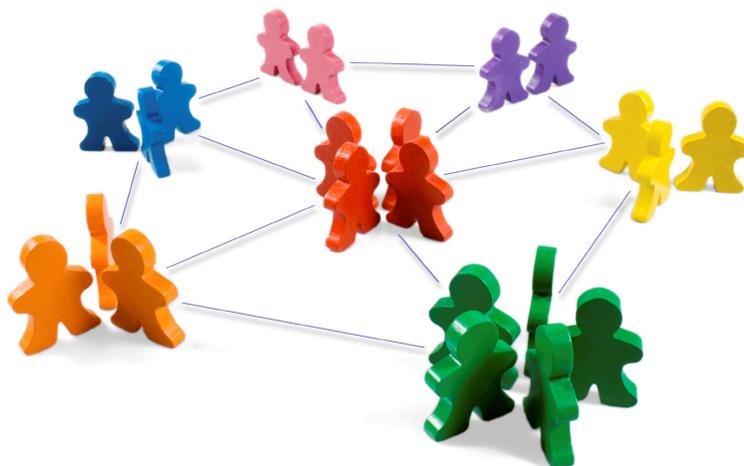




**Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas**

Universidade Técnica de Lisboa



**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA FIDELIZAÇÃO DE  
CLIENTES NA EMPRESA SEGURADORA:  
O CASO DA AXA PORTUGAL**

**Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Comunicação  
Social**

**Mestranda: Ana Rita Lourenço Viegas**

**Orientadora: Professora Doutora Sónia Margarida Pedro Sebastião**

Lisboa

2011

A satisfação do cliente não tem valor sem a fidelidade do cliente que não tem preço.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Adaptação do título da obra de Jeffrey Gitomer: *Customer satisfaction is worthless; customer loyalty is priceless – How to Make Them Love You, Keep You Coming Back, and Tell Everyone They Know*, 1998, Ed. Bard Press, Austin

## AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho não seria possível sem o apoio incondicional de várias pessoas a quem deixo o meu profundo agradecimento:

Aos meus pais e melhores amigos, Rosa e Hilário agradeço tudo o que sou e todos os incentivos que me deram para dar continuidade à minha formação académica.

Às minhas irmãs e grandes amigas Carla e Cláudia e ao meu cunhado e amigo Domingos agradeço por todos os cuidados que tiveram comigo ao longo deste tempo e por toda a ajuda técnica que me prestaram.

Agradeço também aos meus sobrinhos queridos, Matilde e Rodrigo, por serem as alegrias da tia e por me fazerem rir nos momentos em que mais precisei de um ânimo!

O meu muito obrigada a todos os meus familiares e amigos que estiveram sempre atentos e preocupados e que me motivaram sempre que precisei.

À minha orientadora, a Professora Doutora Sónia Sebastião sempre disponível e muito paciente para esclarecer as minhas dúvidas e prestar-me todo o apoio, agradeço o profissionalismo e a competência que já lhe conhecia e que manteve ao longo da orientação deste trabalho.

Na AXA Portugal agradeço em especial ao meu gestor e amigo Nuno Henrique Duarte pela paciência, generosidade e por toda a ajuda preciosa que me deu para poder elaborar este trabalho.

Agradeço igualmente à Vanda Rocha pela atenção constante que teve comigo, pelas portas que me abriu, pelos contactos e informações que me prestou.

Por toda a disponibilidade, dedicação e fiabilidade agradeço a: Daniel Muro - Director da rede Private, Filipe Almeida, Luciana Silva, Elsa Tavares, Maria Helena Tomé, Patrícia Lenine, Inês Simões, Sílvia Santos, Ana Margarida Azevedo e Rui Rijo.

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho ao Rui, de quem tenho muitas saudades, a quem devo muito do que sou e que estará sempre vivo no meu coração.*

# Índice

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>PARTE I.....</b>	<b>12</b>
<b>1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....</b>	<b>12</b>
1.1. OBJECTO DE ESTUDO.....	12
1.2. OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	13
<b>2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>14</b>
2.1. O INQUÉRITO POSTAL.....	15
2.2. O INQUÉRITO TELEFÓNICO.....	15
2.3. A ENTREVISTA QUALITATIVA.....	15
<b>PARTE II.....</b>	<b>16</b>
<b>1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DE INVESTIGAÇÃO NO CENÁRIO ACTUAL.....</b>	<b>16</b>
1.1. O SERVIÇO: SUAS CARACTERÍSTICAS E PARTICULARIDADES DOS SEUS CLIENTES.....	16
1.2. A NOÇÃO DE QUALIDADE EM SERVIÇO.....	18
1.2.1. O EXEMPLO DO MODELO SERVQUAL.....	19
<b>2. EVOLUÇÃO DA IMPORTÂNCIA E DO PAPEL DO SEGURO NA SOCIEDADE PORTUGUESA.....</b>	<b>20</b>
<b>3. CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS RELATIVAS À FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO SECTOR DOS SERVIÇOS.....</b>	<b>23</b>
3.1. FACTORES INERENTES À POLÍTICA ESTRATÉGICA DE FIDELIZAÇÃO.....	23
3.2. OS INTERVENIENTES NO PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO.....	29
<b>4. ENQUADRAMENTO DO <i>MARKETING</i> RELACIONAL.....</b>	<b>33</b>
4.1. ENQUADRAMENTO DO <i>MARKETING</i> .....	33
4.2. ENQUADRAMENTO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS.....	36
4.3. O <i>MARKETING</i> RELACIONAL.....	39
4.3.1. O CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	43

<b>PARTE III.....</b>	<b>45</b>
<b>ESTUDO DE CASO: A ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DA AXA PORTUGAL .....</b>	<b>45</b>
<b>1. BREVE ABORDAGEM HISTÓRICA DA EMPRESA AXA EM PORTUGAL.....</b>	<b>45</b>
1.1. HISTÓRIA DA AXA EM PORTUGAL.....	45
1.2. O POSICIONAMENTO DA AXA NO ACTUAL MERCADO SEGURADOR EM PORTUGAL .....	47
<b>2. A POLÍTICA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DA AXA.....</b>	<b>52</b>
<b>2.1. FACTORES QUE CONDUZIRAM À IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES.....</b>	<b>52</b>
2.1.1. ACÇÕES IMPLEMENTADAS PARA O CLIENTE .....	55
2.1.2. CAMPANHAS E PROGRAMAS-CLIENTE.....	58
<b>2.3. O CARTÃO DE CLIENTE .....</b>	<b>64</b>
<b>2.4. OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>65</b>
2.4.1. O <i>SITE</i> DA AXA .....	67
2.4.2. A AXANET .....	68
2.4.4. O PROJECTO AXAPHONE.....	71
2.4.5. COMUNICAÇÃO INTERNA .....	72
<b>2.5. PREPARAÇÃO INTERNA.....</b>	<b>73</b>
2.5.1. REDES DE DISTRIBUIÇÃO .....	73
2.5.2. OUTROS RECURSOS HUMANOS.....	75
<b>2.6. O CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT NA AXA .....</b>	<b>78</b>
2.6.1. A <i>WEBMED</i> .....	79
<b>3. ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES .....</b>	<b>80</b>
3.1. O SCOPE CLIENTE .....	80
3.2. O PROJECTO SMILE – THE SERVICE EXTRA MILE .....	85
<b>4. FOLLOW-UP DA ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO DA AXA - AVALIAÇÃO.....</b>	<b>87</b>
ASPECTOS A DESTACAR.....	87
PROPOSTAS DE MELHORIA.....	88
<b>CONCLUSÕES FINAIS.....</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA.....</b>	<b>92</b>
REFERÊNCIAS ELECTRÓNICAS .....	94
<b>ANEXOS.....</b>	<b>95</b>

## Índice de figuras

Figura 1 Estrutura do Grupo AXA Portugal .....	47
Figura 2 Estrutura organizacional da AXA Portugal em Junho de 2009 .....	48
Figura 3 Presença da AXA no mundo .....	51
Figura 4 Assinatura adoptada pela AXA em 2008 .....	56
Figura 5 <i>Customer journey</i> AXA - identificação dos momentos de relacionamento com o cliente .....	58
Figura 6 Proposta de valor AXA para os momentos de vida do cliente particular .....	60
Figura 7 Imagem do cartão clube AXA .....	64
Figura 8 Aspecto geral da página inicial do site <a href="http://www.axa.pt">www.axa.pt</a> .....	68
Figura 9 Aspecto da página inicial da AXANet.....	68
Figura 10 Página do Agente da AXANet.....	69
Figura 11 Canais de comunicação disponibilizados para o cliente AXA.....	71
Figura 12 Aspecto geral da página inicial da WebMed .....	79
Figura 13 Exemplo do campo de identificação do questionário de base do SCOPE Cliente .....	80

## Índice de quadros

Quadro 1 Diferenciação dos recursos humanos de acordo com o grau de contacto com o cliente .....	30
Quadro 2 Resumo das perspectivas abordadas .....	42
Quadro 3 Descrição do Grupo AXA e do Grupo AXA Portugal em 2008.....	51
Quadro 4 Campanhas-cliente em vigor no ano 2009.....	61

## Índice de gráficos

Gráfico 1 Evolução do sector dos serviços na composição do tecido empresarial português.....	9
Gráfico 2 Estrutura da carteira AXA por ramo em 2009.....	49
Gráfico 3 Notoriedade total da AXA em Março de 2009 .....	50
Gráfico 4 Notoriedade espontânea da AXA em Março de 2009 .....	50
Gráfico 5 Notoriedade sugerida da AXA em Março de 2009 .....	51
Gráfico 6 Evolução da taxa de venda cruzada por anos de antiguidade na companhia .....	59
Gráfico 7 Satisfação global dos clientes AXA inquiridos.....	82
Gráfico 8 Satisfação dos clientes AXA no momento da venda .....	82
Gráfico 9 Satisfação dos clientes AXA quanto ao serviço prestado na resolução de um sinistro .....	83
Gráfico 10 – Taxa de recomendação global dos clientes AXA inquiridos.....	83
Gráfico 11 – Evolução do número de clientes totalmente satisfeitos com a AXA.....	84
Gráfico 12 Evolução mensal da taxa de satisfação com a resolução de sinistros automóvel - clientes particulares .....	85
Gráfico 13 Evolução mensal da taxa de satisfação com a resolução de sinistros multi-riscos habitação - clientes particulares.....	86

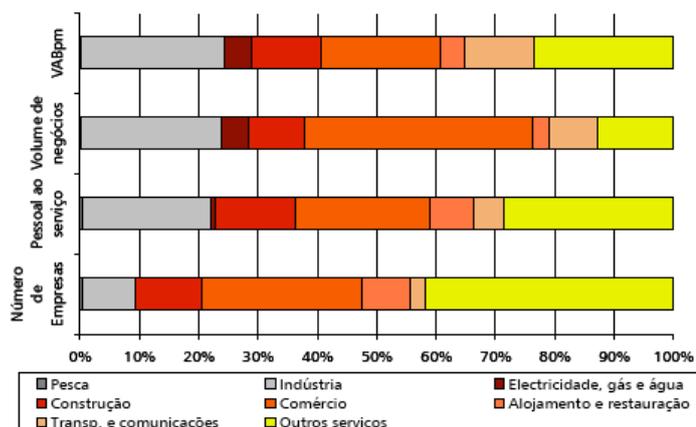
## Introdução

A actual conjuntura económica marcada pela estagnação e até recessão nalguns sectores leva a que as empresas analisem os seus factores de rentabilidade. É neste contexto que faz sentido abordar a fidelização de clientes visto que tão ou mais importante do que angariar novos clientes e abranger novos nichos de mercado é essencial manter os clientes que já existem, criando com os mesmos uma relação duradoura e, se possível, gerar com estes novas fontes de lucro.

Num mercado cada vez mais competitivo e global, as empresas evoluem, reposicionam-se e, para tal, sentem a necessidade de valorizar o seu activo mais importante, os clientes, procurando soluções que contribuam para o sucesso da sua fidelização uma vez que existem análises que comprovam que a fidelização de clientes aporta custos menores do que a conquista de novos clientes. Então, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir um aumento dos lucros e uma conseqüente diminuição de custos. Nesta perspectiva teóricos como Christopher *et alia* (2007) defendem que a fidelização de clientes é mais vantajosa para as empresas pelos referidos custos mas também pela diminuição dos custos de manutenção do cliente a médio-longo prazo e a constância do cliente - proporcionada pela sua fidelização à empresa – o que poderá ser uma garantia da sua permanência mesmo que o preço se modifique. A esta perspectiva acrescenta-se ainda outra mais-valia que se prende com o aumento da previsibilidade das projecções económicas da empresa.

Ainda que esta não seja uma prática recente, um grande número de empresas procura cada vez mais, para além de captar novos clientes e segmentos de mercado, reter os que já possuem, merecendo as empresas de serviços (pertencentes ao sector terciário da economia) um particular destaque pelas particularidades dos produtos que comercializam e pelo aumento crescente verificado do seu espaço no tecido empresarial português como é possível verificar-se no gráfico abaixo.

Gráfico 1 Evolução do sector dos serviços na composição do tecido empresarial português



Fonte: Anuário estatístico 2007 I.N.E.

Deste sector destaca-se mais concretamente a actividade seguradora – objecto desta investigação – representado actualmente por um conjunto de 87 empresas para as quais trabalham cerca de 10.000 pessoas<sup>2</sup>. Nos últimos anos, o sector segurador tem registado algumas modificações de ordem legal e prática que forçosamente obrigaram à redefinição e ajustamento de algumas práticas deste sector. Dos factos ocorridos destacamos alguns dos que merecem destaque na contextualização desta investigação que foram o aparecimento de um número significativo de seguradoras mais direccionadas para o preço do que para o serviço sendo o seu atendimento baseado no contacto telefónico ou na subscrição através da Internet ou de cadeias de retalho como alguns hipermercados. Encontramos também outros indicadores relacionados com a própria oferta global das empresas - segmentos-alvo, nichos de mercado, especialização – e uma necessidade de retenção e conseqüente fidelização de clientes associada a um conjunto de factores de ordem legal e também económica associados também à vertente da rentabilidade. Os estudos e trabalhos nesta área terão por isso um valor e interesse acrescidos, desde que tenham a devida aplicação prática.

A fidelização de clientes tem de responder a regras e procedimentos específicos no sentido de alcançar os resultados pretendidos, sendo este o principal enfoque desta investigação numa perspectiva ligada à comunicação – *marketing* e relações públicas. Vários teóricos falam em novas tendências de *marketing*, não obstante os seus trâmites “tradicionais”, mas mais direccionado para a criação de resultados e valor a longo prazo – o que não só aumenta a rentabilidade dos clientes como também diminui os custos com a sua gestão ao mesmo tempo que ampliam as projecções de rentabilidade da empresa.

No contexto de fidelização de clientes é importante ressaltar que uma estratégia de fidelização não pode ser implementada isoladamente tal como uma estratégia de angariação também poderá ver a sua eficácia comprometida se não tiver em paralelo uma estratégia de fidelização inerente. De facto, quando se fala em fidelização fala-se também em captação. É importante captar e manter os novos clientes fiéis à empresa assim como é importante manter os clientes já existentes. No entanto nenhuma carteira de clientes é estanque: algumas saídas de clientes são inevitáveis e a entrada de clientes que não se enquadrem de forma preponderante nos públicos-alvo da empresa também. No entanto, mesmo estes “acontecimentos” devem ser analisados pela empresa como oportunidades de reconhecimento de aspectos a melhorar e que poderiam ter evitado a saída de clientes bem como de tendências que podem salientar o surgimento de um ou mais nichos ou segmentos de mercado até então descurados. Neste âmbito é importante salientar que existem estudos que defendem que uma outra estratégia de captação e fidelização de clientes passará por escolher nichos específicos de mercado, investir no conhecimento detalhado dos consumidores que dele fazem parte e aumentar o volume individual de consumo. Será mais incisivamente sobre esta estratégia que incidirá esta investigação.

O trabalho a realizar será uma dissertação de mestrado no qual, acima de tudo se pretende reunir e sistematizar a informação mais relevante bem como teorias e estudos existentes relativos à fidelização de clientes e identificar a sua aplicação no caso prático da AXA Portugal. A análise da política de fidelização da AXA terá duas vertentes: a aplicação de medidas em vigor e a aplicação de

---

<sup>2</sup> Dados obtidos junto do Instituto de Seguros de Portugal respeitantes ao ano de 2008

novas medidas (a partir de Fevereiro do ano 2009). A problemática de investigação incidirá portanto, de forma mais vincada sobre a perspectiva da empresa principalmente no que se refere ao papel da comunicação na implementação da referida estratégia.

Finalmente, será necessário efectuar-se uma análise aos resultados relativos à satisfação dos clientes e também à eficácia da estratégia colocada em prática, através do estabelecimento de um paralelismo entre os objectivos propostos pela empresa e os objectivos efectivamente atingidos.

## Parte I

### 1. Enquadramento teórico-conceptual

Nesta investigação procurar-se-á nesta primeira componente reunir alguma informação relevante produzida sobre a temática abordada delimitando-se também os principais conceitos a tratar ao longo deste trabalho. Espera-se que esta sistematização permita uma posterior transposição das suas ideias e conceitos para a componente prática deste trabalho.

#### 1.1. Objecto de estudo

Este trabalho de investigação tem como principal objectivo apurar os factores que contribuem para a fidelização de clientes à empresa seguradora sendo a empresa analisada a AXA Portugal. O maior enfoque será atribuído às estratégias de *marketing* e comunicação da mesma em consonância com os objectivos estratégicos da empresa; pretende-se apurar de que forma é feita a preparação dos recursos humanos – os que lidam directamente com os clientes e os que actuam em *back-office*. Por outro lado será também relevante apurar as iniciativas para o cliente implementadas pela empresa e conhecer as relações deste público face ao serviço que lhe é proporcionado pela AXA. Uma primeira questão encontrada na abordagem desta investigação prende-se assim com a necessidade de definir também quem desempenha um papel fundamental no que diz respeito à fidelização de clientes. Embora a fidelização de clientes tenha de fazer parte da estratégia do negócio em si o que obriga a uma actuação transversal da empresa, é necessário apurar-se que área da empresa é responsável pelo planeamento da estratégia e comunicação intrínsecas à fidelização dos clientes e é aqui que nos debruçamos sobre o âmbito do *marketing*, da comunicação e das relações públicas. Por isso mesmo, será atribuído um maior destaque a estas áreas da empresa, de modo a poder conhecer o seu posicionamento, a sua estratégia e forma de actuação.

## 1.2. Objectivos da investigação

Para esta investigação propõe-se abordar os factores determinantes na construção de uma relação de fidelização com o cliente sob o ângulo de abordagem da comunicação estratégica. Neste sentido os objectivos propostos para esta investigação são os seguintes:

- Conhecer as características dos serviços e dos clientes dos serviços;
- Entender as características intrínsecas ao seguro enquanto serviço;
- Apurar e sistematizar a produção teórica relativa à fidelização de clientes com especial enfoque no sector dos serviços;
- Criar alguma sistematização relativamente aos conceitos intrínsecos à fidelização de clientes;
- Analisar a evolução e o papel do *marketing* e das relações públicas face à tendência cada vez mais crescente de implementação de políticas de fidelização por parte das empresas;
- Verificar a articulação que existe entre teoria e prática: o que é deliberado pelos especialistas e o que é colocado em prática pelas empresas; neste caso o maior enfoque será atribuído à AXA Portugal;
- No caso concreto da AXA, conhecer de que forma a política de fidelização de clientes está integrada na estratégia da empresa, quais os seus reflexos ao nível interno (preparação, actuação e compensação dos colaboradores) e também ao nível externo (comunicação externa, retorno da estratégia de fidelização, *feedback* dos clientes, resultados);
- Conhecer as ferramentas de que dispõe a AXA para implementar as suas políticas de fidelização;
- Compreender de que modo o departamento de *Marketing* e Comunicação da AXA influencia as tomadas de decisão da gestão no que diz respeito ao relacionamento com o cliente.

## 2. Metodologia de investigação

De acordo com os objectivos anteriormente enunciados conclui-se que a utilização exclusiva de técnicas pertencentes ao método quantitativo ou ao método qualitativo não seriam suficientes para a prossecução dos objectivos propostos. A metodologia seguida nesta investigação resulta portanto de uma combinação de técnicas pertencentes a ambos os métodos – quantitativo e qualitativo dada a sua complementaridade. Deste modo, para o estudo de caso aplicado nesta investigação, a metodologia a seguir compartilhará pesquisas bibliográficas e documentais, entrevistas qualitativas semi-estruturadas (métodos qualitativos) e inquéritos por questionário administrados pela via postal e telefónica (métodos quantitativos).

Para esta investigação optámos por técnicas pertencentes ao método qualitativo uma vez que parte dos objectivos se prendem com questões de carácter documental pelo que se revelam fundamentais as pesquisas bibliográficas para enquadramento do tema em estudo. Uma vez que o ângulo de abordagem se enquadra no posicionamento da empresa relativamente à fidelização de clientes, a entrevista qualitativa será um instrumento de pesquisa relevante pois, para além da postura da administração da empresa, procurar-se-á também conhecer a perspectiva da gestão de diferentes departamentos intervenientes; neste caso, a entrevista qualitativa será semi-estruturada pois é importante que seja dada alguma liberdade e flexibilidade tanto ao entrevistado – em busca de mais informação relevante que possa ser suscitada pelas respostas do entrevistado às perguntas previamente enunciadas. Pretende-se através da aplicação deste tipo de entrevista obter informações concretas sobre decisões e directivas mas, de certa forma, será também relevante obter-se um certo “cunho” pessoal, uma perspectiva mais individualista por parte do entrevistado, não só enquanto representante de uma marca e de uma empresa mas também enquanto representante de uma área ou departamento com realidades e vicissitudes próprias, cujas características podem ser pertinentes na visão da temática que está a ser analisada. Como elucida Moreira *“as entrevistas qualitativas (...) têm sido igualmente administradas para estabelecer a variação de opinião respeitante a um determinado tópico. Recorre-se às entrevistas qualitativas para definir as dimensões mais relevantes de uma ou mais atitudes”* (1994:135).

Em complemento à entrevista qualitativa será utilizada a pesquisa documental uma vez que será analisada a comunicação interna e externa da empresa relativamente à fidelização de clientes no período contemplado pela investigação bem como todas as informações que possam ser relevantes para o estudo, nomeadamente caracterização e descrição da empresa, indicadores de mercado, dados estatísticos. Será justamente pelo enriquecimento permitido por este tipo de técnica que a sua utilização se revela preponderante para este trabalho de investigação.

Existem ainda objectivos enunciados cujo cumprimento poderá apenas ser verificado através da pesquisa quantitativa. Referimo-nos pois aos objectivos que dizem respeito à avaliação e controlo das políticas de fidelização junto dos clientes. Depreende-se portanto que nesta investigação o inquérito por questionário tem pertinência uma vez que será através da análise dos seus resultados que serão medidos de forma concreta e quantitativa os indicadores de sucesso das campanhas de fidelização da AXA. De acordo com Carmo *et alia* entende-se por inquérito por questionário o “(...)

*processo de recolha sistematizada, no terreno, de dados susceptíveis de poder ser comparados*” (1998:78). Para esta investigação, serão contemplados o inquérito postal administrado pela empresa Nielsen France prestadora da AXA para este tipo de estudos e também o inquérito telefónico aplicado pela própria AXA aos clientes que tenham participado um sinistro nas áreas de automóvel e multi-riscos habitação.

## **2.1. O Inquérito postal**

Para esta investigação será considerado o inquérito postal auto-administrado que é enviado por correio a todos os clientes particulares AXA que tenham subscrito pela primeira vez um seguro dos ramos automóvel, multi-riscos habitação ou vida bem como a todos os clientes que tenham participado um sinistro e cujo processo esteja encerrado. O inquérito é totalmente anónimo e confidencial e a análise dos resultados é feita com base nas respostas enviadas de volta voluntariamente pelos clientes. O apuramento de resultados contempla a totalidade de respondentes que devolvem pela via postal o inquérito devidamente preenchido e diz respeito aos dois semestres do ano.

## **2.2. O Inquérito telefónico**

Para a análise de resultados será tido em conta o inquérito aplicado dentro do programa *Smile – The service extra Mile* (descrito na parte III deste trabalho). Trata-se de uma entrevista telefónica efectuada a todos os clientes que tenham participado um sinistro nos ramos automóvel ou multi-riscos habitação pretendendo-se com esta entrevista apurar se o processo de resolução de sinistro decorreu sem problemas ou inconvenientes; se a resposta foi negativa é colocada uma questão de resposta aberta ao cliente para que este possa informar livremente a companhia acerca dos motivos estiveram por detrás dessa situação.

## **2.3. A entrevista qualitativa**

Na aplicação da técnica de investigação que é a entrevista qualitativa a amostragem considerada foi claramente uma amostragem intencional por ser a única possível para o tipo de objectivos formulados. As entrevistas qualitativas foram efectuadas a pessoas representantes das seguintes áreas departamentos: marketing, comunicação, recursos humanos e administração AXA<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Os guiões e os textos integrais das entrevistas efectuadas estão em anexo I.

## Parte II

### 1. Contextualização do tema de investigação no cenário actual

Neste âmbito será tido em consideração o serviço cujas características serão analisadas em comparação com as características dos bens de consumo. Serão depois apresentadas as características do seguro enquanto um dos vários tipos de serviço existente.

#### 1.1. O serviço: suas características e particularidades dos seus clientes

Bens e serviços, pelas características distintas que apresentam não devem ser e comercializados da mesma forma; seguindo esta linha de pensamento não podem também ser estudados sob os mesmos moldes. No que se refere à designação é relevante ressaltar que nas produções teóricas consultadas tal como a de Christian Gronroos (1990) é feita uma clara distinção entre bens e serviços; no entanto o termo produto tanto serve para se referir a bens como a serviços.

Uma parte significativa dos estudos que encontramos nesta área debruçam-se sobre os serviços públicos, serviços profissionais (e.g. consultadoria, advocacia) e sobre os serviços associados à aquisição de bens (e.g. serviços de instalação de electrodomésticos); no entanto o serviço é um conceito que vai mais além destas perspectivas. De acordo com a *American Marketing Association* podemos definir o conceito de serviço com base no seu âmbito de actuação como “as actividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda”. Tendo em conta as suas características os serviços são definidos na perspectiva de Kotler *et alia* (2003:171) como “actos ou performances que, envolvendo duas partes (o prestador e o beneficiário/utilizador) apresentam uma grande heterogeneidade e fortes características de intangibilidade, produção e consumo simultâneos, envolvimento do cliente na produção, impossibilidade de armazenamento e não transferência de propriedade”. Depreende-se que não existe uma definição universal para o conceito de serviço uma vez que existem vários tipos de serviço podendo estes por vezes confundir-se com o conceito de bem ou estar relacionados com a sua aquisição. É neste sentido que apresentamos uma conceptualização abrangente do serviço enunciada por Kotler (1998) *apud* Cota “O serviço é qualquer acto ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. A sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico” (2006: 18). Ainda neste âmbito Bateson refere que a distinção entre bens e serviços não é sempre perfeitamente clara. De facto, é bastante difícil dar-se um exemplo de um bem puro ou de um serviço puro. Um bem puro obrigaria a que as vantagens obtidas pelo consumidor não tivessem qualquer associação a um serviço prestado. Do mesmo modo, um serviço puro não poderia ter qualquer vantagem relacionada com um bem (adaptado de Bateson 1997: 19). Daí que se depreenda que não exista uma única definição nem se encontre com facilidade a definição mais completa de serviço. Christian Gronroos

(1990) categorizou onze definições para o conceito de serviço até chegar a uma definição que o próprio reconhece como uma fusão de várias: um serviço é uma actividade ou uma série de actividades com uma natureza mais ou menos intangível, mas não necessariamente, que decorre entre o cliente e o prestador do serviço e/ou os recursos físicos ou bens e/ou os sistemas que fornecem o serviço, que procuram acima de tudo fornecer soluções para os problemas dos clientes (adaptado). Não obstante as definições enunciadas anteriormente, será a definição de Christian Gronroos a que será considerada como mais abrangente para esta investigação dado o seu carácter englobante e tendo em conta as características inerentes ao seguro enquanto serviço. Ainda no âmbito da natureza que os serviços podem assumir deparamo-nos com vários autores que optaram também por categorizar os serviços de acordo com essa mesma natureza com o intuito de atribuir mais clareza e objectividade à sua definição. Uma das categorizações mais abrangentes será a de Lovelock (1983) *apud* Cota (2006: 21 e 22) que defende a seguinte classificação:

- ⇒ Produtos de consumo tangíveis inseparáveis dos serviços: pode incluir-se nesta categoria a restauração, serviços de fornecimento de água, electricidade e gás.
- ⇒ Serviços de aluguer: nesta categoria o consumidor tem o uso exclusivo de um bem, mas não detém a sua posse. Um exemplo é o aluguer de automóveis.
- ⇒ Serviços em que o consumidor adquire o direito de partilhar ou participar num acontecimento relacionado com outrem: são exemplos a utilização de hotéis, transportes públicos e museus.
- ⇒ Serviços profissionais que são dirigidos a consumidores individuais: como são o caso dos serviços médicos, bombeiros ou cabeleireiros.
- ⇒ Serviços dirigidos a bens que o consumidor adquiriu: limpeza de casas, lavandarias, estações de serviço.
- ⇒ Serviços sem impacto imediato dirigidos à protecção dos bens do consumidor: banca, polícia, segurança, entre outros.
- ⇒ Serviços que envolvem um pacote de serviços de carácter profissional e de instalações: como exemplo desta categoria temos a inscrição e participação de um aluno na escola.

Vários estudos abordam os serviços em contraposição com os bens e as suas características – por isso mesmo, grande parte dos estudos que se debruçam sobre o tema dos serviços, fazem-no também em relação ao serviços que possam estar associados à aquisição de bens. Não é portanto de estranhar que vários autores (tais como Lindon *et alia* 2008, Langeard 1999, Saias, 2007) definam as características inerentes aos serviços por oposição às características dos bens:

- Intangibilidade ou imaterialidade – consequentemente não permite que seja fácil e imediatamente apreciado pelo consumidor pois não tem uma componente física: é sempre necessário usufruir de um serviço para lhe atribuir o seu valor.
- Produção e consumo/usufruto simultâneo (inseparabilidade) – os serviços não são susceptíveis de ser armazenados como um produto material.
- A produção da generalidade dos serviços pressupõe uma relação directa entre o cliente e o pessoal em contacto com o mesmo – embora haja determinados serviços que dispensem o contacto entre cliente e interlocutor (e.g. operações realizadas numa caixa Multibanco, compras através da Internet).

➤ Qualidade heterogénea – existem determinados factores como a predisposição do cliente, o seu grau de exigência, a sua relação com o interlocutor que podem influenciar a atribuição de qualidade ao serviço.

➤ Duração ou “tempo de vida” limitados – os serviços têm um prazo de duração específico.

Dadas as características enunciadas, depreende-se então que terá de existir uma forçosa diferenciação entre as estratégias de fidelização de clientes para o consumo de bens e para o consumo de serviços. Por isso mesmo, o tipo de informações e dados a conhecer sobre os seus clientes também terão de obedecer a determinadas particularidades. Lindon *et alia* referem ainda que “os serviços têm uma particularidade que é necessário ter sempre em atenção: há uma interacção directa entre o fornecedor de serviços e o consumidor que tem de ser reconhecida de forma a melhorar cada vez mais o serviço e satisfazer cada vez mais o cliente” (2008). Esta é uma consideração que vem reforçar o peso do factor humano e da comunicação na relação com o cliente.

Complementamos esta definição com a consideração de Lovelock (1983) *apud* Cota que, avançando um pouco mais com a distinção relativa à natureza dos serviços nos remete finalmente para o tipo de serviço em que se insere o objecto desta investigação – o seguro: “(...) a natureza do acto do serviço, tangível ou intangível, pode beneficiar directamente as pessoas ou as coisas. Sendo tangível, o acto do serviço pode destinar-se ao bem físico das pessoas (...). Se o acto do serviço for intangível, este beneficia o espírito das pessoas (educação, teatros, museus), ou permite posses intangíveis, como os bancos e os seguros (2006: 19)”. Sobre o seguro Lindon *et alia* (2008) afirmam ainda que este tipo de serviço se insere no segmento dos serviços que pode ser classificado como não tendo um impacto imediato e vocacionado para a protecção e gestão dos bens dos consumidores.

De acordo com o Instituto de Seguros de Portugal (2010) podemos definir o seguro como um acordo através do qual o segurador assume a cobertura de determinados riscos, comprometendo-se a satisfazer as indemnizações ou a pagar o capital seguro em caso de ocorrência de sinistro, tendo a contrapartida do pagamento do prémio (custo do seguro) por parte do tomador do seguro. Os seguros podem ser obrigatórios – quando exigidos por lei – ou facultativos – quando são contratados por iniciativa do tomador de seguro.

Dadas as características do seguro importa então conhecer como é que as empresas de seguros, com ofertas relativamente semelhantes, conseguem oferecer aos seus clientes um diferencial competitivo – entendido como um ou mais factores de diferenciação face à concorrência cuja competitividade está inerente à dificuldade de ser imitado por esta – que lhes permita assegurar a manutenção dos seus clientes principalmente os preferenciais.

## 1. 2. A noção de qualidade em serviço

Tal como os bens de consumo que são avaliados e classificados de acordo com sistemas de qualidade respeitando normas vigentes, é pertinente que os serviços sejam igualmente avaliados de acordo com normas específicas o que permitirá alguma coerência em termos comparativos. Não se pretende avançar com uma exposição complexa relativa a esta questão, mas sim apresentar os

critérios contemplados num dos modelos mais usuais de medição e atribuição de qualidade ao serviço que é o modelo ServQual. Este modelo baseia em fundamentos ligados à gestão da qualidade total – G.Q.T. – procurando ser abrangente e transversal a toda a empresa de serviços numa perspectiva de qualidade total dos serviços. Correia *et alia* defende a respeito da qualidade de serviços que “a satisfação e a fidelidade do cliente assentam no serviço e na qualidade, dependendo estes de algumas características básicas (2004: 54). As características identificadas nesta perspectiva são:

- Desempenho do produto ou serviço de acordo com atributos essenciais identificados pelo cliente;
- Atitude dos funcionários: a cordialidade e a empatia, a credibilidade, a capacidade de inspirar confiança;
- Fiabilidade: grau de coerência entre a expectativa e o desempenho;
- Durabilidade: período de vida útil;
- Eficiência: traduzida pela rapidez da prestação do serviço solicitado;
- Estética: elementos físicos do ambiente onde decorre a transacção e dos documentos de suporte;
- Valor da marca: o impacto adicional baseado na reputação da marca.

### 1.2.1. O exemplo do modelo SERVQual

Salientamos neste contexto da qualidade em serviços a escala contemplada pelo modelo ServQual (versão de 1991) desenhado por Leonard Berry, A. Parasuraman e Valarie Zeithaml (*apud* Saias 2007: 329). O modelo ServQual baseia-se nas opiniões emitidas por grupos de consumidores relativamente ao que consideram ser factor de qualidade no contexto de serviços. Este modelo de avaliação da qualidade em serviços contempla cinco dimensões de qualidade que são:

- ✓ Tangibilidade – relativa ao aspecto físico do espaço, materiais e documentos de suporte.
- ✓ Fiabilidade – traduzida como a capacidade de cumprimento das promessas enunciadas aquando da contratação do serviço.
- ✓ Capacidade de resposta – remete para o tempo de resposta e também para a disponibilidade da empresa em resolver o problema do cliente.
- ✓ Segurança – associada à confiança, à previsibilidade e ao domínio dos conhecimentos dos colaboradores.
- ✓ Empatia – remete para a área da personalização ao traduzir-se na individualização da atenção e do interesse por um cliente específico.

Evidencia-se através das dimensões consideradas por este modelo a transversalidade e a abrangência e interdependência das várias componentes da cadeia de valor na sua globalidade cujas *performances* afectarão o resultado final.

## 2. Evolução da importância e do papel do seguro na sociedade portuguesa

A história do seguro terá começado, segundo Sousa *et alia* (1995) na zona mediterrânica da Suméria onde há registos documentais de empréstimos ou caixas comuns que cobriam riscos de mercadorias transportadas por via marítima tornando o seguro marítimo como o mais antigo e conhecido de todos os seguros. Há indícios do princípio da mutualismo – “um por todos e todos por um” – cerca de dois mil anos a.C., sob a forma primitiva de Avaria Grossa ou Comum. A primeira referência, contudo, ao termo “*assecuramentum*”, com o significado de seguro, aparece apenas em 1369, num decreto do “*doge*” de Génova – que veio instituir a obrigatoriedade dos contratos escritos – e a primeira apólice de que se tem conhecimento refere-se a um seguro marítimo, efectuado igualmente em Génova, em 23 de Outubro de 1347, garantindo uma viagem da barca *Santa Clara*, de Génova para Maiorca. Durante vários séculos a actividade seguradora esteve sempre mais associada às actividades económicas com destaque para as transacções comerciais por força da imprevisibilidade inerente ao transporte de mercadorias. É neste âmbito que a actividade seguradora se vai incrementar, delimitando a sua aplicação passando os seus beneficiários a encarar os riscos inerentes à sua actividade com segurança.

A intensificação da actividade seguradora vem permitir aos seguradores uma maior exactidão no cálculo da probabilidade das ocorrências o que diminuiu os valores dos prémios cobrados generalizando ao mesmo tempo a contratação do seguro. Durante vários séculos o seguro foi visto como um elemento facilitador de expansão comercial tendo estendido o seu âmbito de actuação aos transportes terrestres. Terá sido pela mão de D. Dinis e D. Fernando, fundadores da Bolsa de Mercadores e da Companhia das Naus respectivamente, que o seguro registou um maior desenvolvimento em Portugal tendo em 15 de Outubro de 1529 sido criada por carta régia a profissão de escrivão de seguros. No século XVIII por força das circunstâncias advindas dos descobrimentos portugueses o seguro estende-se ao ramo de vida cujos prémios eram calculados através das tábuas de mortalidade, e com o intuito de apoiar as viúvas e os órfãos cujos familiares faleciam em viagem. Nesta mesma época desenvolveu-se o seguro de incêndio o os seguros ligados às actividades comerciais viram o seu carácter pontual (ligado a um período de transporte apenas) dar lugar a uma vertente mais ligada à actividade em si aumentando a sua abrangência. Dado o seu desenvolvimento no século XIX o seguro começou a ser encarado como uma actividade empresarial tendo ocorrido um aumento exponencial de empresas e sociedades de seguros ao mesmo tempo que diminuíram as falências e o encerramento dos negócios uma vez que a seguradora apoiava as empresas no pagamento de prejuízos imprevisíveis. Neste século mais uma vez se regista a criação de seguros noutros domínios tais como o agrícola, patrimonial e mesmo contra o desemprego. O seguro social de previdência por sua vez, registou um maior crescimento no início do século XX por força de circunstâncias como as grandes guerras e a depressão económica dos anos 30 sendo actualmente cada vez mais preponderante devido à generalizada falência dos sistemas públicos de segurança e protecção social.

Com base no exposto depreende-se a actividade seguradora cumpre assim uma importante

função sócio-económica, substituindo ou complementando o papel do Estado e funcionando como elemento reparador e estabilizador das consequências adversas decorrentes das imprevisibilidades a que a vida humana e o património estão sujeitos. Além disso, há que não esquecer o papel dos seguros no crescimento económico de qualquer país e na sua ligação estreita com o nível de vida e bem estar das populações. Por isso, não admira que os países mais desenvolvidos sejam também aqueles em que o índice de penetração dos seguros é mais elevado e aqueles em que os estados exigem a celebração de seguros obrigatórios para a cobertura de determinados riscos. Porém, devido a uma multiplicidade de factores, nem sempre é reconhecida a importância da actividade seguradora. De facto, trata-se duma actividade cuja função frequentemente se cumpre em circunstâncias adversas e com uma carga psicológica fortemente negativa para os tomadores de seguros – através do pagamento de indemnizações por danos materiais ou físicos sofridos. Essa carga é agravada, desde o momento de celebração dos contratos, pela natureza específica da actividade seguradora, que funciona sob o princípio do ciclo inverso da produção – primeiro paga-se e só depois é que, na eventualidade de ocorrência de sinistros, se recebem indemnizações.

