
MEGI

MESTRADO

Estatística e Gestão de Informação

***A Gestão de Risco Operacional na
Distribuição de Seguros Automóvel através
de Rede Bancária***

José Maria Valente da Silva Coelho

Proposta de Trabalho de Projecto apresentada como
requisito para obtenção do grau de Mestre em Estatística
e Gestão de Informação

Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

**A GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL NA
DISTRIBUIÇÃO DE SEGUROS AUTOMÓVEL ATRAVÉS
DE REDE BANCÁRIA**

por

José Maria Valente da Silva Coelho

Proposta de Trabalho de Projecto apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Estatística e Gestão de Informação, Especialização em Análise e Gestão Riscos

Orientador: Prof. Doutor Rui Alexandre Henriques Gonçalves

Novembro 2013

Dedico este projecto à Ana ao Guilherme e ao Frederico,
pelo apoio que sempre me deram na sua concretização.

AGRADECIMENTOS

Um conjunto de pessoas tornou este Projecto possível. Desde logo o Professor Rui Gonçalves pela paciência, comentários e orientações ao longo do tempo.

Aos colaboradores das três seguradoras e diversos balcões bancários, que aceitaram ser entrevistados durante longas horas e contribuíram assim para a realidade que agora, e aqui apresento. A todos, muito obrigado.

RESUMO

A globalização e desregulamentação da actividade financeira de uma forma geral conduziu, ao contrário de outras actividades, à diversificação da actividade bancária. A comercialização de seguros em canais de distribuição bancários, bancassurance, foi uma das diversificações a que assistimos nos últimos 25 anos. Esta actividade pode resultar de diversas relações contratuais, desde de um simples contracto de distribuição de produtos até à participação cruzada numa empresa participada. A distribuição de seguros em redes não especializadas, como a bancária, assume hoje uma realidade com diferentes expressões consoante se trate de seguros vida - poupança ou seguros não vida - patrimoniais, relativos a pessoas e de responsabilidades. Esta comercialização de produtos em redes de distribuição não especializada veio colocar de forma ainda mais pertinente a questão dos riscos operacionais. É o estudo desta realidade para um determinado contexto no âmbito da actividade seguradora Não Vida, e para uma rede de distribuição não especializada que aqui levamos a cabo.

PALAVRAS-CHAVE

Palavras-chave: Distribuição Seguros Não Vida, Bancassurance, Riscos Operacionais, Bancos, Seguradoras.

Jel Codes: D47; F61; F65; G22; G28; M31.

ABSTRACT

The globalization and deregulation of the financial activity, unlike in other activities, has generally led to the diversification of the banking activity. The commercialization of insurance products through distribution channels owned by banks, Bancassurance, was one of the diversifications that could be observed over the last 25 years. This activity may be the result of different contractual relationships, that can range from a simple contract concerning the distribution of products to a crossed participation in a participated company. The distribution of insurance products through networks that are not specialized, such as the banking network, has nowadays become a reality with different expressions depending on if they are life insurance contracts or insurances concerning property and casualty. The commercialization of products through non-specialized distribution networks has emphasized the question of operational risks. The aim of this project is to study this reality in a certain context, dealing with the non-life insurance activity in a non-specialized distribution network.

KEYWORDS

Keywords: No life insurances distribution, Bancassurance, Operational Risks, Banks, Insurances companies.

Jel Codes: D47; F61; F65; G22; G28; M31.

ÍNDICE

1. Introdução.....	1
1.1. Importância e relevância do Problema de Investigação.....	2
1.2. Objectivo principal e específicos.....	4
1.3. Vantagens deste trabalho	6
1.4. Mercado Segurador em Portugal - Contextualização do problema	6
1.5. Seguro Automóvel - Garantias apresentadas	12
2. Bancassurance.....	16
2.1. Risco Operacional.....	20
3. Metodologia	24
4. Resultados	27
4.1. Análise de resultados - Risco operacional na distribuição bancária de seguros automóvel.....	28
4.2. Factores de Risco - Deficiências organizacionais	29
4.3. Factores de Risco - Competências profissionais a diferentes níveis.....	30
4.4. Factores de Risco - Comunicação.....	31
4.5. Factores de Risco - Sistemas de informação.....	31
4.6. Factores de Risco - Fraude interna e externa	33
4.7. Factores de Risco - Marketing do produto - serviço associado	33
4.8. Pontos de Risco Identificados	34
4.8.1. Venda do seguro automóvel - transferência de risco.....	34
4.8.2. Contratação de seguro automóvel - subscrição do risco	35
4.8.3. Gestão do produto - serviço comercializado	36
4.8.4. Gestão de clientes.....	36
4.8.5. Qualidade dos serviços prestados	38
4.8.6. Gestão de recursos	38
4.9. Considerações Finais	40
5. Conclusões	61
6. Limitações e Recomendações para trabalhos futuros.....	65
7. Bibliografia	67
8. Anexos.....	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ranking Seguros Vida -Todos canais e canal bancário em Portugal.....	8
Gráfico 2 - CA Seguros - Seguro automóvel por garantias	13
Gráfico 3 - Ocidental Seguros - Seguro automóvel por garantias	14
Gráfico 4 - BES Seguros - Seguro automóvel por garantias.....	14
Gráfico 5 - Contrato de seguro - Ciclo de produção invertido.....	28
Gráfico 6 - Comercialização de Seguro automóvel em rede bancária	47
Gráfico 7 - Gestão da Assistência de Seguro automóvel em rede bancária.....	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Ranking Seguros Vida e Não Vida em Portugal.....	7
Tabela 2 - Ranking Seguros Vida e canal bancário	9
Tabela 3 - Ranking Seguros Não Vida e canal bancário	10
Tabela 4 - Ranking Seguro Automóvel Total e canal bancário	11
Tabela 5 - Seguro Automóvel por garantias	12
Tabela 6 - Comercialização de Seguro Automóvel em rede bancária	46
Tabela 7 - Gestão da Assistência do Seguro Automóvel em rede bancária - Riscos Operacionais	59
Tabela 8 - Comercialização e Gestão da Assistência e Garantias - Seguro Automóvel - Riscos Operacionais	142

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APS - Associação Portuguesa de Seguradores

BANIF - Banco Internacional do Funchal

BdP - Banco de Portugal

BES - Banco Espírito Santo

BPI - Banco Português de Investimento

CGD - Caixa Geral de Depósitos

CA Seguros - Crédito Agrícola Seguros

CIMPAS - Centro de Informação, Mediação, Provedoria e Arbitragem de Seguros

DAAA - Declaração Amigável de Acidente Automóvel

IMTT - Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres

IDS - Indemnização directa ao segurado

ISP - Instituto Seguros de Portugal

PCE - Prémios Comerciais Emitidos

MBCP - Millennium bcp - Banco Comercial Português

1. INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas assistimos na Europa, nos Estados Unidos e no Japão a uma profunda evolução dos mercados financeiros quer a nível da actividade bancária, quer da actividade seguradora. Na Europa o processo de integração em direcção a um mercado único apresenta diversas facetas e continua a evoluir, tendo sido os principais eixos dessa evolução a globalização, a evolução tecnológica e a desregulamentação. Essa desregulamentação tem sido acompanhada por uma vaga de consolidações a nível do mercado nacional e dentro do espaço europeu (Cummins, J.D., Weiss, M.A., & Zi, H., 2004). Do mesmo modo que se têm verificado alterações importantes na distribuição de produtos bancários e de seguros com o aparecimento da 'bancassurance', bem como o desenvolvimento de canais de marketing directo. A 'bancassurance', ou comercialização de seguros através de uma rede de distribuição bancária, não apresenta uma situação homogénea no mundo, ou na comunidade europeia. De facto, o nível de utilização deste canal de distribuição varia de país para país (Korhonen, P., & Voutilainen, R., 2005). Para os bancos a distribuição de produtos de outras entidades origina custos marginais, e para as seguradoras esses custos de distribuição são bem menores do que no caso da gestão de uma rede de distribuição de agentes exclusivos ou não exclusivos. Por outro lado, a venda de vários produtos a um cliente aumenta o nível de fidelização do mesmo à marca, do ponto de vista dos clientes a estratégia de 'one stop shopping' torna de facto a sua vida mais facilitada.

Na actividade bancária e seguradora para além dos riscos financeiros habituais - risco de mercado, de liquidez e de crédito - assumem particular relevo os riscos ligados à operação propriamente dita - risco operacional, nomeadamente: as fragilidades na gestão; a qualificação dos colaboradores que condiciona a compreensão dos produtos e a avaliação do risco; as deficiências organizacionais; os deficientes métodos de execução das operações; a documentação deficiente dos processos; as falhas no sistema de pagamentos e recebimentos; a fraude interna e externa; o conflito de interesses, os riscos ligados às tecnologias de informação, a concorrência com produtos bancários com finalidade idêntica; o conflito de canais de distribuição e as falhas em serviços de infraestrutura (Chorafas, 2004). Embora apareçam cada mais vezes conjugadas - a actividade bancária e seguradora, a diferença cultural ainda existente entre as duas, pode potenciar os riscos operacionais existentes (Benoist, 2002).

Em Portugal existem actualmente vários grupos financeiros que praticam de forma ampla esta actividade. De facto, de Janeiro a Abril do corrente ano foram facturados por este canal de distribuição cerca de 1.858 milhões de euros em seguros vida (crescimento de 16% relativamente a 2012, em 3.870 milhões de facturação global todos os canais para o mesmo período) e 187 milhões de euros de seguros não vida (crescimento da ordem dos 3% relativamente a 2012 em 2.482 milhões de euros todos os canais no mesmo período) (APS, 2013). Dado a importância do seu volume de negócios estudaremos este sector, concentrando a atenção nos seguros que mais diferem da actividade bancária, isto é, os designados Seguros Não Vida, seguros estes que se referem a Patrimónios, Responsabilidades e Pessoas, e nomeadamente nas seguradoras que comercializem os seus produtos exclusivamente através de redes bancárias. Os Seguros Vida distinguem-se em seguros de Risco e produtos de Poupança, sendo estes últimos muito semelhantes a aplicações financeiras puras, pelo que são de muito fácil apreensão pelas redes bancárias. A comercialização de seguros efectuada nestas circunstâncias é levada a cabo por colaboradores não especializados que operam em instituições de cultura bancária, pelo que ficam expostos a um conjunto de especificidades muito diferentes dos colaboradores das próprias seguradoras. Esta proposta de projecto procura ser um contributo para a clarificação dessa realidade no contexto português, que por ser ainda muito pouco equacionada de forma estruturada, torna mais pertinente a identificação dos riscos operacionais e procura identificar os planos a implementar no sentido de os mitigar.

1.1. IMPORTÂNCIA E RELEVÂNCIA DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

A importância do presente projecto para o sector deve-se ao facto do mesmo se inserir numa actividade em expansão no mercado global dos seguros. Em Portugal o mercado de seguros encontra-se em recessão (Associação Portuguesa de Seguradores, 2013), existindo uma agressividade comercial crescente entre os principais operadores e conseqüente degradação dos níveis dos preços finais praticados e das margens comerciais. Estes factores associados aumentam certamente, o nível de risco operacional a que a actividade está exposta, bem como tornam a actividade de controlo menos eficiente (Teunissen, 2008) (Clipici, 2013). Embora existam inúmeros trabalhos sobre a 'bancassurance', não se encontrámos na bibliografia referência muito desenvolvida relativamente aos riscos operacionais nesta actividade.

De referir igualmente o contexto da recente e progressiva aplicação pelos organismos reguladores dos acordos Basileia II e III e Solvência II, o que reforça a

necessidade da atenção a ter no seio das organizações no que se refere ao tratamento dos riscos inerentes à actividade. De salientar que a identificação e controle do quadro de riscos operacionais de uma determinada actividade, tem muitos benefícios, na medida em que permite:

- adoptar uma política de selecção dos riscos, mais rigorosa, desenvolver uma valorização estruturada dos mesmos, integrando na cultura empresarial a vertente de risco operacional como preocupação sistemática da gestão aos vários níveis, uniformizando critérios de análise de riscos numa cultura comum banca/seguros, tornando compatível o estabelecimento de políticas comerciais agressivas, sem perda de controlo do nível de risco operacional;

- estabelecer de base planos de mitigação dos mesmos riscos, integrando a necessidade de reavaliação periódica das políticas de risco operacional nas preocupações da gestão (Jobst, 2007)

- colmatar as fragilidades da gestão nos vários níveis da organização, incluindo a administração da seguradora e da entidade bancária (Chorafas, 2004), preparar a organização para responder de forma cabal aos reforços dos direitos dos clientes finais, nomeadamente através da melhoria das competências dos profissionais envolvidos e do controle das deficiências organizacionais, e dos métodos de execução das operações.

A comercialização de seguros através de redes comerciais não especializadas em Portugal, nomeadamente de redes bancárias, iniciou-se há mais de 30 anos para os seguros relativos ao risco de vida, e à cerca de 20 anos para os outros seguros - ramo Não Vida. Actualmente cerca de 68% do volume de negócios total, (expresso em 'prémios emitidos'), é comercializado por redes de distribuição bancárias. (cerca de 86% do total para os produtos de Vida e cerca de 14% da totalidade dos Não Vida) (Associação Portuguesa de Seguradores, 2013). De facto, o contexto de crise económica tem vindo a penalizar os canais de distribuição tradicionais, isto é, as redes de Mediação e Correctores e tem-se verificado um crescimento dos Novos Canais de Distribuição de Seguros - Bancário, rede CTT, Internet, e Canais Directos, com grande importância para a distribuição de seguros através de rede bancária. Com a crise financeira os bancos tem vindo a intensificar a diversificação da sua actividade e identificaram os benefícios de uma parceria sustentada com instituições seguradoras através da bancassurance. De facto, ambos, isto é, bancos e seguradoras necessitam de otimizar e tornar mais eficientes as suas estruturas. (Clipici, 2013).

