

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA . PORTO

FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO

GESTÃO

Modalidade de Trabalho

Relatório de Estágio

Tema

Satisfação do Consumidor – Gestão de Reclamações

Nome Aluno

Rita Milheiro Rocha de Carvalho

Data

8 de Setembro 2013



Agradecimentos

Mais um ciclo que termina e um capítulo que é encerrado. Não podem faltar agradecimentos a quem realmente os merece, pois nesta etapa não caminhei sozinha.

Em primeiro lugar, tenho que agradecer à minha Família, pela oportunidade de realizar o meu percurso académico nesta instituição, pelo apoio incondicional em todas as fases e, sobretudo, nesta final. Tenho que fazer um agradecimento especial à minha Mãe, pois só ela sabe ser tudo o que eu preciso, quando eu preciso, e não mede esforços para que eu tenha sucesso em tudo na minha vida. Um muito obrigada por todo o carinho e dedicação.

Aos meus amigos, pela paciência, apoio e incentivo durante esta etapa. Por saberem respeitar a minha ausência, quando foi necessário, não deixando de me apoiar e motivar.

Ao meu orientador, Dr. Horácio Boulhosa, que foi sem dúvida uma pessoa chave para a conclusão do meu projecto final. Por toda a sua disponibilidade, apoio, carinho, incentivo e voto de confiança ao longo do meu estágio. Um agradecimento muito especial também à equipa de Sinistros Patrimoniais da AXA Portugal pelo apoio constante e motivação.

Por último, mas não menos importante, à minha orientadora, Dr.^a Sofia Salgado, pelo apoio e dedicação ao meu projecto. Pelas suas sugestões e críticas que constituíram um forte factor de motivação para melhorar o meu projecto final.

Resumo

Este relatório foi construído com o principal objectivo de analisar e avaliar a Satisfação do Consumidor através da Gestão de Reclamações, pela identificação das principais causas de reclamação e a implementação de eixos de melhoria, no departamento de Sinistros Patrimoniais da AXA Portugal. A estrutura deste documento começa com um primeiro capítulo de Revisão Bibliográfica, que serve de base teórica para a análise da Satisfação do Consumidor e o seu impacto na lealdade e retenção, para a análise da Gestão de Reclamações e Recuperação de Serviço.

A realidade é que a maioria das empresas ainda não reconhece o valor dos consumidores que apresentam reclamações e o perigo dos que não o fazem. Na verdade, muitas organizações promovem incentivos para a redução do número de reclamações, acreditando falsamente que esta diminuição é sinónimo de uma melhoria no serviço oferecido.

Os consumidores insatisfeitos que não reclamam são um problema muito maior do que os que o fazem, já que não apenas deixamos de saber o que os incomoda e não temos oportunidade nem forma de o contornar, como há também grandes probabilidades que estes comuniquem a sua experiência negativa a outros consumidores, denegrindo a imagem da empresa.

O acto de reclamar indica confiança e um compromisso de tempo que o cliente está disposto a ter para informar a empresa que há espaço para melhorar. É assim uma oportunidade para as organizações se reconectarem com os consumidores, podendo converter clientes insatisfeitos em leais.

Este estudo vem salientar a importância da análise e evolução dos motivos das reclamações e as informações relevantes inerentes que permitem fazer o diagnóstico interno da empresa, nomeadamente em termos dos produtos ou serviços oferecidos. A implementação de medidas posteriores terá um impacto positivo na satisfação do cliente – o objectivo primordial das empresas - e consequentemente na lealdade e retenção do mesmo.

Palavras-chave: Satisfação; Lealdade; Retenção; Consumidor; Gestão de Reclamações; Recuperação de Serviço.

Abstract

This report was created aiming the analysis and evaluation of Customer Satisfaction through Complaint Management, by identifying the main complaints' causes and improvement measures, in the Equity Claims area of AXA Portugal. The document structure begins with a first chapter of Literature Review which serves as the theoretical basis for the analysis of Customer Satisfaction and its impact on loyalty and retention. It also approaches Complaint Management and Service Recovery.

The truth is that most companies still doesn't recognize the value of complainants and the real danger of customers who don't complaint. In fact, many organizations promote incentives for reducing the number of complaints, falsely believing that this decrease means an improvement in the quality of service delivery.

Dissatisfied customers who don't complaint are a major problem because not only we miss the opportunity of knowing their reason and how to overcome it, but also because there are great chances that they communicate their negative experience to other customers, damaging the company's image.

The act of complaint indicates trust and a commitment of time that the customer is willing to have to let the company know that there's room for improvement. It's an opportunity for the organizations to reconnect with their clients, giving the chance to turn dissatisfied customers into loyal ones.

This paper underlines the importance of complaint's analysis and the relevant information that we can obtain by using this tool, allowing a company to evaluate its performance. Implementing subsequent measures will have a positive impact on customer's satisfaction – the main goal of a company – hence, its loyalty and retention..

Key Words: *Satisfaction; Loyalty; Retention; Customer; Complaint Management; Service Recovery.*

Índice

Introdução	11
A Empresa	13
<i>O Grupo AXA</i>	13
<i>A AXA Portugal</i>	14
O Mercado Segurador em Portugal	18
<i>A Actualidade</i>	18
<i>A insatisfação do cliente nas empresas de seguros</i>	21
<i>A Gestão de Reclamações nas empresas de seguros</i>	25
Revisão da Literatura	27
<i>A Satisfação do Consumidor</i>	27
A importância da Satisfação do Consumidor – Lealdade e Retenção.....	28
A Satisfação do Consumidor no Contexto de Serviços.....	30
<i>Expectativas e Avaliação da Satisfação do Consumidor</i>	31
<i>A Gestão de Reclamações</i>	34
Um estudo sobre as melhores práticas de gestão de reclamações	38
<i>A Recuperação de Serviço</i>	41
Recuperação do Cliente	44
Recuperação do Processo	46
Recuperação do Colaborador.....	47
Estudo “Satisfação do Cliente: gestão de reclamações - SMILE”	48
<i>A ferramenta SMILE</i>	48
Análise e conclusões - 2012	54
1. Prazos	55
1.1 Valor da Indemnização.....	55
1.2 Processo de Regularização	57
1.3 Outros	58
2. Decisões	58
2.1 Declinação do sinistro	58
2.2 Valor de indemnização.....	59
2.3 Outros.....	59

3. Comunicação.....	60
4. Peritagem	62
4.1 Demora na entrega do relatório.....	62
4.2 Qualidade de Serviço	63
4.3 Atitude do Perito	64
5. Qualidade de Serviço	65
6. Outros.....	67
Reacções do Cliente	67
Taxa de Insatisfação por Gestor	73
Taxa de Insatisfação por Causa de Sinistro.....	74
Taxa de Insatisfação por Concelho de Residência.....	76
Taxa de Insatisfação por Rede de Distribuição	77
Análise Evolutiva – 2008 a 2012.....	78
Reacções do Cliente	78
Taxa de Insatisfação	79
Causas de Reclamação	80
Prazos	82
Decisões	83
Comunicação.....	84
Peritagem	85
Qualidade de Serviço	86
Oportunidades de Melhoria.....	88
SMILE.....	88
Prazos	90
Peritagem.....	90
Qualidade de Serviço	91
Newsletter	92
Staff.....	93
Condições Gerais Multi-Riscos.....	93
Comunicação.....	95
Inquérito sobre Recuperação de Serviço.....	96
Balcão de Atendimento	97
Apresentação e implementação de eixos de melhoria.....	98
Outras actividades realizadas.....	99

Conclusão	101
Bibliografia	105
Anexos	107
Anexo I: Estrutura de base de dados SMILE.....	107
Anexo II: Nova taxa de insatisfação	108
Anexo III: Prazos	109
Valor da indemnização	109
Processo de Regularização	113
Anexo IV: Decisões	115
Outras.....	115
Anexo V: Comunicação.....	116
Anexo VI: Peritagem.....	121
Demora na entrega do relatório	121
Qualidade de Serviço.....	121
Atitude do Perito.....	124
Anexo VII: Qualidade de Serviço	125
Anexo VIII: Outras	127
Anexo XIX: Reacções do Cliente	128
Anexo X: Taxa de Anulação	129
Anexo XI: Apólices Anuladas	132
Anexo XII: Anulação das restantes apólices	134
Anexo XIII: Taxa de Insatisfação por Concelho	139
Anexo XIV: Taxa de Insatisfação por Rede	145
Anexo XV: Equipa Reparadora	146
Anexo XVI: Condições gerais	147
Anexo XVII: Inquérito de Recuperação de Serviço.....	149

Nº Páginas: 150

Nº Palavras: 23.214

Índice de Tabelas:

Tabela 1: Marcos mais importantes (Fonte: www.axa.pt) - 2012	15
Tabela 2: Alguns dados sobre o sector segurador (Fonte: IPS, 2012).....	18
Tabela 3: Nível de Receitas nos Ramos Vida e Não Vida (Fonte: ISP, 2008)	19
Tabela 4: Causas e Subcausas de Reclamação - SMILE	52
Tabela 5: Insatisfação quanto aos Prazos	55
Tabela 6: Insatisfação quanto aos Prazos (Valor de Indemnização)	56
Tabela 7: Insatisfação quanto aos Prazos (processo de regularização)	57
Tabela 8: Insatisfação quanto às Decisões.....	58
Tabela 9: Insatisfação quando à Comunicação	60
Tabela 10: Insatisfação quanto a Peritagem	62
Tabela 11: Número de Reclamações por Perito – <i>Qualidade de Serviço</i>	64
Tabela 12: Número de Reclamações por Perito - <i>Atitude do Perito</i>	65
Tabela 13: Insatisfação quanto à Qualidade de Serviço	65
Tabela 14: Principais Reacções do Cliente	67
Tabela 15: Taxa de Anulação de apólices pós-reclamação	70
Tabela 16: Taxa de Anulação da apólice pós-reclamação.....	70
Tabela 17: Análise Custo-Benefício	71
Tabela 18: Análise Custo-Benefício (Anulação de Apólices)	72
Tabela 19: Taxa de Insatisfação por Gestor	73
Tabela 20: Taxa de Insatisfação por Causa de Sinistro	75
Tabela 21: Taxa de Insatisfação por Concelho de Residência	76
Tabela 22: Taxa de Insatisfação por Rede de Distribuição.....	77
Tabela 23: Evolução das Reacções do Cliente.....	78
Tabela 24: Evolução da Taxa de Insatisfação	79
Tabela 25: Evolução da Nova Taxa de Insatisfação	80
Tabela 26: Evolução das Causas de Reclamação.....	81
Tabela 27: Evolução da Insatisfação quanto aos Prazos	82
Tabela 28: Evolução da Insatisfação quanto às Decisões	83
Tabela 29: Evolução da Insatisfação quando à Comunicação.....	84
Tabela 30: Evolução da Insatisfação quanto à Peritagem.....	86
Tabela 31: Evolução da Insatisfação quanto à Qualidade de Serviço	87

Índice de Figuras:

Figura 1: Distribuição por Ramo Não Vida (Fonte: ISP, 2012).....	19
Figura 2: Distribuição por Ramo Vida (Fonte: ISP, 2012)	19
Figura 3: Quotas de Mercado - Ramo Vida (Fonte: ISP, 2012).....	20
Figura 4: Quotas de Mercado – global (Fonte: ISP, 2012).....	20
Figura 5: Quotas de Mercado - Ramo Não Vida (Fonte: ISP, 2012)	20
Figura 6: Distribuição por Género (Fonte: ISP, 2010)	22
Figura 7: Distribuição geográfica dos reclamantes (Fonte: ISP, 2010).....	22
Figura 8: Meios utilizados para apresentação de reclamação (Fonte: ISP, 2010)	22
Figura 9: Distribuição por principais motivos de reclamação (Fonte: ISP, 2010).....	23
Figura 10: Distribuição por objectivos de reclamação (Fonte: ISP, 2010)	24
Figura 11: A recuperação do Cliente (Fonte: Maxham, James G. 1999)	45
Figura 12: Distribuição das Causas de Insatisfação - SMILE 2012	54
Figura 13: Distribuição percentual - Prazos	55
Figura 14: Distribuição percentual por Ramo de Actividade - Prazos.....	56
Figura 15: Distribuição percentual - Decisões.....	58
Figura 16: Distribuição percentual por Ramo de Actividade - Decisões (Declinação do Sinistro)	59
Figura 17: Distribuição percentual por Ramo de Actividade - Decisões (Valor de Indemnização)	59
Figura 18: Distribuição percentual – Comunicação	61
Figura 19: Distribuição percentual - Peritagem	62
Figura 20: Insatisfação - Prestadores Externos	62
Figura 21: Insatisfação - Prestadores Externos	63
Figura 22: Insatisfação - Prestadores Externos	64
Figura 23: Distribuição percentual - Qualidade de Serviço.....	65
Figura 24: Distribuição percentual - Reacções do Cliente.....	68
Figura 25: Distribuição percentual - Taxa de Anulação de Apólices	71
Figura 26: Taxa de Anulação por Causa de Sinistro	71
Figura 27: Distribuição percentual - Causa de Sinistro	75

Introdução

O presente relatório insere-se no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica do Porto, realizado entre Setembro de 2012 e Fevereiro de 2013 no departamento de Sinistros Patrimoniais, na AXA Portugal, no Porto – Portugal.

O tema deste relatório – “Análise da Satisfação do Cliente – Gestão de Reclamações” – foi proposto à Faculdade pela AXA Portugal, na sequência do potencial de informação recolhida desde 2008, porém, sem qualquer tipo de tratamento e análise. Os dados contêm informação sobre os motivos de insatisfação de uma amostra considerável de clientes da AXA Portugal, no ramo de Multi Riscos de Sinistros Patrimoniais.

Actualmente, com o papel cada vez mais central do consumidor no espectro da actividade económica, é fundamental aprofundar o conhecimento sobre este agente económico, nomeadamente em termos das suas expectativas e necessidades. É imperativo uma melhoria contínua do serviço entregue ao consumidor, de forma a superar as suas expectativas, cumprindo um dos objectivos primordiais das organizações – a satisfação do consumidor.

Esta foi a necessidade específica mais premente sentida pela AXA Portugal e transmitida ao autor deste relatório, que a transformou no seu principal foco de investigação, em linha com o cariz de investigação-acção que tem um trabalho académico como este, realizado com base na experiência de um estágio. Deste modo, a questão de investigação central a este trabalho é: como utilizar a informação recolhida para melhorar a qualidade de serviço entregue ao cliente pela Seguradora? Pretende-se que este projecto de estudo represente um contributo importante e uma ferramenta para implementação de eixos de melhoria que tenham impacto na satisfação final do consumidor.

A elaboração de um Trabalho Final de Mestrado sob o formato de um relatório de estágio representa uma mais-valia e um enriquecimento pessoal de competências, graças à experiência de trabalho no seio de uma empresa internacionalmente

reconhecida. Esta foi a principal motivação para a aceitação deste desafio colocado pela AXA Portugal.

Na resposta ao desafio da empresa, considerou-se relevante organizar o trabalho de acordo com a seguinte estrutura: Apresentação do Grupo AXA, da AXA Portugal e do Mercado Segurador; Revisão da Literatura; Projecto de Estudo “Satisfação do Cliente – Gestão de Reclamações na AXA Portugal”.

No primeiro capítulo, é feito um enquadramento geral, incluindo os dados relevantes sobre a empresa em questão, o grupo internacional e o mercado em que está inserida – O Mercado Segurador em Portugal. Na análise do mercado, constam informações sobre a actualidade, nomeadamente as quotas de mercado das principais seguradoras, um estudo sobre a insatisfação do consumidor nas empresas de seguro e a conduta da gestão de reclamações nesta área.

A Revisão da Literatura vem representar a base para a explicação dos conceitos e ferramentas teóricas utilizadas no desenvolvimento da componente analítica do presente relatório. Neste âmbito, é de destacar o trabalho de autores como Robert Johnston, Sandy Mehra e Philip Kotler que contribuíram para o desenvolvimento de quadros de referência, reconhecidos internacionalmente, onde se alicerçam os estudos sobre os três temas abordados – Satisfação do Consumidor, Gestão de Reclamações e Recuperação do Serviço.

Na terceira parte é relatado o projecto de estudo desenvolvido na AXA Portugal. Primeiramente, é apresentada a ferramenta que contém a informação recolhida a ser analisada; são apresentados os principais objectivos, sendo referido qual o método de recolha de dados complementares e de análise dos mesmos; em seguida são partilhadas as principais conclusões retiradas do objecto de estudo e, conseqüentemente, quais os eixos de melhoria que podem ser implementados. É ainda feita referência às actividades complementares desenvolvidas ao longo do período de estágio e às medidas sugeridas e consideradas para implementação imediata.

A Empresa

O Grupo AXA

Fundada em 1816, com o nome Ancienne Mutuelle, a AXA consiste numa empresa seguradora multinacional, com sede em França. O grupo está presente em 61 países, com 214 mil colaboradores e distribuidores e o compromisso de servir as necessidades de cerca de 101 milhões de clientes. Com um volume de negócios que ultrapassa os 90 mil milhões de euros, o *core business* da organização é a Protecção Financeira, acompanhando assim os seus clientes (particulares ou pequenas, médias e grandes empresas), a cada etapa da vida, dando resposta às suas necessidades em matéria de produtos e serviços de seguros, previdência, poupança e transmissão de património. O seu negócio assenta assim em três grandes áreas de actuação: Vida e Poupança (seguros patrimoniais), Propriedade e Seguro contra Acidentes, e Gestão de Activos.

Tendo em conta o tipo de cliente, a oferta é adaptada, sendo que para os clientes Particulares há uma oferta de seguros automóvel, seguro casa, seguros saúde, seguros vida e produtos financeiros, seguro acidentes pessoais, acidentes de trabalho e outros seguros (por exemplo: viagem segura); para as Empresas, há um conjunto de seguros de acidentes pessoais, acidentes de trabalho, automóvel, comércio, serviço e indústria, saúde, vida e ambiental.

Com uma posição sólida nos mercados da Europa Ocidental, América do Norte e Ásia Pacífico, o grupo pretende reforçar o seu crescimento nos próximos anos através da sua penetração em mercados emergentes: “O Grupo tem a ambição de alcançar a liderança em todos os mercados em que opera, tendo para o efeito definido uma estratégia de excelência operacional assente em cinco prioridades: inovação nos produtos, *core-business expertise*, gestão da rede de distribuição, qualidade do serviço e produtividade.”¹

¹ Fonte: www.axa.pt/grupo-axa.aspx (2012)

A AXA Portugal

1835	Criação da Segurança (1ª Companhia do Grupo Douro) em Portugal
1853	Surge a Companhia de Seguros Garantia
1883	Criação de uma representação de L'Urbaine-Vie em Portugal.
1968	L'Urbaine passa a integrar uma vasta rede seguradora de nível mundial, a UAP - L'Union des Assurances de Paris - (resultado da fusão entre L'Urbaine, L'Union e La Séquanaise).
1979	Fusão de 5 seguradoras (Douro, Tagus, Argus, Mutual, Ourique) que origem à Companhia de Seguros Aliança Seguradora, EP.
1989	<p>As delegações gerais da UAP passam a sociedades de direito local, surgindo as designações UAP Portugal, Companhia de Seguros de Vida, S.A. e a UAP Portugal, Companhia de Seguros, S.A., com sede em Lisboa.</p> <p>A Aliança Seguradora EP é transformada em pessoa coletiva de direito privado, passando a Aliança Seguradora, S.A..</p> <p>A UAP adquire uma participação na Garantia, iniciando-se o projeto Garantia UAP Seguros.</p>
1991	A Aliança Seguradora S.A. é privatizada a 51%. É então que os maiores acionistas da Aliança Seguradora, da Garantia e da UAP Portugal (Vida e Não Vida) decidem juntar as suas atividades e estabelecem um protocolo para a criação do Grupo Segurador Aliança UAP.
1992:	A UAP Portugal, Companhia de Seguros de Vida, S.A., aumenta o seu capital e altera os estatutos, passando a designar-se como Aliança UAP, Companhia de Seguros de Vida, S.A.. iniciam-se as operações conducentes à fusão das três Companhias.
1993	A carteira do Ramo Vida da Aliança Seguradora, S.A. passa para a recém-constituída Aliança UAP, Companhia de Seguros Vida S.A.
1995	Constituição oficial da Aliança UAP, Companhia de Seguros, S.A
1997	A Aliança UAP muda de nome e de imagem depois da fusão entre a AXA e a UAP, em França. Passa a chamar-se AXA Portugal, fazendo parte do Grupo AXA.
1999	Fusão com a Royal Exchange, após a aquisição do grupo britânico Guardian Royal

	Exchange pelo Grupo AXA
2000:	A AXA Portugal é a 3ª Companhia em Vida e a 7ª em Não Vida no mercado português.

Tabela 1: Marcos mais importantes (Fonte: www.axa.pt) - 2012

A AXA Portugal é uma empresa seguradora multinacional pertencente ao grupo com a mesma designação, constituída por duas sociedades: **AXA Portugal, Companhia de Seguros de Vida, S.A, com sede em Lisboa**, e AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A, sediada no Porto. Em números, esta organização possui um volume de negócios de 573 milhões de euros, conta com mais de 764 mil clientes (particulares e empresas) e quase 1 milhar de colaboradores que estão mobilizados para oferecer o melhor serviço adaptado ao cliente².

No âmbito da Proteção Financeira, o negócio central da organização, consiste na oferta de soluções para os ramos Vida e Não Vida. O ramo Vida engloba seguros de vida, soluções de reforma e outros investimentos, enquanto o ramo Não Vida abrange seguros pessoais e patrimoniais.

A AXA Portugal posiciona-se no mercado como sendo uma empresa responsável através da sua postura de empresa cidadã e da construção de uma relação de confiança baseada em cinco principais valores: profissionalismo, inovação, realismo, espírito de equipa e respeito pela palavra.³ “Ajudar os nossos clientes a viverem as suas vidas com mais paz de espírito” e “Proteger as pessoas e os seus bens a longo prazo” são os dois pilares que constituem a missão da empresa, ambicionando ser “a empresa preferida dos nossos clientes, distribuidores, empregados, acionistas e da sociedade em que vivemos.”⁴

A AXA está fortemente implementada no território nacional, dispondo de pontos de venda e distribuidores exclusivos (denominados AGE’s) em todos os distritos de Portugal continental e Madeira. As redes de distribuição estão estruturadas e formadas para fornecerem aconselhamento pertinente e personalizado, no âmbito de uma deontologia profissional rigorosa.

² Fonte: Relatório de Gestão e Contas – AXA 2011

³ Fonte: http://www.axa.pt/aboutus/conhecer_axa.html (2012)

⁴ Fonte: CEO da AXA Portugal – João Leandro - 2011

Prosseguindo com a sua estratégia de crescimento orgânico, a AXA Portugal pretende reforçar a sua presença no mercado português. Esta ambição passa por uma rede de distribuição dinâmica e de qualidade e uma oferta evolutiva e inovadora de produtos. Os principais pontos fortes desta organização centram-se na boa definição do seu negócio de protecção financeira, a posse de uma marca forte e com notoriedade internacional, na sua cultura de eficácia operacional, na qualidade de serviço em constante progresso, na sua oferta competitiva e no aproveitamento das sinergias do Grupo.

A actividade desta seguradora tem sido alvo de reconhecimento externo, sendo merecedora de diversos prémios e menções honrosas, nomeadamente nos últimos cinco anos⁵:

- A AXA é mais uma vez reconhecida como empresa responsável, sendo um dos casos de sucesso em destaque no livro "Responsabilidade Social em Portugal" e saindo vencedora na categoria "Desenvolvimento sustentável" nos Troféus Luso-Franceses (2011).
- » AXA Portugal ocupa uma posição de destaque no ranking da Exame/Accenture "As 100 Melhores Empresas para trabalhar em Portugal". Posiciona-se no 3º lugar no ranking efetuado por Atividade (Atividades Financeiras e de Seguros), 8º lugar na categoria "Grandes Empresas" que abrange a totalidade dos setores em análise (e estando na linha da frente, relativamente às restantes empresas do setor segurador) e em 32º lugar no ranking final das 100 melhores empresas (2011)
- Prémio "Cidadania das Empresas e das Organizações", da PricewaterhouseCoopers e Escola de Direção e Negócios AESE. (2010)
- Uma das "25 Melhores Empresas para Trabalhar", pela Exame e Heidrick & Struggles. (2010)
- Melhor Seguradora em Não Vida, pela revista Exame (2009)
- Prémio Desenvolvimento Sustentável, na iniciativa conjunta Heidrick & Struggles, Diário Económico e BCSD Portugal, sendo a AXA Portugal o único segurador nas 25 finalistas.(2009)

⁵ Fonte: <http://www.axa.pt/axa-quem-somos.aspx> (2012)

- Distinção "Mind Leaders Awards" com o 1º lugar na categoria "Gestão de Seguros" entregue pela AIP-CE (Associação Industrial Portuguesa - Confederação Empresarial) (2008).

O Mercado Segurador em Portugal

A Actualidade

O deflagrar da crise económica e financeira mundial em 2008 e o consequente abrandamento da economia portuguesa provocaram um desacelerar do crescimento económico da maior parte dos sectores de actividade em Portugal. O sector segurador não foi imune a esta conjuntura, apresentando-se em declínio em 2011, principalmente reflectindo-se em um decréscimo no volume de produção e à deterioração dos resultados de exploração face a 2010. Consequentemente, entre 2009 e 2011 o total da receita da produção de seguros passou de 14.516 para 11.666 milhões de euros (Associação Portuguesa de Seguradores, 2012). Neste período, tanto o número de empresas seguradoras como o número de mediadores de seguros diminuiu consideravelmente.

	Nº de mediadores	Var.	Nº de empresas seguradoras	Var.	Nº de empregados	Var.
2009	27.139		87		11.270	
2010	25.897	-4,6%	84	-3,4%	11.224	-0,4%
2011	25.397	-1,9%	79	-6%	11.242	0,2%

Tabela 2: Alguns dados sobre o sector segurador (Fonte: IPS, 2012)

Apesar do sector se apresentar em declínio, o panorama é diferente para os seus dois principais ramos: o ramo Vida (onde se englobam os seguros de vida clássicos e os seguros financeiros) e o ramo Não Vida (todos os seguros que não se incluem na categoria Vida, e que normalmente têm como objecto os bens patrimoniais).

O ramo Vida apresentou entre 2009 e 2011 uma contracção de cerca de 27% ao nível do total da receita, com destaque para uma diminuição de 23,5% ao nível da receita proveniente dos seguros de vida (Associação Portuguesa de Seguradores, 2012). Por outro lado, o ramo Não Vida apresentou uma receita relativamente estagnada neste período:

(valores em milhões de euros)

	2009	2010	2011
Ramo Vida	10.384	12.172	7.533
- Seguros de Vida	7.198	9.600	5.501
- Seguros Fundos de Investimento	3.161	2.331	2.033
- Outros	25	241	0
Ramo Não Vida	4.132	4.168	4.133
- Acidentes e Doença	1.353	1.357	1.321
- Incêndios e Outros Danos	744	765	769
- Automóvel	1.666	1.672	1.659
- Outros	368	375	383

Tabela 3: Nível de Receitas nos Ramos Vida e Não Vida (Fonte: ISP, 2008)

Ao nível da produção global do ramo Não Vida pode-se constatar que em 2011, os ramos Automóvel e Acidentes e Doença representavam cerca de 72% da produção total (Instituto de Seguros de Portugal, 2012). No que respeita ao ramo Vida, em 2011 os

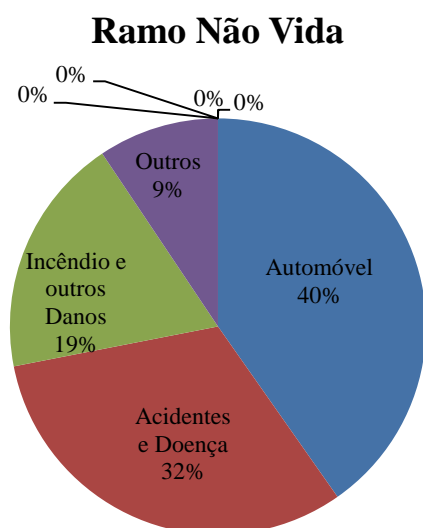


Figura 1: Distribuição por Ramo Não Vida (Fonte: ISP, 2012)

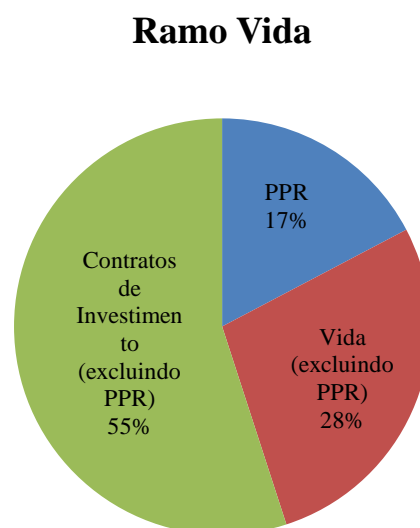


Figura 2: Distribuição por Ramo Vida (Fonte: ISP, 2012)

contractos de investimento (excluindo PPR) representavam 55% da produção total:

Em 2011 os prémios relativos a PPR apresentaram uma grande contracção (-59,9%), reflectindo, entre outras coisas, o impacto da necessidade de financiamento dos bancos que levou a que estas instituições dessem menos importância à comercialização de produtos que geram receitas de comissões (Associação Portuguesa de Seguradores, 2012).

Quotas de Mercado:

O principal player no sector segurador em Portugal, é a Fidelidade Seguros tanto no ramo Vida como Não Vida apresentando quotas de mercado em 2011 de 35% e 17% respectivamente (Associação Portuguesa de Seguradores, 2012). Ao nível global a Fidelidade Seguros é seguida do Santander Seguros (quota global de mercado de 9,6% em 2011) e da Ocidental Vida (com quota global de mercado de 9,1% em 2011) completando assim o pódio das três principais seguradoras a nível nacional:

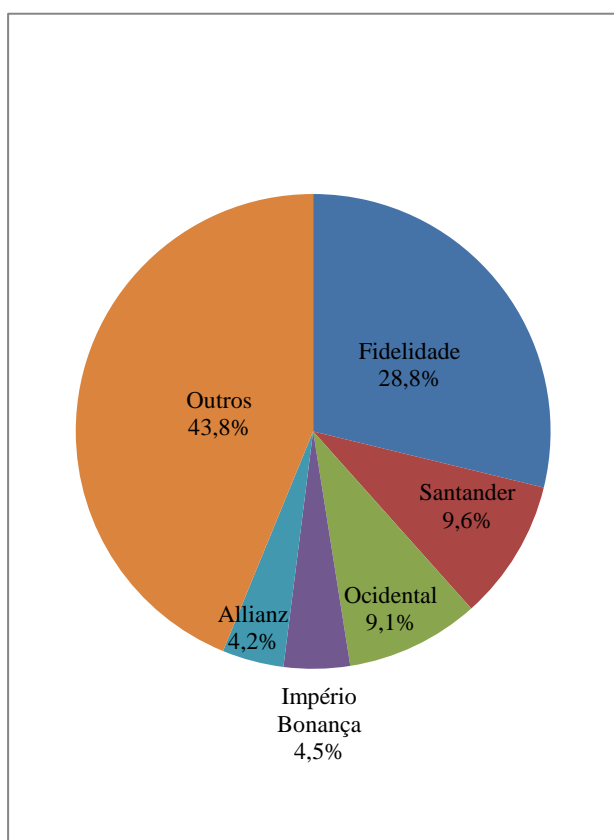


Figura 4: Quotas de Mercado – global (Fonte: ISP, 2012)

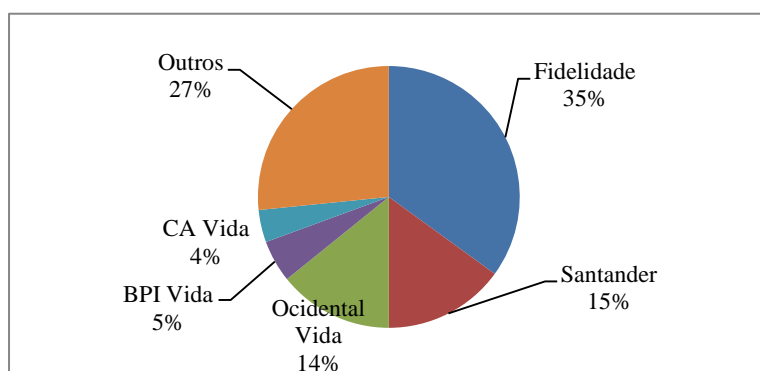


Figura 3: Quotas de Mercado - Ramo Vida (Fonte: ISP, 2012)

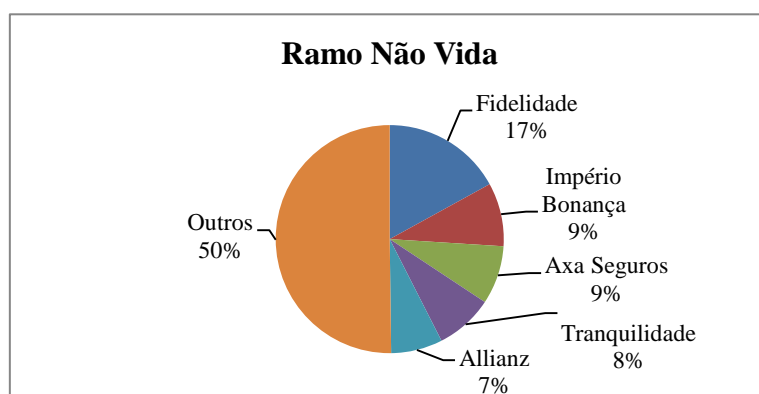


Figura 5: Quotas de Mercado - Ramo Não Vida (Fonte: ISP, 2012)

Em 2012 a Fidelidade Mundial e a Império Bonança fundiram-se no decorrer do processo de reestruturação do Grupo Caixa Seguros e Saúde, reforçando o seu posicionamento de mercado através da criação de uma só empresa, a Fidelidade - Companhia de Seguros, S.A – assumindo a liderança em tempos de quota de mercado.

A insatisfação do cliente nas empresas de seguros

Uma breve análise das reclamações apresentadas por clientes de seguradoras junto do Instituto de Seguros de Portugal⁶ permite tirar algumas conclusões relevantes sobre o perfil e comportamento dos reclamantes, assim como sobre os principais motivos de insatisfação dos clientes das seguradoras portuguesas.

Esta análise qualitativa e quantitativa teve como objecto de estudo as reclamações apresentadas entre Janeiro e Dezembro do ano de 2010, ao ISP. Foram recepcionadas 9.000 reclamações, das quais apenas 5607 foram apresentadas por clientes contra empresas de seguros, na sua grande maioria. O método de amostragem escolhido foi a amostragem estratificada, sendo os estratos correspondentes aos vários tipos de seguro dentro dos ramos Vida e Não Vida.