No que diz respeito ao mercado português em 2008, o universo de portugueses possuidores de seguros era constituído por 1 650 000 de pessoas.<sup>4</sup> Desse universo, 39,8% continuava a preferir o contacto presencial com um mediador. Este valor pode justificar-se uma vez que o atendimento (contacto relacional) será o aspecto que mais agrada na companhia de seguros da sua preferência (21,6%) logo seguido por 17% que valoriza mais o preço. Daqui denota-se um indício de que existem factores para além da componente económica que influenciam a tomada de decisão do cliente e consequentemente a sua relação comercial com uma companhia de seguros. A mesma análise revela ainda que a maioria dos indivíduos possuidores de seguros (58%) trabalha apenas com uma companhia de seguros e normalmente detém mais do que um seguro. No que se refere à posse de seguros, a entidade realizadora do estudo revela que mais de 7 milhões de portugueses (residentes no continente e maiores de 15 anos) têm, pelo menos, um seguro, o que corresponde a 85% da população com as características etárias e geográficas acima enunciadas. Esta breve análise aos consumidores de seguros permite-nos também traçar de certa forma a importância atribuída aos seguros pelos portugueses. Existem seguros que por razões legais são obrigatórios, como é o caso do seguro de responsabilidade civil automóvel (detido por 70,9% dos possuidores de seguros) e o seguro de acidentes de trabalho possuído por 30,6% do mesmo universo estudado. No entanto, no mesmo estudo salientam-se os seguros de vida de puro risco (22,8%), seguros de acidentes pessoais (22,3%) e seguros de saúde (22%), que embora não sejam obrigatórios são os mais subscritos pelos consumidores de seguros a seguir aos referidos seguros obrigatórios. Estabelecendo uma articulação entre os dados analisados e as características intrínsecas à actividade seguradora com a hierarquização das necessidades humanas segundo Maslow *apud* Davidoff (1983):

---

<sup>4</sup> Fonte: Marktest, Basef Banca – Agosto de 2008

- 1- Necessidades fisiológicas
- 2- Necessidades de segurança
- 3- Necessidades de pertença e afeição
- 4- Necessidades de estima
- 5- Necessidades de realização.

Podemos concluir que os seguros se enquadram no segundo tipo de necessidades humanas de base: a necessidade de segurança que deverá ser entendida como segurança física mas também financeira. As necessidades humanas de segurança explicam então que, embora o seguro, tal como outros serviços, não tenha efeitos imediatos sobre o consumidor, existindo mesmo situações em que o cliente poderá deter uma apólice durante anos sem nunca chegar a accioná-la e a usufruir das suas coberturas, se revela um serviço preponderante para colmatar as referidas necessidades. Desde o momento da sua contratação é esperado que o seguro origine ao seu tomador tranquilidade psicológica pois é transferida para a seguradora a preocupação com a ocorrência de imprevistos que podem afectar o seu património ou a sua integridade física. Por outro lado, o seguro oferece também uma compensação ao sinistrado e possivelmente à sua família por eventuais danos materiais ou físicos. O seguro pode também ser considerado um elemento fomentador de segurança social na medida em que, a obrigatoriedade de seguros como o de responsabilidade civil automóvel e o de acidentes de trabalho, têm como objectivo primordial a protecção da integridade física e económica das pessoas e também das empresas. Este tipo de serviço pode ainda ser considerado libertador de recursos financeiros e fomentador de crescimento económico e de poupança – na medida em que o risco é transferido para outra entidade – o tomador fica com maior disponibilidade financeira para outros investimentos.

### 3. Considerações teóricas relativas à fidelização de clientes no sector dos serviços

Como ponto de partida enunciamos alguns dos motivos que consideramos responsáveis pelo desenvolvimento exponencial das políticas estratégicas de fidelização de clientes nos últimos anos sendo inevitável contemplar neste ponto de vista quais as áreas responsáveis e qual o grau de envolvimento das mesmas na orientação da empresa. Partindo da análise de algumas investigações e trabalhos produzidos deduziu-se que só será possível falar-se de um modo abrangente de fidelização de clientes através de uma abordagem à vertente de *marketing* que mais enfatiza a consolidação do relacionamento do cliente com a empresa: o *marketing* relacional.

#### 3.1. Factores inerentes à política estratégica de fidelização

Não é possível definir em concreto o momento a partir do qual as empresas começaram a demonstrar preocupações relativas à fidelização dos seus clientes pois esta terá sido uma tendência estratégica existente (atente-se à evolução histórica do *marketing* descrita mais adiante). É provável é que as empresas desde sempre tenham tido essa intenção mas por força de diversos factores tenham descurado essa vertente da sua estratégia em prol das vendas e do lucro imediato traduzidos pela captação de clientes novos. Montebello defende que *“nos últimos trinta anos havia nas empresas duas lógicas de satisfação dos clientes. A primeira considerava o preço a variável chave do sucesso e a segunda colocava a qualidade na primeira linha das suas preocupações. Estas lógicas tinham a enorme vantagem de segmentar os mercados em dois grupos bem distintos e não concorrentes, clientes unicamente sensíveis ao preço e clientes apenas sensíveis à qualidade”* (2003:8). O mesmo autor refere que a lógica de custo-produção característica dos anos 1970 deu lugar na década seguinte a uma lógica de procura-preço em que ocorreu uma relação inversa entre a procura e o preço de um produto ou de um serviço. Montebello defende ainda que as lógicas de presente e futuro se baseiam na satisfação pelo acréscimo de valor sendo que *“a qualidade percebida não se refere nem à qualidade produzida pela empresa nem ao seu preço único. (...) a qualidade produzida não é o único factor que determina a compra, mas sim, a percepção que o cliente tem dessa qualidade”* (Idem: 37). Terá sido a análise de um conjunto de indicadores que passam pelo balanço entre entradas e saídas de clientes em conjugação com a conjuntura económico-social que se tem vindo a registar nas últimas décadas e com o aumento da concorrência intra-sectorial (nem sempre regulamentada) que terá indiciado alguns ajustes no percurso estratégico percorrido pelas empresas levando-as assim a redefinir as suas políticas direccionadas aos clientes e à sua rentabilidade. Actualmente atravessamos um cenário económico que representa vários desafios para as empresas que procuram a todo o custo manter-se activas no mercado. Miguel Proença *apud* Campos refere que *“as seguradoras procuram responder da melhor forma a estes desafios”* (2008: 162) afirmando que apesar de haver um registo de aumento dos prémios de seguro existem por outro lado pressões relativas ao cliente *“que vive com os mesmos rendimentos mas com mais gastos, valorizando mais o preço no momento da compra, em detrimento da necessidade que tem e da qualidade de serviço que recebe”* (Idem). As respostas das empresas do sector são diversas

salientando-se as que procuram lançar-se no mercado buscando negócios mais atractivos que lhes proporcionem um crescimento inorgânico obtendo deste modo vantagens competitivas a médio-longo prazo e também as empresas que procuram otimizar os seus investimentos e melhorar os processos internos com o objectivo de incrementar o serviço percebido pelo cliente. Outros especialistas (e.g. Castro: 2002, Ferrão: 2003, Cota: 2006), refere ainda que o cliente actual se caracteriza por uma maior exigência e conhecimento do mercado e da oferta devido ao maior acesso que tem à informação disponível e que tem um papel preponderante nas suas tomadas de decisão. Deste modo o mesmo especialista da área financeira defende que o elemento mais importante da seguradora e dos seus processos deverá ser o cliente que centra a sua decisão na dicotomia preço-serviço. O caminho da fidelização passará portanto por conhecer em detalhe para quem se está a trabalhar passando também por se rever alguns processos da cadeia de produção e distribuição sempre numa perspectiva de encontrar soluções que não se reflectam no aumento dos custos para os clientes e que tenham efeitos a médio-longo prazo. É neste contexto que muitas organizações analisam os custos de entrada e saída de clientes e consideram a fidelização como uma ferramenta de gestão de negócio que tem como objectivo primordial o estabelecimento de relações a longo prazo com os clientes. As organizações começaram a perceber que perder um cliente é mais do que perder uma venda; perder um cliente de acordo com Kotler *et alia*: “*significa perder toda a corrente de compras que o cliente faria ao longo de uma vida inteira de consumo*” (2003: 475). Por isso mesmo, os profissionais de comunicação empenham-se cada vez mais no incremento dos relacionamentos duradouros entre as empresas e os seus clientes. Esta perspectiva obriga não apenas a um maior e mais profundo conhecimento do cliente como também a uma centralização da estratégia neste. O cliente tem vindo a modificar os seus comportamentos, a sua postura e consequentemente as suas expectativas o que influencia a sua decisão pelo que tudo o que for definido pela empresa deverá ter por base o cliente e já não o produto. Neste contexto Gonçalves (2009: 28 e 29) defende que o consumidor actual está mais forte e decidido devendo ser encarado pelas empresas como um estímulo ao seu desenvolvimento e sucesso. Esta postura do cliente como interventor na empresa eleva-o assim à categoria de parceiro de negócio, devendo a empresa esforçar-se por manter com ele um diálogo, numa interacção permanente que assegure o estabelecimento de uma relação estável. A criação desta relação de parceria tem inúmeras vantagens tais como a antecipação de comportamentos, necessidades e preferências, redução da margem de erro da adequação da oferta, aumento da confiança e do conforto o que facilitará a resolução de problemas que possam surgir. Salienta-se ainda a construção de uma oferta personalizada à medida do cliente o que aporta uma maior aproximação entre a empresa e o cliente.

Parte-se assim do princípio que conquistar novos clientes não será uma estratégia ideal se não existir em paralelo uma estratégia de retenção pela fidelização – considerando a personalização e a individualização da oferta para esses clientes novos bem como para os existentes; procura-se agora no contexto empresarial, mobilizar os recursos – materiais e humanos – numa perspectiva global inerente à estratégia, aos processos e às pessoas que propicie o estabelecimento de relações mais duradouras no tempo e mais intensas do ponto de vista dos motivos que levam à permanência do cliente na empresa (aspectos que vão para além do preço). A solução deverá passar pela criação

de valor acrescentado ao serviço e que este seja passível de ser percebido pelo cliente visto que de acordo com Luís Saias se assiste actualmente a uma estandardização da oferta no sector. Não se pretende retirar a ilação de que o preço já não é preponderante na escolha do consumidor: “o consumidor moderno é price-minded mesmo quando dispõe de um poder de compra elevado. O que está em questão é que ele pode decidir pagar mais, para obter o que mais lhe agrada. O preço mais alto não é assim inibidor mas o produto só será comprado se for aquele que o consumidor quer” (2007: 22). Depreende-se então que os clientes poderão considerar relevantes outros factores para além do preço, aquando da sua tomada de decisão no que se refere à escolha de uma empresa que pretendem que lhes forneça um determinado serviço.

As mudanças no comportamento dos consumidores, o reconhecimento por parte das empresas sobre as vantagens da fidelização de clientes e outros factores que serão abordados ao longo desta investigação apontam também para a direcção desta tendência estratégica de gestão. Deste modo a oferta de uma empresa de serviços terá de ir mais além dos produtos que a compõem; a oferta é também constituída pelo nível de serviço e pela conveniência da sua distribuição ao cliente. Uma das variáveis a considerar será a satisfação do cliente ainda que esta não seja a única nem se deva confundir com fidelização apesar do papel preponderante que representa na construção desta última visto que tal como é defendido por Kotler *et alia* “à medida que a satisfação do cliente aumenta, aumenta também a sua fidelidade” (2003: 477). A satisfação é portanto uma das chaves da fidelização mas não a única pois correlaciona-se com a expectativa do cliente em receber o que deseja. Poderá traduzir-se assim em tempo de espera para a resolução de um problema ou encontrar um produto adequado às suas necessidades. Assim se o desempenho da empresa ficar aquém do que é esperado o cliente não ficará satisfeito; por outro lado, se o desempenho superar as expectativas o cliente poderá começar a atribuir valor para além do que é esperado pela prestação do serviço. No entanto um cliente satisfeito não significa o mesmo que um cliente fiel pois a satisfação está intrinsecamente ligada à correspondência de expectativas enquanto que a fidelização diz respeito a um incremento de valor ao serviço prestado, valor esse que tem de ser percebido pelo cliente. Porém a satisfação – pelo facto de se concretizar no que é minimamente esperado pelo cliente face à empresa – pode apenas ser considerada um ponto de partida para a fidelização ao fornecer possibilidades para a criação de relações com continuidade.

Revela-se então fundamental perceber quais os motivos que permeiam a decisão do cliente de não mudar para outra marca ou empresa. A fidelização não consiste apenas na retenção do cliente pelo preço ou pelas características do produto – trata-se de perceber qual o valor do cliente para a empresa e da concepção de um conjunto de estratégias que despoletem uma reacção no cliente: manter-se ou abandonar a empresa. Deparamo-nos assim perante um dos pilares fundamentais de uma estratégia de fidelização que se prende com a segmentação de clientes baseada no conhecimento que a empresa tem deste e das suas características que podem ser a título de exemplo sócio-económicas, demográficas, geográficas, comportamentais. Dentre as vantagens da fidelização apuradas salientam-se as enunciadas por Bateson (1995), uma vez que abrangem aspectos fundamentais para a organização – aumento da produtividade, aumento dos

lucros, diminuição dos custos e divulgação da imagem positiva da empresa. Deste modo as principais vantagens da fidelização de clientes são na perspectiva deste autor as seguintes:

- ✓ Repetição da venda – o cliente repete a compra na mesma empresa, compra com maior frequência e até está disposto a pagar um valor mais elevado em relação à concorrência uma vez que está satisfeito com a empresa, conhece o seu pessoal, produtos e forma de actuação.
- ✓ Diminuição dos custos – Vários estudos indicam que é cinco vezes menos oneroso reter um cliente do que angariar um novo. A relação de confiança criada entre os clientes e a empresa faz com que estes se tornem mais receptivos às estratégias de *marketing* e, por isso mesmo, mais receptivos à venda de novos produtos. Os custos de manutenção dos clientes “antigos” são, a médio-longo prazo mais reduzidos (adaptado).
- ✓ Efeito de “bola de neve” – um cliente satisfeito com a empresa, é um cliente que divulga essa satisfação “boca-a-boca” ajudando muitas vezes um cliente indeciso a tomar uma decisão; os clientes são importantes uma vez que contribuem para a construção da reputação da empresa.

O mesmo autor alerta também para outra questão pertinente relativa à transacção de um serviço e que se prende com a intangibilidade já referida dos serviços: a experiência do cliente na sua interacção com a empresa. De facto, tal como já foi anteriormente afirmado o serviço não é tangível como um bem; se na transacção de bens de consumo a interacção entendida como a experiência entre o representante da empresa e o cliente não pode ser descurada na contratação de um serviço ela terá de ser ainda mais acautelada. Ainda mais num contexto de mercado cada vez mais competitivo, que apresenta, em termos de serviços (particularizando para o sector segurador), uma oferta muito similar no que se refere às suas características e preços praticados e que se baseia na aquisição de uma “promessa” (no sentido de expectativa futura) de que será entregue ao cliente o que lhe foi dito no momento da contratação do seguro. Presume-se então que a escolha do cliente terá ainda mais em conta o valor que é acrescentado ao serviço numa perspectiva de se atribuir tangibilidade ao produto comercializado: numa primeira instância o aspecto físico do espaço em que se concretizou a transacção, as pessoas com quem contactou, os suportes documentais fornecidos.

Há também uma outra componente preponderante relativa às vantagens associadas à transacção: vantagens junto de parceiros, descontos na subscrição de novos produtos, serviços associados ao produto adquirido e também o modo como é visto e tratado pela empresa nos contactos posteriores, ou seja, a comunicação na gestão do relacionamento com o cliente. Assume-se então que tal como Farber *et alia* referem que “(...) *um produto não vence por si, pelas suas características e qualidades. Vence pelo «valor» que tem na consideração do cliente, face à imensa oferta que existe no mercado. É preciso que o cliente considere «aquele» produto como o que para si tem maior valor acrescentado, face às suas expectativas, anseios e necessidades*” (1991: 44-51). Neste sentido, uma proposta de um serviço tem de ser uma proposta de valor criada de acordo com as características do cliente e passível de ser percebido por este. Como os clientes estão longe de constituir um todo homogéneo no que diz respeito às suas características, necessidades, anseios, interesses e expectativas, revela-se fundamental nesta perspectiva abordar a questão da diferenciação e segmentação de clientes; de facto a fidelização ao basear-se na criação de propostas de valor percebido pelo cliente terá de se apoiar obrigatoriamente em critérios de segmentação vistos

como instrumentos de diferenciação necessários para o ajustamento da oferta – produtos, campanhas, promoções – de acordo com as características do cliente ou de conjuntos significativos de clientes com o intuito de criar neles um sentimento de reconhecimento por parte da empresa. Como é defendido por Correia *et alia* (2004) o cliente enquanto público não é um conjunto homogéneo que resulta do somatório das pessoas que efectuam transacções comerciais com a empresa. Devem ser considerada a diversidade do conjunto proporcionada por diferentes necessidades, expectativas, gostos e até juízos de valor.

Entende-se então que por razões óbvias de racionalização e rentabilidade dado o elevado número de clientes que um empresa pode ter, não é possível de todo criar e ter disponíveis produtos adequados a cada indivíduo (cliente) mas é possível agrupar os clientes em segmentos que apresentam características e comportamentos comuns e que respondem de forma idêntica aos mesmos estímulos e que os diferenciam dos outros segmentos, merecendo por isso estratégias de *marketing* e produtos específicos para o seu segmento. A segmentação procurará deste modo esbater possíveis desvios entre a oferta e o acréscimo de valor disponibilizados pela empresa e as necessidades e expectativas dos seus clientes contrapondo-se assim às técnicas de mercado massivas. A segmentação e o *marketing* direccionado para segmentos de clientes diferenciam as empresas que se preocupam com a variedade dos produtos que oferecem das que criam produtos dirigidos para uma variedade de segmentos de mercado definidos (1994: 1). Kotler (*apud* Fessard & Meert) afirmam por sua vez que “os adeptos da segmentação do mercado sustentam que qualquer mercado é constituído por grupos (segmentos) de clientes com necessidades e desejos algo diversos (1993: 43)”. Vários autores apresentam diferentes propostas de segmentação de acordo com determinadas características intrínsecas aos clientes. Temos como exemplo Philip Kotler (*idem*: 44) que definiu segmentações baseadas em vantagens, características demográficas e ainda a segmentação de oportunidade. Existem ainda outros critérios de segmentação de acordo com características sócio-económicas, profissionais, geográficas (e.g.) e um outro tipo de segmentação mais complexo do ponto de vista da obtenção de dados relevantes mas pertinente do ponto de vista estratégico que é a segmentação comportamental (i. e. Eiglier *et alia* 1999: 22; Saias 2007: 70). A segmentação vem assim procurar responder a um conjunto de necessidades que se prendem com o facto desta ter de se aproximar dos seus clientes por via da personalização de produtos, contactos, propostas de valor, transmitindo-lhes a noção de que estes são únicos e diferenciados. Por outro lado a segmentação procura também encontrar grupos de clientes cujo peso e valor para a empresa justifiquem práticas distintas ao nível de vários processos que poderão ir da concepção de produtos à implementação de estratégias de comunicação específicas. A segmentação está então directamente relacionada com a especialização num ou em vários mercados pois, de acordo com Philip Kotler “nenhuma empresa pode ser boa em tudo (2000: 76)” ao que se acrescenta que deverá então procurar ser a melhor, diferenciando-se nos segmentos que definir como estratégicos para a sua rentabilidade.

Os aspectos anteriormente mencionados conduzem-nos assim para o âmbito da gestão empresarial – enquanto elemento com poder de decisão na organização – e também da gestão de *marketing* – pois será através da comunicação que a empresa fará chegar ao cliente o cliente (isto é

fará chegar ao conhecimento do cliente através do contacto com o mesmo) do seu valor, da sua importância, das vantagens em manter-se fiel à empresa. Gonçalves evidencia o papel do *marketing* na própria concepção da segmentação ao referir que *“uma importante função do marketing, nos dias de hoje, é criar e manter um forte relacionamento com o cliente, ou seja, fidelizá-lo. As empresas precisam de oferecer valor aos seus clientes, para se diferenciar face a uma concorrência que utiliza modelos de marketing cada vez mais agressivos (2009: 28)”*. A fidelização pode assim ser definida como a atitude do consumidor manifestada através da compra sucessiva de uma determinada marca o que demonstra a preferência por uma determinada empresa. A fidelização é no fundo a conquista da constância do comportamento do cliente através da implementação de políticas de fidelização, com relação ao uso dos produtos ou serviços de determinada marca ou empresa, serviço, loja ou rede de pontos de venda. Fidelizar é diferente de reter – este último conceito tem um carácter mais temporário enquanto que a fidelização pressupõe uma ligação a médio-longo prazo baseando-se na diversificação de factores que levam a que o cliente se mantenha numa empresa e preferentemente para o resto da vida; pressupõe igualmente um reconhecimento por parte do cliente, do valor que lhe é atribuído pela empresa e que o motiva a permanecer como cliente da mesma apesar da concorrência. Esse valor por sua vez só poderá ser atribuído pela empresa se esta tiver os mecanismos necessários para conhecer aprofundadamente os seus clientes, dentro dos critérios que defina como relevantes para a estratégia não esquecendo nunca que as preferências dos clientes não são imutáveis sendo necessário acompanhar-se as suas tendências e as mudanças. Correia *et alia* (2004:27) evidenciam neste sentido que por força de diversos factores como o desenvolvimento tecnológico e a massificação do acesso à informação os consumidores estão mais exigentes pois também têm outro grau conhecimento acerca dos produtos que procuram. Cabe então à empresa a busca pela actualização constante dos conhecimentos que dispõe dos seus clientes utilizando para tal técnicas e ferramentas adequadas.

Desta perspectiva podemos retirar quatro componentes fundamentais da relação com os clientes: a informação, o posicionamento estratégico da empresa (que engloba aspectos como a imagem e a responsabilidade corporativa), a necessidade de criar um diferencial competitivo que retenha o cliente face à concorrência e por fim a importância de uma análise permanente ao perfil dos clientes e as modificações comportamentais traduzidas em novas exigências e expectativas. Concluimos ainda que uma estratégia de fidelização, formula os seus objectivos com base nos clientes e não nos resultados operacionais e como tal não pode ser estanque uma vez que os clientes também não o são.

### 3.2. Os intervenientes no processo de fidelização

Foi já referido que a estratégia de fidelização afecta de forma transversal a organização. De facto a empresa terá de considerar o realinhamento de aspectos estruturais e reorganizar processos para oferecer valor superior aos seus clientes. A estratégia de fidelização deverá de estar assente em dois pilares: uma cadeia de processos orientada globalmente para o cliente e uma utilização da informação recolhida sobre o cliente de forma útil e eficaz do ponto de vista da já mencionada criação de segmentos que justifiquem estratégias distintas e também sob o ponto de vista do contacto e relação com o cliente. Neste sentido, a implementação de uma estratégia de fidelização, apesar da preponderância que tem em áreas como a administração e a comunicação (dado o seu papel preponderante que vamos revelando ao longo desta investigação), dada a sua perspectiva globalizante terá de ser implementada de uma forma holística dentro da empresa sendo que todos os departamentos devem deste modo manter um trabalho conjunto no sentido de alcançarem os objectivos propostos. Esta ideia é corroborada por diversos autores dentre os quais se destaca Kotler que demonstra que toda a empresa deverá trabalhar em função do cliente ao evidenciar que os departamentos que se devem orientar para o cliente são então: “*a investigação e desenvolvimento, compras, produção, marketing, vendas, logística, contabilidade, financeiro, relações públicas e outras pessoas que contactam os clientes*” (2000: 37-39). Pretende-se um envolvimento global das áreas que compõem a estrutura da empresa no entanto, esse envolvimento apresenta algumas vicissitudes uma vez que nem todas as pessoas contactam com os clientes – o que pode comprometer a questão da colocação do foco das suas tarefas e do seu trabalho no resultado final que é o serviço ao cliente – e mesmo que o façam não o fazem da mesma forma nem com os mesmo objectivos (não obstante o objectivo último de satisfazer e fidelizar o cliente).

Para esta investigação propõe-se criar uma distinção entre os “actores” principais e os “actores” secundários na empresa. Como “actores” principais da fidelização consideraremos a gestão, o *marketing* e as relações públicas (área da comunicação) e a componente dos recursos humanos que envolve a distribuição e o centro de atendimento telefónico a clientes. Como “actores” secundários serão tidos em conta os restantes recursos humanos que, não estando em contacto directo com os clientes, têm também um papel preponderante no que diz respeito ao alcance dos objectivos da estratégia de fidelização. Judd (2002: 5) diz a este respeito que os diferentes colaboradores (que no global compõem o que o autor define como *staff*) aglutinando-os em quatro tipos distintos de acordo com o seu grau de contacto com o cliente e também com o grau de capacidade que terão de influenciar esse mesmo cliente duas variáveis que actuarão, segundo o autor no modo como criam valor para o cliente. A distinção é apresentada no seguinte quadro:

**Quadro 1 Diferenciação dos recursos humanos de acordo com o grau de contacto com o cliente**

<p><b>Elevado</b></p>	<p><i>I - Contactors</i></p> <p>Compostos pelos departamentos das vendas, distribuição, <i>marketing</i> (directo), serviço e apoio ao cliente são os colaboradores que se enquadram na vertente dos que estão em contacto directo com os clientes sendo elevado o seu grau de envolvimento com os clientes.</p>	<p><i>II - Modifiers</i></p> <p>Não estão tão envolvidos com os clientes não os influenciando de forma tão premente como os <i>contactors</i> mas ainda assim em contacto directo com estes; podem tratar-se dos recepcionistas, dos funcionários de atendimento telefónico, da facturação.</p>
<p><b>Grau ou probabilidade de contacto e envolvimento com os clientes</b></p> <p><b>Baixo</b></p>	<p><i>III - Influencers</i></p> <p>Abrangem os colaboradores que não estão em contacto directo com os clientes embora o seu papel seja também preponderante relativamente à orientação estratégica da empresa pois engloba funções que se prendem com a comunicação que chega até ao cliente sob diversas formas; trata-se das áreas de investigação, desenvolvimento, pesquisa de mercado, comunicação, produção.</p>	<p><i>IV - Isolated</i></p> <p>São os funcionários que se encontram nas áreas de suporte do negócio – contabilidade, gestão de recursos humanos, área financeira – pelo que o seu contacto com o cliente é inexistente sendo por conseguinte nula a sua capacidade de o influenciar directamente existindo no entanto uma forte possibilidade de afectar o trabalho e as <i>performances</i> dos membros dos outros quadrantes</p>

Fonte: Adaptado de Judd (2002)

Por se considerar esta distinção salienta-se a necessidade da implementação de uma política interna de fidelização baseada em suportes motivacionais e comunicacionais ajustados a diferentes realidades laborais bem como a diferentes objectivos profissionais. Tendo em conta a segmentação determinada por Judd será então inicialmente relevante comunicar a cada colaborador em que medida o seu trabalho contribui para o desenvolvimento do negócio e a prossecução dos objectivos estratégicos promovendo a noção de interdependência dos departamentos e da cadeia de processos que conduzem ao serviço que é prestado ao cliente nos momentos da verdade (Gronroos 1990 *apud* Saias 2007: 75) que se traduzem nos momentos em que empresa e cliente entram em contacto sendo crucial o trabalho desenvolvido em cada momento e cada detalhe deste contacto pela preponderância que têm na formação da imagem que o cliente terá da empresa. Na realidade da

empresa seguradora os principais momentos da verdade a considerar serão dois – o momento da contratação de um seguro e o momento da participação e resolução de um sinistro.

Neste contexto a comunicação da empresa deve ser considerada estratégica dadas as suas funções na empresa e das quais se mencionam as mais relevantes – informação, divulgação, credibilização e envolvimento, motivação, promoção de notoriedade e diferenciação – bem como a sua abrangência e transversalidade. Faveiro refere neste âmbito que *“a comunicação não pode ser definida apenas no sentido estrito da sua palavra. Ela é algo mais do que a publicidade e as relações públicas. Comunicação é tudo o que diz respeito à empresa, desde a forma como atende o telefone até à forma como apresenta os seus folhetos explicativos dos seus produtos”* (2004: 58).

Pelos motivos enunciados depreende-se que é essencial informar (comunicar) o público interno composto pelos colaboradores e outros interlocutores ao serviço da empresa da orientação estratégica que deve permear a actuação de cada membro da organização. É necessário informar este público do que se passa com a empresa em cada momento – implementação de novas estratégias, resultados operacionais, contributos individuais e de equipas – e também de que forma cada colaborador dará o seu contributo para atingir os objectivos operacionais não descurando a informação relativa à performance de cada um pelo que as funções da comunicação inerentes aos colaboradores resumem-se, de acordo com Bilhim em: *“controlar formal e informalmente o comportamento das pessoas e motivar os colaboradores esclarecendo-os sobre o que devem fazer e ao dar-lhes feedback do grau da sua realização”* (2004: 360). Depreende-se que, na perspectiva da fidelização de clientes, a comunicação tem uma importância fundamental devendo ser definida pelo somatório de todas as actividades de comunicação da empresa elaboradas de forma multidisciplinar – partindo de métodos e técnicas de relações públicas e *marketing* – e dirigida aos públicos cada vez mais distintos mas sendo também cada vez mais abrangente.

Será abordada mais adiante a perspectiva do *marketing* relacional mas dentro da temática que aqui enquadrámos é fundamental referir que *“o marketing de relacionamento requer que os profissionais de marketing trabalhem em íntimo contacto com os outros departamentos da empresa para formar uma cadeia de valor efectiva que atenda o cliente.”* (Kotler et alia 2003: 484). Os funcionários devem então ser habilitados a agir em prol do cliente, devem ser treinados para tratá-los como a razão de existir da empresa. De todos os recursos humanos que compõem a empresa a distribuição merecerá um maior destaque pelo seu papel privilegiado de contacto com o público visto que a satisfação inerente à experiência vivida numa empresa de serviços está em grande parte dependente de quem contacta com o público (Gronroos: 1990). Não obstante o papel da distribuição, os recursos humanos que actuam no *back-office* da empresa são igualmente preponderantes uma vez que mais do que uma política, a fidelização, como já foi anteriormente referido, tem de ser considerada a força da empresa e cada acção terá de reflectir o esforço que a empresa está a fazer no sentido de fidelizar os clientes. Terá de existir um esforço conjunto e global por parte da empresa (começando pela gestão de topo) para que seja possível obter-se coerência e continuidade ao nível dos processos desde o momento da sua concepção até ao momento de entrega ao seu consumidor final. É sob esta perspectiva que Bilhim defende a preponderância da motivação e do desenvolvimento das relações interpessoais como impulsionador da vantagem competitiva nas

empresas (Idem:62). Neste sentido o mesmo autor propõe um esquema para o ciclo da implementação de uma estratégia que aqui adaptamos, ainda que de forma sucinta, ao contexto estratégia de fidelização, realçando sobretudo a sequência considerada e o envolvimento dos colaboradores e outros prestadores de serviços:

**Objectivos da actividade → Contexto pessoal → Comportamentos e atitudes dos indivíduos → Desempenho da organização → Desempenho financeiro**” (Idem:62).

A gestão dos recursos humanos terá então de ir mais além do que a perspectiva funcional – associada ao trabalho – abrangendo também as perspectivas comportamental e motivacional com o intuito de envolver e de certa forma responsabilizar, em parte, cada um pelos resultados obtidos. As pessoas deverão assim ser envolvidas na estratégia algo que se adequa à realidade pois são as pessoas que lidam com os clientes e com os problemas; do mesmo modo o grau de motivação e de satisfação no trabalho aumenta à medida que aumenta também a sensação de participação e contribuição para o sucesso da empresa. Linda Grantton (2003) acrescenta a esta perspectiva que nada se modificará na organização se as pessoas não mudarem; essa mudança por sua vez, deverá basear-se na comunicação bilateral – informar e ouvir – na remuneração e premiação e sempre com uma ambiente facilitador da mudança.

A preponderância e a dependência do cliente para a totalidade da organização devem assim ser comunicadas aos colaboradores e a todos os que prestem serviços em nome da empresa, sendo ao mesmo tempo suportadas por políticas de motivação e sistemas de avaliação de *performances* e de remuneração que vão de encontro aos objectivos pretendidos. Assim a comunicação da estratégia deverá basear-se no valor acrescido ou se quisermos nas vantagens que o colaborador obtém mais do que em comunicar simplesmente directivas de actuação e execução – podemos arriscar aqui a expressão “fidelização de colaboradores” como o primeiro passo da orientação estratégica que visa a já referida fidelização de clientes. Cota defende neste âmbito que: “*o marketing de serviços é um marketing relacional, o que significa uma maior participação das pessoas intervenientes no processo que dá origem ao serviço (pessoal de contacto, colaboradores), pois para além de serem o principal e permanente sustentáculo da organização têm de estar envolvidos num estado de espírito global de marketing, onde existe uma forte componente técnica e pessoal*” (2006:29). É também nesta lógica que Kotler reforça o papel individual de cada colaborador de qualquer área afirmando que “*qualquer que seja o departamento onde trabalhem, todos os seus empregados têm de ter plena consciência do papel que lhes cabe na satisfação e conservação do cliente. Daí a conclusão: se não estiver a pensar no cliente, não está a pensar*” (2000:39).

## 4. Enquadramento do *marketing* relacional

Já aqui apurámos que a orientação estratégica direccionada para a fidelização de clientes leva a repensar os procedimentos e formas de actuação da empresa podendo até conduzir a uma reorganização estrutural da mesma. Dada a importância atribuída à comunicação considerada estratégica na implementação de uma política de fidelização eficaz é necessário também conhecer de uma forma mais concreta os parâmetros que delimitam os âmbitos de actuação do *marketing* e das relações públicas que abrangem toda a área responsável pela divulgação e comunicação da empresa e dos seus produtos. Denota-se que as estratégias de *marketing* na sua abordagem mais estrita começam gradualmente a dar lugar a um tipo de *marketing*, por um lado mais aproximado das relações públicas na medida em que busca o estabelecimento de relações a longo prazo – daí a denominação de *marketing* relacional – mas por outro lado com uma vertente intimamente direccionada para a venda e o lucro vistos aqui numa perspectiva de continuidade de negócio com os clientes; será efectivamente sobre o *marketing* relacional que incidirá esta investigação, tendo em conta que as práticas de fidelização se enquadram nos seus trâmites. O termo *marketing* relacional foi utilizado pela primeira vez na literatura de *marketing* de serviços, em 1983, por Leonard Berry *apud* Antunes e Rita (2008) De acordo com outros autores desta área (Gronroos, 1994, Gummesson, 1998 *apud* idem) “o *marketing* relacional apresenta-se como um novo paradigma centrando-se na construção de relações estáveis e duradouras com os seus clientes, em contraste com a abordagem tradicional orientada para promover transacções. O modelo de negócio passa a ser centralizado no cliente e apoiado no desenvolvimento tecnológico, na gestão de informação e no serviço ao cliente. Esta orientação implica uma concepção estratégica da organização baseada nos recursos (humanos, tecnológicos, conhecimento, tempo) e nas capacidades que permitem alcançar uma vantagem competitiva difícil de imitar pela concorrência” (2008:2).

Dada a abrangência desta concepção, antes de se avançar para uma definição detalhada de *marketing* relacional é importante conhecer os conceitos que lhe serviram de base. Neste sentido para se chegar à delimitação do âmbito do *marketing* relacional e partindo do pressuposto que esta noção de *marketing* é uma aproximação da conjugação ou se quisermos da evolução natural e necessário provocada pelas modificações já aqui abordadas – mercado, conjuntura, sector empresarial, objectivos estratégicos – entre os princípios e funções do *marketing* e das relações públicas, importando portanto saber em concreto o que é *marketing* e o que são relações públicas.

### 4.1. Enquadramento do *marketing*

Será pertinente começar por conhecer as definições de *marketing* mais utilizadas. A *American Marketing Association* (1985) refere-nos que *marketing* “é o processo de planificação e execução da concepção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objectivos do indivíduo e da organização.” Rodrigues (2000) defende por sua vez que o *marketing* é um conjunto de técnicas e processos aplicados à promoção de bens e

de serviços e salienta neste processo a adequação entre a oferta e a procura. Numa perspectiva mais abrangente o papel do marketing, na perspectiva de Tuiller (1995), tem as funções de criação, promoção distribuição e renovação do consumo dos produtos comercializados pela empresa, salientando as suas funções de investigação e previsão de tendências. Lindon *et alia* (1992 *apud* Coelho) afirmam por sua vez que o *marketing* consiste no conjunto de meios necessários para vender os produtos de forma rentável. Estas perspectivas remetem-nos para dois elementos importantes que são o produto e o preço considerados “o centro da atenção” da perspectiva mais tradicionalista do *marketing* bem como para o seu carácter mais direccionado focalizando-se num produto e não na sua globalidade.

Nesta abordagem do *marketing* relacional faz sentido referirmo-nos à evolução do *marketing* ao longo do tempo visto que a essência do *marketing* relacional remete para os primórdios do *marketing*. Neste contexto é afirmado por Lindon *et alia* (idem) que não terá sido o *marketing* que evoluiu mas sim “o modo como as empresas o praticam e a própria concepção que fazem dele” por força de diferentes factores. A evolução histórica do marketing contempla assim algumas fases distintas. A perspectiva histórica considerada por autores como Lindon *et alia* (idem) é relevante uma vez que ajuda a compreender várias determinantes que condicionaram a cada momento os objectivos, as características e a forma de actuação do *marketing*. A segmentação em questão reconhece cinco estágios: o primeiro estágio considerado é o estágio artesanal, a fase do *marketing* tradicional, “interactivo e *one-to-one*”. Nesta fase o *marketing* é individualizado e relacional, aplicado em mercados de dimensão reduzida. Este estágio contempla o período do século XIX e o princípio do século XX. O estágio industrial – compreendido até aos anos 30 – apresenta-nos um tipo de *marketing* mais direccionado para o produto, para a venda e a promoção. Nesta fase o *marketing* começou a orientar-se para mercados de massas e apenas se limitava à distribuição física e às vendas. No estágio do consumidor (compreendido entre os anos 40 e 50), o posicionamento sobre as vendas começou a dar lugar a uma visão do mercado que adquire os produtos ou serviços, ou seja aos consumidores. A orientação exclusiva do *marketing* para a venda vai dando lugar a uma orientação para a política de produtos, de preços, de comunicação e de distribuição. É neste estágio que surge o conceito de *marketing-mix*. O período que compreende os anos 70 e 80 é considerado o estágio do valor do *marketing*, uma vez que é nesta fase que é dada uma maior importância à criação de diferenciação perante a concorrência e de valor perante o mercado. Neste estágio é também reconhecida a importância da imagem institucional da empresa. Podemos admitir que o *marketing* na sua aceção mais tradicional se revela limitativo e pouco direccionado para o cliente. A definição de *marketing* pela Associação Americana de *Marketing* (*American Marketing Association*) considerava, como já vimos, o consumidor como o centro de atenção e propunha a satisfação das suas necessidades e desejos como a forma mais apropriada para conseguir o êxito da organização. Assentava a sua filosofia na gestão dos intercâmbios, em virtude da qual a melhor forma de que dispunha uma empresa para alcançar os seus objectivos consistia em orientar todos os seus esforços para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. Esta definição ainda reflecte a tendência transaccional da teoria do *marketing*, mais orientada para o produto e para a transacção comercial do que para o cliente e para a relação. A abordagem transaccional do *marketing* focaliza-se

estritamente nas quatro dimensões-chave do seu modelo de *marketing-mix* ou modelo dos 4 P's, pilares sobre os quais assentam as estratégias de gestão de *marketing* – preço, produtos, posicionamento e promoção – e foi considerada durante várias décadas, de acordo com vários autores como “a lei imutável do *marketing*”. Esta concepção começou a ser criticada uma vez que surgiram diferentes alternativas aos 4 P's iniciais havendo diversos estudos que propuseram acrescentar mais P's aos quatro inicialmente formulados. Salientamos neste contexto o de Judd (2002) que dentre vários P's sugere a introdução do elemento “pessoas” (*people*) integrando assim neste modelo o factor humano cuja ausência fora já salientada. A sugestão de inclusão do factor humano ao modelo do *marketing-mix* aponta assim para uma aproximação do que é actualmente considerado o *marketing* relacional.. A necessidade de acrescentar novas variáveis é vista também por Gronroos (1990 *apud* Antunes *et alia*) como “(...) um sintoma de debilidade e fracasso da abordagem do *marketing-mix*”(2008:49). Posteriormente foram surgindo outras críticas sobre o paradigma transaccional das quais se salienta a de Philip Kotler (1999) que designa este tipo de *marketing* como “*marketing* de Neandertal ou pré-histórico” sendo as suas principais lacunas: a associação de *marketing* com as vendas, a focalização no produto, a venda e a procura do lucro sem ter em consideração as preferências dos clientes e o planeamentos isolado de cada ferramenta de comunicação.