Por outro lado o reforço do quadro regulador, através dos acordos de Solvência II e Basileia III para as actividades seguradoras e bancária, deixa a intersecção das actividades num 'vazio' legislativo importante. O estreitamento das margens comerciais, dado o contexto de mercado verificado de 2010 a 2012, com a perda de cerca de 3% do volume de facturação global anual do sector, obriga as empresas que operam no mercado a ter uma atenção redobrada aos seus custos internos, e assiste-se a uma actividade concorrencial redobrada. Também resultado da evolução histórica os bancos e as seguradoras desenvolveram ou adoptaram métodos internos para medir e gerir os tradicionais riscos de mercado, de crédito, técnico e de liquidez, mas numa primeira fase deram pouca importância ao designado risco operacional - *'risco de perda resultante de falha interna de processo, pessoas e sistemas e ainda de eventos externos'* (Jorion, 2011). De qualquer forma, o actual enquadramento legal da actividade de mediação de seguros (DL 144/2006) obriga já a que todos os operadores no mercado estejam sujeitos, a uma certificação junto do organismo regulador da actividade Instituto Seguros de Portugal (ISP), o que inicia a estruturação da mesma.

1.2. OBJECTIVO PRINCIPAL E ESPECÍFICOS

O objectivo principal deste estudo é compreender quais os principais riscos operacionais que podem ocorrer na comercialização de um seguro destinado a veículos Automóvel, quer particulares quer empresas, normalmente comercializado nos balcões bancários e eventualmente associado a uma operação de crédito automóvel ou outras. Os seguros são produtos ou serviços muito particulares dado que o cliente não beneficia do serviço em acto imediato à sua aquisição - de facto transfere os riscos inerentes ao objecto ou pessoas segurada para a Seguradora, mas o serviço propriamente dito só será activado em caso de solicitação de Assistência ao objecto seguro, isto é, ao veículo seguro, ao condutor ou às pessoas ocupantes ou utilizadoras das mesma, ou a terceiros - quer bens ou pessoas, decorrente de qualquer actividade no local de risco. Tendo em conta a natureza do produto, isto é, o facto da 'prestação de serviços' não ocorrer sempre, mas assumir um carácter probabilístico e sempre em tempo posterior ao acto da venda, existem circunstâncias que potencializam uma série de riscos. De facto, o mais comum é o Cliente bancário que adquiriu um seguro no momento de recorrer aos seus serviços, não conhecer os mecanismos referidos pelo colaborador bancário para o accionar, como comunicar a ocorrência, que cuidados dever ter na recolha de elementos, por exemplo na definição da sinalização da via para a caracterização das responsabilidades e determinação da

sua repartição, qual o conjunto de garantias de Assistência a que tem direito, ou que pode solicitar mas tem que assumir ao pagamento. O conjunto de erros ou fraudes que se podem gerar são muito amplos. É em torno dessa circunstância que teremos de promover a nossa análise, isto é, a identificação dos riscos operacionais e respectiva valorização. Uma vez iniciada a reflexão a jusante, isto é, no ponto de venda e junto ao contacto com o cliente, procuraremos identificar os pontos principais de controlo a implementar, nomeadamente:

- os cuidados necessários a ter na valoração dos riscos a transferir, e a possibilidade de erro humano na execução desta valoração;

- os cuidados específicos a ter nos sistemas de informação utilizados no apoio à valorização dos riscos e na emissão, e gestão dos contractos de seguro realizados.

- os aspectos a ter em conta ao longo do programa de formação dos operadores do processo, nomeadamente aqueles que não tenham uma dedicação exclusiva.

O produto-serviço comercializado deverá ter aspectos específicos tendo em conta o seu circuito de comercialização, e o facto de ser tratado por colaboradores não especializados, procurando contribuir para a mitigação dos riscos no acto de comercialização (subscrição do seguro). A assimetria de informação na actividade seguradora, normalmente o Cliente conhece melhor o 'risco' que a seguradora, pode ser parcialmente compensada pela proximidade do colaborador bancário ao 'Cliente final' o que influí na avaliação risco, quer na regularização de uma Assistência.

Como objectivos específicos procurámos ao longo dos processos de Comercialização e de Gestão de uma Assistência ao cliente, identificar os riscos operacionais que podem ocorrer, quer no se refere a uma avaliação de probabilidade da ocorrência, quer no que se refere a uma avaliação do impacto ou severidade desse risco. Na avaliação da probabilidade tivemos de analisar se a actividade onde este ocorre se repete com frequência para determinar a classificação mais adequada. Na avaliação de impacto algumas vezes a sua quantificação é difícil, pelo que recorreremos aos custos resultantes da correcção dos seus efeitos. Os riscos foram avaliados no pressuposto da não existência de quaisquer controlos em funcionamento. Uma vez efectuada esta análise e após a construção de matriz de risco, obtivemos 3 áreas - a de risco elevado ou crítico, a de risco moderado e a risco baixo.

Embora os riscos elevados sejam aqueles que são prioritários em termos de intervenção, e os médios os que devem ser geridos, para todos eles estabelecemos um conjunto de planos de mitigação e um conjunto de controlos, alguns preventivos, isto

é, contribuindo para a redução da probabilidade de ocorrência e outros detectivos contribuindo para o aumento da sua detecção atempada.

1.3. VANTAGENS DESTE TRABALHO

Teremos como objectivo o estabelecimento de eixos de acção a integrar nos planos de formação de colaboradores do front office bancário, na política de gestão de recursos humanos, no que respeita à rotação e segregação de funções, no redesenho periódico das operações, nos cuidados a ter na gestão de imagem da organização, e na política de segurança dos sistemas de informação.

Uma vez identificados os riscos mais prováveis, e efectuada a sua valorização, temos que delinear as 'estratégias de mitigação' que devem ser adoptadas, que responderão às seguintes questões:

- como implementar ou influenciar as políticas antifraude interna e externa, naquilo que é específico da actividade;

- como influenciar as práticas de colaboradores de terceiros, no sentido de preservar as 'boas práticas' da actividade;

- como tratar o conflito de interesses entre produtos bancários e de seguros, quer sejam de poupança e risco;

- como tratar a política de segregação e rotatividade de funções dos recursos humanos, adoptadas à mitigação dos riscos de controlo de processo interno e fraude;

- quais as políticas adequadas de mitigação de conflitos de interesse, que envolvem colaboradores, e que podem surgir no domínio da actividade;

- como envolver a gestão da instituição bancária na prossecução das 'boas práticas' da actividade seguradora.

1.4. MERCADO SEGURADOR EM PORTUGAL - CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O Mercado Segurador em Portugal representa cerca de 12.000 milhões de euros por ano e reparte-se em seguros de Vida - actividade de transferência de risco vida e de poupança, e Não Vida - pessoas, patrimónios e responsabilidades. Os seguros de Vida representam cerca de 64% do total e os Não Vida 36%. De entre estes últimos, o seguro Automóvel representa 1.600 milhões de euros por ano - cerca de 522 milhões de euros no primeiro quadrimestre do corrente ano, ou seja 37,5% dos seguros Não Vida para o mesmo período. Nos seguros Não Vida são de destacar os seguintes seguros: Acidentes e Doença (incluindo o de Acidentes de Trabalho), Incêndio e outros

danos patrimoniais, Transporte e Responsabilidade Civil - geral, familiares, profissionais e de produtos.

Produção Emitida	Janeiro a Abril - 2013	Variação Homóloga	Estrutura
Seguros Não Vida	1.388,6	-4,4%	100%
Acidentes e Doença	495,1	-5,2%	35,6%
Incêndios e Outros Danos de Coisas	273,0	-11,6%	19,7%
Automóvel	521,5	-1,5%	37,6%
Transportes	21,8	-5,6%	1,6%
Responsabilidade Civil Geral	38,6	-8,3%	2,8%
Diversos	38,6	4,8%	2,7%
Seguros Vida	2.482,2	20,4%	100%
Rendas Vitalícias	16,5	41,1%	0,7%
Restantes produtos de Risco	313,3	-6,5%	12,6%
Produtos de Capitalização	1.719,6	20,1%	69,3%
PPR	432,7	52,9%	17,4%
Operações de Capitalização	0,12	1069,3%	
Total	3.870,8	10,2%	

Tabela 1 - Ranking Seguros Vida e Não Vida em Portugal (em milhões de euros)

Fonte: Indicadores de Gestão - Produção Emitida de Seguro Directo

APS - Associação Portuguesa de Seguradores - 24 de Maio de 2013

Nos seguros de Vida - os produtos de capitalização e PPRs concorrem directamente com as aplicações financeiras de curto, médio e longo prazo e representam cerca 87% do total dos produtos comercializados. Nos de Vida Risco e

Poupança, a distribuição bancária representa entre 78% e 75% (dados 1º quadrimestre de 2013 versus igual período de 2012), sendo que os grupos mais representativos são - BES (1º), Caixa Geral de Depósitos (2º), Millennium bcp (3º), BPI/Allianz (4º), Santander Totta (5º), Crédito Agrícola (6º), CNP Barclays Vida (7º), Banco Popular (8ª), e Montepio (9º) e Banif (10º).

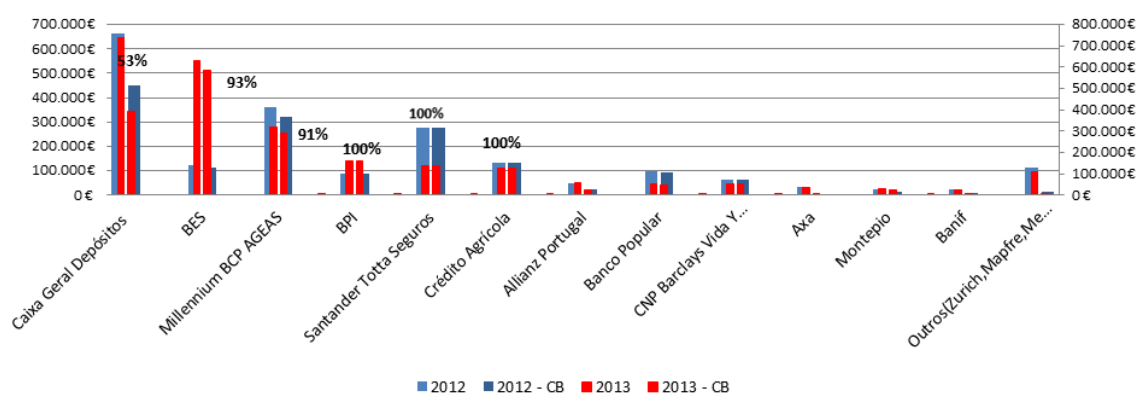


Gráfico 1 - Ranking Seguros Vida - Todos Canais e Canal Bancário em Portugal
(Prémio Comercias Emitidos)

Fonte: Indicadores de Gestão - Produção Emitida de Seguro Directo
APS - Associação Portuguesa de Seguradores - 24 de Maio de 2013

No que se refere aos Seguros Não Vida é de realçar que a venda através do canal de distribuição bancário representa bastante menos, isto é, 16 % do total e os grupos com mais expressão são o grupo Millennium bcp AGEAS (1º), Caixa Geral de Depósitos (2º), o Crédito Agrícola (3º), o BES (4º), o BPI/Allianz (5º), o Montepio (6ª), e Banco Popular (7º).

Grupos Financeiros	2012	2013	2012	2013
	até Abril			
			Canal bancário	
Caixa Geral Depósitos	662,3 €	738,9 €	448,5 € 68%	394,2 € 53%
BES	126,1 €	629,7 €	112,5 € 89%	586,8 € 93%
Millennium bcp AGEAS	362,1 €	320, €	321,7 € 89%	291,0 € 91%
BPI	89,8 €	159,3 €	89.797 € 100%	159,3 € 100%
Santander Totta Seguros	277,5 €	137,5 €	277,5 € 100%	137,2 € 100%
Crédito Agrícola	131,5 €	124,9 €	131,5 € 100%	124,9 € 100%
Allianz Portugal	50,8 €	60,2 €	23,2 € 46%	23,6 € 39%
Banco Popular	99,9 €	55,0 €	93,6 € 94%	48,6 € 88%
CNP Barclays Vida Y Pensiones	66,5 €	50,9 €	66,4 € 100%	50,9 € 100%
Axa	36,5 €	33,9 €	512 € 1%	439 € 1%
Montepio	23,5 €	28,1 €	13,9 € 59%	23,6 € 84%
Banif	22,7 €	27,3 €	8,3 € 37%	9,7 € 36%
Outros (Zurich, Mapfre, Metlife, Generali, Victoria, Groupama, Liberty, Real Seguros)	112,9 €	107,7 €	14,37 € 13%	8,2 € 8%
Total	2.061,7€	2.473,3 €	1.601,4 € 78%	1.858,5 € 75%

Tabela 2 - Ranking Seguros Vida e Canal Bancário (em milhões de euros)

Fonte: Indicadores de Gestão - Produção Emitida de Seguro Directo

APS - Associação Portuguesa de Seguradores - 24 de Maio de 2013

De salientar que embora já existam cerca de dez seguradoras que comercializam seguros Automóvel através de um canal bancário, só em sete existe um peso significativo das suas vendas através desse canal de distribuição: Crédito Agrícola Seguros (grupo Crédito Agrícola), Ocidental Seguros (grupo MBCP), BES Seguros (grupo BES), Allianz (grupo BPI-Allianz), Fidelidade (grupo Caixa Geral de Depósitos) e Lusitânia (grupo Montepio), e por último Popular Seguros (grupo Banco Popular). A componente do seguro automóvel, realizada através do canal de distribuição bancária consta do seguinte quadro:

Grupos Financeiros	2012	2013	2012	2013
	até Abril			
	Canal bancário			
Caixa Geral Depósitos	402,9€	381,5	27,5€ 7%	28,5€ 7%
BES	154,3€	146,8€	24,7€ 16%	24,4€ 17%
Millennium bcp AGEAS	86,1€	88,3€	59,9€ 70%	63,8€ 72%
BPI	11,6€	11,9€	1,6€ 14%	1,5€ 13%
Santander Totta Seguros	0,5€	0,5€	0€ 0%	0€ 0%
Crédito Agrícola	27,8€	27,3€	27,8€ 100%	27,3€ 100%
Allianz Portugal	117,0€	112,3€	20,3€ 17%	20,7€ 18%
Banco Popular	1,7€	2,0€	1,5€ 86%	1,5€ 78%
Macif	9,0€	7,1€	0€	0€
Axa	127,5€	122,8€	4,8€ 4%	4,6€ 4%
Montepio	81,6€	67,8€	10,9€ 13%	11,2€ 17%
Banif	106,9€	102,6€	3,1 € 3%	3,0€ 3%
Zurich	99,1€	91,1€	0€	0€
Outros	38,1€	33,9€	0€	0€
Total	1.264,0€	1.195,7€	182,2€ 14%	186,5€ 16%

