<b>,082</b>
	N	252	252	252	252
Internet	Coef. Correlação	,097	,103	,322(**)	-,017
	Valor de prova	<b>,125</b>	<b>,102</b>	<b>,000</b>	<b>,793</b>
	N	252	252	252	252
Telefone	Coef. Correlação	-,013	,114	,229(**)	,007
	Valor de prova	<b>,834</b>	<b>,072</b>	<b>,000</b>	<b>,911</b>
	N	252	252	252	252
Outros	Coef. Correlação	-,020	-,046	,050	-,048
	Valor de prova	<b>,756</b>	<b>,464</b>	<b>,431</b>	<b>,452</b>
	N	252	252	252	252
integração de canais	Coef. Correlação	-,174(**)	,284(**)	,367(**)	,161(*)
	Valor de prova	<b>,005</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,011</b>
	N	252	252	252	252

\*\* Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

\* Correlação normal, para um nível de significância de 0.05.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
**Anexo 10 - Relação das motivações dos clientes com os factores estratégicos, coeficiente de correlação de Spearman para as dimensões-chave**

		Factores Estratégi- cos	Canais	Recursos Financeir- os	Recursos Humanos	Risco de subscriçã- o	Risco de ressegur- o	Inovação
Motivações Internas dos clientes	Coef. Correlação	,738(**)	,748(**)	,499(**)	,578(**)	,698(**)	,631(**)	,811(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Motivações Internas dos clientes - Conveniência	Coef. Correlação	,709(**)	,746(**)	,455(**)	,567(**)	,685(**)	,600(**)	,784(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Motivações Internas dos clientes - Confiança	Coef. Correlação	,629(**)	,523(**)	,460(**)	,421(**)	,553(**)	,545(**)	,691(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Motivações Externas dos clientes	Coef. Correlação	,908(**)	,726(**)	,760(**)	,844(**)	,876(**)	,880(**)	,935(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Motivações Externas dos clientes - Necessidade	Coef. Correlação	,873(**)	,711(**)	,793(**)	,792(**)	,839(**)	,850(**)	,872(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Motivações Externas dos clientes - Conveniência	Coef. Correlação	,816(**)	,724(**)	,597(**)	,708(**)	,797(**)	,767(**)	,840(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Motivações Externas dos clientes - Confiança	Coef. Correlação	,761(**)	,472(**)	,647(**)	,684(**)	,713(**)	,750(**)	,797(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252

\*\* Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

\* Correlação normal, para um nível de significância de 0.05.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
**Anexo 11 - Relação das motivações dos clientes com os factores estratégicos, coeficiente de correlação de Spearman para as variáveis do questionário**

		Canais	Recursos Financeiros	Recursos Humanos	Utilização Manuais Subscrição Fixos	Número de Excepções às regras	Monitorizaçã o Subscrição vs. Sinistros	Auditorias ao processo subscrição
Necessidade cumprir obrigações legais	Coef. Correlação	,562(**)	,776(**)	,687(**)	,673(**)	,763(**)	,761(**)	,762(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Necessidade prevenção e segurança	Coef. Correlação	,502(**)	,333(**)	,500(**)	,597(**)	,435(**)	,514(**)	,499(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Variável Conveniência - Balcões próprios da Companhia	Coef. Correlação	-,695(**)	-,220(**)	-,400(**)	-,602(**)	-,483(**)	-,474(**)	-,478(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Variável Conveniência - Bancos	Coef. Correlação	,465(**)	,580(**)	,627(**)	,683(**)	,561(**)	,683(**)	,672(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Variável Conveniência - Correios	Coef. Correlação	,474(**)	,294(**)	,434(**)	,496(**)	,609(**)	,521(**)	,567(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Variável Conveniência - Mediadores	Coef. Correlação	-,494(**)	-,486(**)	-,572(**)	-,644(**)	-,510(**)	-,616(**)	-,605(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Variável Conveniência - Internet	Coef. Correlação	,795(**)	,502(**)	,493(**)	,630(**)	,712(**)	,599(**)	,661(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Variável Conveniência - Telefone	Coef. Correlação	,744(**)	,519(**)	,747(**)	,733(**)	,734(**)	,736(**)	,758(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Variável Conveniência - Outros	Coef. Correlação	-,489(**)	-,489(**)	-,420(**)	-,547(**)	-,383(**)	-,515(**)	-,475(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Variável Confiança - Número de Anos na Seguradora	Coef. Correlação	-,523(**)	-,460(**)	-,421(**)	-,568(**)	-,451(**)	-,555(**)	-,515(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Variável Confiança - Número de Produtos Detidos	Coef. Correlação	,486(**)	,592(**)	,614(**)	,671(**)	,638(**)	,669(**)	,689(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Variável Confiança - Número de Reclamações	Coef. Correlação	,403(**)	,632(**)	,662(**)	,647(**)	,654(**)	,706(**)	,722(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252