Num estudo realizado por Constantinides (2006 *apud* Antunes *et alia* 2008) foram também identificadas diversas outras fraquezas atribuídas aos 4 P's tais como, factor humano ignorado, falta de dimensão estratégica, postura ofensiva, falta de interactividade, fraca orientação interna e falta de personalização. Outra ressalva feita (i. e. Gronroos, 1994 *apud* Antunes *et alia* 2008) à acepção tradicionalista do *marketing* é a de que a mesma era insuficiente para se aplicar à globalidade de empresas e mercados pois assentava numa relação de estímulo-resposta entre a empresa e os seus clientes onde os mercados são compostos por actores independentes e passivos, pelo que só se pode aplicar a determinados tipos de empresas e mercados. Da mesma forma, o modelo dos *marketing-mix* falha em captar na realidade, toda a amplitude e complexidade dos aspectos práticos do *marketing*, também não reconhece, de forma explícita, as inter-relações fundamentais que existem entre os próprios elementos do *marketing-mix*.

As diversas críticas apresentadas levaram a que a imagem dada pelo *marketing-mix* ao *marketing* não reflectisse a realidade de algumas especializações do *marketing*, principalmente no *marketing* industrial e no *marketing* de serviços duas áreas do *marketing* de onde se pode afirmar que emergiram os fundamentos do *marketing* relacional.

## 4.2. Enquadramento das relações públicas

Verificamos que o *marketing* se revela mais direccionado para um público específico – o cliente – e para objectivos próprios – promover e vender. As relações públicas, por sua vez, apresentam objectivos e funções distintas, acabando por ser mais abrangentes pelo facto de se dirigirem a todos os públicos de uma organização e por procurarem o estabelecimento de relações duradouras.

Começamos por encontrar alguma diversidade relativamente à natureza e conceptualização das relações públicas; defendemos nesta investigação que as relações públicas se definem no seu sentido lato pelo modo como as empresas as encaram, isto é, pela postura e atitude da empresa no que diz respeito às relações públicas o que se reflecte na delimitação do seu sentido estrito através da sua conceptualização e pelo seu âmbito de actuação. As perspectivas mais tradicionais de relações públicas – provenientes de autores (i.e. Bland 1989: 13-14; Fonseca 1999) e de instituições (i.e. *Institute of Public Relations – I.P.R.*) - encaram-nas como um “*esforço planeado e cultivado para estabelecer e conservar boa vontade e compreensão mútua entre uma organização e os seus públicos.*” (definição do I.P.R. adoptada por diversos autores). Da análise de várias definições mais tradicionais registamos a integração no conceito de relações públicas de valores como a compreensão, entendimento, cooperação e comunicação sempre na perspectiva de criação de um relacionamento sólido e duradouro com os públicos dos quais depende o seu funcionamento e sucesso. Estes públicos dividem-se em internos e externos sendo que os primeiros são compostos pelos accionistas e investidores, os colaboradores e prestadores de serviços, enquanto os públicos externos são compostos pelos clientes, a comunidade envolvente, os fornecedores, os meios de comunicação social, a administração política e ainda outros públicos potenciais (i.e. segmentos de mercado a atingir). A actividade das relações públicas deve ser pautada pela ética e credibilidade que lhe são exigidas pelo facto de ser sua responsabilidade a comunicação e construção da imagem da empresa como um todo. Destacam-se as suas funções de investigação e análise de públicos, auditoria de comunicação, manutenção de relações, resolução de problemas, actuação em momentos de crise, organização de eventos, construção da marca.

A definição das relações públicas está assim bastante ligada aos seus objectivos e o seu âmbito de actuação daí que não seja possível encontrar-se uma única definição ou a melhor definição de relações públicas visto que devemos ter em consideração a forma como as relações públicas são encaradas pelas empresas – como um departamento isolado ou como uma ferramenta de gestão essencial para o cumprimento dos seus objectivos. Alguns autores (i.e. Cutlip et alia:1985) defendem que o objectivo das relações públicas não é o de vender um produto mas sim o de delinear uma imagem favorável de uma empresa e melhorá-la, se necessário, algo que vai muito mais além da promoção de um produto ou serviço específico que são os objectivos primeiros do *marketing*. Existem ainda autores tais como Frank Jefkins (1987) que enfatizam o carácter institucional das relações públicas pela sua função de gestão de relações com a imprensa, ideia que é complementada por Michael Bland (1987) que delimita o âmbito das relações públicas afirmando que as funções de relações públicas complementam as do *marketing* e publicidade aportando valor

acrescentado pelo conhecimento detalhado e realista que tem do cliente (e de outros públicos) o que se revela essencial perante um mercado cada vez mais concorrencial e um conjunto de consumidores cada vez mais informados e exigentes. No entanto não é suficiente que um ou mais públicos tenham conhecimento ou uma boa opinião relativamente a uma determinada empresa; é necessário que concretizem essa opinião através dos seus comportamentos. Podemos então depreender que *marketing* e relações públicas se complementam e são interdependentes pelo que a combinação das suas sinergias será mais eficaz do que a actuação isolada das duas vertentes.

Perante a visão mais tradicional das relações públicas já desajustada da realidade surgem alguns autores como Dozier (1995), Cabrero (1996) e Ledingham (2003) que dão contributos significativos ao conceito actual de relações públicas. Dozier (1995: 85) *apud* Ledingham (2003) realça o papel estratégico das relações públicas ao defender que os objectivos da organização devem ser estabelecidos em torno dos relacionamentos entre a organização e os seus públicos estratégicos; esses relacionamentos são geridos pela comunicação bilateral proporcionada pelas relações públicas e a sua qualidade afecta a missão e os objectivos da organização. Ledingham (2003) reforça esta ideia ao afirmar que a razão de ser de uma organização está ligada à relação que mantém com os seus públicos-chave enfatizando mais uma vez o papel da comunicação na gestão desses relacionamentos (183). Ainda neste sentido José Daniel e Mário Cabrero delimitam a função das relações públicas enquanto departamento de uma empresa nos trâmites da adequação das *“relações de uma empresa (...) com os seus vários públicos, para viabilizar e lograr os objectivos previamente fixados, o que torna indispensável a utilização de técnicas de marketing e gestão de empresas, sabiamente combinadas com as de relações públicas”* (1996: 20). É neste sentido que Fraser (2006) *apud* Póvoas integra as relações públicas na própria gestão da organização (2009:15). O mesmo autor enfatiza também a importância do trabalho das relações públicas para a administração que desta forma obtém um constante retorno da opinião dos seus públicos podendo assim conciliar e satisfazer os interesses de ambos.

Partimos desta concepção para evidenciar o papel crescente que as relações públicas têm vindo a desempenhar no seio das organizações. Cada vez mais as relações públicas são vistas não como um acessório ou o preenchimento de um requisito da estrutura organizacional, e sim como uma ferramenta estratégica de gestão dadas as suas funções e o papel preponderante da comunicação nas organizações. Um dos princípios dos quais se parte é efectivamente da necessidade de se estabelecer relações constantes, coerentes, sólidas, duradouras com os públicos das empresas, relações essas que não se esgotem no contacto empresa-público-empresa mas que perdurem, pelo que cada vez mais se integra no conceito e funções de relações públicas a gestão dos relacionamentos com os clientes. A transformação das relações em relacionamentos é possível através do envolvimento de ambas as partes: por um lado o conhecimento aprofundado do público em questão para que haja uma adequação – segmentação – da comunicação (tipo de mensagem, suporte, objectivos, conteúdo) que é dirigida aos públicos da empresa, e por outro a influência que essa comunicação tem na tomada de decisão pelos diferentes públicos; procura-se que essa influência seja possibilitada pela construção da imagem e da opinião da empresa proporcionada pela comunicação. Será então através desta coordenação conseguida pelas relações públicas e pela

comunicação que a empresa conseguirá obter consenso entre o interesse privado e o interesse público que constitui um dos principais indicadores do êxito das relações públicas (Cabrero: 1996). Particularizando relativamente a um tipo de público que é mais focado nesta investigação, Kunsch (1997: 6-8) afirma neste contexto que as empresas começaram a aperceber-se do papel preponderante do cliente enquanto centro das decisões e acções da empresa que devem ser orientadas para este devendo por isso criar com ele uma relação tendo sempre em vista o negócio e os objectivos da empresa. Por isso mesmo actualmente as relações públicas preocupam-se em obter resultados mensuráveis e tangíveis e com reflexos no desempenho da empresa e na opinião dos consumidores pois só assim se conseguirá o estabelecimento de relacionamentos a médio-longo prazo.

A comunicação a todos os níveis da empresa é assumida como cada vez mais estratégica pelo seu papel facilitador de implementação de decisões e políticas da empresa, pela sua influência e interferência no processo de tomada de decisão da gestão e pelo seu carácter bilateral realçando-se aqui a importância atribuída ao *feedback* fornecido pelos diferentes públicos só possível com o estabelecimento de uma comunicação bilateral e interactiva e que possibilite o relacionamento do clientes com a empresa; o que o cliente comunica à empresa é tão importante como o que a empresa transmite ao cliente sendo igualmente importante que o cliente se aperceba que participou numa iniciativa ou mudança na empresa, isto é, que a empresa teve em conta os seus anseios, necessidades ou expectativas na implementação de uma medida. A comunicação era até então vista como unilateral e com o objectivo de influenciar e controlar. Grunig e Hunt (1984) introduzem o modelo de uma comunicação com dois sentidos ou bilateral caracterizada pela simetria das suas trocas entre a organização e os seus públicos (*apud* Ledingham, 2003:194). O carácter bilateral da comunicação será uma das chaves da lealdade dos públicos pela satisfação das suas necessidades. Póvoas (2009) conclui ainda a este respeito que os relacionamentos entre uma empresa e os seus públicos (promovidos pelas relações públicas) são determinantes para o cumprimento dos objectivos da organização e o facto dos resultados das relações públicas serem mensuráveis permite-lhes obter maior validação e um crescente reconhecimento junto da administração de uma empresa.

Finalizamos esta abordagem que antecipa o enquadramento do *marketing* relacional com uma breve abordagem ao conceito de I.M.C. – *Integrated Marketing Communications* na perspectiva de Hendrix (2001) – que aborda a comunicação da empresa como um todo e não como partes separadas e independentes sem relação entre si e sem coerência. Esta abordagem defende que a comunicação na empresa deve ser vista como o cliente a deve ver: como um fluxo coerente e homogéneo cuja proveniência não se distingue pois o cliente não diferencia publicidade de relações públicas ou *marketing*. Esta visão do I.M.C. perante a comunicação oferece assim destaque à importância do conhecimento e da segmentação dos clientes (Hendrix, 2001:445-449).

O papel das relações públicas tem vindo a revelar-se cada vez mais preponderante para as organizações. Assistimos assim a um crescente reconhecimento do seu valor bem como uma maior integração na gestão e influência nas decisões. É através do desenvolvimento qualitativo e quantitativo do seu trabalho e da visibilidade dos seus resultados que as suas funções têm vindo a ser valorizadas no contexto organizacional destacando-se deste modo: a importância da

comunicação estratégica, o enfoque nos vários públicos (e não exclusivamente nos clientes) dos quais depende a organização e a criação de relacionamentos duradouros fundamentais para a missão da organização. Depreende-se assim que há uma gradual responsabilização das relações públicas no cumprimento dos objectivos da organização devendo estas por isso ser transversais à mesma.

### 4.3. O marketing relacional

A abordagem que se propõe fazer nesta investigação ao *marketing* relacional não pretende contrapor ou sobrepor-se ao que até aqui foi produzido relativamente ao *marketing* e às relações públicas. Todas as produções e desenvolvimentos em ambas as áreas são essenciais e reflectem necessidades e objectivos comunicacionais específicos inerentes a diferentes fases e objectivos organizacionais. O que importa aqui é compreender o âmbito desta vertente do *marketing* que também está focalizado na venda ao mesmo tempo que se preocupa com o estabelecimento de relações duradouras. Procurou-se até aqui estabelecer uma relação no que diz respeito ao que até então tem sido contemplado em ambas as áreas uma vez que o *marketing* relacional tem sido mais abordado do ponto de vista do *marketing* industrial e de serviços. No entanto o seu âmbito de actuação tem registado um aumento significativo.

Kotler et alia (1996) defendem neste sentido que as empresas têm vindo a implementar estratégias de marketing inteligente que se caracteriza pelo aprofundamento do conhecimento do cliente, o estabelecimento de um diálogo com o mesmo que propicia a participação deste na concepção dos produtos, a flexibilização e adaptação da oferta às necessidades dos clientes e a melhoria da comunicação com o mesmo sempre com o intuito de melhorarem o seu valor junto deste público. Alguns estudos recentes apontam de facto para novas tendências no âmbito da comunicação empresarial. É um facto que os comunicados de empresa, as mensagens publicitárias, as acções de *marketing* directo (i.e.) continuam a representar um vector muito forte em termos de comunicação de empresa. Por outro lado, não se pretende começar a divulgar informações de carácter institucional através de *outdoors* ou a anunciar produtos através de comunicados de imprensa. Não se trata do *output* entendido como os instrumentos de comunicação das diferentes áreas que se modifica – trata-se sim das suas competências e do incremento da sua inter-dependência por força da mudança de estratégia das empresas. Como já foi referido o objectivo primordial da empresa continuará a ser o lucro; o que a empresa entretanto percebeu é que o lucro não depende unicamente da venda do bem ou serviço (curto-prazo); é importante que essa venda se repita (longo-prazo) e traga consigo outros benefícios – continuidade de transacções, divulgação de opiniões positivas relativas à empresa e possível captação de novos clientes e segmentos preferenciais; é neste sentido que Saymer (2007) admite que as funções modernas de relações públicas consistem na gestão da totalidade da comunicação dado o papel estratégico na gestão empresarial.

Pelo que foi já descrito as perspectivas mais recentes levam-nos a falar em *marketing* relacional numa perspectiva de aproveitamento das forças do *marketing* e das relações públicas. Tal como já foi visto para o *marketing* e as relações públicas também para o *marketing* relacional podemos encontrar várias definições porém, para uma melhor compreensão das suas características

optou-se por fazer uma breve descrição de um tipo de *marketing* que foi retomado, após décadas em desuso. Remontando aos princípios do século XIX, antes da primeira revolução industrial, a produção de bens era ainda bastante artesanal e a sua comercialização era feita em moldes muito tradicionais, isto é, em pequena escala, onde os comerciantes procuravam corresponder às expectativas de todos os seus clientes, ou seja, no fundo, ter disponíveis todos os produtos que os clientes lhes solicitavam satisfazendo assim as necessidades e desejos de um conjunto diversificado de clientes com interesses distintos. Lindon *et alia* (1992) afirmam que a partir da década de 1990 o *marketing* começou a assumir novamente uma vertente relacional, muito próxima no que se refere às características às dos seus primórdios, porém adaptada a uma realidade muito diferente. Não obstante esta aproximação com os seus primórdios, é importante salientar que o *marketing* relacional assenta agora a sua forma de actuação nas tecnologias de informação. Historicamente encontramos uma grande parte das teorias do *marketing* que se desenvolveram a partir dos mercados de produtos de grande consumo. Contudo, a análise dos mercados industriais e de serviços sugere uma outra perspectiva. Nasce assim uma nova linha de investigação baseada essencialmente no âmbito do *marketing* de serviços e no *marketing* industrial: o *marketing* relacional. Numa perspectiva académica, o *marketing* relacional emergiu e desenvolveu-se a partir das reflexões que têm sucedido nas distintas extensões do *marketing* e como resultado de diferentes correntes ou linhas de investigação. A emergência do *marketing* relacional surge assim como a progressão de diferentes áreas para as respectivas teorias específicas que, posteriormente, através da experiência prática e do senso comum, dão origem à teoria geral do *marketing* relacional. Este terá a sua aplicação em diversas situações de *marketing*, com os devidos ajustamentos específicos. De acordo com a sistematização de Antunes *et alia* “*Gummesson considera que o conceito de marketing relacional recebeu contributos essencialmente de três áreas do marketing. Primeiro, recebeu contribuições do marketing tradicional e da teoria do marketing-mix. As outras duas contribuições, consideradas mais relevantes, vêm de duas teorias que se têm desenvolvido desde os anos 1970: o marketing de serviços e o marketing industrial (...). No entanto, o marketing relacional deve ser considerado como uma abordagem multi-disciplinar e não como uma função isolada. A gestão da qualidade, com o seu foco na qualidade percebida pelo cliente, a noção de cliente interno, a teoria organizacional e as novas tecnologias, são outros contributos para o desenvolvimento da nova abordagem de marketing*” (2008: 12). O *marketing* relacional, característico dos anos 1990, surge assim, por oposição ao *marketing* transaccional que constituiu o principal modelo dos anos anteriores. Os pilares que sustentam o *marketing* relacional deverão ser o desenvolvimento de relações com os clientes, a interactividade que pressupõe a importância da comunicação e também e o longo prazo pois a criação e gestão de relacionamentos não acontecem no curto nem no médio prazo.

Dada a concepção apresentada salientamos a influência das relações públicas na construção do que é o *marketing* relacional não esquecendo a preponderância atribuída à comunicação e o estabelecimento de relações a longo-prazo. O *marketing* de serviços está assim directamente ligado a serviços entregues ao consumidor que não resultam na posse de um produto o que remete para a ocorrência de uma grande interacção entre o fornecedor do serviço e o próprio cliente, sendo a esta interacção que é dada preponderância nesta concepção. Nesta perspectiva o *marketing* relacional é

um conceito de *marketing* direccionado para a venda e para o lucro, porém mais ligado ao cliente numa perspectiva de que este faça a sua escolha não apenas como um acto isolado, mas como um acto a repetir a médio-longo prazo. O *marketing* relacional preocupa-se com o estabelecimento de uma relação consequente da transacção, que propicie a ocorrência de outras transacções futuras. São então os vários momentos de contacto com o cliente que vão assegurar (ou não) a manutenção dessa relação. Neste contexto Kanter (2001) realça os principais aspectos a considerar no relacionamento com o cliente:

- O conhecimento aprofundado do cliente para uma maior adequação da comunicação e da oferta;
- O conhecimento transversal do cliente a toda a organização para que todos o possam identificar e responder de forma adequada às suas necessidades e expectativas;
- Dar a noção de exclusividade do cliente face à empresa.

Kanter enfatiza três aspectos fundamentais inerentes à relação com o cliente sob esta perspectiva: a “divulgação” da informação do cliente – com base nas tecnologias de informação – o que permite uma visão integrada e coerente do cliente por todas as pessoas da organização, a componente da diferenciação pelas vantagens acrescidas – valor acrescentado ao facto de ser cliente – e também a questão do conhecimento aprofundado do cliente tendo em conta a perspectiva de que os clientes precisam de ser identificados visto que só será possível estabelecer-se uma relação com quem se conhece. Partindo deste pressuposto deve-se procurar saber o máximo sobre eles, as suas necessidades, expectativas e os seus desejos, utilizando depois essas informações para estreitar o relacionamento e criar serviços o mais ajustados possível às suas características. Será este conhecimento que proporcionará à empresa um diferencial competitivo e por isso mesmo estratégico que permitirá a criação de barreiras de confiança tornando inconveniente a migração para um concorrente. É neste sentido que abordamos a importância da segmentação nesta perspectiva. Os públicos de uma organização nunca são homogéneos e os clientes de uma seguradora não são excepção a esta regra. Esta situação obriga as organizações a criarem serviços ajustados a cada segmento de clientes (como já foi anteriormente abordado) e a especializar ou até se preferirmos profissionalizar os seus colaboradores para essa mesma segmentação que obrigará a criar estratégias de *marketing* distintas, nomeadamente de *marketing* segmentado como é designado por Lindon *et alia* (2008) que se baseia na divisão do mercado global em subconjuntos homogéneos no que se refere às suas necessidades, motivações e comportamentos e os quais justificam políticas de *marketing* distintas. A segmentação dos clientes ajuda a empresa a determinar quais clientes quer reter, de acordo com a sua perspectiva de lucro.

Em suma, para fidelizar é necessário estabelecer uma relação que perdure e não se esgote com a transacção ou outro momento de contacto com carácter inevitável; o estabelecimento de uma relação passará pela identificação de grupos de clientes atractivos ou com potencial atractivo e dentro desses pela identificação das suas necessidades, preocupações, expectativas e mesmo desejos, ou seja, o que eles consideram como valor e desenvolvimento produtos e serviços que conduzam à atribuição desse valor. O estabelecimento de uma relação terá por base também um conjunto de

estratégias de *marketing* relacional que mais não é do que uma evolução necessária e por isso inevitável do conceito de marketing tradicional aproximando-se do conceito e princípios das relações públicas. Acrescentamos ainda que, embora envolvam custos, estas iniciativas devem ser vistas como investimento cujo retorno se fará sentir a médio-longo prazo nos resultados operacionais da empresa.

Apresenta-se de seguida um quadro que procura resumir as diferentes abordagens enunciadas nesta investigação.

**Quadro 2 Resumo das perspectivas abordadas**

<i>Marketing</i>	Relações Públicas	<i>Marketing Relacional</i>
Divulgação/promoção os produtos para conduzir à venda	Aumento da credibilidade e a notoriedade da empresa, da sua imagem corporativa, dos seus produtos e serviços perante os diferentes públicos	Conhecimento profundo dos seus clientes e criação de um relacionamento duradouro com estes
Ênfase nas vendas e no produto	Procura pelo envolvimento e informação dos colaboradores	Comunicação com os clientes de forma bilateral
Comunicação de forma unilateral e apenas para alguns públicos	Criação de um sentimento de pertença e gerar a partilha de valores comuns entre trabalhadores.	Escuta activa dos clientes: necessidades, expectativas, anseios
Comunicação sem ter em conta os diferentes tipos de clientes	Estímulo da força de vendas e os distribuidores.	Recompensa pela fidelidade e associar os clientes à empresa
Visão a curto prazo	Estabelecimento de relações a longo prazo com os seus públicos	Manutenção de relações a longo prazo
Pouca ênfase no relacionamento com o cliente	Conhecimento aprofundado dos públicos, com especial enfoque para os clientes, suas características, necessidades, comportamentos	Satisfação das necessidades dos clientes em todos os momentos
Não consideração pelo factor humano no modelo tradicional – 4 P	Prevenção e/ou minimização de eventuais crises	Criação de interactividade entre as partes
Tipos de comunicação nem sempre coerentes entre si ou com outras áreas de comunicação da empresa	Orientação da gestão da empresa em função do <i>feedback</i> recebido por parte dos públicos	Baseado nas tecnologias de informação nomeadamente as bases de dados
Não tem em conta os públicos internos	Criação de boas relações com os diferentes públicos	Antecipação de expectativas e previsão de comportamentos
O foco tem vindo a alterar-se por força de mudanças conjunturais	Gestão do relacionamento pelo conhecimento e envolvimento dos públicos	Segmentação de clientes possível através do conhecimento dos mesmos
Fraca interacção com o público.	Estratégias para a gestão e o cumprimento dos objectivos da empresa	Atenção às mudanças comportamentais

### 4.3.1. O *Customer Relationship management*

Uma abordagem ao *marketing* relacional ficará enriquecida se tivermos em conta um outro factor indissociável do seu desenvolvimento e aplicação na actualidade: a evolução das ferramentas tecnológicas que apoiam a gestão e o conhecimento aprofundado da globalidade dos clientes. Na verdade, se remontarmos aos primórdios do *marketing* verificamos a sua vertente relacional resultante do facto de se aplicar a negócios de dimensão reduzida nos quais era possível conhecer-se a totalidade dos clientes envolvidos. O *marketing* relacional dos dias de hoje pretende manter esse conhecimento dos clientes reforçando essa mesma ideia nos mesmos. No entanto, dada a dimensão do conjunto de clientes de uma empresa actualmente, o conhecimento dos mesmo só pode ser concretizado através do apoio de ferramentas informáticas com capacidade para reunir, agrupar e seleccionar informação relevante sobre os clientes ou sobre segmentos de clientes. Kotler refere neste sentido que *“com o advento do computador, das bases de dados ao dispor do marketing e das fábricas flexíveis, o custo de oferecer produtos mais personalizados. Estamos a assistir à ressurreição do mercado personalizado, não para se tornar o método dominante de venda, mas um sistema onde se pode esperar crescimento e que promete resultados”* (2000: 47). Neste âmbito é crucial falar-se do *Customer relationship management* – CRM – enquanto ferramenta fundamental da gestão do *marketing* relacional isto é, da gestão do relacionamento com o cliente.

*Customer Relationship Management* significa em português Gestão de Relação com o Cliente; as definições mais amplas de *Customer Relationship Management* abordam este tema como uma estratégia de negócios que busca entender e antecipar as necessidades dos clientes, com o objectivo final de tornar possível à empresa identificar tendências e oportunidades de lucro. Tal ocorre através de um relacionamento a médio-longo prazo com o cliente que possibilita o crescente conhecimento acerca do mesmo. Actualmente, reconhece-se que, embora esteja apoiada pelas tecnologias de informação, esta estratégia administrativa é muito mais do que uma aplicação informática pois o mais importante é o que se faz com as informações fornecidas pela aplicação informática. Esta solução de gestão que visa por isso a optimização do relacionamento com os clientes. De certa forma, o *Customer Relationship Management* - CRM – funciona como a base de uma política de fidelização uma vez que para se implementar uma qualquer campanha ou para se fazer uma acção comunicacional com um maior grau de sucesso é necessário conhecer-se em detalhe para quem se dirigem essas acções. O CRM está assim associado a ferramentas informáticas que, com base nas informações inseridas numa base de dados de clientes possibilita a análise de tendências, comportamentos e características de clientes e grupos significativos de clientes. De facto, enquanto que nos primórdios do *marketing* era possível conhecer-se os clientes individualmente, uma vez que os negócios se realizavam em pequena escala e as informações sobre os mesmos eram em número reduzido, na actualidade deparamo-nos com um número significativo de empresas que possui um universo de clientes que ascende aos milhares e, nalguns casos aos milhões. Deste modo, a aceção das informações e características dos clientes só será possível com recurso a ferramentas informáticas que possibilitem a agregação de clientes em grupos (segmentos) estratégicos procurando também a extracção de informação útil acerca dos mesmos para a empresa.

Para David Shell<sup>5</sup> “*todas as empresas têm uma estratégia de CRM, num sentido formal ou informal. CRM significa ser capaz de servir o cliente e construir relações em múltiplas direcções que conduzam ao crescimento do negócio. O que está em questão é a forma como se distribui um produto, veiculando a mensagem certa*” (2009: 89) Shell salienta porém que ter um software de CRM não é fazer CRM. O CRM implica um envolvimento estratégico e transversal a toda a empresa de forma que todos os colaboradores tenham a mesma visão do cliente. O CRM não consiste então num cartão de fidelização ou numa aplicação informática que reúna dados sobre os clientes. Deste modo a empresa deverá começar por definir os seus objectivos estratégicos ao nível da gestão das relações com os clientes e só depois procurar no mercado as ferramentas informáticas que o satisfaçam. É nesta perspectiva em que se atribui extrema importância às bases de dados em termos de estrutura e também de conteúdos, e é importante referir que não é preponderante ter muita informação nem tal se traduzirá numa maior eficácia do CRM; o mais relevante é ter informação relevante que possa ser utilizada para diversos fins: criação de campanhas para um determinado grupo de clientes (e.g. *up* ou *cross-sell* de produtos), comunicação específica e periódica, comunicação em datas importantes para os clientes (e.g. aniversários), análise de tendências comportamentais e projecções futuras.

Para além desta vertente, a informação sobre o cliente também é preponderante nos momentos em que o mesmo entra em contacto com a empresa. Se o interlocutor que o atende souber de forma precisa quem é o cliente, o que é que este já adquiriu na empresa, desde quando é cliente bem como outras informações relevantes, haverá uma maior proximidade entre a empresa e o cliente que sentirá através desta identificação uma individualização e até personalização da sua condição de “cliente entre muitos”; não será um cliente mas sim o cliente específico. Daí que, segundo David Shell o CRM seja também um auxiliar no que diz respeito a “*tratar clientes diferentes de forma diferente – segmentar os clientes, perceber o que cada segmento precisa e vale. Os clientes gostam de ser tratados de forma personalizada*” (Idem) ao que acrescentamos defendendo a importância do CRM enquanto uma ferramenta que permite que haja coerência no contacto com o cliente” uma vez que toda a empresa tem a mesma visão do cliente.

Saliente-se ainda que o *Customer Relationship Management* não é estanque pelo que os vários objectivos que se vão atingindo ganham novos contornos num contexto de mudança. O que é essencial acima de tudo é conhecer e identificar os clientes, através da recolha de informações relevantes sobre os mesmos, salientar segmentos de clientes com características que permitam a sua homogeneidade em termos de impacto e também gerir a informação de forma bilateral – não se trata apenas da informação que a empresa obtém em relação ao cliente como também a informação que este último obtém em relação à empresa pelo que, acima de tudo, se devem identificar os fluxos de comunicação (os que podem e os que não podem ser controlados) e integrá-los na estratégia de CRM. Será a transformação da informação em conhecimento relevante uma importante alavanca do processo de criação de diferenciação estratégica.

---

<sup>5</sup> Director de *Marketing operations & strategy* da Microsoft

## **PARTE III**

# **Estudo de caso: A estratégia de fidelização de clientes da AXA Portugal**

Apresenta-se nesta componente um exemplo prático de implementação de uma estratégia de fidelização de clientes que é o da empresa AXA Portugal.

## **1. Breve abordagem histórica da empresa AXA em Portugal**

A AXA é uma empresa seguradora multi-nacional pertencente ao grupo com a mesma designação que actua nos ramos de Pessoas e Danos (mais conhecidos como ramos Vida e Não Vida) tendo também uma vertente de gestão de activos financeiros negócio da AXA baseia-se na protecção financeira dos seus clientes que, segundo a empresa consiste em acompanhar todos os clientes – particulares, pequenas, médias e grandes empresas em cada etapa das suas vidas dando resposta às suas necessidades no que diz respeito a produtos e serviços de seguros, previdência, poupança e transmissão do património. A actividade da AXA consiste assim na protecção dos riscos financeiros dos seus Clientes e um dos seus objectivos primordiais é o de reforçar a sua presença no mercado português através de uma estratégia de crescimento orgânico.

### **1.1. História da AXA em Portugal**

A história da AXA em Portugal remonta ao ano de 1835 quando foi Criada a Segurança (primeira Companhia do Grupo Douro) em Portugal. Em 1853 surgiu a Companhia de Seguros Garantia e, trinta anos depois em 1883 foi criada de uma representação de L'Urbaine-Vie em Portugal.

Em 1968 a L'Urbaine -Vie 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) e em 1979 dá-se a fusão de 5 seguradoras (Douro, Tagus, Argus, Mutual, Ourique) que dão nascença à Companhia de Seguros Aliança Seguradora, EP.

Em 1989 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. A Aliança Seguradora, EP é transformada em pessoa colectiva de direito privado, passando a Aliança Seguradora, S.A.. A UAP adquire uma participação na Garantia, iniciando-se o projecto Garantia UAP Seguros. Dois anos depois, em 1991 a Aliança

Seguradora S.A. é privatizada a 51%. É então que os maiores accionistas da Aliança Seguradora, da Garantia e da UAP Portugal (Vida e Não Vida) decidem juntar as suas actividades e estabelecem um protocolo para a criação do Grupo Segurador Aliança UAP. Em 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.. iniciando-se neste período as operações conducentes à fusão das três Companhias. Em 1993 a carteira do Ramo Vida da Aliança Seguradora, S.A. passa para a recém-constituída Aliança UAP, Companhia de Seguros Vida S.A. e em 1995 dá-se a constituição oficial da Aliança UAP, Companhia de Seguros, S.A. É no ano de 1997 que 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.

Em 1999 ocorre uma Fusão com a Royal Exchange, após a aquisição do grupo britânico Guardian Royal Exchange pelo Grupo AXA. O ano 2000 ficou marcado pela reestruturação organizacional da Empresa. A AXA Portugal é hoje em dia a 3ª Companhia em Vida e a 7ª em Não Vida no mercado português. Em 2001, o volume de negócios situou-se nos 471 milhões de euros, ocupando a 4ª posição do ranking nacional e em 2003 a AXA conta com 876.500 clientes particulares e empresas Neste ano o volume de negócios da empresa atingiu os 476 milhões de euros. Em 2004, com um crescimento de 6,8%, a AXA Portugal atinge os 506 milhões de euros de volume de negócios.

Em 2005 a marca AXA, nascida em 1985, festejou os seus 20 anos. No ano seguinte (2006) é criado o Centro de Serviço a Clientes, no edifício do Entrepasto, em Lisboa, integrando várias empresas do Grupo AXA em Portugal: Produção, Sinistros, Contact Center e Seguro Directo. No mesmo ano é Criada a AXA Tech em Portugal, a primeira empresa do Grupo AXA comum aos países da Região Mediterrânica e que presta apoio no âmbito das infra-estruturas de tecnologias e informação.

Em 2007 a empresa é reconhecida através da Menção Honrosa do Prémio “Igualdade é Qualidade”, promovido pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. No mesmo ano, e pela primeira vez no mercado português, a AXA Portugal e o Instituto Superior de Economia e Gestão lançam a Certificação de Especialistas em Sistemas Privados de Reforma, tendo em vista a preparação da rede de distribuição para um aconselhamento mais profissional aos Clientes em matéria de reforma. Também em 2007 a AXA Portugal torna-se patrocinador oficial da equipa principal do Sporting Clube de Braga e, de forma pioneira no futebol português, dá o seu nome ao estádio do Clube que passa a designar-se “Estádio AXA”.

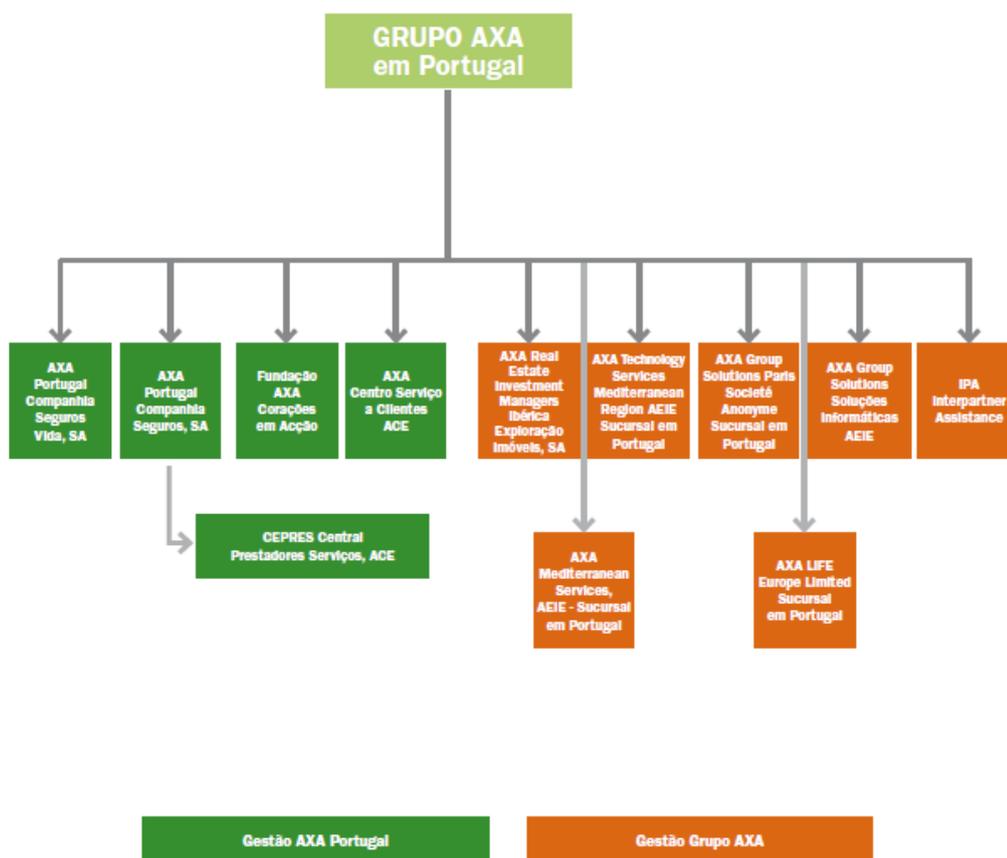
Em 2008 é publicado o primeiro relatório de sustentabilidade da AXA Portugal que foi o primeiro do mercado segurador. No mesmo ano a marca AXA reposiciona-se no mercado com uma nova imagem e uma nova assinatura – Redefinimos Standards e é reconhecida como Empresa Mais Familiarmente Responsável pela Deloitte e pela Escola de Direcção e Negócios, pelo seu empenho em promover o bem-estar dos seus Colaboradores.

## 1.2. O posicionamento da AXA no actual mercado segurador em Portugal

O Grupo AXA em Portugal é composto pela AXA Portugal, Companhia de Seguros, S.A., a AXA Portugal, Companhia de Seguros de Vida, S.A., sociedades anónimas privadas do ramo segurador, a AXA Centro de Serviços a Clientes, ACE, um agrupamento complementar de empresas que presta serviços às duas sociedades anteriores, e a Fundação AXA Corações em Acção.

O Grupo AXA está ainda presente em Portugal através da AXA *Real Estate Investment Managers*, Exploração de Imóveis, S.A. (AXA REIM), uma sociedade anónima de gestão de património imobiliário, a AXA *Group Solutions*, Soluções Informáticas, AEIE, com sede em Portugal e as sucursais em Portugal da AXA *Group Solutions Paris Société Anonyme* e de alguns Agrupamentos Europeus de Interesse Económico, tais como: AXA *Tecnologie Services Mediterranean Region*, AEIE, AXA *Mediterranean Services*, AEIE e a AXA *Mediterranean Systems*, AEIE.