⁶ Realizada pelo director da Direcção de Comunicação e Relações com os Consumidores do ISP – Rui Fidalgo

As principais conclusões retiradas quanto ao perfil do reclamante:

- ✓ As reclamações apresentadas foram maioritariamente submetidas pelo sexo masculino, o que pode ser justificado pelas matérias sobre as quais incidem estas reivindicações – seguro automóvel, seguro incêndio e os planos poupança reforma;

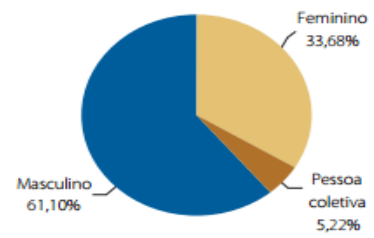


Figura 6: Distribuição por Género (Fonte: ISP, 2010)

- ✓ A grande maioria dos indivíduos reclamantes vive nas grandes cidades do Litoral, em especial nas cidades de Lisboa, Porto e Setúbal (em conjunto, representam cerca de 63% do total);

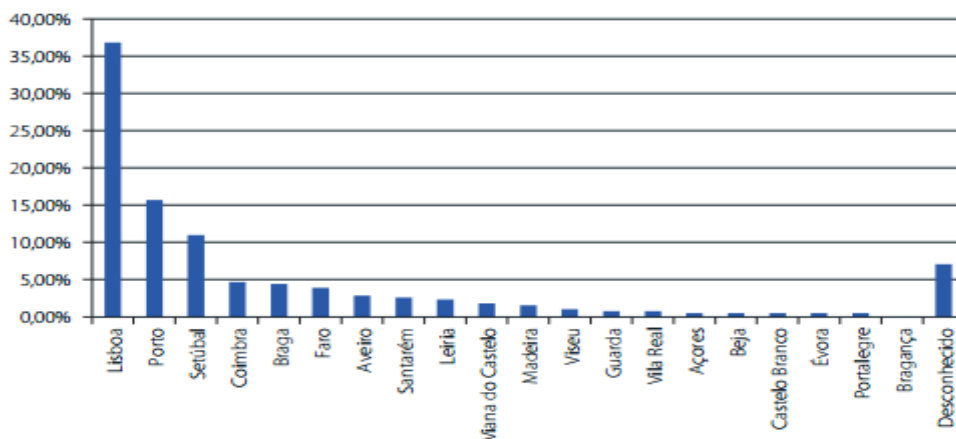


Figura 7: Distribuição geográfica dos reclamantes (Fonte: ISP, 2010)

- ✓ Há uma preferência pela apresentação das reclamações através do correio postal e correio electrónico (correspondente a cerca de 78% do total);

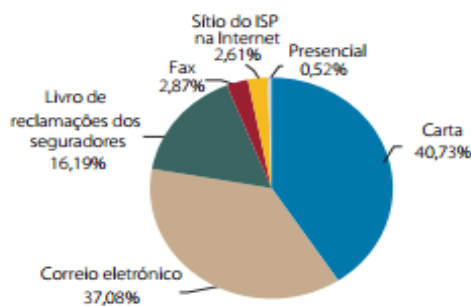


Figura 8: Meios utilizados para apresentação de reclamação (Fonte: ISP, 2010)

- ✓ A pluralidade dos indivíduos utiliza uma linguagem adequada e clara para expressar o seu descontentamento e, em regra, não utiliza a reclamação para fazer nenhum tipo de ameaça.

Quanto aos **motivos de insatisfação**, foi possível concluir que:

- ✓ Os principais motivos que estiveram na origem da reclamação foram oito – a recusa ou divergência quanto ao enquadramento da situação no âmbito contratual, a morosidade de resolução do processo, morosidade de obtenção de resposta, procedimentos incorrectos ou ilegais, dificuldades na atribuição de responsabilidades, obstáculos na anulação do contracto, falta de informação sobre as condições do seguro ou do pagamento de danos/validade do seguro e falta de qualidade no atendimento;

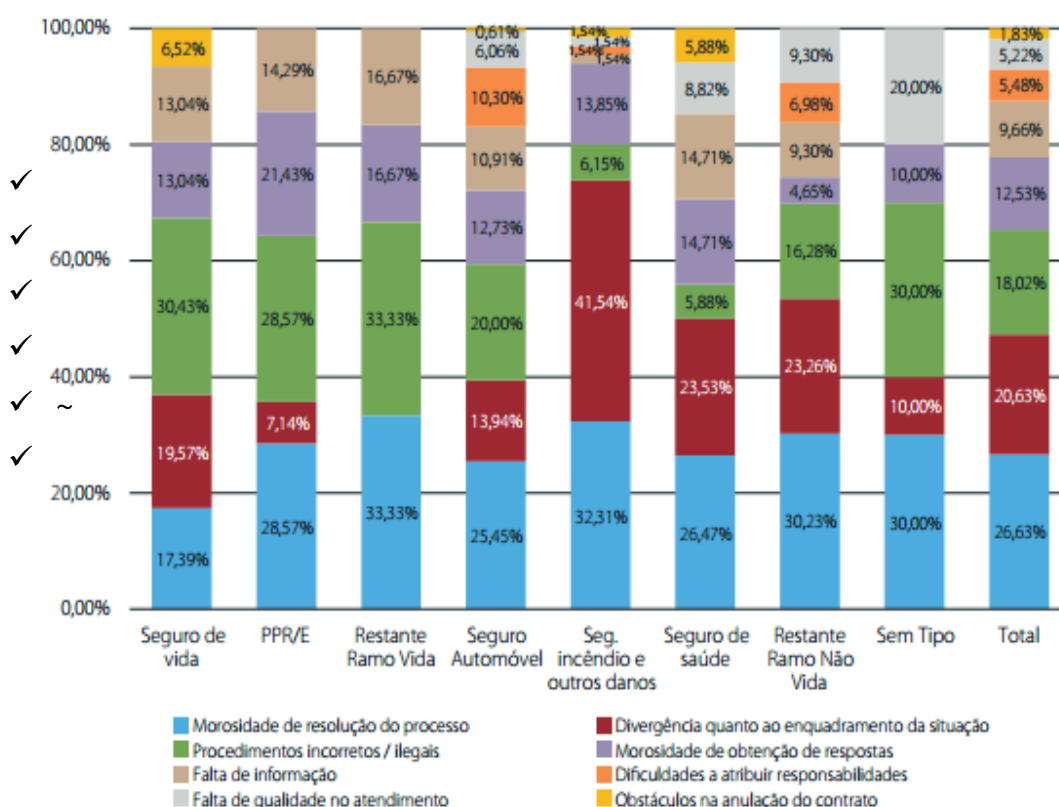


Figura 9: Distribuição por principais motivos de reclamação (Fonte: ISP, 2010)

- ✓ Os motivos de reclamação variam consideravelmente consoante o tipo de seguro em causa. No caso dos seguros de vida, cerca de 30% do descontentamento teve origem em procedimentos ilegais/incorrectos e 20% na recusa ou divergência quanto ao enquadramento da situação de sinistro no âmbito contratual. Nos seguros de incêndio e outros danos, 42% das reclamações tiveram por base a recusa ou divergência quanto ao enquadramento e 32% na morosidade de resolução de um processo. As reclamações no seguro automóvel foram motivadas pela morosidade na resolução do processo na obtenção de resposta (38%), Por fim, para os planos PPR/E e os seguros de saúde abrangem uma grande maioria de reclamações quanto à morosidade na resolução do processo (50%) e na obtenção de resposta por parte da empresa (41%).
- ✓ Os motivos transversais a todos os tipos de seguros considerados foram a morosidade de resolução do problema e a morosidade de obtenção de resposta por parte das empresas seguradoras;
- ✓ O principal objectivo dos reclamantes é alcançar a reparação financeira (36%), no entanto, uma quota considerável apenas visa denunciar uma situação que considera incorrecta (29%)

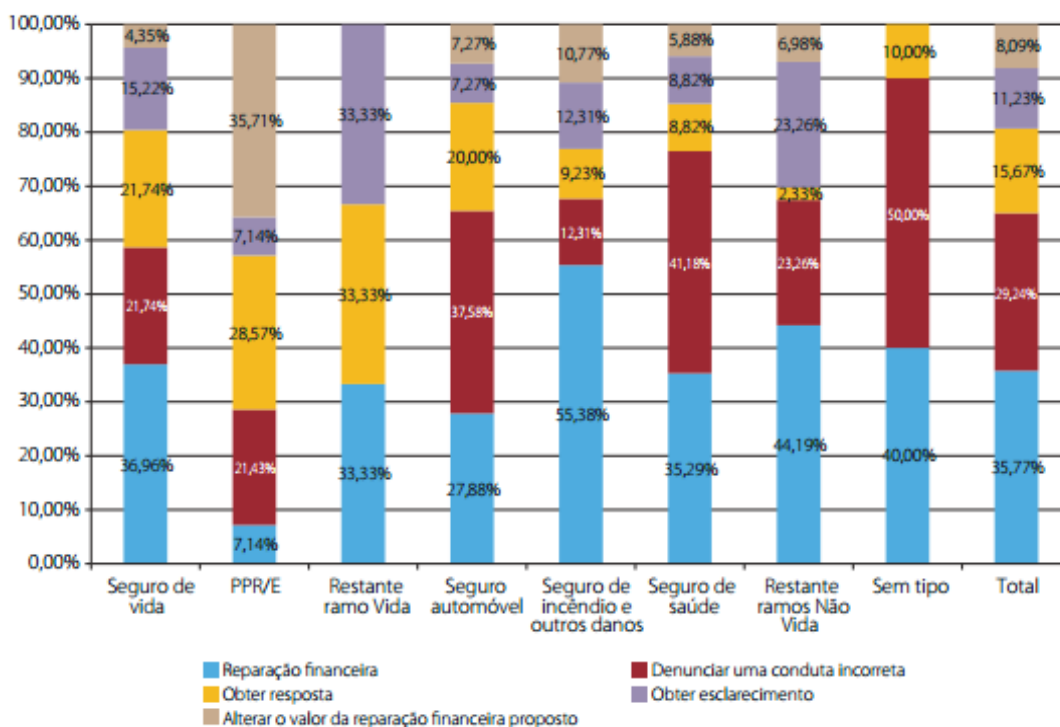


Figura 10: Distribuição por objectivos de reclamação (Fonte: ISP, 2010)

A Gestão de Reclamações nas empresas de seguros

Em 2007, o Instituto de Seguros de Portugal criou um departamento específico para a supervisão da conduta de mercado e ainda ampliou a intervenção da área de relacionamento das seguradoras com os consumidores, visando sublinhar a relevância da tomada de medidas que contribuam para o reforço da protecção do consumidor e da sua confiança no sector segurador e dos fundos de pensões. O decreto lei nº94-B/98 de 17 de Abril veio delinear esta intervenção, instituindo diversas obrigações para as empresas de seguros, entre as quais: a implementação de uma política de tratamento dos tomadores de seguros, segurados, beneficiários ou terceiros lesados; a instituição de uma função autónoma responsável pela gestão de reclamações; a designação de um provedor do cliente; e a implementação de uma política antifraude.

O conceito de reclamação aparece previsto na Norma Regulamentar já referenciada, sendo definido como “a manifestação de discordância em relação aos serviços prestados por esta, bem como qualquer alegação de eventual incumprimento, apresentada por tomadores de seguros, segurados, beneficiários ou terceiros lesados”. A função autónoma instituída responsável pela gestão de reclamações deve ser desempenhada por pessoa idónea que detenha qualificação profissional adequada. A esta função compete a gestão da recepção e resposta às reclamações que lhe sejam apresentadas de acordo com o regulamento de funcionamento. Esta deve actuar como ponto centralizado da recepção e resposta, devidamente identificado aos níveis interno e externo, de forma a assegurar, por um lado, o registo de todas as reclamações, possibilitando assim a análise dos procedimentos através dos seus indicadores estatístico, e por outro lado assegurar uma gestão imparcial das mesmas. As respostas aos reclamantes devem ser completas e fundamentadas de acordo com o artigo previsto no decreto lei acima mencionado, na forma escrita através de linguagem clara e perceptível, e não devem exceder o prazo de 20 dias, salvo algumas excepções.

O provedor do cliente constitui uma criação inovadora na ordem jurídica nacional. As empresas de seguros devem nomear entidades ou peritos independentes, de reconhecido prestígio e idoneidade, para apreciar as reclamações apresentadas. A gestão das reclamações para o Provedor está prevista na mesma norma regulamentar, dispondo este

de um prazo de 30 dias para a resposta ao reclamante, contados a partir da data de recepção (45 dias para casos com especial complexidade).

O estatuto do I.S.P. contém diversos preceitos que enquadram a sua actividade nas matérias relativas ao consumidor, entre elas, a inserção do presidente do Instituto do Consumidor e do presidente de uma das associações de defesa dos consumidores na constituição do Conselho Consultivo. Os principais objectivos da gestão de reclamações no I.S.P. passam pelo esclarecimento ao consumidor dos seus direitos e deveres que lhe assistem no âmbito concreto da reclamação apresentada, uma tentativa de conciliação dos interesses das partes envolvidas (reclamante e operador) e uma actuação conducente à recolha e posterior análise da informação relativa à conduta das entidades supervisionadas.

Revisão da Literatura

A Satisfação do Consumidor

Sem clientes, uma organização não existe. Estes são a fundação para o sucesso de qualquer negócio. Devem ser encarados como o activo mais importante das empresas, e por isso deve ser gerido e maximizado como qualquer outro. É importante perceber que as empresas estão dependentes dos consumidores e que estes não são outsiders dos seus negócios, mas sim, parte deles.

A relação das empresas com os seus clientes tem registado uma evolução significativa nas últimas décadas, sendo cada vez mais valorizado o papel do cliente enquanto elemento central de toda a actividade económica.

Os consumidores deparam-se com uma vasta gama de produtos ou serviços para satisfazerem as suas necessidades, formando expectativas sobre o valor e a satisfação de cada um. Torna-se, portanto, crucial para as organizações entenderem a visão do cliente, garantindo que o seu serviço está desenhado para cumprir as expectativas dos consumidores. Estas expectativas são geradas a partir das próprias acções de comunicação da empresa, das experiências anteriores do próprio cliente ou de outros clientes e da actuação da concorrência. Assim, a satisfação do consumidor consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto ou serviço comparativamente às expectativas do cliente sobre o mesmo (Kotler, 2000). Ao confrontar o desempenho percebido no momento da verdade com as suas expectativas geradas a respeito do produto ou do serviço, o cliente pode vivenciar uma das três situações (Almeida, 2001):

- Se o desempenho atende às expectativas, dizemos que o cliente ficou satisfeito
- Se o desempenho não atende às expectativas, dizemos que o cliente ficou insatisfeito
- Se o desempenho superou as expectativas, dizemos que o cliente ficou encantado

Em termos simples, a satisfação é o resultado da avaliação do serviço por parte do consumidor, tendo por base a comparação entre as suas percepções do serviço prestado e as suas expectativas anteriores, isto é, reflecte o julgamento de um indivíduo sobre a performance percebida de um produto em relação às suas expectativas. Se as percepções do serviço, a experiência e os *outcomes* corresponderem às expectativas dos consumidores, estes devem ficar satisfeitos. Se as percepções do serviço ultrapassarem as expectativas, os consumidores ficarão mais do que satisfeitos, ficarão encantados. No caso em que fique aquém as suas expectativas, os consumidores ficarão insatisfeitos, ou até indignados ou revoltados (Andreassen 2001, Schneider and Bowen, 1999). Assim, a satisfação do consumidor pode ser definida como a avaliação global da performance de um produto ou serviço, num determinado momento (Johnson and Fornell, 1991). Num contexto de serviços, a satisfação global é sinónimo da avaliação global da qualidade de serviço prestador, logo é imperativo satisfazer as expectativas dos consumidores. No entanto, é crucial ter em conta que a satisfação é uma sensação momentânea: pode-se ficar satisfeito com o desempenho de um produto, serviço ou de uma acção de atendimento neste momento; entretanto, no momento seguinte, os mesmos podem não atender às expectativas ou, por outro lado, superá-las (Lovelock, 2001). Logo, o acumular de experiências relativas à satisfação (positivas ou negativas) ao longo do tempo é que vai construir a percepção de qualidade na mente do cliente. Qualidade é, portanto, o resultado do somatório das satisfações experimentadas pelos clientes no seu relacionamento com a empresa ao longo do tempo.

A importância da Satisfação do Consumidor – Lealdade e Retenção

A satisfação do consumidor surge como um objectivo transversal a todas as organizações, já que uma vez satisfeitos, é mais provável que se tornem consumidores de valor que não só voltarão a usar o serviço, como também estão dispostos a recomendarem a outros. Cada vez mais as organizações visam o elevado nível de satisfação, uma vez que clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de prestador de serviço assim que encontrarem uma oferta melhor. Um alto nível de satisfação cria

um vínculo emocional com a marca, para além de uma preferência racional, resultando num elevado grau de fidelidade.

A satisfação do consumidor é pedra angular do conceito de marketing, uma vez que o desenvolvimento de relações de longo prazo com os consumidores é geralmente impulsionador de vendas repetidas, melhoria de taxas de retenção de clientes, word-of-mouth positivo, lucro e lealdade do consumidor (Bearden and Teel, 1983; Reichheld, 1994; Rust and Zahorik, 1993). A satisfação afecta a lealdade e retenção do consumidor, o que por sua vez gera o aumento de receitas, a redução de custos operacionais, aumentando assim o lucro (Johnson, 1998; Reichheld, 1996). Estes três conceitos são distintos mas estão interligados. A satisfação, como já referido anteriormente, pode ser definida como a apreciação global do consumidor da sua compra e experiência de consumo (Johnson & Fornell, 1991). Enquanto que a lealdade se traduz na predisposição do consumidor para permanecer na mesma empresa, a retenção do consumidor consiste na verificação desse processo de recompra. Quanto mais leal um consumidor e quanto maior for o período da sua retenção, mais elevado é o nível de vendas e lucro que o mesmo gera (Reichheld, 1996). Tendo em conta o seu impacto positivo nos resultados da organização e dado que o custo de retenção de um consumidor actual é cerca de cinco vezes inferior ao incorrido com a aquisição de um novo (Spreng et al., 1995), a intenção de recompra é um factor crucial a considerar. Está provado que a satisfação do consumidor tem um efeito no comportamento de recompra (Mittal and Kamakura, 2001), influenciando directamente no comportamento de lealdade. Logo, uma tarefa chave para os gestores é reter os seus clientes de maior valor, assegurando a continuidade do sucesso do negócio da sua organização.

É de se notar que a satisfação é importante, mas não garante fidelidade (Tronchin, 2002), a satisfação é condição necessária mas não suficiente para a retenção desses clientes (Kotler, 2003). Fidelidade corresponde ao grau em que os clientes estão predispostos a permanecer com a empresa e a resistir a ofertas da concorrência. Segundo Kotler (2003), a fidelidade à marca reflecte-se aproximadamente na taxa de retenção dos clientes. Num contexto empresarial, a fidelidade corresponde à vontade do cliente de continuar a prestigiar uma empresa por um período prolongado de tempo, comprando e recomprando os seus produtos de forma preferencialmente exclusiva e recomendando a marca a outros indivíduos (Lovelock and Wright, 2002).

A retenção corresponde a um conjunto de acções realizadas pelas empresas, no sentido de fidelizar ou reter os seus clientes mais valiosos, impedindo assim a sua evasão ou deserção para a concorrência. As empresas devem monitorizar e melhorar o nível de satisfação do cliente, já que quanto maior a satisfação, maior a retenção. Assim, é importante considerar, segundo Reichheld e Kenny (1990):

- o aumento do valor do consumidor, uma vez que quanto mais longa a relação da empresa com este, mais lucrativa se torna - A taxa de lucro do consumidor tende a aumentar ao longo da vida do cliente retido.
- a menor sensibilidade ao preço que os clientes leais apresentam, estando mais receptivos à aceitação de um eventual aumento no preço;
- a maior probabilidade de recomendação da empresa a outros indivíduos, através de uma comunicação informal de word-of-mouth positivo, permitindo a angariação de novos clientes;
- a redução da taxa de migração de clientes;
- a redução dos custos, nomeadamente com a angariação de novos clientes - A aquisição de novos consumidores pode ter um custo 5 a 10 vezes superior ao incorrido com a satisfação e retenção de actuais clientes

Aprender com os clientes é conhecer, melhor do que qualquer outra empresa, as suas características e necessidades, gerando um vínculo que desincentive o cliente à mudança para um concorrente com o qual teria de reiniciar todo o processo de relação e aprendizagem. É na superação de expectativas que se encontram as oportunidades de diferenciação competitiva da empresa, sendo essa um dos requisitos para a sua retenção (Kotler, 2003).

A Satisfação do Consumidor no Contexto de Serviços

Os serviços são actividades tipicamente produzidas num processo interactivo, no qual os consumidores têm um papel activo no seu outcome. São produzidos, entregues e consumidos num tempo e espaço onde os processos se desenrolam e os clientes desempenham actividades fulcrais, então, pode se afirmar que as empresas de serviços oferecem pré-requisitos para um serviço, e não o serviço per si (Edvardsson, 1997).

Num contexto de serviços, pode-se afirmar que a lealdade do consumidor é “merecida”, quando o consumidor recebe elevada qualidade e fica tão satisfeito com a sua compra e experiência de consumo que ficam inerentemente predispostos à empresa em particular ou à marca.

O que uma empresa de serviços oferece é geralmente difícil de avaliar e perceber na visão do cliente. Mesmo sendo claro o conceito de serviço e estando definidos os pré-requisitos para um serviço de qualidade, a sua característica intangível vem trazer uma grande ênfase na confiança que os consumidores depositam numa determinada organização de serviços. De uma perspectiva de gestão, as características mais importantes inerentes ao serviço são:

- O consumidor geralmente participa directa e activamente no processo de produção (como um co-produtor)
- Os serviços são abstractos, o que torna difícil para o seu esclarecimento por parte das empresas, e difícil a avaliação por parte dos consumidores
- Muitos serviços não standardizados estão intimamente ligados ao prestador de serviço, como um indivíduo, o seu conhecimento, comportamento, compromisso e abordagem, etc.
- Os serviços são geralmente criados a partir de um subsistema de serviços, e a qualidade depende de como o consumidor o percebe como um todo.

Vários investigadores têm discutido a distinção entre a satisfação do consumidor em relação a produtos tangíveis e experiências de serviço. Esta deve-se à intangibilidade e percibilidade inerentes aos serviços, assim como a impossibilidade de separar a produção do seu consumo. Logo, a satisfação do consumidor em contextos de bens ou serviços deve derivar ou ser influenciada por diferentes factores e, assim, deverá ser tratada separada e distintamente (Veloutsou, 2005).

Expectativas e Avaliação da Satisfação do Consumidor

Há diversos métodos disponíveis para a recolha de informação para avaliação (Berry and Parasuraman, 1997) que estão divididos em: métodos utilizados

principalmente para perceber como satisfazer os consumidores e métodos para avaliar a sua satisfação.

A primeira abordagem é mais quantitativa pode utilizar diversas ferramentas, entre as quais:

- ✓ *Questionnaires and surveys*: escritos ou verbais podem constituir uma boa forma para solicitar opiniões sobre os serviços das organizações e identificar o que os consumidores acreditam ser mais importante.
- ✓ *Focus groups*: geralmente são grupos de 15 consumidores que são reunidos para discutirem um ou vários aspectos de um serviço em particular ou um serviço que a organização pretende oferecer;
- ✓ *Complaint/compliment analysis*: realizados através das contribuições voluntárias dos consumidores, embora tendam a ser mais negativas do que positivas. Providenciam informação sobre extremos de deslumbre ou insatisfação com a organização;
- ✓ *Critical Incident Technique (CIT)*: tentativa de identificar quais os aspectos que satisfazem e quais os que não satisfazem os consumidores. Geralmente engloba duas questões: umas que solicita aos consumidores relembrem um período de tempo em que se sentiram extremamente satisfeitos com o produto ou serviço, e o porquê de se sentirem assim; a outra questão requer um período de tempo em que tenham sentido o inverso, extremamente insatisfeitos e o porquê.

A grande vantagem de CIT é que gera descrições pormenorizadas do processo de incidentes críticos pela perspectiva do consumidor, através do uso das suas próprias palavras.

A segunda abordagem é mais qualitativa, tem tendência para recolher dados mais descritivos e providenciar a interpretação de eventos por consumidores nas suas próprias palavras, o que cria maior dificuldade para análise e interpretação. A satisfação pode ser avaliada através de:

- ✓ *Questionnaires and surveys*: um dos mais conhecidos para avaliar a qualidade de serviço é SERVQUAL, desenvolvido e redefinido por Parasuraman et al. (1988, 1991 e 1994). Trata-se de um questionário conciso de escolhas múltiplas que as organizações utilizam para avaliar as expectativas e percepções dos consumidores sobre o serviço e obter uma única base de recolha e comparação.

Engloba várias dimensões como empatia, confiança, responsabilidade e é realizado frequentemente, de forma a perceber como a qualidade de service percebida pelo consumidor- tem evoluído e quais as dimensões que têm melhorado ou não.

- ✓ *Mystery shoppers*: é muito utilizado no contexto de serviços, uma vez que mede a qualidade de serviço através da avaliação da experiência do consumidor através da implementação de “clientes mistério”; estes clientes são treinados para detectar os pontos de falha no processo, já que, nem sempre, o consumidor consegue fazê-lo ou, nos casos em que consegue, pode não transmitir à empresa.

Ambas as abordagens têm o benefício de providenciar ideias e exemplos que os gestores e colaboradores podem utilizar e discutir para perceber e melhorar o seu serviço.

Como já foi referido, os consumidores têm um conhecimento cada vez maior e mais profundo das várias ofertas no mercado, o que permite uma comparação mais facilitada em termos de qualidade de serviço. No entanto, esta relação não se esgota com o acto nem no momento de venda do produto ou serviço. Pelo contrário, a crescente dimensão e ferocidade da concorrência empresarial tem levado os agentes económicos a concentrarem grande parte da sua atenção e do seu investimento na fase pós-compra, de forma a garantir uma relação próxima e duradoura com os consumidores. É neste estágio que surge um dos comportamentos mais temidos pelas organizações, a reclamação. Surge assim, como uma forma de perceber como atingir a satisfação dos consumidores, através do cumprimento das suas expectativas, a área da Gestão de Reclamações.

A Gestão de Reclamações

Uma das formas mais directas e significativas que os consumidores podem expressar a sua insatisfação é através da reclamação., isto é, declarações sobre expectativas dos consumidores que não foram cumpridas. Porém, a grande maioria das organizações encara as reclamações ora como prova de uma falha no seu serviço que prefere não admitir, ora como a confirmação da suspeita que os clientes tentam de tudo para algum tipo de compensação. No entanto, as reclamações são uma das formas mais directas e eficazes para os consumidores transmitirem às empresas que há espaço para melhoria, constituindo assim um excelente mecanismo de feedback que permite às organizações, rapidamente e quase sem custos, alterar a sua oferta de produtos ou serviços, o seu foco de mercado, de forma a ir de encontro às necessidades dos consumidores. Mais importante ainda, são oportunidades para uma organização se reconectar com os seus clientes, reparando as falhas no seu serviço. Contudo, actualmente, a grande maioria das empresas ainda não reconhecem o valor dos consumidores que apresentam reclamações e o perigo dos que não o fazem. Na verdade, muitas promovem incentivos para a redução do número de reclamações, acreditando falsamente que esta diminuição é sinónimo de uma melhoria na qualidade do serviço oferecido.

É importante salientar que a gestão de reclamações revela-se um fenómeno com vantagens mútuas, tanto para a organização como para o cliente. Para as empresas, visto constituir uma excelente ferramenta de recolha de informação de valor económico sobre o seu negócio, nomeadamente a identificação das fragilidades do produto, do service encounter, do atendimento ao cliente, ainda que avaliadas subjectivamente. Para o cliente, na medida em que se apresenta como um instrumento eficaz para obter a reparação efectiva e psicológica de algo a que se julga com direito.

De acordo com Robert Johnston e Sandy Mehra (2002) uma boa gestão de reclamações deve englobar quatro principais características:

- **Complaint-soliciting culture:** as empresas de sucesso encaram as reclamações de uma forma séria, implementando para tal uma cultura que visa solicitar, ouvir e resolver reclamações, celeremente.

- Procedimentos simples de entender e de fácil acesso: os procedimentos relativos à reclamação devem ser de fácil entendimento quer para o reclamante quer para o staff, isto é, os consumidores devem saber claramente o que fazer para apresentar uma reclamação, assim como os colaboradores devem saber como proceder à sua resposta; estes procedimentos não só devem ser claros como de fácil acesso.
- Simplicidade do processo: um simples ponto de contacto é suficiente para registar uma reclamação, o cliente deve estar informado do progresso de resolução e este deve ser célere.
- Follow-up sistemático: as organizações devem ter procedimentos follow-up para verificar se a resolução foi satisfatória ou não para o cliente; estas medidas para a eficiência dos procedimentos devem medir se as causas de reclamação foram reduzidas ao invés de medir simplesmente o volume de queixas.

A atenção e foco da gestão nestes elementos chave pode auxiliar as empresas a procurarem e responderem de forma rápida e apropriada às reclamações. Com uma medição sistemática das reclamações, o desenho de processos e medidas que comuniquem a seriedade das reclamações, a empresa passa uma mensagem forte aos seus trabalhadores e consumidores de que está interessada nos problemas criados e quer que os seus clientes saibam que serão resolvidos. Para além disso, a organização ainda comunica que esses factores que criaram as falhas no serviço serão corrigidos, de forma a assegurar um contínuo aperfeiçoamento e desenvolvimento da qualidade do seu negócio.

Quando os consumidores se sentem insatisfeitos com os produtos ou serviços de uma empresa têm duas opções: transmiti-lo ou desistir da empresa. É de se notar que cerca de 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, simplesmente, deixam de comprar⁷. Neste caso, retiram à empresa a oportunidade de lidar com a sua insatisfação. A realidade é que os consumidores insatisfeitos que não reclamam são uma problema muito maior do que os que o fazem, já que não apenas deixamos de saber o que os incomoda e não temos oportunidade de o contornar, como também há grandes probabilidades que estes comuniquem a sua experiência negativa a outras consumidores, denegrindo a imagem da empresa – estudos comprovam que um cliente

⁷ *1st Financial Training services*

insatisfeito comunica a sua experiência negativa entre 9 a 15 pessoas⁸. Por outro lado, os reclamantes ainda comunicam com a empresa, dando a esta uma oportunidade para recapturar o seu interesse. Estes consumidores estarão mais predispostos a continuar com a organização, sendo que entre 54% a 70% permanecem como clientes da empresa se as suas reclamações forem resolvidas, e em casos de resolução rápida, podem atingir os 95%⁹. De uma perspectiva de marketing, os reclamantes representam uma oportunidade para criar satisfação ao invés de um incómodo dispendioso (Berry & Parasuraman, 1991; Johnston, 1995). A atitude adequada é considerar estes consumidores como verdadeiros amigos e as suas reclamações como presentes (Janelle Barlow and Claus Moller, 1996), já que permitem às empresas fazer uma avaliação interna, recolhendo informações de valor económico sobre o seu negócio. Um cliente que apresenta uma reclamação investe parte do seu tempo para transmitir à organização que algo está errado. Compreender os motivos pelos quais estes clientes reclamam é uma importante oportunidade de aprendizagem para as empresas, permitindo-lhes diferenciar qualitativamente os seus produtos ou serviços, e investir na fidelização de clientes. Assim, estes consumidores devem ser valorizados e as reclamações devem deixar de ser vistas como a prova de uma falha da empresa e sim como uma oportunidade de melhoria contínua organizacional.

Vários autores vêm realçar a relevância das boas práticas da gestão de reclamações, demonstrando o seu impacto positivo na relação da organização com os seus consumidores. A gestão de reclamações provou ser um instrumento eficaz de retenção de clientes (Brown et al., 1996; Smith and Bolton, 1998; Levesque and McDougal, 2000; Maxham, 2001; Johnston and Mehra, 2002; Stauss and Seidel, 2004; Hansemark and Albinsson, 2004). Para além da influência na taxa de retenção, uma eficaz gestão de reclamações pode ter um impacto dramático na quota de mercado da organização (Tax, Brown, and Chandrashekar, 1998) e na probabilidade de recompra (Blodgett, Granbois, and Walters, 1993; Blodgett, Hill, and Tax, 1997). Assim, as reclamações dos consumidores são um inestimável mecanismo de feedback que as empresas devem ter em consideração para a monitorização da satisfação do consumidor.

Confirma-se assim necessária uma mudança ao nível cultural que venha encorajar a apresentação de reclamações. É terminante que as organizações encararem a

⁸ White House Office of Consumer Affairs

⁹ *National Business Research Institute*

gestão de reclamações como uma ferramenta estratégica, uma oportunidade para aprender algo sobre os seus produtos ou serviços e um activo de marketing, em vez de uma despesa ou um incómodo. As reclamações continuam a ser uma das fontes de informação do consumidor e de mercado com maior disponibilidade e, no entanto, mais subutilizadas. Os reclamantes dão-nos a oportunidade de descobrir quais os seus problemas para podermos ajudar e estes serem encorajados a voltar à empresa. É fundamental uma mudança de atitude se as empresas querem reter os consumidores que reclamam. Se as empresas melhorarem a sua gestão de reclamações e começarem a encará-las como um presente, vão abrir linhas de comunicação com os seus consumidores – uma mudança estratégica na visão sobre as reclamações pode ser o primeiro passo para melhorar e, conseqüentemente, fazer crescer o negócio.

Actualmente, as organizações têm ganho um conhecimento cada vez mais profundo sobre a importância de uma gestão de reclamações eficaz na retenção de consumidores. Se as empresas estão verdadeiramente interessadas em desenvolver uma cultura customer-centric, então a satisfação dos clientes deve ser o seu principal interesse - a gestão de reclamações deve ser pedra angular de uma estratégia de satisfação do consumidor (Robert Johnston and Sandy Mehra, 2002).

Gestores de sucesso utilizar a gestão de reclamações como principal ferramenta para criar satisfação de longo prazo para os clientes, como podemos ver de seguida, num estudo de diversas empresas.

A importância real da gestão de reclamações dentro das empresas não reflecte a sua relevância estratégica. Na maior parte dos casos, os departamentos de gestão de reclamações e gestão do cliente não fazem parte do processo de planeamento estratégico. Além disso, são vistos como um factor custo em vez de uma potencial fonte de receita

Um estudo sobre as melhores práticas de gestão de reclamações

Um estudo realizado em 2001 por Johnston no Reino Unido, permitiu classificar as práticas de gestão de reclamações de 40 empresas, em diferentes áreas de negócio. De forma a estudar mais aprofundadamente a correlação existente entre a performance do negócio e os processos de gestão de reclamações das empresas, foram estudadas e comparadas apenas as práticas das 5 melhores empresas do estudo:

- *Western Provident Association*
- *First Direct*
- *Milton Keynes Chamber of Commerce*
- *Glan Clwyd District General Hospital*
- *Barclays Bank*

Esta segunda parte do estudo foi realizada através de entrevistas estruturadas aos gestores de topo destas 5 empresas, onde foram abordados temas como o processo de gestão de reclamações, a cultura organizacional, satisfação dos consumidores, etc. Estas entrevistas permitiram retirar 12 principais conclusões acerca das práticas de gestão de reclamações destas empresas:

1. **Os processos são rápidos mas com uma abordagem pessoal:** todas as empresas têm processos desenhados para dar uma resposta rápida ao consumidor (24h para receber e ler a reclamação e 5 dias uteis para dar resposta ao consumidor, com a devida explicação das causas e dos detalhes das ações a serem tomadas). Além da resposta rápida, as empresas fazem questão de entrar em contacto telefónico com os consumidores para garantir que o processo de reclamação é visto como genuíno e preocupado em vez de rotineiro e impessoal.
2. **As empresas encorajam os clientes a reclamar:** de um modo geral, todos os gestores de topo estavam convencidos de que os consumidores que reclamam são apenas a “ponta do iceberg” de todos os restantes consumidores insatisfeitos. Deste modo, o processo de reclamação é visto não só como uma oportunidade de conversão dos consumidores insatisfeitos

em consumidores leais, como também uma oportunidade de melhoria daquilo que possa estar errado. Um exemplo desta prática de encorajamento são os panfletos e posters que o Barclays colocou a dizer que todos os comentários e reclamações eram bem-vindos.