Tabela 3 - Ranking Seguros Não Vida e Canal Bancário (em milhões euros)

Fonte: Indicadores de Gestão - Produção Emitida de Seguro Directo

APS - Associação Portuguesa de Seguradores - 24 de Maio de 2013

Grupos Financeiros	2012	2013	2012	2013
	até Abril			
			Canal bancário	
Crédito Agrícola - CA seguros	9,7€	9,2€	9,7€ 100%	9,2€ 100%
Millennium bcp AGEAS - Occidental Seguros	7,0€	7,9€	5,1€ 74%	6,4€ 82%
BES - BES seguros	5,2€	5,2€	5,3€ 100%	5,2€ 100%
BPI - Allianz	44,1€	43,2€	4,0€ 9%	3,8€ 9%
Caixa Geral Depósitos - - Fidelidade	133,6€	124,4€	2,1€ 2%	2,0€ 2%
Axa	49,5€	48,0€	1,3€ 3%	1,2€ 2%
Montepio - Lusitânia	33,1€	23,2€	1,3€ 4%	1,2€ 5%
Generali	14,3€	15,0€	1,1€ 8%	0,8€ 5%
Banif - Açoreana	46,3€	44,1€	0,5 € 1%	0,5€ 1%
Banco Popular - Popular Seguros	0,4€	0,6€	0,3€ 75%	0,3€ 57%
Liberty	44,9€	46,4€	0,1€ 0%	0,036€ 0%
Outros (Zurich, Mapfre, Via directa, Hilo, Vitória, Logo, Macif, N Seguros, Groupama)	164,8€	153,2€	0€ 0%	0 € 0%
Total	553,0€	520,2€	30,9€ 6%	30,7€ 6%

Tabela 4 - Ranking Seguro Automóvel Total e Canal Bancário (em milhões de euros)

Fonte: Indicadores de Gestão - Produção Emitida de Seguro Directo

APS - Associação Portuguesa de Seguradoras - 24 de Maio de 2013

No que se refere à distribuição de seguros Não Vida, através de um canal de distribuição bancária, verificamos que os grupos mais significativos são - Crédito Agrícola (1º), o Millennium bcp Ageas (2º), o BES (3º), o BPI/Allianz (4º), a Caixa Geral de Depósitos (5ª), e o Montepio (6º). De realçar que só os dois primeiros grupos, actuam na actividade seguradora através de uma só entidade - o Crédito Agrícola Seguros e a Ocidental Seguros.

1.5. SEGURO AUTOMÓVEL - GARANTIAS APRESENTADAS

O seguro Automóvel apresenta-se através de várias 'garantias ou coberturas' e vários serviços, nomeadamente:

-a Responsabilidade Civil (dados a terceiros) - obrigatória (por via legal), e a facultativa (de livre contratação),

-a Assistência (Assistência em viagem, Protecção Jurídica e os Danos a pessoas),

-os Danos Próprios:

-Quebra isolada de vidros,

-Choque colisão ou capotamento,

-Incêndio raio e explosão,

-Fenómenos da natureza e actos de vandalismo,

-Veículo de substituição por sinistro e,

-Valor de substituição em novo

Garantias	2012	2013	2012	2013	Estrutura	
			Canal bancário			
Responsabilidade Civil (RC)	334,5€	313,9€	18,6€	18,7€	6%	61%
Todas as outras	158,6€	146,4€	8,6€	8,1€	6%	26%
Assistência e Ocupantes	36,5€	37,3€	2,0€	2,3€	6%	7%
Protecção Jurídica	23,1€	23,9€	1,8€	1,8€	7%	6%
Total	552,6€	521,5€	30,9€	30,8€	6%	

Tabela 5 - Seguro Automóvel por Garantias (em milhões de euros)

Fonte: Indicadores de Gestão - Produção Emitida de Seguro Directo

APS - Associação Portuguesa de Seguradores - 24 de Maio de 2013

A primeira integra a componente obrigatória deste seguro e representa cerca de 60% dos Prémios Comerciais Emitidos (PCE). A Assistência e o seguro de Ocupantes e

Protecção Jurídica representam entre 7% e 6%. As de Danos Próprios, que variam consoante a seguradora, são genericamente as seguintes - Choque, colisão e capotamento (CCC), Incêndio Raio e Explosão (IRE), Furto ou Roubo (FR), Veículo de Substituição, Valor de Substituição em Novo (VS), a Quebra Isolada de Vidros (QIV) e os Fenómenos da Natureza (FN) e Actos de Vandalismo (AV), representam no total 26% dos Prémios Comerciais Emitidos - 1º quadrimestre 2013.

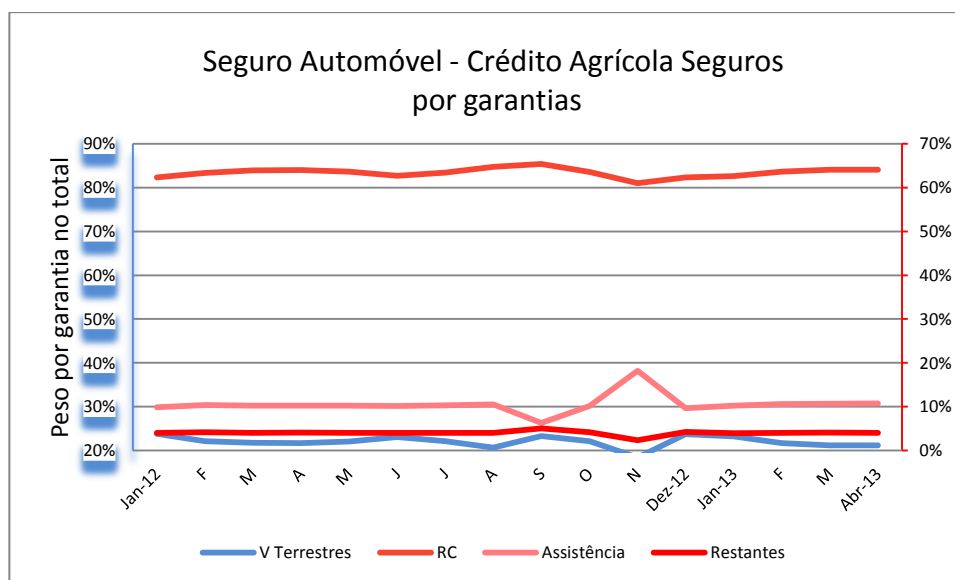
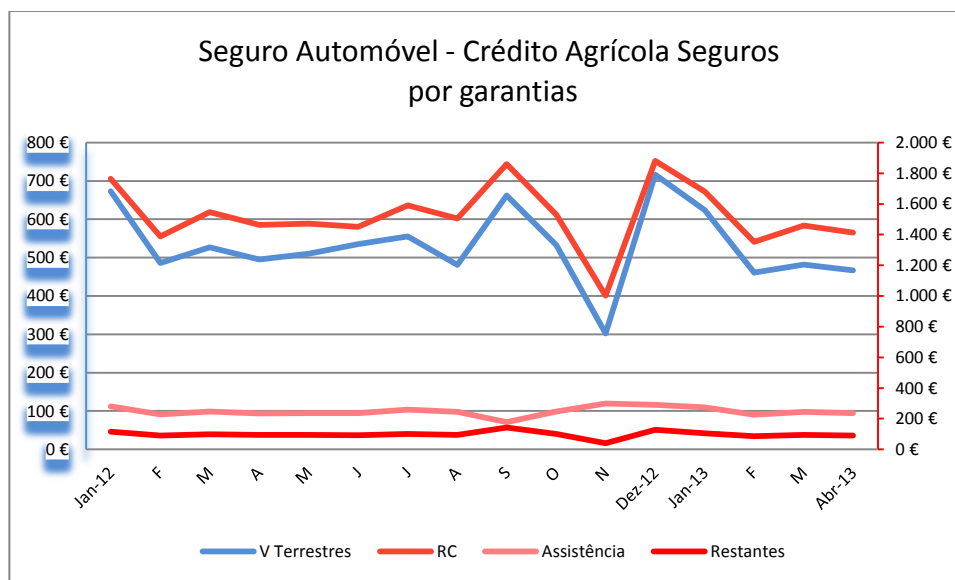


Gráfico 2 - CA Seguros - Seguro Automóvel por Garantias

Fonte: Indicadores de Gestão - Produção Emitida de Seguro Directo

APS - Associação Portuguesa de Seguradores - 24 de Maio de 2013

No Seguro Automóvel da Crédito Agrícola Seguros a garantia obrigatória, isto é, a Responsabilidade Civil representa cerca de 65% do valor total facturado, a garantia Assistência em Viagem cerca de 10%, e as Restantes cerca de 25%.

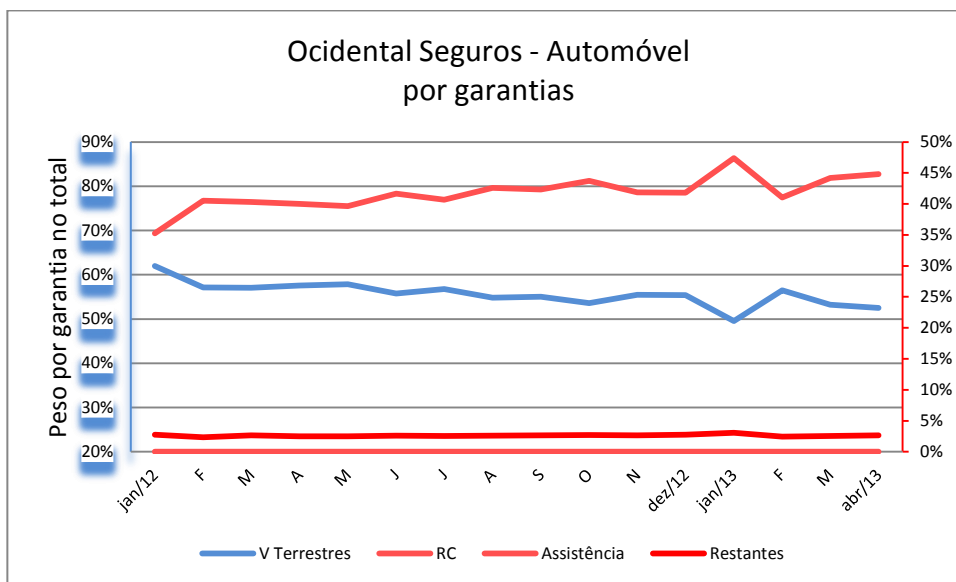


Gráfico 3 - Ocidental Seguros - Seguro Automóvel por Garantias

Fonte: Indicadores de Gestão - Produção Emitida de Seguro Directo
APS - Associação Portuguesa de Seguradores - 24 de Maio de 2013

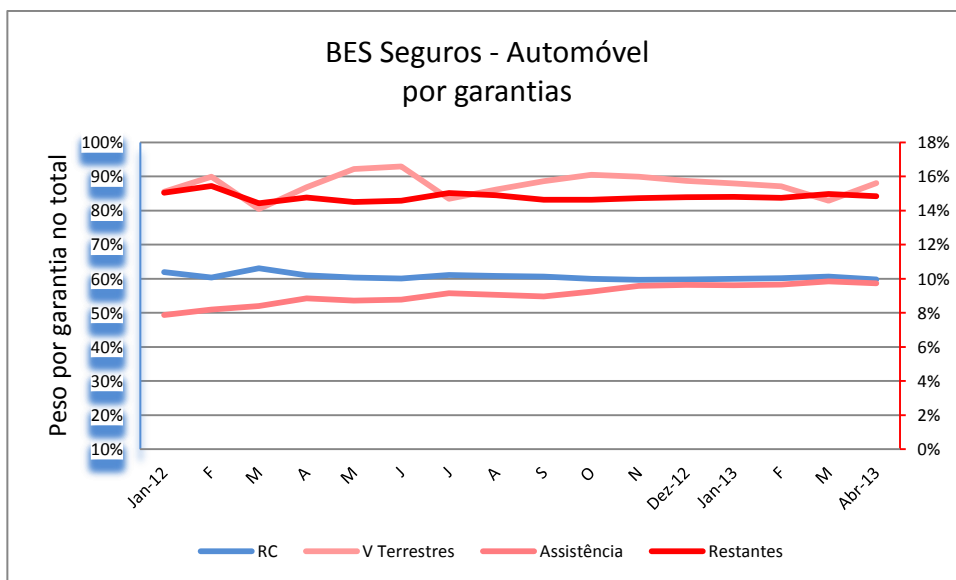


Gráfico 4 - BES Seguros - Seguro Automóvel por Garantias

Fonte: Indicadores de Gestão - Produção Emitida de Seguro Directo
APS - Associação Portuguesa de Seguradores - 24 de Maio de 2013

No seguro Automóvel da Ocidental Seguros - seguros comercializados na rede do Millennium bcp e no BES Seguros seguros comercializados na rede bancária do grupo Espírito Santo a garantia obrigatória, isto é, a Responsabilidade Civil representa cerca de 60% do valor total facturado, a garantia Assistência em Viagem cerca de 16%, e as restantes cerca de 16%. Ou seja, estas duas seguradoras facturam um pouco mais do que a primeira em termos de garantias facultativas.

A presente proposta de projecto procura ser um contributo para o tratamento do problema identificado no contexto português, que por ser equacionado de forma pouco estruturada, torna mais pertinente a identificação dos pontos da actividade onde se gera um risco operacional significativo, e quais os planos a implementar no sentido de os mitigar.