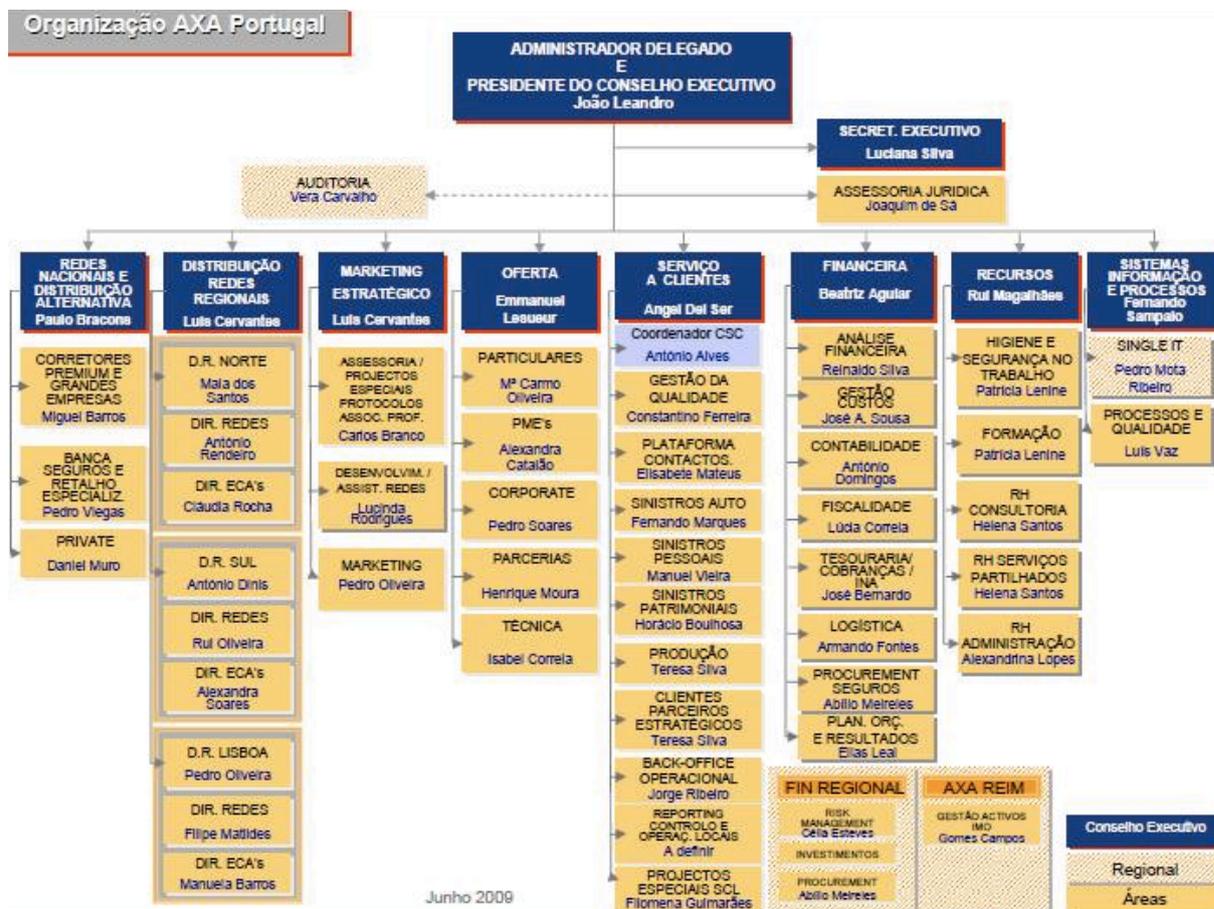
Figura 1 Estrutura do Grupo AXA Portugal



Fonte: AXA Portugal

Em termos de estrutura organizacional, em Dezembro de 2008 a AXA estava hierarquicamente organizada da seguinte forma:

Figura 2 Estrutura organizacional da AXA Portugal em Junho de 2009



Fonte: AXA Portugal

No final do ano 2009 a AXA encontrava-se, dentre um total de trinta e sete companhias de seguros a actuar no mercado português, em oitavo lugar no ramo Vida e em segundo no ramo não vida.

Actualmente a oferta da AXA para particulares enquadra-se nos seguintes ramos:

- |                        |                           |
|------------------------|---------------------------|
| Vida                   | Animais domésticos        |
| Saúde                  | Património                |
| Acidentes pessoais     | Investimentos financeiros |
| Acidentes de trabalho  | Poupança e Reforma        |
| Responsabilidade civil | Desporto e lazer          |

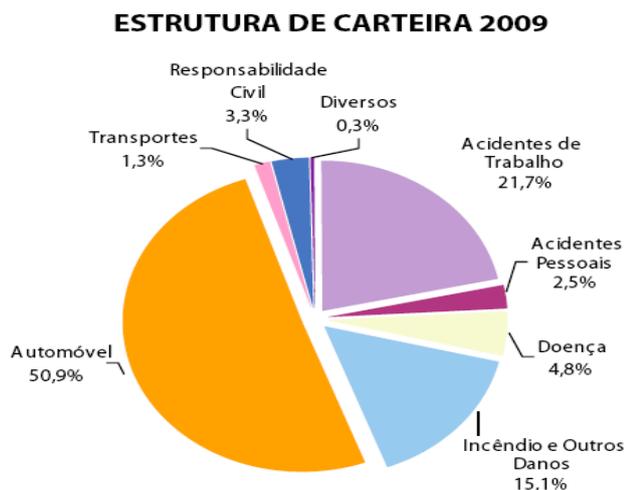
Para as empresas, a AXA disponibiliza seguros nas seguintes áreas:

Vida	Transportes
Construção	Acidentes de Trabalho
Comércio	Reforma
Energias Renováveis	Equipamentos
Indústria	

Dentro da oferta, enquadram-se ofertas específicas que se diferenciam em termos tarifários (prémios) e estruturais (coberturas, condições gerais e especiais) destinadas aos vários segmentos com os quais a AXA tem protocolos estabelecidos.

Da estrutura da carteira da AXA destacamos os ramos de automóvel e multi-riscos habitação (incêndio e outros danos) pela representatividade no total da carteira - 50,9% e 15,1% respectivamente – o que se reflecte na preponderância dada aos momentos da verdade dos clientes que subscrevem estes produtos.

**Gráfico 2 Estrutura da carteira AXA por ramo em 2009**



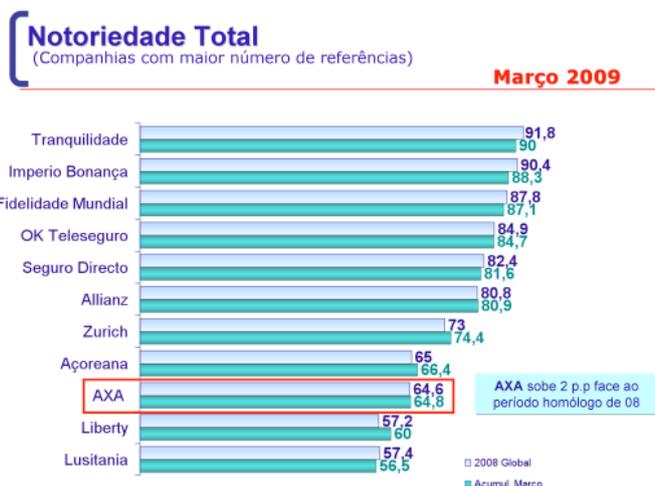
Fonte: AXA Portugal

A empresa define como seus valores o Profissionalismo, a Inovação, o Realismo, o Espírito de Equipa e o Respeito pela Palavra. Com base nestes valores e no mote “Redefinimos/Standards” a empresa procura transmitir as suas atitudes que são, enquanto empresa, ser Disponível, Dedicada e Fiável para os seus clientes.

É também importante analisar qual o posicionamento da empresa face aos consumidores uma vez que é com base em estudos desta natureza que são tomadas medidas correctivas da actuação da empresa no mercado. De acordo com as informações obtidas junto da Marktest – BASEF Seguros – depreende-se que em termos de notoriedade da marca AXA, sendo esta definida como o grau de identificação que o consumidor possui acerca da marca, sob diferentes condições e

segmentada em notoriedade espontânea e notoriedade sugerida em Março de 2009 a AXA posicionou-se em quarto lugar entre as seguradoras que foram mais vezes referidas. Apesar deste posicionamento verificou-se um decréscimo de 0,6 pontos percentuais relativamente ao ano anterior (2008).

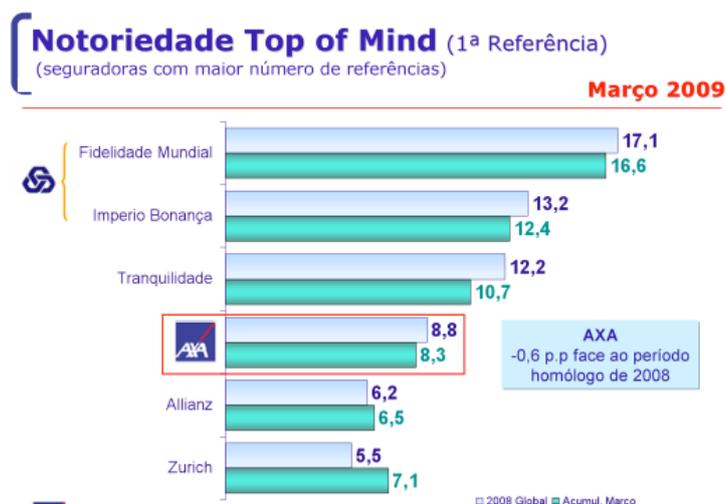
**Gráfico 3 Notoriedade total da AXA em Março de 2009**



Fonte: AXA Portugal

Em relação à notoriedade espontânea sendo esta definida como a primeira marca que ocorre ao consumidor espontaneamente, neste segmento a AXA é remetida para o décimo primeiro lugar havendo no entanto um pequeno acréscimo de nove pontos percentuais relativamente ao período homólogo – ano 2008.

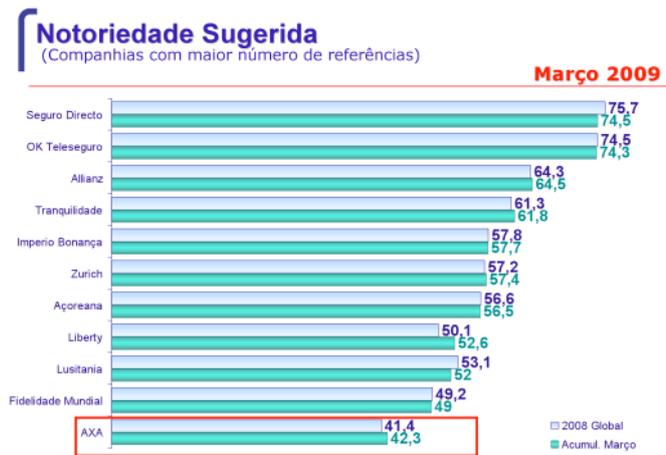
**Gráfico 4 Notoriedade espontânea da AXA em Março de 2009**



Fonte: AXA Portugal

Por fim deparamo-nos com a notoriedade sugerida que reflecte a capacidade do consumidor em referir as marcas que conhece. Aqui a AXA mais uma vez regista uma subida de dois pontos percentuais posicionando-se em nono lugar num total de onze seguradoras contempladas.

**Gráfico 5 Notoriedade sugerida da AXA em Março de 2009**



Fonte: AXA Portugal

No que diz respeito ao grupo multinacional em que a AXA Portugal se insere, o Grupo AXA, este tem uma presença mundial mais acentuada na Europa e no Continente Asiático mas também se encontra presente nos continentes Americano e Africano. A ambição do grupo é ser líder no mercado baseando-se no cerne do seu negócio: a Protecção Financeira.

O Grupo AXA subdivide-se em regiões estando a AXA Portugal inserida na região MedLa – Mediterrâneo e América Latina. Em 2008 o Perfil do Grupo AXA e da AXA Portugal era o seguinte:

**Quadro 3 Descrição do Grupo AXA e do Grupo AXA Portugal em 2008**

Grupo AXA	AXA Portugal
80 milhões de clientes em todo o mundo.	768 872 clientes particulares e empresas
210 000 colaboradores e distribuidores.	942 colaboradores
Presença em 56 países	579,6 milhões de euros de volume de negócios
4 mil milhões de euros de Resultado Operacional	37,9 milhões de euros em resultado líquido
91 mil milhões de euros de Volume de Negócios	37,4 milhões de euros de resultado operacional
923 milhões de euros de Resultado Líquido	2,1% da quota de mercado nacional de Vida
	8,5% quota da de mercado nacional de Não Vida

Fonte: AXA Portugal

**Figura 3 Presença da AXA no mundo**



Fonte: AXA Portugal

## **2. A política de fidelização de clientes da AXA**

A política de fidelização de clientes em análise terá um maior enfoque em duas vertentes: a preparação interna e as acções e iniciativas implementadas para os clientes. A análise de resultados aos inquéritos à satisfação pretendem apenas apurar a postura dos clientes a nível intermédio.

### **2.1. Factores que conduziram à implementação de uma política de fidelização de clientes**

Como já foi referido nesta investigação, de uma forma geral as empresas dos mais variados sectores procuram numa primeira instância a captação de novos clientes e mercados para o seu negócio. No entanto parte ou mesmo a totalidade da sustentabilidade desse negócio poderá ficar comprometida se o registo do fluxo de saída de clientes for semelhante à dimensão do fluxo de entrada de novos clientes. De acordo com Luciana Silva do secretariado executivo da AXA, esta empresa sempre procurou a fidelização dos seus clientes embora esta não tenha sido sempre a ênfase do negócio. Foi com base em análises de resultados bem como da própria estrutura do mercado segurador – oferta das empresas concorrentes – e da opinião que os consumidores têm relativamente a este mercado que se revelou necessário não apenas modificar estas opiniões mas também criar elementos diferenciadores relativamente à concorrência que permitissem criar condições para que os clientes permanecessem na AXA não exclusivamente pelos preços praticados.

Com base neste argumento a AXA intensificou os esforços empreendidos com o intuito de manter os clientes actuais da sua carteira e captar novos clientes e segmentos preferenciais de clientes, apresentando-lhes à partida condições e vantagens em serem e permanecerem clientes AXA.

A estratégia da AXA foi até há alguns anos mais focalizada na conquista de novos clientes e na penetração em novos mercados de forma a permitir o aumento da sua quota no mercado segurador bem como o alcance do seu objectivo principal de ser a empresa líder no seu sector de actividade. As preocupações com a retenção de clientes são por isso relativamente recentes; porém, não obstante esse aspecto, estas preocupações têm vindo a crescer nos últimos anos (meados da década de 2000) fruto de diversos factores.

De acordo com Luciana Silva o Grupo AXA tem um objectivo transversal a todos os países que é o de ser a empresa de referência no seu sector de actividade; neste sentido foi implementado um projecto denominado “Ambição 2012” cujo principal foco é o de atingir a liderança de mercado até 2012. Na fase embrionária deste projecto apurou-se através de diversos estudos e análises que a fidelização de clientes é um dos pilares de sustentabilidade do próprio negócio uma vez que é necessário encontrar um equilíbrio entre os clientes que entram e os clientes que saem da companhia, tentando fazer com que este último fluxo seja menor e que os clientes da companhia sejam cada vez mais rentáveis para a empresa.

Um cliente fiel a uma companhia de seguros representa toda uma continuidade de negócio com a mesma e, em muitos casos, um aumento potencial das transacções efectuadas com a companhia, através da aquisição de novos seguros e outros produtos ao longo da vida. Depreende-se portanto que a conquista de novos clientes deverá ter como esforço paralelo e contínuo a sua fidelização à empresa a médio-longo prazo. O esforço terá de passar então por criar novas relações entre a empresa e os clientes e manter as existentes através de um conjunto de mecanismos estratégicos baseados numa política que deverá ser transversal a todos os sectores da empresa. A fidelização de clientes na AXA enquadra-se portanto num projecto que é transversal a todo o grupo tendo como foco principal a relação com o cliente.

O projecto “Ambição 2012” baseia-se em quatro vertentes: Cliente, Económica, Colaborador e Mercado e junta duas componentes fundamentais: a orientação para o cliente em todas as acções do dia-a-dia e a vontade individual (de cada colaborador) para marcar a diferença. A “Ambição 2012” começou por ser um projecto meramente económico. No entanto, por força de circunstâncias diversas, tem vindo a sofrer algumas alterações não só ao nível dos seus objectivos como também no que se refere à estratégia adoptada para os atingir. O projecto começou a ganhar contornos em Maio de 2005 quando o Grupo AXA fixou o objectivo de ser a empresa preferida do sector segurador em 2012. A ambição 2012 traduz-se na conquista da preferência dos principais públicos da empresa: Colaboradores, Clientes e Accionistas e passou a ser considerada a linha directriz das acções de todos os colaboradores do Grupo. Com este projecto a AXA pretende diferenciar-se das empresas congéneres quer através da qualidade de serviço, quer no aconselhamento, *expertise*, inovação de produto e maior proximidade das redes de distribuição com os clientes.

A ênfase no sucesso deste projecto é colocada nos públicos internos pois numa primeira instância é fundamental que cada um compreenda o seu papel e o que precisa de fazer para que a AXA atinja este objectivo. Dada a importância dos colaboradores e distribuidores – os principais “embaixadores” da marca AXA - foi também criado um comité transversal do projecto denominado “Virar a empresa para o cliente”, composto por um responsável de cada direcção-geral com o intuito de dinamizar e promover a cultura Cliente em cada equipa e colaborador, pilotar as acções em conjunto e dar continuidade à monitorização.

Neste projecto a fidelização tem um papel fundamental para o alcance do objectivo de todo o grupo, pois será através desta que se obterá uma majoração do potencial dos clientes – através da renovação dos contratos que tenham em vigor e subscrição de novos produtos – em termos de sustentabilidade e continuidade do próprio negócio uma vez que a AXA tem como objectivo de negócio o acompanhamento do cliente ao longo da sua vida.

Numa perspectiva conjuntural encontramos também motivos ligados a exigências legais, às características do próprio mercado segurador extremamente competitivo e pelas mudanças aí ocorridas nos últimos anos, tais como o aparecimento de três seguradoras vulgarmente designadas como seguradoras *low cost* (que competem sobretudo em termos de preço) que se vieram juntar às duas que já existiam desde o início da década de 2000. Por outro lado, encontramos clientes mais informados, mais exigentes, mais sensíveis não apenas ao preço mas a outros factores preponderantes, dentre os quais se destaca a qualidade de serviço.

Com o já referido objectivo de ser empresa líder no seu sector a AXA estabeleceu um plano de acção procurando diagnosticar problemas, fraquezas mas também forças para perceber onde e como actuar de modo a conseguir alcançar os seus objectivos na data proposta. O grupo AXA iniciou um projecto cujo principal objectivo foi o de “ouvir a voz dos clientes”. Através de inquéritos e *focus groups* apurou-se junto destes aspectos como a sua exigência em termos de serviço e que factores consideravam diferenciadores de companhia para companhia. Durante o Verão de 2007, cerca de 18.000 consumidores oriundos de nove países exprimiram a sua percepção sobre o sector, a marca e as suas necessidades. Uma postura semelhante foi também adoptada junto de 1.400 distribuidores exclusivos e não exclusivos. Às conclusões destes inquéritos internacionais vieram juntar-se as de uma análise detalhada sobre a concorrência. A principal conclusão a que se chegou foi a de que a AXA não se diferenciava o suficiente das marcas concorrentes e, no geral, todas as seguradoras presentes no mercado tinham o mesmo discurso para com os seus clientes: o da promessa, ou até da promessa excessiva, nem sempre dando as garantias suficientes de uma qualidade de serviço nos momentos de verdade – momentos de actuação da seguradora. Desses estudos resultou também uma conclusão primordial de que a diferenciação tinha de se focalizar na qualidade de serviço visto ser este um dos principais factores diferenciadores para a escolha entre várias empresas com ofertas similares. Apesar de haver diferenças entre países, a análise quantitativa dos resultados permitiu apurar que a qualidade de serviço, a transparência da comunicação e o preço eram as principais razões que contribuíam para a satisfação dos clientes. Em Portugal o maior ênfase dos clientes ouvidos foi atribuído ao cumprimento de compromissos assumidos pela AXA.

Constatou-se através da análise da carteira de clientes da AXA Portugal que um número muito significativo de clientes era mono-apólice detendo na AXA apenas um dos vários seguros que se supunha que eles possuíam o que, de certa forma significava que algo falhava em termos de empresa uma vez que uma parte significativa dos clientes apenas confiavam à AXA uma parcela das suas vidas fosse ela o seu automóvel ou a sua habitação. Constatou-se então que havia nestes clientes um grande potencial de realização de novos negócios, uma vez que os mesmos já conheciam a companhia e tinham com ela uma determinada experiência, faltando-lhes então saber que vantagens auferiam por aí terem toda a sua carteira de seguros. Esta nova vertente ligada à fidelização de clientes implicava transformar mentalidades e formas de agir uma vez que as pessoas, nomeadamente os distribuidores foram sempre muito mais direccionados para a aquisição de novos clientes do que para a retenção dos existentes.

### 2.1.1. Acções implementadas para o cliente

O lançamento do projecto “Ambição 2012” pressupôs diversas iniciativas para sensibilizar os públicos internos – colaboradores e distribuidores (parceiros de negócio) – da importância do projecto para a empresa e para cada um individualmente. Foi decidido que a estratégia a partir do lançamento do projecto assentaria em três pilares que são:

- A Qualidade de Serviço
- A Inovação de Produtos
- A Gestão da Distribuição

Os três pilares estratégicos realçam uma preponderância em dois aspectos fundamentais para uma empresa de serviços: as pessoas – factor humano – e a adequação de produtos a segmentos definidos. Por um lado temos a qualidade do serviço que é um aspecto transversal à totalidade dos departamentos – neste âmbito a empresa procura aumentar a rapidez dos processos e respostas salientando-se a interdependência dos departamentos e a melhoria contínua do contacto com o cliente. A inovação dos produtos, não obstante as exigências legais e formais dos seguros, baseia-se no ajustamento da oferta genérica a diferentes segmentos de mercado de acordo com as suas características, necessidades e expectativas. Por fim encontramos a gestão da distribuição uma vez que se trata de um conjunto de redes que contactam directamente com os clientes.

O reposicionamento da marca foi também um aspecto relevante neste processo e baseou-se nas opiniões emitidas pelos vários grupos de clientes questionados. Em 2008 a AXA modificou a sua assinatura que de “Protecção Financeira”<sup>6</sup> passou a ser Redefinimos/Standards. O objectivo desta nova assinatura prendeu-se com a referida necessidade de reposicionamento da marca e diferenciação em relação às congéneres uma vez que a AXA, era vista pelos clientes inquiridos como mais uma companhia de seguros que, tal como as outras, prometia mas nem sempre cumpria. Estas ilações enquadraram-se na temática relacionada com a forma como o mercado segurador é visto pelos clientes: um mercado obsoleto e pouco inovador, ao qual as pessoas recorrem normalmente por questões de obrigatoriedade e no qual os processos – que geralmente decorrem de situações negativas (acidentes, destruições) – nem sempre sucedem da forma mais favorável para o cliente. Esta assinatura baseou-se portanto no lançamento de uma nova estratégia por parte da AXA, a estratégia de diferenciação pela qualidade de serviço e a estratégia de prova onde se passa das promessas para as provas em concreto, tentando deste modo superar os principais problemas que se colocam ao sector segurador: a falta de credibilidade e de confiança. A empresa decidiu terminar os discursos de promessas para os clientes e focalizar as suas acções na apresentação de provas concretas no dia-a-dia que demonstrem aos clientes que o seu serviço funciona e que o que é prometido é cumprido. Redefinimos/Standards vem assim redefinir a marca AXA com o intuito de melhorar a imagem que os clientes têm do mercado segurador, em especial da AXA que pretende assim quebrar os estereótipos formados a seu respeito enquanto empresa seguradora. O principal mote desta nova assinatura e estratégia é o de dizer o que faz e fazer o que diz, comprovando os

---

<sup>6</sup> Embora já não conste da assinatura AXA continua a ser o negócio da empresa

compromissos que assume no dia-a-dia para que os clientes percebam que os seus interesses vão no mesmo sentido que os da empresa evoluindo de uma relação cliente-fornecedor para uma relação de parceria baseada no intercâmbio e na confiança mútua. Associadas à nova assinatura da AXA estão três atitudes – Disponível, Dedicado e Fiável – sobre as quais devem assentar todos os comportamentos e procedimentos da totalidade dos colaboradores e distribuidores. As novas atitudes pretendem exteriorizar os valores e a personalidade da empresa para os clientes tendo em conta as expectativas identificadas neste público.

#### Figura 4 Assinatura adoptada pela AXA em 2008



Fonte: AXA Portugal

Uma vez decidida a estratégia a implementar internamente e no que diz respeito à marca, a AXA focalizou-se na inovação de produtos e na qualidade do serviço prestado. Para tal teve necessidade de definir quais os segmentos de clientes que pretendia atrair e reter na companhia de forma a poder oferecer um conjunto de produtos, serviços e campanhas de acordo com as características desses mesmos segmentos. A AXA definiu dois segmentos de clientes estratégicos baseando-se em critérios sócio-demográficos e também geográficos: o segmento das pequenas e médias empresas (PME) e o segmento dos *Mass affluents*. No que se refere às pequenas e médias empresas é necessário fazer a ressalva de que não se trata da totalidade de entidades que se enquadram neste segmento uma vez que tal representaria cerca de 99,9%<sup>7</sup> do tecido empresarial português; de facto o que a AXA procura atrair e reter são as empresas com determinadas actividades consideradas preferenciais para a empresa. No que diz respeito aos *Mass affluents*, aqui trata-se de clientes que têm um nível de escolaridade elevado, rendimentos anuais superiores a 50.000€, um determinado nível de poupança o que revela que são pessoas com determinadas preocupações que se reflectem em comportamentos que fazem deste conjunto de clientes um segmento estratégico. Ainda que o termo *Mass affluents* seja mais abrangente, na realidade da AXA refere-se sobretudo a um grupo de clientes sobre o qual a empresa há muito que se focaliza, fruto de parcerias constituídas no passado que é o grupo das Ordens Profissionais<sup>8</sup> (*Professionals*) e para o qual a empresa desenvolveu produtos, campanhas, um nível de serviço e linhas de apoio específicos o que leva a que toda a organização se mova à volta deste segmento. Não obstante estes dois segmentos estratégicos, existe ainda o *mass market* que acaba por abranger todos os clientes que não se enquadram nos segmentos anteriores mas que também poderão ser alvo de análise com o intuito de se apurar indicadores que possam justificar para este conjunto de clientes uma diferenciação em oferta e serviço.

---

<sup>7</sup> Dados do Instituto Nacional de Estatística referentes a 2007

<sup>8</sup> Diz respeito às Ordens Profissionais do Médicos, Médicos Dentistas, Enfermeiros, Farmacêuticos, Engenheiros, Arquitectos, Médicos Veterinários, Juizes, Economistas e Biólogos

Nesse sentido foi colocado em prática um projecto de segmentação que terminou em 2009 e que teve por base a segmentação por comportamentos, tendo em conta estilos de vida e atitudes. Segundo Elsa Tavares do *Marketing* da AXA, “o que teve por base esta iniciativa foi o facto da AXA ter tido sempre critérios de segmentação sócio-demográficos, critérios esses que pode ser alteráveis ao longo da vida enquanto que os critérios ligados a comportamentos e atitudes de vida, não são assim tão alteráveis”. Para o mercado português foi identificado um determinado número de segmentos e foram feitos estudos a *focus groups* de cada segmento identificado para se apurar as atitudes e os comportamentos de cada segmento face aos seguros. Esses segmentos foram então caracterizados enquanto mercado segurador e mercado bancário.

Por existirem ainda algumas lacunas no que diz respeito aos dados pessoais dos clientes AXA, revela-se por enquanto difícil classificá-los em termos comportamentais. Esta situação tem vindo a ser contornada através de modelos estatísticos que, através de aproximações (*proxys*) tentam com base numa amostra altamente segmentada ter uma visão interna (com os dados internos de que a empresa dispõe) e uma visão externa; daqui é possível retirar ilações tais como a relação entre o número e o tipo de apólices e a probabilidade de se enquadrarem em determinado segmento comportamental. Presume-se que esta segmentação comportamental cuja viabilidade não foi totalmente aferida mas que ajuda a constituir *clusters*, ajudará a direccionar as campanhas e a comunicação para este tipo de segmentos aumentando assim a taxa de sucesso das mesmas. Ao mesmo tempo, poderá também ser extrapolada para os outros segmentos definidos, tais como o segmento dos *Professionals*, pois os vários elementos pertencentes a um mesmo segmento devido a características sócio-demográficas e profissionais, podem apresentar comportamentos distintos o que pode conduzir a uma “sub-segmentação” dentro da própria segmentação. O processo de segmentação de clientes da AXA Portugal terminou em 2009 e os próximos passos a dar prendem-se com a criação de produtos, serviços, campanhas e comunicações adequadas a cada segmento definido, algo já implementado para os segmentos PME's e *Professionals* mas ainda não para os segmentos comportamentais distinguidos no *mass market*.

No que se refere ao serviço ao cliente distinguimos o *Scope* Cliente que fornece indicadores quantitativos relativos à satisfação dos clientes nos dois momentos mais relevantes para a companhia – a venda e a resolução do sinistro – e também indicações relativas a aspectos a melhorar e a valorizar no serviço prestado ao cliente.<sup>9</sup>

Para o serviço ao cliente no momento da resolução do sinistro foi implementado também, em 2008, um projecto denominado – *SMILE: The service Extra-Mile* – que é coordenado pela área de operações que engloba o serviço a clientes. O projecto SMILE consiste numa abordagem telefónica aos clientes que tenham participado um sinistro que entretanto já foi resolvido. Caso o cliente demonstre satisfação em relação ao processo o contacto é dado como terminado. Porém, se a resposta não for positiva o interlocutor da AXA procura explorar os motivos e as circunstâncias da insatisfação. O *feedback* desse contacto é transmitido à direcção da área competente, tendo o responsável dessa área de efectuar um novo contacto ao cliente no sentido de o esclarecer acerca do

---

<sup>9</sup> Mais detalhes e a análise dos resultados destes inquéritos encontram-se descritos adiante no ponto 3.1.

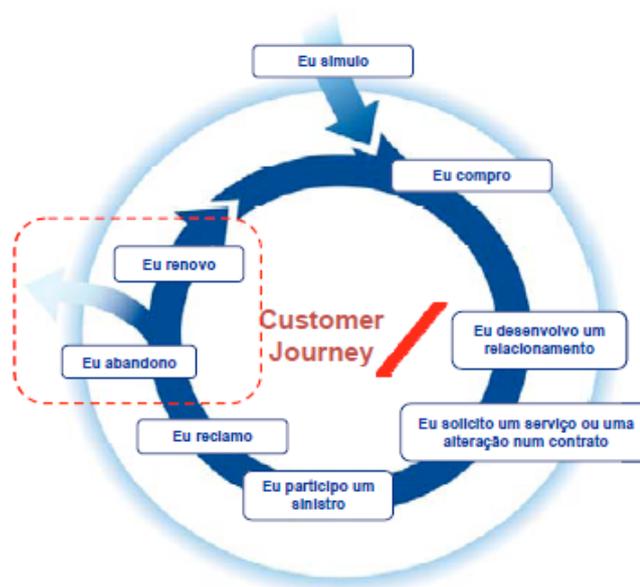
processo e, se necessário, de efectuar um pedido de desculpas em nome da empresa. Este projecto terá a nosso ver três objectivos fundamentais: estabelecer um contacto com o cliente individualizando a atenção da empresa neste, conhecer em concreto os motivos de insatisfação do cliente num dos momentos da verdade mais preponderantes para a empresa e obter pistas acerca de processos e procedimentos que possam estar a decorrer de forma menos positiva.

De forma menos periódica são também efectuados estudos no âmbito da exploração dos motivos de anulação por parte dos clientes e existe também uma base de suporte externa à empresa (empresas de estudos de mercado) que fornecem indicadores globais do sector mas também particularizados por companhia e de acordo com variáveis relevantes que podem ser explicativas: idade, género, ocupação entre outros.

### 2.1.2. Campanhas e programas-cliente

Tendo por base uma das ressalvas mais feitas pelos clientes inquiridos nos *focus groups* que antecederam a “Ambição 2012”, que foi a de que a companhia de seguros apenas contactava o cliente no momento do pagamento do prémio do seguro, a AXA desenhou uma estrutura que é denominada por *Customer Journey* e que contempla todos os momentos de relacionamento entre a empresa e o cliente. A principal preocupação na construção desta estrutura foi a de criar novos momentos de contacto para além dos ditos inevitáveis (os momentos da verdade) para a seguradora que, para além do momento da entrada do cliente na empresa, são o momento do pagamento do prémio e o momento da resolução do sinistro (se ocorrer). Deste modo as campanhas e os programas-cliente implementados pela empresa têm sempre por base esta estrutura do relacionamento com o cliente.

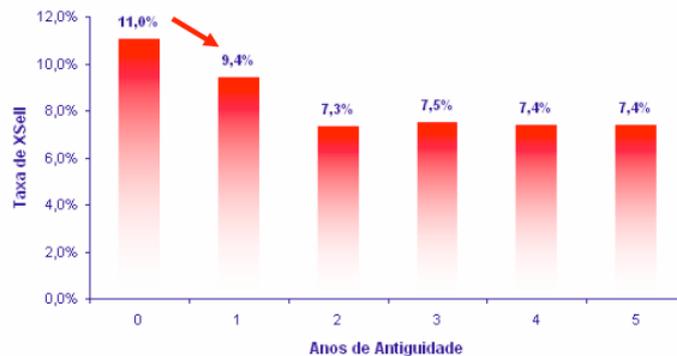
Figura 5 *Customer journey* AXA - identificação dos momentos de relacionamento com o cliente



Fonte: *Marketing da AXA Portugal*

Foi com base nesta visão integrada do Cliente que foi implementado em 2009 o Programa “Directo ao Negócio” que assenta numa metodologia que visa promover uma maior eficácia na gestão da relação com o cliente particular ou empresa em cada momento desse relacionamento. O programa começa por defender que as maiores taxas de venda cruzada (*cross-sell*) no conjunto dos clientes particulares ocorre nos primeiros anos de permanência na companhia como se pode verificar pelo gráfico seguinte.

**Gráfico 6 Evolução da taxa de venda cruzada por anos de antiguidade na companhia**



Fonte: AXA Portugal

O programa parte também do princípio que cada cliente possui diferentes necessidades e expectativas nas diferentes fases da sua vida, segmentando assim os clientes em relação ao seu valor e procurando apresentar a proposta de valor mais conveniente para cada cliente. No entanto, essa proposta não é rígida podendo o interlocutor, que entrará em contacto com o cliente, optar por outro produto que considere mais conveniente para o cliente em questão.

A segmentação de clientes com base no seu valor<sup>10</sup> pressupõe cinco níveis de segmentação:

No que diz respeito aos clientes particulares em primeiro lugar encontramos os Clientes Particulares de Alto Valor *Professionals* - Clientes individuais com quatro ou cinco estrelas classificados de acordo com o *Customer Value Management* (CVM), e que pertencem a um determinado agrupamento profissional, nomeadamente, Ordens Profissionais, PSP, GNR ou Comerciantes. Seguidamente encontramos os Clientes Particulares de Alto Valor (sem serem *Professionals*); trata-se de clientes individuais com quatro ou cinco estrelas, de acordo com o CVM\* que não pertencem a nenhum agrupamento profissional. A um nível mais intermédio encontramos os Clientes Particulares Médio Valor que são Clientes individuais com uma, duas ou três estrelas, de acordo com a classificação anteriormente referida. No que se refere aos clientes empresa encontramos os Clientes Empresas Tipo A que são que representam 80% do total de Prémios emitidos em 2008 por empresas, de acordo com a análise ABC\*\*. Por fim enquadram-se os Clientes

<sup>10</sup> Fonte: Marketing CRM AXA - Manual Directo ao negócio

\* O **CVM** é a medida do Valor do Cliente. É o valor actual dos resultados futuros de cada Cliente, tendo em conta a sua carteira activa, classificando-o com 1, 2, 3, 4 ou 5 estrelas, consoante o seu valor.

\*\* A **análise ABC** classifica os Clientes em 3 grandes grupos – A, B e C, de acordo com a percentagem do Total de Prémios Emitidos que cada grupo representa.

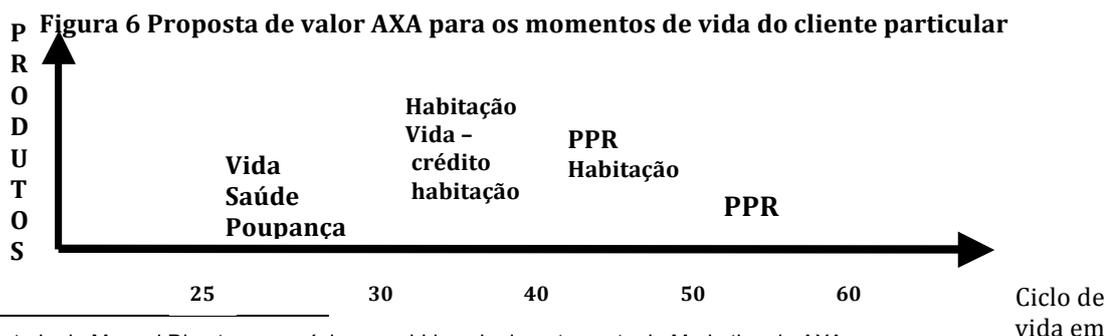
Empresas Tipo B/C que dizem respeito às empresas que representam 20% do total de Prémios emitidos em 2008 por empresas, de acordo com a análise ABC\*\*.

De acordo com esta classificação foi desenvolvido o referido programa Directo ao Negócio cujos objectivos gerais são<sup>11</sup>:

- Alinhar as acções de Marketing com a Distribuição;
- Consolidar a integração do processo de gestão de clientes no trabalho diário das redes de distribuição – os distribuidores (mediadores, consultores) podem calendarizar os contactos a efectuar durante o mês de forma mais eficiente, podem também listar os seus clientes de uma forma segmentada, sabendo exactamente qual o momento em que se encontram e qual a respectiva proposta de valor, podendo conduzir e alavancar o contacto de uma forma mais assertiva.
- Fortalecer a relação com os clientes, garantindo a frequência de contactos.
- Reter o cliente e aumentar o seu valor, tendo disponível para o efeito uma proposta de valor.
- Aumentar o grau de conhecimento do cliente através da recolha e actualização dos seus dados.
- Manter o cliente informado dando a conhecer as vantagens de ser cliente AXA e os canais de contacto disponíveis.

Os momentos por excelência para contactar os clientes são dois – a Renovação e a Reconquista – disponíveis todos os meses nos dias 4 e 5 de cada mês respectivamente. A Renovação contempla todos os clientes mono agente (cujas apólices se encontram sob a mesma mediação) que possuem pelo menos uma apólice a vencer e inicia-se exactamente dois meses antes da data de renovação da apólice que está prestes a chegar ao vencimento. A Reconquista inicia-se imediatamente após a data de vencimento de uma apólice, ou seja, quando termina a Renovação, e contempla todos os clientes que tenham pelo menos uma apólice em vigor com um recibo cuja data de pagamento tenha ultrapassado o seu limite (entre 10 e 60 dias).

Dentre a totalidade de clientes que sejam identificados nesta situação, cada cliente particular terá associada uma proposta de valor que poderá contemplar alguma das campanhas em vigor ou, em alternativa e tendo em conta a matriz do ciclo de vida do cliente, o produto que mais se adequar ao escalão etário no qual o cliente se insere. A matriz abaixo indicada identifica para cada intervalo de idades (fase da vida) do cliente um ou mais produtos que este terá maior apetência para comprar, conforme o seguinte esquema<sup>12</sup>:



<sup>11</sup> Adaptado do Manual Directo ao negócio concebido pelo departamento de Marketing da AXA

<sup>12</sup> Cedido pela AXA Portugal

Com base no esquema supra-apresentado, depreende-se que para os clientes com idades entre os 25 e os 30 anos os produtos a apresentar deverão ser os de vida de puro risco, poupança e saúde. Para os clientes com idades compreendidas entre 31 e 40 anos poderá haver uma maior propensão para a aquisição de produtos associados à protecção da habitação e o seguro de vida associado ao crédito habitação. Os clientes que se encontram entre os 41 e os 50 anos terão também tendência para adquirir seguros de habitação e planos de poupança reforma; em relação a este último tipo de produto a tendência mantém-se no escalão seguinte que compreende indivíduos com idades entre os 51 e os 60 anos.