3. **Cultura “sem culpa”:** A existência de uma cultura aberta e assente na premissa de que “os erros são inevitáveis” permite que os colaboradores da empresa tenham a iniciativa de procurar resolver os problemas (dentro de certos limites) sem a preocupação das penalizações que lhes poderão ser infligidas.
4. **Inclusão do consumidor no processo:** Muitas vezes os consumidores ficam ainda mais insatisfeitos ao sentirem que não estão mais envolvidos assim que a sua reclamação é feita. De modo a ultrapassar este tipo de insatisfação, as empresas procuraram incluir o consumidor no processo ao informá-lo do estado e progresso da sua reclamação (como foi o caso da Western Provident Association).
5. **Envolvimento proactivo da gestão de topo:** o envolvimento da gestão de topo destas empresas no processo de gestão de reclamações realçou a importância destas no seio das empresas. No caso da Western Provident Association, as reclamações são levadas de uma forma tão séria que cada vez que um consumidor reclama, um senior manager oferece-se para visitar o consumidor e falar com ele pessoalmente.
6. **Reclamações – um problema estratégico:** a gestão de reclamações é vista por estas empresas como um meio para alcançar os objectivos estratégicos. Deste modo, muitas vezes os profissionais de gestão de reclamações são incluídos nas sessões de planeamento estratégico de modo a que o seu conhecimento e experiência com os clientes seja incorporado neste planeamento (o Barclays é um exemplo de empresa onde este tipo de práticas são frequentes).
7. **Combinação de gestão de reclamações centralizada e descentralizada:** as 5 empresas apresentam um misto de processos de gestão de reclamações centralizados e descentralizados. No caso da Western Provident Association, apesar de haver um director responsável por todas as reclamações, as diferentes unidades de negócio são responsáveis pela sua própria gestão de reclamações (gestão essa feita no horário normal de trabalho). Já no caso do

Barclays Bank, dado que a empresa tem vários departamentos e vários estabelecimentos em diversos locais diferentes, uma abordagem mais central tornou-se mais eficaz, através de uma unidade especializada na gestão de reclamações de todo o banco.

- 8. Foco na comunicação e no desenvolvimento:** em todas as empresas, são criados relatórios mensais com informação relativa às reclamações, de modo a que esta possa ser conhecida e discutida nas reuniões pelos gestores, para depois ser incluída nas newsletters. A comunicação da informação relativa às reclamações é importante para promover a consciência no staff dos problemas e consequentes resoluções.
- 9. Sistema interno de reclamações:** Nas empresas o staff é visto como uma fonte de ideias inovadoras mas também como uma forma de identificar problemas internos da empresa. No caso da First Direct, o staff é encorajado a encontrar novas sugestões para a resolução de problemas relacionados com a gestão de reclamações. Já na Western Provident Association são encorajadas reclamações internas do staff que possam permitir a identificação de problemas e erros em determinadas unidades da empresa.
- 10. Inquéritos direccionados para os problemas e sua resolução:** as 5 empresas realizam inquéritos extensivos para determinar o grau de satisfação dos consumidores. No caso da Milton Keynes Chamber of Commerce, são realizados questionários regulares aos consumidores para verificar se estes ficaram satisfeitos com o serviço e se a resolução dos eventuais problemas foi satisfatória.
- 11. Reconhecer o benefício que pode ser retirado das reclamações:** as 5 empresas reconhecem a importância das reclamações como um elemento chave no processo de aprendizagem e melhoria das suas práticas. Nos casos da Western Provident Association, da First Direct e do Barclays Bank, a recuperação do serviço é vista como um factor de diferenciação e como uma oportunidade de transformar um consumidor insatisfeito num leal de modo a poder colher as recompensas da retenção.
- 12. Dar conhecimento aos gestores de topo dos custos das reclamações:** todas as 5 empresas apresentam um bom conhecimento dos custos relacionados com a gestão de reclamações. O conhecimento destes custos é muitas vezes utilizado no cálculo de orçamentos e despesas.

A Recuperação de Serviço

As reclamações constituem uma oportunidade para as organizações se reconectarem com os consumidores após reconhecerem e recuperarem dos seus erros, já que estes são uma parte crítica de qualquer serviço. Mesmo com o máximo de dedicação e empenho, até as melhores empresas não conseguem evitar algumas falhas ocasionais, especialmente, uma empresa de serviços, cujo produto final é desenvolvido com a presença do cliente – os erros são inevitáveis. Porém, há inúmeras oportunidades para a recuperação de serviço. Esta refere-se assim às acções tomadas em resposta a uma falha no serviço (Grönroos, 1988). É o processo onde os procedimentos são tomados como resultado de uma percepção negativa pelo consumidor do serviço inicial da organização. Logo, lidar eficientemente com os problemas que surgem no meio empresarial constitui a componente mais crítica de uma reputação de excelência de serviço (Johnston, 2001).

Está evidente que más experiências de serviço levam à perda de consumidores (Keaveney, 1995) e, conseqüentemente, à perda do customer lifetime value¹⁰, (Rust, Zeithaml, & Lemon, 2000), e que o custo de substituição de um cliente é cinco vezes superior ao custo de satisfação dos actuais¹¹ (Hart et al., 1990). Assim, tem sido crescente o interesse e o foco na recuperação positiva de serviço. já que está provado que influencia a satisfação do consumidor (Smith, Bolton, & Wagner, 1999; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996), o comportamento WOM¹² (Maxham, 2001; Oliver & Swan, 1989; Susskind, 2002; Swanson & Kelley, 2001), a lealdade do consumidor (Bejou & Palmer, 1998; Keaveney, 1995; Maxham, 2001; Maxham & Netemeyer, 2002) e, conseqüentemente, o lucro das organizações (Hart, Heskett, & Sasser, 1990; Hogan, Lemon, & Libai, 2003; Johnston, 2001; Rust, Lemon, & Zeithaml, 2004; Sandelands, 1994). A gestão da recuperação de serviço tem um impacto significativo nos consumidores que experienciam uma falha no serviço, uma vez que estes estão mais

¹⁰ O valor monetário que representa cada consumidor

¹¹ As empresas tendem a investir 70% do seu orçamento de marketing para atracção de novos consumidores, sendo que 90% das suas receitas provêm dos actuais clientes

¹² Word Of Mouth: comunicação informal entre consumidores sobre características de um negócio ou serviço; exemplo: um consumidor insatisfeito pode relacionar a sua má experiência com o prestador de serviço, comunicando-a de 10 a 20 pessoas

emocionalmente envolvidos e são observadores dos esforços da organização em prol da correcção das suas falhas. Por outro lado, uma boa recuperação de serviço tem também um impacto positivo na atitude e retenção do staff, na melhoria processual e no lucro da organização (Johnston, 2001).

De acordo com Christopher W.L. Hart, James L. Heskett e W. Earl Sasser, Jr. (1990), as organizações que visam a construção da capacidade para recuperação de falhas no seu serviço, deverão instituir as seguintes práticas:

- Medir os custos – a medição deve preceder a gestão, especialmente, em casos de recuperação de serviço; os gestores geralmente subestimam as perdas de lucro inerentes à insatisfação de um consumidor e, conseqüentemente, não consideram novas formas de gestão para evitar essas perdas. Concentram-se na atracção de novos clientes que, na verdade, podem representar um negócio sem lucro e negligenciar a tomada de acção para a retenção de consumidores com valor. Assim, a medição dos custos referidos constitui uma forma para obter a atenção da gestão.
- “Quebrar o silêncio” – os problemas apontados pelos consumidores são vistos como uma oportunidade para a empresa provar o seu compromisso com o serviço. Existem diversas formas para encorajar a “maioria silenciosa” dos consumidores insatisfeitos para se identificarem, comunicarem a sua experiência negativa, de forma a que a empresa possa recapturar o seu interesse. A forma mais simples para tal através da reclamação, facilitando e incentivando este processo, por exemplo: empresas que estabelecem linhas de apoio gratuitas para que os clientes reportem os seus problemas ou implementação de questionários ou caixas para sugestões dos consumidores.
- Antecipação de necessidades para recuperação – as organizações de serviços devem isolar e classificar os incidentes de forma a monitorizar quais as áreas com maior número de falhas e conseqüente necessidade de intervenção.
- Acção rápida – a identificação rápida de um problema apenas é produtiva se a organização proceder à sua resolução de uma forma célere também. Uma forma simples para aumentar a rapidez no tempo de resposta é a preferência pela utilização do telefone ao invés do e-mail.

- Treinar colaboradores – a organização deve realizar programas de treino para o staff que interage directamente com os consumidores, visto que estes são os colaboradores que estão mais próximos dos consumidores, sendo os primeiros a ter conhecimento dos seus problemas, estando em melhor posição para determinar uma linha de acção para a satisfação deste conjunto de clientes. Assim, o recovery training deve-se focar na preparação dos colaboradores para a tomada de decisões, sendo uma das formas mais eficazes o role playing.
- Empower the front line – o training dos colaboradores deverá fornecer a as linhas orientadoras que a recuperação de serviço requer aos colaboradores, mas a organização deverá atribuir a este conjunto o poder para agirem, isto é, dar autoridade (um conjunto de recursos que os colaboradores tenham acesso e lhes dê mais poder de decisão – por exemplo: realizar chamadas para os clientes; atribuir recompensas), responsabilidade e incentivo para acompanharem os consumidores.
- Fechar o ciclo – no caso em que a reclamação de um consumidor é alvo de medidas correctivas, a empresa deve comunicar a melhoria. O “fechar o ciclo” faz com que os consumidores se sintam parte de uma equipa de controlo de qualidade.

Há vários estudos que vêm provar que uma excelente recuperação de serviço pode levar a um nível de satisfação e lealdade dos consumidores superior comparativamente à oferta de um bom serviço inicial (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; McCollough, 1995; McCollough & Bharadwaj, 1992). Assim, é fundamental encarar as eventuais falhas no serviço como oportunidades para evoluir em termos de qualidade de serviço oferecida ao cliente.

É importante reconhecer as dimensões e perspectivas da Recuperação de Serviço, que se apresentam de seguida.

Recuperação do Cliente

A literatura de marketing foca-se na experiência e satisfação dos consumidores após uma falha no serviço, isto é, os passos tomados pelas empresas após uma percepção negativa dos clientes sobre a oferta do serviço inicial (Smith et al., 1999; Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998). São consideradas duas principais variáveis que analisamos de seguida.

Perceived Justice:

Este é um factor importante na avaliação da recuperação de serviço (Seiders & Berry, 1998; Smith et al., 1999; Tax et al., 1998), uma vez que as falhas detectadas têm sempre uma componente de “injustiça” no tratamento do cliente. A recuperação do serviço deve então reestabelecer a “justiça” do ponto de vista do consumidor, estando esta dividida em três dimensões (e.g., Greenberg, 1990):

- **Distributive Justice** – consiste na apreciação do que o prestador de serviço fez para compensar o cliente insatisfeito, considerando os benefícios recebidos em termos dos custos incorridos; é comum que os resultados distributivos se apresentem sob a forma de descontos, cupões, reembolsos, substituições, etc. Traduz-se no resultado de uma situação de recuperação.
- **Procedural Justice** - foca-se na avaliação dos procedimentos e sistemas utilizados para determinar os resultados ao consumidor, tais como o controlo do processo, o controlo das decisões, a velocidade e a flexibilidade. Traduz-se em como funciona o processo de recuperação.
- **Interactional Justice** – avalia a justiça do tratamento interpessoal, nomeadamente em termos da apresentação de explicação causal, honestidade, cortesia, esforço e empatia. Traduz-se em como os clientes são tratados.

Os consumidores ficam geralmente insatisfeitos com o esforço de recuperação do serviço, pois os gestores tendem a dar mais ênfase à primeira dimensão (*distributive justice*), subestimando a importância das restantes. Como resultado, o staff é treinado para lidar com as reclamações de uma forma formal, mas desconhece o que a experiência significa para o consumidor, provocando um sentimento de frustração, falta

de apoio, de confiança e satisfação, mesmo após um reembolso ou a substituição de um produto.

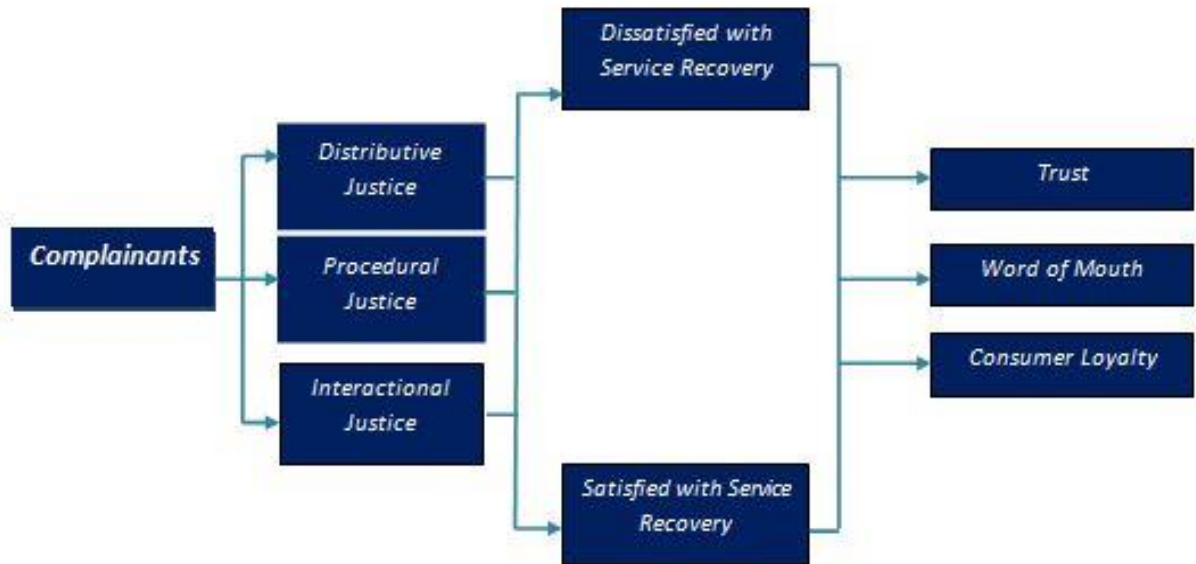


Figura 11: A recuperação do Cliente (Fonte: Maxham, James G. 1999)

As três dimensões descritas têm um impacto directo na confiança, no comportamento WOM e lealdade dos consumidores, que são consequência da sua satisfação.

Do not fail twice:

A satisfação do consumidor pode aumentar após uma positiva recuperação do serviço, mas tal acontece apenas no caso de uma falha (Maxham & Netemeyer, 2002). Uma organização que cometa o mesmo erro com o mesmo cliente vai tornar os seus esforços de recuperação ainda mais desafiadores, especialmente se as falhas ocorrerem num curto espaço de tempo.

Recuperação do Processo

A literatura sobre Gestão de Operações centra-se nos processos e em como é possível aprender com as falhas, prevenindo a sua ocorrência no futuro (Johnston & Clark, 2005; Stauss, 1993). O que incomoda mais os clientes após uma tentativa falhada de recuperação de serviço não é o facto de terem ficado insatisfeitos mas de acreditarem que o sistema se mantém igual, o que aumenta a probabilidade do problema acontecer novamente (Johnston & Clark, 2005).

Existem três métodos para identificação de falhas no serviço:

- **Total Quality Management** (Powell, 1995): os programas TQM visam a monitorização e medição das falhas, e as empresas que os aplicam conseguem gerar informação valiosa sobre as mesmas. As ferramentas mais conhecidas deste programa são a ISO 9000, Malcolm-Baldrige National Quality Award e Six Sigma¹³;
- **Cliente Mistério** (Erstad, 1998; Finn, 2001): consiste noutra ferramenta de detecção de problemas, pois envolve investigadores que desafiam o staff com dúvidas, reclamações e problemas e fictícios. É um método útil para treinar os colaboradores e estabelecer benchmarks;
- **Incidentes críticos** (Bitner, 1990; Chung & Hoffman, 1998; Edvardsson & Strandvik, 1999): constitui uma forma de recolha de informação sobre as falhas no serviço através de inquéritos aos consumidores especificamente direccionados para a ocorrência de incidentes críticos.

Após a recolha de informação através destes métodos, segue-se a análise e interpretação das falhas de serviço. Aprender sobre os erros detectados significa melhorar o processo de serviço, através de técnicas tradicionais de gestão de operações, tais como: Frequency-Relevancy Analysis of Complaints (FRAC) e Sequece-Oriented Problem Identification (SOPI). Estas abordagens ajudam os gestores a priorizar os seus esforços de recuperação de serviço ao indicar os problemas mais frequentes, possibilitando a tomada de acções imediatas.

¹³ Six Sigma é a ferramenta implementada na Axa, para o controlo dos SLA's

Recuperação do Colaborador

A literatura de Gestão foca-se nos colaboradores e em como prepará-los para recuperar de falhas no serviço (Bowen & Johnston, 1999). A recuperação do colaborador refere-se assim às práticas da gestão que ajudam os trabalhadores a ter sucesso nas suas tentativas de recuperação de clientes ou na sua própria recuperação pessoal, devido aos sentimentos negativos que experienciaram nestas situações. Uma recuperação de serviço falhada provoca não só uma insatisfação e desilusão nos consumidores, como um aumento no stress no staff, que se sente impotente na resolução de problemas (Johnston & Clark, 2005). Este sentimento, conhecido como learned helplessness (Seligman, 1972), induz os colaboradores a um comportamento passivo e inadequado. Por outro lado, uma recuperação de serviço eficaz leva a uma maior satisfação dos colaboradores no trabalho e a uma menor intenção de desistir (Boshoff & Allen, 2000).

Assim, está provado que há uma correlação entre as atitudes dos trabalhadores e dos consumidores (Pugh, Dietz, Wiley, & Brooks, 2002; Schneider & White, 2004). Quando acreditam que a gestão não os apoia, ao falhar na sua preparação para uma recuperação de serviço bem sucedida, sentem uma injustiça no seu tratamento que se reflecte no serviço ao cliente, um fenómeno conhecido por fairness spills over.

A recuperação de serviço é uma filosofia de gestão diferente que abrange a satisfação do consumidor como objectivo primordial da organização. Esta prática é fundamental para a oferta de um serviço excelente e deve, por isso, ser integrada como parte da estratégia da empresa.

Estudo “Satisfação do Cliente: gestão de reclamações - SMILE”

Neste capítulo será descrito o projecto desenvolvido ao longo do período de estágio, na instituição já referida. São apresentadas as ferramentas utilizadas, os métodos de análise, as principais estatísticas e conclusões retiradas assim como o conjunto de eixos de melhoria propostos.

A ferramenta SMILE

Personal contact and better processes for a smiling customer

A ferramenta SMILE foi criada pela Axa Portugal, em 2008. Fundada a partir da Qualidade de Serviço e entregue pelo Centro de Serviço ao Cliente, o SMILE tem como principal objectivo a medição do índice de satisfação dos clientes. É um instrumento que se baseia na recolha deste tipo de informação através de inquéritos telefónicos, realizados a uma quota de clientes dos processos encerrados por ano, no ramo de Sinistros Patrimoniais, nas áreas de Multi-Riscos de Habitação e de Comércio.

A iniciativa SMILE já contactou mais de 6.000 clientes, anualmente. São realizados inquéritos telefónicos aos clientes no sentido de perceber se ficaram satisfeitos com a forma como o seu processo foi gerido. Em caso de problemas, uma segunda chamada telefónica é realizada pelo gestor do processo para ser resolvido. Os resultados de todas as chamadas são registados e analisados, de forma a diagnosticar as principais fontes de insatisfação e implementar melhorias, surgindo assim a base de dados SMILE. Um *discount voucher* pode ser oferecido de forma a compensar e reter clientes insatisfeitos.

Para além de servir como um barómetro do nível de satisfação dos consumidores, permitindo a análise das grandes causas de insatisfação dos restantes, o SMILE vem impulsionar o serviço ao cliente da AXA, assim como o seu lucro, através

do impacto positivo na sua taxa de retenção, *cross-sell values* e aumento do número de novos consumidores.

A iniciativa demonstra que a satisfação do consumidor é algo de grande interesse para a AXA.

Objectivos do Projecto de Estudo

A proposta do projecto de estágio pela AXA Portugal consistiu na avaliação da qualidade do serviço ao cliente através da gestão de reclamações, utilizando a ferramenta SMILE. Foram delineados previamente dois principais objectivos a atingir:

- Identificação das causas de reclamação/insatisfação
- Identificação de eixos de melhoria.

Para tal, foi definido um plano individual de estágio, que inclui a descrição das actividades a desenvolver ao longo do mesmo:

- Análise das reclamações – incluindo uma análise anual das causas de insatisfação dos clientes, da evolução das mesmas no período definido (2008 a 2012), da insatisfação por ramo de actividade, concelho de ocorrência, causa de sinistro e gestor do processo;
- Identificação de eventuais correcções – o registo das informações provenientes dos consumidores através dos inquéritos telefónicos é feito pelo Contact Center. Esta equipa é formada, maioritariamente, por jovens inexperientes na área de seguros, com uma elevada taxa de rotatividade, o que origina alguns erros na classificação dos motivos de insatisfação dos clientes, com impacto negativo nas estatísticas anuais;
- Contacto telefónico com os clientes, caso necessário;
- Sugestão de eixos de melhoria no serviço ao cliente.

Recolha de Dados

Para o desenvolvimento do projecto proposto pela empresa em causa, foi-me concedido o acesso a:

- Ficheiros base da ferramenta SMILE, que contêm o registo de todos os inquéritos telefónicos realizados anualmente, sendo que no período de 2008 a 2010 foi criado um ficheiro único. As bases de dados incluem um vasto conjunto de informações, sendo uma parte dedicada a dados sobre o cliente e o seu processo, tais como o número do processo do sinistro e o número da apólice (que permitem a sua identificação), a data de ocorrência do sinistro, a entidade e o ramo de actividade, o gestor do processo; a outra parte, diz respeito ao registo da conversa telefónica, nomeadamente, se o cliente atendeu ou não, qual o horário da chamada, se o cliente está satisfeito (em caso negativo, qual o motivo de insatisfação) e o registo do diálogo com o cliente;
- Sistema informático Tecnisys, o sistema base da empresa, que permitiu a recolha de informações complementares para o meu projecto de estudo, tais como datas importantes nos processos de sinistro (de ocorrência e de participação do sinistro, de abertura e encerramento do processo, de realização da avaliação de dados pós-sinistro, de recebimento do relatório de peritagem), de intervenientes no processo (nomeadamente, qual a empresa que realizou a avaliação de dados, qual o perito ou qual a empresa de reparação de danos).
- Front-end outputs, sistema de registo e armazenamento de todos os outputs da empresa para o cliente, que permitiram a obtenção de informação relativa ao encerramento dos processos de sinistro (nomeadamente, a data, quando não integrada no sistema informático da empresa, e o resultado – declinação ou pagamento de indemnização).

Método de Análise - Matriz

Dada a falta de conhecimento prático da área de seguros, numa primeira fase foram-me disponibilizadas as Condições Gerais de Multi-Riscos de Habitação e Comércio, isto é, uma descrição pormenorizada do produto vendido aos clientes, com informação sobre os conceitos gerais (apólice, sinistro, segurador, segurado, terceiro, etc.) e sobre as coberturas oferecidas (exemplos: Incêndio, Furto ou Roubo, Tempestades), nomeadamente quais os conteúdos seguros e quais as exclusões.

Após a familiarização com os conceitos-chave da área, iniciei uma primeira análise do instrumento SMILE, começando pela leitura dos motivos de insatisfação descritos pelas palavras dos clientes, aquando da realização do primeiro inquérito telefónico. Terminada essa tarefa, para o primeiro semestre do ano de 2012, foi possível perceber alguns vectores comuns, identificando as principais causas e subcausas de reclamação. Assim, foi criada uma matriz de forma a agregar os processos por cada uma das grandes causas e iniciar uma análise estatística global, permitindo perceber quais os motivos de maior peso na insatisfação dos clientes. Nesta etapa, foram corrigidos eventuais erros de classificação identificados através do estudo das descrições dos motivos de desagrado por parte dos clientes inquiridos, o que deu origem a uma análise estatística com um maior nível de fidelidade.

Adquirindo consciência das principais falhas apontadas no serviço ao cliente, foi realizada uma nova recolha de informações, através do sistema informático da empresa, de forma a complementar a matriz e perceber a visão do cliente. Assim, foram adicionadas informações sobre os prazos da empresa, apontados por uma quota de clientes (datas de abertura do processo e datas de encerramento dos mesmos), sobre as empresas intervenientes de peritagem ou de reparação. Esta investigação mais refinada permitiu a exploração de eventuais subcausas de insatisfação relevantes para o estudo proposto.

Numa terceira fase, tendo por base as informações sobre os clientes insatisfeitos que manifestaram a vontade de abandonar a companhia seguradora, foi realizada uma análise sobre esse conjunto de forma a calcular a taxa de perda de clientes anuais e perceber qual o impacto da insatisfação nos resultados da organização.

Este processo foi repetido para os restantes anos de análise SMILE – 2008 a 2010 e 2011 – concluindo a matriz que agregou toda a informação e permitiu a análise estatística anual, assim como a evolução da insatisfação dos consumidores, e a retirada de conclusões e conseqüentes possíveis medidas de melhoria a implementar.

Em seguida apresentam-se as principais conclusões retiradas, seguido dos eixos de melhoria propostos.

Análise e Conclusões da ferramenta SMILE

Após a leitura e análise das reclamações contidas na ferramenta SMILE, foi possível identificar motivos comuns que permitiram a identificação de seis *Grandes Causas* de reclamação, bem como diversas *Subcausas* de relevo que se seguem:

 <p>Prazos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valor da Indemnização • Processo • Outros 	 <p>Peritagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demora na entrega do relatório • Qualidade de Serviço • Atitude do perito
 <p>Decisões</p> <ul style="list-style-type: none"> • Declinação do sinistro • Valor da Indemnização • Outros 	 <p>Qualidade de Serviço</p> <ul style="list-style-type: none"> • Axa • Equipa reparadora apoio • Equipa comercial • Mediadores • Linha/Balcão de
 <p>Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de informação • Falhas de comunicação 	 <p>Outros</p>

Tabela 4: Causas e Subcausas de Reclamação - SMILE

A dimensão *Prazos* abrange a insatisfação dos clientes quanto ao tempo considerado demasiado extenso para o recebimento do valor da indemnização, para a resolução do processo de regularização de sinistro ou ainda para o recebimento do valor do IVA (incluído em “outros”).

Nas *Decisões* são incluídas as situações de insatisfação quanto à declinação do sinistro, ao valor de indemnização (que é considerado inferior ao esperado) e ainda outros casos, por exemplo, relacionados com a aplicação ou com o valor da franquia¹⁴.

A *Comunicação* inclui duas dimensões: a falta de informação, em que os clientes ainda estão a aguardar algum tipo de contacto da empresa, e as falhas de comunicação, que abrangem diversos casos em que houve efectivamente algum erro por parte da empresa na forma como transmitiu a informação ou não houve possibilidade de estabelecer contacto com os gestores.

No quadro da *Peritagem* são consideradas três variáveis: a demora na entrega do relatório de peritagem à Axa (informação que alguns clientes tiveram acesso e consideram o prazo demasiado extenso), a qualidade do serviço dos prestadores em geral e o aspecto comportamental dos peritos.

A *Qualidade de Serviço* que inclui não só o conjunto Axa (casos em que os clientes referem que estão descontentes ou insatisfeitos em relação à companhia), como distingue alguns intervenientes, nomeadamente as equipas de reparação, mediação, comercial e a linha de atendimento ou balcão de apoio.

Por fim, os *Outros* abrangem diversos motivos de reclamação que não se enquadram nas dimensões acima descritas, constituindo casos residuais.

Sendo a análise da satisfação do consumidor a principal temática abordada pelo meu projecto, fiz questão de utilizar a “visão cliente” para o enquadramento das reclamações:

- ✓ considere os vários motivos de queixa ao invés do número de processos/clientes, já que é essencial ouvir todos os fundamentos de insatisfação e não apenas o principal.¹⁵ Há casos em que o cliente não viu as suas expectativas cumpridas, por exemplo, ao nível dos prazos e da comunicação da empresa.
- ✓ é possível verificar o mesmo motivo de reclamação em diferentes causas, o que reflecte a percepção do cliente; por exemplo, no motivo de descontentamento em relação à “demora para a marcação da peritagem” pode

¹⁴ Estes casos são especificados em Anexo.

¹⁵ Ver **Anexo I** com a estrutura do SMILE

ser abrangido na Qualidade de Serviço da Axa (quando é atribuída a culpa à companhia) ou na Peritagem (quando o cliente culpa o perito para esta demora)

Em seguida, é apresentada a análise quantitativa aprofundada das causas, subcausas e motivos específicos para o ano de 2012, o ano de maior relevância dada a maior recentidade.

Análise e conclusões - 2012

O SMILE de 2012 analisado inclui apenas processos encerrados relativos ao exercício. Foram realizados 5919 inquéritos de satisfação e verificados 932 clientes insatisfeitos, o que pressupõe uma taxa de insatisfação de cerca de 16%. Distribuindo por grandes causas de reclamação, temos:

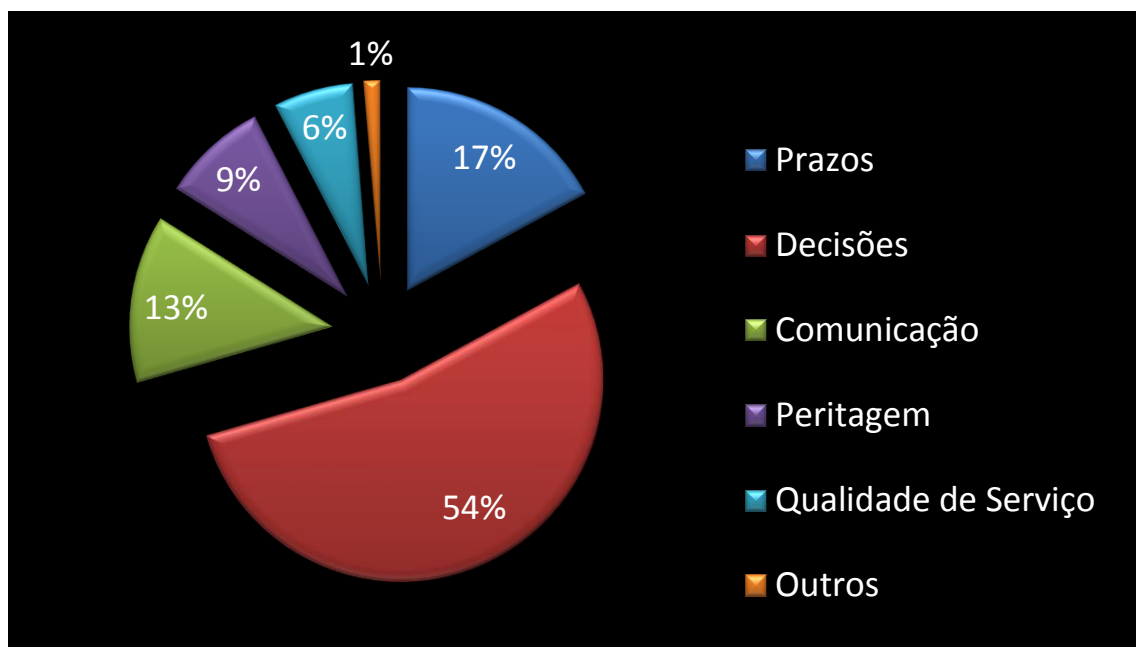


Figura 12: Distribuição das Causas de Insatisfação - SMILE 2012

As *Decisões* da empresa são as mais contestadas, visto que incluem as situações de declinação do sinistro (não aceites facilmente por parte dos clientes) assim como o

valor de indemnização, que fica geralmente aquém das expectativas criadas. Tendo em conta que a Axa conta com os melhores profissionais, tanto ao nível de gestores de sinistros, que têm o *know how* e a experiência profissional para saber se o sinistro se enquadra nas coberturas detidas pelo cliente, tanto em termos de prestadores externos que fazem o apuramento correcto dos valores a indemnizar, podemos considerar esta dimensão como externa. Ou seja, a companhia não tem influência ou impacto nesta causa de reclamação, o que permite obter uma nova taxa de insatisfação de 6,9%¹⁶. Além disso, permite o foco nas restantes causas, em que a empresa pode efectivamente controlar e melhorar.

Em seguida são apresentados os números relativos a cada causa e subcausa.

1. Prazos

Subcausas	Nº Processos
Valor da Indemnização	141
Processo de Regularização	15
Outros	11

Tabela 5: Insatisfação quanto aos Prazos

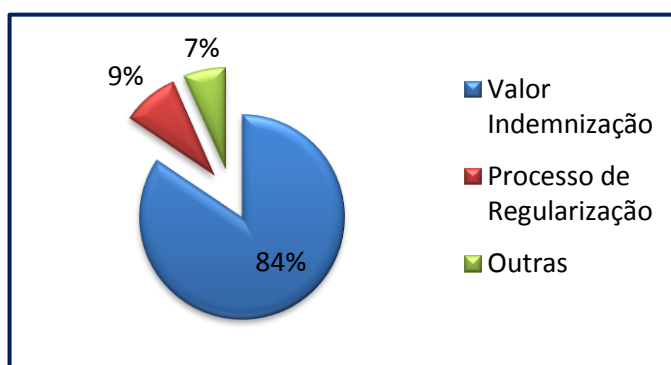


Figura 13: Distribuição percentual - Prazos

Dentro da insatisfação quanto aos Prazos, a maioria está relacionada com o recebimento do valor de indemnização. Seguem-se mais observações sobre cada subcausa.

1.1 Valor da Indemnização

Constitui um dos principais motivos de reclamação por parte dos clientes das seguradoras. Consideram o prazo para o recebimento da indemnização demasiado extenso, apresentando assim um elevado número de reclamações. Com a desfavorável

¹⁶ Anexo II

conjuntura económica nacional, é natural esta insatisfação do cliente que, após a ocorrência de um sinistro, espera poder ser indemnizado o mais rapidamente possível.

São contemplados 141 processos nesta óptica. Por ramos de actividade (Ramo 96 – Muti Riscos Habitação; Ramo 95 – Multi Riscos Comércio), temos:

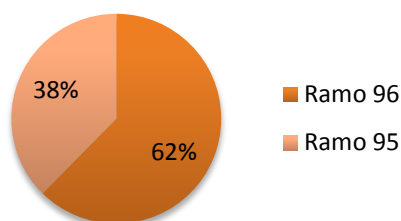


Figura 14: Distribuição percentual por Ramo de Actividade - Prazos

Para melhor entendimento do cliente, foi calculado o prazo médio otimizado para o recebimento do valor de indemnização¹⁷. É considerado otimizado, uma vez que foi calculado baseando-se no número de dias totais entre a data de emissão da ordem de pagamento e a data de pagamento da mesma, sendo que a última maioritariamente não corresponde à realidade, sofrendo sempre um atraso. A opção pelo número de dias totais (e não dias úteis) prende-se com a visão cliente, já que o mesmo não vai excluir os fins-de-semana ou os feriados para ter a percepção de um prazo demasiado extenso. O prazo médio é de 35 dias totais (26 dias úteis), e considerando vários períodos de tempo temos:

Período (dias)	Nº processos	%	% Acumulados
0 - 15	35	28,23%	28,23%
15 - 30	37	29,84%	58,06%
30 - 60	32	25,81%	83,87%
60 - 90	12	9,68%	93,55%
>90	8	6,45%	100,00%

Tabela 6: Insatisfação quanto aos Prazos (Valor de Indemnização)

Uma observação: analisando as datas de emissão e pagamento da indemnização, foi possível identificar que 8 dos casos (6% do total considerado nesta óptica), dizem respeito a sinistros declinados, o que nos permite concluir que estes clientes não perceberam que o seu sinistro não tinha coberturas e ainda aguardam uma

¹⁷ Os cálculos auxiliares apresentam-se no **Anexo III**

indemnização. Este fenómeno vem evidenciar falhas ao nível da comunicação da sua decisão.