2. BANCASSURANCE

Como irá a actividade bancária evoluir no médio prazo, terão os bancos um papel único na economia ou será que a idade do e-comércio irá alterar radicalmente o seu papel (Bossone, 2001)? O desenvolvimento de um mercado financeiro único constituiu sempre um objectivo de longo prazo da União Europeia, e nos últimos anos as suas autoridades deram passos para reformar o sistema europeu de supervisão, embora o centro de gravidade continue ainda muito centrado na supervisão nacional, dependendo muito da cooperação entre os vários países (Masciandaro, D., Nieto, J.M., & Quintyn, M., 2011). Os sectores bancário e segurador sofreram nas últimas duas décadas alterações na estrutura dos seus mercados, quer por via da globalização dos mercados de serviços financeiros, quer pela desregulamentação a nível dos serviços financeiros com a convergência das actividades. Nos últimos anos um dos principais eixos directores da evolução da actividade bancária a nível europeu caracterizou-se por uma harmonização progressiva, desencadeando novos desafios e oportunidades, num processo em direcção à criação de um mercado bancário único europeu, permitido pela implementação de uma progressiva evolução tecnológica (Goddard J., 2007). A desregulamentação do sector financeiro, nomeadamente do sector segurador, foi acompanhada por uma onda de consolidações a nível de muitos mercados nacionais (Cummins J. D., 2004). A conglomeração definida com a combinação de um banco com outras actividades não bancárias de instituições financeiras foi objecto de variados estudos recentes, nomeadamente no que se refere à consolidação de actividades e às consequências a nível do retorno esperado, e do nível risco consolidado (De Nicollo, G., & Kwast, M., 2002). De acordo com a SwissRe (Mazier, 2001), o fenómeno da bancassurance é parte deste processo de conglomeração e envolve a concepção ou a distribuição de produtos de seguros pelos bancos. Existem várias formas deste fenómeno aparecer, sendo o mais simples através de um acordo de distribuição, e entre os mais fortes através de uma aliança estratégica levada a cabo através da partilha da base de clientes do banco e requerendo grandes investimentos dos dois lados. Alguns investigadores desenvolveram estudos quantitativos acerca dos benefícios da dispersão de riscos associada a este movimento (Carow, 2001), (Estrella, 2001), (Cowan, 2002).

Na última década muitas empresas oriundas de sectores não financeiros concentraram-se no seu negócio principal. Os bancos, inversamente, evoluíram através de uma diversificação das linhas de negócio. Existe evidência na literatura de

que a diversificação não reduz o valor do negócio, mas pelo contrário, por via do aumento da rentabilidade, aumenta o seu valor (Chen, 2011). Com base nos resultados acredita-se que economias de gama são de facto importantes na actividade bancária. Quando a rentabilidade é controlada, o valor de mercado de um banco não é afectado pela diversificação (Elsas, 2010). Os bancos comerciais aumentam tradicionalmente a sua área de negócio através de negócios comissionados como as actividades de trading ou a subscrição de contractos de seguro (Elsas, 2010). A criação de valor pelos bancos pode advir da sua capacidade para terem economias de gama, superiores a outros negócios, dado terem uma relação de longo prazo com os clientes, mas também através das alterações profundas desta actividade resultantes do progresso tecnológico, e da desregulamentação do sector. Scherer (1980) defendeu que há várias formas de redução de custos com o aumento da escala de produção. Esta pode permitir uma mais eficiente afectação dos recursos por via da especialização por exemplo por via das inovações tecnológicas - o software ou o hardware podem ser mais facilmente incorporadas quando a escala é maior. Os bancos de maior dimensão não necessitam de ter, proporcionalmente ao total do activo, as mesmas disponibilidades que os bancos pequenos. Estão em melhores condições para captar recursos e oferecer produtos diversificados, diminuindo o risco não sistemático (Kolary, J., & Zardokoohi, A., 1987). As economias de gama ocorrem quando a produção de vários produtos por uma mesma empresa, é superior aquela produzida por várias empresas, cada uma produzindo um único produto. Poderá conduzir à aposta de bancos com capacidade de oferecer linhas de produtos alargados em detrimento de bancos especializados. Por exemplo se um banco tem excesso de capacidade num sector, a produção de outros produtos ou serviços leva à maior diluição dos custos fixos. A utilização informação de mercado para um mix alargado de produtos/serviços irá permitir diminuir os custos médios. A diversificação dos activos por diferentes grupos pode promover a diminuição do risco e das taxas de juro, conduzindo à redução dos custos de transacção a suportar pelos clientes do banco que operem com diferentes produtos de um mesmo banco.

Existem autores que argumentam que esta extensão da actividade bancária é uma resposta estratégica, à incerteza do negócio. A diversificação pode, em princípio, ajudar os bancos a resistirem melhor durante uma crise. Outros autores contradizem, apresentando resultados que apontam para um impacto directo, e negativo no valor do banco, por via da diversificação (Leaven, 2007).

Houve importantes alterações na distribuição de produtos ou serviços como o aparecimento da bancassurance e dos canais de marketing directo que alcançaram quotas de mercado significativas (Cummins, J.D., & Dionne, G., 2008). A bancassurance é considerada por alguns mais do que um simples método de distribuição de produtos de seguros, na medida em que constitui um movimento global de desaparecimento das barreiras entre vários produtos financeiros e de serviços (Korhonen, P., & Voutilainen, R., 2005) (Benoist, 2002). De facto, alguns estudos empíricos (Chen, Z., Li, D., Liao, I., Moshirian, F., & Szablocs, C., 2009) desempenharam um papel importante no desenvolvimento da bancassurance ao mostrarem que esta actividade conduz a uma redução do risco da companhia, da sua dimensão, redução dos custos e margens de exploração da mesma entre outros. Embora as duas actividades tenham balanços estruturalmente diferentes e exposição diferenciada aos riscos, elas são algumas vezes referidas com os dois lados da mesma moeda (Manwaring, 1977). Promover a desregulamentação no sector financeiro irá permitir o desenvolvimento de canais de distribuição como a bancassurance, que poderá incorporar o conhecimento e experiência das duas actividades, abrindo caminho para a consolidação e internacionalização das actividades de bancos e seguradoras (Chen, Z., Li, D., Liao, I., Moshirian, F., & Szablocs, C., 2009). Alguns estudos mostram impactos muito apreciáveis (Altunbas, 2001) derivados de economias de escala da ordem de crescimentos de 5% a 7% ao ano, mais sensíveis para os pequenos bancos e também resultantes de progressos técnicos da ordem dos 3% ao ano. Segundo um artigo de Genetay e Molyneaux, (Genetay, N., & Molyneaux, P., 1998) é possível distinguir três períodos na história das origens da bancassurance na Europa: até 1980 os bancos comercializavam produtos de seguros relacionados com o crédito ao consumo, a habitação, e o seguro relacionado com o roubo de moeda, por exemplo. Depois de 1980 a actividade bancária expandiu-se para produtos de seguros de poupança e a partir de 1990 os bancos passaram também a dedicar-se a seguros de vida risco, que associaram aos de poupança, a partir do Reino Unido. A 2ª Directiva de Coordenação Bancária, que entrou em vigor em 1993, veio permitir a qualquer instituição financeira operar em qualquer país membro sem qualquer autorização prévia. Nos Estados Unidos só em 1999, através da 'Gramm-Leach-Bliley Act', foi autorizada a diversificação de operação dessas instituições financeiras. Relativamente ao Reino Unido esse mesmo estudo simulou fusões entre bancos e companhias de seguros de tipo societário variável - sociedade anónima e mútuas, e concluiu que essas fusões não provocavam alterações significativas nos retornos de investimento (Genetay, N., &

Molyneaux, P., 1998) (Daniel, 1995). Segundo alguns autores como Fields, Fraser e Kolari (Fields L. F., 2007) a experiência da bancassurance desde que existam economias de escala e de gama (Bikker, 2011), no que se refere à base de cliente banca e seguradora, de rede de distribuição, e de mercado alvo - isto é, posso apresentar um conjunto mais diversificado de produtos ou serviços ao mesmo conjunto de clientes que tinha inicialmente, que constituem o 'mercado alvo', tem resultados muito positivos e o modelo é economicamente viável (Fields L. F., 2007).

A bancassurance requer produtos novos e processos de venda diferentes dos comercializados nos canais tradicionais, por forma a alterar a percepção do cliente final, tentando atingir os segmentos médios e baixos por essa via (Nurullah, 2008) (Flur, 1997). A comercialização de seguros não vida, obriga a conhecimentos específicos pouco relacionados com as actividades tradicionais da banca, pelo que normalmente se opta por comercializar uma pequena variedade de produtos. O tipo de relação societária estabelecido entre banca e seguradora condiciona os resultados e as organizações com maior sucesso numa actividade são aquelas que conseguem minimizar custos e maximizar retornos, sendo que estes são afectados pelos custos de agência, pelo processo de produção das firmas e pela envolvente onde operam (Jensen, 1976). A forma organizacional na actividade seguradora foi estudada para o mercado francês por diferentes autores (Fecher, 1993) (Chevalier, 2005), para o mercado americano por Gardner, Grace e por Cummins (Gardner, 1993) (Cummins, J.D., Weiss, M.A., & Zi, H., 2004), e para o japonês por Fukuyama (Fukuyama, 1997). Qualquer destes estudos não encontrou diferenças significativas entre as empresas detidas por sociedades anónimas e as de carácter mutualista.

Como o principal objectivo dos reguladores é a minimização de riscos para protecção dos depositantes e segurados, a análise desenvolvida por alguns investigadores (Nurullah, 2008) sugere a experiência de bancos europeus com actividades de corretagem em sinergias financeiras, através da incorporação da actividade de corretagem ou mediação nomeadamente de seguros na sua carteira de negócios. Enfrentando o desenvolvimento das quotas de mercado dos bancos na distribuição de produtos de seguros vida e não vida, algumas seguradoras reagiram tentando vender produtos de poupança nas suas redes próprias desenvolvendo um conceito de assurfinance ou assurbanking sobretudo na Europa.

Pode existir alguma canibalização de produtos - produtos bancários e seguradores por exemplo nos produtos de poupança. Outro risco importante, sobretudo a nível dos produtos não vida, são as competências requeridas para a

venda, o pode levar a ter de investir na força de vendas, e no tipo e desenho dos produtos que estamos a comercializar (Benoist, 2002).

Antes da crise financeira desencadeada a partir de 2008, a actividade dos bancos estava muito orientada para actividade creditícia, actividade que ficou muito condicionada, abrindo caminho para o reforço da comercialização de produtos de seguros. Por esta via as duas entidades podem optimizar a estrutura e eficiência das redes de distribuição. Por seu lado as seguradoras estão interessadas em diversificar, sem investimento de capital significativo, os seus canais de distribuição (Clipici, 2013) Os benefícios estratégicos da distribuição de produtos de seguros através de canais bancários são mútuos para alguns autores (Nurullah, 2008) (Corneliu, 2008), e situam-se a nível da melhoria da rentabilidade das redes de distribuição, e do reforço da lealdade dos clientes. Existem também outros riscos importantes como o risco de imagem, mais patente na instituição bancária que se pode gerar a partir de uma perda de controlo na resposta às participações de acidentes, ou de atrasos de pagamento das indemnizações, que pode afectar a imagem do banco e a sua relação com os clientes, das competências dos colaboradores bancários, e o conflito de canais de distribuição entre as agências bancárias e seguradoras com a disputa dos mesmos mercados geográficos (Benoist, 2002). Como vantagens para os bancos, de referir uma adicional margem, reduzindo a dependência da margem decorrente na taxa de empréstimos, uma eventual expansão da sua carteira de clientes, o aumento da fidelidade do cliente à marca por via do aumento de produtos e serviços, a redução do capital requerido, a continuidade da actividade providenciando serviços para o ciclo de vida do cliente, e o acesso a fundos financeiros significativos. Para as seguradoras as vantagens são o acesso à base de dados de clientes normalmente mais consistente, a redução da dependência em relação a agentes ou brokers, alguma partilha de serviços com o banco, o aumento de eficiência no desenvolvimento de novos produtos com o banco, o rápido acesso a novos mercados, e a obtenção de capital para aumentar a solvência e desenvolver o negócio (Wong, C., & Cheung, L., 2002) (Fenn, 2008).

2.1. RISCO OPERACIONAL

O risco operacional não é um risco novo. Contudo a gestão do risco operacional com a sua própria gestão, as suas ferramentas e os seus processos são recentes (Power, 2005). Foi o acordo de Basileia II que ao reformar a regulação bancária, evidenciou o risco operacional, embora o termo de risco operacional exista desde de 1991 como um conceito genérico (COSO, 1991). Foi através desse acordo que pela

primeira vez foram introduzidos determinados níveis de controlo ao nível do risco operacional (Wahlstöm, 2009). A atenção crescente sobre o Risco Operacional emergiu nos últimos 15 anos, e decorre de vários desenvolvimentos importantes - a globalização dos mercados financeiros internacionais já referida, que aumentou de forma significativa os serviços financeiros, aumentando também a sua exposição a riscos operacionais. A consolidação a nível das organizações financeiras criou organizações mais complexas, aumentou os riscos decorrentes de sistemas muitas vezes não compatíveis ou de difícil integração, criou as holdings de participações cruzadas e o crescimento do e-banking e do e-comércio o que expôs as instituições a novos e desconhecidos riscos, e ao aumento dos riscos tradicionais como a fraude. Por outro lado, tanto os investidores como os reguladores colocaram mais ênfase na transparência dessa realidade, na sequência de grandes irregularidades constatadas nos operadores nos últimos anos (Cummins J. , 2006) (Gillet, 2010). Do ponto de vista teórico o risco operacional pode ser considerado como um risco residual depois de considerados todos os outros riscos - risco de mercado, o de crédito, o de taxa de juro, o de taxa de câmbio, serem tidos em consideração (Allen, L., & Bali, T.G., 2007). Alguns autores consideram que o risco operacional pode ser definido como o risco de perda resultante de processos internos inadequados ou da sua falha, das pessoas e sistemas ou de agentes externos e que ele pode ser subdividido em dois tipos - o risco de perda devido à tecnologia utilizada pela empresa e o risco de perda devido aos custos de agência, apresentando estes dois tipos de perdas com diferentes características económicas (Jarrow, 2008). Outra definição bem clara é a utilizada pelo Instituto de Seguros de Portugal - O risco operacional está associado às perdas que resultam da actividade diária da empresa nomeadamente na 'má conduta profissional intencional - fraude interna, nas actividades ilícitas efectuadas por terceiros - fraude externa, nas práticas relacionadas com recursos humanos e segurança no trabalho, com os clientes, produtos e práticas comerciais, com os eventos externos que causem danos nos activos físicos, com a interrupção da actividade e falhas nos sistemas, e com os riscos relacionados com os processos de negócios (ISP, 2009). Segundo (Wahler, 2002), o risco operacional deriva de três fontes genéricas internas e externas, a saber, (i) mudança: causas externas e internas que influenciam a estratégia da instituição; (ii) complexidade: em produtos, processos e tecnologia; (iii) complacência: gestão ineficiente do negócio e do seu risco. Outra visão (Kingsley, 1998) identifica três tipos de impacto que podem resultar de eventos de risco operacional: (i) perdas financeiras directas como, por exemplo, perdas relativas a fraude ou a coimas; (ii) perdas

financeiras indirectas, tais como perdas relativas a má reputação ou à necessidade de alocação de mais recursos a certas actividades e (iii) redução de proveitos devido à falta de operacionalidade de fazer negócio, do qual constituem exemplos as perdas de receita por causa da incapacidade da instituição em responder aos requisitos dos clientes. De uma forma lata o risco operacional inclui o risco reputacional e outros riscos internos, e difere também dos outros tipos de risco porque não está associado a expectativas de retornos elevados, como no risco de mercado, e destrói valor para todos os detentores de direitos (Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R., 2004). O risco operacional também difere dos resultantes por não poder ser imunizável, e por ser potencialmente tão importante que ameaça a existência das instituições afectadas. As instituições financeiras suportam várias perdas operacionais diariamente, resultantes de erros de empregados, de fraude interna e externa, das interrupções de negócio originadas por desastres naturais e vandalismo. Algumas falências bancárias ocorridas nos últimos 20 anos evidenciam os sérios perigos dos riscos operacional - mais de 100 perdas operacionais excederam 100 milhões de dólares cada uma e um valor de perdas estimadas em 1 bilião estima-se que tenha ocorrido desde o fim da década de 1980. O risco operacional é também responsável por cinquenta por cento das falências dos hedgefunds. A tarefa de gerir o risco operacional evoluiu rapidamente de ser considerada uma questão menor, para se tornar uma questão de sobrevivência das instituições (Chernobai, A.S., Rachev, S.T., & Fabozzi, F.J., 2007). Os modelos de medida utilizados são de dois tipos 'top-down' e 'bottom-up'. Os primeiros utilizam uma aproximação macro para determinar o risco e as cargas de capital, os segundos partem de uma análise micro para a determinação da causa das perdas operacionais e determinação das necessidades de capital (Chernobai, A.S., Rachev, S.T., & Fabozzi, F.J., 2007).