No seguimento desta matriz e com base noutros objectivos definidos pela AXA em termos de captação de segmentos preferenciais, em 2009 os programas e campanhas cliente implementados e em vigor – para o programa “Directo ao negócio” e para a venda – eram os que de seguida se apresentam:

**Quadro 4 Campanhas-cliente em vigor no ano 2009**

Boas Vindas	Três meses após a entrada de um novo cliente na AXA a empresa envia uma carta de “Boas Vindas” onde dá a conhecer os vários canais de contacto e a oferta global AXA potenciando a venda cruzada ( <i>Cross Sell</i> ).
Vencimentos 2009	Reinvestimento de montantes resultantes de aplicações financeiras a vencer nesse ano, com condições diferenciadas ao nível da mobilização dos montantes e das taxas de rentabilidade praticadas.
Bónus 2009	Incremento em 0,5% nas taxas de rentabilidade de produtos de poupança.
Vales de Desconto – Ordens Profissionais	Desconto de 50€ no primeiro recibo de uma apólice nova.
Vales de Desconto – Forças Policiais e Militares e Função Pública	Desconto de 50€ no primeiro recibo de uma apólice nova.
Dinâmica – Multiriscos Habitação	Atribuição de um desconto sob a condição de subscrição de outra apólice: automóvel ou vida.
Auto 100% Danos Próprios –	Compromisso de igualar qualquer proposta de seguro automóvel

Ordens Profissionais	apresentada por empresas concorrentes a clientes pertencentes ao segmento <i>professionals</i> .
Up Sell – Assistência Vip	Aumento das garantias da cobertura de Assistência em viagem dos seguros automóvel – com custo inerente a esse aumento.
<i>Cross Sell</i> a Clientes Auto	Desconto de 35% na subscrição de um seguro de multi-riscos habitação.
Renovação Auto – Mailing “Conheça as novidades AXA	Envio de uma carta próximo da data de renovação do seguro automóvel informando o cliente de outras possibilidades de negócio a concretizar com a AXA – venda cruzada.
Retenção Auto – RORAS	Check-up gratuito numa oficina pertencente à rede de oficinas parceiras da AXA aquando da renovação do seguro automóvel.
100% ICE 3	Compromisso de acompanhamento do prémio apresentado por congéneres a clientes com perfil para subscrever este seguro automóvel – idade compreendida entre 30 e 60 anos, carta de condução há mais de quatro anos e sem sinistros.
Danos Próprios – Auto	Descontos adicionais nas coberturas de danos próprios de seguros automóvel de acordo com o valor dos veículos.
Acidentes Pessoais Individual - CAMPANHA API	Desconto de 45% sobre a cobertura principal
Vitalplan Smile D14 Pais e Filhos	Caso os pais subscrevam ambos o seguro dentário os filhos até aos 14 anos de idade estão incluídos no seguro sem pagarem prémio.
Acidentes de Trabalho DESAFIO AT e 0,8%	Campanha interna apoiada por taxas competitivas ou a taxa mínima de 0,8% (em comparação com pesquisas de mercado efectuadas) num conjunto de actividades “preferenciais” com o intuito de atrair o segmento das PME –

	Pequenas e médias empresas.
Missão Horeca – Acidentes de Trabalho - PME	Prática de taxas competitivas para pequenas e médias empresas do segmento hotéis, restaurantes e cafés, definidas como empresas “preferenciais” para a AXA.
Cobertura Europeia – Acidentes de Trabalho - PME	Oferta da cobertura de despesas de repatriamento em caso de sinistro de acidentes de trabalho num dos países da União Europeia.
Cross Sell – AT / Securtrade ou Multi-riscos indústria - PME	Incentivo à subscrição de mais do que uma apólice pelas pequenas e médias empresas através de vantagens provenientes da venda cruzada.

Fonte: AXA Portugal

Em consonância com o programa de campanhas encontramos um conjunto de compromissos ao nível do serviço, baseados na estratégia de prova. O compromissos assumidos foram de início implementados para o segmento dos *mass affluents* na sua aceção antes da segmentação de 2009 - Ordens profissionais. Deste conjunto de compromissos destacamos:

- A criação de linhas de atendimento dedicadas (telefone e e-mail) exclusivas para as ordens profissionais;
- Assistência ao lar (Multi-riscos habitação) e assistência automóvel no prazo máximo de 60 minutos após a notificação com a garantia do pagamento de um valor caso exista incumprimento por parte da AXA;
- Contacto personalizado após a participação de um sinistro automóvel ou multi-riscos habitação;
- Disponibilização de uma viatura de substituição na oficina onde a viatura do cliente estiver a ser reparada<sup>13</sup>.

## 2.2. Parcerias competitivas

Dada a especificidade do seu negócio é fundamental que a AXA tenha estabelecidas parcerias junto de entidades cuja área de actuação é complementar à actividade seguradora. Neste âmbito falamos a título exemplificativo de prestadores clínicos (seguros de saúde e acidentes de trabalho) e de oficinas de reparação automóvel (seguros automóvel). A AXA tem portanto necessidade de trabalhar e encaminhar os seus clientes para um conjunto de fornecedores que

<sup>13</sup> Desde que seja uma oficina da Rede de oficinas recomendadas pela AXA

complementam a sua actividade através da concretização dos serviços garantidos pelos seus produtos. É importante então que essas mesmas entidades se preocupem com a continuidade e a coerência do serviço prestado pela AXA.

- ⇒ Rede de oficinas recomendadas pela AXA e oficinas de reparação de vidros
- ⇒ Prestadores clínicos – Acidentes de Trabalho, Saúde e Saúde dentária
- ⇒ Empresas de aluguer de viaturas
- ⇒ Bancos e cartão de crédito
- ⇒ Empresas de sistemas de alarme e segurança

Com todos os parceiros procura-se que seja colocada ênfase na qualidade de serviço e na diferenciação dos clientes enviados pela AXA.

### 2.3. O cartão de cliente

Ainda no âmbito das parcerias encontramos um conjunto de condições consideradas vantajosas (descontos, bónus, *upgrades*) para os clientes, negociadas pela AXA com alguns parceiros. Algumas parcerias já existiam antes de 2009 mas foi neste ano que foram materializadas sob a forma de um cartão enviado aos clientes activos ao longo desse mesmo ano, reunindo as parcerias já existentes e que foram mantidas e as que foram estabelecidas em simultâneo com a implementação deste projecto.

O cartão de cliente, designado por cartão Clube AXA é enviado a todos os clientes que tenham pelo menos uma apólice em vigor na AXA. É gratuito e pela sua designação pretende suscitar no cliente um sentimento de exclusividade, pertença e integração na empresa; o cartão em apreço oferece descontos em vários parceiros que estabeleceram protocolos com a AXA tais como oficinas, gasolinhas, restaurantes, ginásios. Aos clientes particulares é feito o envio de um cartão por cliente enquanto que às empresas é enviado um conjunto de cartões que poderá atingir o máximo de cinco cartões por empresa uma vez que existem empresas com vários automóveis e o cartão fornece descontos em gasolinhas.

**Figura 7 Imagem do cartão clube AXA**



Fonte: AXA Portugal

Numa análise quatro meses após o lançamento do cartão os resultados obtidos – valores de descontos atribuídos e volume de negócio gerado pelos utilizadores do cartão junto dos parceiros – admitiu-se que o cartão Clube AXA teve um impacto positivo junto dos clientes o que salienta a adequação das vantagens aos clientes a quem o cartão foi atribuído.

## 2.4. Os canais de comunicação

Na AXA a área de comunicação é responsável por toda a comunicação interna, comunicação externa, relações públicas, publicidade, marca e Internet – *site* e AXANet. Toda a comunicação AXA concentra-se nesta área departamental uma vez que se procura não só obter um maior controlo no que diz respeito ao que é transmitido aos diversos públicos da empresa mas também para que o que for transmitido o seja de forma coerente com a imagem da empresa.

Foi já referido nesta investigação o estudo elaborado pelo grupo AXA no sentido de aferir a postura dos consumidores face ao mercado segurador em geral. Neste âmbito, no que se refere a aspectos ligados à comunicação por parte das seguradoras foi referido por Inês Simões, da área de comunicação da AXA, que *“na actualidade as seguradoras têm cada vez mais um papel de mostrar e tentar convencer as pessoas de que realmente somos empresas de confiança, porque as pessoas normalmente associam o sector segurador a aspectos negativos e há muita falta de credibilidade. As pessoas também só recorrem aos seguros quando é necessário, decorrente de situações negativas a não ser as pessoas que já estão muito mais sensibilizadas para tudo o que é património e gestão financeira.”* O estudo mencionado procurou também obter respostas relativas à forma como a AXA se poderia diferenciar no mercado segurador e particularizando para as questões comportamentais, procurar saber quais os comportamentos que os clientes preferem quando são atendidos através dos diversos canais existentes – mediadores, balcões, *contact centers*. Os resultados levaram a que, no início de 2008 o grupo AXA implementasse um conjunto de medidas que foram precedidos pela já referida mudança da assinatura.

Inês Simões acrescenta ainda que nos vários estudos que foram feitos com os diferentes públicos-alvo os resultados relativos à comunicação foram bastante coincidentes. De uma forma global os clientes referiram que pretendiam que a empresa seguradora tivesse disponibilidade e dedicação ao tratar dos seus assuntos pessoais, assuntos esses que têm quer ver com os contratos de seguro. Os clientes afirmaram ser também preponderante que a empresa seguradora e os seus interlocutores tivessem um relacionamento personalizado de modo que o cliente sentisse que não seria apenas mais um cliente a ser abordado ou contactado, mas que o representante da empresa falasse consigo em concreto sabendo o seu nome, tendo acesso aos seus dados e informações, ao seu historial enquanto cliente e, se possível, ao motivo pelo qual estaria a contactar ou a ser contactado pela companhia. Por fim os participantes referiram a sua apreciação relativa à fiabilidade, vista como o cumprimento do que lhes era comunicado em situações concretas – alterações de contratos, regularização de sinistros, contratação de seguros e coberturas específicas.

Foi com base nestas ilações que a estratégia de comunicação da AXA, tal como a estratégia de toda a empresa, foi alvo de algumas reformulações. Foi atribuído um maior ênfase a aspectos relacionados com compromissos assumidos junto dos clientes – mais uma vez se salienta a questão da estratégia de prova que se baseia no cumprimento do que é *dito* ao cliente nos diferentes momentos de contacto entre este e a companhia de seguros. A partir das conclusões retiradas do estudo a AXA procurou também desenvolver várias iniciativas ao nível da comunicação. Houve uma

reformulação ao nível dos documentos enviados para os clientes: procurou-se tornar a informação transmitida mais legível e mais acessível tendo em conta as especificidades da linguagem técnica da área dos seguros e investimentos. Por outro lado houve uma melhoria ao nível das informações para contactos disponibilizadas bem como dados relativos aos mediadores associados aos contratos de seguro e aos próprios clientes. Esta é uma medida que ainda está a ser alvo de melhoria por parte da AXA.

Ainda no que diz respeito aos documentos é relevante referir que os *layouts* dos mesmos – tipos e tamanhos de letra, logótipos, organização do texto – são comuns à totalidade do grupo havendo flexibilidade para serem efectuadas pequenas adaptações à escala regional ou local. Existe um *brandbook* relativo à imagem e comunicação do grupo AXA o que permite atribuir uma maior coerência e uniformidade à marca numa escala global. Em 2009 foi já possível reduzir os templates das cartas das áreas de vida e documentação financeira de 255 para 51<sup>14</sup>. Outro aspecto relevante neste âmbito prende-se com o controlo relativo às comunicações criadas por determinadas áreas, nomeadamente a distribuição, controlo esse que obrigada a que todas as comunicações passem pela área da comunicação externa antes de serem enviadas para os clientes.

Ao longo de 2009 procurou-se o desenvolvimento de um trabalho de comunicação com a intenção de que esta fosse mais clara, coerente e transparente que se baseasse na criação dos referidos compromissos assentes nos pilares da disponibilidade, dedicação e fiabilidade, compromissos esses ligados à venda e também ao serviço, uma vez que a AXA não é uma empresa de seguro directo, havendo uma forte aposta na qualidade de serviço enquanto factor diferenciador de empresas congéneres. Pretendeu-se ao mesmo tempo fazer chegar aos clientes trabalhos desenvolvidos pela AXA mas os quais não tinham visibilidade para os públicos externos da empresa tais como o relatório de sustentabilidade, barómetro reforma e barómetro de prevenção rodoviária. Depreende-se assim que se trata de um trabalho complexo que numa primeira instância foi desenvolvido mais detalhadamente para o segmento das Ordens profissionais.

Numa perspectiva de comunicação bilateral têm havido preocupações crescentes no que se refere aos canais de acesso – o objectivo consiste na disponibilização de vários canais de acesso para que os clientes escolham os que preferem utilizar para contactar ou serem contactados. Grande parte desse trabalho já começou a ser feito na plataforma AXANet mais precisamente na página do agente. Outro aspecto ainda relativo aos suportes de comunicação prende-se com as imagens utilizadas nos mesmos. Normalmente as imagens utilizadas em suportes como folhetos e outras mensagens publicitárias, são imagens de pessoas ou conjuntos de pessoas que se inserem em estereótipos (p.e. famílias tradicionais) tendo os participantes demonstrado interesse em encontrar outro tipo de imagem que inverta essa tendência e se aproxime mais da realidade e com a qual se identifiquem.

Existe também um trabalho transversal a outros sectores (i.e. recursos humanos) como é o caso das iniciativas centradas nas questões da cultura corporativa. Os valores e as atitudes são comuns à globalidade do grupo havendo um trabalho intensivo nesse sentido: fóruns à escala

---

<sup>14</sup> Um exemplo de um documento AXA pode ser encontrado em anexo III.

mundial, formações, concursos e acções de sensibilização. Estas iniciativas internas começaram a ser transmitidas para o exterior sendo esta uma prática recente na empresa. Inês Simões afirmou que esta modificação de postura por parte da AXA reflectiu as exigências dos consumidores no que diz respeito à responsabilidade corporativa – sustentabilidade, responsabilidade social.

### **2.4.1. O site da AXA**

O *site* da AXA localizado no endereço <http://www.axa.pt> apresenta a oferta AXA compartimentada por clientes empresas e clientes particulares havendo dentro destes uma segmentação relativamente aos clientes Ordens profissionais e acessos a áreas restritas para os membros destas associações profissionais. O site contempla também uma área relativa a informação institucional e outra relacionada com os serviços prestados nomeadamente ao nível das redes de clínicas, oficinas e outros parceiros.

A página inicial apresenta os contactos principais da empresa, informação financeira relativa aos produtos financeiros comercializados pela empresa, ligações a áreas de acesso restrito – AXANet e WebMed – e informações gerais relativas a notícias recentes e iniciativas da empresa.

Trata-se portanto de um *site* com carácter consultivo do ponto de vista institucional e comercial sendo que a maior interacção ocorre nos pedidos de contacto ou mensagens enviadas por parte do cliente não deixando de ser uma comunicação com carácter unilateral no imediato.

Está em projecto o lançamento de um novo *site* que se baseará sobretudo na marca AXA e na vertente *e-commerce* tendo sempre como orientação a estratégia que tem vindo a ser revelada ao longo desta investigação. Haverá uma procura por uma linguagem mais clara, transparente e acessível. Procurar-se-á também realçar os aspectos relacionados com a imagem corporativa não apenas ao nível gráfico mas também através da divulgação das iniciativas da empresa no que diz respeito à sustentabilidade e responsabilidade corporativa, prémios e distinções, espaço de imprensa e área de recrutamento.

É igualmente previsível que a organização da oferta disponível também sofra alterações de forma que seja mais intuitivo para o utilizador encontrar o que procura na sua visita. Não se pretende efectuar uma venda através do *site* uma vez que tal iniciativa colocaria em causa aspectos ligados à diferenciação pela qualidade de serviço e o foco colocado nas pessoas. Pretende-se melhorar as informações relativas a cada ramo e produto e otimizar o pedido de contacto do cliente criando uma sinergia com a distribuição. Pretende-se assim um site com carácter consultivo mas mais interactivo na perspectiva do *user-friendly* e mais um canal de entrada de clientes e prospectos na AXA.

Este projecto não tem ainda uma data definitiva para a sua implementação dada a morosidade que os projectos desta natureza podem assumir. Há porém um conjunto de acções já implementadas neste sentido; em meados de 2009 foi lançado na empresa um blogue interno para a partilha de opiniões acerca do site da AXA; este blogue foi aberto a colaboradores e distribuidores no qual puderam apresentar as suas opiniões e ideias relativamente ao que gostariam de ver apresentado no futuro *site*.

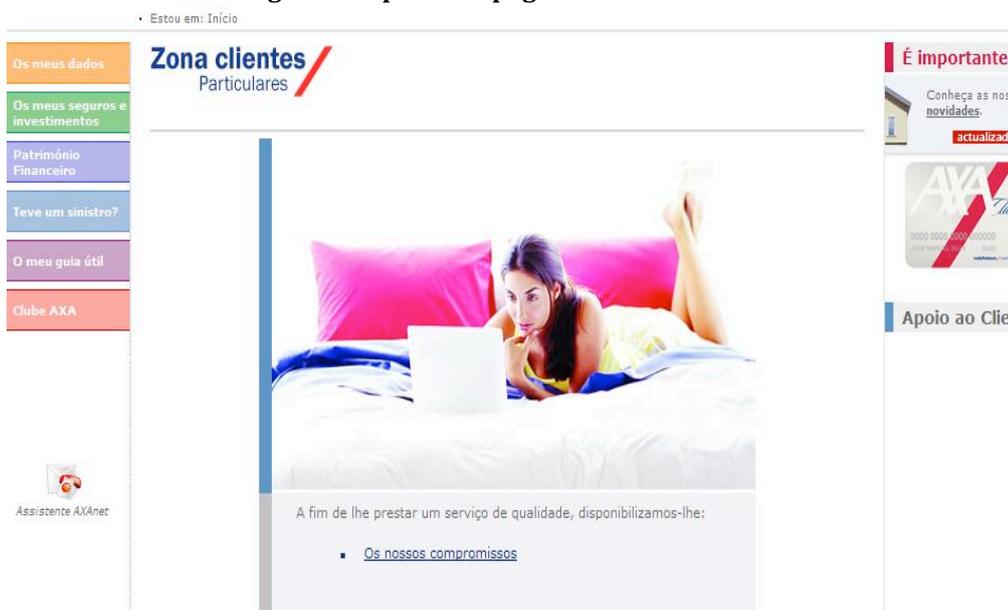
Figura 8 Aspecto geral da página inicial do site [www.axa.pt](http://www.axa.pt)



## 2.4.2. A AXAnet

A AXAnet surgiu devido às exigências dos clientes relativas a acesso à informação, acessibilidade e contactos. É um serviço via Internet, disponível 24 horas por dia e gratuito onde qualquer cliente que tenha pelo menos uma apólice em vigor pode consultar informações sobre os seus contratos, actualizar os seus dados e efectuar algumas operações.

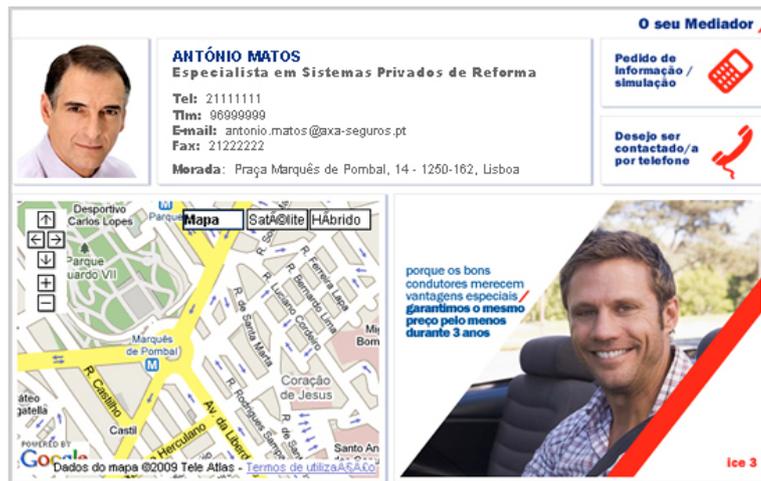
Figura 9 Aspecto da página inicial da AXAnet



As principais funcionalidades da AXANet são:

- Consulta de carteira de seguros com Coberturas, Capitais e Franquias
- Património Financeiro e movimentos de contas correntes
- Documentação contratual e consulta de recibos
- Informações sobre sinistros
- Dados profissionais acerca do mediador e pedido de contacto por parte do mediador (*Click to call*)
- Pesquisa nos directórios clínicos dos seguros de saúde e acidentes de trabalho e rede de Oficinas Recomendadas AXA
- Glossário de termos técnicos utilizados na documentação enviada
- Consulta de valores (em €) poupados com a utilização do cartão Clube AXA por data e por parceiro

Figura 10 Página do Agente da AXANet



Fonte: AXA Portugal

Dentre as operações que podem ser efectuadas pelo cliente, encontram-se disponíveis:

- Participação de Sinistros e acompanhamento dos respectivos processos
- Actualização de dados pessoais e alteração de morada

A AXANet constitui assim mais um canal de contacto e propiciador de proximidade entre o cliente e a empresa em que se destacam a acepção global e actualizada bem como a gestão da carteira de seguros por parte do cliente, a funcionalidade *click to call* (pedido de contacto) da página do agente, as informações disponibilizadas e também a simplificação de processos (i.e. alterações, participações) e consequente diminuição da sua morosidade.

### 2.4.3. O centro de atendimento ao cliente e o provedor do cliente

Apesar das medidas implementadas no âmbito do Centro de Serviço a Clientes poderem também ser integradas no tema da preparação interna dos recursos humanos, optámos por distinguir este segmento de colaboradores dado o elevado grau de contacto com o cliente; do mesmo modo distinguiremos mais adiante a distribuição.

O centro de atendimento telefónico ao cliente recebe em média quatrocentos mil contactos por ano e contava em 2009 com quarenta e oito colaboradores. Por iniciativa da empresa em conjugação com um conjunto de imposições do foro legal foram efectuadas ao longo de 2009 algumas alterações nesta linha de atendimento que se reflectiram na diminuição do tempo de espera de resposta para a resolução de um assunto colocado pelo cliente – no imediato ou num prazo máximo de três dias úteis – e na não comunicação de mensagens publicitárias nos momentos de espera pelo atendimento das chamadas telefónicas estes momentos de espera não podem exceder os sessenta minutos. É também importante referir que os números de telefone e horários de funcionamento das linhas de atendimento constam agora de todos os documentos enviados aos clientes.

Através do *Scope Cliente* foram identificados pontos a melhorar nesta área em especial nos ramos de automóvel e multi-riscos habitação: o cumprimento do que é informado pelo telefone e o seguimento dos pedidos dentro dos prazos. Ao mesmo tempo foram distinguidos vinte e um comportamentos de atendimento telefónico alinhados com as três atitudes AXA – disponível, dedicado e fiável. Através de uma ferramenta de medição foram observados e registados cento e cinquenta chamadas de quarenta e oito operadores desta área.

Desde Maio de 2009 a área de recursos humanos da empresa trabalham em sinergia com o programa “Virar a empresa para o cliente” na área do *Contact Center* Clientes (CCC) no projecto “Melhoria do Atendimento telefónico aos clientes” através de uma formação denominada por *Customer Facing Behaviour* com a qual se procurou atribuir uma maior coerência na actuação destes colaboradores em sinergia com as três atitudes AXA já referidas. Em paralelo com estas acções tem-se efectuado uma monitorização contínua dos resultados obtidos que se têm traduzido no aumento mensal persistente da qualidade do atendimento dos gestores de contacto. A redução de chamadas por motivos de insatisfação tem sido um segundo impacto, assim como a redução para metade das reclamações escritas dos clientes.

Em paralelismo com este projecto foi também ministrada uma formação denominada por AXA *Brand Spirit* na qual foram transmitidas as novas atitudes AXA e o seu significado particularizando-se a sua aplicação prática no atendimento telefónico.<sup>15</sup>

É ainda relevante referir neste âmbito a gestão da qualidade (provedoria do cliente) que é externa à empresa por imposição legal do sector segurador. O facto desta área ser externa à empresa veio reforçar as exigências e a responsabilidade por parte da empresa e de cada um dos seus colaboradores neste sentido. As iniciativas implementadas nesta área e por consequência de

---

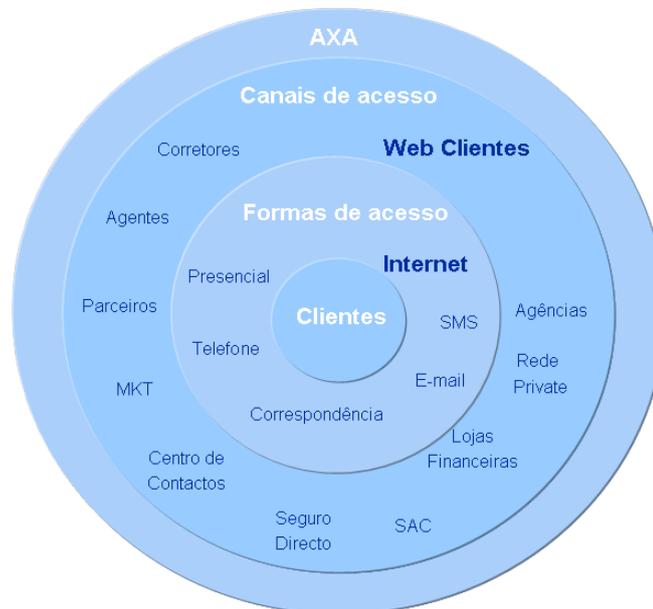
<sup>15</sup> Esta formação foi transversal aos sectores tendo sido ajustada de forma mais significativa para o Centro de serviço a Clientes.

medidas tomadas noutros âmbitos permitiram aferir em 2009 que a grande maioria das reclamações são respondidas num período máximo de dez dias úteis. Ocorreu também uma redução das reclamações relacionadas com o atendimento comportamental sendo que a maioria das reclamações se devem a questões administrativas e logísticas.

#### 2.4.4. O projecto AXAPhone

Com o intuito de apoiar os mediadores e consultores na optimização do programa “Directo ao Negócio”, baseado no ciclo de vida do cliente (*Customer Journey*) e tendo em conta que estes nem sempre teriam capacidade para contactar a totalidade dos clientes mensalmente foi criado o AXAPhone, um novo canal de contacto com capacidade *outbound* com o cliente destinado a contactar os clientes de médio valor com o intuito de lhes apresentar as soluções e os serviços AXA, num momento específico da “vida” do cliente AXA – a renovação de um contrato. O processo AXAPhone é constituído por três passos: primeiramente os operadores da AXA Phone contactam os clientes AXA e apresentam as respectivas propostas de valor. Caso o cliente demonstre interesse o operador questiona o cliente se quer ser contactado pelo seu Agente/Mediador/Consultor para saber mais informações em detalhe acerca do produto apresentado. Se os clientes permitirem o agendamento de um novo contacto esta informação será enviada ao respectivo interlocutor AXA para que a partir daí fará a gestão desses contactos.

**Figura 11 Canais de comunicação disponibilizados para o cliente AXA**



Fonte: AXA Portugal

### 2.4.5. Comunicação interna

Inês Simões referiu que faz parte da estratégia de comunicação da AXA divulgar em primeira instância aos públicos internos dos colaboradores e mediadores todas as iniciativas, campanhas, produtos que sejam lançados pela AXA. Os públicos internos são vistos como embaixadores da marca AXA e como tal é importante que tenham um conhecimento abrangente e aprofundado de tudo o que é comunicado pela AXA. Existem também iniciativas que implicam um maior envolvimento dos próprios colaboradores no lançamento de um produto ou campanha. Para cada campanha ou iniciativa é elaborado um plano de comunicação onde ficam definidos os canais de suporte a essa comunicação. A nível interno são normalmente utilizados o *Desktop* de notícias no ambiente de trabalho dos computadores, um espaço na Intranet da AXA específico para esse efeito, os e-mails *AXA Informa* enviada aos colaboradores e à distribuição, a *newsletter AXA em Directo* enviada a todos os colaboradores contemplando temas relacionados com o cliente e com assuntos transversais a todo o negócio e também a TV AXA, um canal interno que se pretende que seja também externo de futuro através da sua disponibilização em espaços comerciais, colocando ecrãs em pontos estratégicos de tráfego intenso.

A Intranet é um espaço na *Web* disponibilizado para os colaboradores e as redes de distribuição que contém não só informações relativas ao grupo, o seu negócio, a estratégia, *clipping* como também ferramentas de trabalho – simuladores, fichas de produtos, informações sobre protocolos, parcerias – e informação útil para os colaboradores – benefícios, vantagens, normas internas entre outros.

O *Desktop* de notícias contempla as principais novidades internas e externas focando principalmente a empresa – notícias, testemunhos de clientes satisfeitos, distinções e prémios – mas também assuntos de interesse geral. Tem sido incentivada pela comunicação a participação de colaboradores de outras áreas na construção de conteúdos para o *Desktop* de notícias e para a Intranet. Esses conteúdos são normalmente escritos havendo também um recurso mais recente ao vídeo e à imagem com o intuito de *“tentar envolver as pessoas e as caras das pessoas ao máximo às campanhas que fazemos; por um lado porque personaliza um bocadinho a comunicação que fazemos, por outro lado as pessoas também se identificam mais e elas próprias se sentem mais envolvidas nos temas, ficam mais dispostas a participar”*.<sup>16</sup>

Em relação à comunicação da AXA é relevante referir também as competências das relações públicas nesta empresa, que são desenvolvidas em colaboração com uma empresa de comunicação. As relações públicas da AXA preocupam-se essencialmente com as relações com a imprensa, relações institucionais, parcerias patrocínio e o mecenato.

---

<sup>16</sup> Referido por Inês Simões

## 2.5. Preparação interna

Ao falarmos da preparação dos públicos internos temos em primeira instância de distinguir se o seu envolvimento com o cliente é directo ou indirecto. Não obstante o grau de interacção com o cliente existem projectos na área da gestão de recursos humanos que são transversais a todos os departamentos pelo que apesar de se particularizar algumas iniciativas, nesta investigação será dado ênfase a uma abordagem numa perspectiva holística.

A dinâmica de envolvimento do capital humano na estratégia da AXA parte do princípio base da relação interpessoal, telefónica ou presencial de que *qualquer contacto com o cliente desgasta ou reforça a relação*.<sup>17</sup>

No âmbito do projecto “Ambição 2012” foi criado o já referido comité transversal do projecto, composto por um responsável de cada direcção-geral, com o objectivo de dinamizar e promover a cultura Cliente, dirigir as acções em conjunto e dar continuidade à monitorização. O processo é baseado na declinação em cascata da visão e da estratégia da empresa e na promoção de uma comunicação *bottom-up*, em que tanto colaboradores como gestores são convidados a reflectir sobre a importância do seu papel e sobre o seu contributo para “pensar e agir Cliente”, na sua própria função.<sup>18</sup>

### 2.5.1. Redes de distribuição

As redes de distribuição são salientadas de forma distinta nesta investigação pela sua posição privilegiada no contacto predominantemente presencial com o cliente sendo compostas portanto por um conjunto de recursos humanos que “são a cara” da empresa. A distribuição na AXA é composta pelos seguintes segmentos: Espaços comerciais AXA, Agentes gerais exclusivos (AGE), Corretores, Lojas e pontos AXA e a rede Private. Dada a multiplicidade de medidas e iniciativas inerentes a cada uma destas redes, uma vez que existem objectivos distintos por rede, optou-se por analisar em maior detalhe a rede de distribuição Private por ser a que, de acordo com as suas características e funções, mais se aproximará da estratégia de diferenciação da AXA.

A rede Private é composta por consultores na área de seguros, investimentos e sistemas privados de reforma que procuram oferecer conveniência aos clientes com os quais trabalham através da sua deslocação até aos mesmos. Por outro lado personalizam o serviço da companhia uma vez que disponibilizam contactos directos aos clientes dispensando-os de contactarem as linhas gerais de apoio da companhia.

A formação geral da rede Private baseia-se na personalização e na qualidade de serviço com destaque para os segmentos preferenciais que são as ordens profissionais e mais recentemente as pequenas e médias empresas. Há um conjunto de manuais e procedimentos específicos destinados a quem entra na rede que se baseiam na transmissão da cultura, missão, valores e atitudes, objectivos e ambições.

---

<sup>17</sup> Fonte: AXA Portugal: Estratégia: Virar a empresa para o cliente

<sup>18</sup> Fonte: Relatório de sustentabilidade AXA 2008

Existe ainda um conjunto de iniciativas colocadas em prática e que se coadunam com a profissionalização dos consultores em determinados segmentos estratégicos do negócio. Temos como exemplos a certificação de consultores em sistemas privados de reformas pela Universidade Católica e a certificação em Pequenas e Médias empresas - alvos, estratégias, qualidade de serviço – pela Universidade de Lisboa. Em complemento com estas acções são ministradas acções de formação em áreas diversas: ramos e produtos de vida, financeiros e não vida bem como em áreas comportamentais.

Para esta rede aplica-se um sistema de progressão na carreira (por escalão) que se baseia em factores quantitativos analisados anualmente. No que se refere à premiação esta baseia-se igualmente em critérios quantitativos e incide sobre os resultados anuais de cada consultor havendo também distinção de desempenhos para cada gestor de equipa.

Não sendo muito claros para aferir os resultados relativos à captação de clientes novos e a venda cruzada a clientes também novos ou já em carteira foi implementado em 2007 um sistema de premiação complementar denominado por Índice de Cliente Novo e *Cross Sell* (I.C.N.X.S.). O I.C.N.X.S. é um indicador que mede o aumento do número de clientes novos e o aumento do valor (número de apólices de diferentes ramos que se reflectem na satisfação de diferentes necessidades de seguros – cliente global) pontua o consultor por cada apólice nova e por cada venda cruzada realizada, pontuação essa que é superior caso se trate de um cliente membro de uma ordem profissional. Existe ainda pontuação atribuída pela reconquista de clientes que já tenham estado na AXA mas que nalgum momento saíram da companhia. Existe um valor mínimo de pontos a atingir e um conjunto de escalões de pontos que têm influência directa no incremento percentual relativamente aos prémios de produtividade anual. Em complemento com este sistema de premiação existe na gestão de desempenhos um conjunto de indicadores relativos ao número de apólices novas, número de apólices que se mantêm em vigor, dimensão e composição de carteira (referente ao tipo de cliente predominante) que permitem uma análise concreta da *performance* de um consultor procurando-se deste modo avaliar se o mesmo desempenha a sua actividade de acordo com os objectivos definidos pela empresa. É ainda definido sazonalmente (por ano ou semestre normalmente) um conjunto de concursos e incentivos que normalmente incidem sobre produtos ou ramos específicos considerados estratégicos para o desenvolvimento do negócio e conseqüente cumprimento de objectivos.

No que se refere à comunicação salientamos neste contexto o trabalho que tem sido desenvolvido nesta área: a rede Private dado o tipo de serviço que presta eliminando, ou se quisermos, substituindo-se aos intermediários nos processos entre a empresa e o cliente, acaba por contactar (em nome do cliente) com as várias áreas da empresa: sinistros, produção, subscrição, contabilidade. Por isso esta área experimenta as dificuldades que os clientes sem intermediários podem sentir em relação à empresa. Deste modo o *feedback* da rede Private para as outras áreas da empresa tem vindo a exercer uma influência positiva na simplificação de processos e na melhoria do funcionamento de outras áreas da empresa. Salientamos ainda que estes e outros aspectos ligados à satisfação com a empresa e os apoios fornecidos para a actividade são também medidos e avaliados anualmente através da aplicação de um inquérito por questionário a esta rede de distribuição denominado por *Scope Distribuição* – aplicado a todas as redes de distribuição.

## 2.5.2. Outros recursos humanos

Patrícia Lenine da área de recursos humanos da AXA afirma que se é objectivo da empresa é fidelizar os seus clientes essa fidelização terá de começar pelos próprios colaboradores: *a fidelização dos colaboradores (...) é o primeiro pilar, a pedra angular, para a fidelização dos clientes*. Esta pretensão concretiza-se no facto da AXA ambicionar também ser uma referência enquanto empregador em Portugal. Parte-se assim do pressuposto de que a satisfação interna potencia a satisfação transmitida para o exterior.

A AXA dispõe de um conjunto de iniciativas com vista a potenciar a referida fidelização dos seus colaboradores; essas iniciativas foram associadas a três atitudes – Atrair, Reter e Motivar. Relativamente à primeira atitude aqui procura-se dar a conhecer a empresa no mercado de trabalho bem como em espaços de procura de emprego e universidades. A principal preocupação centra-se no apoio a jovens com formação mas ainda sem experiência profissional. Aliada a esta primeira atitude temos iniciativas em torno da retenção bem como da motivação que passam por programas de acolhimento e gestão de desempenhos na qual o principal foco está no alcance de objectivos; neste âmbito a preocupação ultrapassa os limites do que foi atingido para tentar também apurar como foram os objectivos atingidos sempre numa perspectiva de correlação com a cultura e a identidade corporativas, valores éticos e profissionais que possam ser apresentados como exemplos para situações futuras. A gestão do desempenho acaba então por ser uma ferramenta de gestão que permite o desenvolvimento da organização, do indivíduo e a gestão do sistema de recompensas e planos de desenvolvimento. Neste tipo de gestão os colaboradores são chamados a participar e esta é dividida em dois momentos: a avaliação dos contratos de objectivos e a avaliação do desempenho. Em paralelismo com a gestão de desempenhos temos a gestão de carreiras mais focalizada no capital humano da empresa: *a estratégia de Gestão de Recursos Humanos da AXA nos últimos tempos tem-se caracterizado fundamentalmente pela redução e rejuvenescimento do efectivo, pela flexibilização da empresa, através dos níveis de decisão, pelo incentivo ligado ao resultado e pelo esforço da cultura de mudança.*<sup>19</sup>

Um dos principais incentivos ao cumprimento dos objectivos prende-se com o sistema de premiação. Este baseia-se na medição da concretização dos objectivos globais da empresa, da direcção geral na qual se insere o colaborador e também na concretização dos objectivos individuais do funcionário. Com base nestes critérios depreende-se que é transmitido ao colaborador o facto do seu desempenho individual ser preponderante em termos de avaliação embora também esteja dependente da concretização de objectivos inerentes à equipa de trabalho em que se insere e à própria empresa havendo então uma responsabilização geral no que toca ao sistema de premiação.

A complementar esta dinâmica baseada nas três atitudes – Atrair, Reter e Motivar – existe um conjunto de iniciativas e benefícios para os colaboradores: possibilidade de ascensão e mobilidade interna, distinção de equipas e colaboradores com desempenhos acima da média, reconhecimento de colaboradores com 30 anos de serviço, protocolos com entidades externas à empresa – ginásios, operadores telefónicos, unidades hoteleiras – criação de um clube de colaboradores, possibilidade de

---

<sup>19</sup> Fonte: AXA Portugal

participação em iniciativas da fundação AXA Corações em Acção. Com estas iniciativas a empresa procura acima de tudo envolver os colaboradores no negócio e nas suas actividades complementares tentando que sejam também do conhecimento dos públicos externos. Patrícia Lenine afirma neste sentido *“que é fundamental tocar com o nosso conhecimento, o nosso “know-how” em termos de recursos humanos e através das pessoas e do conhecimento que transmitimos a cada um dos colaboradores, fazer chegar isso ao mercado; e eu diria que essa é uma acção mais directa na medida em que transmitimos conhecimentos específicos aos clientes mas que despoleta um argumento que pode tornar os recursos humanos mais competentes e que, por outro lado, torna o cliente mais informado. E apesar de haver aqui uma figura intermédia – o colaborador – é uma forma mais directa e mais voltada para a influência do próprio mercado enquanto fidelizador e enquanto promotor de práticas diferenciadas e é aí que nós apostamos.”*

No sentido de consolidar a cultura da empresa e a importância dos valores e atitudes comunicados Patrícia Lenine informou também que ocorreu também durante o ano 2009 um conjunto de iniciativas que se traduziram em eventos cujo principal objectivo foi o de cristalizar no seio dos colaboradores a importância da estratégia assumida pela AXA delineada pelas suas ambições: *“ao expressar os nossos valores e “atitudes-cliente”, pretendemos reforçar a nossa cultura no melhor interesse de todos. A performance de cada um não se resume a resultados numéricos. Avaliar a forma como são obtidos também é importante, tendo como referência os valores do Grupo e estas três atitudes. E isto é verdade para toda a empresa, mesmo para os que não estão em contacto directo com os clientes. Enfrentar esta realidade, sabendo estar à escuta é uma condição de sucesso. Aliás, é este o sentido da nossa nova assinatura.”*

Neste âmbito o principal mote destas iniciativas foi o de esclarecer junto dos colaboradores das diferentes áreas e departamentos a importância da performance individual para o alcance dos objectivos globais dentro das metas temporais e económicas estabelecidas. *“Cada vez mais todas as áreas, incluindo as áreas de back office têm de perceber a sua importância na cadeia de valor do core business. Cada área que existe dentro de um negócio tem um papel a desempenhar nesse negócio. Tem sido exactamente no partilhar dessa mesma visão que nós temos vindo a insistir, tivemos mesmo um programa no segundo semestre de 2009 cujo nome era “Ser AXA”. Os seus objectivos foram os de relembrar os nossos valores, a estratégia, a missão, para que quando as coisas começam a ficar um pouco mais complexas é importante voltar a uma síntese com um propósito integrador.”<sup>20</sup>*

Existe em paralelo com as medidas anteriormente enunciadas um conjunto de iniciativas tais como concursos e incentivos à participação nas mudanças e nos projectos da empresa. Podemos distinguir a premiação de projectos inovadores criados por equipas – *Inovation Awards* – concursos internos para a partilha de ideias relacionadas com determinados temas ou medidas que se pretende implementar. Encontramos ainda eventos criados para a sensibilização dos valores AXA dentre os quais destacamos a formação *AXA Brand Spirit*, realizada aquando da mudança de mote da empresa e cujo principal objectivo foi o de dar a Conhecer aos participantes os comportamentos relativos a

---

<sup>20</sup> Referido por Patrícia Lenine

cada atitude, disponibilidade, fiabilidade e dedicação, num ambiente de empatia transversal, e tomar consciência de que está na mão de cada um/de nós liderar este processo colectivo de diferenciação pela prova. Esta formação foi ajustada ao centro de serviço a clientes com a finalidade de transmitir os valores e atitudes AXA para o atendimento telefónico.