1.2 Processo de Regularização

São apontadas falhas no que diz respeito ao prazo de regularização do sinistro. O cliente mesmo após ver o processo concluído, continua insatisfeito com a demora que se fez sentir para a sua resolução. Assim, tendo em conta os processos enquadrados neste tema, foi calculado o número de dias totais (visão cliente) e úteis (visão empresa) entre: a data de participação do sinistro e a data de abertura do respectivo processo; a data de abertura e da finalização do processo (pagamento da OP ou carta de declinação). É possível assim ter uma estimativa do tempo decorrido do processo, comparando a data de participação do sinistro e a data de pagamento da OP ou envio de carta a declinar¹⁸.

O tempo médio entre a data de participação e abertura do processo é de 8 dias totais (6 dias úteis) e, numa segunda fase, o tempo decorrido entre a abertura e a finalização do mesmo é de 53 dias (39 úteis). Isto é, para os clientes em análise, em média, a regularização do processo demorou cerca de 2 meses (61 dias totais; 45 dias úteis), o que ultrapassa o objectivo definido pela Axa de resolução em 30 dias úteis.

Segmentação (dias úteis)		
0 a 30	5	33%
30 a 60	7	47%
60 a 90	1	7%
> 90	2	13%

Tabela 7: Insatisfação quanto aos Prazos (processo de regularização)

Analisando por período de tempo, é de evidenciar que 20% dos clientes em causas tiveram uma demora na regularização do seu sinistro superior a 3 meses o que justifica o seu descontentamento.

¹⁸ Ver cálculos auxiliares em **Anexo III**

1.3 Outros

São aqui englobadas as reclamações relativas aos prazos da empresa, no que diz respeito ao recebimento do valor do IVA ou de eventuais facturas.

2. Decisões

Subcausas	Nº Processos
Declinação do Sinistro	256
Valor da Indemnização	238
Outros	29

Figura 15: Distribuição percentual - Decisões

Categoria	Porcentagem
Declinação	49%
Valor da Indemnização	45%
Outros	6%

Tabela 8: Insatisfação quanto às Decisões

Figura 15: Distribuição percentual - Decisões

Como já apresentado anteriormente, as *Decisões* da organização são a grande causa de insatisfação dos clientes, quer pelas situações de declinação do sinistro, visto não estar enquadrado nas coberturas das apólices, quer pelo valor de indemnização que destrói as expectativas dos clientes.

2.1 Declinação do sinistro

Uma das grandes causas de reclamação por parte do cliente. Tendo presente as informações recolhidas a partir dos inquéritos telefónicos, a maioria dos clientes apenas demonstra o seu descontentamento pelo facto do sinistro ter sido declinado, afirmando geralmente que não concorda com a posição da empresa ou não a compreende. É frequente que, associado a este tipo de reclamação, o cliente pretenda desistir ou ponderar desistir da companhia, exigir um contacto no sentido de alteração da decisão ou explicação mais pormenorizada da mesma ou até mesmo recorrer a outra instituição para expor a sua situação.

Por ramo de actividade, temos:

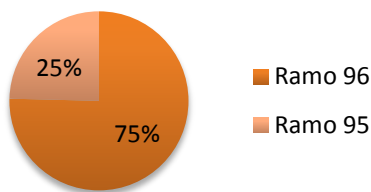


Figura 16: Distribuição percentual por Ramo de Actividade - Decisões (Declinação do Sinistro)

2.2 Valor de indemnização

Constitui outra decisão muito contestada pelos clientes, que consideram o valor de indemnização inferior ao esperado. Este tipo de reclamação é algo provocado por um sentimento de desilusão, visto as expectativas do cliente não serem superadas. É assim importante perceber se parte apenas da percepção do cliente, que após a realização de um seguro considera que, em caso de sinistro, será indemnizado conforme a sua avaliação do prejuízo, ou se há alguma influência da empresa.

É também frequente existir uma reacção do cliente após a exposição deste tipo de reclamação: exigir o contacto por parte da empresa para eventual alteração do valor de indemnização ou ponderar deixar a companhia.

Por ramo de actividade, temos:

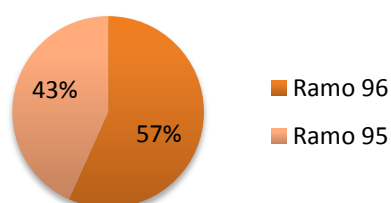


Figura 17: Distribuição percentual por Ramo de Actividade - Decisões (Valor de Indemnização)

2.3 Outros

Esta secção inclui as restantes reclamações que contestam as decisões da companhia, com especial ênfase para a questão da aplicação das franquias. Outro

motivo comum é a parcialidade de danos que, na visão do cliente, deveriam estar cobertos.¹⁹ Assim, é fundamental que no momento de venda do seguro, as condições gerais e particulares das apólices sejam transmitidas com clareza, nomeadamente, que seja esclarecida a questão da aplicação das franquias.

3. Comunicação

Subcausas	Nº Processos
Falta de Informação	114
Falhas de Comunicação	17

Tabela 9: Insatisfação quando à Comunicação

Este capítulo faz referência às falhas de comunicação da empresa, considerando o prazo extenso ou a ausência de resposta e as informações erradas. Assim, são consideradas duas áreas: a falta de informação, em que o cliente considera que a empresa ainda não estabeleceu contacto (no momento em que é feito o inquérito telefónico) ou demorou muito a fazê-lo, e a falha de comunicação, em que efectivamente não foi efectuado contacto com o cliente ou houve transmissão de informações erradas.

Considerando a “falta de informação” e as descrições dos clientes, foi possível dividir a ocorrência desta falha por fases do processo de regularização, sendo assim possível identificar em qual destas é que há uma maior incidência:

¹⁹ Ver todos os motivos em **Anexo IV**

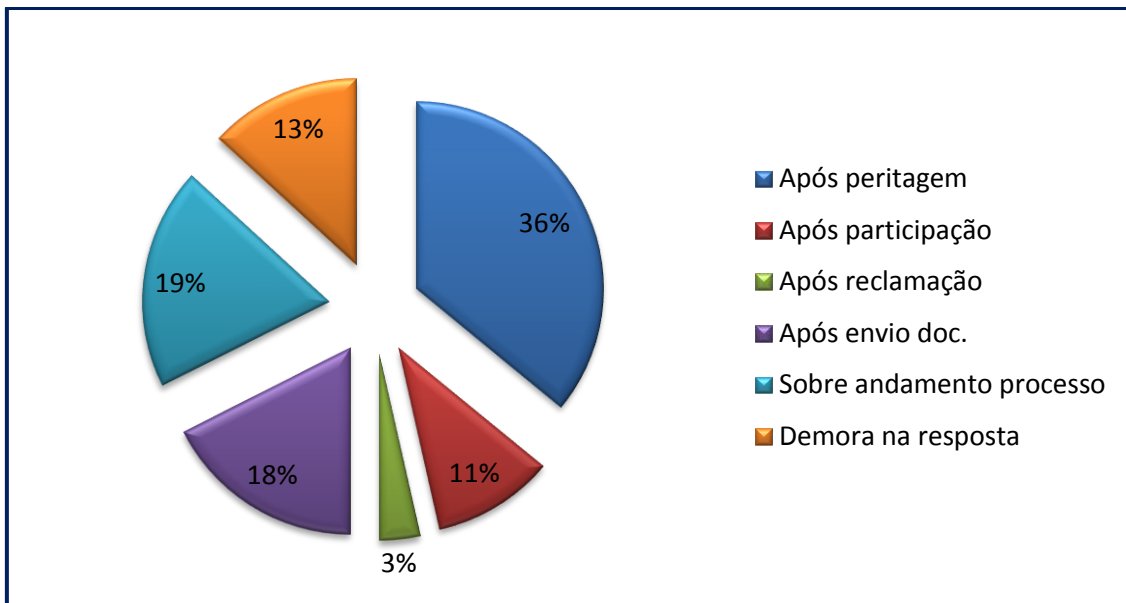


Figura 18: Distribuição percentual – Comunicação

É assim de realçar o número de reclamações de clientes que afirmaram que após a peritagem não tiveram mais informação sobre o processo. O ideal seria então após a recepção do relatório de peritagem, essa informação ser comunicada ao cliente de forma a perceber se este prazo considerado extenso para a comunicação de resposta se deve à demora por parte dos prestadores ou da empresa na tomada de decisão.

No que diz respeito à ausência ou falha de comunicação, os motivos são variados. Os clientes apontam a ausência de resposta relativamente às condições da sua apólice, a não comunicação da anulação da apólice, a dificuldade de contacto com o gestor do processo, entre outros²⁰.

²⁰ Ver Anexo V

4. Peritagem

Subcausas	Nº Processos
Demora na entrega do relatório	5
Qualidade de Serviço	66
Atitude do Perito	17

Tabela 10: Insatisfação quanto a Peritagem

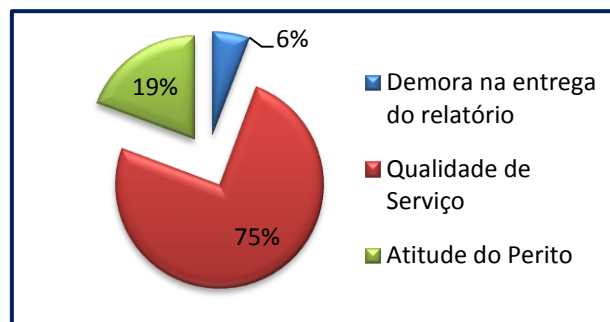


Figura 19: Distribuição percentual - Peritagem

Um dos principais motivos de reclamação está relacionado com a qualidade de serviço dos prestadores da Axa, neste caso, as empresas de peritagem. São consideradas três variáveis: o prazo, considerado extenso, para a entrega do relatório de peritagem, a qualidade de serviço em geral, e a atitude do perito.

4.1 Demora na entrega do relatório

No primeiro semestre de 2012, foram identificadas 5 reclamações sobre este assunto. Tendo em conta os dados recolhidos no *tecnisys*, é possível verificar que o prazo de entrega foi superior aos 20 dias úteis em todos os casos²¹, o que ultrapassa o período razoável definido para esta fase do processo de regularização de sinistros. É também de evidenciar que apenas duas empresas foram responsáveis por estas reclamações: UON e Peritosmar.

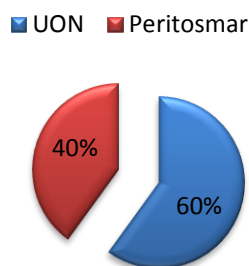


Figura 20: Insatisfação - Prestadores Externos

²¹ Ver **Anexo VI** com os cálculos auxiliares

4.2 Qualidade de Serviço

Nesta variável, os principais motivos dizem respeito principalmente à decisão do perito sobre o valor de indemnização ou a não consideração de danos que cliente crê que devem ser contemplados e, por isso, põe em causa a qualidade do serviço prestado. Temos também os casos de “má avaliação do perito” que podem englobar situações como uma falha no processo de peritagem, por exemplo, “*perito informou que seria problema com o silicone da banheira e afinal havia um cano roto na banheira, já foi marcada nova peritagem*”²², ou situações em que o cliente não concordou com a forma de avaliação do perito (como a abertura de pastas pessoais, entre outros). São também frequentes os casos em que o cliente reclama da qualidade de serviço do prestador mas não faz referência ao motivo específico²³.

Analisando o número de reclamações por prestador, é possível verificar que a Dualperi constitui o prestador com maior peso. Seguem-se as estatísticas:

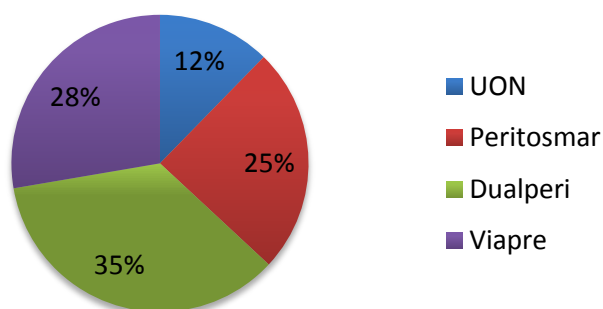


Figura 21: Insatisfação - Prestadores Externos

²² Processo RG20110020047

²³ Ver **Anexo VI** que contém todos os casos e respectivos motivos

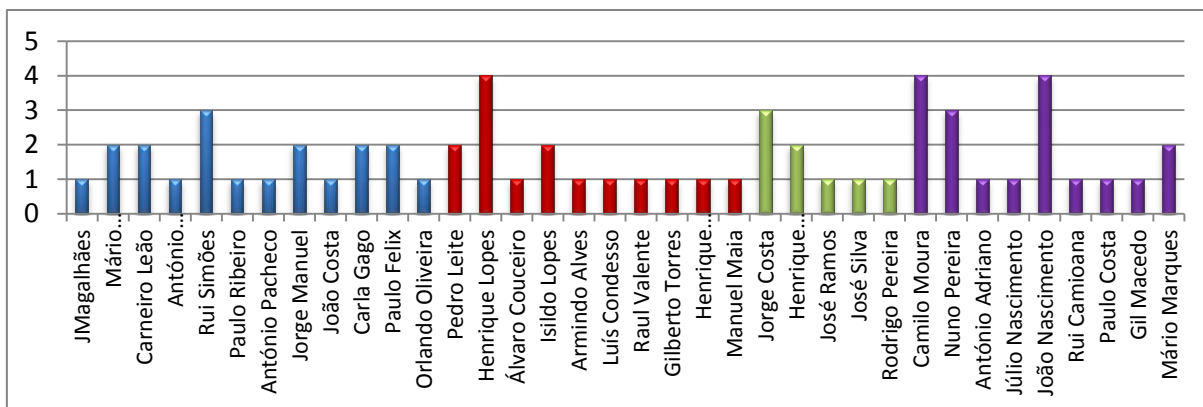


Tabela 11: Número de Reclamações por Perito – Qualidade de Serviço

4.3 Atitude do Perito

São contempladas as reclamações focadas no aspecto comportamental do perito, ultrapassando a visão de qualidade de serviço no sentido profissional. Assim, surgem protestos frequentes em relação à forma de falar e às atitudes incorrectas dos peritos²⁴. Tendo em conta os prestadores e os peritos intervenientes, temos:

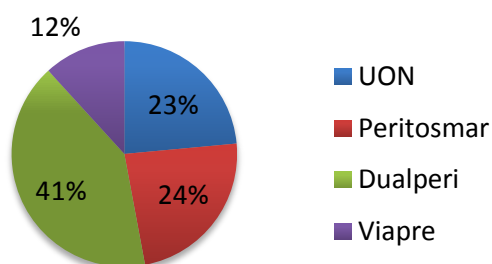


Figura 22: Insatisfação - Prestadores Externos

²⁴ Ver **Anexo VI** que contém detalhes sobre os processos

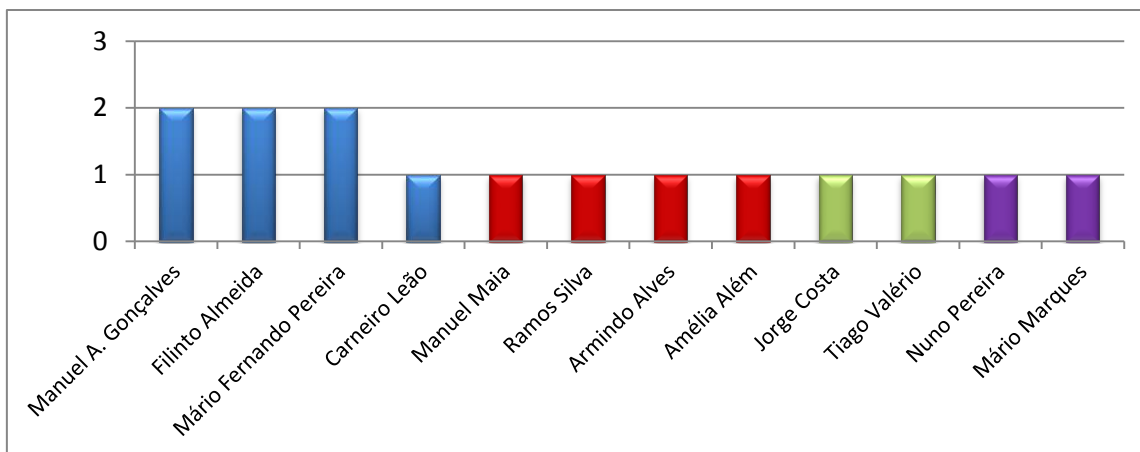


Tabela 12: Número de Reclamações por Perito - Atitude do Perito

É frequente ocorrer uma reclamação relacionada com a peritagem que se enquadra tanto na qualidade de serviço como na atitude do perito, o que origina um número de reclamações superior ao número de processos. No primeiro semestre de 2012, tal ocorre em em 3 processos²⁵.

5. Qualidade de Serviço

Subcausas	Nº Processos
Geral – Axa	25
Equipa de Reparação	8
Mediadores	13
Equipa Comercial	10
Balcão/Linha de Apoio	7

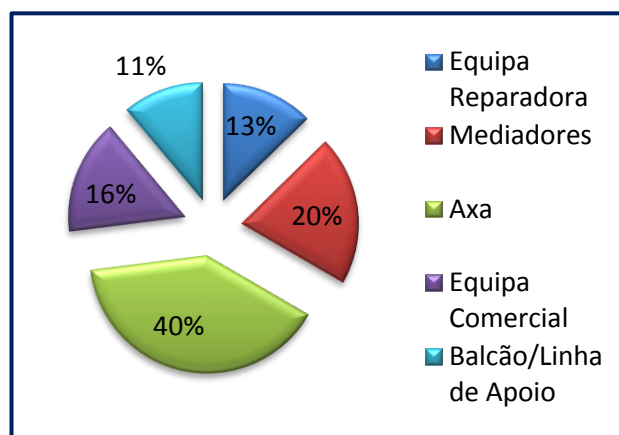


Tabela 13: Insatisfação quanto à Qualidade de Serviço Figura 23: Distribuição percentual - Qualidade de Serviço

Neste capítulo são contempladas as reclamações focadas não apenas na qualidade de serviço da Axa em geral, mas sim de todos os seus parceiros: equipas de mediação, reparação, comercial e linha de apoio ao cliente ou balcão de atendimento. Assim é possível perceber onde se localizam as principais falhas apontadas pelos clientes, se se iniciam no processo de aquisição, ou seja, pela equipa comercial que

²⁵ Processos: RG20110017788, RG20110020100, RG20120002394

carece de esclarecimentos no momento de venda do seguro; se apenas surgem no final do processo de resolução do sinistro, quando há alguma falha por parte da equipa reparadora; ou se surgem durante o processo de regularização do sinistro ou pontualmente, quando envolvidos os mediadores e o contacto directo com o cliente²⁶.

A dimensão “Axa” engloba reclamações que questionam a qualidade de serviço em geral da empresa, citando o cliente que está descontente com a **organização**. Neste conjunto é maioritariamente apontada a falta de apoio da organização, não especificando em que fase do processo de regularização.

É de evidenciar o número de falhas apontado para a equipa comercial, sentindo-se o cliente “enganado”, pois considera não ter sido devidamente esclarecido no momento de compra, principalmente sobre as condições da sua apólice, da existência de franquias e em que condições são aplicadas. Além disso, o cliente critica a qualidade da equipa comercial quando considera que o levaram a escolher um produto não adequado às suas necessidades.

O cliente reprova também a ausência de esclarecimentos, nomeadamente das condições da sua apólice, por parte da equipa de mediação. Neste período em análise, o motivo mais transversal aos clientes que apresentaram uma reclamação neste sentido está relacionado com a informação errada que lhes foi transmitida, levando-os a crer que o sinistro participado tinha cobertura quando não o mesmo não aconteceu.

A equipa de reparação é reprovada por motivos diversos, entre os quais falhas no processo de reparação (ex: “chão com duas cores diferentes”²⁷) e a demora na realização do mesmo.

A linha de atendimento ao cliente é julgada pelas informações citadas pelo cliente como erradas, que o levam a um desagrado quando deparado com a resposta final da empresa contrária às suas expectativas (ex: aplicação de franquia).

²⁶ Ver **Anexo VII** que contém maior detalhe sobre os processos

²⁷ RG20110013694

6. Outros

Nesta dimensão são consideradas as reclamações que não se enquadram noutra área em particular já descrita e se apresentam em pouco número, ainda assim devem ser consideradas e analisadas. É apontado como negativo o excesso de burocracia face à não cobertura do sinistro e ao baixo valor de indemnização. É ainda criticada a exigência de apresentação da factura anterior ao recebimento do valor de indemnização por parte do cliente.²⁸

Reacções do Cliente

Durante a análise das respostas aos inquéritos telefónicos, foi possível detectar algumas reacções dos clientes face aos motivos expostos:

Conjunto de Reacções	Nº Processos
Exige/aguarda contacto por parte da Axa	258
Vai deixar ou pondera deixar de ser cliente da Axa	100
Pretende recorrer/expor situação a outra instituição	17
Não quer ser contactado pela Axa	22
<i>(não revela/não tem reacção)</i>	535

Tabela 14: Principais Reacções do Cliente

²⁸ Ver **Anexo VIII**

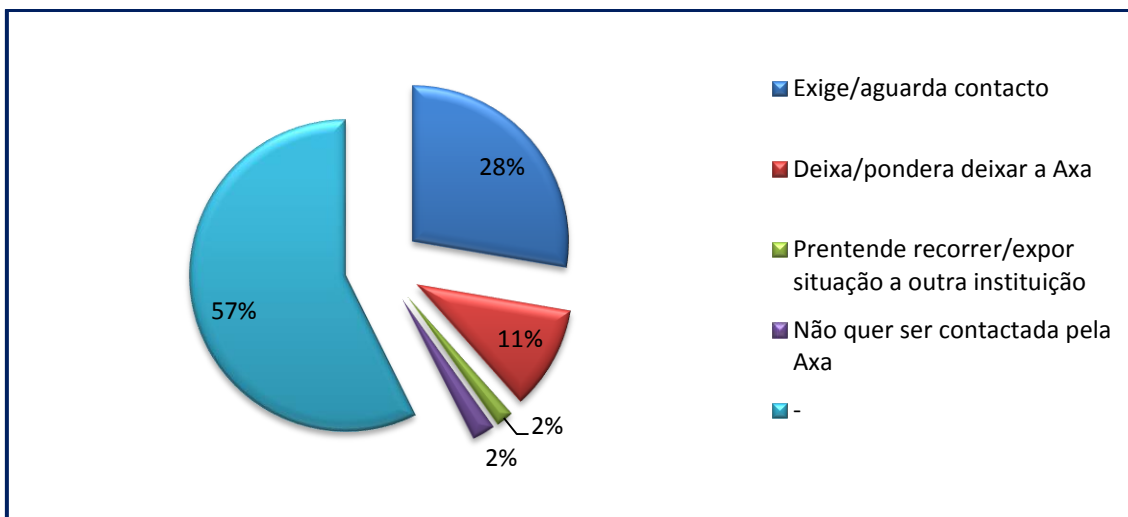


Figura 24: Distribuição percentual - Reacções do Cliente

A gestão de reclamações revela-se um fenómeno com vantagens mútuas para a organização e para o cliente. Como já foi referido anteriormente, para as organizações visto que constitui uma excelente ferramenta de recolha de informação de valor económico sobre o seu negócio, nomeadamente a identificação das fragilidades do produto, do *service encounter*, do atendimento ao cliente, ainda que avaliadas subjectivamente. Para o cliente, na medida em que se apresenta como um instrumento eficaz para obter a reparação efectiva e psicológica de algo a que se julga com direito. Assim, na apresentação da sua insatisfação, é expectável que o cliente apresente um conteúdo mais emocional, traduzido pelas suas reacções, nomeadamente em termos de ameaça de deixar a companhia.

Considerando os resultados obtidos de 2012, é de relevar a carência pelo estabelecimento de contacto. Ou seja, uma parte considerável (26%) dos clientes insatisfeitos, aguarda ou chega a exigir um contacto por parte da Axa. Tendo em conta os gráficos em **Anexo XIX**, que explicitam dentro de cada dimensão das reacções, a percentagem dedicada a cada causa:

- **Aguarda contacto:** a maioria dos casos em que o cliente espera alguma comunicação está relacionada com as decisões da empresa (28% sobre o declínio do sinistro, 21% sobre o valor de indemnização), pretendendo uma alteração da posição tomada, no sentido favorável às expectativas do consumidor. Outra quota de clientes (22%) pretende esclarecimentos quanto à demora para o recebimento da indemnização. Há ainda os casos em que os

clientes se sentem insatisfeitos quanto à comunicação (17%), desejando assim um contacto da empresa.

- **Deixar de ser cliente:** nesta vertente, a grande maioria dos clientes que ponderam ou ameaçam abandonar a empresa, têm por base uma insatisfação quanto às decisões da organização (47% no caso de declínio do sinistro; 30% no caso do valor de indemnização). Não sendo cumpridas as expectativas ao nível dos benefícios a receber, os clientes sentem uma quebra na confiança, ponderando abandonar a relação com o agente económico e procurar outra solução no mercado.
- **Expor situação:** mais uma vez, a grande maioria de clientes que tem a intenção de recorrer a outra instituição para apresentar a sua situação está relacionada com as decisões da Axa (53% de casos de declínio de sinistro; 17% de casos de valor de indemnização). Os clientes sentem-se injustiçados, já não acreditam na resolução da sua situação por parte da Axa, procurando assim outros meios que os possam auxiliar.
- **Não quer ser contactado:** uma parte significativa dos clientes insatisfeitos não deseja mais nenhuma forma de contacto por parte da empresa em relação ao seu caso, ao sentirem-se insatisfeitos com as falhas de comunicação que sofreram (14%). Mais uma vez, o descontentamento quanto ao prazo para recebimento do valor de indemnização é outro motivo para os clientes afirmarem que não querem ser contactados, querem simplesmente receber o seu recibo (27%). A quebra de expectativas ao nível da decisão sobre o valor de indemnização também contribui para o cliente ter esta reacção (27%).

Considerando os dados fornecidos pela equipa SMILE, relativamente ao ano de 2012, apresentam-se as taxas de anulação das respectivas apólices posteriormente ao contacto telefónico:

	Do <u>Total</u> de clientes SMILE	Do total de <u>clientes insatisfeitos</u> SMILE
	9,7%	16%
Ramo 96	9,1%	14,4%
Ramo 95	13,4%	19,7%

Tabela 15: Taxa de Anulação de apólices pós-reclamação

É de evidenciar a perda de que quase 10% do total de clientes inquiridos, sendo que no universo de clientes que demonstraram a sua insatisfação, 16% anularam a respectiva apólice em causa.

Para complementar esta informação, realizei uma análise sobre o universo de clientes que **efectivamente manifestaram a sua intenção de abandono da companhia** (100 casos, como já referido anteriormente) para apurar a taxa de anulação da apólice em causa assim como das restantes que poderão ter na companhia²⁹. Desta forma, é possível perceber o impacto da insatisfação na área dos Multi-riscos como factor motivacional para abandono total da companhia.

	Do Total de clientes que <u>manifestaram intenção</u>
	34%
Ramo 96	34,8%
Ramo 95	32,4%

Tabela 16: Taxa de Anulação da apólice pós-reclamação

Do total de clientes que manifestaram uma intenção de anulação da apólice em análise ou de abandono total da companhia, é possível afirmar que 34% concretizaram essa ameaça. Considerando as várias formas de anulação, é possível perceber o grau de insatisfação, sendo que quando a apólice é anulada a pedido do cliente pode ser traduzido como um elevado nível de descontentamento. No universo de casos anulados:

²⁹ Encontra-se no **Anexo X** todos os processos em análise e respectiva anulação ou não das apólices

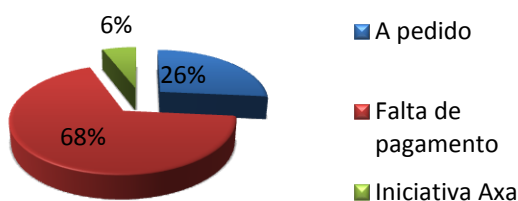


Figura 25: Distribuição percentual - Taxa de Anulação de Apólices

Para os 34 clientes cujas apólices foram anuladas foi feita uma análise do valor representativo que tinham para a Axa, através do cálculo da diferença entre o valor das receitas (valor total dos prémios pagos desde que iniciaram o contrato na companhia) e dos custos (valor total das despesas com os sinistros participados ao longo da apólice). Foram também incluídas informações sobre o número de sinistros e as respectivas causas³⁰. Apresentam-se os números:

34	Cientes anularam as apólices	
66	Sinistros (<i>total</i>)	
1,9	Sinistros/cliente	
49.606,52 €	Total de Receitas	
150.013,95 €	Total de Custos	
- 100.407,43 €		

17	Cientes representam um Custo para Axa
50%	

Tabela 17: Análise Custo-Benefício

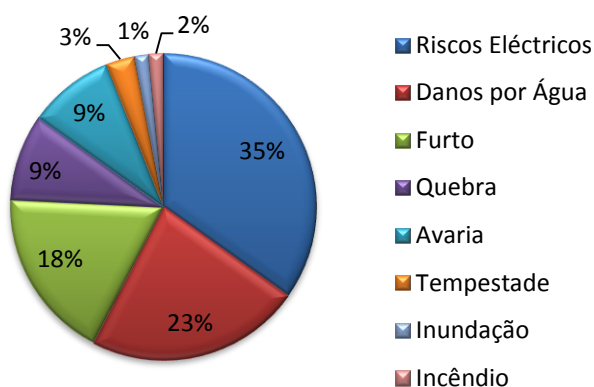


Figura 26: Taxa de Anulação por Causa de Sinistro

³⁰ Segue em **Anexo XI** a tabela com todos os dados

Uma primeira leitura desta informação estatística sugere que os clientes que efectivamente concretizaram a sua ameaça, anulando a apólice, no geral, representavam um prejuízo de aproximadamente 100.000€ para a companhia. No entanto, é preciso ter em consideração que:

7. 8 dos casos³¹ correspondem a clientes cuja apólice já estava em vigor há mais de 13 anos (variando entre os 14 e os 33 anos), cujo valor das receitas foi calculado considerando o somatório do valor dos prémios pagos apenas a partir de 2002. Este fenómeno tem algum impacto no valor total das receitas, já que exclui o valor de vários prémios anuais;
8. Um dos casos³² diz respeito a um cliente que compreende uma despesa de 101.565€, o que tem um enorme impacto no valor apurado do total de custos (representa quase 70% do número final)

Assim, retirando o caso acima referido, o universo de clientes já representam lucro que a Axa perdeu com a anulação das suas apólices:

49.281,91 €	Total de Receitas
48.448,90 €	Total de Custos
833,01 €	

Tabela 18: Análise Custo-Benefício (Anulação de Apólices)

Para além do cálculo da taxa de anulação associada ao processo em análise pela ferramenta SMILE, fui também averiguar se esta insatisfação levou ao abandono total da empresa. Assim foi possível concluir que:

- em nove casos³³ a insatisfação experienciada no processo em análise levou o cliente a anular todas as restantes apólices que tinha na companhia, numa fase posterior;
- é visível um gradual abandono por parte de alguns clientes, cancelando as várias apólices que possuem na Axa ao longo do tempo.

³¹ Processos: RG2011001343, RG2011001329, RG2012000199, RG2012000205, RG2012000268, RG2012000423, RG2012000546, RG2012001106.

³² RG2011001599

³³ RG20110014863, RG201100 13298, RG20110017318, RG20110014233, RG20110016256, RG20110018454, RG20110019315, RG20120001410, RG20120005032

No **Anexo XII** encontram-se todos os casos, com indicação das restantes apólices e respectiva data de anulação, bem como o rácio de cada cliente, retirado dos dados referentes aos Estudos Comerciais.

Taxa de Insatisfação por Gestor

Gestor	Nº processos (insatisfeitos)	Nº processos (totais) ³⁴	Taxa de insatisfação
Ana Filipa Sousa Pais	4	48	8,33%
António Joaquim Moreira Fernandes	52	266	19,55%
Carina Isabel Santos Corda	13	86	15,12%
Carlos Alberto Monteiro Luzia	2	24	8,33%
Daniela Isabel Norte dos Anjos	43	315	13,65%
Eugénia Magalhães	68	414	16,43%
Fernando António Silva Magalhães	84	367	22,89%
Francisco Costa	0	3	0,00%
Horácio Boulhosa	6	18	33,33%
Ilda Maria Santos Silva	126	644	19,57%
João Filipe Conceição	18	294	6,12%
José Carlos Ferreira	26	201	12,94%
Manuel Beato Barata	174	892	19,51%
Paulo Alexandre Oliveira	197	1004	19,62%
Teresa Silvestre Moura	38	186	20,43%
Agentes Gerais Exclusivos	73	1090	6,70%

Tabela 19: Taxa de Insatisfação por Gestor

Tendo em conta que a taxa de insatisfação é calculada tendo por base uma amostra de casos e que esta insatisfação é subjectiva e pode não estar dependente do

³⁴ "Totais" considera o nº de processos incluídos no SMILE e não o nº total de processos do exercício

trabalho de um gestor, este indicador deve ter uma interpretação limitada. Ainda assim, é possível afirmar que a média de insatisfação por gestor é de aproximadamente 15%.

Taxa de Insatisfação por Causa de Sinistro

Dada a falta de informação ao nível das causas de sinistro dos processos abordados pelo SMILE 2012, foi considerada uma amostra correspondente a 50% do número total de processos para calcular esta taxa de insatisfação:

Causas	Nº processos insatisfeitos	Nº processos totais	%
Danos por Água	218	799	27%
Riscos Eléctricos	126	1038	12%
Actos de Vandalismo	2	17	12%
Aluimento Terras	3	5	60%
Avaria	14	90	16%
Choque/Impacto	4	9	44%
Danos a Terceiros	2	11	18%
Danos causados por animais	1	3	33%
Danos em bens de senhorio	1	17	6%
Deterioração de prod. refrigerados	1	3	33%
Equipamento electrónico	3	18	17%
Equipamento informático	0	3	0%
Explosão de vapor	1	2	50%
Fenómeno sísmico	1	1	100%
Furto ou roubo	98	380	26%
Incêndio	16	110	15%
Inundações	16	64	25%

Quebra ou queda	47	287	16%
Responsabilidade Civil	3	11	27%
Tempestades	27	62	44%

Tabela 20: Taxa de Insatisfação por Causa de Sinistro

Considerando as causas de maior dimensão e logo com um maior nível de fiabilidade no que diz respeito à interpretação da taxa de insatisfação, podemos afirmar que: nos sinistros causados por *Danos por Água*, a taxa de insatisfação ronda os 30%, o que constitui já um nível significativo de impacto negativo e é necessário ter em conta; os caso inerentes a *Riscos Eléctricos* geram uma insatisfação de 12%.