Um dos aspectos mais importantes no âmbito do risco operacional na actividade seguradora tem a ver com o impacto da fraude que alguns estudos avaliam em cerca de 80.000 milhões euros por ano, pelo que as empresas têm todo o interesse em controlar este fenómeno (Furlan, S., Vasilecas, O., & Bajec, M., 2011). Na Conferência de Fraude em Seguros, que teve lugar em Londres em 2010, constatou-se que desde 2009 que se verifica um aumento deste fenómeno em todas as linhas de produtos, eventualmente ligado com a má situação económica envolvente. A Associação das Seguradoras Britânicas estimou o custo da fraude em seguros na Grã-Bretanha em 2009 em cerca de 3200 milhões de euros, o que significa um aumento de 26% em dois anos. Existem razões para pensar que o risco operacional pode estar relacionado com

a situação da economia, exibindo por isso alguma variação cíclica, não sendo claro intuitivamente ou teoricamente, se as perdas operacionais tendem a subir ou descer numa forte ou fraca envolvente económica (Hau, 2008). Existem estudos como um que analisou cerca de 3300 eventos de perda num valor de cerca de 500.000 milhões de euros (Viaene, S.& Dedene, G., 2004) (Moosa,I,& Li,L., 2013). Os resultados empíricos mostram que a severidade e a severidade média durante um período de análise de 1990 a 2007, apresentou uma variação cíclica e estava positivamente relacionada com o nível de desemprego. Por outro lado, a frequência das perdas não apresentava qualquer variação cíclica e nenhuma relação significativa com o desemprego (Mossa, 2011) (Moosa,I,& Li, L., 2013). Um contrato de seguro envolve um acordo entre o segurador e o segurado para a cobertura de um risco. O comportamento deste último, que na eventualidade de um acidente receberá uma compensação, não é sempre honesto (Artís,M.,Ayuso, M., & Guillén, M., 2002). A informação assimétrica entre agentes envolvidos causa distorção no processo de seguro. Diferentes autores mostraram que o risco moral e a selecção adversa são importantes na política de subscrição de riscos, e na auditoria às 'participações dos segurados'. É importante ter a capacidade para avaliar o outsourcing ou subcontratação, pois muitas tarefas na actividade seguradora são asseguradas por este regime de contratação - a assistência, a rede médica, a nível de sistemas de informação, sendo a situação muito indutora de risco operacional se não existir um muito bom controlo da qualidade do serviço prestado (David, G., Barnier, B., 2011).

3. METODOLOGIA

No presente projecto utilizaremos duas fases - na primeira, procuraremos caracterizar o sector a nível dos canais de distribuição para duas grandes áreas da actividade seguradora, isto é, comercialização de Seguros de Vida e Seguros Não Vida, a partir de dados secundários oriundos da associação do sector segurador Associação Portuguesa de Seguradores (APS), e dos organismos nacionais de supervisão - Instituto Seguros de Portugal (ISP) e Banco de Portugal (BdP). Os primeiros referem-se ao risco de vida ou morte das pessoas, bem como à poupança de recursos financeiros, e os segundos referem-se aos riscos associados às Pessoas - seguros de Acidentes Pessoais e de Saúde, Patrimónios - seguros de Habitação, Comércio e Serviços, Industriais, Automóvel e Embarcações, e de Responsabilidades - seguro de Caça, Automóvel, de Responsabilidade Civil (existe ainda um terceiro tipo de seguros, que não se enquadram no âmbito deste trabalho, denominados seguros de Crédito e Caução cujo propósito é a transferência do risco associado às operações financeiras respectivas). Na segunda fase utilizaremos a metodologia de estudo do caso, com a utilização de entrevistas a responsáveis de empresas do sector que em Portugal fazem a distribuição de forma exclusiva de produtos de seguros Não Vida, através de redes bancárias não especializadas.

A essência do estudo de um caso é tentar ilustrar uma decisão, um conjunto de decisões: porque foram tomadas; como foram implementadas; e com que resultados (Yin, 2009). O 'estudo do caso' é um dos métodos de realizar pesquisa social. Existem outros métodos, como a realização de painéis, a pesquisa económica ou a experimentação. Cada método tem as suas vantagens e desvantagens para o investigador, dependendo essencialmente do tipo da questão ou questões que são objecto da pesquisa, do controle que o investigador tem sobre os factos em estudo e também o focalizar no caso presente mais do que na relevância histórica. A primeira condição para a escolha do método de pesquisa a utilizar tem a ver com o tipo de questão que procuramos esclarecer (Creswel, 2003). Questões do tipo 'como?' e 'porquê?' são frequentemente documentadas através da 'História' ou 'Estudo do Caso'. São mais explicativas e procuram estabelecer ligações operacionais, que frequências ou incidências. Se estivéssemos no âmbito da análise de 'quem' tinha sofrido o impacto dos 'erros operacionais' e 'qual o impacto' desses, então o mais adequado seria a utilização de um 'painel' ou uma 'análise de registos informáticos', por exemplo (Hart, 2001).

O 'estudo do caso' é mais adequado também quando estamos a tratar de 'eventos actuais' e quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, e sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle (Bryman, 2008). O 'estudo do caso' utiliza duas fontes de evidência que usualmente não fazem parte dos segundos - a observação directa dos acontecimentos em estudo com as pessoas neles envolvidas (Babbie, 2004). A riqueza do 'estudo do caso' é a capacidade de utilizar diversos elementos de 'evidência' - documentos, artefactos, entrevistas e observações, para além da investigação histórica normal. Torna-se necessário ser muito cauteloso no processo de observação-participação porque a manipulação informal pode ocorrer (Creswel, 2003). Os métodos sobrepõem-se. Uma das queixas habituais contra o 'estudo do caso' é que eles se tornam muito longos e dele fazem parte documentos de difícil leitura. Nesta óptica todos os materiais ligados às entrevistas estão disponíveis nos 'Anexos'. Como outros métodos de pesquisa, o 'estudo do caso' é um método de investigar um tópico empírico seguindo uma série de procedimentos pré-especificados.

O 'estudo do caso' materializou-se na realização de entrevistas pessoais, conduzidas por entrevistador experimentado, apoiado por um 'guião semi-estruturado' que se encontra em anexo, com uma duração máxima de 1 hora e 30 minutos. As entrevistas foram sempre realizadas no local de trabalho dos entrevistados, ao longo do dia normal de trabalho. Por conveniência de estudo, mas também por reflectir a organização das empresas visadas, o processo de comercialização de seguro automóvel rede bancária, sempre que possível após as entrevistas procedeu-se à observação directa das situações descritas. Os guiões de apoio às entrevistas, e as Matrizes de Análise de Conteúdo, que permitiram chegar as conclusões apresentadas, encontram-se em anexo. Para que os entrevistados se sentissem o mais à vontade possível, as entrevistas não foram gravadas, tendo todas sido manuscritas no dia de realização das mesmas. Nas entrevistas realizadas será utilizada uma estratégia de 'top down', e 'bottom up' na identificação dos principais riscos operacionais, através de entrevista de responsáveis operacionais, quer a nível das seguradoras, quer a nível dos colaboradores bancários. No caso da distribuição com exclusividade dos seus produtos, significa que a empresa depende exclusivamente daquele canal de distribuição - caso actual da Ocidental Seguros em relação à rede bancária do Millennium bcp, do BES Seguros em relação à rede bancária do banco Espírito Santo, e do Crédito Agrícola Seguros em relação à rede bancária do Crédito. Como exemplo da não exclusividade entende-se que na distribuição dos seus

produtos, a empresa dispõe de diferentes redes complementares que evidenciam realidades completamente distintas, caso da Caixa Seguros (grupo Caixa Geral de Depósitos - CGD), e grupos BPI com Allianz Seguros, Montepio Geral através da Lusitânia, e Banif com a Açoreana Seguros.

O projecto foca-se num produto - o seguro automóvel, muito ligado ao crédito bancário particulares ou empresas, pelo que se abordaram as seguintes fases: Iª Fase: Identificação dos Riscos no decorrer da Comercialização e Assistência a seguros automóvel, focando os seguintes processos: (i) Venda do produto, (ii) Contratação do seguro, (iii) Gestão do Produto, (iv) Gestão do Cliente (v) Qualidade dos Serviços prestados e (vi) Gestão dos Recursos; IIª Fase: Planos de Mitigação dos riscos recenseados e IIIª Fase: Estabelecimento de Pontos de Controlo. A primeira fase foi levada a cabo através de entrevistas pessoais, que foram realizadas a colaboradores de 3 seguradoras que distribuem seguros através de redes bancárias, nos locais normais de trabalho, entre 13 de Fevereiro e 15 de Junho de 2013. As empresas solicitaram não ser identificadas. Foram realizadas 16 entrevistas: a 3 Directores - um do pelouro Comercial, um da Subscrição de Riscos, o Responsável pela subscrição de seguros Automóveis, e o de Gestão de Sinistros ou Garantias, 4 Comerciais de Apoio à rede bancária, e 8 Colaboradores bancários. A análise das respostas, bem como a observação dos processos, permitiu criar as matrizes de Análise de Conteúdo (síntese das respostas) e posteriormente identificar os riscos inerentes aos diversos processos.

4. RESULTADOS

A relação do colaborador bancário com o cliente final foi objecto de análise através de dois questionários que detalham de forma pormenorizada os vários aspectos - o primeiro relacionado com o processo de comercialização do seguro automóvel e o segundo com a relação de assistência ao segurado, no âmbito das garantias ou coberturas contratadas através desse contrato de seguro. Os questionários individuais foram realizados a responsáveis de vários níveis e a colaboradores da rede bancária em causa, nos seus locais normais de trabalho, e que actuam na actividade de comercialização de seguros não vida. As entrevistas foram realizadas numa óptica de guiões semiestruturados, isto é sem uma estrutura totalmente fechada, podendo a entrevista sair um pouco do previsto, embora tenham sido previamente objecto de melhoramento das questões e da respectiva ordem, por via de entrevista de teste. Posteriormente construíram-se 'matrizes de análise de conteúdo', instrumento que evidencia as conclusões que decorrem da informação recolhida, relativa a cada questão. As questões foram numeradas com o prefixo 1.xx quando se referiam à primeira parte da análise, isto é, à comercialização do seguro automóvel e 2.xx quando se referiam à segunda parte relacionada com a gestão de garantias ou coberturas de um contrato de seguro automóvel. As questões de 1.1 a 1.7, e de 2.1 a 2.7 têm a ver com a caracterização pessoal e profissional dos entrevistados. Antes de mais é importante evidenciar algumas particularidades da actividade, que condicionam de forma significativa a relação com o cliente ou segurado. De facto, na actividade seguradora existe uma diferença temporal entre a venda do seguro, isto é, uma promessa de serviço, e a sua eventual concretização que se efectiva quando se concretiza um determinado risco com a ocorrência de um acidente ou sinistro. Desta realidade decorre outra, também bastante importante, que tem a ver com a determinação dos custos do serviço prestado - esses custos têm um carácter probabilístico e só podem ser determinados mais tarde e na eventualidade do accionamento das garantias.



Gráfico 5 - Contrato de seguro - Ciclo de produção invertido
 Fonte: Operações Bancárias e Seguradoras 2011/2012 - ISEGI - UNL

4.1. ANÁLISE DE RESULTADOS - RISCO OPERACIONAL NA DISTRIBUIÇÃO BANCÁRIA DE SEGUROS AUTOMÓVEL

As conclusões que a seguir se apresentam são o resultado de duas matrizes de análise de conteúdo que se encontram em anexos, e que reflectem o que foi transmitido ao longo das entrevistas realizadas. Os dados recolhidos permitiram constatar os riscos operacionais mais importantes na actividade, e a forma como se manifestam. Os respectivos planos de mitigação e controlos a implementar são descritos no ponto cinco deste projecto para os riscos críticos, e para todos os outros através de quadro em anexo. De todos os aspectos tratados aquele que aparece com mais relevância é a atitude do colaborador bancário e do responsável pela gestão do balcão bancário, pela utilização cuidada da informação relacionada com o cliente, pelo empenho colocado na avaliação do risco, pela assistência dedicada ao cliente, pelo papel facilitador ou não que assume em todos os processos; o conhecimento da actividade é muito restrito quer a nível dos gerentes, quer dos coordenadores comerciais bancários, embora já muitos tenham realizado formação para credenciação na actividade seguradora junto do Instituto Seguros de Portugal (ISP).