Patrícia Lenine referiu ainda a implementação de um documento denominado por “Passaporte 2012” criado com o intuito de manter um registo anual até ao ano 2012 da contribuição individual de cada colaborador (que aceite ter esse passaporte pois o seu carácter é facultativo) na concretização da estratégia da AXA para 2012: *“todos os anos cada colaborador é convidado a embarcar com o seu passaporte nessa estratégia. No passaporte cada colaborador vai preenchendo qual a sua quota-parte no caminho para 2012 ou seja no fundo é uma reflexão, um balanço entre o que é a estratégia e de que forma cada um contribui para essa mesma estratégia.”*

O Passaporte 2012 é uma forma de tornar tangível a Ambição 2012 para cada colaborador AXA. A sua intenção é clarificar a contribuição esperada de cada um e, em simultâneo, responsabilizar cada gestor e a própria empresa, através do apoio e resposta às necessidades dos seus membros da sua equipa. O Passaporte 2012 é uma iniciativa plurianual (de 2007 a 2012) e desde 2008 faz parte da entrevista anual de desempenho, ainda que não esteja ligado aos prémios de desempenho dado o seu carácter facultativo. Neste âmbito é dada relevância ao EVP – *Employee Value proposition* (proposta de valor do colaborador) que consiste num conjunto de compromissos recíprocos entre a empresa e os seus colaboradores havendo aqui o reforço da promessa da AXA em promover o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.

Em complemento ao Passaporte 2012 foi também promovido o programa o *AXA Miles* que consiste em tornar cada colaborador accionista do Grupo AXA, sob a forma de acções gratuitas. Pretende-se com esta atribuição demonstrar um voto de confiança colectiva no futuro e é também uma forma de celebrar o progresso da AXA. Este programa e o Passaporte 2012 reforçam o compromisso colectivo e alinhamento com a Ambição 2012.

Com o intuito de melhorar a gestão do capital humano a nível do grupo AXA foi implementado um sistema de classificação do pessoal por família profissional em que várias áreas com competências interdependentes são agrupadas numa mesma família profissional o que poderá clarificar para algumas áreas a questão da sua importância para a globalidade do negócio. Com o aumento da dependência entre áreas aumenta também o reconhecimento da importância de cada pessoa e de cada área para o desenvolvimento global do negócio. A organização das famílias profissionais AXA reflectiu a reestruturação funcional a que a empresa foi submetida, por força da implementação da estratégia de fidelização, de modo a agrupar de uma forma mais homogénea as áreas mais relacionadas entre si.

Na AXA a gestão de recursos humanos preocupa-se em gerir o capital humano numa perspectiva de envolvimento e responsabilização de cada perante a estratégia e os resultados obtidos; é portanto preponderante a preparação de toda a equipa interna ao nível da disseminação da cultura e da comunicação corporativa reforçando através de estratégias e iniciativas distintas os comportamentos desejáveis e esperados pelos recursos humanos numa perspectiva de alinhamento

com os objectivos globais procurando garantir sobretudo performances individuais e organizacionais de excelência.

Patrícia Lenine reforçou ainda a ideia de interligação do *core business* na cadeia de valor salientando que se procura cada vez mais que todas as áreas se movam em função de um mesmo objectivo comum. Referimos ainda que, à semelhança do que sucede com os clientes e com a distribuição, também a satisfação deste público interno é medida através da ferramenta *Scope Colaboradores* numa perspectiva proactiva de correcção de desvios e melhoria de aspectos focados pelos colaboradores.

## **2.6. O Customer Relationship Management na AXA**

O CRM começou em 2005 na AXA e começou por pôr fim à duplicação da informação dos clientes no sistema. Na AXA o CRM resume-se essencialmente a duas aplicações fundamentais – o Fotocliente e a Webmed – sendo para esta última que será atribuído um maior destaque neste trabalho.

Salienta-se antes de mais a funcionalidade inerente ao acesso à informação em tempo real acerca do cliente - dados pessoais, apólices, antiguidade na empresa, histórico de contactos, sinistros (se existirem), se está contemplado por alguma campanha – o que pode ser diferenciador essencialmente a dois níveis: na visão global interna do cliente e no atendimento telefónico.

Outra funcionalidade importante desta ferramenta prende-se também com as possibilidades que abre no âmbito da segmentação permitindo um maior ajuste da comunicação que é mais dirigida e dos próprios suportes documentais enviados aos clientes. A medição do valor do cliente (já anteriormente enunciado) é também permitida pelo CRM que possibilita igualmente uma análise da “história” do cliente com a companhia – anulações, venda cruzada, alterações. É com base nesta análise que se pode avançar para o apuramento de outros indicadores mais globais relacionados com a performance do cliente mas também da distribuição e do próprio negócio numa perspectiva denominada por *visão-cliente* que vem substituir a *visão-produto*. Esta visão-cliente permite aferir (i.e.) ganhos e perdas de volume de negócio, entradas e saídas de clientes detalhados também por segmentos. Trata-se de indicadores que só são possíveis de obter com este tipo de visão que acaba por ser mais completa do que a visão-produto ao permitir apurar não apenas o volume de clientes que entrou ou saiu da companhia (i.e.) mas também os motivos pelos quais ocorreram esses movimentos de clientes.

É ainda de referir que apesar dos desenvolvimentos nesta área existe ainda uma lacuna significativa relativamente aos dados possuídos pela AXA em relação aos seus clientes – de acordo com os objectivos operacionais de *marketing* – o que é ainda mais realçado pelo facto de terem ocorrido modificações no que se refere à segmentação. Deste modo devemos considerar que está em desenvolvimento o processo que diz respeito à recolha de dados dos clientes e que se prende não só com a já referida questão da segmentação como também com as modificações previstas nos diferentes canais de comunicação já enunciados.

### 2.6.1. A Webmed

A *WebMed* é um portal de informação destinado a mediadores. Baseado numa plataforma *web*, pode ser utilizado também fora da empresa, sendo apenas necessário um computador e uma linha de ligação à Internet para o efeito. A *WebMed* permite aos mediadores e respectiva rede comercial, o acesso rápido a funcionalidades de consulta para gestão do dia a dia do negócio na perspectiva do cliente. Os objectivos da AXA com a implementação desta ferramenta prenderam-se com a criação de uma maior autonomia de trabalho para os mediadores (pretendendo-se com este facto torná-los mais concorrenciais no mercado) e também a melhoria do serviço ao cliente. Neste âmbito importa conhecer algumas das funcionalidades da *WebMed* - consultas à carteira de clientes: apólices, dados, movimentos, recibos, gestão de sinistros (registo de sinistros auto, marcação de peritagens), consulta de património financeiro e obtenção de segundas vias de documentação. A este nível a *WebMed* possibilita também a emissão e alteração de alguns tipos de apólices bem como a actualização de dados pessoais dos clientes. Outra funcionalidade importante na visão-cliente prende-se com o estudo comercial do mesmo e consequente apuramento do valor do mesmo através da análise entre os prémios pagos e os sinistros participados e indemnizados. No que se refere ao apoio e suporte à venda destacamos a informação detalhada dos produtos, as campanhas em vigor, a disponibilização de simuladores *on-line* e para *download*.

A *WebMed* é uma ferramenta que possibilita a emissão imediata de apólices de alguns ramos o que contribui para a atribuição de valor acrescentado ao serviço prestado; esta aplicação também o registo de informação relevante sobre o cliente: dados pessoais, profissionais, relações com outros clientes. É também através desta aplicação que são gerados os grupos de clientes-alvo de campanhas: ou através do *marketing* ou pode ser o próprio utilizador (mediador) a segmentar a sua carteira de clientes de acordo com critérios específicos (i.e. clientes sem planos de poupança reforma) e a criar grupos de clientes que poderão ser alvo de campanhas por ele geridas.

Figura 12 Aspecto geral da página inicial da WebMed

### 3. Análise dos resultados dos inquéritos à satisfação dos clientes

Para esta análise serão considerados dois instrumentos utilizados pela AXA para aferir resultados ao nível da satisfação dos clientes: o *Scope Cliente* – direccionado para dois momentos: a venda e o sinistro – e o projecto SMILE “*The service Extra MILE*” – focalizado na gestão do sinistro.

#### 3.1. O *Scope Cliente*

A AXA dispõe de um instrumento de medição e avaliação da satisfação de clientes denominado por *Scope Cliente*. Trata-se de um instrumento institucional e portanto comum ao grupo AXA e é direccionado para os dois “momentos da verdade” mais relevantes distinguidos pela AXA no ciclo de vida do cliente (*Customer Journey*): a venda e a resolução de um sinistro. O inquérito é escrito e é enviado a todos os clientes que tenham adquirido um produto dos ramos automóvel, multi-riscos habitação ou vida e também para todos os clientes que tenham participado um sinistro nos ramos de automóvel ou multi-riscos habitação e cujo processo esteja encerrado no momento do contacto. As modalidades de seguro referidas são as únicas que, de momento, são alvo de análise dada a sua representatividade na estrutura da carteira da AXA e o seu consequente papel preponderante para a companhia. O questionário é igual para os dois momentos da verdade mas é identificado para tratamento dos dados; a identificação posiciona-se no canto superior direito e engloba: o número de cliente, o número do questionário (número aleatório atribuído na extracção dos dados), o código do momento da verdade (SL1 para Venda Auto, SL2 para Venda Multi-riscos habitação, SL4 para Venda Vida , SV1 para Serviço Auto e SV2 para Serviço Multi-riscos habitação). São ainda indicados neste campo o código da rede e a data do envio do questionário.

**Figura 13 Exemplo do campo de identificação do questionário de base do SCOPE Cliente**

Para responder às questões seguintes, coloque uma cruz dentro dos quadrados. Por favor, não utilize lápis.

Totalmente Satisfeito
  Muito Satisfeito
  Nem Satisfeito Nem Insatisfeito
  Algo Insatisfeito
  Muito Insatisfeito

Fonte: AXA Portugal

É uma entidade externa ao grupo AXA – a Nielsen France – que está encarregue de efectuar estes estudos. O *Scope Cliente* é realizado duas vezes por ano sendo por isso possível estabelecer-se uma comparação entre o primeiro e o segundo semestre de cada ano. Em 2009 o questionário foi enviado via postal a 63.106 clientes, tendo sido respondido por 5.105 destes o que nos dá uma taxa de resposta de 8,09% que consideramos pouco significativa mas ainda assim pertinente por ser o único instrumento utilizado para a aferição de tendências no que diz respeito à satisfação do conjunto

dos clientes particulares. Os resultados são medidos com base no índice KPI que é o índice de satisfação do cliente correspondente a um indicador chave de performance (KPI – *Key performance indicator*) – de satisfação de clientes únicos.

O KPI é calculado com base no número total de respostas – clientes satisfeitos e clientes insatisfeitos – do seguinte modo<sup>21</sup>:

1. É calculado o número de clientes com apólices em vigor nos produtos alvos do SCOPE (Auto, Multirriscos e Vida)
2. A Nielsen France recebe os questionários, trata a informação e calcula KPI por *target* da seguinte forma:
  - a. % de clientes Totalmente satisfeitos + % de clientes muito satisfeitos resultam em 2 Top Boxes
  - b. % de clientes algo insatisfeitos + % de clientes muito insatisfeitos resultam em 2 Bottom Boxes
  - c.  $KPI = 2 \text{ Top} - 2 \text{ Bottom}$
3. Para o cálculo do KPI Venda multiplica-se a ponderação de cada produto pelo seu respectivo KPI (considera-se: Automóvel, Multi-riscos e Vida)
4. Para o cálculo do KPI Serviço multiplica-se a ponderação de cada produto pelo seu respectivo KPI (considera-se: Automóvel e Multi-riscos)
5. Para o cálculo do KPI GLOBAL considera-se 50% do KPI Venda e 50% do KPI Serviço

Indicam-se de seguida os valores indicadores da satisfação dos clientes inquiridos nas três vertentes - global, venda e serviço sem a diferenciação por ramo. As informações indicadas relativamente à diferenciação de valores por ramo foram cedidas pela AXA Portugal. Os valores apresentados referem-se a valores semestrais (S) - para esta investigação foram considerados os valores de 2009 havendo necessidade de se estabelecer uma comparação relativamente aos períodos homólogos dos dois anos anteriores - 2007 e 2008.

---

<sup>21</sup> Fonte: Marketing estratégico AXA

No que se refere à Satisfação Global (KPI Global), regista-se um aumento de cinco pontos percentuais de ambos os semestres face ao 2º semestre de 2008 um aspecto positivo se tivermos em linha de conta os objectivos e a implementação relativamente recente de algumas iniciativas.

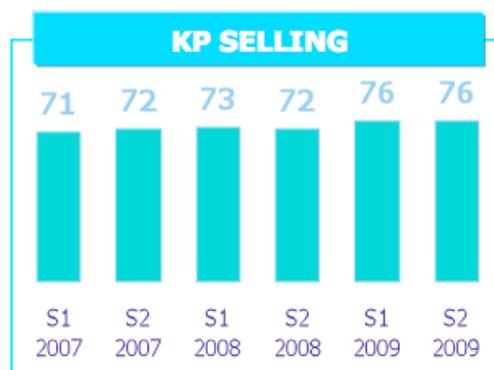
**Gráfico 7 Satisfação global dos clientes AXA inquiridos**



Fonte: Marketing da AXA Portugal

O índice de satisfação no Momento Venda, registou por sua vez um aumento de quatro pontos percentuais face ao segundo semestre de 2008. Na venda de produtos multi-riscos habitação o nível de satisfação cresceu significativamente – 7% – e na venda de automóvel, apesar de menos expressivo, o nível de satisfação também registou um aumento – 1,5%. Na venda de produtos Vida a satisfação diminuiu ligeiramente, tendo descido de 78,6% para 77,3% (-1,3%).

**Gráfico 8 Satisfação dos clientes AXA no momento da venda**



Fonte: Marketing da AXA Portugal

A satisfação dos clientes perante o processo de gestão de sinistros aumentou também de forma significativa em relação ao não anterior - 6% no segundo semestre de 2009 face ao período homólogo. No que se refere aos sinistros automóvel registou-se um aumento de 7,5% enquanto que nos sinistros multi-riscos habitação o nível de satisfação também aumentou 4,7%.

**Gráfico 9 Satisfação dos clientes AXA quanto ao serviço prestado na resolução de um sinistro**

Fonte: Marketing da AXA Portugal

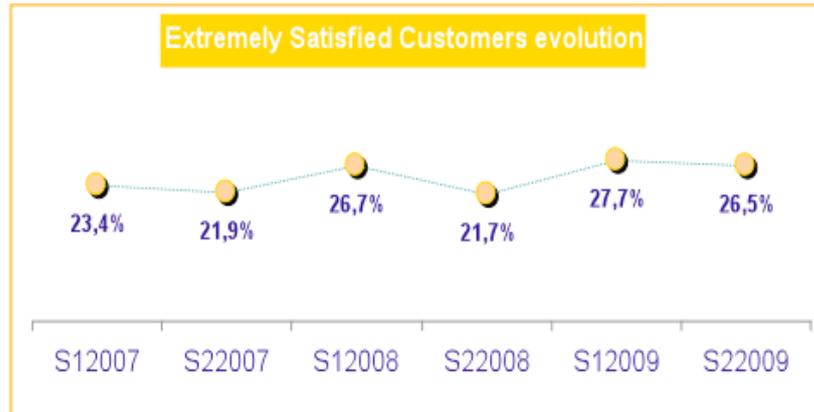
Quanto à recomendação global, o aumento face ao não anterior reflecte-se apenas em relação ao segundo semestre desse não uma vez que o primeiro semestre de 2008 apresenta o mesmo valor. Ainda assim salienta-se o facto de mais de metade dos clientes inquiridos afirmarem que recomendariam a AXA a familiares ou amigos. Se tivermos em conta o desdobramento deste valor evidencia-se um aumento de 4% relativamente ao momento da venda (face ao valor de 50% no segundo semestre de 2008) e também no momento do serviço uma vez que, no segundo semestre de 2008 este valor ficou pelos 46%.

**Gráfico 10 – Taxa de recomendação global dos clientes AXA inquiridos**

Fonte: Marketing da AXA Portugal

Um último indicador de satisfação reflecte o número de clientes totalmente satisfeitos com a empresa. Neste âmbito a evolução face ao ano anterior regista um ligeiro mas pouco significativo decréscimo (1,3%).

**Gráfico 11 - Evolução do número de clientes totalmente satisfeitos com a AXA**



Fonte: AXA Portugal

No global podemos afirmar que os aumentos significativos registados nos vários vectores alvos de análise reflectem já os efeitos da implementação de algumas medidas concretas tais como o projecto SMILE e o seu carácter proactivo – correcção de procedimentos, contacto directo entre o sector e o cliente – a formação *Customer Facing Behaviour* e também os compromissos assumidos na vertente da qualidade de serviço.

É importante salientar que a já referida baixa representatividade da taxa de resposta e também a limitação a alguns ramos pode condicionar os resultados obtidos pelo que se revela útil a complementaridade deste instrumento com outros estudos e indicadores – internos ou externos – que são efectuados<sup>22</sup>.

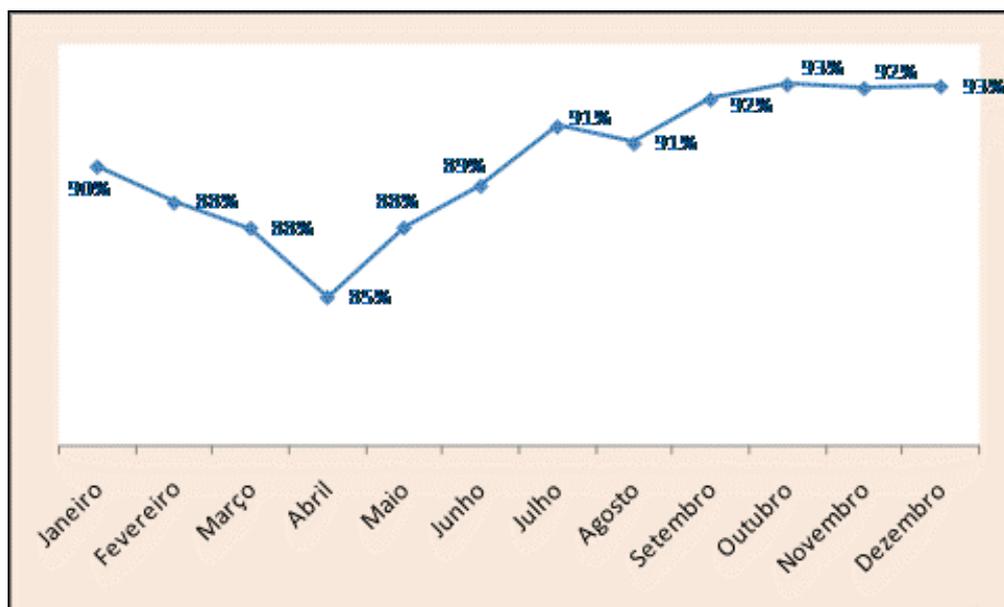
<sup>22</sup> Relativamente a esta situação, existem de facto outras análises e indicadores para a aferição da satisfação e das taxas de retenção e venda cruzada que, por motivos de confidencialidade, não foram fornecidos pela AXA Portugal.

### 3.2. O projecto *SMILE* – *The service extra MILE*

O projecto *SMILE* foi implementado no segundo semestre de 2008 e o seu objectivo é o de tentar perceber com detalhe quais as causas mais preponderantes da insatisfação na resolução de sinistros.

No ano 2009 foram inquiridas 16.312 pessoas em relação aos sinistros automóvel e 2274 pessoas no que se refere aos sinistros multi-riscos habitação. As taxas de satisfação anualizadas (acumulado mensal) com a resolução dos processos de sinistros situaram-se nos 90% e 82% respectivamente. Abaixo indicamos os valores mensais respeitantes às taxas de satisfação com a resolução de sinistros dos ramos automóvel e multi-riscos habitação. No que se refere à satisfação com a resolução de sinistros automóvel salienta-se que o valor mais baixo de satisfação rondou os 85% (no mês de Abril de 2009) reflectindo a tendência decrescente desde o princípio do ano. Verifica-se também uma certa estabilização da taxa de satisfação a partir do segundo semestre.

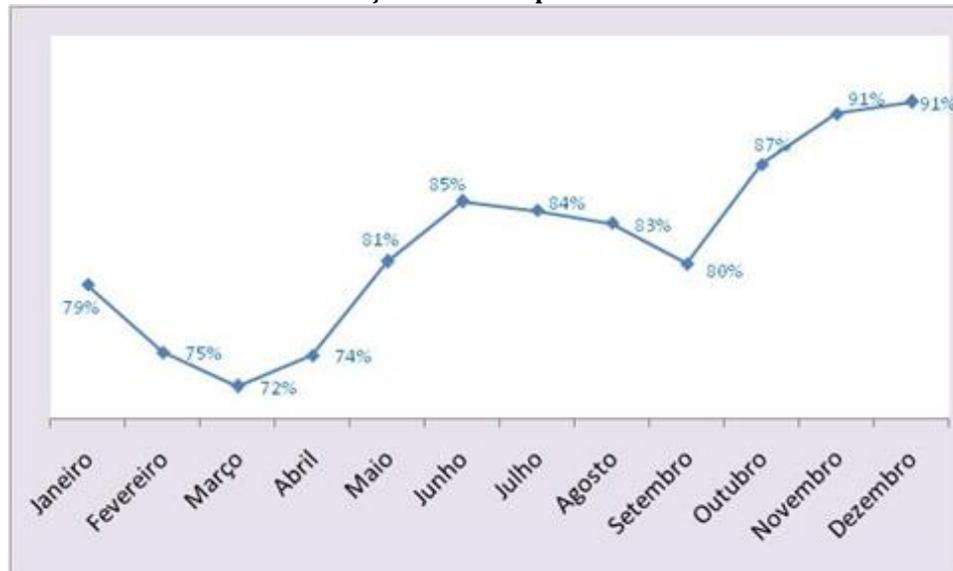
**Gráfico 12 Evolução mensal da taxa de satisfação com a resolução de sinistros automóvel - clientes particulares**



Fonte: Marketing da AXA Portugal

No que diz respeito à taxa de satisfação com a resolução de sinistros na área de multi-riscos habitação registamos algumas oscilações durante o ano, com especial destaque para o primeiro semestre sendo que o valor mais baixo auferido foi de 75% no mês de Março. Tal como sucedeu com a taxa de satisfação dos sinistros automóvel, também neste âmbito se registou uma maior estabilização e evolução positiva dos valores no segundo semestre do ano tendo o valor mais alto de satisfação atingido os 93%.

**Gráfico 13 Evolução mensal da taxa de satisfação com a resolução de sinistros multi-riscos habitação - clientes particulares**



Fonte: Marketing da AXA Portugal

Do conjunto remanescente de clientes que não ficaram satisfeitos com a resolução dos sinistros (em ambos os ramos) as causas para essa insatisfação foram aglutinadas nalgumas principais como problemas com prestadores (i. e. oficinas), atrasos (24%), questões ligadas a decisões (23%) e também relacionadas com o serviço ao cliente (9%). Nos últimos lugares registam-se 8% das ocorrências ligadas a problemas de comunicação e por fim deparamo-nos com 7% de causas de insatisfação cujo motivo concreto não foi aferido dada a sua pouca expressividade.

Concluimos que a monitorização mensal destes índices pode explicar a evolução positiva desta taxa, evolução essa que revela a implementação de medidas correctivas a partir do *feedback* fornecido pelos clientes inquiridos.

## 4. *Follow-up* da estratégia de fidelização da AXA - avaliação

No âmbito da avaliação da estratégia de fidelização da AXA procurar-se-á salientar os pontos fortes e aqueles que são susceptíveis de sofrer melhorias. Porém, antes de avançarmos para uma componente mais analítica é importante referir algumas contingências que consideramos que também influenciam os resultados obtidos até ao final de 2009.

Começamos por evidenciar o carácter recente da implementação desta estratégia com a preponderância que lhe é atribuída na actualidade pela AXA. A fidelização de clientes é então um reforço estratégico recente estando ao mesmo tempo a ser coordenada com a estratégia de captação (e também fidelização) de novos clientes também decisiva para a rentabilidade da empresa.

Relembramos que as principais preocupações com a fidelização de clientes se intensificaram na década de 2000 sendo que o estudo transversal ao grupo AXA, envolvendo os consumidores, foi implementado apenas em 2008 e o projecto “Ambição 2012” ainda está a decorrer sendo que os seus resultados apenas serão conhecidos em 2013.

### Aspectos a destacar

No que se refere às forças da estratégia de fidelização salientamos os aspectos relevantes do ponto de vista da comunicação com carácter bilateral havendo uma preocupação em ouvir cada vez mais os clientes e também os colaboradores e os parceiros de negócio (mediadores, consultores, agentes) e a procura de uma actuação em conformidade com o *feedback* fornecido pelos diferentes públicos.

Destacamos também a segmentação de clientes e os ajustes que têm sido feitos com o intuito de reflectir comportamentos e tendências mais aproximados da realidade e procurando também evidenciar novos segmentos de mercado considerados estratégicos. Salienta-se a procura pela sua retenção a partir do seu momento de entrada na companhia através da comunicação imediata das vantagens em ser cliente AXA; aqui realça-se a componente da qualidade do serviço reflectida nas características do produto – (p.e. adequação de coberturas e capitais tendo em conta a actividade). Neste sentido é ainda importante referir o *Customer Relationship Management* como ferramenta estratégica de negócio já fortemente utilizado mas ainda em desenvolvimento numa perspectiva de melhoria contínua.

No que se refere à gestão do “capital humano” evidenciam-se as políticas de fidelização dos próprios colaboradores bem como o seu envolvimento e responsabilização (independente do seu grau de contacto com o cliente) na estratégia e na actuação da empresa o que se reflecte na forma como esta se posiciona no mercado. Também aqui se realça a procura pela especialização em determinados segmentos através da formação certificada de mediadores e da formação comportamental de equipas que se inserem em áreas que contactam com o cliente.

Realçamos também a comunicação direccionada possibilitada pela segmentação o que individualiza e personaliza os contactos com o cliente aproximando-o assim da empresa.

Tal como já foi mencionado os resultados analisados começam a reflectir de forma positiva as iniciativas implementadas das quais se destaca (i.e.) o projecto SMILE e o *Customer Facing Behaviour*. A simplificação dos processos, a procura pela coerência da comunicação e a postura activa da comunicação AXA em informar e comunicar os resultados motivando ao mesmo tempo os colaboradores a prosseguir com as “boas práticas” merecem também destaque nesta análise.

## Propostas de melhoria

Em relação aos aspectos passíveis de ser melhorados sugere-se a exploração mais detalhada dos motivos de satisfação ou insatisfação no momento da venda numa perspectiva de melhoria do serviço ao cliente noutra momento da verdade preponderante para a companhia. Na mesma linha de pensamento seria também enriquecedor conseguir apurar os motivos de anulação distintos das situações lineares passíveis de serem identificadas em sistema informático (i. e. alienação de objecto seguro ou anulação por sinistro). Deste modo propõe-se a criação de um historial coerente do cliente, englobando os já contemplados momentos de contacto com o mesmo mas também o seu histórico de “operações” com a companhia – contratações, anulações e outros movimentos relevantes. Neste âmbito fará sentido falar também na análise de resultados aos inquéritos de satisfação cruzada com os dados sócio-demográficos dos clientes uma vez que há uma preocupação com a segmentação.

Na aplicação de inquéritos à satisfação sugerimos a sua extensão aos clientes empresa, no caso as pequenas e médias empresas visto que se trata de um segmento definido como estratégico para a AXA. Apesar deste tipo de cliente poder ser mais sensível ao preço não deixa de ser importante apurar os aspectos valorizados no serviço prestado.

Do ponto de vista dos benefícios acrescidos sugere-se o aumento das vantagens do cartão Clube AXA para pessoas com maior número de apólices ou com um maior número de necessidades preenchidas (vida, multi-riscos, automóvel, poupanças) e ainda a especialização das vantagens do cartão por segmento.

No que se refere ao factor humano a ressalva de maior destaque é feita para os parceiros de negócio, com realce para a distribuição. Neste sentido sugere-se que se criem mais comunicações distintas e com carácter periódico para este público – i.e. *newsletter* distribuição (à semelhança do que é feito para os colaboradores) – tendo em conta que a sua actividade é preponderante para a prossecução dos objectivos da organização; propõe-se ainda a introdução de incentivos não directamente relacionados com as remunerações de forma que este público encare a fidelização de um ponto de vista que ultrapasse a vertente quantitativa.

Será também importante não descurar as novas tendências de comportamento e exigências dos consumidores, proporcionadas pelas tecnologias; neste âmbito realçamos a potencialização das ferramentas *on-line*. Neste sentido salientamos em concreto a possibilidade dos clientes poderem responder a inquéritos de satisfação *on-line* (i.e. através da AXA Net) o que pode possibilitar o

aumento das taxas de resposta e facilitar o tratamento dos dados e uma monitorização dos resultados por menores períodos de tempo.

Finalizamos esta abordagem referindo que, numa perspectiva de consolidação da imagem junto dos públicos externos, será vantajoso para a AXA evidenciar de forma mais abrangente a sua actividade de carácter mais social junto dos seus clientes.

Não obstante tudo o que foi referido há consciência de que qualquer projecto, alteração de rumo ou modificação estrutural (ainda mais quando se refere também a questões do foro comportamental) não é devidamente analisada numa perspectiva de curto e mesmo de médio prazo. Começou-se por apontar tendências e propostas de direcções a ser tomadas; no entanto nenhuma medida deve ser estanque pelo risco que aporta de não adequação às contingências que estão em constante alteração.

## Conclusões finais

Esta investigação possibilitou-nos a reflexão sobre as potencialidades oferecidas por uma estratégia de fidelização de clientes. Neste contexto debruçámo-nos sobre o serviço que tem como principais características a intangibilidade e a produção e consumo simultâneos. É aqui que se destaca o papel da comunicação que procura acrescentar valor ao serviço fornecido, valor esse que seja passível de ser percebido pelo cliente; é pois aqui que abordamos o relacionamento entre o representante da empresa e o cliente.

No caso concreto do seguro, o cliente pode nunca usufruir das suas coberturas o que aumenta a complexidade da relação e a percepção do valor deste serviço por parte do cliente – daí que sejam ainda mais preponderantes os momentos da verdade – definidos como aqueles em que o cliente se relaciona com a empresa e nos quais a comunicação desempenha um papel-chave de atribuir qualidade e acrescentar valor ao serviço prestado. É neste contexto que faz sentido abordar o *marketing* relacional que se baseia mais nos relacionamentos a longo prazo com os clientes do que nas transacções comerciais. Esta vertente de *marketing* introduz também outra perspectiva essencial que se prende com o envolvimento da totalidade dos colaboradores e dos processos na estratégia da empresa: ocorre então uma responsabilização individual sobre o alcance dos objectivos globais. Neste sentido é importante também referir o papel de outras entidades que trabalhem em paralelo com a empresa para o cumprimento da sua missão e mais uma vez a comunicação é fundamental com o intuito de sensibilizar esses parceiros externos à empresa da importância do desempenho dessas entidades perante o cliente para que este encare a prestação total do serviço como um todo coerente.

É ainda relevante referir o papel das aplicações informáticas que servem de suporte à gestão do relacionamento com o cliente – C.R.M. Aqui falamos de recolha e tratamento de informação importante sobre o cliente, o que permitirá o seu conhecimento por parte de qualquer membro da empresa, a sua caracterização e integração em segmentos específicos e também o fornecimento de pistas sobre as mudanças comportamentais que possam ocorrer.

Os resultados dos inquéritos à satisfação dos clientes particulares da AXA começam já a demonstrar os efeitos da implementação das medidas inerentes à política de fidelização: em dois anos ocorreu um aumento considerado expressivo na satisfação dos clientes nos dois momentos da verdade: a contratação e a resolução de um sinistro. Porém, a *Ambição 2012*, que permeia toda a estratégia de fidelização da AXA, é um projecto cujos resultados finais só poderão ser conhecidos no primeiro trimestre de 2013. Assim sendo as conclusões retiradas desta investigação têm um carácter intermédio, porém fornecem algumas propostas de melhoria no percurso a seguir pela AXA.

A elaboração deste trabalho permitiu aferir assim que a comunicação é estratégica no processo de fidelização de clientes na empresa seguradora visto que é através da mesma que são gerados os relacionamentos entre a empresa e os seus públicos. O papel fulcral da comunicação é reconhecido pelo seu carácter transversal à organização, pela sua actuação em sinergia com a gestão e também pelo facto de ser a essência do contacto entre o cliente e a empresa.

Dentro da empresa salientamos o papel informativo, formativo e motivador da comunicação que transforma colaboradores e parceiros de negócio em primeiros clientes e porta-vozes da empresa destacando-se a sua responsabilização perante o cliente. Na comunicação direccionada para o cliente realçamos os canais multi-acesso, a segmentação da comunicação, da oferta e dos serviços, a gestão dos momentos da verdade essenciais – contratação do seguro e resolução de sinistro – e a contemplação de outros momentos propiciadores de contactos e consequente consolidação da relação entre o cliente e a empresa. Na globalidade destacamos o carácter bilateral da comunicação com os seus públicos – colaboradores, parceiros de negócio e clientes – e a procura pela coerência dos conteúdos transmitidos.

Pelos aspectos enunciados podemos admitir que os objectivos propostos para este trabalho foram atingidos. Foi possível perceber que a comunicação é a estratégia e não um acessório da estratégia o que realça o seu papel preponderante para a prossecução dos objectivos de uma empresa de serviços.

Com base no trabalho desenvolvido pretendemos apresentar à AXA uma proposta de projecto de formação a implementar a curto prazo na empresa: este projecto consiste numa formação técnica e comportamental relativa às particularidades do serviço que é comercializado pela empresa, à importância da fidelização e ao destaque da comunicação como factor decisivo do sucesso desta estratégia. Pretende-se sensibilizar os colaboradores no global atribuindo, no entanto, um maior destaque à força de vendas da empresa criando deste modo uma maior responsabilização nos interlocutores da AXA dada a sua relação privilegiada com o cliente.

Não obstante as conclusões retiradas salientamos algumas dificuldades encontradas e que se prenderam com o acesso restrito a informações da empresa bem como a confidencialidade de alguns dados pelo que foi seguida uma metodologia maioritariamente qualitativa.

Perante esta investigação e as dificuldades apresentadas propõe-se a realização de trabalhos futuros na área sobre o comportamento dos consumidores no que se refere à contratação de um seguro – será enriquecedor fazer uma distinção entre os seguros obrigatórios e os facultativos e também a análise da diferenciação dos resultados por ramos: danos e pessoas o que poderá fornecer informações relevantes no que se refere à segmentação comportamental. Outros trabalhos a desenvolver na área poderão passar pela análise de aspectos valorizados pelos clientes ligados à comunicação: documentos, suportes, conteúdos, imagens, linguagem, momentos e formas de contacto.

É ainda esperado que esta investigação contribua para atribuir uma maior visibilidade e mais reconhecimento do valor da comunicação na empresa e que permita que as relações públicas e o *marketing* sejam considerados estratégicos e não complementares, o que se reflectirá nos investimentos contemplados para esta área afinal, a chave do sucesso no relacionamento com os clientes de seguros é a comunicação. Uma das forças da comunicação é a criatividade geradora de diferenciação essencial para a criação de competitividade num mercado concorrencial que apresenta uma oferta homogénea.

## Bibliografia de referência

ALFAIA, C. & BARROSO, T. A., Quem são os seus clientes mais valiosos? – entrevista a David Shell – in *Marketeer* – estratégias, *marketing* e negócios, Ed. N.º. 154, Maio de 2009 pp. 88-96

ANTUNES, J. & RITA, P., (2008), O *marketing* relacional como novo paradigma-uma análise conceptual" in *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Lisboa: INDEG-ISCTE - FGV. ISSN 1645-4464. VII:2 (2008) 36-46 (<http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/1548>) consultado em 20 de Abril de 2009

Anuário Estatístico de Portugal 2007 (2008) INE, Portugal

BATESON, J. E. G., (1995) *Managing services marketing – text and readings*, Fort Worth Editions, Dryden

BILHIM, J.A.F., (2004), *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*, Ed. I.S.C.S.P., Lisboa

BLAND, M., (1989) *Novo manual de Relações Públicas*, Editora Presença, Lisboa

CABRERO, J.D.B. & CABRERO, M.B., (1996), *O livro de ouro das relações públicas*, Porto Editora, Porto

CARMO, H. & FERREIRA, M.M., (1998), *Metodologia da investigação : guia para auto aprendizagem*, Ed. I.S.C.S.P., Lisboa

CASTRO, J. P., (2002) *Comunicação de marketing*, Edições Sílabo, Lisboa

CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. & BALLANTINE, D. (2007), *Relationship marketing: creating shareholder value*, Butterworth–Heinemann Editions

CORREIA, E., SANTOS, C. R., VASCONCELOS F. & SILVÉRIO, F. (2004), *Gestão de clientes no século XXI*, Editora Sílabo, Lisboa

COTA, B. V., (2006) *Manual de Marketing de serviços*, Universidade Lusíada Editora, Lisboa

CUTLIP, Scott, CENTER, Allen H., BROOM, GLEN M., (1985) *Effective public relations*, Prentice Hall International Editions, New Jersey

DAVIDOFF, L., (1983), *Introdução à Psicologia*, Ed. McGraw-Hill, São Paulo

DIRECÇÃO DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÃO COM OS CONSUMIDORES DO INSTITUTO DE SEGUROS DE PORTUGAL (coord.), (2010), Guia de seguros e fundos de pensões, Ed. Instituto de Seguros de Portugal, Lisboa

FAVEIRO, M.H., (2004), Identidade e imagem organizacional, Universidade Lusíada editora, Lisboa

FERRÃO, F., (2003), CRM – *Marketing* e Tecnologia, Escolar Editora, Lisboa

FESSARD, J.L. & MEERT, P., (1995), O tempo do serviço ao cliente, Ed. CETOP, Mem-Martins

FONSECA, A., (1999), Dicionário para relações públicas, Ed. Instituto superior da Maia, Porto

GONÇALVES, F. S., (2009) Fidelização do cliente: um diferencial competitivo, ([http://www.administradores.com.br/artigos/fidelizacao\\_do\\_cliente\\_um\\_diferencial\\_competitivo/30028/](http://www.administradores.com.br/artigos/fidelizacao_do_cliente_um_diferencial_competitivo/30028/)) consultado em 9 de Novembro de 2009

GRANTTON, L., (2003), Estratégia viva: colocar as pessoas no coração da empresa, Ed. Âmbar, Porto

GRONROOS, C., (1990) *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*, Ed. Lexington books, Lanham

HENDRIX, J.A., (2002), *Public relations cases*, Wadsworth/Thomson Learning, s.l.

JEFKINS, F., (1987), *Public Relations for your business*, Mercury Business Books, Londres

JUDD, V. C., (2002) *Achieving a customer orientation using "people-power," the "5th P"* (<http://www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm>) consultado em 31 de Março de 2010

KANTER, R.M., (2001), *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*, Boston: Harvard Business School Press, 2001

KOTLER, P. & BLOOM, Paul. N., (1990) *Marketing para serviços profissionais*, Ed. Atlas, São Paulo

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. (2000) *Introdução ao Marketing*. 4ª ed., Editora L.T.C. Rio de Janeiro

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G., (2003) *Princípios do Marketing*. 9ª ed., Editora Prentice Hall, São Paulo

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.), *Obtendo resultados com relações públicas*, Ed. Pioneira, 1997, São Paulo

LANGHEARD, E., EIGLIER, P., *Servuction - A gestão de marketing de empresas de serviços*, Ed. McGraw-Hill, 1999, s.l.