Considerando apenas o universo de clientes insatisfeitos e as causas de sinistro, temos:

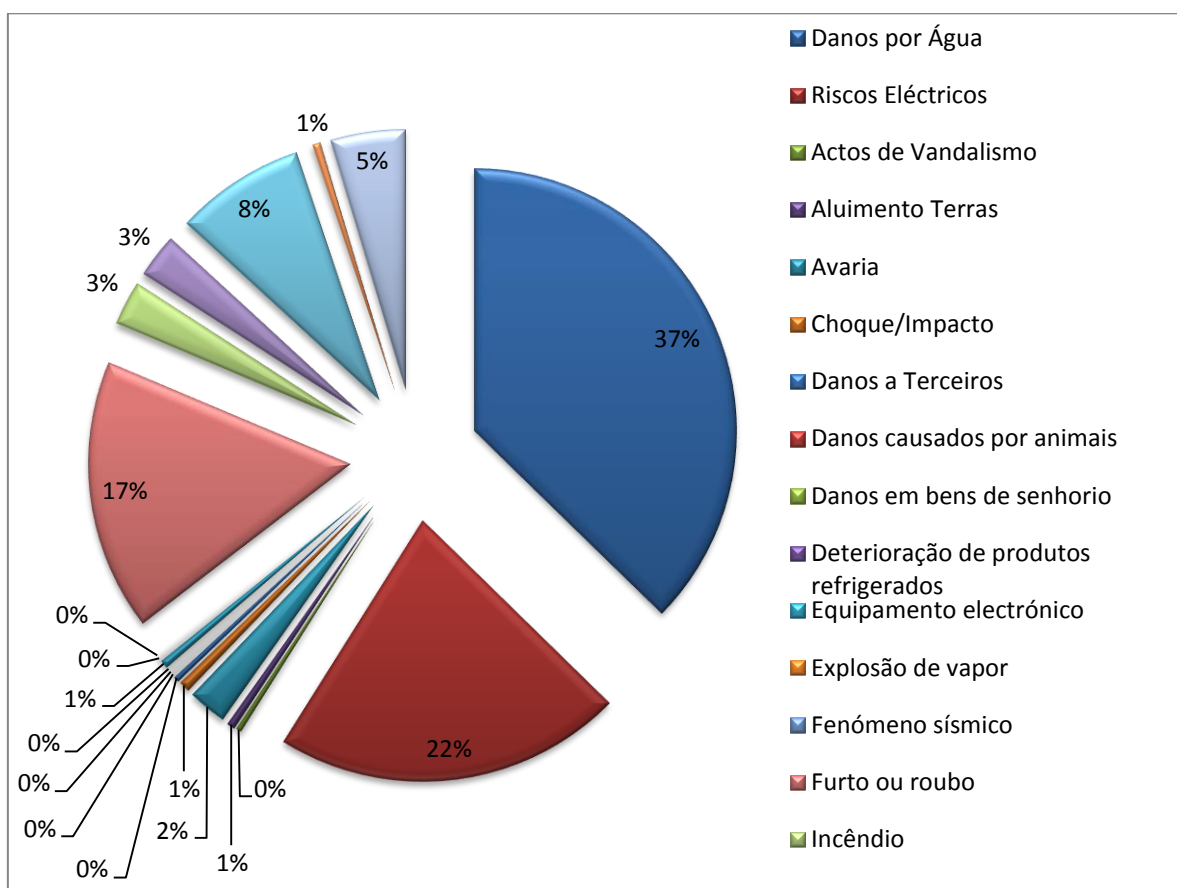


Figura 27: Distribuição percentual - Causa de Sinistro

Dentro do universo da insatisfação dos clientes, quase 40% devem-se a casos de *Danos por Água*. Têm também um contributo significativo as causas de *Riscos Eléctricos* e *Furto ou Roubo*.

Taxa de Insatisfação por Concelho de Residência

Concelho	Nº processos insatisfeitos	Nº processos satisfeitos	Nº processos s/ informação	Nº processos total	%
Braga	25	109	36	170	15%
Cascais	31	76	28	135	23%
Gondomar	19	99	36	154	12%
Guimarães	15	81	27	123	12%
Lisboa	69	184	78	331	21%
Maia	19	103	29	151	13%
Matosinhos	38	148	54	240	16%
Porto	64	274	119	457	14%
Sta. M^a da Feira	12	76	18	106	11%
Sintra	27	65	32	124	22%
Valongo	14	70	18	102	14%

Tabela 21: Taxa de Insatisfação por Concelho de Residência

Foram seleccionados os concelhos com maior dimensão para análise, isto é, com maior número de sinistros.³⁵ Assim, podemos verificar que nesta amostra, a taxa de insatisfação varia entre 12% e 22%. Analisando os principais concelhos, é de realçar que Lisboa apresenta um nível significativo de insatisfação (21%).

Uma observação: após a recolha dos dados para o cálculo desta taxa, foi possível verificar que há uma grande falha no registo da informação quanto ao concelho relativo ao processo em causa. Em Anexo, encontram-se as taxas do registo desta falha por concelho.

³⁵ No entanto, o **Anexo XIII** contém a lista com todos os concelhos e relativas taxas de insatisfação

Taxa de Insatisfação por Rede de Distribuição

Rede	Nº processos insatisfeitos	Nº processos satisfeitos	Nº processos s/ informação	Nº processos total	%
AGENTES	404	1967	708	3079	13%
CORRETORES PREMIUM	3	20	7	30	10%
LOJAS	35	123	32	190	18%
ML	12	50	13	75	16%
PONTOS	178	689	236	1103	16%
UNIDADE BANCA E PARCERIAS	126	348	138	612	21%
PRIVATE	136	494	163	793	17%

Tabela 22: Taxa de Insatisfação por Rede de Distribuição

A taxa de insatisfação por rede oscila entre 10% e 21%. Na rede de *Agentes* é possível concluir que os Agentes de Grande Lisboa têm a taxa de insatisfação mais alta (17%³⁶), sendo assim responsáveis pelo impacto mais negativo nesta rede; Nos *Corretores Premium*, a média é gerada por um nível de insatisfação de 12% nos corretores Norte e de 8% nos corretores Sul; no caso das *Lojas*, é de realçar a maior taxa de insatisfação na região de Faro (23%). Por último, a rede *Private* apresenta um nível de 17%, o que é favorável quando comparado com os outputs obtidos no *Scope Distribuição 201* (que conta com uma participação total, ou seja, 100% de taxa de resposta) que revelaram uma taxa de insatisfação de 31%.

³⁶ Como se pode ver em **Anexo XIV**

Análise Evolutiva – 2008 a 2012

Tendo em conta que o número de inquéritos telefónicos para o SMILE corresponde a uma parte do número de processos encerrados por ano e esta não é uma variável constante, as comparações foram feitas numa base percentual. O período de análise é de 5 anos, com início no ano de criação da ferramenta SMILE, 2008, até ao primeiro semestre do corrente ano. A comparação é feita em três momentos que corresponde às três bases de dados analisadas (a primeira: dados de 2008 a 2010; a segunda: dados de 2011; a terceira: dados de 2012). De agora em diante, o primeiro momento, apesar de apresentar dados entre 2008 a 2010, vai ser aparecer referido apenas pelo último ano – 2010.

Reacções do Cliente

	2010	2011	2012
Exige/Aguarda contacto	102	131	258
	10%	11%	28%
Deixar/Ponderar deixar a Axa	52	87	100
	5%	7%	11%
Expor a situação	5	5	17
	0,5%	0,5%	2%
Não quer ser contactado	5	7	22
	0,5%	1%	2%

Tabela 23: Evolução das Reacções do Cliente

O desenvolvimento da educação e da cultura das associações dos consumidores tem contribuído para aumentar a sua experiência no que diz respeito aos comportamentos de compra. O mesmo acontece na fase seguinte, logo, há um esforço por parte do cliente no sentido de mudar uma situação de insatisfação resultante da compra, consumo ou experiência de serviço. Assim, assistimos a um aumento das reacções dos consumidores, algumas sob a forma de ameaças, quando exigem o

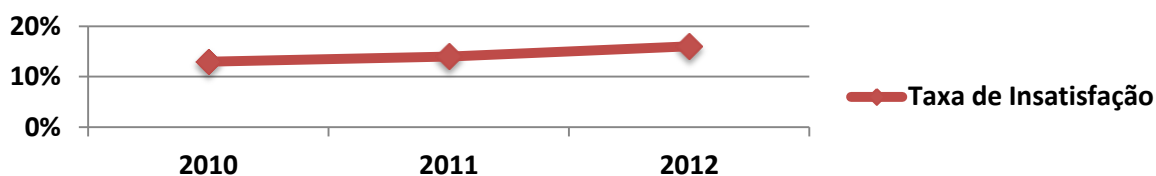
contacto por parte da empresa, quando afirmam que vão deixar de ser clientes ou que vão recorrer a outras instituições para apresentar a sua insatisfação (nomeadamente advogados e DECO).

É de realçar a crescente necessidade de estabelecimento de contacto com a empresa, sentida pelos clientes. Como pudemos constatar, no corrente ano, a grande maioria do motivo de insatisfação está relacionado com as decisões, logo, os clientes desejam entrar em contacto, no sentido de alteração da posição tomada. No entanto, é necessário ter em conta esta carência pela comunicação e definir algum mecanismo que permita um estreitamento na relação com o cliente. Por outro lado, é também evidente o aumento do número de clientes com a atitude de não quererem ser contactados pela companhia. Porém, pode estar simplesmente relacionada com a alteração na forma como é realizado o inquérito telefónico, sendo que em 2012 houve um especial cuidado em perguntar ao cliente se queria que a AXA entrasse em contacto com o mesmo, podendo a resposta ser negativa.

Taxa de Insatisfação

	2010	2011	2012
Nº clientes	1040	1259	932
Total	8076	8855	5919
%	13%	14%	16%

Tabela 24: Evolução da Taxa de Insatisfação



É visível um crescimento gradual na taxa de insatisfação dos clientes. No entanto, esta informação, *per si*, não permite tirar uma conclusão final. É assim importante perceber qual a evolução da insatisfação por causas de reclamação, para perceber quais são as oportunidades de melhoria da organização.

Como já foi citado anteriormente, analisamos agora a evolução da taxa de insatisfação sem a variável *Decisões*, visto não ser objecto de controlo absoluto por parte da empresa e dos seus colaboradores. Podemos concluir que esta tem sido a dimensão que tem ganho maior importância, aumentando a taxa de insatisfação geral, ao longo do período em causa. Quando não contabilizada, podemos assistir a uma evolução positiva, que demonstra uma redução para cerca de metade no nível de insatisfação geral comparativamente aos dados anteriores:

	2010	2011	2012
Nº clientes	594	623	409
Total	8076	8855	5919
%	7,4%	7,0%	6,9%

Decisões	446	636	523
-----------------	-----	-----	-----

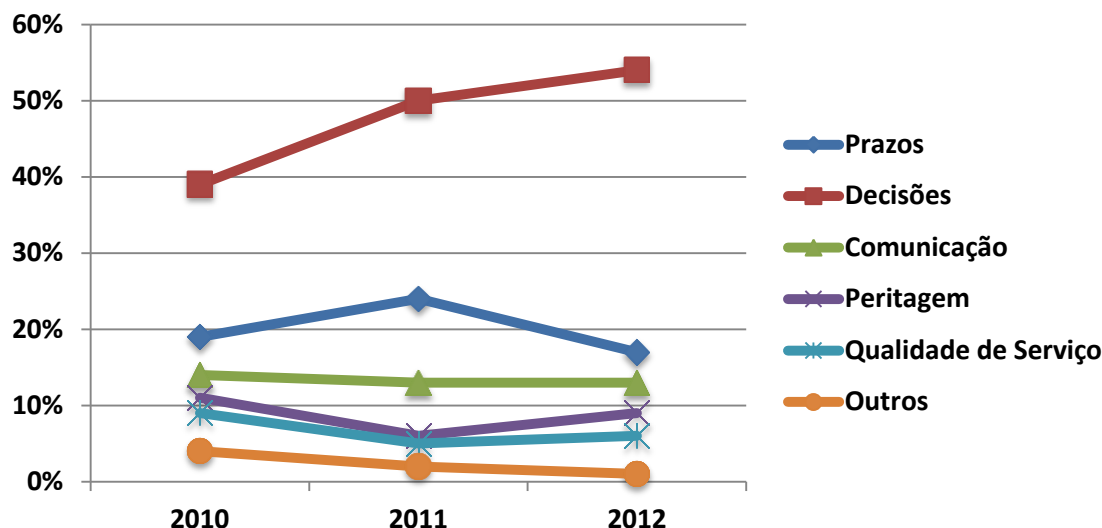
Tabela 25: Evolução da Nova Taxa de Insatisfação

Causas de Reclamação

	2010	2011	2012
Prazos	220	299	167
	19%	24%	17%
Decisões	446	636	523
	39%	50%	54%
Comunicação	160	159	131
	14%	13%	13%
Peritagem	123	77	83
	11%	6%	9%
Qualidade de Serviço	105	66	62
	9%	5%	6%
Outros	45	27	12

	4%	2%	1%
TOTAL	1144	1264	978

Tabela 26: Evolução das Causas de Reclamação



Estes dados permitem a comparação da evolução do peso de cada causa no total de insatisfação dos consumidores, isto é, possibilita perceber quais os principais motivos de reclamação por ano, assim como analisar a evolução dos mesmos.

É assim de evidenciar que as dimensões *Prazos* e *Qualidade de Serviço* perdem alguma importância, em 2 e 3 pontos percentuais, respectivamente. Isto significa que a insatisfação dos clientes se centra noutros motivos, nomeadamente, nas *Decisões*, o que se prova como positivo para a empresa. Como já vimos anteriormente, a Axa tem confiança nos seus profissionais da gestão de sinistros, que contam com o *know how* e a experiência profissional essenciais para a justa tomada de decisão, logo é uma dimensão que foge ao controlo absoluto da Axa. Por outro lado, é visível um aumento considerável (3%) no último ano, na contestação do serviço dos prestadores da Axa. Esta diminuição no nível de satisfação dos consumidores é uma das desvantagens associadas a este tipo de parcerias, porém é importante perceber se efectivamente a qualidade de serviço oferecida pelas empresas de peritagem diminuiu ou se é apenas a perspectiva do cliente.

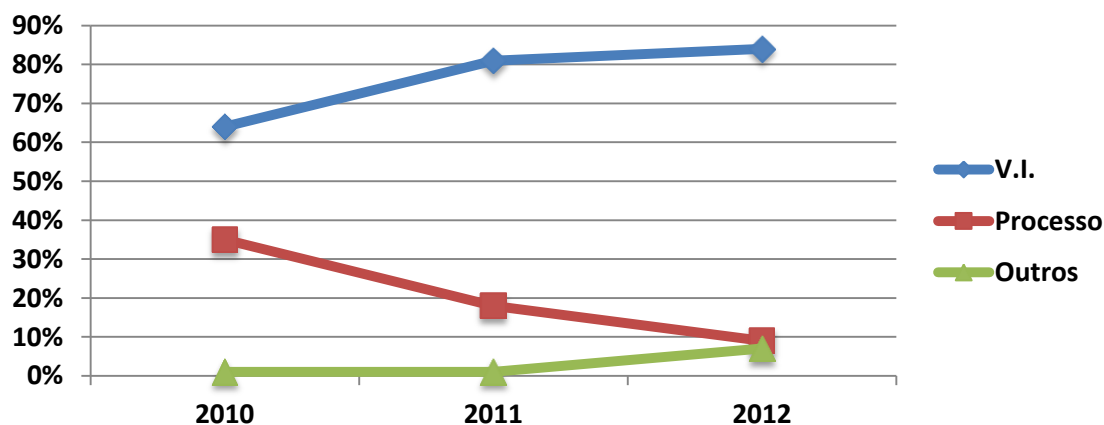
A meu ver, apesar das evoluções de algumas variáveis não ser positiva, a área mais crítica para a empresa deve ser a que não verificou qualquer tipo de oscilação (ou quase insignificante) – *Comunicação*. Aparentemente, a Axa tornou-se passiva em

relação ao contacto com o cliente, demonstrando uma postura que deixa de ser reactiva, sem alteração dos padrões de conduta o que se reflecte na constante insatisfação dos consumidores neste âmbito.

Prazos

	2010	2011	2012
Valor de Indemnização	140	241	141
	64%	81%	84%
Processo de Regularização	78	54	15
	35%	18%	9%
Outros	2	4	11
	1%	1%	7%
TOTAL	220	299	167

Tabela 27: Evolução da Insatisfação quanto aos Prazos



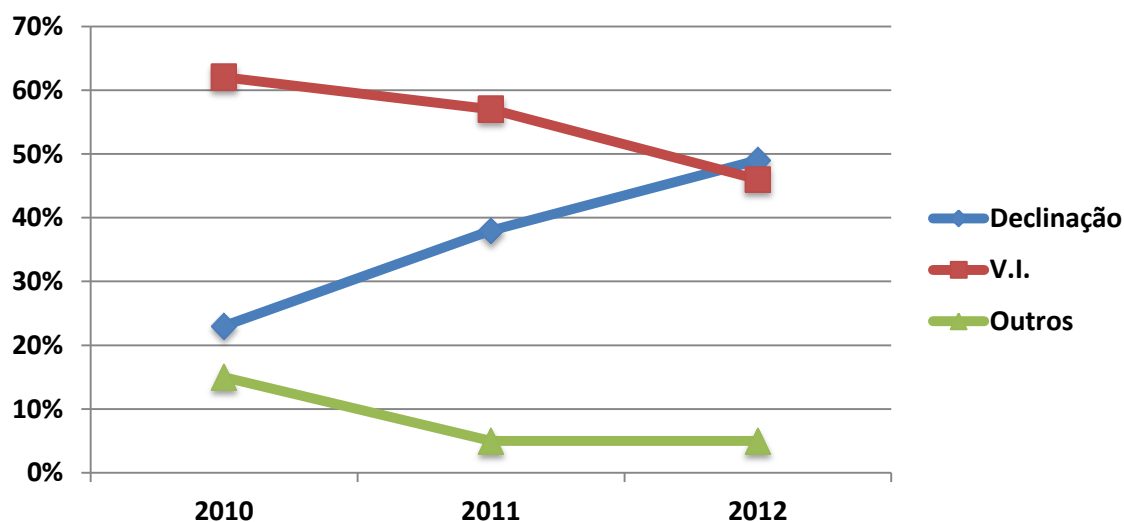
Dentro do universo dos *Prazos*, verifica-se uma evolução positiva quanto à resolução dos processos – há uma menor insatisfação quanto à demora na regularização de sinistros, o que pode apontar para uma maior taxa de cumprimento dos SLA's da Axa. Por outro lado, há uma compensação no aumento do descontentamento quanto ao prazo considerado demasiado alargado para o recebimento do valor de indemnização.

No entanto, com a implementação de outra forma de pagamento³⁷, esta situação pode ser resolvida.

Decisões

	2010	2011	2012
Declinação	101	240	256
	23%	38%	49%
Valor de Indemnização	278	362	238
	62%	57%	46%
Outros	67	34	29
	15%	5%	5%
TOTAL	446	636	323

Tabela 28: Evolução da Insatisfação quanto às Decisões



Nesta dimensão, é de evidenciar o aumento na insatisfação quanto às decisões de declinação de sinistros. Esta evolução pode estar principalmente relacionada com dois factores: por um lado, a desfavorável conjuntura económica que vem agravar a reacção negativa dos consumidores ao verificarem que o seu seguro não cobre o sinistro; por

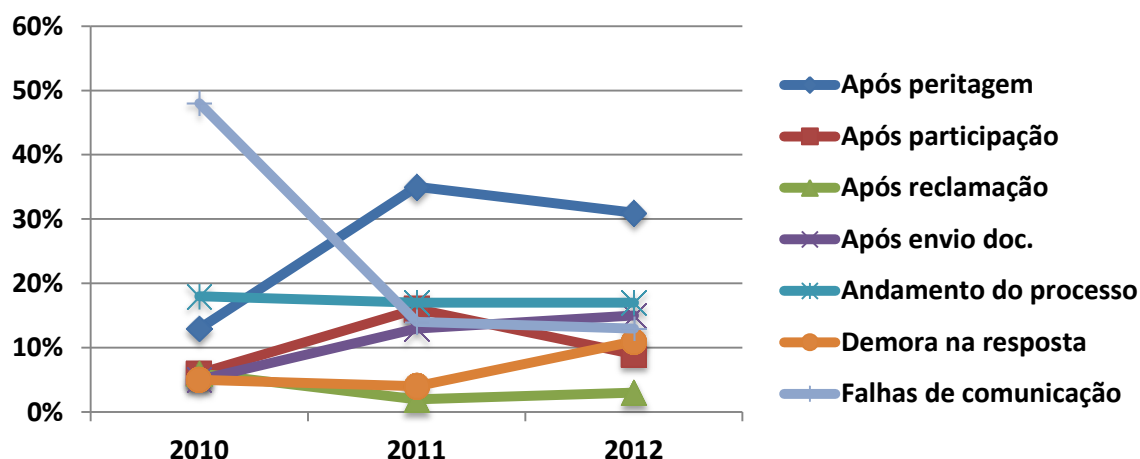
³⁷ Consta no capítulo de "Oportunidades de Melhoria"

outro lado, as definições de leitura dúbia, desadequadas face às mudanças tecnológicas e de hábitos ocorridas nas últimas décadas, apresentadas nas Condições Gerais dos serviços oferecidos pela Axa, podem contribuir para a crescente insatisfação dos clientes, causando até conflitos de opinião entre os mediadores e os gestores de sinistros. Assim, este fenómeno influencia também outra dimensão da insatisfação dos clientes, que põem em causa a qualidade de serviço da equipa de mediação ao garantirem que o sinistro tem enquadramento face à declinação por parte dos gestores – este conflito pode ter por base as várias interpretações que surgem com a leitura das condições gerais dos serviços Multi-Riscos.

Comunicação

	2010	2011	2012
Após peritagem	20	55	41
	13%	35%	31%
Após participação	10	25	12
	6%	16%	9%
Após reclamação	9	3	4
	6%	2%	3%
Após envio de documentos	8	20	20
	5%	13%	15%
Sobre andamento do processo	28	27	22
	18%	17%	17%
Demora na resposta	8	6	15
	5%	4%	11%
Falhas de comunicação	77	23	17
	48%	14%	13%

Tabela 29: Evolução da Insatisfação quando à Comunicação



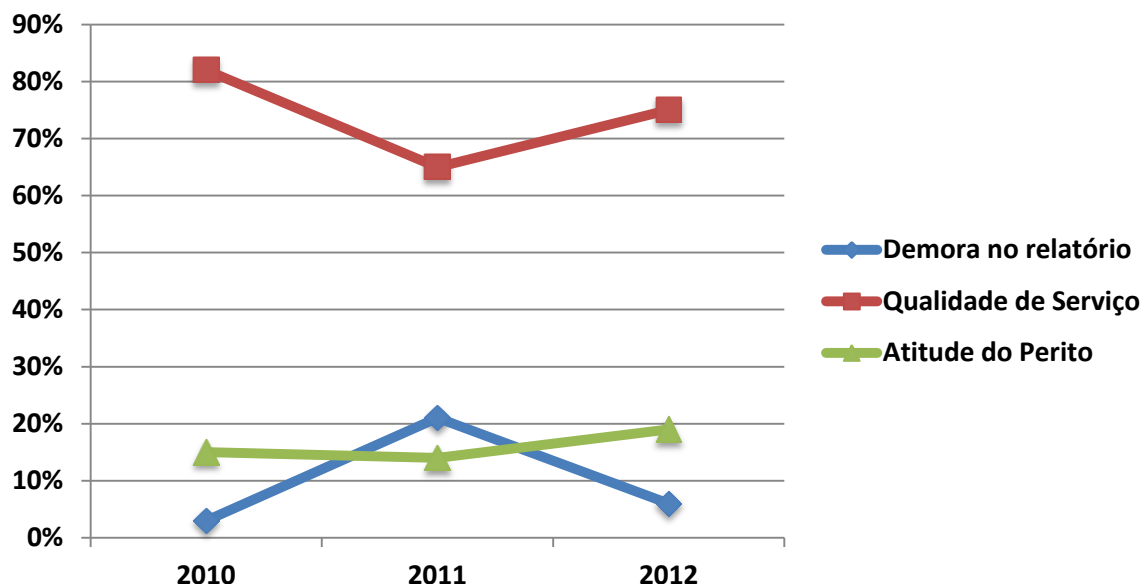
A avaliação do peso das várias dimensões no total de comunicação revelou ser uma importante ferramenta para perceber a evolução das necessidades dos clientes quanto ao estabelecimento de contacto por parte da empresa. É de realçar que há um grande aumento no desejo de informações após a data de vistoria, sentindo o cliente um extenso período até voltar a ser comunicado pela Axa (geralmente, só volta a ser contactado no encerramento do processo). Também é verificado um agravamento significativo no prazo para resposta e na comunicação após o envio de documentação por parte do cliente. Por outro lado, as denominadas “falhas de comunicação” perdem cada vez mais importância, o que significa que os erros mais pontuais na comunicação da empresa podem estar a ser resolvidos, tais como a dificuldade no contacto com o gestor do processo, a falta de esclarecimento sobre o valor de indemnização, entre outros.

Peritagem

	2010	2011	2012
Demora no relatório	4	16	5
	3%	21%	6%
Qualidade de serviço	101	50	66
	82%	65%	75%
Atitude do perito	18	11	17

	15%	14%	19%
TOTAL	123	77	59

Tabela 30: Evolução da Insatisfação quanto à Peritagem



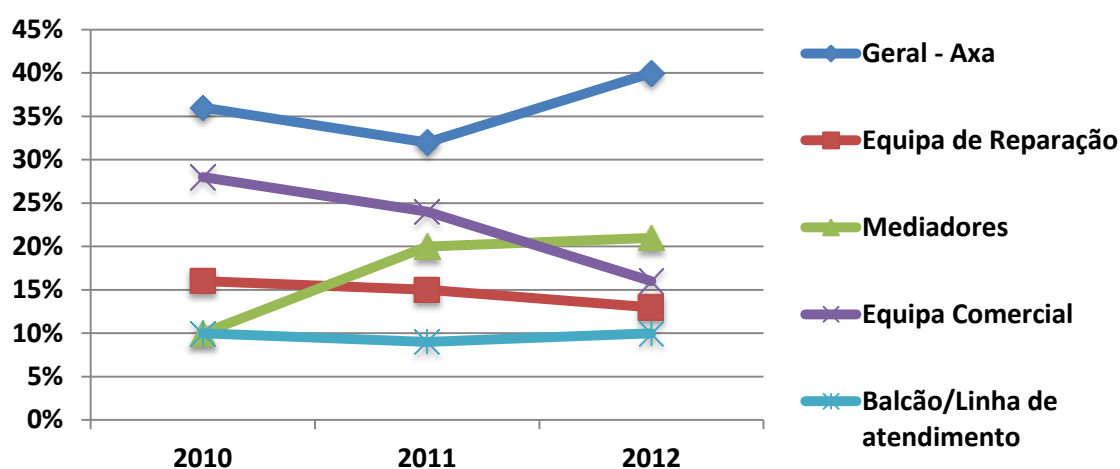
Na óptica dos prestadores, é de apontar a diminuição da satisfação do cliente quanto à qualidade de serviço e às atitudes dos peritos (de 2011 para 2012). Este fenómeno pode ser interpretado como um menor envolvimento e dedicação dos parceiros da Axa devendo, por esse motivo, ser implementado algum método de monitorização mais rigorosa às empresas de peritagem, garantindo a satisfação do consumidor.

Qualidade de Serviço

	2010	2011	2012
Geral – Axa	38	21	25
	36%	32%	40%
Equipa de Reparação	17	10	8
	16%	15%	13%

Mediadores	11	13	13
	10%	20%	21%
Equipa Comercial	29	16	10
	28%	24%	16%
Balcão/Linha de Atendimento	10	6	7
	10%	9%	10%
TOTAL	105	66	63

Tabela 31: Evolução da Insatisfação quanto à Qualidade de Serviço



Este universo de análise permite distinguir algumas das áreas da companhia que provocam um maior descontentamento, sendo estas as equipas comercial, de mediação e o balcão de atendimento ou linha de apoio ao cliente. É visível um nível constante de insatisfação, ao longo do período em análise, quanto aos mediadores e ao balcão de atendimento. Uma interpretação possível será a falta de investimento nestas áreas que estão na linha da frente do cliente, o que requer uma maior atenção e cuidado, visto terem um impacto directo na satisfação do consumidor.

É também de evidenciar que há um aumento significativo da insatisfação do cliente quanto ao conjunto Axa, o que pode ter graves repercussões, entre elas, o abandono da companhia.

Oportunidades de Melhoria

The best way to predict the future is to create it.

Peter Drucker

O primeiro passo deste projecto consistiu na análise e interpretação dos dados contidos na ferramenta SMILE. Através do cruzamento dessas informações com outras recolhidas no sistema informático da empresa e com o meu crescente entendimento do dia-a-dia da gestão de sinistros, foi possível chegar a algumas conclusões sobre as eventuais divergências existentes entre a visão do cliente e a acção da empresa. Após o levantamento destas informações, surge uma oportunidade para desenvolvimento de soluções, com uma visão externa, de quem não está envolvido, em conjunto com a direcção da empresa. Apresentam-se, assim, de seguida algumas oportunidades de melhoria.

SMILE

A grande vantagem do SMILE é a monitorização de uma parte dos processos encerrados, verificando se a experiência de serviço foi satisfatória ou não para o cliente, o que permite a obtenção de um indicador essencial da satisfação do consumidor. Porém, a meu ver, esta ferramenta ainda pode ser aperfeiçoada:

- ✓ Definindo um **número fixo de inquéritos** anuais podemos ter uma melhor base de comparação e assim monitorizar a evolução das causas de reclamação de forma mais fácil e eficaz;
- ✓ Acrescentando um campo para indicar o **número de motivos de reclamação**, assim como os necessários para a sua descrição. Desta forma, é possível ter noção de todos os fundamentos de insatisfação dos clientes;
- ✓ Acrescentando uma secção³⁸ que inclua apenas um **número fixo de processos encerrados em que houve reclamações**, para perceber e avaliar o processo de Gestão de Reclamações da Axa. Esta é uma prática comum em empresas de

³⁸ Ou criar uma nova ferramenta

sucesso nesta área da gestão e seria, a meu ver, uma excelente oportunidade para aprofundar o índice de satisfação e retenção dos clientes da organização. Pode constituir uma ferramenta para detecção de erros na oferta do serviço e consequente identificação de soluções de melhoria na relação com o consumidor, nomeadamente, ao nível da comunicação. Seria também um mecanismo de avaliação do trabalho dos gestores de regularização de sinistros, numa das suas tarefas diárias de lidar com reclamações;

- ✓ Adicionando uma **componente quantitativa da satisfação do consumidor**, através da inclusão de índices de satisfação (exemplo: escala 0 a 10, tal como é utilizado no estudo Scope), que permite à empresa a constante busca pela excelência. Na actualidade, já não é considerado suficiente satisfazer o consumidor por si só, a empresa tem que conseguir fazê-lo melhor que a concorrência - It is no longer enough to satisfy your customers. You must delight them. (Kotler, P.)
- ✓ Juntando um mecanismo de alerta para os casos em que os clientes afirmam que pretendem desistir (ou ponderam desistir) da Axa, dando a devida atenção e cuidado e permitindo a retenção destes clientes. É fundamental perceber que a má experiência de serviço que o cliente tem no ramo dos multirriscos põe em causa a sua satisfação com o conjunto da companhia, o que tem um grande impacto financeiro, já que há o risco dos clientes retirarem todas as suas apólices.
- ✓ **Comunicando o nível de satisfação obtido anualmente** (quando positivo), pois está provado que uma organização que dê a conhecer esse resultado, transmite confiança e consegue atrair novos consumidores.
- ✓ **Criando um software SMILE** que facilite o armazenamento, tratamento e análise de informação e que venha corrigir as falhas de informação inerentes à utilização de uma base de dados em formato excel. Como vimos anteriormente, na análise das taxas de insatisfação por concelho e por rede, há um grande gap de informação. A criação de um software orientado para o recolhimento dos principais dados e com predefinição das principais causas e subcausas de reclamação, poderia constituir uma ferramenta de maior índice de fiabilidade.

Prazos

Sendo os *Prazos* a principal causa de contestação dos clientes controlada pela empresa, seria importante actualizar as informações recolhidas na última VOC, no sentido de perceber se as percepções dos clientes se alteraram no que diz respeito ao período considerado razoável para as diversas fases de regularização de um sinistro. Apenas após uma auscultação do mercado será possível saber se é necessário alterar a proposta de valor ao cliente e, a partir daí, definir linhas de acção para cumprir as suas expectativas. A actualização da VOC poderá assim redefinir os prazos internos para a gestão dos processos, originando um novo plano de acção para os colaboradores, de forma a aumentar a satisfação do cliente.

Na realização da VOC seria também importante recolher informação sobre se os clientes estão dispostos a informarem o seu NIB para verificar se é possível implementar a prática de pagamento mediante transferência bancária. Como sabemos, com esta forma de pagamento, a insatisfação quanto ao prazo para o recebimento do valor de indemnização poderia ser nula.

Peritagem

Tendo acesso aos clientes que manifestaram o seu desagrado nesta óptica e o aumento considerável desta insatisfação de 2011 para o corrente ano (4 pontos percentuais) seria interessante fazer uma monitorização do número de reclamações por prestador e por perito. Seria uma forma de avaliação dos prestadores da Axa, tendo por base a visão do cliente.

Aliado a esta avaliação dos peritos por parte dos consumidores, seria importante considerar também a perspectiva dos gestores de sinistros. A realização de um inquérito para apreciação do trabalho de peritagem por parte dos gestores, em termos de qualidade dos seus relatórios, seria uma forma de detectar eventuais falhas como base para melhorar. É importante perceber que estes relatórios têm impacto no trabalho dos gestores e, conseqüentemente, na satisfação do consumidor. A falta de informação, a ausência de esclarecimentos, nomeadamente, quanto ao apuramento dos valores de

indenização, vai influenciar na comunicação dos gestores com os clientes e ser um motivo de descontentamento. Logo, uma avaliação do trabalho concreto dos peritos pode constituir uma boa ferramenta para evoluir na qualidade de serviço oferecida pela Axa.

Este inquérito de satisfação foi proposto pelo gestor Paulo Oliveira, em meios de uma conversa informal.

Qualidade de Serviço

Como foi apresentado anteriormente, apesar da *Qualidade de Serviço* ter vindo a perder importância como factor de descontentamento dos clientes (diminuição de 3 pontos percentuais), analisando as áreas que inclui foi possível verificar que: as equipas comercial, de mediação e o balcão de atendimento ou linha de apoio ao cliente têm sido cada vez mais contestadas. É frequentemente apontada a ausência de esclarecimentos ou a transmissão de informações erradas, nomeadamente, quanto à existência ou ao valor das franquias. Há também um sentimento comum de uma falta de personalização no serviço, quando os clientes acreditam que o produto que lhes foi vendido não está adequado às suas necessidades. Neste sentido, seria fundamental investir nestas equipas da Axa, uma vez que constituem a linha da frente de serviço ao consumidor e devem, por isso, estar preparadas para todo o apoio que lhes for requerido.

A formação destas equipas seria, a meu ver, uma boa forma de investimento, com vantagens mútuas tanto para a organização como para os colaboradores. Para a primeira, já que a formação constitui um elemento central na construção da capacidade de aprendizagem organizacional contínua e é um meio permanente de ajustamento da organização à envolvente; para os colaboradores, visto contribuir para a melhoria do seu desempenho, aumento da sua motivação (já que a formação é percebida pelo staff como um sinal de interesse da gestão) e redução do tempo de aprendizagem necessário para atingir um desempenho aceitável. Este conjunto de experiências de aprendizagem vem assim induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos trabalhadores, com um impacto positivo na performance da organização e, conseqüentemente, no nível de satisfação dos consumidores. Após este período de formação, as equipas devem ser avaliadas.

Aliado a este programa de formação, devia ser implementada uma aproximação entre os gestores de sinistros e as equipas comercial e de mediação. Esta ligação deveria dar ênfase ao esclarecimento das coberturas.