A abordagem periódica ou mesmo esporádica da temática da Gestão do Risco na sua componente Operacional ou de outro tipo, raramente tem lugar nas reuniões de trabalho promovidas pelos responsáveis de unidades de distribuição bancária com os seus colaboradores. Nos seguros, dado o carácter do serviço contratado, com a sua aquisição num dado momento e utilização eventual em momento posterior com carácter probabilístico, torna-se necessário explicar claramente aquilo que o cliente está a adquirir, caso contrário aumentará a

probabilidade de erros que afectarão toda a relação quer a nível segurador, quer bancário.

4.2. FACTORES DE RISCO - DEFICIÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Algumas características bancárias que são transferidas para a actividade seguradora devem ser objecto de atenção. Os colaboradores bancários têm tendência para simplificarem excessivamente o processo e tratarem de muitos assuntos pelo telefone, não encarando o nível de formalização indispensável à actividade seguradora - Formalização Prudente, que constitui afinal um contrato de prestação de serviços, suportado num contrato escrito muito extenso e detalhado. Esta formalização é também aconselhada pelo facto do serviço não ocorrer imediatamente a seguir à aquisição mas em momento posterior, pelo que o quadro das garantias e exclusões deve ser bem clarificado. O contacto preexistente com uma rede de clientes facilita a entrada na actividade, mas pode também desencadear problemas com um 'efeito viral' muito rápido, afectando não só todo o negócio com esse cliente, mas com todos aqueles com quem esse cliente possa ter contacto directo ou indirecto.

Os principais erros que se verificam decorrem da omissão, por dolo ou fraude, da correcta definição dos elementos caracterizadores do nível de risco, que permitem efectuar uma estimativa consequente do preço justo no acto de 'transferência' para a seguradora, por exemplo:

- Definição exacta do veículo e do seu valor;
- Zona de circulação do veículo seguro;
- Definição do condutor habitual do veículo;
- Historial de sinistralidade do condutor com maior risco do veículo seguro;
- Separação clara entre a actividade de venda do seguro e a de gestão das

garantias / coberturas.

Três aspectos são centrais na avaliação desta realidade, e na sua gestão:

- Profissionalismo dos colaboradores bancários;
- Sistemas de auditoria e controle;
- Sistema de gestão de informação de apoio á actividade.

De destacar também a caracterização do risco a nível do perfil de condução de cada segurado, que na maioria das vezes não é idoneamente realizado, dando origem a uma subestimação do preço para a cobertura do risco (vulgarmente designado de prémio do seguro). Esta situação verifica-se por exemplo, no caso

específico de um 'jovem condutor recém encartado' dado que em termos normais, o agravamento do mercado oscila entre 40% e os 100% do preço normal do seguro consoante a seguradora, isto devido à idade e à antiguidade da carta de condução (2x20% até 2x50%). Um dos 'efeitos óbvios' da pressão comercial é muitas vezes a utilização de forma menos rigorosa das regras de subscrição, nomeadamente fazendo-se uso abusivo dos mecanismos que permitem reduzir os preços dos seguros automóvel, com utilização 'histórico de condução' mais favorável, utilização abusiva da política de bónus / málus, utilização indevida das 'franquias'.

4.3. FACTORES DE RISCO - COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS A DIFERENTES NÍVEIS

Numa delegação bancária coexistem normalmente três níveis hierárquicos - o responsável de balcão, o coordenador comercial e o colaborador bancário. No momento actual uma maioria dos responsáveis pela gestão das delegações bancárias e coordenadores têm um muito fraco conhecimento da actividade seguradora, o que não permite compensar a tendência dos colaboradores serem pouco atentos na aplicação das regras de subscrição - contratação do risco. Daí que se possa cair numa grelha de selecção de riscos muito apertada, que por sua vez também condiciona a actividade comercial. Ao nível dos colaboradores bancários existe já um sistema de formação que, reforçado pela prática e recorrência aos diferentes sistemas de apoio à venda, terá desenvolvido as competências profissionais necessárias à actividade. De realçar a fraca estruturação de sistemas de follow-up de formação dos colaboradores, também dificultada pelo facto de sobre eles não existir cadeia hierárquica directa. A formação decorrente da credenciação obrigatória junto do Instituto de Seguros de Portugal (ISP) como mediadores ligados, não é suficiente para a prática da actividade de comercialização de seguros, isto é, não assegura o profissionalismo adequado, minimizando os respectivos erros. Nos balcões com menos clientes pode não existir um fluxo mínimo de actividade que permita a consolidação dos conhecimentos dos diferentes colaboradores. A rotação dos colaboradores no seio da organização do grupo faz-se de uma forma ainda bastante incipiente não correspondendo a objectivos de sã gestão de recursos, como o conhecimento mais universal do negócio, e o dificultar as 'fraudes internas e externas', pois essa gestão ainda não é programada e periódica. O facto dos colaboradores estarem integrados numa cadeia hierárquica própria, que sai do âmbito da

actividade seguradora, torna mais difícil a actividade de 'premiar e penalizar', essencial na formação da atitude. O prémio/penalização tem de ser indirecto passando por múltiplos intermediários, o que condiciona os resultados, e por vezes lhe altera o sentido.

4.4. FACTORES DE RISCO - COMUNICAÇÃO

A comunicação inerente ao seguro automóvel é longa e pesada, pois é centrada em elementos contratuais designados de condições gerais e particulares, que estabelecem o detalhe do articulado estabelecido. Na comunicação seguradora - cliente final os documentos utilizados são de leitura e consulta muito difícil quer pelo colaborador bancário - vendedor, quer pelo segurado - cliente, pelo que tornam a probabilidade da ocorrência de erros muito forte. A designada carta verde documenta e compromete a seguradora perante as autoridades e terceiros e portanto só deve ser entregue ao cliente, após a liquidação do respectivo 'prémio de seguro', isto é, a partir do momento em que se inicia a exposição ao risco. Constatou-se alguma exposição ao nível dos balcões bancários, pois de forma relativamente fácil o colaborador bancário pode, por 'fraude ou dolo', fornecer este elemento a cliente em falta de pagamento, tornando efectiva a exposição ao risco. Na comunicação seguradora - colaborador bancário, a actividade é suportada em Manuais - o Operativo (referente aos sistemas de informação), o de Produto (descrição do produto / serviços e regras e subscrição), e a Ficha de Produto associada à análise comparada do produto versus concorrência, com actualização nem sempre atempada, mas disponíveis através da rede informação interna no balcão bancário. Dado a grande profusão de produtos que actualmente os colaboradores bancários são solicitados a comercializar, entre 20 e 30 produtos, torna-se necessário criar suportes muito mais amigáveis, proactivos e apetecíveis.

4.5. FACTORES DE RISCO - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

No que se refere aos sistemas de informação é de destacar o grande avanço verificado nos últimos anos a nível dos operadores no mercado, embora falte ainda um longo caminho na integração dos sistemas e flexibilização dos mesmos. As seguradoras e entidades bancárias no sector estão dotadas de sofisticados sistemas de tratamento da informação, mas pelo menos três

aspectos estão pouco salvaguardados, podendo dar origem a erros frequentes, fraudes facilitadas, ou erros persistentes. A tomada da mesma informação é repetida na utilização, sendo muito propícia a erros e as interdições de delegação de competências são facilmente ultrapassáveis. A solução encontrada por um dos operadores do mercado, em que o sistema que 'simula o preço do seguro' tem associado um tutorial verbal e operativo, constitui um auxiliar precioso para os colaboradores bancários. A actividade da comercialização de seguros em redes de distribuição bancárias utiliza diversos sistemas informáticos de apoio, que permitem aos diferentes intervenientes do negócio conhecer em tempo real a actualidade de cada contrato. Contudo, o estado de integração entre eles é reduzido, sendo o colaborador bancário obrigado a fazer diversas tomadas de dados na utilização em cascata dos sistemas, expondo-se assim a erros de digitalização e à propagação desses mesmos erros. O número de paragens dos sistemas é muito reduzido ou genericamente programado, e existem planos de continuidade do negócio, e em avarias muito localizadas existem soluções e recursos. Em situações de dimensão intermédia a continuação da actividade não está assegurada. O histórico de condução para efeitos de 'tarifação' é obtido a partir da base de dados mantida pela associação do sector Segurnet - APS (Associação Portuguesa de Seguradores), que não sendo relativa a condutores, porque se tratam de dados pessoais, mas a veículos induz uma aproximação algo grosseira. As declarações nela contidas são voluntaristas, isto é, nada obriga a que a documentação da totalidade dos dados seja de qualidade. Por estar exposta à pressão concorrencial interseguradoras e ser portanto muito condicionada, o que constitui um factor de geração de 'erros' e da sua propagação.

A base de dados característica dos veículos oriundos do IMTT (Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres) contém erros ocasionais, mas fáceis de detectar, relativos à definição das características dos veículos seguros. Um outro aspecto indutor de erros e da sua propagação consiste na não emissão do contrato seguro no acto da venda, sendo que existem práticas diferentes no mercado, não necessariamente localmente, devendo-se procurar evoluir nesse sentido pois torna um série de 'erros' muito mais detectáveis.

4.6. FACTORES DE RISCO - FRAUDE INTERNA E EXTERNA

Trata-se de uma das áreas mais frequentes de risco operacional, agravada pela grande proximidade colaborador bancário - cliente final. O colaborador do balcão bancário é fundamental na 'selecção dos riscos', não só porque conhece muitas vezes pessoalmente os clientes, mas também porque, dado cerca de 90% dos clientes serem clientes bancários, o acesso à base de dados dos clientes permite conhecer de forma muito completa o cliente. Esta proximidade de conhecimento pode também ser pernicioso à organização, pois pode ser utilizada não em benefício da organização, mas dos próprios. Existe fraco seguimento da 'qualidade' colocada na subscrição dos riscos que é efectuada por cada colaborador bancário ao longo do tempo. Os sistemas de informação podem ser mais fechados a determinadas operações, que sendo de facto 'não delegadas' com relativa facilidade são realizadas. A 'atitude' pouco profissional coloca a acção entre o 'dolo e a fraude tolerada' por exemplo quando se substituí a vistoria do veículos seguros', destinada a avaliar o estado de conservação dos veículos no seu aspecto exterior, pela simples pergunta ao cliente 'O seu carro está em boas condições, não é verdade?'. Os colaboradores bancários tendem a 'omitir' a informação que penaliza os preços dos seguros, 'evidenciando' apenas aquela que minimiza os mesmos. Parece relativamente fácil criar um seguro automóvel fictício, e gerar a recorrência a serviços, assistência ou outros desviando pagamentos, sendo que a auditoria é quase exclusivamente documental.

4.7. FACTORES DE RISCO - MARKETING DO PRODUTO - SERVIÇO ASSOCIADO

Na realidade para o cliente 'um seguro automóvel' é um conjunto de serviços que vão ser solicitados e avaliados quando o cliente deles necessitar. Um dos problemas mais patentes na actividade seguradora consiste na quase completa falta de actualização de dados por parte dos clientes, que salvo no caso da mudança de veículo, se esquecem de actualizar os dados junto da seguradoras. Outra questão discutida com os entrevistados diz respeito ao 'desenho' do produto/serviços associados, apresentando maior ou menor número de variantes de possível contratação, maior ou menor número de variantes de capitais seguros e introduzindo o conceito de comparticipação do segurado - franquia, no sentido de facilitar o trabalho da rede comercial bancária minimizando o números de 'erros'. Na opinião da maioria dos entrevistados,

dado a grande heterogeneidade de conhecimentos existentes entre os colaboradores bancários, uma solução tipo *‘pacote de serviços base +5 a 7 garantias opcionais’* parece ser a mais adaptada, numa lógica de facilidade e redução dos erros de subscrição. A participação de forma estruturada de colaboradores da rede de distribuição, e da área de gestão das garantias e serviços, foi julgada conveniente pela maioria. Os capitais seguros com múltiplas opções não são factores de geração de erros, nem da sua propagação, pois apenas duas garantias utilizam essa situação, isto é, a *‘responsabilidade civil’* (RC) e *‘pessoas transportadas’* (PT). O conceito de *‘franquia’* - comparticipação pelo cliente nos custos do serviço prestado, é um factor indutor de *‘erros’*, sobretudo quando expresso em percentagem dos capitais seguros, devendo-se restringir o seu uso e melhorar a comunicação.

4.8. PONTOS DE RISCO IDENTIFICADOS

Apresentamos de seguida, uma análise de todos os pontos de risco referidos ao longo dos seis processos, em que a realidade operativa das seguradoras estão habitualmente estruturadas:

4.8.1. Venda do seguro automóvel - transferência de risco

No contexto da comercialização de seguros não vida em redes de distribuição bancária é essencial que todos os colaboradores participem em acções de formação periódicas, bem como obtenham a credenciação para actividade junto do Instituto Português de Seguros-ISP (questão 1.27), por forma a contactarem de forma estruturada com os princípios básicos da actividade e os seus mais relevantes, no caso aplicadas ao seguro automóvel. Devem adquirir consciência clara relativamente aos factores de tarifação de um contrato de seguro automóvel, isto é, o histórico de condução do condutor habitual, o veículo em risco, e a área geográfica de condução habitual, que se assume ser a área de residência através do código postal. Esta realidade é muito importante pois qualquer troca dos dados, ou uma incorrecta avaliação do risco, conduzirá a uma subestimação do prémio de risco o que, em caso de ocorrência de acidente, pode corresponder a uma elevada taxa de sinistralidade (1.35). Em determinadas seguradoras é utilizada alguma complexidade na definição do veículo (1.15 e 2.76) e na definição do condutor, pois o risco associado a cada condutor é avaliado pelo histórico de sinistralidade de condução de maior ou menor número

de anos (1.16 e 1.17). A complexidade na definição do veículo traduz-se de forma sistemática em erros para a seguradora. A actividade seguradora apoia-se muito no detalhe, por exemplo, a exactidão do nibs, na medida em que a maioria dos contractos realizados por rede bancária (1.19) são pagos por transferência automática, onde um só dígito errado pode conduzir a um impacto significativo na exploração desse contrato. Os colaboradores têm dificuldade no acesso às regras de subscrição, porque mudam com frequência, e porque os veículos de comunicação são ainda manuais muito longos e pesados (1.25 e 1.26), cada vez com menor utilização prática. É essencial que os colaboradores expliquem claramente aos clientes os riscos que estão incluídos no contrato de seguros realizado, e os que estão excluídos, pois de outra forma desencadearão grandes erros num futuro próximo (2.20), que podem não só fazer perigar a perenidade do contrato, mas também a relação do cliente com a entidade bancária.