		Utilização "pool" ressegurado ras	Definição de "rating" mínimo das ressegurado ras	Monitorizaçã o "rating" ressegurado ras	Dispersão geográfica ressegurado ras	Venda Cruzada	Número de Produtos Adquiridos
Necessidade cumprir obrigações legais	Coef. Correlação	,737(**)	,736(**)	,769(**)	,703(**)	,753(**)	,739(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Necessidade prevenção e segurança	Coef. Correlação	,561(**)	,602(**)	,539(**)	,404(**)	,641(**)	,620(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Variável Conveniência - Balcões próprios da Companhia	Coef. Correlação	-,488(**)	-,421(**)	-,411(**)	-,537(**)	-,561(**)	-,616(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Variável Conveniência - Bancos	Coef. Correlação	,675(**)	,662(**)	,653(**)	,569(**)	,767(**)	,785(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Variável Conveniência - Correios	Coef. Correlação	,529(**)	,468(**)	,465(**)	,569(**)	,559(**)	,600(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Variável Conveniência - Mediadores	Coef. Correlação	-,627(**)	-,645(**)	-,620(**)	-,511(**)	-,697(**)	-,743(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Variável Conveniência - Internet	Coef. Correlação	,625(**)	,530(**)	,528(**)	,640(**)	,635(**)	,724(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Variável Conveniência - Telefone	Coef. Correlação	,761(**)	,735(**)	,722(**)	,765(**)	,794(**)	,790(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Variável Conveniência - Outros	Coef. Correlação	-,504(**)	-,491(**)	-,460(**)	-,388(**)	-,654(**)	-,669(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Variável Confiança - Número de Anos na Seguradora	Coef. Correlação	-,607(**)	-,551(**)	-,521(**)	-,424(**)	-,683(**)	-,678(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Variável Confiança - Número de Produtos Detidos	Coef. Correlação	,731(**)	,677(**)	,706(**)	,673(**)	,768(**)	,770(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Variável Confiança - Número de Reclamações	Coef. Correlação	,677(**)	,671(**)	,698(**)	,621(**)	,767(**)	,720(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252

\*\* Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

\* Correlação normal, para um nível de significância de 0.05.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras

**Anexo 12 - Relação dos factores de impacto (internos e externos) com os factores estratégicos, coeficiente de correlação de Spearman para as dimensões-chave**

		Factores Estratégicos	Canais	Recursos Financeiros	Recursos Humanos	Risco de subscrição	Risco de resseguro	Inovação
Factores de Impacto	Coef. Correlação	,917(**)	,745(**)	,744(**)	,802(**)	,876(**)	,882(**)	,916(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252

\*\* Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

\* Correlação normal, para um nível de significância de 0.05.

A Influência dos Factores Estratégicos nas Estruturas de Distribuição e no Desempenho: O caso das Empresas Seguradoras  
**Anexo 13 - Relação dos factores de impacto (internos e externos) com os factores estratégicos, coeficiente de correlação de Spearman para as variáveis do questionário**

		Canais	Recursos Financeiros	Recursos Humanos	Utilização Manuais Subscrição Fixos	Número de Excepções às regras	Monitorização o Subscrição vs. Sinistros	Auditorias ao processo subscrição
Concentração	Coef. Correlação	,571(**)	,765(**)	,910(**)	,818(**)	,707(**)	,854(**)	,806(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Sinistralidade	Coef. Correlação	,635(**)	,578(**)	,586(**)	,711(**)	,654(**)	,628(**)	,697(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Preço	Coef. Correlação	,457(**)	,409(**)	,491(**)	,644(**)	,584(**)	,555(**)	,652(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Legislação	Coef. Correlação	,480(**)	,371(**)	,455(**)	,575(**)	,484(**)	,540(**)	,568(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Custos	Coef. Correlação	,654(**)	,800(**)	,908(**)	,821(**)	,772(**)	,835(**)	,847(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Estrutura	Coef. Correlação	,729(**)	,638(**)	,775(**)	,758(**)	,749(**)	,720(**)	,773(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Sistemas de Informação	Coef. Correlação	,857(**)	,723(**)	,789(**)	,848(**)	,834(**)	,779(**)	,844(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252
Imagem	Coef. Correlação	,773(**)	,691(**)	,485(**)	,724(**)	,678(**)	,625(**)	,657(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252	252

		Utilização "pool" ressegurado ras	Definição de "rating" mínimo das ressegurado ras	Monitorização o "rating" ressegurado ras	Dispersão geográfica ressegurado ras	Venda Cruzada	Número de Produtos Adquiridos
Concentração	Coef. Correlação	,807(**)	,827(**)	,870(**)	,846(**)	,829(**)	,804(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Sinistralidade	Coef. Correlação	,701(**)	,619(**)	,658(**)	,689(**)	,662(**)	,783(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Preço	Coef. Correlação	,584(**)	,543(**)	,575(**)	,588(**)	,613(**)	,657(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Legislação	Coef. Correlação	,597(**)	,488(**)	,491(**)	,488(**)	,653(**)	,702(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Custos	Coef. Correlação	,875(**)	,853(**)	,863(**)	,771(**)	,847(**)	,823(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Estrutura	Coef. Correlação	,790(**)	,744(**)	,750(**)	,742(**)	,796(**)	,788(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Sistemas de Informação	Coef. Correlação	,824(**)	,804(**)	,804(**)	,775(**)	,852(**)	,857(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252
Imagem	Coef. Correlação	,660(**)	,624(**)	,647(**)	,660(**)	,750(**)	,833(**)
	Valor de prova	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	252	252	252	252	252	252

\*\* Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

\* Correlação normal, para um nível de significância de 0.05.