É importante esclarecer a questão das equipas de reparação. Apesar de ser visível uma crescente insatisfação nesta área, analisando pormenorizadamente³⁹, podemos concluir que a maioria dos clientes que demonstram o seu descontentamento não foi alvo do serviço de reparação directa da Axa. No entanto, uma informação importante a retirar dos restantes casos é que há sugestões de clientes no sentido de a empresa reparadora não ser recomendada pela Axa – deve ser então objecto de análise e ponderação.

Newsletter

A comunicação através newsletters é uma prática comum de empresas de sucesso na gestão de reclamações⁴⁰. Esta forma de comunicação incluiu os dados actualizados sobre a evolução das causas de reclamação assim como sugere propostas de resolução para os mesmos, sendo realizada pelos próprios colaboradores. Pode fazer referência a novas temáticas que surjam, incluindo *guidelines* sobre como lidar com essas situações, homogeneizando assim a tomada de decisão da empresa (mesmo contando com gestores diferentes, em diferente locais de trabalho, seria uma ferramenta eficaz e sem custos para discussão e resolução de novos casos, por exemplo: caldeiras⁴¹)

³⁹ Ver **Anexo XV**

⁴⁰ Estudo a 5 empresas do Reino Unido: Western Provident Association, First Direct, Milton Keynes Chamber of Commerce, Glan Clwyd District General Hospital e Barclays Bank; retirado do artigo *Best-practice complaint management*, citado na Bibliografia

⁴¹ Nos meses de Outubro e Novembro, foi muito frequente a questão do enquadramento das caldeiras em edifício ou recheio. Foi um tema que suscitou algumas dúvidas e discussão entre os gestores de sinistros, no Porto.

Staff

O recurso à visão e sugestões do staff é, mais uma vez, uma prática comum em empresas de sucesso na área de *Gestão de Reclamações*. A implementação de reuniões informais para análise e discussão de reclamações recebidas é uma das melhores práticas para o encontro de soluções. É necessário incentivar os colaboradores a tomar iniciativas para satisfazerem os clientes que reclamam, já que, com o seu conhecimento e experiência profissionais, têm uma base para identificar soluções de melhoria interna com impacto na qualidade do serviço oferecido e, conseqüentemente, na satisfação dos consumidores.

É fundamental perceber que os colaboradores constituem a maior fonte de ideias inovadoras que resultam na evolução positiva das organizações, bem como na angariação e retenção de consumidores, e devem, assim, ser encorajadas a todos os níveis (e não apenas aplicadas na gestão de reclamações). Segue um exemplo retirado de um artigo citado na Bibliografia (*The Profitable Art of Service Recovery*), que prova como uma simples ideia resultou na angariação de um cliente leal:

A while back, there was a very bad fire in my house. The next day I was raking through my possessions, my family sitting on the front stoop, when a Domino's Pizza truck pulled up. The driver got out and approached us with two pizzas. I told him I didn't order any pizza and explained that our house had just burned. 'I know', he replied. 'I saw you when I drove by half an hour ago. I figured you must be really hungry, so my store manager and I decided to make a couple of pizzas for you. We put everything on them. If that's not how you like them, I'll take them back and get them made the way you like – on the house.'

'I couldn't believe it,' the participant concluded. 'Do you think I'd ever buy pizza from anyone else?'

Condições Gerais Multi-Riscos

Como vimos anteriormente, uma parte significativa da insatisfação dos consumidores está relacionada com a ausência de esclarecimentos ou a transmissão de

informações erradas acerca dos produtos adquiridos. A culpa é atribuída às equipas comercial (que “não souberam esclarecer no momento de venda do produto”), de mediação (que “afirmaram que o sinistro estava coberto e o mesmo não se verificou”) e à companhia, no seu conjunto, que não apresenta claramente o conteúdo dos seus produtos. Esta lacuna na exposição e clarificação dos serviços oferecidos influencia também a insatisfação quanto às decisões da empresa, já que o cliente não as compreende, com base na interpretação que faz das definições apresentadas. Neste sentido, foi feita uma análise *benchmarking* ao nível do produto, sendo comparados os seguros *Multiriscos Habitação* entre a empresa Axa e uma das suas concorrentes, a Fidelidade Mundial. O objecto de análise consistiu nas *Condições Gerais* deste produto, já que é o documento apresentado ao cliente e de onde partem as principais dúvidas. Este permite comparar a oferta em si (as várias coberturas) e a forma como são apresentadas ao cliente, nomeadamente, a clarificação dos conteúdos seguros e dos não seguros.

O método *benchmarking* é uma prática fulcral na análise da concorrência e da oferta de mercado. Para além de ser uma ferramenta de análise do comportamento, performance e qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pelos outros *players*, consiste num excelente mecanismo de avaliação interna, possibilitando a detecção de oportunidades de melhoria para a empresa que realiza este método de comparação. Assim, vem desafiar a actual gestão de negócio, estimulando a implementação novas práticas e métodos de trabalho que permitem um maior foco nos requisitos e satisfação do cliente. Algumas das principais janelas de melhoria, tendo por base a Fidelidade Mundial, são a exposição das definições mais pormenorizadas e a clara distinção entre *Edifício* e *Recheio*⁴²; e a inclusão da cobertura *Danos em canalizações e instalações subterrâneas* que pode esclarecer a questão dos danos dentro ou fora do edifício e ajudar na resolução de eventuais reclamações sobre os danos por água cobertos pela apólice. Tendo em conta a taxa de 27% de insatisfação verificada em sinistros no âmbito desta causa, é fundamental rever o clausulado.

⁴² Ver *Anexo XVI*

Comunicação

Como foi evidenciado anteriormente, a insatisfação manifestada devido às falhas ou à ausência de comunicação da empresa, tem-se mantido constante ao longo do período em análise (13% do total de insatisfação). Porém, esta estabilidade não deve ser interpretada como positiva, uma vez que pode ser significado da inércia da Axa em relação à relação de comunicação com o cliente. Os dados objectivos revelam assim uma falta de evolução no sentido de melhoria da informação transmitida ao cliente.

Ao transmitir o seu desagrado em relação à ausência de comunicação da organização, alguns clientes identificam as fases onde tal se verificou. Assim sendo, é possível focar-nos em algumas áreas críticas (tendo por base o ano 2012):

- **Falta de informação após peritagem (39%):** grande parte dos clientes sente-se insatisfeito após a avaliação dos peritos, afirmando que a partir desta data não receberam mais feedback da empresa até ao encerramento do processo.
- **Falta de informação após envio de documentos (12%):** uma fracção significativa dos clientes insatisfeitos revela que após o envio de documentação requisitada pela organização, não obteve mais informações até ao término do seu processo.

Tendo em conta estas duas dimensões, seria importante estabelecer um contacto após a data de peritagem, anterior à comunicação da decisão final. Logo, o ideal seria a Axa comunicar na data de recepção do relatório de peritagem, indicando que dentro de alguns dias vão informar o cliente sobre o enquadramento do seu sinistro

- **Falta de informação após participação:** outra quota significativa de clientes (10%) mostra o seu descontentamento, pois após terem efectuado a participação do seu sinistro, não receberam mais informação da companhia. Assim, é comum que peçam um contacto no sentido de poderem ser esclarecidos.⁴³

Surge assim uma oportunidade de contacto ao cliente após a sua participação, evidenciando que foi recepcionada na empresa e que deu origem à abertura de um processo (identificando o número).

⁴³ RG20110016256

Estas oportunidades de comunicação já estão a ser estudadas dentro da Axa: quais as fases em que podem revelar mais informação ao cliente (sendo definidas, a abertura do processo, a recepção do relatório de peritagem e a declinação do sinistro, para além das que já se encontram em vigor que informam a marcação da peritagem, o pedido de elementos e a emissão de O.P.) e qual o conteúdo e forma de comunicação.

Numa era em que os consumidores têm um papel cada vez mais central no negócio das organizações, nomeadamente, são já co-criadores, isto é, são chamados para participar no processo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços (também conhecidos como *prosumers – producer/consumer*), a boa comunicação entre empresas e clientes já é um requisito mínimo.

Ao permitir que o cliente tenha um acompanhamento dos diversos estágios de resolução do seu sinistro, a Axa vai demonstrar interesse, atenção, cuidado e preocupação com os seus consumidores.

Inquérito sobre Recuperação de Serviço

Como já foi descrito anteriormente, sendo que as falhas vão sempre ocorrer dentro de uma organização, é importante o foco numa recuperação positiva de serviço e nos *outcomes* que essa pode trazer. Assim, tendo um estudo identificado na bibliografia⁴⁴, sugiro a realização de um inquérito⁴⁵ que permita avaliar as várias dimensões da recuperação de serviço: ao nível distributivo, do processo e da interrelação com o cliente. Seria assim possível obter informações relevantes que permitissem a identificação de eventuais falhas ao longo do processo operacional ou na forma de tratamento do consumidor. Para além da identificação de eventuais lacunas que permitam perceber de onde parte a insatisfação do cliente, são também apresentados dados relevantes quanto à atitude do cliente, isto é, se haverá algum efeito em termos do seu comportamento *Word of Mouth* (comunicando a sua experiência negativa a outros clientes da Axa), de lealdade (se pretende continuar ou não com a empresa) e de confiança (se houve alguma eventual quebra na confiança com o seu prestador de serviço).

⁴⁴ *The effects of service recovery on consumer satisfaction*

⁴⁵ *Seguindo padrão do exemplo em Anexo XVII*

Balcão de Atendimento

Na análise do conjunto das principais causas de reclamação, a área do balcão de atendimento não tem uma importância significativa. No entanto, numa análise aprofundada dentro da qualidade de serviço da Axa, de 2008 a 2012, foi possível verificar que constitui uma área com um constante nível de insatisfação por parte do cliente. Assim, seria importante um investimento, dado que constitui a área de *service encounter*⁴⁶, logo tem um forte impacto na visão, na formação de expectativas e considerações face à organização pelo cliente. Sugiro assim a realização de um inquérito de satisfação mais específico, relativamente apenas ao serviço de atendimento ao cliente, a executar *in loco*, para perceber quais as principais falhas na visão do consumidor. Este inquérito, para além de dar a conhecer o nível de satisfação geral, deveria abordar os vários níveis de satisfação em termos de:

9. Tempo de espera;
10. Simpatia e educação dos colaboradores;
11. Rigor e clareza das informações prestadas;
12. Celeridade na resolução de problemas.

Considerando que o balcão de atendimento constitui, numa grande maioria dos casos, a última instância a que o cliente recorre para resolução dos seus problemas, manifestando já um grau de descontentamento face à empresa, seria importante registar os casos em que o cliente transmite aos colaboradores da área do balcão de atendimento, o motivo da sua insatisfação assim como as suas possíveis intenções de desistência da Axa, dando oportunidade aos gestores para um segundo contacto.

Tendo em conta as recentes mudanças estratégicas da organização, neste caso, o encerramento dos serviços de tesouraria, seria também interessante repensar *servicescape*. O *servicescape* constitui o desenho de um ambiente físico que afecte não só o comportamento dos clientes como também dos colaboradores: as condições do ambiente (que incluem características do *background*, tais como o barulho, a música, a

⁴⁶ Constitui o momento em que é estabelecido um contacto pessoal entre cliente, colaborador e empresa.

temperatura, a luz), o *layout* do espaço e a sua funcionalidade (inclui a área de recepção, os caminhos de circulação para o cliente e colaboradores) e os sinais, símbolos e artefactos (a selecção, orientação, localização e dimensão dos objectos). O *servicescape* desempenha assim quatro principais papéis: facilitador (visto facilitar o fluir do fornecimento do serviço, providenciando informação, ajudando na ordem do processo, etc.), socializador (ao permitir a interacção entre consumidores, e entre consumidores e colaboradores), diferenciador (tem impacto no posicionamento da empresa na mente dos consumidores, diferenciando-a dos concorrentes) e de *package* (utilizando o espaço como forma de apresentação da empresa). Tendo em conta o fecho de uma das áreas de serviço ao cliente, sugiro um foco no *layout* do espaço, que vise: a satisfação do consumidor, a optimização do espaço, equipamento e utilização de pessoas (i.e., optimização de recursos), a eficiência do fluxo de informação, dos materiais e pessoas, e a segurança e condições de trabalho.

Apresentação e implementação de eixos de melhoria

Concluída a minha primeira análise, foi entregue um primeiro *draft* e efectuada uma apresentação das principais conclusões e sugestões de melhoria, em Novembro de 2012. Esta partilha foi realizada para o dr. Horácio Boulhosa (orientador de estágio e *project owner*), para a dr.^a Rita Neves (*sponsor* do projecto) e para os doutores Luís Gonzaga, Natividade Vara e Paula Pereira (gestores de sinistros). O feedback foi muito positivo e sugeridos alguns temas a aprofundar.

Assim, em Janeiro de 2013 foi concluída e entregue a versão final do meu relatório sobre o tema proposto, que inclui evoluções nos capítulos:

- Análise da ferramenta SMILE - 2012: contém novos pesos atribuídos a cada causa e subcausa de insatisfação, novas informações referentes às reacções dos clientes (particular ênfase para a questão da anulação das apólices) e as análises das taxas de informação por concelho e por rede de distribuição;
- Análise Evolutiva: com os novos dados actualizados de 2012 (inclusão de informação relativa ao segundo semestre), a interpretação da análise evolutiva contém algumas alterações;

- Oportunidades de Melhoria: foram apresentadas novas sugestões ao nível da ferramenta SMILE e do Balcão de Atendimento.

Com o término do meu projecto de estudo, foram consideradas duas das sugestões que apresentei:

- ✓ A reformulação das Condições Gerais para Multi-Riscos de Habitação – através de uma análise benchmarking que realizei sobre a apresentação do produto entre a AXA e uma empresa concorrente de grande peso, foi possível identificar áreas de desenvolvimento para melhor compreensão por parte do cliente; foi analisada a apresentação dos conceitos gerais sobre seguros, assim como as coberturas do produto “Seguro Casa”, quais os conteúdos seguros e não seguros, e qual a leitura interpretativa de cada um. Após a entrega do relatório contendo esta análise, foi realizada uma primeira reunião operacional com a equipa de sinistros patrimoniais da AXA para apresentação, partilha e início do projecto de reformulação.
- ✓ Melhoria da comunicação ao cliente – tal como apresentado anteriormente, uma das grandes causas de insatisfação por parte dos clientes é a forma de comunicação da AXA, sendo evidenciadas múltiplas falhas nesta área. Assim sendo, deu-se início a um projecto de desenvolvimento da estratégia de comunicação, em conjunto com o departamento de marketing da organização, sendo definidos diversos pontos de contacto com o cliente a estabelecer no futuro.

Outras actividades realizadas

Para além do projecto de estudo proposto a desenvolver durante o período de estágio na organização, tive oportunidade de desenvolver outras actividades em paralelo:

- Elaboração de um modelo matriz para cálculo e análise dos custos médios das empresas prestadoras de serviço à AXA Portugal (empresas de avaliação de danos de sinistros) – em Outubro de 2012 foi-me proposto o cálculo e análise

dos custos médios das empresas de peritagem, tendo como suporte uma base de dados com informação sobre os custos relativos aos valores das despesas, das indemnizações, dos prazos de resolução, segmentando por ramos de actividade. Deste modo elaborei uma matriz modelo que permite a integração dos novos dados assim que disponibilizados, agregando e analisando assim a evolução dos números. Particpei nas reuniões mensais realizadas com os responsáveis das diversas empresas.

- Análise benchmarking do produto “Seguro Casa” – tal como já referido anteriormente, foi realizada uma comparração da apresentação dos seguros Multiriscos Habitação entre a empresa Axa e uma das suas concorrentes, a Fidelidade Mundial. O objecto de análise consiste nas Condições Gerais deste produto, que permite comparar a oferta em si (as várias coberturas) e a forma como são apresentadas ao cliente, nomeadamente, a clarificação dos conteúdos seguros e dos não seguros. Esta exposição é crucial no dia-a-dia da companhia de seguros, especialmente, na gestão de reclamações, que tem impacto directo na satisfação do consumidor final.
- Monitorização e análise da base de dados relativa a um sinistro de tempestades de grande impacto, em Fevereiro de 2013
- Participação em reuniões com clientes insatisfeitos
- Abertura, transferência, regularização e encerramento de processos de sinistros patrimoniais

Conclusão

A relação das empresas com os seus clientes tem registado uma evolução significativa nas últimas décadas, sendo cada vez mais valorizado o papel do cliente enquanto elemento central de toda a actividade económica.

Os consumidores deparam-se com uma vasta oferta para satisfazerem as suas necessidades, formando expectativas sobre o valor e satisfação de cada bem ou serviço. Torna-se, portanto, crucial para as organizações entenderem a visão do cliente garantindo que o seu serviço está desenhado para cumprir as expectativas dos consumidores. Como já foi referido anteriormente, quando o desempenho de um produto ou serviço atende às expectativas, é possível afirmar que o consumidor ficou satisfeito (Almeida, 2001).

A satisfação do consumidor é pedra angular do conceito de marketing, uma vez que o desenvolvimento de relações de longo prazo com os consumidores é geralmente impulsionador de vendas repetidas, melhoria de taxas de retenção de clientes, word-of-mouth positivo, lucro e lealdade do consumidor (Bearden and Teel, 1983; Reichheld, 1994; Rust and Zahorik, 1993). A satisfação afecta a lealdade e retenção do consumidor, o que por sua vez gera aumento de receitas, a redução de custos operacionais, aumentando assim o lucro (Johnson, 1998; Reichheld, 1996). Estes três conceitos são distintos mas estão interligados.

Quanto mais leal um consumidor e quanto maior for o período da sua retenção, mais elevado é o nível de vendas e lucro que o mesmo gera (Reichheld, 1996). Tendo em conta o seu impacto positivo nos resultados da organização e dado que o custo de retenção de um consumidor actual é cerca de cinco vezes inferior ao incorrido com a aquisição de um novo (Spreng et al, 1995), a intenção de recompra é um factor crucial a considerar. Está provado que a satisfação do consumidor tem um efeito no comportamento de recompra (Mittal e Kamakura, 2001), influenciando directamente no comportamento de lealdade. Logo, uma tarefa chave para os gestores é reter os seus clientes de maior valor, assegurando a continuidade do sucesso do negócio da sua organização.

Aprender com os clientes é conhecer as suas características e necessidades, gerando um vínculo que desincentive a mudança para um concorrente com o qual teria que reiniciar todo o processo de relação e aprendizagem. É na superação de expectativas que se encontram as oportunidades de diferenciação competitiva da empresa, sendo essa um dos requisitos para a sua retenção (Kotler, 2003).

Como já foi referido, os consumidores têm um conhecimento cada vez maior e mais profundo das várias ofertas no mercado, o que permite uma comparação mais facilitado em termos de qualidade de serviço. No entanto, essa relação não se esgota com o acto nem no momento de venda do produto ou serviço. Pelo contrário, a crescente dimensão e ferocidade da concorrência empresarial tem levado os agentes económicos a concentraram grande parte da sua atenção e do seu investimento na fase pós-compra, de forma a garantir uma relação próxima e duradoura com os consumidores.

Uma das formas mais directas e significativas que os consumidores podem expressar a sua insatisfação é através da reclamação., isto é, declarações sobre expectativas dos consumidores que não foram cumpridas. Porém, a grande maioria das organizações encara as reclamações ora como prova de uma falha no seu serviço que prefere não admitir, ora como a confirmação da suspeita que os clientes tentam de tudo para algum tipo de compensação. No entanto, as reclamações são uma das formas mais directas e eficazes para os consumidores transmitirem às empresas que há espaço para melhoria, constituindo assim um excelente mecanismo de feedback que permite às organizações, rapidamente e quase sem custos, alterar a sua oferta de produtos ou serviços, afinar o seu foco de mercado, de forma a ir de encontro às necessidades dos consumidores. Mais importante ainda, são oportunidades para uma organização se reconectar com os seus clientes, reparando as falhas no seu serviço.

Surge, assim, como uma forma de perceber como atingir a satisfação dos consumidores, através do cumprimento das suas expectativas, a área da gestão de reclamações. Contudo, actualmente, a grande maioria das empresas ainda não reconhecem o valor dos consumidores que apresentam reclamações e o perigo dos que não o fazem.

É importante salientar que a gestão de reclamações revela-se um fenómeno com vantagens mútuas, tanto para a organização como para o cliente. Para as empresas, visto constituir uma excelente ferramenta de recolha de informação de valor económico sobre o seu negócio, nomeadamente a identificação das fragilidades do produto, do *service encounter*, do atendimento ao cliente, ainda que avaliadas subjectivamente. Para o cliente, na medida em que se apresenta como um instrumento eficaz para obter a reparação efectiva e psicológica de algo a que se julga com direito.

A AXA Portugal tem investido cada vez mais no foco ao cliente. A missão corporativa do Grupo AXA baseia-se na construção de uma cultura de confiança e concretização que permita envolver os Colaboradores e manter o Cliente no centro das suas preocupações⁴⁷. Associados aos valores da organização estão três atitudes chave voltadas para o Cliente:

- Disponível - estar disponível quando os Clientes precisam e ouvi-los verdadeiramente;
- Fiável - dizer o que faz e fazer o que diz, concretizar as suas promessas e manter os seus Clientes informados, para que seja estabelecida uma relação de confiança;
- Dedicado - tratar os seus Clientes com compreensão e consideração, oferecendo-lhes aconselhamento personalizado em cada etapa da sua vida e recompensando a sua lealdade.⁴⁸

A organização tem vindo a dar importantes passos no sentido de reforçar o posicionamento da AXA como uma empresa responsável em termos económicos, sociais e ambientais, apostando, entre outros, na satisfação e retenção dos Clientes, que constituem o centro da atenção, tendo por isso dado continuidade aos esforços no sentido de “Virar a Empresa para o Cliente”, primando pela comunicação clara e transparente, pela proatividade e pelo rigor na gestão dos processos de sinistro⁴⁹.

A ferramenta SMILE descrita e analisada neste projecto, para além de servir como um barómetro do nível de satisfação dos consumidores, permitindo a análise das grandes causas de insatisfação dos restantes, vem também impulsionar o serviço ao

⁴⁷ Fonte: Relatório de Responsabilidade Corporativa, 2011

⁴⁸ Fonte: Relatório de Gestão e Contas e de Responsabilidade Corporativa, 2010

⁴⁹ Dr. João Leandro, CEO AXA Portugal, 2010

cliente da AXA, assim como o seu lucro, através do impacto positivo na sua taxa de retenção, *cross-sell values* e aumento do número de novos consumidores. A iniciativa demonstra que a satisfação do consumidor é algo de grande interesse para a AXA.

Desta forma, a proposta do projecto de estágio pela AXA Portugal vem fomentar a crescente importância do Cliente dentro da organização, assim como a aposta na melhoria contínua da qualidade do serviço entregue.

“Vamos continuar a desenvolver as nossas prioridades estratégicas e a prosseguir o nosso caminho para conquistar a preferência dos nossos Clientes”.

João Leandro, CEO da AXA Portugal (2009)

Bibliografia

- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms and Mary Stanfield Tetreault (1990), The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, Vol. 54.
- Dietz, Janis (2006), Complaint Management: The Heart of CRM, *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, No 1.
- Dimitriadis, Zoe S. (2006), Customer Satisfaction, Loyalty and Commitment in Service Organizations, *Management Research News*, Vol. 29, No 12.
- Edvardsson, Bo (1992), Service Breakdowns: A Study of Critical Incidents in an Airline, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, No 4.
- Edvardsson, Bo and Inger Roos (2001), Critical Incident Techniques: Towards a Framework for Analysing the Criticality of Critical Incidents, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No 3.
- Edvardsson, Bo, Michael D. Johnson, Anders Gustafsson and Tore Strandvik (2000), The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products Versus Services, *Total Quality Management*, Vol. 11, No 7.
- Fidalgo, Rui (2012), Análise das Reclamações Apresentadas por Clientes de Seguradoras Junto do Instituto de Seguros de Portugal, *Revista Semanal – Instituto de Seguros de Portugal*, No 31.
- Fidalgo, Rui e Francisco Luís Alves (2012), O Quadro Legal e Regulamentar Relativo à Gestão das Reclamações nas Empresas de Seguros e no Instituto de Seguros de Portugal, *Revista Semanal – Instituto de Seguros de Portugal*, No 31.
- Giese, Joan L. (2002), Defining Consumer Satisfaction, *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 2000, No. 1.

- Gustafsson, Anders, Michael D. Johnson and Inger Roos (2005), The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention, *Journal of Marketing*, Vol. 69.
- Johnston, Robert and Sandy Mehra (2002), Best-practice Complaint Management, *Academy of Management Executive Journal*, Vol. 16, No 4.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong (2012), *Principles of Marketing*, 14ª edição, Prentice Hall.
- Kotler, Philip and Kevin L. Keller (2012), *Marketing Management*, 14ª edição, Prentice Hall
- Kurtulus, Kemal and Suphan Nasir (2008), Integration of Comparison Level Theory to Analyze the Relationship Between Complaint Recovery Satisfaction and Post-Complaint Consumer Responses, *The Cambridge Business Review*, Vol. 10, No. 1.
- Maxham, James G. (1999), Service Recovery's Influence on Customer Satisfaction, Positive Word-of-mouth, and Purchase Intentions, *Journal of Business Research*, Vol. 54.
- Northcraft, Gregory B. and Richard B. Chase (1985), Managing Service Demand at the Point of Delivery, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No 1.
- Sitko-Lutek, Agnieszka, Supakij Chuancharoen, Arkhom Sukpitikul and Kongkiti Phusavat (2010), Applying Social Network Analysis on Customer Complaint Handling, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110, No 9.
- Stank, Theodore P., Patricia J. Daugherty and Alexander E. Ellinger (1997), Voice of the Customer: The Impact on Customer Satisfaction, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 33, No 4.
- Varela-Neira, Concepción, Rodolfo Vázquez-Casielles and Víctor Iglesias (2010), Explaining Customer Satisfaction With Complaint Handling, *International Journal of Bank Management*, Vol. 28, No 2.

Anexos

Anexo I: Estrutura de base de dados SMILE

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	Processo	DataSin	Entidad	Tipologi	Garanti	Ramo	Nome	Telemov	Fixo	Estado	Protocolo	Matricul	Gestor	Apolice	Tentativ	Atendet	Respon
2	RG20100013047	17-08-2010	MR Habitac	MR	Não Disponi	96	BRIGITTE M		213638845	Encerrado (A		SPT	MANUEL BE	0096100088	3	Não	Não
3	RG20100002021	20-02-2010	MR Habitac	MR	Inundações	95	ANPAL MAD		291237720	Encerrado (C		SPT	JOSE CARL	0095100410	4	Sim	Sim
4	RG20100014060	07-09-2010	MR Habitac	MR	Não Disponi	96	HUGUES HB	968651428		Encerrado (A		SPT	CARLOS AL	0096101407	3	Não	Não
5	RG20100014756	17-09-2010	MR Habitac	MR	Não Disponi	95	SOTA - AGE	919990300		Encerrado (A		SPT	FERNANDO	9510049751	4	Sim	Sim
6	RG20100010972	03-07-2010	MR Habitac	MR	Riscos Electr	96	MIQUELINA		225364731	Encerrado (C		AGE	AGE-VALDE	0096101407	3	Não	Não
7	RG20100011007	21-06-2010	MR Habitac	MR	Não Disponi	96	JOSÉ TORR	917598637	258828349	Encerrado (C		AGE	AGE-JOAO F	0096101359	3	Sim	Sim
8	RG20100011190	01-07-2010	MR Habitac	MR	Não Disponi	96	JOSE MANU	919412288		Encerrado (C		LOJA	COIMBRA	0096096886	3	Sim	Sim

	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	
1	Atendet	Respon	Satisfeit	Informa	Motivo	SubMoti	Outro_S	SubMoti	Contact	Horario	Hora	Sugesta	DataInq	Fundam	Observ	DataEdicao
2	Não	Não											#####			
3	Sim	Sim	Satisfeito									falei com sr	#####			
4	Não	Não											#####			
5	Sim	Sim	Satisfeito									falei com sr N	#####			
6	Não	Não											#####			
7	Sim	Sim	Satisfeito										#####			
8	Sim	Sim	Satisfeito									Cliente afima	#####			
9	Não	Não											#####			

Anexo II: Nova taxa de insatisfação

- ✓ Dos 932 clientes insatisfeitos, 523 enquadravam-se nas Decisões
- ✓ Novo nº de clientes insatisfeitos: $932 - 523 = 409$
- ✓ Nova taxa de insatisfação: $409/5919 = 6,9\%$

Anexo III: Prazos

Valor da indenização

Processo	Data emissão OP	Data de pagamento	Nº dias (total)
RG20110016528	20-12-2011	29-12-2011	9
RG20110017282	30-11-2011	31-12-2011	30
RG20110015752	03-02-2012	14-03-2012	41
RG20110004146	03-01-2012	06-01-2012	3
RG20110014831	24-11-2011	18-02-2012	84
RG20110017196	30-11-2011	09-02-2012	69
RG20110018375	30-11-2011	11-01-2012	41
RG20110016505	30-11-2011	06-01-2012	36
RG20110016337			
RG20110015462	30-11-2011	02-02-2012	62
RG20110016226	24-11-2011	12-03-2012	108
RG20110015389			
RG20110015319	08-11-2011	23-11-2011	15
RG20110015802	30-11-2011	05-01-2012	35
RG20110015886	17-01-2012	17-02-2012	30
RG20110012702	24-11-2011	16-01-2012	52
RG20110016209	25-11-2011	16-12-2011	21
RG20110017283	15-12-2011	21-12-2011	6
RG20110017340			
RG20110015673	02-01-2012	10-02-2012	38
RG20110017693	12-12-2011	19-12-2011	7
RG20110017716	20-12-2011	21-12-2011	1
RG20110017890	13-01-2012	09-02-2012	26
RG20110017916	29-12-2011	16-01-2012	17
RG20110017947			
RG20110017977	13-12-2011	16-01-2012	33
RG20110018001	09-01-2012	26-01-2012	17
RG20110018861	15-12-2011	20-01-2012	35
RG20110019315	29-12-2011	26-04-2012	117
RG20110019395	03-01-2012	03-02-2012	30
RG20110020460	11-01-2012	16-01-2012	5
RG20110021162	02-02-2012	09-02-2012	7
RG20120000690	03-02-2012	18-02-2012	15
RG20120000861	03-02-2012	18-02-2012	15
RG20110015420	19-03-2012	18-04-2012	29
RG20110016093	17-02-2012	11-04-2012	54
RG20110018804	06-02-2012	24-02-2012	18
RG20110020677	14-02-2012	22-03-2012	38


RG20110020762	07-02-2012	19-03-2012	42
RG20110020850	31-01-2012	16-03-2012	46
RG20120000682	16-02-2012	30-07-2012	164
RG20120000804	16-02-2012	17-02-2012	1
RG20120001656	24-02-2012	14-03-2012	20
RG20120000504	12-04-2012	18-04-2012	6
RG20120000351	27-06-2012	20-07-2012	23
RG20120000474	02-03-2012	27-03-2012	25
RG20120000488	27-06-2012	29-06-2012	2
RG20120000578	21-03-2012	03-04-2012	12
RG20120000788	27-02-2012	05-03-2012	8
RG20120000816	23-03-2012	12-04-2012	19
RG20120001341	02-04-2012	26-06-2012	84
RG20120001537	01-03-2012	20-03-2012	19
RG20120001556	02-03-2012	03-05-2012	61
RG20120001973	03-04-2012	16-04-2012	13
RG20120002275	28-03-2012	11-04-2012	13
RG20120002283	03-04-2012	07-05-2012	34
RG20120002453	15-03-2012	20-06-2012	95
RG20120002560	16-03-2012	30-05-2012	74
RG20120002808	03-04-2012	03-05-2012	30
RG20120003121	30-03-2012	19-04-2012	19
RG20120003674	04-05-2012	22-05-2012	18
RG20120002991	16-04-2012	23-07-2012	97
RG20120000947	13-04-2012	31-05-2012	48
RG20120001696	27-03-2012	03-09-2012	156
RG20120002545	10-04-2012	31-07-2012	111
RG20120002776	17-04-2012	15-05-2012	28
RG20120002781	04-06-2012	15-06-2012	11
RG20120003027	19-04-2012	13-08-2012	114
RG20120003047	01-06-2012	14-07-2012	43
RG20120003314	30-04-2012	13-06-2012	43
RG20120003498	22-06-2012	02-07-2012	10
RG20120003565	27-04-2012	02-05-2012	5
RG20120003826	04-06-2012	21-06-2012	17
RG20120004423	03-05-2012	04-06-2012	31
RG20120001131	03-07-2012	13-08-2012	40
RG20120002339	21-05-2012	01-07-2012	40
RG20120002880	27-06-2012	28-06-2012	1
RG20120003914	14-05-2012	03-07-2012	49
RG20120004479	28-05-2012	21-06-2012	23
RG20120004634	04-06-2012	05-06-2012	1
RG20120004847	21-05-2012	26-06-2012	35
RG20120005017	14-05-2012	23-07-2012	69
RG20120005050	04-06-2012	14-06-2012	10
RG20120005153	31-05-2012	18-06-2012	18

RG20110015673	02-01-2012	10-02-2012	38
RG20110016753	13-12-2011	19-12-2011	6
RG20120002875	17-04-2012	06-06-2012	49
RG20120005018	31-05-2012	06-06-2012	6
RG20110014802			
RG20120000952	27-02-2012	29-05-2012	92
RG20120008940	03-08-2012	19-10-2012	76
RG20120008836	01-08-2012	02-10-2012	61
RG20120007266	07-09-2012	07-12-2012	90
RG20120007546			
RG20120010659	07-09-2012	30-10-2012	53
RG20120009884	12-11-2012	26-11-2012	14
RG20120010020	19-09-2012	(ainda não foi pago)	
RG20120010592	07-09-2012	09-10-2012	32
RG20120009999	03-10-2012	26-11-2012	53
RG20120010440	16-10-2012	29-10-2012	13
RG20120011615	16-10-2012	16-11-2012	30
RG20120011619	27-09-2012	10-11-2012	43
RG20120012142	11-10-2012	12-11-2012	31
RG20120013075	23-10-2012	02-11-2012	9
RG20120011557	25-10-2012	26-11-2012	31
RG20120012057	10-10-2012	(ainda não foi pago)	
RG20120012537	21-11-2012	14-12-2012	23
RG20120012666	13-11-2012	05-12-2012	22
RG20120012255	29-10-2012	26-11-2012	27
RG20120012748	08-11-2012	(ainda não foi pago)	
RG20120012086	12-11-2012	10-12-2012	28
RG20120012922	15-11-2012	01-12-2012	16
RG20120013007	29-10-2012	08-11-2012	9
RG20120012992	13-11-2012	10-12-2012	27
RG20120013079	13-11-2012	11-12-2012	28
RG20120012912	12-11-2012	21-12-2012	39
RG20120011670	15-10-2012	(ainda não foi pago)	
RG20120013183	21-11-2012	05-12-2012	14
RG20120013376	12-11-2012	28-12-2012	46
RG20120013554	15-11-2012	05-12-2012	20
RG20120010909	07-12-2012	18-12-2012	11
RG20120013900	09-11-2012	(ainda não foi pago)	
RG20120013763			
RG20120010469			
RG20120010630	27-09-2012	17-10-2012	20
RG20120007771	22-08-2012	10-09-2012	18
RG20120008424	17-08-2012	04-09-2012	17
RG20120008414	06-08-2012	15-10-2012	69
RG20120009601	16-08-2012	(ainda não foi pago)	
RG20120009166	24-08-2012	14-09-2012	20