4.8.2. Contratação de seguro automóvel - subscrição do risco

No processo de contratação de um seguro constata-se muitos erros resultantes de falsas declarações que podem ou não ser deliberadas - constituindo por isso fraudes, omissões, ou simplesmente por facilitismo inicial, ou do pouco empenho dos colaboradores bancários na triagem inicial (1.8). É neste contexto que o colaborador está particularmente bem posicionado, pois normalmente conhece o historial bancário do cliente. Outras vezes verificam-se erros de troca de dígitos a nível documental, ou a nível da digitalização no SI de gestão de carteira. A matrícula do veículo em risco pode ser tomada errada, o que pode ter um impacto grande se não existir documentação de suporte (1.59). Também as franquias ou quando os capitais seguros seleccionadas não correspondem às documentadas na proposta de seguro (1.59,1.60, e 2.8), dão origem a situações que vão gerar erros de alto impacto, mas de frequência pequena sempre que as incoerências são corrigidas a tempo. A documentação de suporte ao contrato raramente é entregue no acto da contratação, o empenho dos colaboradores faz com que os documentos acabem por aparecer (1.24 e 1.42), obrigando a implementação de um controlo à posteriori, e têm um impacto que pode ser grande, se os dados iniciais muitas vezes verbais não coincidirem, e a tarificação do risco se alterar. Também aqui a frequência da ocorrência é pequena, mas o impacto é alto (1.44). A qualidade da vistoria ao estado do veículo em risco, e o facto de se realizar efectivamente, é muito

importante (1.62), pois só assim se podem controlar os impactos da fraude inicial tão frequente.

4.8.3. Gestão do produto - serviço comercializado

O desenho do produto ou serviço comercializado deve ser específico para o canal de distribuição em causa (1.22). Devem existir poucas variantes susceptíveis de serem contratadas e procurar a simplificação da oferta, por forma a facilitar a venda (1.59) a vendedores não especializados. Os colaboradores da rede de distribuição e da gestão de assistência ao cliente devem participar no desenho do produto-serviço por forma a minimizar aquilo que é formatado e o que é comercializado. A formatação dos produtos deve também ter em conta a não especialização da maioria dos elementos da rede (1.55), e a política de extras, opções e transformações dos veículos em risco, deve 'mitigar' à priori os 'erros na assistência' não conduzindo a erros e excessos burocráticos (2.77 e 2.78). A política de agravamentos de prémio de risco, por garantia afectada por via de um acidente, deve ser muito bem ponderada, pois se é verdade que conduz a um melhoramento do resultado de exploração do contracto, encontra-se por vezes fora de mercado e potencia a fraude futura. As variantes disponíveis devem ter franquias, isto é, participações dos clientes no custo da assistência, mas devem sempre ser expressas em valor absoluto, porque se tornam mais explícitas (2.74), evitando erros futuros frequentes.

4.8.4. Gestão de clientes

Para que exista uma correcta gestão da carteira de clientes é essencial que exista um bom apoio técnico diário ao colaborador bancário (1.28), e que este último conheça ou saiba onde consultar de forma rápida as normas de subscrição ou contratação referentes ao seguro automóvel. Por outro lado, este quadro normativo terá de ser bem comunicado ao cliente final com muito cuidado em descodificar a linguagem muito específica da actividade, que este desconhece e dá sempre origem a enormes erros operacionais por incompreensão mútua (1.56 e 1.57) e, deve ainda ser flexível quanto à duração dos contractos. Estes sistemas de informação devem ser flexíveis por forma a integrarem essas normas, contribuindo para a mitigação de erros sistemáticos, e devem aceitar alterações aos contractos via internet de forma a mitigar erros por alterações extemporâneas (1.38). Na assistência no âmbito das garantias

contratadas, os colaboradores devem procurar que a formalização escrita seja obrigatória, o mais neutral e clara, pois só assim se evitam erros de incorrecto enquadramento na situação de responsabilidades - ponto essencial na gestão do processo, independentemente da prestação da assistência. Os erros na marcação de peritagens aos veículos são causados por erros de tomada e transmissão da informação formalizada, a nível do balcão bancário (2.24). É normalmente um processo muito propício à fraude triangulada a partir do cliente, envolvendo o colaborador bancário, e eventualmente o prestador de serviços (2.45). As garantias Danos materiais (DM) representam cerca de 55% dos acidentes com veículos automóveis. A não aceitação do valor proposto pela seguradora para indemnizar os segurados representa cerca de 30%, que é resolvida maioritariamente entre o cliente e a seguradora (2.41). A garantia designada por Incêndio, Raio e Explosão (IRE) é particularmente propícia à fraude em veículos em fim de vida, embora tenha um peso pequeno 5%, dado o universo de aplicação de Danos Próprios com IRE (2.46). Também na garantia Furto ou Roubo (FR), o papel do colaborador bancário na detecção de situações de fraude é considerado por algumas consultoras como responsável por 40% das detecções (2.47). A garantia designada de Choque, Colisão ou Capotamento (CCC) é aquela com maior custo unitário médio, embora o seu peso seja de apenas 18% dos contractos de seguro automóvel em vigor (com um custo médio da ordem dos 3.000€ - valores de 2013) (2.43). A designada por Perda Total (PT) dá origem a erros variados entre o cliente e a seguradora, mas de facto a frequência é baixa porque se aplica só a uma parte dos veículos seguros, isto é, aqueles com Danos Próprios (DP) ou seja 16% dos veículos com seguro válido (2.48) O risco operacional neste âmbito traduz-se pela inclusão em reparação de tudo o que não é consequência do acidente em análise, mas que possa afectar o veículo seguro por fraude do segurado ou de o terceiro. Os Fenómenos da Natureza (FN) e Actos de Vandalismo (AV) apresentam franquias pouco claras, pois são diferentes da franquia geral acordada e embora seja uma das coberturas com menor peso, a sinistralidade tem aumentado de 15% para 45%, por via do aumento de frequência e consequência das intempéries climáticas (a taxa de sinistralidade evoluiu de 15% para 45% e o custo médio de 1.000 euros em 2012 para 1.600€ no 1º trimestre de 2013 (2.44), gerando erros por pouca transparência na contratação, que acabam em custos operacionais suplementares. No âmbito da garantia Veículo de Substituição (VS) é muito

importante o papel do colaborador bancário ao evitar sobrecustos para a seguradora, resultantes do tipo de veículo contratado e do número de dias de reparação, que é muitas vezes objecto de fraude pontual entre o segurado e a oficina reparadora (2.50).

4.8.5. Qualidade dos serviços prestados

É realizada a análise adequada das Reclamações dos Clientes, sendo possível melhorar a reflexão interna com base nos casos tratados. Muitas vezes são reafirmados os argumentos já verbalmente apresentados aos clientes, incorrendo-se em erros sistemáticos de custo crescente no tempo. É necessário melhorar a reformulação de procedimentos dos serviços (2.55 e 2.56). Não foram detectados atrasos na abertura dos processos de acidentes que a existirem podem ter origem no esquecimento do colaborador bancário em processar o respectivo encaminhamento (2.59). Embora já fora do âmbito do presente projecto é de grande importância que a sua prestação de serviço e de cultura seja controlada pela seguradora que pretende distribuir os serviços em regime de subcontratação e que fundamentalmente inclui a empresa de 'Assistência' responsável por toda a gama de serviços de assistência ao cliente, a rede de peritagem e a de averiguadores automóvel, e a rede médica e clínica (2.72).

4.8.6. Gestão de recursos

A atitude dos responsáveis pela gestão das redes bancárias envolvidas na distribuição de seguros não vida, é de grande importância no âmbito da compreensão dos riscos envolvidos, e dos principais aspectos da actividade. Embora actualmente todos tenham de realizar um exame de certificação à actividade junto de órgão de supervisão, o Instituto de Seguros de Portugal (ISP), verifica-se que o seu conhecimento da actividade é ainda muito fraco, pelo que a sensibilidade aos riscos transferidos, e ao processo de subscrição também. De assinalar contudo uma evolução positiva deste indicador nos últimos cinco anos (1.12 e 2.35). A sensibilidade dos colaboradores bancários ao risco é em consequência baixa, tema que raramente é abordado em reuniões de trabalho, embora conheçam bem por exemplo o risco de crédito, dado que periodicamente efectuam operações de recuperação de crédito. Não têm contudo percepção nenhuma, de qual o valor do risco, por exemplo num

acidente automóvel no estrangeiro com danos pessoais envolvidos - onde facilmente se ultrapassa responsabilidades da ordem de 1.000.000€ (1.10 e 1.11), daí o cuidado que devemos colocar no acto da subscrição de riscos, isto é, da contratação de um seguro automóvel. A consciência aos riscos operacionais é igualmente pequena, embora se constate uma frequência de erro relativamente baixa, pois o sistema informático dispõe de sistemas de triagem e bloqueio na tomada de riscos. No âmbito da Gestão dos Recursos Humanos um grande desafio está lançado, pois o colaborador bancário é solicitado a vender inúmeros produtos, tendo de conhecer um mínimo das regras de subscrição no caso do seguro automóvel, ou saber onde ir buscar a informação em tempo útil (1.9) - a atenção ao detalhe deve caracterizá-lo ajudando o cliente a realizar a boa opção de seguro, e uma descrição minuciosa do acidente ou da sua necessidade de assistência, acompanhando a prestação de serviço ao cliente, isto é, sendo um facilitador para o cliente (1.60,1.61,1.62 e 1.66). Embora a Gestão dos Recursos Humanos não pertença à seguradora é desejável a correcta influência junto da gestão bancária, nomeadamente da performance e desempenho de cada colaborador, na gestão das acções de formação, na rotação funcional e também no reconhecimento, ou a chamada de atenção quando existe menos profissionalismo. A rotação funcional sem preparação pode dar origem a um aumento exponencial de erros, mas a perpetuação dos colaboradores nas mesmas funções não permite uma visão de negócio, o que também propicia a fraude interna com ligações à externa (1.30 e 1.54). A vistoria ao estado inicial dos veículos - é na realidade realizada? (1.8 e 1.62) - Evita erros muito dispendiosos (1.34). Também se constatou que embora exista um plano de continuidade de negócios, para grandes eventos por exemplo climatéricos exógenos que impeçam o funcionamento dos sistemas de informação e ou as comunicações, para paragens entre os 30 minutos e as 4 horas não existe plano para se substituir à operação normal, por exemplo para emitir o documento comprovativo de um contrato na forma manual, ou executar uma alteração devido à partida para o estrangeiro, ou para aceitar o pagamento de um risco em curso. Outro impacto importante a considerar no domínio deste processo é a implementação de um controle de qualidade do serviço das empresas subcontratadas (2.72), sendo determinantes que estas transmitam a cultura do grupo e não a sua própria, bem como o controle da fraude a nível do triângulo constituído pelo perito do sinistro automóvel, responsável da oficina e cliente

bancário. Em certas seguradoras utiliza-se a base de dados do Ficheiro Nacional de Matrículas (FNM) e/ou os dados do Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT), para a verificação apenas dos dados da viatura, noutras através da chave matrícula recolhe-se toda a informação do veículo. O erro ocorre com frequência quando a tomada de dados é manual, e também como resultado das diferenças existentes nas características de cada veículo documentado na base FNM ou na IMTT. Ao nível da simulação de preço através de um simulador mais ou menos integrado na base de dados dos seguros podem gerar-se novos erros, ou por má caracterização do veículo, e/ou por má caracterização do plano pretendido, ou também por falta de coerência com a proposta de contrato por perda ou troca da informação. Por último, e não menos frequente, é a geração de novos erros na tomada manual de dados cliente, veículo em risco e plano de seguro, na base de dados da seguradora para emissão do contrato.

4.9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O serviço em análise, isto é, o seguro automóvel comercializado através de rede bancária, foi analisado com grande detalhe junto de um conjunto de operadores desse serviço, tendo-se dividido a análise nos dois processos que correspondem à interação com o cliente final: Comercialização do seguro (1ª parte) e Gestão da assistência e outras garantias (2ª parte), esta última corresponde à iteração quando existe recorrência aos serviços da seguradora já depois de realizado o contrato através da entidade bancária. Após análise das respostas dos entrevistados a cada pergunta e recorrendo à metodologia de análise através da Matriz de Análise de Conteúdo, e ao número de vezes que as respostas foram mencionadas foi possível identificar pontos mais importantes da iteração relacional no âmbito do serviço prestado por um colaborador bancário relativamente a 'comercialização e assistência de um contrato de seguro automóvel. A análise da informação recolhida permitiu identificar alguns dos riscos operacionais mais importantes nesta actividade.