LEDINGHAM, J.A., (2003), *Explicating relationship management as a general theory of public relations*, in *Journal of Public Relations research*, 15(2), pp. 181-198

LENDREVIE, J., LINDON, D., DIONÍSIO, P. & RODRIGUES, V., (1993), *Mercator – teoria e prática do marketing*, Publicações Dom Quixote, Amadora

MONTEBELLO, M., (2003), *Criação de valor para o cliente*, Ed. Monitor – projectos e edições, Lda., Lisboa

MOREIRA, C.D., (1994), *Planeamento e estratégias da investigação social*, Ed. I.S.C.S.P., Lisboa

PÓVOAS, R., (2009), *Relações públicas sem croquete*, Edições Gestãoplus, Lisboa

RODRIGUES, A. D., (2000), *Dicionário breve da informação e comunicação*, Editora Presença, Lisboa

SAIAS, L., (2007), *Marketing de serviços – qualidade e fidelização de clientes*, Universidade Católica Editora, Lisboa

SOUSA, F. A. & FERNANDES, J., (1995) *Aliança UAP – Uma história de seguros*, Editora Aliança UAP, Porto

## Referências electrónicas

Portugueses dizem-se satisfeitos com a sua seguradora

<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~13a5.aspx> - consultado em 9 de Setembro de 2009

Estatísticas anuais de seguros,

[http://www.isp.pt/Estatisticas/seguros/estatisticas\\_anuais/historico/Estatisticas%20ES%202009.pdf](http://www.isp.pt/Estatisticas/seguros/estatisticas_anuais/historico/Estatisticas%20ES%202009.pdf) -

consultado em 24 de Junho de 2010

Comportamento face às seguradoras,

<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~16cb.aspx> - consultado em 8 de Janeiro de 2011

## **Anexos**

### **I. Entrevistas efectuadas na AXA Portugal**

- a) Elsa Tavares e Vanda Rocha – *Marketing*
- b) Inês Simões – Comunicação
- c) Luciana Silva – Secretariado executivo
- d) Patrícia Lenine – Recursos humanos e formação

### **II. Questionário Scope**

### **III. Exemplo de documento AXA enviado aos clientes**

# Anexo I

## Entrevistas efectuadas na AXA Portugal

- a) Elsa Tavares e Vanda Rocha – *Marketing*
- b) Inês Simões – Comunicação
- c) Luciana Silva – Secretariado executivo
- d) Patrícia Lenine – Recursos humanos e formação

## Entrevista a Elsa Tavares e Vanda Rocha da área de *Marketing* da AXA

### **1. Um aspecto importante em termos de fidelização de clientes é a investigação de mercado (*market research*). De que ferramentas dispõe o marketing da AXA para efectuar esse tipo de pesquisa para novos mercados? Com que periodicidade o faz?**

Há vários tipos de estudos e o ano 2009 foi um ano muito rico em termos de estudos. Há estudos com uma periodicidade quase mensal sobre a concorrência e este é um tipo de pesquisa que vai ao máximo do detalhe. Procuramos conhecer o que está a ser feito no mercado, qual o posicionamento das empresas. Quando pretendemos lançar um produto novo fazemos um estudo de mercado também em relação à concorrência e começou também a haver uma lógica de fazer focus group. Aliás os focus são utilizados para uma série de situações, não só a nível dos produtos mas também ao nível do serviço e mesmo outros temas. O cartão do Clube AXA é um exemplo disso. Antes de sair perguntámos às pessoas o que é que elas gostariam de ter como benefício ou vantagem associada a esse cartão. Aqui a periodicidade depende mais da necessidade que tenhamos ou não de fazer um focus group para uma determinada situação. Hoje em dia temos o Customer Journey desenhado pela AXA que contempla as várias fases do relacionamento com o cliente: a sua entrada na companhia, a renovação, o momento em que tem um sinistro, etc. e há já uma série de estudos que já estão marcados para nós sabermos, em cada um daqueles momentos, o que é que é preciso que a AXA faça para que o cliente fique satisfeito naquele momento. Ou seja, no momento das boas vindas, o que é que é preciso, de que é que o cliente está à espera quando adquire um seguro? O que espera que a companhia faça? Que tipo de aconselhamento é que pretende numa venda? Estes estudos estão a começar a ser feitos, não numa lógica de venda, não numa lógica de produto ou serviço mas sim numa lógica de fases de relacionamento com o cliente. São estudos que servem, acima de tudo para percebermos internamente o que estamos a fazer em contraponto com o que o cliente deseja. A periodicidade destes é muito relativa pois é definido logo no início do ano o que é que vai ser feito em termos de estudos deste género.

### **2. Como é analisada a viabilidade de criação/adaptação de um conjunto de produtos para um determinado segmento de mercado?**

Na AXA, e não me refiro apenas à AXA Portugal, pois temos de ver a AXA como o grupo multinacional que é, tem-se definido, ao longo dos anos, vários segmentos. Neste momento, como segmentos estratégicos temos dois: PME's, e aqui atenção pois as PME's representam em Portugal 99,9% do tecido empresarial e não pode haver um segmento que inclua basicamente a totalidade de um mercado. A AXA elegeu PME's mas nem todas as PME's ou melhor, nem todas as actividades das PME's são do nosso interesse. A AXA elegeu também determinadas actividades que são mais importantes. E aqui criamos toda uma oferta de seguros muito focalizada nessas actividades. Ao nível dos particulares muito fruto de uma visão mais global em termos de AXA enquanto companhia de seguros multinacional há um segmento que é muito apetecível que é o segmento dos mass afluentes.

Os Mass afluent são clientes que têm um determinado nível de poupança o que revela que são pessoas com determinadas preocupações. Dadas essas preocupações são eleitos por nós como um segmento estratégico. Aqui também é necessária atenção pois o termo mass afluent é muito abrangente. Mas aqui a AXA tem uma mais valia pois já cá tem muitos clientes que se inserem no segmento mass afluent que são os clientes Ordens Profissionais (professionals). Ou seja, se há um segmento que a AXA sempre escolheu, fruto de parcerias que fez no passado na altura não como orientação de segmentos mas que hoje são efectivamente segmentos, foram as Ordens profissionais que é um segmento onde a AXA quer estar e tem sabido estar ao longo do tempo e para o qual desenvolveu produto específicos, campanhas específicas, um serviço específico, linhas de apoio específicas portanto há toda uma empresa que se move à volta de um determinado segmento. E a segmentação é exactamente isto.

Depois temos o mass market que é tudo o que não se enquadra nos dois segmentos. E aqui a AXA também quer estar. E para isso o que nós fizemos, foi um projecto que terminou o ano passado que foi a segmentação comportamental ou seja tentar segmentar a população portuguesa em segmentos comportamentais, estilos de vida, atitudes. O que teve por base esta iniciativa foi o facto da AXA ter sempre tido critérios de segmentação sócio-demográficos, critérios esses que pode ser alteráveis ao longo da vida enquanto que critérios ligados a comportamentos e atitudes de vida, não são assim tão alteráveis. Para o mercado português foram identificados x segmentos, foram feitos os tais focus group a cada segmento identificado para saber as atitudes de cada segmento face aos seguros. Esses segmentos foram então caracterizados enquanto mercado segurador e mercado bancário. O problema está depois em conseguir classificar este ou aquele cliente em termos de base dados, o que não se revela possível porque ainda há muitas lacunas em termos de dados pessoais quanto mais de comportamentais. Para isto existem então modelos estatísticos que, através de aproximações (proxys) tentam através de uma amostra altamente segmentada em que se consegue ter a visão interna (com os dados internos de que dispomos) e a visão externa e conseguimos retirar ilacções tais como "todos os clientes que, internamente, têm um determinado número de apólices, têm uma alta probabilidade de pertencerem ao segmento comportamental y. Avançámos com este projecto para segmentar o mass market. Hoje, que já não tenho um mass market completamente indiferenciado, posso dizer que tenho uma pessoa que pertence a este mass market mas que tem um alta probabilidade de pertencer a um segmento comportamental VIP e esta pessoa comporta-se de determinada forma. Isto servirá para casos em que queiramos lançar uma campanha de comunicação ou um determinado produto, conseguimos ser muito mais dirigidos a um determinado, não direi segmento mas sim um cluster que já consigo identificar na minha base de dados e aumentar a minha taxa de sucesso.

Esta segmentação também servirá para os mass afluent. Estes têm por base um critério sócio-demográfico, até mais monetário, mas uma pessoa com o mesmo poder económico de outra pode ter um comportamento completamente diferente de outra pessoa. É aqui que a segmentação comportamental nos ajudará: eu tenho um critério-mãe que me diz que este cliente é mass affluent porque é médico mas a pergunta é: todos os médicos se comportam da mesma forma? De certeza que não pelo que a segmentação comportamental apresentará as diferenças entre os mesmos

elementos de um segmento estratégico. Em termos de AXA é esta a segmentação – PME's, Mass Affluents e um mass market mais segmentado. A segmentação terminou em 2009 e agora vamos começar a dar os primeiros passos em termos de produtos, campanhas, comunicação para esses segmentos.

Agora quando falamos por exemplo no protocolo específico que existe para os sócios do Sporting de Braga, isso é estratégia pura e dura. A AXA é o patrocinador oficial do Sporting de Braga e foi negociado que os sócios do Braga têm que ter um desconto. Aqui não podemos analisar a sua viabilidade mas atenção que às vezes nem tudo tem que ser viável pois há muitas formas de medir a viabilidade de qualquer coisa. Braga é o distrito onde a AXA tem uma das melhores taxas de notoriedade e isto também é importante enquanto indicador para uma companhia.

Em termos de segmentação de cliente o que a AXA tem, verdadeiramente é uma estrutura para as PME's, para os Professionals – Ordens profissionais – que vai aumentar neste conceito de mass affluents. E aí sim a AXA está a dar passos claríssimos, até em termos organizativos; pela primeira vez vemos a AXA a ter uma área que é responsável por estes segmentos e é uma área que tem todo o tipo de competências desde o marketing, distribuição, operações, centro de serviço a clientes. E a segmentação deve reger-se exactamente por isto – elegem-se os segmentos e toda a organização tem de se mover em torno dos mesmos.

### **3. De que forma é distinguido um novo segmento de mercado pela AXA?**

A AXA até hoje tem tido uma segmentação sócio-demográfica. E para quem percebe um pouco deste assunto sabe que os critérios de segmentação são o aspecto mais importante. É claro que também existe a segmentação estratégica onde não se consegue identificar os clientes individualmente e enquadrá-los em determinados segmentos; o que sabemos é que existe no mercado um determinado número de clientes que pertence a um determinado segmento e que, se houver um determinado tipo de comunicação, se forem lançados determinados produtos através de determinados canais existe uma alta probabilidade de tocar o segmento que desejamos. Isto é o que nós chamamos de segmentos estratégicos. Depois existe também a segmentação operativa que é mais simples e mais redutora mas é aquela que as companhias utilizam para lançar campanhas de marketing directo porque sabemos identificar individualmente os alvos.

### **4. Em termos de valor, quantos níveis de valor de cliente existem na AXA?**

5 Estrelas. Há várias formas de medirmos o valor de um cliente. O que nós tentamos medir é qual a rentabilidade do cliente. A atribuição de estrelas não é linear e tem muito que ver com a indústria seguradora. O cliente A tem 10 apólices enquanto que o cliente B tem duas. Segundo estes critérios, esta fórmula de cálculo podemos deduzir que o cliente B tem um valor mais elevado para a empresa que o cliente A. Isto porque o cliente A tem uma taxa de sinistralidade enormíssima enquanto que o cliente B tem dois seguros de vida. Então o B tem duas apólices e só me dá dinheiro enquanto que o A me dá dinheiro mas também me dá custos. O que está então por trás deste cálculo de valor é a

rentabilidade que o cliente hoje, com o que tem, quanto é que no futuro vai dar de lucro à empresa? A melhor forma de operacionalizarmos este cálculo e de o tornarmos mais claro foi dizer que todos os clientes hoje têm um determinado valor que é a rentabilidade e tivemos de definir cortes ou seja, um cliente que vale 0 ou que vale menos qualquer coisa, porque há clientes que só dão prejuízo, até determinado valor eu digo que tenho os meus clientes de baixo valor, e daí por diante até chegar ao grupo dos top clientes, top clientes no sentido de valor, de rentabilidade e não de volume de negócios, não é só volume de prémios é um contrabalançar entre uma coisa e outra tal como quando medimos a rentabilidade de uma companhia de seguros. E esta segmentação também nos é muito útil sendo que apenas peço pelo facto de me dar a visão de quanto é que o cliente vai gerar de lucro à companhia mas tendo por base aquilo que o cliente tem à data. E o cliente pode ter um potencial enorme, ou não. Então esta é mais uma segmentação ou mais um critério que se pode utilizar para juntar a toda a outra informação e decidir criar, por exemplo, uma acção para um determinado grupo. Mas nós definimos, ao seguir esta metodologia, que avaliar o cliente pelo seu valor isoladamente pode ser considerado um “tiro nos pés” porque não se perspectiva o seu potencial. Portanto os níveis de valor é mais um indicador que temos mas nunca deve ser utilizado isoladamente.

## **5. De uma forma geral qual o principal factor que leva o cliente particular a optar por uma determinada companhia de seguros?**

### **5.1. E que factores se colocam a seguir?**

Aqui é importante salientar que há factores que levam o cliente a optar por produtos vida e há factores completamente distintos que levam o cliente a escolher determinados produtos não vida e uma determinada empresa de não vida. E tanto em vida como em não vida existem produtos completamente distintos. Quando um cliente está à procura de uma empresa para adquirir o seu seguro automóvel se calhar o factor que está por trás é um factor completamente diferente dos factores que se colocam a um cliente que procura, por exemplo, um produto de saúde. Quando o cliente quer comprar um produto financeiro tem factores de escolha completamente diferentes do que se anda à procura de um produto de vida risco.

Não se pode generalizar afirmações do tipo “Um cliente quando escolhe uma companhia de seguros escolhe pelo preço”. Se estivermos a falar, por exemplo, de um seguro de saúde o preço não é crítico, pelo contrario, se calhar há clientes que pagam pensando que vão ter um melhor serviço. O que está por trás de um produto automóvel não é o mesmo que está por trás de um seguro de saúde. É certo que, o seguro automóvel, pelo peso que tem no mercado segurador muitas vezes influencia, ou seja se um determinado cliente entra numa companhia de seguros pelo produto automóvel poderá haver a tendência dele ficar nessa companhia de seguros pelos outros produtos. Mas isso não é linear. Os factores de escolha de uma companhia de seguros variam conforme o produto.

**6. Que tipo de desafios se colocam ao marketing quando se trata de produtos que na sua generalidade apresentam características como a intangibilidade e a inseparabilidade entre a produção e o consumo?**

Há dez anos atrás não se ouvia falar de marketing de serviços. Ouvia-se simplesmente falar em marketing e da teoria dos 4 P's. Marketing de serviços é algo totalmente diferente do marketing de bens tangíveis – não tem mesmo nada que ver porque uma pessoa quando compra, não está a comprar nada, no limite leva um papel. O que significa que, para as empresas de serviços, que comercializam serviços, o maior desafio é como criar num determinado cliente a necessidade dele adquirir novamente o serviço, e como fazer com que a imagem e a marca fique na cabeça das pessoas. Porque quando adquirimos um bem todos os dias olhamos para esse bem e vem-nos à cabeça a imagem e a marca da empresa que o comercializa. Com uma apólice de seguros já não é assim – ela é colocada numa capa ou dossier e nunca mais nos lembramos dela até ser necessária. O que têm então de fazer as companhias de seguros e as empresas que trabalham com serviços? Têm de ter formas de comunicar com o cliente com alguma frequência para que o cliente não se esqueça de que nós existimos. E tanto a AXA como todo o mercado segurador que é um mercado obsoleto que está agora a começar a acordar apercebeu-se do seguinte: o mercado segurador é como se fosse uma ponte que tem dois pilares – o pilar que é a aquisição do seguro e o pilar que é o momento do sinistro. E só nestes dois momentos é que o cliente contacta a companhia de seguros. O que significa que se coloca toda a relação de uma empresa com o cliente em dois momentos podendo um desses momentos nem sequer existir. O que acontece é que se algo corre mal num desses dois momentos quebra-se aí a relação com o cliente. O que as companhias têm de fazer é, entre os pilares, encontrarem mais momentos para contactarem o cliente. E é por isso que a AXA desenhou o customer journey e à volta desses momentos criou Programas Cliente, que não são campanhas, cujo objectivo principal é o de criar conexões que vão de um pilar ao outro e, em cada uma desses conexões, comunicar com o cliente. E já há estudos que indicam que do que mais as pessoas se queixam relativamente ao mercado segurador, é da falta de contacto por parte das companhias de seguros ou do contacto ser sempre com o objectivo de pagar o prémio. E é tudo isto que é necessário modificar, principalmente quando se trata de uma empresa que não faça muita comunicação institucional nos media, como é o caso da AXA. Então aí o esforço terá de ser acrescido.

Outro grande desafio do marketing de serviços é o serviço. E atenção porque o serviço é muito extenso. O serviço começa com as pessoas que estão a atender. No marketing de serviços quem faz a diferença são as pessoas: as que atendem o telefone, as que atendem ao balcão. Pelo que as novas teorias do marketing de serviços vêm dizer que tenham muita atenção à área de recursos humanos em termos de comunicação e marketing interno para os colaboradores que são a face da empresa. É toda uma cultura de empresa muito diferente de uma empresa que comercialize bens tangíveis.

**7. O sucesso das campanhas que são lançadas para o mercado, seja para um ou mais segmentos, ou mesmo para a totalidade dos clientes dependem do desempenho da distribuição ou é a distribuição que depende das campanhas e iniciativas para o seu sucesso?**

Uma coisa depende da outra, quando se lança uma campanha, e aqui tem muito que ver com o tipo de distribuição que se tem, lançar uma campanha sem envolver a rede de distribuição não faz sentido nenhum. Como é evidente o sucesso da distribuição também depende, muitas vezes, das próprias campanhas. Se periodicamente não se lança campanhas que acabam por ser trunfos que a distribuição tem para muitas vezes agarrar um cliente, para ser competitiva junto de um cliente, se calhar também é mais difícil conseguir alcançar todos os objectivos que se tem de atingir. Portanto todas as situações acontecem – a distribuição é necessária para distribuir os produtos, as campanhas são associadas a produtos, mas o que é certo é que a distribuição muitas vezes precisa de um desconto, não que as campanhas se resumam apenas a descontos porque também há outras formas de fazer campanhas.

**8. Para o sucesso de uma campanha ou iniciativa é preponderante o marketing interno – quais são normalmente os passos seguidos internamente quando é lançada uma nova campanha (informação, formação, acções de sensibilização)?**

Aqui só chamo à atenção pelo facto de se estamos a olhar para dinamização da distribuição, campanhas, trata-se de uma área de marketing operacional pura e dura, pois estamos a falar sobre comunicação interna – colaboradores. Portanto na AXA há esta distinção no marketing: há o marketing com uma vertente operacional que actua junto da distribuição e cuja função é a de dinamizar, comunicar, formar todas as redes, outra coisa é a comunicação interna que é responsável por dinamizar, animar, comunicar e informar colaboradores. Não há campanha, iniciativa que saia que não seja primeiramente comunicada, falada, podendo não ser ao distribuidor final mas é-o, pelo menos, a uma certa hierarquia dentro do departamento comercial. E quase sempre há um plano de dinamização do lançamento de produtos ou iniciativas, estou a lembrar-me da campanha de reinvestimentos em que fazemos desde o envio de sms, às mensagens virtuais, vídeos, ou seja há todo um plano de comunicação interna ou comunicação para a distribuição que se fazem para que nada caia no esquecimento. Esta é uma vertente. Depois há toda uma vertente de comunicação interna.

**9. Como é efectuado o controlo do sucesso e performance deste tipo de iniciativas?**

Tudo é controlado – clientes que entram, clientes que saem, x-sell. Tudo o que é visão cliente é perfeitamente controlado pela AXA. E há informação semanal de cada uma das redes.

**10. De que forma são controlados e analisados os resultados das campanhas de fidelização?  
(Questão respondida em conjunto com a seguinte por decisão das entrevistadas).**

**11. No que diz respeito à fidelização de clientes, é quase unânime a importância dada ao CRM enquanto ferramenta estratégica – de que forma são obtidos os dados para a construção dessa base de dados?**

O CRM começou em 2005 na AXA muito através da ajuda de uma lei. Veio pôr fim a situações tais como o cliente ter a mesma apólice inserida dez vezes na base de dados. O que temos hoje é que um cliente é um cliente e tem por trás x apólices. No mercado segurador e até mesmo no próprio mercado bancário há muito poucas empresas que têm esta ferramenta. Na AXA são muitas poucas as entidades que conseguem ter uma visão total do cliente nos seus sistemas operacionais. Não quer dizer que não a tenham - conseguem-na ter mas não através dos seus sistemas operacionais. Isto serve para muitas coisas: serve por exemplo para se conseguir colocar, naquilo que são as ferramentas que estão em Front Office criar ecrãs que, a um clique, qualquer pessoa que esteja a atender o cliente saiba quem é exactamente o cliente que tem à frente: como se chama, que idade tem, há quantos anos está na AXA, quantas apólices tem, se tem algum sinistro em aberto, quando é que nos contactou, se está a ser alvo de alguma campanha, ou seja, aquilo que é o mundo AXA consegue estar todo no mesmo ecrã graças às ferramentas CRM. Já existe na WebMed e já existe no Fotocliente que são as duas ferramentas que estão a ser utilizadas pelos mediadores ou pelas pessoas que atendem clientes. Permite fazer com muito mais exactidão tudo o que temos vindo aqui a falar – segmentação. Ajuda-nos a adequar a documentação e a comunicação que enviamos ao cliente de forma muito mais ajustada. A partir do momento em que temos uma base de dados fiável conseguimos fazer um marketing muito mais dirigido. O CRM ajuda-nos também a medir o valor do cliente, pois como é que havemos de medir o valor do cliente sem termos a sua informação detalhada? A partir daqui conseguimos perceber se o cliente faz X-Sell, se anulou uma apólice, quantos clientes a companhia perdeu, portanto no fundo gerir o negócio. E onde fica a relação com o cliente no meio de tudo isto? No tal Customer Journey desenhado pela AXA aquilo que eu tenho que implementar para um cliente novo não será com certeza o mesmo que implemento para um cliente que está comigo há 10 anos. Portanto a base principal é: eu consigo saber quem é o meu cliente, tenho informação sobre o meu cliente e aqui a AXA ainda tem muito a melhorar pois há muita informação que ainda falta à AXA. A partir do momento em que temos tudo isto conseguimos ter indicadores, aferir a performance dos clientes, medir a performance da distribuição, do negócio, e tudo isto com uma visão-cliente. Deixa de se ter uma visão-produto e passa-se a ter uma visão-cliente. Por exemplo – quanto perdemos de negócio não vida em 2009, quantos clientes entraram, quantos saíram, se perdi um determinado volume de negócios mas ganhei mais clientes por que razão? Porque tenho mais clientes com um prémio mais baixo. Se tivéssemos apenas uma visão de negócio diríamos apenas a AXA está a perder volume de carteira quando na realidade não está. Na realidade perdeu mas conquistou mais clientes só que conquistou clientes com um valor mais baixo. Portanto logo aqui temos uma visão completamente diferente.

**12. Como é que o departamento de marketing da AXA faz uso do CRM para incrementar a fidelização de clientes na AXA? (Questão respondida em conjunto com a seguinte por decisão das entrevistadas).**

**13. Existem alguns modelos de avaliação da qualidade de serviços – algum deles é implementado na AXA? Quais os critérios contemplados?**

Neste momento temos um instrumento que é institucional e portanto comum ao grupo AXA que é o Scope Cliente. O Scope Cliente é feito duas vezes por ano para dois momentos da verdade que são a venda e após a resolução de um sinistro. Aqui para todos os clientes que tenham um sinistro automóvel ou multi-riscos habitação e para todos os clientes que adquiriram um produto automóvel, multi-riscos habitação ou vida, todos estes clientes são alvo de um inquérito escrito completamente anónimo. É a AC Nielsen de França que trabalha e faz este tipo de análises para todas as entidades AXA.

Há outros estudos que são feitos, uns um bocadinho ad hoc, ou seja são feitos quando se começa a sentir que algo está a fugir, outros que já foram implementados há dois anos tal como o projecto Smile. Há cerca de dois anos a área de operações que engloba o serviço a clientes lançou um projecto que consiste no seguinte: há um sinistro, o sinistro é posteriormente encerrado, e em x dias o cliente é contactado. É um contacto muito informal – a pessoa apresenta-se informa que em relação ao sinistro que entretanto já foi resolvido gostaria de saber se a pessoa ficou ou não satisfeita com o serviço prestado ao longo do período de resolução do mesmo. Não há mais perguntas – é texto livre, o cliente diz o que lhe apetece. Sempre que é detectado que o cliente não gostou, não ficou satisfeito, o entrevistador tenta explorar. Essa informação é passada directamente ao responsável da área; esse responsável da área tem de pegar no telefone e contactar o cliente e, ou esclarece o cliente, ou vê que o cliente tem razão, volta atrás e aqui há um pedido de desculpas por parte da AXA. Esta é também uma forma de alertar internamente os responsáveis das áreas para o que possa estar a correr de menos bem. E é por isso que se coloca os próprios responsáveis das áreas a falar com os clientes. Isto começou em 2008 para sinistros automóvel. Isto é direccionado para sinistros mas pode perfeitamente extravasar para outras áreas. Se por exemplo o que correu mal na resolução do sinistro foi a disponibilização do carro de substituição, aqui o problema não será exclusivamente da AXA mas de um dos seus prestadores de serviço.

O que também se pode fazer, de vez em quando ad hoc, para medir a satisfação do cliente enquanto qualidade de serviço há por exemplo um estudo que fazemos de dois em dois anos para tentar perceber as razões de anulação dos clientes. Aqui podemos aferir a qualidade de serviço ainda que de forma indirecta porque se a razão da saída do cliente for uma razão de serviço ela é espelhada nesse contacto. A Marktest também tem um estudo que embora seja mais generalista consegue ter informação companhia a companhia, pois eles têm uma pergunta que é indique-me qual a sua companhia preferida e depois como avalia a qualidade de serviço da sua companhia preferida. Há também um outro estudo feito pela SCI que também dá essa visão da qualidade de serviço.

## Entrevista a Inês Simões da área de Comunicação da AXA

### **1. Que papel tem a comunicação enquanto departamento e comunicação que vai para os clientes da AXA nesta iniciativa de política de fidelização?**

A comunicação enquanto departamento é responsável por toda a comunicação interna, comunicação externa, relações públicas, publicidade, marca, Internet.

Em termos de comunicação-cliente hoje as seguradoras têm cada vez mais um papel de mostrar e tentar convencer as pessoas de que realmente somos empresas de confiança, porque as pessoas normalmente associam o sector segurador a aspectos negativos, há muita falta de credibilidade. As pessoas também só recorrem aos seguros quando é necessário, decorrente de situações negativas a não ser as pessoas que já estão muito mais sensibilizadas para tudo o que é património, gestão financeira. O que despoletou, ao nível do grupo AXA, em 2008 um estudo que foi feito ao nível mundial com clientes, colaboradores, distribuidores. Teve o objectivo de tentar perceber qual a imagem que têm das seguradoras em geral, e por outro lado, como é que nós nos poderíamos diferenciar no mercado segurador e ainda em termos comportamentais, quais são os comportamentos que os clientes preferem quando são atendidos através dos diversos canais – mediadores, balcões, contact centers. Os resultados extremamente interessantes levaram a que, no início de 2008 o grupo AXA mudasse a sua assinatura que passou de Viva a vida com confiança para Redefinimos/Standards. A lógica desta nova assinatura foi a de redefinir, tentar mudar a imagem que as pessoas têm dos seguros e das seguradoras tentando que vejam em nós confiança, que nos vejam como parceiros para toda a vida e nos vários momentos da vida e não apenas uma seguradora. Até porque nós vamos mais longe e temos toda uma parte de gestão de activos, de protecção financeira, etc. E este conceito é muito forte no grupo AXA. Nos vários estudos que foram feitos com os diferentes targets, curiosamente o resultado coincidiu muito, nomeadamente no que diz respeito à parte das atitudes. Os clientes disseram que gostavam que a empresa fosse disponível, que fosse dedicada quando trata dos assuntos pessoais que têm quer ver com os contratos de seguro, que tenham um relacionamento personalizado, que sintam que, de alguma forma que não são apenas mais um cliente mas que sintam que a pessoa está ali e está a falar com aquele cliente em concreto. E a fiabilidade, ou seja quando falamos em todo um processo de regularização de sinistro, por exemplo, os clientes gostam de ir sendo informados de todo o processo, gostam de sentir que as informações e respostas que damos estão a ser cumpridas, portanto tudo isto levou a uma redefinição da forma como comunicamos em vários aspectos. Pegámos muito e damos muito destaque a tudo quanto são compromissos com o cliente, ou seja vamos ser fiáveis e vamos cumprir com aquilo que dizemos que fazemos. E tem sido feito ao longo de 2009 todo um trabalho, não só de criação de compromissos ligados a tudo o que é serviço e venda, mas também coisas que já fazíamos antes mas às quais nunca tínhamos dado visibilidade. Então a ideia foi juntar tudo quanto são compromissos, venda, ou seja o ciclo da vida do cliente e estabelecer e tentar construir uma base de uma comunicação muito clara e transparente entre o cliente e os nossos compromissos. É a

questão da estratégia da prova que é o grande foco desta nova assinatura – vamos provar que fazemos aquilo que nos comprometemos a fazer. Portanto este é um segmento que está a ser trabalhado para os vários segmentos, neste momento estamos a fazê-lo com as ordens profissionais. Em termos das cartas que enviamos para os clientes houve um trabalho muito grande de remodelação das cartas que enviamos para o cliente, tentar que a informação esteja mais legível, que a informação não seja apenas técnica de seguros que normalmente as pessoas não dominam, ter mais contactos disponíveis. Já fizemos um *focus group* após este trabalho e sabemos que ainda há pontos a melhorar.

Outra vertente também muito importante na redefinição da comunicação e aqui não nos podemos esquecer de que não somos uma empresa de seguro directo, logo em termos de preços não é comparável, e também não é suposto ser porque a nossa aposta continua a ser a qualidade de serviço, o que nos pode diferenciar das outras seguradoras. Depois há todo um trabalho de multi-acesso que está a ser trabalhado e que também vai ajudar o cliente a escolher o canal através do qual quer ser contactado, na própria AXA Net, através da página do agente também já é permitida uma relação mais próxima entre o agente e o cliente.

**2. Em serviço quando a pessoa adquire algo intangível que é no caso do seguro, quando existem dois momentos importantes que é o momento em que a pessoa entra na companhia e no momento em que a pessoa tem um sinistro e até, partindo do princípio que esse momento do sinistro pode nunca vir a acontecer, a comunicação e o contacto com o cliente são extremamente preponderantes. Na sua opinião qual é a periodicidade com que se deve contactar o cliente?**

Eu diria que excesso de informação mata também a informação. Mas acho que, ao longo do ano, há talvez, três ou quatro momentos que nós devemos escolher, e que podem ser momentos estratégicos para nós, mas que tenham impacto no cliente. Acho que um contacto por trimestre será talvez o suficiente. Excluindo claro os casos pontuais, como foi o lançamento do Cartão Clube AXA que justificou uma comunicação extraordinária. Portanto estas abordagens justificam que se fuja um pouco a esta lógica. Em 2009 já começámos a desenvolver também uma iniciativa de tentarmos focar-nos, num determinado período, num produto ou num tema específico que queremos transmitir. Se falarmos por exemplo dos compromissos assumimos que durante aqueles dois ou três meses vamos comunicar compromisso. Quando eu falo em três-quatro contactos por ano estou a referir-me a contactos espontâneos, sem contar com as cartas que a pessoa recebe.

**3. Toda e qualquer comunicação deve procurar transmitir também a cultura corporativa da empresa, não só aos colaboradores como também aos próprios clientes. Nesse aspecto, em termos de cultura e de imagem, o que é que a comunicação se preocupa em transmitir ao cliente?**

Nós temos uma máxima que eu sempre defendi de que toda a comunicação da empresa deve estar junta precisamente por isto. Em primeiro lugar porque temos de ser coerentes em tudo o que tenha que ver com a linguagem, com a imagem, com o próprio conceito e a forma como comunicamos. Pegando no exemplo da imagem, nós temos um brandbook que é mundial, do grupo AXA e todas as entidades devem segui-lo; é claro que temos alguma flexibilidade e adaptações locais, a documentos e suportes locais que produzimos. Mas há toda uma linha global gráfica que, por exemplo, se eu for amanhã para França eu sei que a imagem da AXA vai ser a mesma que há em Portugal. E a nível mundial isto é muito importante também porque dá uniformidade à própria marca. Eu vejo a área da comunicação um pouco como os guardiões da própria imagem. Muitas vezes é difícil porque não conseguimos controlar todo o tipo de comunicações que saem, que são divulgadas e que muitas vezes não passam por nós mas em tudo o que passa tentamos sempre cumprir ao máximo essa imagem e respeitar ao máximo os guidelines que temos. E essas guidelines passam também por aspectos como o tipo e tamanho de letra, as cores e imagens utilizadas. Para lhe dar um exemplo, quando foi feita a redefinição da assinatura, uma das conclusões que foi retirada do estudo que foi feito é que as empresas em geral, o que inclui também as seguradoras como é óbvio, as imagens que aparecem nos suportes de comunicação são sempre imagens de pessoas perfeitas, famílias perfeitas e tradicionais, pessoas bonitas, e isto acontece de uma forma geral na publicidade embora já haja casos que estejam a inverter ligeiramente essa tendência. Neste momento uma das coisas que foi mudada ao nível do grupo AXA, apesar de ainda aparecerem algumas imagens que respondem um bocadinho a esses estereótipos, ou porque já vinha de trás, mas há um trabalho muito grande que está a ser feito que é passarmos a colocar nas comunicações, na publicidade, pessoas ditas normais, daquelas que encontramos no dia a dia, pessoas que não são perfeitas fisicamente dentro do que dizemos que é perfeito, mas pessoas com as quais todos nos identificamos. Depois há todo um trabalho de cores, o próprio Switch que foi considerado um elemento gráfico muito forte da nossa assinatura. Depois, em termos de linguagem, cultura o que é muito trabalhado é: nós temos um princípio que tudo o que sai para fora, seja a informação sobre um novo produto seja um comunicado de imprensa, passa tudo por dentro primeiro porque acima de tudo os colaboradores são embaixadores da nossa marca e precisamente por isso eles têm de ser as primeiras pessoas envolvidas para não chegarem a casa e terem um amigo ou um familiar que lhes fala de um produto sobre o qual eles não têm conhecimento. O que temos também feito noutras situações é envolver os nossos colaboradores e também os distribuidores no próprio trabalho do lançamento de um produto novo, de uma campanha nova porque temos esta preocupação.

Em relação à cultura posso dizer também que temos valores comuns, atitudes que são partilhadas no mundo inteiro, uma ambição, uma visão, uma estratégia que é conhecida a nível mundial apesar depois da estratégia ser obviamente trabalhada localmente. Mas eu diria que é mesmo um dos pontos fortes da AXA a existência de uma marca única, haver uma cultura com a qual as pessoas se identificam e associam à AXA, alguns aspectos-chave, nomeadamente quando falamos de responsabilidade corporativa, tivemos agora um fórum mundial em que muitos colaboradores disseram que tinham orgulho em pertencer a uma empresa com todas estas iniciativas de responsabilidade corporativa, e há portanto estes valores que nós já começámos a passar para

fora, pois antes não o fazíamos de forma tão intensa. Tudo o que dizia respeito à AXA Corações em Acção por exemplo era muito mais interno, mas agora vamos transmitindo as informações para fora até para que as pessoas vejam que é real e que o fazemos e temos relatórios de sustentabilidade que o comprovam, portanto estamos a começar a virar-nos para fora. Também é importante porque tem que ver com as próprias exigências dos consumidores e são estes aspectos que nos diferenciam pois cada vez é mais fácil de mudar para uma outra empresa e estes aspectos ajudam as pessoas a identificar-se com a empresa com que trabalham.

Há uma aposta muito grande, que já começou em 2009 e é com tudo o que tem que ver com investigação, com gestão de risco, com educação e eu diria que são os pontos-chave quando falamos de pôr o nosso negócio ao serviço da sociedade, pegar nas nossas competências, naquele que é o nosso conhecimento e levá-lo para a sociedade. Há já uma série de coisas que temos vindo a fazer como o barómetro de reforma, o barómetro da prevenção rodoviária, o fundo de investigação que temos de muitos milhões de euros ao nível do grupo para apoiar a investigação nalguns campos.

#### **4. Em termos de mudança de mote. Como é que esta foi explicada aos clientes?**

Começámos pelos colaboradores – explicámos em que consistia a mudança, qual o seu envolvimento. Externamente o grupo comunicou no início de 2008 começou a comunicação e começou a libertar também as entidades para que houvesse comunicação externa. Houve países que fizeram campanhas externas, nomeadamente através de um filme que foi feito ao nível mundial. Cá foi divulgado na Sport TV e no canal interno da AXA – AXA TV. Em termos de campanha global em Portugal não fizemos nada mais em concreto.

Em Portugal concretamente tentámos reformular um pouco a correspondência ligando-a mais às três atitudes de que já falámos, começando a incluir compromissos na parte do Fiável, começar a incluir mais contactos para responder mais ao Disponível.

## **5. Site: quais são os objectivos do site da AXA?**

Vai ser lançado um novo site em 2010. Tem três grandes objectivos: em primeiro lugar, e ligado a toda esta questão da linguagem mais transparente e acessível para os clientes e tendo em conta esta reformulação em termos comunicativos também para o cliente; para lhe dar um exemplo, em termos de produtos, a nossa lógica actual de organizar os produtos por nome não está a funcionar tão bem pois nem toda a gente associa o nome Protec a um seguro automóvel; o que tentaremos fazer de futuro é fazer com que o cliente vá dando pistas relativamente ao que procura para que lhe possamos dar uma resposta completa e adequada. Depois há toda a parte da imagem que tem de ser trabalhada ainda mais com todas as mudanças que têm vindo a ocorrer, nomeadamente da assinatura. E por fim há a vertente de e-commerce, que tem sido um trabalho que também tem vindo a ser desenvolvido ao longo do ano 2009; para nós o e-commerce é tentarmos encontrar um modelo colaborativo com a distribuição e já estamos a trabalhar com alguns grupos neste sentido. Esta vertente do e-commerce não é só de venda, e numa fase inicial nem sabemos se arrancaremos já com a venda, mas é muito numa lógica de simulação, click to call, tal como temos actualmente com a AXA Net e a página do agente, ou seja aqui é muito a lógica da geração de leads para a distribuição, para o contact center e conseguir que o site seja não um ponto de venda nem de desenvolvimento do negocio mas que seja mais um suporte para todos os objectivos que temos enquanto empresa e seja também mais um canal de comunicação. Pretendemos que seja inovador, e que seja também mais um meio de resposta personalizada às necessidades do cliente. Por exemplo consoante o que a pessoa me informar acerca do que procura, eu vou-a encaminhando e vou dando resposta às suas perguntas e necessidades. É claro que teremos sempre um catálogo de produtos com uma linguagem diferente, mas para mim os grandes objectivos são os de conciliar o que são os pontos fortes da nossa marca tal como os prémios que nós recebemos, os nossos valores, os números. Depois haverá também um espaço de imprensa onde colocaremos a informação que normalmente nos é pedida pelos jornalistas, um espaço de recrutamento que já temos. Mas numa lógica global pretendemos que seja uma plataforma multi-acesso e mais um canal, um ponto centralizador da entrada do cliente em vários canais que nós temos. Mas há essas duas vertentes: marca e e-commerce.