RG20120007236	08-08-2012	29-10-2012	81
RG20120009055	20-08-2012	10-09-2012	20
RG20120009020	29-08-2012	(ainda não foi pago)	
RG20120006873	24-10-2012	05-11-2012	11
RG20120006092	06-09-2012	14-09-2012	8
RG20120008537	30-08-2012	14-09-2012	14
RG20120009355	30-08-2012	27-09-2012	27
RG20120009311	03-09-2012	15-10-2012	42
RG20120010758	26-09-2012	12-10-2012	16
RG20120011573	26-09-2012	10-10-2012	14
RG20120006866			
			4386

Prazo médio: 4386/126 processos = **38**

Nº Processos Total	Nº Processos sem Informação	Nº Processos Com Informação
141	15	126

 Casos em que ainda não foi paga a indemnização

Segmentando por nº de dias:

Período (dias)	Nº processos	%	% Acumulados
Até 15	35	28,23%	28,23%
15 - 30	37	29,84%	58,06%
30 - 60	32	25,81%	83,87%
60 - 90	12	9,68%	93,55%
>90	8	6,45%	100,00%

Processo de Regularização

Processo:	Detalhe	Data Ocorrência sinistro	Data participação	Abertura do processo	Encerramento
RG20110018621	Demora no processo	26-10-2011	05-12-2011	06-12-2011	19-12-2011
RG20120001152	Demora no processo	23-01-2012	09-02-2012	10-02-2012	30-03-2012
RG20120004376	Demora no processo - após participação	26-02-2012	05-03-2012	03-05-2012	22-05-2012
RG20120000249	Demora no processo	05-01-2012	05-01-2012	17-01-2012	31-05-2012
RG20120002576	Demora no processo - autorização para reparação	09-03-2012	16-03-2012	19-03-2012	27-09-2012
RG20120004243	Demora no processo	24-04-2012	27-04-2012	27-04-2012	15-05-2012
RG20110015794	Demora no processo - aditamento	30-09-2011	27-10-2011	28-10-2011	30-12-2011
RG20110020309	Demora no processo - entrega relatório peritagem (09/01 --> 28/02 --> aditamento)	29-12-2011	05-01-2012	06-01-2012	30-03-2012
RG20120001065	Demora no processo	09-02-2012	09-02-2012	09-02-2012	17-04-2012
RG20120001688	Demora no processo - peritagem e reparação	12-02-2012	24-02-2012	24-02-2012	08-03-2012
RG20120001306	Demora no processo	14-01-2012	24-01-2012	14-02-2012	17-02-2012
RG20120001985	Demora no processo	02-03-2012	02-03-2012	02-03-2012	03-05-2012
RG20120000227	Demora no processo	05-01-2012	16-01-2012	16-01-2012	28-02-2012
RG20120012300	Demora no processo	11-10-2012	11-10-2012	29-10-2012	29-10-2012
RG20120009176	Demora no processo	25-06-2012	06-08-2012	06-08-2012	18-09-2012

Data participação--> Abertura	
<i>Total de dias</i>	<i>Dias úteis</i>
1	1
1	1
58	43
12	8
3	1
0	0
1	1
1	1
0	0

Abertura --> Pagamento	
<i>Total de dias</i>	<i>Dias úteis</i>
13	10
50	36
19	14
134	98
188	139
18	13
62	46
84	61
68	49

TOTAL	
<i>Total de dias</i>	<i>Dias úteis</i>
14	11
51	37
77	57
146	106
191	140
18	13
63	47
85	62
68	49

0	0
20	15
0	0
0	0
18	12
0	0
115	83

14	10
3	4
61	45
42	32
0	1
42	32
798	590

14	10
23	19
61	45
42	32
18	13
42	32
913	673

Média: 8

6

53

39

61

45

Segmentação - dias úteis		
0 a 30	5	33%
30 a 60	7	47%
60 a 90	1	7%
> 90	2	13%

Pressupostos:

Media é arredondada por defeito

Para a média é apenas considerado o nº de processos com informação

No cálculo dos dias úteis, entre a data de participação do sinistro e de abertura de processo, é descontado o dia de recepção da participação

Na coluna do pagamento da op: pode corresponder de facto à data de pagamento da OP ou, quando há falta dessa informação, à data de emissão, à data da carta de declinação ou à última data em vigor no *tecnisys* sobre o processo

Anexo IV: Decisões

Outras

Processo:	Detalhe
RG20120005917	Decisão da empresa - Facturas não contempladas na totalidade (não houve peritagem)
RG20110017808	Decisão da empresa – Franquia
RG20110019897	Decisão da empresa – Franquia
RG20120000517	Decisão da empresa – Franquia
RG20120002261	Decisão da empresa – Franquia
RG20120003945	Decisão da empresa - Franquia
RG20110020083	Decisão da empresa - Não específica
RG20110020482	Decisão da empresa - Não específica
RG20120000908	Decisão da empresa - Não específica
RG20120000700	Decisão da empresa - Não específica
RG20110017329	Decisão da empresa - Não foi pago IVA
RG20110019827	Decisão da empresa - Não foi pago IVA
RG20120002790	Decisão da empresa - Não usufrui da cobertura
RG20120000944	Decisão da empresa - Parcialidade de danos não coberta
RG20110015460	Decisão da empresa - Parcialidade de danos não coberta (Bens a terceiros)
RG20120000205	Decisão da empresa - Parcialidade de danos não coberta (Bens ao ar livre)
RG20120007708	Decisão da empresa - Processo de regularização: sem factura não cobrem sinistro
RG20120010622	Decisão da empresa - Não foi pago IVA
RG20120011721	Decisão da empresa – Franquia
RG20120007995	Decisão da empresa - Anulação da apólice (não percebeu)
RG20120010966	Decisão da empresa - Parcialidade de danos não coberta
RG20120014544	Decisão da empresa - Parcialidade de danos não coberta
RG20120007328	Decisão da empresa - Parcialidade de danos não coberta (bens ao ar livre)
RG20120008321	Decisão da empresa - Franquia
RG20120007577	Decisão da empresa - Não foi pago IVA
RG20120011273	Decisão da empresa - Franquia
RG20120006535	Decisão da empresa - Parcialidade de danos não coberta
RG20120010564	Decisão da empresa - Parcialidade de danos não coberta
RG20120008407	Decisão da empresa - Parcialidade de danos não coberta

Anexo V: Comunicação

Processos	Detalhes
RG20110015414	Falta de informação após peritagem
RG20110015441	Falta de informação após peritagem
RG20110016077	Falta de informação após peritagem
RG20110016289	Falta de informação após peritagem
RG20110016458	Falta de informação após peritagem
RG20110016578	Falta de informação após peritagem
RG20110017016	Falta de informação após peritagem
RG20110017900	Falta de informação após peritagem
RG20110017947	Falta de informação após peritagem
RG20110018409	Falta de informação após peritagem
RG20110018554	Falta de informação após peritagem
RG20110018828	Falta de informação após peritagem
RG20110020081	Falta de informação após peritagem
RG20110020759	Falta de informação após peritagem
RG20120000142	Falta de informação após peritagem
RG20120000232	Falta de informação após peritagem
RG20120000631	Falta de informação após peritagem
RG20120000513	Falta de informação após peritagem
RG20120000643	Falta de informação após peritagem
RG20120001120	Falta de informação após peritagem
RG20120001883	Falta de informação após peritagem
RG20120002084	Falta de informação após peritagem
RG20120001574	Falta de informação após peritagem
RG20120003011	Falta de informação após peritagem
RG20120003115	Falta de informação após peritagem
RG20120004133	Falta de informação após peritagem
RG20120001671	Falta de informação após peritagem
RG20110015465	Falta de informação após peritagem
RG20110015795	Falta de informação após peritagem
RG20120010143	Falta de informação após peritagem
RG20120010180	Falta de informação após peritagem
RG20120007451	Falta de informação após peritagem
RG20120013345	Falta de informação após peritagem
RG20120012469	Falta de informação após peritagem
RG20120013588	Falta de informação após peritagem
RG20120007366	Falta de informação após peritagem
RG20120009208	Falta de informação após peritagem
RG20120006377	Falta de informação após peritagem
RG20120008570	Falta de informação após peritagem

RG20120007877	Falta de informação após peritagem
RG20120009508	Falta de informação após peritagem
RG20110016255	Falta de informação após participação
RG20110019207	Falta de informação após participação
RG20110017068	Falta de informação após participação
RG20110017089	Falta de informação após participação
RG20110017988	Falta de informação após participação
RG20110018481	Falta de informação após participação
RG20120001742	Falta de informação após participação
RG20120004376	Falta de informação após participação
RG20120013338	Falta de informação após participação
RG20120015525	Falta de informação após participação
RG20120014615	Falta de informação após participação
RG20120015871	Falta de informação após participação
RG20110015958	Falta de informação após reclamação
RG20110015145	Falta de informação após reclamação
RG20110016493	Falta de informação após reclamação
RG20110015711	Falta de informação após reclamação
RG20110015930	Falta de informação após envio de documentos
RG20110014659	Falta de informação após envio de documentos
RG20110017971	Falta de informação após envio de documentação
RG20110018566	Falta de informação após envio de documentação
RG20120000227	Falta de informação após envio de documentação
RG20120000210	Falta de informação após envio de documentação
RG20120001502	Falta de informação após envio de documentação
RG20120003820	Falta de informação após envio de documentação
RG20120000728	Falta de informação após envio de documentação
RG20120012539	Falta de informação após envio de documentação
RG20120013050	Falta de informação após envio de documentação
RG20120011627	Falta de informação após envio de documentação
RG20120011239	Falta de informação após envio de documentação
RG20120009037	Falta de informação após envio de documentação
RG20120009026	Falta de informação após envio de documentação

RG20120008606	Falta de informação após envio de documentação
RG20120006553	Falta de informação após envio de documentação
RG20120010789	Falta de informação após envio de documentação
RG20120008428	Falta de informação após envio de documentação
RG20120006369	Falta de informação após envio de documentação
RG20110013036	Falta de informação sobre andamento do processo
RG20110014810	Falta de informação sobre andamento do processo
RG20110017724	Falta de informação sobre andamento do processo
RG20110020867	Falta de informação sobre andamento do processo
RG20120002479	Falta de informação sobre andamento do processo
RG20120002702	Falta de informação sobre andamento do processo
RG20120004461	Falta de informação sobre andamento do processo
RG20120004763	Falta de informação sobre andamento do processo
RG20110015373	Falta de informação sobre andamento do processo – conclusão
RG20110016760	Falta de informação sobre andamento do processo – conclusão
RG20110016662	Falta de informação sobre andamento do processo – justificação
RG20110018441	Falta de informação sobre andamento do processo – justificação
RG20120003411	Falta de informação sobre conclusão do processo – justificação
RG20120002708	Falta de informação sobre andamento do processo
RG20110015817	Falta de informação sobre andamento do processo
RG20110014891	Falta de informação sobre andamento do processo
RG20120006650	Falta de informação sobre andamento do processo
RG20120010606	Falta de informação sobre andamento do processo
RG20120013926	Falta de informação sobre andamento do processo
RG20120007159	Falta de informação sobre andamento do processo
RG20120010154	Falta de informação sobre andamento do processo

RG20120005829	Falta de informação sobre andamento do processo
RG20120009309	Demora na resposta
RG20120001490	Demora na resposta
RG20120001288	Demora na resposta
RG20120002144	Demora na resposta
RG20110018674	Demora na resposta
RG20110016026	Demora na resposta
RG20110019777	Demora na resposta
RG20120000806	Demora na resposta
RG20120010091	Demora na resposta
RG20120010997	Demora na resposta: considera 48h demasiado tempo
RG20120006218	Demora na resposta
RG20120013182	Demora na resposta
RG20120007617	Demora na resposta
RG20120010918	Demora na resposta - após participação
RG20120008407	Demora na resposta
RG20110015978	Falha de comunicação sobre CPA
RG20110013298	Falha de comunicação sobre anulação da apólice - débito bancário (cliente liquidou a conta, anularam apólice)
RG20110017039	Forma de comunicação imperceptível
RG20110015999	Incoerência acção do cliente – decisão da empresa (fez obras, empresa declinou)
RG20110018130	Falha de comunicação – gestor do processo
RG20110020100	Falha de comunicação - documentos
RG20120002497	Falha de comunicação - procedimentos
RG20120012521	Falha de comunicação sobre apuramento do VI
RG20120007501	Falha de comunicação sobre apuramento do VI
RG20120009774	Falha de comunicação com gestor do processo (não respondeu)
RG20120013045	Falha de comunicação - ausência de resposta aos emails
RG20120011442	Falha de comunicação - ausência de resposta à carta
RG20120011732	Falha de comunicação - encerramento do processo
RG20120010709	Falha de comunicação - ausência de resposta aos emails
RG20120008966	Falha de comunicação - Não estabeleceu contacto
RG20120008858	Falha de comunicação - após pedido de reparação
RG20120007826	Falha de comunicação - sobre eventual erro da companhia

Falhas de comunicação

Anexo VI: Peritagem

Demora na entrega do relatório

Processo	1ª peritagem	Recebimento relatório	Nº dias úteis *	Empresa	Perito
RG20110016547	08-11-2012	05-12-2012	20	Peritosmar	Gilberto Torres
RG20110011583	18-10-2011	03-01-2012	56	UON	Paulo Ramalho
RG20110016341	04-11-2012	16-12-2012	30	UON	Jorge Costa
RG20110014891	13-10-2011	11-01-2012	65	Peritosmar	Alfredo Lopes
RG20110020309	09-01-2012	28-02-2012	37	UON	Gil Brito

* sem contar feriados; inclui dia da recepção do relatório

Qualidade de Serviço

Processos	Motivo específico	Empresa peritagem	Perito
RG20110016171	Decisão do perito	UON	Jorge Costa
RG20110017788	Qualidade do serviço (não específica)	UON	Jorge Costa
RG20110017874	Decisão do perito – não consideração danos Fotografias sem autorização	Peritosmar	Pedro Leite
RG20110018409	Fotografias sem autorização	Dualperi	JMagalhães
RG20110018464	Qualidade do serviço	Dualperi	Mário Fernando Pereira
RG20110019734	Qualidade do serviço – pressão para orçamento	Viapre	Camilo Moura
RG20110020047	Má avaliação do perito	Peritosmar	Henrique Lopes
RG20110020100	Má avaliação do perito	Viapre	Nuno Pereira
RG20110017591	Decisão do perito – não consideração danos	Viapre	Camilo Moura
RG20120000053	Pedido de documentação desnecessária	Dualperi	Carneiro Leão
RG20120000455	Qualidade do serviço (não específica)	Viapre	António Adriano
RG20120000468	Decisão do perito – não consideração danos	Dualperi	António Nogueira
RG20120000485	Qualidade do serviço – não aceitou orçamento	Dualperi	Rui Simões
RG20120000659	Falta de informação	Viapre	Júlio Nascimento

RG2012000967	Decisão do perito – valores	UON	Henrique Pinheiro
RG20120001002	Decisão do perito	UON	Henrique Pinheiro
RG20120001105	Decisão do perito – não consideração danos	Peritosmar	Pedro Leite
RG20120001180	Decisão do perito – não consideração danos	Dualperi	Rui Simões
RG20120001455	Qualidade do serviço (não específica)	Dualperi	Paulo Ribeiro
RG20120001489	Decisão do perito – valores	UON	José Ramos
RG20120001490	Qualidade do serviço – excessiva exigência	Viapre	João Nascimento
RG20120001588	Falta de profissionalismo	UON	José Silva
RG20120001680	Decisão do perito – valores	Dualperi	Paulo Ribeiro
RG20120002076	Decisão do perito	Peritosmar	Álvaro Couceiro
RG20120002431	Decisão do perito	Viapre	Rui Camoiana
RG20120000989	Qualidade do serviço (não específica)	Peritosmar	Henrique Lopes
RG20120000992	Decisão do perito – não consideração danos	Dualperi	António Pacheco
RG20120001288	Má avaliação do perito	Viapre	Paulo Costa
RG20120001852	Qualidade do serviço (não específica)	Dualperi	Jorge Manuel
RG20120002136	Decisão do perito - valores	Peritosmar	Isildo Lopes
RG20120002394	Qualidade do serviço (não específica)	Peritosmar	Armindo Alves
RG20120001296	Má avaliação do perito	Viapre	João Nascimento
RG20120000290	Decisão do perito - valores	Dualperi	?
RG20120003213	Má avaliação do perito	Dualperi	João Costa
RG20120003930	Decisão do perito	UON	Rodrigo Pereira
RG20120004279	Decisão do perito – não consideração danos	Dualperi	Júlio César Figueiredo
RG20120004762	Qualidade do serviço – não qualificado	Peritosmar	Luís Condesso
RG20110018874	Má avaliação do perito	Dualperi	Carla Gago
RG20120002314	Decisão do perito – não consideração danos	Dualperi	Mário Fernando Pereira
RG20110016836	Decisão do perito - valores	Viapre	Nuno Pereira
RG20120001575	Decisão do perito	Viapre	João Nascimento
RG20120004640	Decisão do perito – não consideração danos	Dualperi	Carneiro Leão
RG20120011768	Decisão do perito - alteração do valor de indemnização	Dualperi	Paulo Felix
RG20120009987	Decisão do perito - não enquadramento	Dualperi	Rui Simões

RG20120012243	Decisão do perito - valores	Dualperi	
RG20120012234	Decisão do perito - valores	Viapre	Nuno Pereira
RG20120011434	Decisão do perito - alteração da decisão	Viapre	Camilo Moura
RG20120011539	Não específica	Peritosmar	Isildo Lopes
RG20120011320	Não específica	Viapre	Gil Macedo
RG20120011143	Decisão do perito - não consideração de danos	Dualperi	Orlando Oliveira
RG20120010709	Decisão do perito - valores	Viapre	Camilo Moura
RG20120013751	Decisão do perito - valores	Dualperi	Paulo Felix
RG20120010481	Avaliação do perito - pôs em risco a casa e vida do cliente	Peritosmar	Raul Valente
RG20120010320	Decisão do perito - valores	Peritosmar	Gilberto Torres
RG20120010001	Avaliação do perito - "indelicado na forma como tratou o assunto"	Peritosmar	Henrique Oliveira
RG20120006833	Decisão do perito - inconclusiva	Dualperi	Jorge Manuel
RG20120011648	Decisão do perito - Não chegaram a acordo	Dualperi	Carla Gago
RG20120006579	Decisão do perito - valores (alteração)	Viapre	João Nascimento
RG20120005001	Decisão do perito - valores	UON	Jorge Costa
RG20120008784	Informações erradas - não fez a reparação quando dito o contrário	Peritosmar	Manuel Maia
RG20120008906	Decisão do perito - não enquadramento	Viapre	Mário Marques
RG20120009981	Falta de profissionalismo - "não transmitiu segurança", "não parecia especializado na área"	Viapre	Mário Marques
RG20120009661	Não específica	Peritosmar	
RG20120010302	Decisão do perito - pesquisa de avarias não realizada	Peritosmar	Henrique Lopes
RG20120008931	Decisão do perito - alteração de valores	Peritosmar	Henrique Lopes

Atitude do Perito

Processos	Detalhes	Empresa peritagem	Perito
RG20110016271	Forma de falar	Dualperi	Manuel A. Gonçalves
RG20110016807	Forma de falar - agressividade	Peritosmar	Manuel Maia
RG20110017788	Atitude – prepotente e arrogante	UON	Jorge Costa
RG20110020100	Atitude – duvida do cliente	Viapre	Nuno Pereira
RG20110019807	Atitude – “aldrabão e vigarista”	Dualperi	Filinto Almeida
RG20120000387	(não especifica)	Dualperi	Mário Fernando Pereira
RG20120001507	Atitude – comentário sobre equipamento	UON	Tiago Valério
RG20120002613	Forma de falar - antipatia	Peritosmar	Ramos Silva
RG20110019135	Atitude – “desagradável”	Dualperi	Carneiro Leão
RG20120000387	(não especifica)	Dualperi	Mário Fernando Pereira
RG20120002394	(não especifica)	Peritosmar	Armindo Alves
RG20120009718	perito sugeriu onde deveria comprar equipamento	UON	
RG20120010296	"espírito de desconfiança" do perito	Peritosmar	Amélia Além
RG20120013446	"perito persuadiu a comprar equipamento onde ele queria"	UON	<i>* não houve peritagem, cliente deve ter ficado insatisfeito com atendimento telefónico (eventualmente, identificando-se como perito)</i>
RG20120008906	"entrou e sentou-se sem consentimento"	Viapre	Mário Marques
RG20120008112	"nada acessível"	Dualperi	Filinto Almeida
RG20120008774	"pouco simpático"	Dualperi	Manuel A. Gonçalves

Anexo VII: Qualidade de Serviço

Processo	Detalhe
RG20110013694	Chão com duas cores diferentes
RG20110016358	Demora para realização da reparação
RG20110018181	Orçamento não correspondente com o requisitado
RG20110015515	Demora no processo de reparação
RG20120000361	Não conseguiu localizar origem do dano
RG20110016753	Não especifica
RG20120004985	Demora no processo de reparação
RG20120010874	Não conclui obra
RG20120000250	Falha no envio do orçamento para a empresa
RG20120003497	Atitude do mediador - desconfiança
RG20110014233	Sinistro não foi coberto quando dito o contrário
RG20110015863	Sinistro não foi coberto quando dito o contrário
RG20110015699	Sinistro não foi coberto quando dito o contrário
RG20110018463	Sinistro não foi coberto quando dito o contrário
RG20110018887	Não soube explicar coberturas da apólice
RG20120004679	Não soube explicar coberturas da apólice
RG20110019827	Falta de informação
RG20120007708	Não especifica
RG20120011539	Não especifica
RG20120008899	Demorou muito tempo para receber resolver situação - receber indemnização
RG20120010603	Ausência de esclarecimentos sobre apólice
RG20110015999	Esperava mais apoio da Axa
RG20110018666	Processo de regularização requer bastante tempo e é complexo
RG20120002183	Forma de tratamento
RG20120002248	Esperava mais apoio da Axa
RG20120001350	Procedimentos
RG20120000267	Falta de preocupação aquando do encerramento
RG20120010637	Desconfiança na forma de tratamento
RG20120010341	Falta de profissionalismo - Empresa enviou "empregados" em vez de "peritos"
RG20120010861	Demora para marcação da peritagem
RG20120011053	Procedimentos - Considera que os modelos axa de comunicação só dificultam o processo
RG20120011856	Demora para marcação da peritagem
RG20120011052	Procedimentos - facto da companhia ter deixado a pesquisa de avaria à sua responsabilidade
RG20120010930	Ausência de esclarecimentos - franquias
RG20120010367	Demora para marcação da peritagem
RG20120009883	Procedimentos - Encerramento do processo quando cliente enviou documentos requisitados
RG20120007971	Procedimentos - Não permitiu escolher o perito

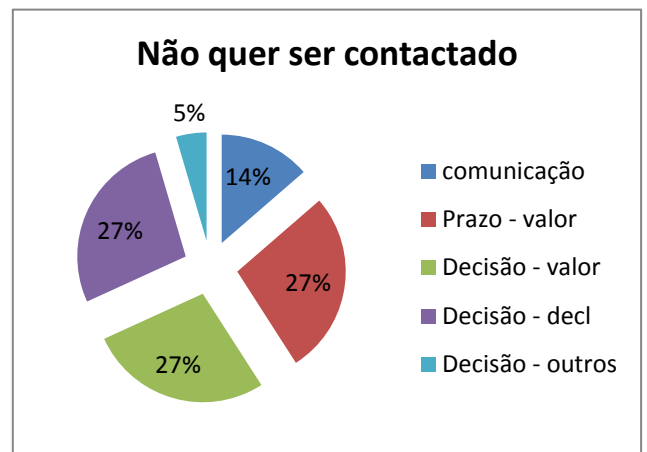
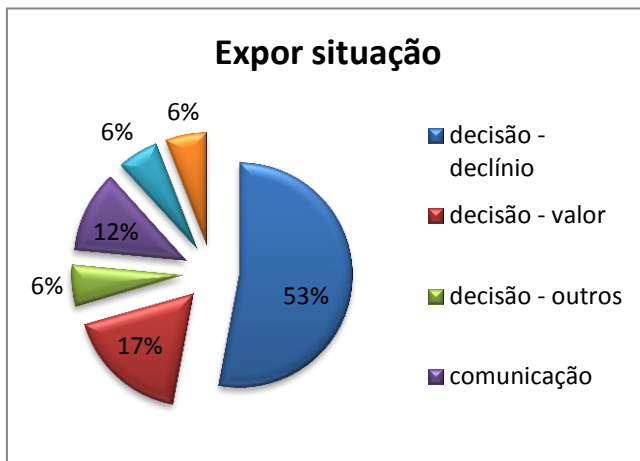
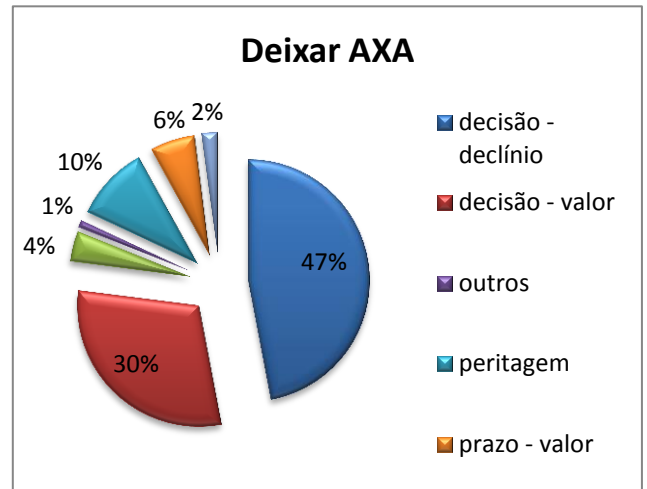
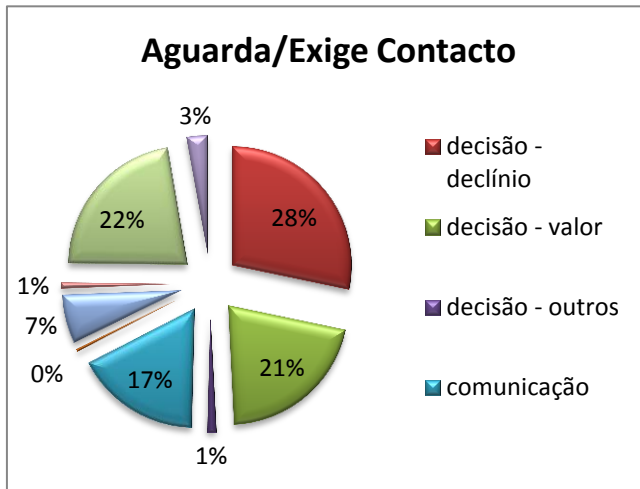
RG20120008592	Procedimentos - Necessidade de nova peritagem
RG20120009690	Demora para marcar de peritagem
RG20120008269	Procedimentos - Não concorda com ter que pedir autorização para pesquisa de avarias
RG20120003382	Forma de tratamento: "mal educada"
RG20120010368	Não especifica
RG20120007781	Procedimentos - necessidade de efectuar 3 participações
RG20120007568	Procedimentos - anulação da apólice por excesso de sinistralidade
RG20120006373	Produto não adequado às necessidades
RG20120005897	Demora para autorização da ordem de pesquisa de avarias
RG20110015978	Ausência de esclarecimentos - coberturas particulares do produto
RG20110013914	Produto não adequado às necessidades
RG20110018454	Produto não adequado às necessidades
RG20120002390	Ausência de esclarecimentos – condições da apólice
RG20120003251	Informação errada – coberturas da apólice
RG20120003863	Falta de esclarecimentos – desvalorização dos equipamentos
RG20120005468	Ausência de esclarecimentos – actualização da apólice
RG20110020392	Ausência de esclarecimentos – franquia
RG20120002486	Ausência de esclarecimentos – franquia
RG20120004279	Ausência de esclarecimentos – franquia
RG20120008411	Ausência de esclarecimentos (AGE)
RG20110014090	Facturas
RG20120002288	Franquia
RG20110017412	Cobertura do sinistro
RG20120001170	Qualidade do CCC
RG20120000267	Tempo de espera elevado - balcão Marquês
RG20120012797	Não especifica



Anexo VIII: Outras

Processo	Detalhe
RG20120002046	Excesso de burocracia
RG20120002790	Excesso de burocracia
RG20120002210	Forma de pagamento - não tem conta bancária
RG20120000639	Apresentação da factura antes da indemnização
RG20120001910	Apresentação da factura antes da indemnização
RG20120005386	Apresentação da factura antes da indemnização
RG20120000632	Não revela conteúdo
RG20120003767	Aumento no prémio
RG20120009474	Não revela conteúdo
RG20120010271	Não revela conteúdo
RG20120012476	Não revela conteúdo
RG20120011279	Companhia não se deslocou à empresa para resolver situação
RG20120010172	Apresentação da factura antes da indemnização

Anexo XIX: Reacções do Cliente



Anexo X: Taxa de Anulação

Processos	Anulado /Em vigor	Motivo	data anulação da apólice	data inicio da apólice	data vencimento da apólice
RG20110014863	anulado	<i>a pedido</i>	29-09-2011	30-09-2006	29-09-2012
RG20110013431	anulado	<i>iniciativa companhia</i>	27-01-2012	28-01-1981	27-01-2012
RG20110013298	anulado	<i>falta de pagamento</i>	01-01-2011	22-03-1997	31-12-2011
RG20110017318	anulado	<i>a pedido</i>	11-08-2012	11-08-2006	10-08-2013
RG20110017275	em vigor				
RG20110015714	em vigor				
RG20110016667	em vigor				
RG20110014233	anulado	<i>falta de pagamento</i>	07-11-2012	07-11-2010	06-11-2013
RG20110015222	em vigor				
RG20110017748	anulado	<i>falta de pagamento</i>	06-07-2012	06-07-2011	05-07-2013
RG20110015999	anulado	<i>falta de pagamento</i>	15-10-2012	15-10-2011	14-10-2013
RG20110016256	anulado	<i>falta de pagamento</i>	01-02-2012	01-02-2010	31-01-2013
RG20110016346	anulado	<i>falta de pagamento</i>	02-04-2012	02-04-2007	01-04-2013
RG20110016656	anulado	<i>falta de pagamento</i>	28-03-2012	28-03-2010	27-03-2013
RG20110017089	em vigor				
RG20110017229	em vigor				
RG20110017811	em vigor				
RG20110017905	anulado	<i>a pedido</i>	24-03-2012	25-03-2009	24-03-2013
RG20110018454	anulado	<i>falta de pagamento</i>	28-06-2012	28-06-2011	27-06-2013
RG20110018463	em vigor				
RG20110018464	em vigor				
RG20110018554	em vigor				
RG20110018789	em vigor				
RG20110019078	em vigor				
RG20110019127	anulado	<i>falta de pagamento</i>	12-11-2012	12-11-2009	11-11-2013
RG20110019315	anulado	<i>iniciativa companhia</i>	03-12-2012	04-12-2006	03-12-2012
RG20110019431	em vigor				
RG20110020542	em vigor				
RG20110020654	anulado	<i>falta de pagamento</i>	18-07-2012	18-07-2002	17-07-2013
RG20120000690	em vigor				
RG20110019892	anulado	<i>falta de pagamento</i>	31-03-2012	31-03-2010	30-03-2013
RG20110021374	em vigor				
RG20120002617	em vigor				
RG20120000050	em vigor				
RG20120000053	em vigor				
RG20120000075	em vigor				
RG20120000327	em vigor				
RG20120000447	em vigor				
RG20120001386	anulado	<i>falta de pagamento</i>	23-07-2012	23-07-2009	22-07-2013
RG20120001992	anulado	<i>a pedido</i>	08-08-2012	08-08-1998	07-08-2013

RG20120002076	anulado	<i>a pedido</i>	27-06-2012	28-06-2010	27-06-2012
RG20120002575	anulado	<i>falta de pagamento</i>	27-05-2012	27-05-2010	26-05-2013
RG20120001410	anulado	<i>falta de pagamento</i>	02-03-2012	02-03-2011	01-03-2013
RG20120001947	em vigor				
RG20120001409	em vigor				
RG20120002003	anulado	<i>falta de pagamento</i>	08-10-2012	08-10-2007	07-10-2013
RG20120002051	anulado	<i>a pedido</i>	18-06-2012	11-11-1987	10-11-2012
RG20120002545	anulado	<i>falta de pagamento</i>	06-09-2012	06-09-2011	05-09-2013
RG20120002663	em vigor				
RG20120002689	anulado	<i>falta de pagamento</i>	12-10-2012	12-10-1998	11-10-2013
RG20120002790	anulado	<i>falta de pagamento</i>	05-07-2012	05-01-2012	04-01-2013
RG20120003139	em vigor				
RG20120003341	em vigor				
RG20120003795	em vigor				
RG20120000985	em vigor				
RG20120003997	em vigor				
RG20120004230	anulado	<i>falta de pagamento</i>	28-09-2012	28-09-1979	27-09-2013
RG20120004679	em vigor				
RG20120004822	em vigor				
RG20120005032	anulado	<i>a pedido</i>	04-09-2012	05-09-2008	04-09-2012
RG20120005468	anulado	<i>a pedido</i>	19-12-2012	19-03-1998	31-12-2013
RG20120005616	em vigor				
RG20120009627	anulado	<i>falta de pagamento</i>	28-09-2012	28-09-2007	27-09-2013
RG20120010371	anulado	<i>falta de pagamento</i>	16-10-2012	16-10-2010	15-10-2013
RG20120010090	em vigor				
RG20120006829	em vigor				
RG20120010296	em vigor				
RG20120010440	em vigor				
RG20120011585	em vigor				
RG20120012253	em vigor				
RG20120009987	em vigor				
RG20120012445	em vigor				
RG20120012431	em vigor				
RG20120012797	em vigor				
RG20120011887	em vigor				
RG20120011442	em vigor				
RG20120011539	anulado	<i>falta de pagamento</i>	10-10-2012	10-10-2011	09-10-2013
RG20120011067	anulado	<i>a pedido</i>	23-11-2012	28-11-1985	29-11-2013
RG20120013900	em vigor				
RG20120010481	em vigor				
RG20120010480	em vigor				
RG20120010367	anulado	<i>falta de pagamento</i>	30-09-2012	30-09-2004	29-09-2013
RG20120010320	em vigor				
RG20120010207	em vigor				
RG20120009729	em vigor				
RG20120013591	em vigor				

RG20120011697	em vigor			
RG20120011462	em vigor			
RG20120014132	em vigor			
RG20120008931	em vigor			
RG20110017412	em vigor			
RG20120009017	em vigor			
RG20120008541	em vigor			
RG20120006519	em vigor			
RG20120006163	em vigor			
RG20120010016	em vigor			
RG20120008657	em vigor			
RG20120007328	em vigor			
RG20120009657	em vigor			
RG20120008966	em vigor			

	Nº processos	Taxa de anulação	
Anulado	34	34%	
A pedido	9	26%	
Falta de pagamento	23	68%	<i>(percentagem dos anulados)</i>
Iniciativa Axa	2	6%	

Anexo XI: Apólices Anuladas

Processos	Período enquanto cliente	Valor prémios pagos	Nº sinistros	Despesas sinistro	Causa	VALOR PARA AXA
RG20110014863	5	3.161,11 €	1	196,80 €	R.E.	2.964,31 €
RG20110013431	31	529,06 €	3	5.967,85 €	D.A.	- 5.438,79 €
RG20110013298	14	2.338,71 €	3	1.685,78 €	D.A.	652,93 €
RG20110017318	6	1.777,11 €	2	1.553,00 €	Inundação; Tempestade	224,11 €
RG20110014233	2	5.735,12 €	1	393,60 €	R.E.	5.341,52 €
RG20110017748	1	184,90 €	1	210,00 €	R.E.	- 25,10 €
RG20110015999	1	324,61 €	2	101.565,05 €	D.A.; Furto	- 101.240,44 €
RG20110016256	2	443,88 €	1	653,75 €	Furto	- 209,87 €
RG20110016346	5	137,60 €	1	47,67 €	R.E.	89,93 €
RG20110016656	2	299,19 €	2	983,98 €	Quebra; R.E.	- 684,79 €
RG20110017905	3	370,84 €	1	153,75 €	D.A.	217,09 €
RG20110018454	1	105,59 €	1	1.119,78 €	Furto	- 1.014,19 €
RG20110019127	3	462,43 €	2	196,37 €	R.E.	266,06 €
RG20110019315	6	2.421,20 €	4	4.574,86 €	RE; Furto; Avaria (2)	- 2.153,66 €
RG20110020654	10	843,41 €	1	153,75 €	D.A.	689,66 €
RG20110019892	2	181,68 €	1	3.491,73 €	Furto	- 3.310,05 €
RG20120001386	3	12.622,26 €	3	5.467,26 €	Furto; D.A.; Avaria	7.155,00 €
RG20120001992	14	4.210,34 €	2	8.623,07 €	Incêndio; Quebra	- 4.412,73 €
RG20120002076	2	338,50 €	1	153,75 €	D.A.	184,75 €
RG20120002575	2	466,23 €	2	592,85 €	R.E.	- 126,62 €

RG20120001410	1	131,53 €	1	385,00 €	Quebra	- 253,47 €
RG20120002003	5	220,15 €	1	153,75 €	Furto	66,40 €
RG20120002051	25	1.060,19 €	4	3.175,94 €	R.E. (2); D.A.; Furto	- 2.115,75 €
RG20120002545	1	108,56 €	3	990,60 €	Quebra; furto (2)	- 882,04 €
RG20120002689	14	716,28 €	2	573,28 €	Quebra; R.E.	143,00 €
RG20120002790	0,5	120,70 €	1	196,80 €	Avaria	- 76,10 €
RG20120004230	33	621,99 €	1	283,21 €	Tempestade	338,78 €
RG20120005032	4	269,03 €	1	2.800,31 €	Furto	- 2.531,28 €
RG20120005468	14	943,25 €	1	241,80 €	Furto	701,45 €
RG20120009627	5	333,35 €	6	1.199,30 €	R.E. (4); Quebra; Avaria	- 865,95 €
RG20120010371	2	70,13 €	1	79,00 €	R.E.	- 8,87 €
RG20120011539	1	321,41 €	1	196,80 €	D.A.	124,61 €
RG20120011067	27	2.728,48 €	3	275,75 €	R.E.; D.A.; Avaria	2.452,73 €
RG20120010367	8	5.007,70 €	5	1.677,76 €	R.E. (4); D.A.	3.329,94 €
		49.606,52 €	66	150.013,95 €		- 100.407,43 €

			ps)	8410088173	Anulado - falta pag	26-05-2012
				8410090525	Anulado - falta pag	01-06-2012
9510021592	03-12-2012	314,78	1	1010070791	Anulado - falta pag	04-12-2012
9610007747	18-07-2012	92,4	0			
9610181973	31-03-2012	1210,61	6	1010065145	Anulado - a pedido	07-08-2007
			(tomador e ps)	1310053059	Anulado - a pedido	31-03-2010
			(tomador e ps)	9610171872	Anulado - falta pag	01-10-2009
			(condutor)	4510833713	Anulado - falta pag	28-04-2011
			(tomador e ps)	4510823040	Anulado - falta pag	28-03-2011
			(pessoa segura)	0UNL10860420	em vigor	
9510045538	23-07-2012	53,58	120	4510450963	Anulado - falta pag	28-07-2012
			(tomador e ps)	3080011586	Anulado - a pedido	19-08-2002
				1009091713	Anulado - a pedido	31-12-2011
				4510189843	Anulado - a pedido	23-01-2006
			(tomador)	4510274047	Anulado - falta pag	28-02-2012
				2210029770	Anulado - transf	27-02-2012
			(tomador e ps)	4510427498	Anulado - falta pag	28-04-2012
				4510436261	Anulado - falta pag	28-06-2012
			(tomador)	4510487847	Anulado - falta pag	28-10-2012
			(tomador e ps)	2210044954	Anulado - falta pag	28-07-2012
				4510363568	Anulado - a pedido	05-03-2007
			(tomador)	4510358253	Anulado - a pedido	25-07-2007
			(tomador e ps)	2210050624	Anulado - falta pag	28-03-2011
			(tomador)	4510536113	Anulado - a pedido	09-03-2012
			(tomador)	2210053471	Anulado - falta pag	28-07-2012
				8410083546	Anulado - termo	01-03-2010
			(tomador e ps)	1010149795	Anulado - termo	22-10-2010
				1010149347	Anulado - termo	21-09-2010
				8410094933	Anulado - termo	23-03-2011
				9510049523	em vigor	
9680046603	08-08-2012	95,29	2	4507317463	Anulado - falta pag	28-10-2010
			(tomador e ps)	4510612873	Anulado - falta pag	28-04-2011
9610187451	27-06-2012	19,93	3	4509679375	em vigor	
			(tomador e ps)	2204365000	Anulado - a pedido	28-06-2008
				9609688690	Anulado - substituição	28-06-2010
9510052171	27-05-2012	42,14	4	4510747399	Anulado - falta pag	28-03-2011
			(tomador e ps)			

			ps)	4510786024 1310057020 1010143976	Anulado - falta pag em vigor em vigor	28-12-2011
9610206036	02-03-2012	44,52	5 (tomador e ps)	4510137801 4510741428 4510829097 8410093130 4510944113	Anulado - transf Anulado - falta pag Anulado - falta pag Anulado - falta pag Anulado - falta pag	27-09-2005 28-09-2011 28-04-2012 01-06-2011 28-02-2012
9610110049	08-10-2012	3208,67	2 (tomador e ps)	4510418410 4510416700	em vigor em vigor	
9609623636	18-06-2012	502,27	0			
9510062428	06-09-2012	513,26	0			
9680050767	12-10-2012	267,3	1 (tomador e ps)	9680011700	Anulado - substituição	12-10-1998
9510064899	05-07-2012	61,69	7 (tomador e ps) (tomador) (tomador e ps) (tomador) (tomador e ps)	4510296137 2210028059 4510256273 2210048108 4510940077 4510964266 9510064897	Anulado - iniciativa Anulado - a pedido Anulado - a pedido Anulado - falta pag Anulado - a pedido em vigor Pendente - rejeitado	27-04-2010 28-03-2008 28-03-2008 28-09-2011 08-08-2012 10-01-2012
9604402799	28-09-2012	151,04	0			
9510035151	04-09-2012	3357,69	15 (tomador e ps) (tomador) (tomador e ps)	4580100213 4510391379 3007677049 4510030769 2007401441 0UNL90800355 0F0290601889 4510062028 9510008551 1310014742 4510159286 4510159484 4510705223	Anulado - substituição Anulado - falta pag Anulado - a pedido Anulado - falta pag Anulado - falta pag Anulado - resgate tt Anulado - resgate tt Anulado - falta pag Anulado - falta pag Anulado - falta pag Anulado - falta pag Anulado - falta pag Anulado - falta pag	09-01-2003 28-02-2009 07-05-1993 28-10-2004 04-11-1999 01-01-1995 29-10-2003 27-09-2004 03-04-2005 30-03-2005 28-12-2008 28-07-2005 30-06-2009

				4510704212	Anulado - falta pag	28-09-2009
				8410093867	Anulado - falta pag	03-11-2012
9525962133	19-12-2012	31,56	45			
9610109429	28-09-2012	17,87	3			
			(tomador e ps)	4510459536	Anulado - falta pag	28-09-2011
			(tomador)	OSIP10014816	em vigor	
				2210045479	Anulado - falta pag	28-09-2011
9610197193	16-10-2012	83,34	0			
9510062983	10-10-2012	7,37	5			
			(tomador e ps)	1010119881	em vigor	
			(tomador)	2010044874	Anulado - termo	01-08-2011
			(tomador)	2010052483	Anulado - termo	01-11-2011
			(tomador e ps)	9510060140	em vigor	
				9510062982	Anulado - falta pag	10-10-2012
9606038865	23-11-2012	32,82	0			
9610031566	30-09-2012	13,8	15			
			(tomador e ps)	OULK10002195	Anulado - resgate tt	25-10-2005
				4510156328	Anulado - a pedido	27-12-2005
				4510156576	Anulado - falta pag	28-12-2009
			(pessoa segura)	4510232930	Anulado - a pedido	05-03-2010
			(pessoa segura)	4510195398	Anulado - a pedido	17-04-2009
				4510266378	Anulado - falta pag	28-12-2009
				4510470819	Anulado - a pedido	31-08-2009
				OULK10007766	em vigor	
				4510677241	Anulado - a pedido	19-08-2011
				4510913961	Anulado - falta pag	28-11-2012
			(tomador e ps)	4510928506	em vigor	
				OSIP10026957	Anulado - a pedido	01-12-2012
				OSIP10026957	Anulado - a pedido	01-12-2012
				4510955958	em vigor	
				4511068828	em vigor	

Anexo XIII: Taxa de Insatisfação por Concelho

Concelho	Insatisfeito	Satisfeito	Sem informação	Total Geral	Taxa Insatisfação	Taxa falhas informação
Abrantes		6	3	9	0,00%	33,33%
Águeda	4	49	9	62	6,45%	14,52%
Aguiar da Beira		9	2	11	0,00%	18,18%
Alandroal		1		1	0,00%	0,00%
Albergaria-a-Velha	5	13	3	21	23,81%	14,29%
Albufeira	2	13	8	23	8,70%	34,78%
Alcácer do Sal		1		1	0,00%	0,00%
Alcanena		1	2	3	0,00%	66,67%
Alcobaça	3	8	2	13	23,08%	15,38%
Alcochete	1	4	2	7	14,29%	28,57%
Alenquer	1	3		4	25,00%	0,00%
Alfandega da Fé		2		2	0,00%	0,00%
Alijó	1	4	1	6	16,67%	16,67%
Aljezur			1	1	0,00%	100,00%
Aljustrel		1		1	0,00%	0,00%
Almada	7	38	22	67	10,45%	32,84%
Almeida		6	1	7	0,00%	14,29%
Almeirim		1		1	0,00%	0,00%
Almodôvar	2			2	100,00%	0,00%
Alter do Chão		1		1	0,00%	0,00%
Amadora	7	37	17	61	11,48%	27,87%
Amarante	3	14	9	26	11,54%	34,62%
Amares		5	1	6	0,00%	16,67%
Anadia	3	8	2	13	23,08%	15,38%
Ansião	1	3		4	25,00%	0,00%
Arcos de Valdevez	3	26	11	40	7,50%	27,50%
Arganil	3	4	4	11	27,27%	36,36%
Armamar	1	1	1	3	33,33%	33,33%
Arouca	2	35	7	44	4,55%	15,91%
Arraiolos	1			1	100,00%	0,00%
Arronches		2	1	3	0,00%	33,33%
Arruda dos Vinhos		1		1	0,00%	0,00%
Aveiro	10	32	14	56	17,86%	25,00%
Baião	1	4		5	20,00%	0,00%
Barcelos	13	44	17	74	17,57%	22,97%
Barreiro	6	7	4	17	35,29%	23,53%
Batalha	1	15	5	21	4,76%	23,81%
Beja	1		1	2	50,00%	50,00%
Belmonte		3	2	5	0,00%	40,00%
Benavente	1	1	2	4	25,00%	50,00%
Bombarral	2	1		3	66,67%	0,00%
Boticas	1	6	2	9	11,11%	22,22%
Braga	25	109	36	170	14,71%	21,18%
Bragança	1	17	6	24	4,17%	25,00%
Cabeceiras de Basto	1	3		4	25,00%	0,00%
Cadaval		4		4	0,00%	0,00%

Caldas da Rainha	5	22	7	34	14,71%	20,59%
Câmara de Lobos		1	1	2	0,00%	50,00%
Caminha		6		6	0,00%	0,00%
Campo Maior		1		1	0,00%	0,00%
Cantanhede	1	2		3	33,33%	0,00%
Carregal do Sal	1	4	3	8	12,50%	37,50%
Cartaxo		3	1	4	0,00%	25,00%
Cascais	31	76	28	135	22,96%	20,74%
Castelo Branco	2	8		10	20,00%	0,00%
Castelo de Paiva	3	1	2	6	50,00%	33,33%
Castelo de Vide		1		1	0,00%	0,00%
Castro Daire		2		2	0,00%	0,00%
Castro Verde		1	1	2	0,00%	50,00%
Celorico da Beira			1	1	0,00%	100,00%
Celorico de Basto	3	3	4	10	30,00%	40,00%
Chamusca		3	1	4	0,00%	25,00%
Chaves	9	39	20	68	13,24%	29,41%
Cinfães		2	1	3	0,00%	33,33%
Coimbra	10	55	16	81	12,35%	19,75%
Condeixa-a-Nova		4	1	5	0,00%	20,00%
Constância		3		3	0,00%	0,00%
Coruche	1	1		2	50,00%	0,00%
Covilhã	12	40	13	65	18,46%	20,00%
Crato		3		3	0,00%	0,00%
Desconhecido		2	3	5	0,00%	60,00%
Elvas	1	2	2	5	20,00%	40,00%
Entroncamento	2	6		8	25,00%	0,00%
Espinho	3	18	6	27	11,11%	22,22%
Esposende	5	12	9	26	19,23%	34,62%
Estarreja	4	9	5	18	22,22%	27,78%
Évora	1	4	1	6	16,67%	16,67%
Fafe	5	18	12	35	14,29%	34,29%
Faro	4	20	4	28	14,29%	14,29%
Felgueiras	4	15	4	23	17,39%	17,39%
Ferreira do Alentejo		1		1	0,00%	0,00%
Ferreira do Zêzere	1	2		3	33,33%	0,00%
Figueira da Foz	3	7	2	12	25,00%	16,67%
Figueiró dos Vinhos	1			1	100,00%	0,00%
Fornos de Algodres			1	1	0,00%	100,00%
Freixo Espada à Cinta	1			1	100,00%	0,00%
Funchal	2	14	2	18	11,11%	11,11%
Fundão	4	34	8	46	8,70%	17,39%
Gavião		1		1	0,00%	0,00%
Góis		2		2	0,00%	0,00%
Golegã	1	2		3	33,33%	0,00%
Gondomar	19	99	36	154	12,34%	23,38%
Gouveia	1	1		2	50,00%	0,00%
Guarda	4	19	6	29	13,79%	20,69%
Guimarães	15	81	27	123	12,20%	21,95%
Ílhavo	1	12	5	18	5,56%	27,78%
Lagoa (Algarve)	2	4	2	8	25,00%	25,00%

Lagos		13	6	19	0,00%	31,58%
Lamego	3	6	3	12	25,00%	25,00%
Leiria	13	58	19	90	14,44%	21,11%
Lisboa	69	184	78	331	20,85%	23,56%
Loulé	4	14	6	24	16,67%	25,00%
Loures	7	42	12	61	11,48%	19,67%
Lourinhã	3	12	2	17	17,65%	11,76%
Lousã		1		1	0,00%	0,00%
Lousada		8	3	11	0,00%	27,27%
Macedo de Cavaleiros		7	2	9	0,00%	22,22%
Machico	1			1	100,00%	0,00%
Mafra	4	17	6	27	14,81%	22,22%
Maia	19	103	29	151	12,58%	19,21%
Mangualde	3	7	2	12	25,00%	16,67%
Manteigas		4	1	5	0,00%	20,00%
Marco de Canaveses	3	17	8	28	10,71%	28,57%
Marinha Grande	3	11	4	18	16,67%	22,22%
Matosinhos	38	148	54	240	15,83%	22,50%
Mealhada		4	2	6	0,00%	33,33%
Meda		1		1	0,00%	0,00%
Melgaço			2	2	0,00%	100,00%
Mesão Frio			1	1	0,00%	100,00%
Mira	1		1	2	50,00%	50,00%
Miranda do Corvo		2	1	3	0,00%	33,33%
Miranda do Douro	1	1		2	50,00%	0,00%
Mirandela		7	3	10	0,00%	30,00%
Mogadouro		8	2	10	0,00%	20,00%
Moimenta da Beira		1		1	0,00%	0,00%
Moita	2	7	1	10	20,00%	10,00%
Monção	2	3	4	9	22,22%	44,44%
Monchique	1			1	100,00%	0,00%
Monforte	1	1		2	50,00%	0,00%
Montalegre		13	2	15	0,00%	13,33%
Montemor-o-Novo		2	1	3	0,00%	33,33%
Montemor-o-Velho	1	5	1	7	14,29%	14,29%
Montijo	1	5	1	7	14,29%	14,29%
Mortágua	2	4	1	7	28,57%	14,29%
Moura		1		1	0,00%	0,00%
Murça		1		1	0,00%	0,00%
Murtosa	1	4	2	7	14,29%	28,57%
Nazaré		1		1	0,00%	0,00%
Nelas	2			2	100,00%	0,00%
Nisa	2	2		4	50,00%	0,00%
Óbidos	1	2	2	5	20,00%	40,00%
Odemira	1	2	2	5	20,00%	40,00%
Odivelas	13	24	10	47	27,66%	21,28%
Oeiras	22	44	15	81	27,16%	18,52%
Oleiros		1		1	0,00%	0,00%
Olhão	2	3	2	7	28,57%	28,57%
Oliveira de Azeméis	11	32	15	58	18,97%	25,86%
Oliveira de Frades	1	3		4	25,00%	0,00%

Oliveira do Bairro	1	6	2	9	11,11%	22,22%
Oliveira do Hospital	1	4	1	6	16,67%	16,67%
Ourém	8	16	9	33	24,24%	27,27%
Ovar	3	21	10	34	8,82%	29,41%
Paços de Ferreira	1	5	1	7	14,29%	14,29%
Palmela	4	6		10	40,00%	0,00%
Paredes	8	16	3	27	29,63%	11,11%
Paredes de Coura	1			1	100,00%	0,00%
Penacova	3	18	5	26	11,54%	19,23%
Penafiel	2	17	2	21	9,52%	9,52%
Penalva do Castelo	2	7	1	10	20,00%	10,00%
Penamacor		2		2	0,00%	0,00%
Penedono		4	1	5	0,00%	20,00%
Peniche	1	4	2	7	14,29%	28,57%
Peso da Régua	3	7	9	19	15,79%	47,37%
Pinhel	4	22	6	32	12,50%	18,75%
Pombal	6	26	6	38	15,79%	15,79%
Ponta Delgada		1		1	0,00%	0,00%
Ponta do Sol		1		1	0,00%	0,00%
Ponte da Barca	3	4	4	11	27,27%	36,36%
Ponte de Lima	2	15	4	21	9,52%	19,05%
Ponte de Sor		1		1	0,00%	0,00%
Portalegre	2	11	3	16	12,50%	18,75%
Portimão	5	18	7	30	16,67%	23,33%
Porto	64	274	119	457	14,00%	26,04%
Porto de Mós	1	11	4	16	6,25%	25,00%
Póvoa de Lanhoso		10	4	14	0,00%	28,57%
Póvoa de Varzim	3	20	10	33	9,09%	30,30%
Proença-a-Nova		1	1	2	0,00%	50,00%
Reguengos de Monsaraz		1		1	0,00%	0,00%
Resende		1		1	0,00%	0,00%
Ribeira Brava		2		2	0,00%	0,00%
Ribeira de Pena	1	1	1	3	33,33%	33,33%
Rio Maior	1	3	1	5	20,00%	20,00%
Sabugal	1	1	2	4	25,00%	50,00%
Salvaterra de Magos	1	1	1	3	33,33%	33,33%
Santa Comba Dão	1	13	6	20	5,00%	30,00%
Santa Cruz	2	5	2	9	22,22%	22,22%
Santa Maria da Feira	12	76	18	106	11,32%	16,98%
Santa Marta de Penaguião	1	5	2	8	12,50%	25,00%
Santarém	5	15	1	21	23,81%	4,76%
Santiago do Cacém	2	4		6	33,33%	0,00%
Santo Tirso	6	34	9	49	12,24%	18,37%
São Brás de Alportel	1		1	2	50,00%	50,00%
São João da Madeira	3	23	5	31	9,68%	16,13%
São João da Pesqueira		2	1	3	0,00%	33,33%
São Pedro do Sul		5		5	0,00%	0,00%
Sardoal		1		1	0,00%	0,00%
Sátão	4	14	5	23	17,39%	21,74%
Seia	1	4		5	20,00%	0,00%

Seixal	9	28	10	47	19,15%	21,28%
Sernancelhe		1		1	0,00%	0,00%
Sertã		1		1	0,00%	0,00%
Sesimbra	2	5	2	9	22,22%	22,22%
Setúbal	11	22	9	42	26,19%	21,43%
Sever do Vouga	3	4		7	42,86%	0,00%
Silves	1	6	1	8	12,50%	12,50%
Sintra	27	65	32	124	21,77%	25,81%
Sobral de Monte						
Agraço	1	2	3	6	16,67%	50,00%
Soure	1	7	3	11	9,09%	27,27%
Tábua	2	6	1	9	22,22%	11,11%
Tabuaço			2	2	0,00%	100,00%
Tarouca	1	1		2	50,00%	0,00%
Tavira		3		3	0,00%	0,00%
Terras de Bouro		4		4	0,00%	0,00%
Tomar	4	13	5	22	18,18%	22,73%
Tondela	6	5	7	18	33,33%	38,89%
Torre de Moncorvo		1		1	0,00%	0,00%
Torres Novas		7		7	0,00%	0,00%
Torres Vedras	4	14	5	23	17,39%	21,74%
Trancoso		1	3	4	0,00%	75,00%
Trofa	12	42	8	62	19,35%	12,90%
Vagos	3	14	6	23	13,04%	26,09%
Vale de Cambra	5	20	12	37	13,51%	32,43%
Valença		2		2	0,00%	0,00%
Valongo	14	70	18	102	13,73%	17,65%
Valpaços		9	1	10	0,00%	10,00%
Vendas Novas		1	2	3	0,00%	66,67%
Viana do Castelo	14	64	26	104	13,46%	25,00%
Vidigueira		1		1	0,00%	0,00%
Vieira do Minho	3		1	4	75,00%	25,00%
Vila do Conde	12	60	13	85	14,12%	15,29%
Vila Flor		2		2	0,00%	0,00%
Vila Franca de Xira	5	16	6	27	18,52%	22,22%
Vila Nova da						
Barquinha	1	1	2	4	25,00%	50,00%
Vila Nova de						
Cerveira	1	1		2	50,00%	0,00%
Vila Nova de						
Famalicão	12	76	22	110	10,91%	20,00%
Vila Nova de Foz Côa		1	1	2	0,00%	50,00%
Vila Nova de Gaia	37	185	63	285	12,98%	22,11%
Vila Nova de Paiva		1	1	2	0,00%	50,00%
Vila Nova de Poiares		1		1	0,00%	0,00%
Vila Pouca de Aguiar	1	3	1	5	20,00%	20,00%
Vila Real	1	30	9	40	2,50%	22,50%
Vila Real de Santo						
António		2		2	0,00%	0,00%
Vila Verde	4	15	4	23	17,39%	17,39%
Vila Viçosa		3		3	0,00%	0,00%
Vimioso	2	6		8	25,00%	0,00%
Vinhais	2	10	1	13	15,38%	7,69%

Viseu	14	62	15	91	15,38%	16,48%
Vizela	1	8	2	11	9,09%	18,18%
Vouzela	3	6	3	12	25,00%	25,00%
Total Geral	902	3712	1308	5922		

Anexo XIV: Taxa de Insatisfação por Rede

Rede	Insatisfeito	Satisfeito	Total	s/ Informação	Taxa Insatisfação	Taxa Falhas informação
AGENTES ALENTEJO E ALGARVE	20	92	149	37	13%	25%
AGENTES BEIRAS	41	202	319	76	13%	24%
AGENTES CENTRO NORTE	45	269	403	89	11%	22%
AGENTES CENTRO SUL	54	253	384	77	14%	20%
AGENTES GRANDE LISBOA	56	190	324	78	17%	24%
AGENTES GRANDE PORTO	94	452	707	161	13%	23%
AGENTES MADEIRA	6	16	25	3	24%	12%
AGENTES MINHO E TRÁS-OS-MONTES	88	493	768	187	11%	24%
AGENTES - TOTAL	404	1967	3079	708	13%	23%
CORRETORES PREMIUM NORTE	2	10	17	5	12%	29%
CORRETORES PREMIUM SUL	1	10	13	2	8%	15%
CORRETORES PREMIUM TOTAL	3	20	30	7	10%	23%
DIRECTOS SUPORTE COMERCIAL COLABORADORES		17	23	6	0%	26%
ESPAÇO PRIME LISBOA	8	4	16	4	50%	25%
LOJA AVEIRO		6	6		0%	0%
LOJA BRAGA	2	14	19	3	11%	16%
LOJA COIMBRA	2	5	9	2	22%	22%
LOJA ÉVORA		2	2		0%	0%
LOJA FARO	3	7	11	1	27%	9%
LOJA FUNCHAL	1		1		100%	0%
LOJA LEIRIA	1	10	11		9%	0%
LOJA LISBOA	5	11	22	6	23%	27%
LOJA PORTO	11	40	62	11	18%	18%
LOJA VILA NOVA GAIA	6	12	23	5	26%	22%
LOJA VISEU	4	16	24	4	17%	17%
LOJAS - TOTAL	35	123	190	32	18%	17%
ML NORTE	9	37	54	8	17%	15%
ML SUL	3	13	21	5	14%	24%
ML - TOTAL	12	50	75	13	16%	17%
PONTO FUNCHAL		1	2	1	0%	50%
PONTOS ALENTEJO E ALGARVE	6	28	42	8	14%	19%
PONTOS BEIRAS	20	72	108	16	19%	15%
PONTOS CENTRO NORTE	40	159	249	50	16%	20%
PONTOS CENTRO SUL	18	49	90	23	20%	26%
PONTOS GRANDE LISBOA	33	81	142	28	23%	20%
PONTOS GRANDE PORTO	41	183	299	75	14%	25%
PONTOS MINHO E TRÁS-OS-MONTES	20	116	171	35	12%	20%
PONTOS - TOTAL	178	689	1103	236	16%	21%
PRIVATE	136	494	793	163	17%	21%
RESIDUAL			1	1	0%	100%
UNIDADE BANCA E PARCERIAS 1	121	339	596	136	20%	23%
UNIDADE BANCA E PARCERIAS 2	1	5	7	1	14%	14%
UNIDADE BANCA E PARCERIAS 3	4	4	9	1	44%	11%
UNIDADE BANCA E PARCERIAS - TOTAL	126	348	612	138	21%	23%
Total Geral	902	3712	5922	1308	15%	22%

Anexo XV: Equipa Reparadora

Tanto os clientes como os operadores do *Contact Center* têm dificuldade em distinguir a equipa reparadora dos peritos que fazem a avaliação e, por vezes, a reparação de alguns equipamentos. Assim, foi analisado quais os intervenientes nos processos categorizados como insatisfeitos quanto ao serviço da equipa reparadora:

	Processos	Intervenientes
2012	RG20110013694	Ruclapinta Lda.
	RG20110016358	Peritosmar
	RG20110018181	Dualperi
	RG20110015515	Peritosmar
	RG20120000361	Peritosmar
	RG20110016753	Viapre
	RG20120004985	-
2011	RG20110001210	Dualperi
	RG20110003754	Ruclapinta Lda.
	RG20110010567	-
	RG20110008487	Dualperi
	RG20110010358	Brassit
	RG20110012037	Construções PedriConstroi Lda.
	RG20110006688	Viapre
	RG20110012541	Ruclapinta Lda.
	RG20100020948	(confidencial)
	RG20110006370	Peritosmar
2010	RG20080009483	Viapre
	RG20080010534	-
	RG20090000218	Artur Costa Loureiro
	RG20100017449	Construções PedriConstroi Lda.
	RG20100017236	Viapre
	RG20100005502	Construções PedriConstroi Lda.
	RG20100010933	-
	RG20100009846	Velho Artesão
	RG20090006397	Peritosmar
	RG20090006907	Viapre
	RG20080014168	Peritosmar e Dualperi
	RG20090011446	Exibuscas Restauro Edifícios Lda.
	RG20090011706	Dualperi
	RG20090003700	Viapre
	RG20090004385	Reaj Construção Civil e Prestação Serviços Lda.
	RG20100001327	-
	RG20090001227	Dualperi

Anexo XVI: Condições gerais

Conteúdo ou Recheio Fidelidade Mundial:

“Integram o conteúdo ou recheio seguro os seguintes bens móveis desde que se encontrem na residência do Segurado identificada nas Condições Particulares:

- Bens de uso doméstico e pessoal das Pessoas Seguras;
- Bens de uso profissional das Pessoas Seguras necessários ao exercício de profissão liberal, com exceção de mostruários;
- Dinheiro abrangido pela cobertura “Furto Qualificado ou Roubo”, quando contratada;
- Bens integrados nas seguintes categorias, desde que constem das Condições Particulares:

Valores

Moeda e papel-moeda com curso legal, ouro e prata em barra, metais preciosos e semi-preciosos não trabalhados, bem como cheques, letras, livranças, ações, obrigações, cupões, certificados de títulos de crédito, bilhetes do Tesouro, unidades de participação, ordens de pagamento, conhecimentos de embarque, warrants, talões de depósito, selos, apólices de seguros, títulos de propriedade e outros títulos negociáveis.

Objetos Especiais

Os objetos especiais de valor unitário, conjunto ou coleção, superior ao estabelecido nas Condições Particulares só estarão seguros por valores superiores quando devidamente identificados e valorizados no contrato. São considerados objetos especiais os seguintes:

- Aparelhos e respetivos acessórios de som e ou imagem, fotografia e filmagem;
 - Joias, objetos de ouro, prata ou outros metais preciosos;
 - Quadros, outros objetos de arte;
 - Tapeçarias;
 - Antiguidades e raridades de qualquer espécie incluindo colchas e rendas antigas;
 - Coleções de objetos de qualquer espécie;
 - Objetos de valor histórico
 - Peles, incluindo abafos de pele;
 - Armas.
- Outros bens móveis e animais domésticos, desde que estejam, todos, identificados e valorizados no contrato.
- Bens existentes nas arrecadações ou garagens, fechadas e de uso privativo e exclusivo do Segurado, desde que tal conste das Condições Particulares, sem prejuízo da necessidade da sua identificação e valorização sempre que prevista nas presentes Condições Gerais ou seja solicitado pelo Segurador. Salvo convenção em contrário expressa nas Condições Particulares, não se consideram garantidos os bens enquadráveis nas definições do presente contrato, em “Valores” e “Objetos Especiais”, bem como dinheiro.

– Benfeitorias identificadas e valorizadas no contrato efetuadas pelo Segurado, quando este não seja o proprietário do edifício ou fração autónoma onde se encontram os bens seguros. Salvo convenção em contrário expressa nas Condições Particulares, apenas se consideram a coberto da apólice os conteúdos de construções fechadas e cujas paredes exteriores, bem como as respetivas coberturas, sejam constituídas por materiais resistentes.”

Edifício Fidelidade Mundial

“Conjunto de elementos de construção e respetivas instalações fixas de água, gás, eletricidade, aquecimento, ar condicionado, comunicações, elevadores, monta-cargas, escadas rolantes, antenas de captação de imagem e de som. Consideram-se, igualmente, parte integrante do edifício ou fração:

– As arrecadações, garagens, tanques e piscinas, bem como as respetivas coberturas fixas de construção definitiva a eles pertencentes.

– Os painéis solares térmicos instalados no edifício, respetivos depósitos, condutas, bombas, aparelhos e acessórios.

– Os sistemas de microgeração de energia desde que a instalação no edifício tenha sido efetuada quando da sua construção e sem prejuízo das indemnizações em caso de sinistro serem calculadas nos termos previstos especificamente para este tipo de bens nas presentes Condições Gerais.

– Todos os elementos nele incorporados de forma fixa pelo seu proprietário, nomeadamente soalhos, pavimentos e armários;

– As benfeitorias introduzidas pelo seu proprietário com carácter permanente, com exceção daquelas relacionadas com o exercício de atividades profissionais e dos sistemas de microgeração de energia, salvo no que respeita à cobertura obrigatória de incêndio. Os sistemas de microgeração de energia integrados no edifício a título de benfeitorias, para ficarem garantidos têm de ser seguros em verba distinta e estar devidamente discriminados e valorizados no contrato. Salvo convenção em contrário expressa nas Condições Particulares, apenas se consideram a coberto da apólice as construções cujas paredes exteriores, bem como as respetivas coberturas, sejam constituídas por materiais resistentes. Quando contratada a cobertura “Reconstituição de Muros, Portões, Vedações e Jardins”, consideram-se ainda como parte integrante do edifício ou fração, os muros de contenção de terras ou de delimitação e ou separação da propriedade e respetivos portões, bem como os caminhos e outras superfícies asfaltadas, ladrilhadas ou empedradas, os jardins, os campos de jogos, outras instalações recreativas, respetivas vedações, muros e portões.”

Anexo XVII: Inquérito de Recuperação de Serviço

Exemplo de inquérito:

Procedural Justice

- Não me foi dada a oportunidade para expor a minha versão da história
- Foi difícil perceber onde apresentar a minha reclamação
- Não me deixaram explicar os eventos, o que levou à minha reclamação
- Demoraram muito tempo a responder à minha reclamação
- O prestador de serviço facilitou a apresentação da minha reclamação
- Foi muito difícil perceber a quem deveria apresentar a reclamação, na empresa
- Tive oportunidade de explicar o(s) meu(s) problema(s)
- O processo de reclamação foi fácil de aceder
- Ouviram toda a minha reclamação
- O prazo para resolução do meu problema foi maior do que o necessário
- A forma de gerir consumidores que estão à espera para serem atendidos não funciona da melhor forma

Explanation and Effort

- Disseram-me porque é que tinha ocorrido uma falha no serviço, em primeiro lugar
- Os colaboradores pareceram muito interessados em ajudar-me
- Obtive uma explicação razoável sobre a causa da falha no serviço
- Tentaram realmente resolver o meu problema
- Não foi apresentado qualquer motivo que justificasse o fraco serviço que recebi
- Os colaboradores foram cuidadosos na prestação de um bom serviço

Empathy and politeness

- Foram corteses comigo
- Senti que fui tratado de forma rude
- Não foram educados comigo
- Demonstraram pouca gentileza ou compreensão
- Ouviram educadamente o que eu tinha a dizer
- Pareceram muito preocupados com o meu problema
- Pareceram muito compreensivos com os problemas que experienciei

Distributive Justice

- Na resolução da reclamação, deram-me o que precisava
- Não recebi o que pedi
- O resultado da reclamação ficou aquém das minhas expectativas
- Tendo tudo em consideração, o resultado foi justo

Word of Mouth

- Apesar de ser cliente desta empresa, recomendo outros a não serem
- Eu queixo-me aos meus amigos e familiares sobre esta empresa
- As minhas recomendações sobre esta empresa são positivas
- Só tenho boas coisas a dizer sobre esta empresa

Consumer Loyalty

- Vou continuar com esta empresa
- Não vou mudar de empresa mesmo quando o meu contrato acabar
- No futuro, pretende utilizar mais dos serviços desta empresa
- Considero-me m consumidor leal desta empresa

Trust

- Eu acredito que se pode confiar que esta empresa cumpre as suas promessas
- Eu acredito que esta empresa é confiável
- Tenho um sentimento negativo sobre esta empresa