## **6. Comunicação interna**

Aqui posso falar da gestão que temos dos canais de comunicação interna. Para cada campanha, para cada iniciativa temos um plano de comunicação e nesse plano seleccionamos o tipo de suportes que achamos que são mais eficazes para aquele tipo de comunicação. É difícil porque temos muitos suportes de comunicação e mesmo por isso a AXA Portugal e a região mediterrânica são uma referência para o grupo em termos de dinamização comunicacional. Temos a Intranet, temos o Desktop que são os que têm maior acesso (e nós temos as estatísticas que os comprovam). A Intranet contém não só informações como também ferramentas de trabalho.

Temos tentado partilhar muito tudo o que é informação. Por exemplo temos uma newsletter semanal que é a AXA em Directo que vai para os colaboradores no activo que vem com temas muito ligados ao cliente e ao nosso negócio e outros temas transversais. O que também se começou a fazer foi solicitar às pessoas que tivessem que ver com os temas a apresentar que fossem elas próprias a escrever sendo que o texto é assinado pelas mesmas e a comunicação faz um trabalho de revisão e formatação. No próprio Desktop há muitas notícias que já chegam feitas por outros sectores. O mesmo para a Intranet – há espaços que são actualizados por outras áreas. Em 2010 vamos tentar alargar a TV AXA aos espaços comerciais numa lógica de comunicação externa, teremos um novo site [axa.pt](http://axa.pt), uma nova Intranet, temos apostado muito na utilização de vídeos na comunicação, tivemos agora o fórum mundial sobre a responsabilidade corporativa que foi feito também com vídeos com os próprios colaboradores de cá. Portanto temos muito a preocupação de tentar envolver as pessoas e as caras das pessoas ao máximo às campanhas que fazemos; por um lado porque personaliza um bocadinho a comunicação que fazemos, por outro lado as pessoas também se identificam mais e elas próprias se sentem mais envolvidas nos temas, ficam mais dispostas a participar. Relações públicas na AXA – em colaboração com a LPM. Relações com jornalistas, relações institucionais, eventos, parcerias, patrocínios, mecenato.

## Entrevista a Luciana Silva do Secretariado executivo da AXA

### **1. Como caracteriza o actual mercado segurador português (oferta, empresas a actuar no mercado)?**

Neste momento o mercado segurador português está extremamente competitivo. De um momento para o outro surgiram ao mesmo tempo três empresas de low-cost que vieram agitar bastante o mercado. É engraçado que, se repararmos ao longo dos 10 anos em que existem empresas de low-cost no mercado segurador, visto que as primeiras foram a seguro directo e a OK Teleseguros que existem há 10 anos e têm cerca de 2 a 3% da quota de mercado, o que é pouquíssimo. No entanto o surgimento destas três novas empresas nos anos 2008 e 2009 causaram imensa turbulência no sector, aliado a toda a conjuntura económica que se fez sentir nesse período do seu surgimento, o que acabou por fazer com que a competitividade entre as empresas fosse extremada ao máximo o que resultou numa descida de preços de tal maneira abrupta que chega a colocar em causa a competitividade das empresas menos solventes e a pôr em causa alguns dos ramos de atracção das seguradoras. Se virmos, no final de 2009 os rácios que o Instituto de seguros de Portugal indicava para quase todos os ramos eram negativos o que quer dizer que, de acordo com a informação que eles compilaram sobre as diversas seguradoras, o único ramo que estava a dar resultados positivos era o ramo de saúde; todos os outros estavam a dar prejuízo. Nesse âmbito o ISP agiu, enquanto entidade reguladora, muito fortemente junto de todas as seguradoras para se assegurar de que a sua solvência não estava posta em causa. Por isso mesmo vemos actualmente seguradoras a fazerem aumentos de capital; tudo isto foi resultado de dois factores conjunturais essencialmente: o surgimento das empresas low-cost que vieram agitar bastante o mercado mas nunca teriam capacidade de fazer o que depois a crise económica acabou por vir fazer, mas foi sequencial, acabou por haver um crescendo de competitividade no mercado.

### **2. Apesar de uma empresa ter como objectivo adquirir novos clientes e manter os existentes fiéis à companhia, quando é que a AXA sentiu mais fortemente a necessidade de fidelizar os clientes que detinha?**

Eu penso que isso aconteceu quando nós sentimos, através de diversos estudos que se vão fazendo, que tínhamos imensos clientes que só tinham uma única apólice AXA, quando sabemos que enquanto consumidores nós temos o seguro do carro, da casa, da empregada doméstica, eventualmente PPR. Portanto o normal seria que o cliente tivesse não apenas uma apólice AXA mas várias. E nós constatámos que uma parte significativa dos nossos clientes só tinha uma apólice connosco o que não deixou de nos surpreender e de nos fazer reflectir sobre o facto de termos de trabalhar a nossa fidelização porque até é mais fácil manter um cliente satisfeito entre portas do que ir lá fora conquistar clientes novos. É mais fácil vender um novo produto a um cliente que já cá está e que reconhece os nossos níveis de serviço do que dar a conhecer a empresa a alguém que nunca ouviu falar dela.

### **3. Fidelização é importante; angariar clientes novos também: como é que se coordenam estas duas forças na AXA?**

Curiosamente nós, na sequência de histórico que falámos, estávamos sempre mais virados para a aquisição de novos clientes; a retenção não era uma preocupação, tanto que, se formos ver as taxas de Cross-Sell de produtos são muito baixas. No entanto, nos últimos anos tem vindo a ser feito um esforço nesse sentido com alguns resultados positivos mas ainda sem uma expressão muito significativa. Curiosamente a conquista de novos clientes continua a ser a prioridade porque já está no histórico, no ADN das pessoas, dos comerciais, sendo muito difícil mudar a mentalidade ou a cultura organizacional para conseguir melhores taxas de retenção, nomeadamente o Cross Sell, mas é isso que estamos a tentar fazer.

#### **3.1. E em termos de custos?**

Temos a informação concreta de que custa muito mais adquirir um cliente novo do que reter ou fazer o X Sell.

### **4. E podemos dizer que a fidelização foi talvez o motor de arranque que esteve no âmbito da criação da Ambição 2012?**

A ambição 2012 começou muito por uma ambição económica. Sim a fidelização tem um papel muito importante pois só através desta é que obtemos a majoração do potencial que ela representa em si mesma e conseguimos atingir a ambição 2012, mas eu penso que começou por uma vertente económica e depois foi evoluindo ao longo dos anos. O projecto começou a ser pensado em 2006, depois concretizou-se em 2007 e consoante o tempo vai passando ele acaba por ir enriquecendo, ir crescendo, e o que começou como um projecto meramente económico depois passou para “Ser a empresa preferida” e para toda uma série de factores muito mais qualitativos do que quantitativos. A fidelização apesar de ter um papel extremamente importante não me parece que tenha estado na origem do projecto.

### **5. E o comité VEC também está integrado no projecto “Ambição 2012” ou é um projecto paralelo?**

Está integrado na Ambição 2012. VEC surgiu quando se detectou a necessidade de dar á prestação de serviços no sector segurador mais qualidade. Nós sabemos que temos operadoras telefónicas, uma série de serviços que são prestados ao cliente e que o são na hora, são de extrema qualidade e que nós enquanto clientes somos muito exigentes. O sector segurador, até há muito pouco tempo, estava conceptualmente ligado ao estado, a uma forma de estar muito burocrática, muito complicada, mas que a educação e o hábito de consumo dos consumidores portugueses, por um lado e por outro lado a legislação que também tem criado nos próprios consumidores uma noção

de direitos o que faz com que eles se consciencializem de que têm de exigir mais. E como exigem mais as empresas têm de estar não só dispostas mas, para vencerem têm mesmo de ter capacidade de resposta. Eu acho que foi a consciencialização de toda esta conjuntura inevitável – as exigências legais e a consciencialização dos consumidores que estão habituados a um determinado nível de conforto e de qualidade de serviço noutros sectores, portanto era uma questão de tempo até nos exigir a nós também e a vontade de diferenciação; a AXA é conhecida não por ser a mais barata mas por ter uma qualidade de serviço superior. Foi a consciência da conjugação de todos estes factores e que estávamos num momento de viragem da exigência do cliente que nos fez optar por desenvolver um projecto como o “Virar a empresa para o cliente” em que colocamos o cliente, literalmente, no centro das nossas atenções e vemos como é que lhe podemos dar mais, melhor, responder às suas necessidades e estar sempre junto dele, sendo fiável, dedicado, disponível, tentando assim perpetuar aquilo que sempre foi uma marca nossa que é a qualidade do serviço.

**6. Então já que falou nas três atitudes AXA – disponível, dedicado e fiável eu pergunto por que motivos houve em 2008 e mais concretamente em 2009 a mudança de AXA – viva a vida com confiança para AXA – redefinimos/standards?**

Nós apercebemo-nos que a forma como os clientes viam as seguradoras, o mercado segurador na sua globalidade, pouco ou nada tinha que ver com a forma como nós queremos ser efectivamente vistos. Uma coisa é o que as seguradoras vendem, digamos assim a imagem que tentam transmitir. No nosso caso era a protecção financeira, nós inclusivamente tínhamos o slogan “Viva a vida com confiança” e porquê? Porque nós estamos por trás de si a segurá-lo e a dar-lhe essa confiança. E no global era esta imagem que as seguradoras tentavam projectar. No entanto, o que viemos a perceber foi que os clientes não tinham essa imagem das seguradoras – viam aqueles gatunos, aqueles safados que só pagam se não puderem fugir; portanto, de uma forma geral os clientes têm uma péssima percepção da actividade seguradora, por isso, a nossa pretensão foi a de redefinir essa percepção dos clientes dizendo que se nos vêem assim, nós não vamos fazer mais promessas, prometer que damos segurança e protecção financeira, mas sim provar que o fazemos. E daí o redefinimos/standards, redefinimos porque passamos de uma terra de promessas pois o consumidor ligava a actividade seguradora a promessas que na hora da verdade não eram cumpridas para uma terra de provas concretas, ou seja, nós não vamos fazer promessas que não tenhamos a certeza absoluta que não podemos cumprir para podermos começar a criar nos clientes a percepção de que não, não é uma promessa, é algo efectivo, algo que ocorreu de facto. Daí o que está por detrás do redefinimos/standards ser toda uma politica de passar da terra das promessas à terra das concretizações, das provas.

**7. No âmbito de todos estes projectos houve alguma reorganização da estrutura da empresa?**

Houve. Aliás aquando do lançamento do projecto “VEC” houve também um reajuste organizacional em que a direcção-geral a que pertence o Centro de Serviço a Clientes passou a

chamar-se precisamente Serviço ao Cliente, ou seja, temos dentro de uma só direcção-geral tudo o que é atendimento ao cliente: sinistros, produção, contactos com o cliente, de forma a termos uma abordagem sistematizada e centralizada. O único que ainda não está sob a alçada dessa direcção-geral é a venda que continua na distribuição. No entanto esse reajuste já foi há dois anos; agora estamos com uma nova reestruturação em que confirmamos essa forma de estruturação em que temos uma direcção-geral que contem tudo o que diga respeito a serviço ao cliente a que chamamos de "Operações" por serem todas as operações que têm impacto directo no cliente.

**8. Em termos de cultura corporativa, a AXA tem vindo a adoptar determinadas filosofias, quando começou a Ambição 2012, depois o projecto VEC, como é que define a cultura AXA e se a mesma tem vindo a sofrer algumas mutações com todos estes projectos?**

Bom o projecto VEC mais não é do que uma forma de mais rapidamente atingir a Ambição 2012, funcionando como o seu combustível, juntamente com o AXA Brand Spirit e a alteração do mote tendo passado de Protecção Financeira e Viva a vida com confiança para Redefinimos/Standards.

Eu acredito que sim, que a cultura da empresa tem evoluído no sentido em que a questão de estarmos virados para o cliente não ser apenas uma questão estratégica mas também uma forma de estar. Acho que hoje em dia já entrou no ADN de todas as pessoas a preocupação com o cliente, estando a ser feito um esforço muito grande para que, não só as áreas que contactam directamente com o cliente mas principalmente as outras que não tinham muito a noção de que até que ponto o seu trabalho impactava efectivamente o cliente final ou o consumidor de seguros, tenham essa consciência. Isso está a fazer com que todas as pessoas percebam que mesmo que não contactem directamente com ele, o seu trabalho tem impacto no cliente final e como tal há uma preocupação acrescida, há um veio invisível mas que é perceptível pelas pessoas e que faz com que acabem por dar efectivamente mais valor ao seu próprio trabalho e à forma como o desempenham porque disso depende a qualidade geral que o cliente recebe.

## **9. Qual o papel da comunicação AXA nesta estratégia de fidelização de cliente?**

Eu acho que a comunicação tem um papel absolutamente chave nesse processo e por isso mesmo, por termos essa consciência, há cerca de dois anos redefinimos tudo o que é comunicação-cliente. Passámos a enviar uma carta de boas vindas na qual agradecemos ao cliente que adquire um primeiro produto a sua escolha pela nossa marca. Criámos também o que no marketing chamam de Customer Journey que contempla todos os momentos de contacto privilegiado com o cliente exactamente para termos em atenção à forma como o fazemos em cada um desses momentos e o que é que lhe transmitimos. Toda a comunicação foi então repensada, dentro destes projectos que temos desenvolvido nos últimos anos também no âmbito da fidelização do cliente porque é através da comunicação e da forma como interagimos e comunicamos com o cliente que ele fica com uma imagem da empresa que tem à sua frente.

Portanto toda a comunicação, a imagem, tudo isso foi revisto na óptica de saber exactamente o que é que o cliente quer ver, quer receber. É óbvio que se eu entro em contacto, pela primeira vez com uma marca, é extremamente agradável receber uma carta de boas vindas que me agradece a escolha. Quando enviamos um recibo, em vez de começarmos por lembrar ao cliente que ele tem de pagar e que não se pode esquecer de pagar até ao dia limite, é sempre mais agradável lembrá-lo que continuamos a agradecer a sua escolha e preferência pela nossa marca. Portanto toda a nossa comunicação com o cliente nestes últimos dois anos teve de ser revista e reforçada dentro desta óptica de preocupação com o cliente.

## **10. Segmentação – a AXA tem uma oferta variada para determinados segmentos – como ocorre a criação de uma nova oferta, a definição de um novo segmento?**

Penso que o momento-chave não está na criação de uma parceria com determinada entidade mas sim antes. A AXA definiu como os seus segmentos estratégicos o que é chamado de Professionals, dentro do grupo Mass markets, que é uma tipologia muito específica de pessoas que normalmente são licenciadas, pertencem a uma classe média-alta, trabalham por conta de outrem mas com rendimentos anuais superiores a 70.000€ - 75.000€, portanto com determinadas características muito específicas. Esse é um dos nossos segmentos preferenciais e para esse segmento nós trabalhamos determinados produtos. É fácil de perceber que dentro desse segmento estão quase todas as categorias profissionais que têm ordens profissionais acopladas, tais como a ordem dos médicos ou dos arquitectos. Portanto os protocolos que falou são com essas ordens mas já dentro de uma segmentação específica. Os produtos que disponibilizamos para as diferentes ordens são muito semelhantes porque as necessidades são muito parecidas. E todos eles pertencem á categoria dos professionals, do segmento que foi a priori definido por nós como um segmento preferencial de alto valor. Outro que também elegemos é o segmento das PME's; para esses também temos uma forma de trabalhar e determinados produtos específicos para dar resposta às suas necessidades. Estes são os segmentos chave que a AXA procura trabalhar.

A preferência por uma ou outra empresa seguradora tem que ver com a marca e com os produtos em si e a melhor forma de trabalhar este aspecto prende-se com a qualidade do serviço prestado porque as pessoas têm noção da qualidade do produto que possuem nomeadamente através dos comentários que se ouvem, do mouth-to-mouth que passa e do contacto com a empresa em cada momento que têm de interagir connosco. E aqui vou juntar duas questões numa na medida em que realmente existe muita gente que pensa que paga um seguro e com sorte, se nunca acontecer nada, nenhum sinistro, nunca vai usufruir efectivamente dele, do valor que paga. Mas eu não vejo as coisas assim: quando eu contrato um seguro estou a usufruir dele imediatamente. Quando adquiro um seguro estou a adquirir paz de espírito, a segurança de que se me acontecer alguma coisa não vou estar completamente desprotegida, vou ter alguém que me apoia. E só essa paz de espírito que me permite ir de férias descansada, sem medo de deixar a casa sozinha, andar na estrada descansada sem medo de causar um acidente e ver a minha vida completamente hipotecada pelas consequências materiais desse acidente, fazer uma viagem e estar descansada porque sei que se me acontecer alguma coisa tenho um seguro que protege a minha bagagem, que me permite recorrer a médico e resolve os problemas que possam surgir. Portanto para mim eu não estou a comprar nada futuro, eu estou imediatamente a adquirir uma paz de espírito, que é se me acontecer algum infortúnio eu tenho ali a salvação ou pelo menos a mitigação dos prejuízos que dele possam decorrer. Agora este é o meu posicionamento e fazer com que todas as pessoas compreendam isto nem sempre é fácil e efectivamente deve haver um grande número de pessoas que não se apercebe disso, mas esse é também o nosso trabalho.

Política de fidelização comum ao grupo ou apenas em termos regionais ou locais uma vez que o comportamento dos consumidores de seguros varia geograficamente. Não há uma política global. Há guidelines globais. É óbvio que toda a gente sabe que a fidelização é uma boa forma de conseguir valorizar uma carteira porque permite, por exemplo o cross-sell, agora se analisar em vários países onde a AXA está presente as taxas de X-sell, as percentagens de fidelização, todos os indicadores que nos permitam aferir estas realidades, encontrará discrepâncias enormes. Depois temos a realidade concreta de cada país e a gestão local que adaptam ao seu país à sua forma de agir.

**11. Tendo em conta o actual mercado segurador português e as ofertas disponíveis que diferencial estratégico e competitivo acha que a AXA oferece actualmente em relação à concorrência?**

Bom o factor que me ocorre é percepcionado internamente e pelos clientes desses segmentos, e não tanto pelo mercado em geral. Acho que são os factores chave da marca a qualidade do serviço – nós felizmente ainda somos vistos como uma empresa que não é das mais baratas mas tem uma qualidade de serviço superior mas estamos a trabalhar no posicionamento para sermos reconhecidos como uma empresa diferente também no posicionamento social e orgulhamo-nos muito de sermos uma empresa socialmente responsável e sabemos que temos muitos clientes com essas preocupações portanto gostamos de ir ao seu encontro. Também, tendo em conta o

mercado actual, eu acho que um dos nossos principais pontos fortes é que passámos uma conjuntura de crise recente, absolutamente incólumes: não tivemos de fazer aumentos de capital, não mostrámos em momento algum qualquer debilidade, quer em termos de margem de solvência, quer em termos de capacidade de resposta junto do nosso regulador que é o ISP, pelo que acho que a solidez do nosso grupo foi percebida pelos clientes ao contrário do que aconteceu com outras empresas mesmo ao nível mundial, que andaram nas bocas do mundo, nós não andámos nas bocas de ninguém em momento absolutamente nenhum da crise pelo que acho que isso mostra muito a solidez da nossa empresa e acho que esse é um dos factores determinantes e chave.

## Entrevista a Patrícia Lenine da área de Recursos Humanos e formação da AXA

### **1. De uma forma geral como podem os RH contribuir para os objectivos da empresa de fidelização de clientes?**

A meu ver de uma maneira directa e indirecta. Começarei talvez pela indirecta – na medida em que nós contribuimos para a fidelização dos colaboradores que é o primeiro pilar, digamos assim, a pedra angular, para a fidelização dos clientes. Então indirectamente como nós assumimos uma proposta de valor clara para cada colaborador e um objectivo ambicioso de sermos uma referência enquanto empregador no Mercado de alguma forma transpomos isso para os clientes porque já está provado que quanto mais satisfação interna existe, mais satisfação externa é possível gerar. Como se a satisfação dos colaboradores fosse a bola de um pêndulo onde várias bolas batem em conjunto e em que umas precisam das outras para continuar a movimentar-se. Portanto mexendo no pêndulo principal dos colaboradores, ao fidelizá-los, para terem a satisfação de pertencerem à empresa a que pertencem e orgulho, e como é que isso se transporta para fora. E acho que este é o primeiro vector.

O Segundo é o directo e eu diria que tem que ver não tanto com a actuação com os próprios clientes mas também. O que eu quero dizer com isso é que a AXA tem uma série de iniciativas por exemplo, este ano nós estamos a lançar toda uma estrutura de academia corporativa no que toca por exemplo à formação e por que não estendermos essa academia estar aberta aos próprios clientes para que eles possam conhecer as nossas pesquisas tais como o Barómetro Reforma ou o que está a ser pensado em termos de reformas. Se se trata por exemplo de um cliente que adquiriu um produto reforma por que não assistir a um seminário que trate sobre o tema. Já começámos portanto com a visão de uma “universidade corporativa” aberta à comunidade e principalmente aos clientes. Então, de uma maneira mais directa eu diria que é fundamental tocar com o nosso conhecimento, o nosso “know-how” em termos de recursos humanos e através das pessoas e do conhecimento que transmitimos a cada um dos colaboradores, fazer chegar isso ao mercado; e eu diria que essa é uma acção mais directa na medida em que transmitimos conhecimentos específicos aos clientes mas que despoleta um argumento que pode tornar os recursos humanos mais competentes e que, por outro lado, torna o cliente mais informado. E apesar de haver aqui uma figura intermédia – o colaborador – é uma forma mais directa e mais voltada para a influência do próprio mercado enquanto fidelizador e enquanto promotor de práticas diferenciadas e é aí que nós apostamos.

Por outro lado, nas campanhas específicas que são feitas em torno de tudo o que é feito em termos de *cross e up selling*, é preponderante a preparação de toda a equipa interna ao nível da disseminação da cultura e da comunicação corporativa, logo passa também pelos recursos humanos.

**2. Tocando agora mais no aspecto comunicativo, como funciona a Dinâmica, a articulação entre departamentos, nomeadamente entre Recursos Humanos e Comunicação ao nível da formação/informação para os colaboradores?**

A comunicação interna funciona de forma muito próxima com os RH, eu diria mesmo que é quase uma parte integrante dos RH e essa proximidade deve-se ao facto de nós darmos a conhecer dentro da empresa o que fazemos. Uma empresa da dimensão da nossa começa a sofrer de algum gigantismo, isto é, a dimensão é de tal forma significativa que cada colaborador se sente como uma pequena peça de uma enorme construção. A comunicação assume aí um papel preponderante no sentido de conseguir dar a visibilidade e eu diria também um pensamento sistémico a cada um dos colaboradores da casa.

**3. Numa empresa com as características da AXA penso que podemos distinguir dois tipos de colaboradores – os que trabalham directamente com o cliente, nomeadamente a distribuição e os que trabalham no chamado back-office – embora não lidem directamente com o cliente mas a sua actividade é extremamente preponderante para o trabalho de quem lida. Como é que é transmitida a mensagem uma vez que existem posicionamentos diferentes?**

Cada vez mais todas as áreas, incluindo as áreas de back-office têm de perceber a sua importância na cadeia de valor do core-business. Cada área que existe dentro de um negócio tem um papel a desempenhar nesse negócio. Mesmo no momento de uma contratação é importante saber o quão estratégico é esse aspecto naquele momento específico. Depois daquela contratação temos de compreender que, por exemplo os recursos humanos numa área de back Office passam a assumir um papel estratégico na cadeia de valor para conseguirem estar mais intrinsecamente relacionados com ela. Para isso é preciso que cada vez mais toda a organização tenha uma visão comum e essa visão tenha que ver com a nossa razão de ser, com o nosso core-business, a nossa missão, porque é isso que nos leva a perseguir os mesmos objectivos. Tem sido exactamente no partilhar dessa mesma visão que nós temos vindo a insistir, tivemos mesmo um programa no segundo semestre de 2009 cujo nome era “Ser AXA”. Os seus objectivos foram os de relembrar os nossos valores, a estratégia, a missão, para que quando as coisas começam a ficar um pouco mais complexas é importante voltar a uma síntese com um propósito integrador. Eu diria então que a maneira de federar todos em torno de um mesmo objectivo, de um mesmo fim comum que é um cliente satisfeito em ser AXA e por isso leal à companhia, e eu diria mesmo mais leal do que fiel, pois são conceitos diferentes e eu prefiro usar a lealdade em vez da fidelidade pois eu posso fiel hoje e não amanhã e a lealdade é diferente pois está mais ligada à emoção, à ética, à minha relação com o passado e do que eu projecto para o futuro. Eu gostaria mesmo de acrescentar que um cliente leal à nossa companhia, porque há uma série de outros factores que também lhe aportam valor. Não só toda a assistência directa que ele tem mas também no caso de uma necessidade, quando a vida lhe correr menos bem ele terá toda as áreas da empresa a movimentar-se para que ele obtenha o que lhe é devido. E essas são áreas que actualmente são consideradas back office. É essa interligação do core business na

cadeia de valor, no que é necessário quando um cliente realmente precisa de nós é que trará realmente esse sentido de lealdade e de comunhão. Todos trabalhamos então para um mesmo fim.

Patrícia propõe que, enquanto as empresas de bens acrescentam valor ao produto através da sua associação a serviços, as empresas de serviços devem acrescentar valor aos seus serviços através da sua associação a outros serviços e mesmo a bens.

Mostrar mais aos clientes como é que a AXA actua em caso de tragédia. A informação, no caso do sismo do Haiti, foi apenas interna mas deverá ser mais externa para que os clientes saibam que, se funcionamos em casos tão extremos como foi essa tragédia também funcionamos em casos de dimensão mais reduzida. Não como forma publicitária mas em termos de comunicação institucional.

#### **4. Uma pessoa que entra na AXA – como é preparada em termos de cultura, missão, etc.?**

Há várias formas, Penso que o mais correcto deveria dizer que o processo é standard mas no fundo ele não é tão standard quanto isso. Quando alguém chega à companhia existe todo um acolhimento específico, uma acção de boas vindas que normalmente funciona como uma parceria entre os recursos humanos com o próprio gestor da área. E é esse que faz a ponte na integração da pessoa que é mostrar o que é a nossa cultura, a nossa identidade e há uma série de documentação que é importante que quem chega conheça tais como normas, procedimentos e outros aspectos que todos temos de respeitar e por outro lado existem também os direitos, deveres e obrigações que todos temos como colaboradores. Para além disso todo o lado corporativo ou seja como nós pensamos, agimos.

Para além do acolhimento existe um conjunto sistemático de formações que são dadas das mais variadas formas. Já aqui dei o exemplo do “Ser AXA” que decorreu em 2009 no âmbito do que nós chamamos o “learning matters” que no fundo é uma iniciativa de apropriação e reapropriação de valores. Nós temos uma rede comercial muito específica que é a Private e que, mesmo que nós tenhamos um envolvimento corporativo mais centrado essa rede tem uma forma de distribuição muito específica, o próprio gestor é responsável por transmitir com ou sem o apoio dos rh essa mesma cultura pelas equipas. E também isso funciona de maneira sistemática. Em 2009 tivemos o exemplo do Brand Spirit; quando se pensa nas três core atitudes e na uniformização dessas três atitudes – quando se pensa em ser disponível, dedicado e fiável cada indivíduo pode concluir uma coisa, mas em termos de grupo essas três atitudes têm significados muito concretos. Esse exemplo do Brand Spirit foi adaptado à realidade de cada um dos sectores, dos nossos clientes internos, até no sentido de conseguir um maior sucesso dessas acções embora a estrutura base seja comum apesar da flexibilidade que lhe é atribuída. Esta flexibilização funciona muito bem na medida em que achamos importante respeitar as particularidades de cada uma das nossas grandes áreas.

**5. Quando começámos, a Patrícia falou em fidelizar os clientes internos – colaboradores – antes mesmo de fidelizar os clientes da companhia. De que forma é essa fidelização em termos mais concretos? Existe algum tipo de compensação, alguma rotina, algum tipo de informação regular transmitida aos colaboradores?**

Existe uma panóplia de iniciativas que vou agrupar em três atitudes: Atrair, Reter e Motivar. No Atrair posso dar o exemplo dos estágios que em 2010 vai chamar-se programa de trainees que é um conceito um pouco diferente. O objectivo é o de apoiar jovens com formação mas sem experiência profissional, portanto em início de carreira. Também temos a iniciativa de ir às faculdades para apresentar e dar a conhecer a AXA enquanto empregador pois este aspecto também ajuda a criar a imagem da AXA, no caso enquanto empregadora. Em paralelo temos outras formas de recrutamento – anúncios em jornais, site, etc. Aliado ao atrair temos uma série de programas mais ligados ao acolhimento, e um programa de gestão de performances que vai juntar o que é comumente designado como management by objectives com a própria estrutura da avaliação de desempenho pois não é só o “o quê” que nos interessa ou seja o que atingimos em termos de objectivos, mas também o “como” é que esses objectivos foram atingidos aqui incidindo mais no comportamento ético, na identidade e nos valores corporativos. Tudo isto é suportado por ferramentas, muitas delas de carácter informático; temos também outras iniciativas como o passaporte 2012 visto que existe uma estratégia muito clara para atingir até 2012 e todos os anos cada colaborador é convidado a embarcar com o seu passaporte nessa estratégia. No passaporte cada colaborador vai preenchendo qual a sua quota parte no caminho para 2012 ou seja no fundo é uma reflexão, um balanço entre o que é a estratégia e de que forma cada um contribui para essa mesma estratégia. Em paralelo existe um programa de formação no qual a AXA ajuda os seus colaboradores a aumentarem as suas qualificações ao co-financiar pós-graduações, mestrados, doutoramentos. Associado a tudo isto há um pack de benefícios e, obviamente, uma remuneração que tem duas vertentes – uma fixa e a outra variável – com características diferenciadas por cada área da empresa.

Para além disso há um conjunto de programas de reconhecimento; posso dar o exemplo dos 30 anos de casa que é uma cerimónia em que agradecemos aos colaboradores que estão connosco há trinta ou mais anos a sua dedicação e lealdade à empresa. Há também o programa “Equipas de sucesso” que é um programa que tenta escolher num determinado período de tempo (ano, semestre, trimestre) quem se destacou. É um programa mais simbólico que pecuniário mas acaba por ser um ritual e os rituais são importantes e este é aquele em que a companhia expressa o seu agradecimento. Depois há também o Desempenho Mais para as equipas de back-office, quando existem pessoas que realmente têm desempenhos excepcionais que são premiadas com um voucher.

Existem depois uma série de iniciativas que embora não pesem tanto também não são incipientes: há edifícios que têm ginásios, salas de convívio; existe uma grande preocupação com a saúde e o bem estar dos funcionários para além do que é legalmente imposto e podemos acrescentar

também a preocupação que existe com a responsabilidade social e as iniciativas de voluntariado, protocolos com empresas, descontos.

**6. Existem várias realidades em cada departamento. De que forma é controlado o comportamento das pessoas que actuam seja em back-office seja directamente com o cliente?**

Existem várias maneiras de o fazer. A formação implementou no Call center um programa muito interessante sobre as nossas três atitudes core no atendimento telefónico. Houve formação, houve experimentação em chamadas reais e correcções a possíveis desvios ao que foi ministrado. O que se procurou fazer foi modificar aspectos que podem ser simples mas que para quem está do outro lado da linha de atendimento fazem toda a diferença. E tudo isso adequado às atitudes disponível, dedicado e fiável. Outro exemplo que é menos visível é o canal do provedor do cliente que até foi externalizado; o que interessa é que o cliente tem uma forma de contactar a companhia para reportar um atendimento que tenha corrido menos bem. E necessariamente essa comunicação tem de ter um follow-up, uma resposta e um voltar atrás. Aqui não se actua tanto na prevenção mas na reacção no sentido de actuar sobre a inconformidade. Voltando à prevenção estamos já a trabalhar num trabalho de acompanhamento ao nível do atendimento presencial.

**7. Desvios às práticas da empresa – como são corrigidos, qual a reacção da empresa, da gestão departamental, dos rh?**

Bom não existe uma única resposta para esta questão pois estamos a falar de uma multiplicidade de situações. Depende da gravidade do assunto; uma falta grave cometida tanto sobre o cliente como para a própria companhia normalmente é acompanhada através de um processo disciplinar. Mas é claro que existem as chamadas de atenção por parte da gestão, em casos de inadaptação pode pensar-se no enquadramento da pessoa numa outra função. Os intervenientes em cada situação são completamente distintos, mas de uma forma geral posso dizer que a gestão de recursos humanos depende de todos os gestores da companhia. Temos portanto de actuar consoante o problema.

**8. Como se articula a gestão da empresa, GRH, empresa? É uni ou bilateral?**

De facto a AXA tem um modelo hierarquizado de organização, uma estrutura de níveis que é respeitada. Mas não quero com isto dizer que se trata de uma organização burocrática, pelo contrario. Nós conseguimos lidar bem com o modelo hierarquizado mas na sua dialéctica. O que eu quero dizer com isso é que são três partes que funcionam de forma muito evidente. Os RH acabam por ter um papel mais estratégico – propõem, intervêm, solicitam, chamam à atenção; os gestores são gestores acima de tudo, da carreira e do desenvolvimento de cada um e a administração acaba por ter um papel validador. Eu diria que existem três actores que são fundamentais que somos em primeiro lugar cada um de nós como uma área que filtra e veicula tudo isso que são os RH que

acaba por ter um papel moderador e também incentivador. Não é só o papel passivo mas também o activo. A meu ver os recursos humanos cada vez mais estão dentro do negócio e fazem parte da dinâmica. E se não o fizerem é muito pouco positivo porque numa área de serviços, como eu costumo dizer, quanto melhor nós fizermos o nosso trabalho enquanto recursos humanos, formação, etc., menos necessários vamos ser. Porque isso significa que passámos muito bem a mensagem e que cada gestor está tão ciente do seu papel enquanto gestor que menos necessário será a participação de um moderador. E é aqui que o papel interventivo de facilitador, de motor dessa cultura de autonomia e de responsabilidade que nós temos; mas não só porque existe depois a estratégia e propor soluções, ver caminhos.

**9. Em termos dos próprios colaboradores existe algum canal de comunicação onde eles possam dar ideias, emitir opiniões sobre o que está a ser implementado?**

Há sempre canais disponíveis nesta casa, nem que seja através do próprio gestor. Mas de qualquer das formas existe uma democracia nesta companhia, os e-mails de qualquer administrador estão abertos a qualquer colaborador e isso não existe apenas na teoria, acontece de facto e estende-se aos nossos parceiros externos.

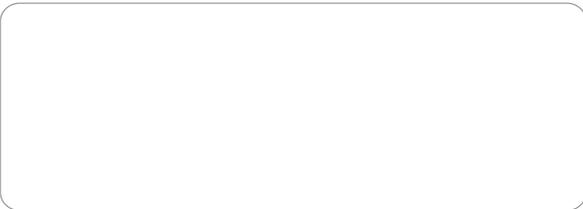
Estamos a trabalhar neste momento num canal mais formal, o Site Ideias, na Intranet no qual cada colaborador pode, face a um momento ou uma problemática que estejamos a viver, pode lá colocar tanto o problema como uma proposta de solução. Irá funcionar como um fórum em que outras pessoas colocam outras propostas, irá haver votações para escolher as melhores ideias. Trata-se portanto de um mecanismo formal para dinamizar e facilitar um canal mais fluído no sentido de melhoria continua, e de aproveitar as capacidades e o potencial de cada um para pensarmos no que será melhor para o conjunto.

## **Anexo II**

**Questionário aplicado no *Scope* Cliente**

# satisfação Cliente

na AXA valorizamos a sua opinião



Para responder às questões seguintes, coloque uma cruz dentro dos quadrados ☐. Por favor, não utilize lápis.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Algo Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
<b>1 Relativamente à AXA diria que, de uma forma global, está:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Idade</b> <input type="checkbox"/> 16 - 24 <input type="checkbox"/> 25 - 34 <input type="checkbox"/> 35 - 44 <input type="checkbox"/> 45 - 49 <input type="checkbox"/> 50 - 54 <input type="checkbox"/> 55 - 59 <input type="checkbox"/> 60 - 64 <input type="checkbox"/> 65 ou mais <hr/> <b>Sexo</b> <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <hr/> <b>Ocupação</b> <input type="checkbox"/> Profissional liberal <input type="checkbox"/> Grande Proprietário/Quadro Superior <input type="checkbox"/> Médio Proprietário/Quadro Médio <input type="checkbox"/> Pequeno Proprietário <input type="checkbox"/> Técnico especializado <input type="checkbox"/> Empregado Serviços/Comércio/Administrativo <input type="checkbox"/> Trabalhador qualificado <input type="checkbox"/> Trabalhador não qualificado <input type="checkbox"/> Inactivos <input type="checkbox"/> Reformado/Pensionista/Aposentado
<b>2 E mais especificamente, até que ponto se encontra satisfeito com...</b>						
- A disponibilidade das pessoas que trataram do seu caso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- A compreensão da sua situação pessoal por parte das pessoas que trataram do seu caso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- O comportamento das pessoas que trataram do seu caso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Os conselhos e esclarecimentos prestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- A adequação dos conselhos às suas necessidades específicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- A regularidade da informação que lhe é prestada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- A rapidez da nossa resposta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- A clareza da nossa resposta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- A qualidade da nossa resposta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>3 Recomendaria a AXA a familiares ou amigos seus?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>4 Quantas vezes foi contactado(a) pelo seu Agente/Mediador AXA, durante os últimos 12 meses?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>5 Como avalia a Informação/Comunicação que lhe é disponibilizada sobre o lançamento de novos Produtos/Seguros, seja directamente pela AXA ou através do seu Agente/Mediador?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>6 Face às suas expectativas, como avalia o serviço prestado pela AXA?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Na sua opinião, o que deveria ser alterado para melhorar a qualidade do nosso serviço?**

.....

.....

.....

As suas respostas serão reenviadas à AC Nielsen exclusivamente para o seu tratamento estatístico, com o objectivo de melhorarmos os nossos serviços. Nos termos da lei, a AXA Portugal garante-lhe o direito de acesso, rectificação ou eliminação destes dados, devendo para o efeito dirigir-nos o seu pedido por escrito.



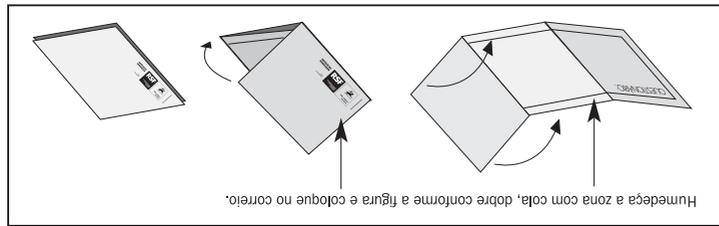
Estimado(a) Cliente,

Sabendo que a sua opinião é da máxima importância e com o objetivo de melhorarmos continuamente o nosso serviço, agradecemos que responda ao questionário que junto enviamos.

Para nos fazer chegar a sua resposta basta seguir as instruções abaixo indicadas.

Conte conosco.

AXA



AC NIELSEN  
APARTADO 14291  
EC 5 DE OUTUBRO (LISBOA)  
1064-970 LISBOA

## **Anexo III**

**Exemplo de documento AXA enviado aos clientes**

Data  
**22 de Julho 2009**

Contribuinte n.º:  
**123456789**

Apólice / Adesão n.º:  
**001010050117**

Apoio ao Cliente  
**707 281 281**  
todos os dias úteis,  
das 8h30 às 19h00

 **www.axa.pt**

*Por favor indique o seu  
n.º de Contribuinte ou  
n.º de Apólice, quando  
nos contactar.*

*Exmo.(a) Sr.(a)  
«nome»  
«morada»  
«Localidade e Código Postal»*

<Titulo>  
<sub-titulo>

Estimado(a) Cliente,

Caso necessite de alguma informação adicional, não hesite em contactar-nos.  
A AXA tem para si um conjunto de canais que coloca à sua disposição:

**Linha de Apoio ao Cliente 707 281 281**  
todos os dias úteis, das 8h30 às 19h00

O seu **Mediador**, ou dirija-se ao **Espaço AXA** mais próximo de si.

Conte connosco,

«assinatura»  
Nome  
função

**<Sabia que?>**

A AXA disponibiliza para os seus Clientes, o serviço **AXAnet** onde pode consultar todos os seus dados e informações relativas aos seus produtos, 24 horas por dia.

Registe-se em  
**www.axanet.pt**

E tudo fica à distância de um Click. >

**Informação Variável**