É importante que todos estes riscos sejam documentados e avaliados quanto à sua probabilidade e impacto, para que os riscos menores ou insignificantes possam ser excluídos de tratamentos adicional. É importante que esses riscos fiquem todos documentados, porque a avaliação de probabilidade e impacto, pode vir a sofrer alterações significativas com o decorrer do tempo. Na

avaliação de probabilidade de ocorrência a um risco deve ter-se em conta se a actividade onde este se verifica se repete várias vezes. Pode existir uma probabilidade muito baixa de realizar uma ‘simulação de preço’ errada por exemplo 1%, mas se por ano estivermos a considerar realizar 50.000 simulações então o número esperado seria de $1\% \times 50.000 = 500$, este risco deveria ser classificado de frequência ‘Alta’. A avaliação do impacto de um risco operacional é de difícil quantificação, pois ele não tem uma quantificação contabilística directa. No entanto, pode ser avaliado pelo custo resultante da correcção dos seus efeitos. Por exemplo, o facto de não realizar a ‘vistoria à condição inicial do veículo’ pode determinar que terei de suportar o custo da primeira substituição de um vidro a imputar à da garantia “quebra isolada de vidros’. Os escalões utilizados em termos de impacto ou severidade foram os seguintes, alto: superior a 500€, médio: entre 100€ e 500€ e baixo: até 100€. Em termos de frequência ou probabilidade de ocorrência alta: superior a uma vez por mês, média: superior a uma vez por trimestre e baixa: até uma vez por ano. Apresentam-se em seguida os principais erros evidenciados ao longo das entrevistas, e que são referenciados através do número da questão, que destacou esse aspecto:

PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO DE SEGURO AUTOMÓVEL EM REDE BANCÁRIA - RISCOS OPERACIONAIS:

Processos	Riscos	Impacto Alto:> 500€ 100€ < Médio < 500€ Baixo: até 100€	Frequência Alta:+1*mês Média:+1* por trimestre; Baixa:+1*por ano
1.VENDA DE SEGURO AUTOMÓVEL - TRANSFERÊNCIA DE RISCO:			
	Formação Básica na Actividade -Credenciação no ISP Erros (1.27)	Baixo	Baixa
1.2.Circuitos Documentais Seguradora - Banco e Banco - Seguradora:			
	Características dos circuitos: -Não exactidão nos NIB's Erros/fraudes (1.19)	Alto	Baixa

1.3.Avaliação dos Factores de Tarificação do Seguro Automóvel:			
	Simulação de preço seguro: -Não conformidade dados Erros (1.35)	Médio	Média
	Valor do veículo seguro - factor tarificação: -Reduzir a precisão da valorização na definição do veículo seguro Erros (1.15)	Alto	Média
	Caracterização do condutor - factor tarificação: -Idade/antiguidade carta Erros/fraude (1.16) -Política bónus/málus (redução/ agravamento preço por histórico sinistralidade) Erros/fraude(1.17)	Alto Alto	Alta Média
	Procedimentos escritos - facilidade utilização / actualização em cadeia: -Manual técnico + manual operativo + ficha produto Erros(1.25) -Preçário + Manual de subscrição + Proposta + Informações pré contratuais + condições gerais/por produto (1.26)	Baixo Alto	Baixa Alta
2.CONTRATAÇÃO DE SEGURO AUTOMÓVEL:			
	-Falsas declarações - incorrecta avaliação do risco Erros(1.8)	Alto	Média
	-Troca de letras ou números da matrícula Erros(1.59)	Alto	Baixa
	-Incorrecta digitalização de dados franquias Erros(1.60)	Alto	Média
	-Erros nos capitais alternativos (1.63)	Alto	Baixa

	-Falta de documentos de suporte (1.24)	Alto	Baixa
	-Aceitação de 'garantias' para substituir pagamento obrigações Fraude(1.42)	Alto	Baixa
	-Substituição de documentos Erros ou fraudes(1.44)	Alto	Baixa
	Geração de erros: -Campos omissos ou mal preenchidos na proposta de contratação de seguro (1.13)	Alto	Média
	Emissão de documentos: -Emissão contracto seguro: condições gerais, particulares e especiais Erros (1.49)	Médio	Média
	-Carta verde, ou comprovativo seguro Erros(1.45)	Alto	Baixa
	-Envio de documento depois de pagamento Erros(1.46)	Alto	Baixa
	-Emissão carta verde pagamento em promissória Erros(1.47)	Médio	Baixa
	Pagamento de seguro - por risco em curso: -Pagamento no início do risco Erros(1.41)	Alto	Alta
	-Esforço na recuperação da cobrança Erros(1.43)	Alto	Média
	-Alteração de local de cobrança e fraccionamento Erros(1.64)	Alto	Média
3.GESTÃO DE PRODUTO - SERVIÇO COMERCIALIZADO:			
	Desenho de produto: -Participação da área de sinistros e rede bancária na formulação novas garantias e serviços - novos produtos (1.55)	Alto	Média
	-Produtos de fácil		

	compreensão e com poucas franquias e em valor absoluto (1.58)	Alto	Alta
	-Reformulação número de planos disponível (1.22)	Alto	Baixa
	-Variantes comercializadas são claramente perceptíveis (1.32)	Alto	Baixa
	-Coberturas com capitais alternativos geram erros na regularização (1.59)	Alto	Baixa
	Fraudes:		
	-Contrato realizado após 'sinistro' ou contrato esquecido no balcão (1.52)	Alto	Baixa
	-Subscrição de risco fictício (1.51)	Alto	Baixa
4.GESTÃO DE CLIENTES:			
	Atendimento cliente front office:		
	-Apoio técnico ao colaborador bancário Erros(1.28)	Médio	Média
	Comunicação:		
	Seguradora - cliente final:		
	-Valor em novo, valor venal, valor de substituição, valor de mercado e perda total' - conceitos difíceis Erros(1.56)	Alto	Média
	-Veículo de substituição por avaria ou acidente ou por sinistro' Erros (1.57)	Alto	Média
	-Certificado de seguro válido distribuição atempada ao segurado (carta verde) Erros(1.36)	Alto	Baixa
	Flexibilização alterações:		
	-Duração do contrato Erros(1.18)	Alto	Baixa
	-Alterações ao fraccionamento e diversificação, do pagamento Erros(1.19)	Alto	Baixa

	-Entidade credora (EC) Erros(1.20)	Alto	Baixa
	-Alteração de contrato por telefone, telemóvel internet ou noutro balcão Erros(1.38)	Alto	Baixa
5.QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS:			
	-Atendimento por Colaborador bancário não credenciado Erros(1.39)	Alto	Baixa
	-Análise de Reclamações: Erros(1.40)	Baixo	Média
6.GESTÃO DE RECURSOS:			
6.1.Atitude da Gestão Bancária:			
	Diferença de cultura banca versus seguros:		
	-Formalização necessária Erros(1.12)	Alto	Média
	-Nível de subscrição delegado Erros(1.61)	Alto	Média
	Sensibilidade da gestão aos diferentes riscos:		
	-Riscos de imagem, de mercado, de crédito e de liquidez Erros(1.10)	Baixo	Baixa
	Sensibilidade da gestão aos riscos operacionais:		
	-Riscos operacionais (1.11)	Alto	Baixa
6.2.Sistemas de Gestão de Informação de Suporte ao Negócio:			
	Simulador de Preços (seguradora) + Histórico Sinistralidade da Condução (sistema Segurnet - APS) + IMTT (dados veículos) + SI (seguradora) -Integração dos 4 sistemas Erros	Alto	Alta
6.3.Atitude dos Colaboradores Face ao Risco:			
	Qualidade da vistoria: -Falta de profissionalismo na vistoria (1.8)(1.62)	Alto	Média
	Avaliação idónea dos riscos subscritos Fraude (1.50)	Alto	Média

	Caracterização do risco - factor tarifação: -Troca de tipo veículo do veículo seguro (VS) Erros (1.14) -Troca de zona de circulação (código postal)	Alto	Baixa
6.4.Gestão de Recursos Humanos - Rede Bancária:			
	Segregação de funções: Erros/fraude(1.30)	Alto	Baixa
	Papel colaborador bancário: -Colaborador com actividade que conhece as regras de subscrição Erros(1.9)	Médio	Alta
	-Colaborador bancário com erros ou desvios crónicos (1.30)	Alto	Média
	-Proximidade ao segurado - uma vantagem e um risco Erros/fraude(1.29)	Alto	Média
	Gestão de recursos humanos sem hierarquia directa: -Seguimento de funções ou sistema de rotação funcional obrigatório Erros(1.54)	Alto	Média
6.5.Plano de Continuidade de Negócio:			
	Sistema suporte ao negócio: -Situação de duração intermédia i.e. 30 minutos < a resolver <4h (1.48) -Falta de sistemas e suporte (1.23) -Sistema emergência para 'simulação preço' e comprovativo seguro (1.54)	Alto Alto Alto	Baixa Baixa Baixa

Tabela 6 - Comercialização de Seguro Automóvel em Rede Bancária
 Fonte: Matriz Análise de Conteúdo de realização do autor (em anexos)

PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO DE SEGURO AUTOMÓVEL

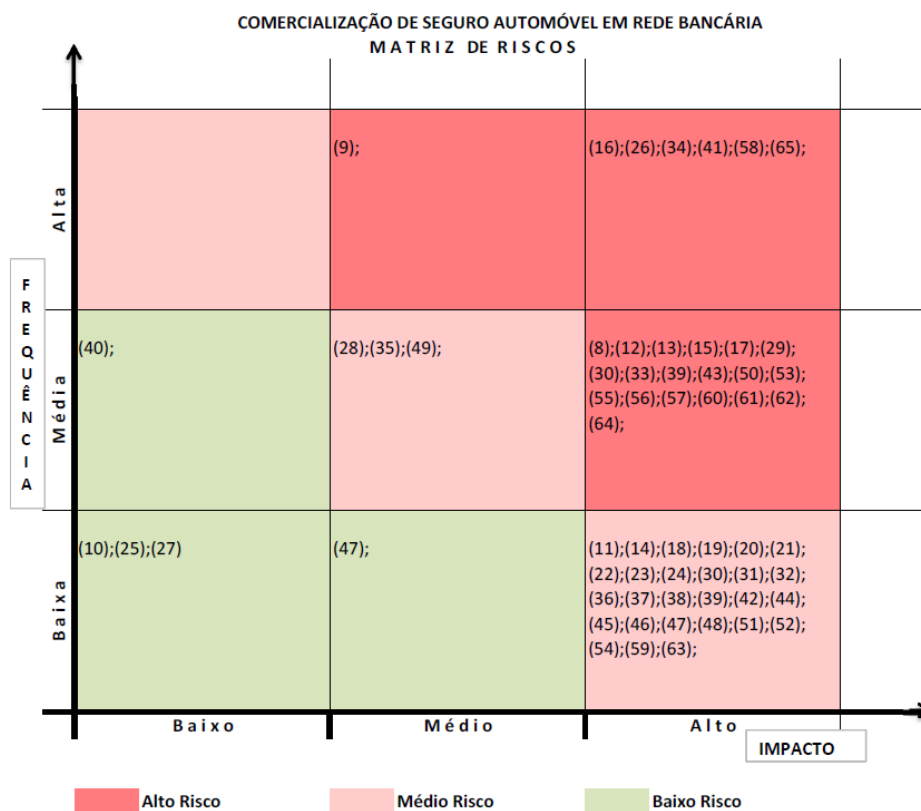


Gráfico 6 - Comercialização de Seguro Automóvel em Rede Bancária

Fonte: Matriz Análise de Conteúdo de realização do autor (em anexos)

A apresentação dos resultados foi estruturada em seis processos que correspondem à organização interna genérica das empresas operando no mercado - venda de seguro automóvel, contratação do mesmo, gestão do produto, gestão de clientes, qualidade de serviços prestados, e gestão de recursos. Apresenta-se também a 'Matriz de Riscos' com eixos de duas variáveis Freqüência de Risco e o Impacto do Risco, que evidencia os aspectos que foram ponderados como de 'alto risco', por terem alta freqüência e alto impacto, e média e pequena freqüência e alto impacto, de acordo com os riscos identificados e a sua classificação.

PROCESSO DE ASSISTÊNCIA AO CLIENTE DE SEGURO AUTOMÓVEL

Apresentam-se agora os principais erros evidenciados ao longo das entrevistas relacionados com o processo de gestão da assistência ao titular do contrato de seguro:

PROCESSO DE ASSISTÊNCIA AO CLIENTE DE SEGURO AUTOMÓVEL EM REDE BANCÁRIA - RISCOS OPERACIONAIS			
Processos	Riscos	Impacto Alto:> 500€ 100€ <Médio < 500€ Baixo: até 100€	Frequência Alta:+1*mês Média:+1* por trimestre; Baixa:+1*por ano
1.VENDA DE SEGURO AUTOMÓVEL - TRANSFERÊNCIA DE RISCO:			
	Informação ao cliente final: -Garantias e exclusões - desmotivação na compra - colaborador bancário Erros (2.20)	Alto	Alta
	Informação cliente por via do colaborador bancário: -Partilha de informação com o gestor de acidentes automóvel (2.37) -Indicadores de irregularidades na subscrição Erros(2.68)	Alto	Alta
		Médio	Média
2.CONTRATAÇÃO DE SEGURO AUTOMÓVEL:			
3.GESTÃO DO PRODUTO - SERVIÇO COMERCIALIZADO:			
	Concepção do produto - serviço desenho do serviço: -Coberturas como Condutores e Ocupantes com capitais muito pequenos Erros(2.27) -Participação de Gestão de Serviços no desenho dos produtos e serviços	Alto	Baixa

	<p>comercializados Erros(2.73)</p> <p>-Produtos com poucas franquias e expressas em euros, reduzem Erros(2.74)</p> <p>-Inclusão de extras sem necessidade de declarações Erros (2.77)</p> <p>-Política de preços nas opções com sinistralidade: Erros/fraudes (2.78)</p>	<p>Alto</p> <p>Médio</p> <p>Médio</p> <p>Alto</p>	<p>Alta</p> <p>Média</p> <p>Média</p> <p>Baixa</p>
	<p>Assistência ao cliente:</p> <p>a)Produtos com um leque alargado de coberturas</p> <p>b)Transparência na venda</p> <p>c)Preenchimento correcto das propostas de seguro</p> <p>d)Conhecimento imediato do acidente</p> <p>e)Análise do enquadramento do acidente</p> <p>f)Acompanhamento ao segurado/terceiro - sempre informado</p> <p>g)Proposta justa e devidamente enquadrada e fundamentada para a regularização/indenização danos</p> <p>h)Rápida indemnização Erros(2.36)</p>	<p>Alto</p>	<p>Alta</p>

4.GESTÃO DE CLIENTES:			
	<p>Pedido de assistência ou acidente - eficiência da resposta:</p> <p>-O colaborador bancário não deve emitir juízo de opinião sobre a responsabilidade no caso de acidente</p> <p style="text-align: right;">Erros(2.60)</p> <p>-Imediata e clara descrição da situação</p> <p style="text-align: right;">Erros(2.9)</p> <p>-Garantia de transmissão imediata- comunicação escrita de acidente (DAAA)</p> <p style="text-align: right;">Erros(2.70)</p> <p>-Comunicação/formalização do pedido de assistência</p> <p style="text-align: right;">Erros(2.61)</p>	<p>Médio</p> <p>Médio</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p>	<p>Baixa</p> <p>Alta</p> <p>Baixa</p> <p>Baixa</p>
	<p>Cliente VIP:</p> <p>-Fornecimento de serviços sem pagamento do prémio de risco</p> <p style="text-align: right;">Erros/fraudes(2.25)</p>	<p>Alto</p>	<p>Média</p>
	<p>Processo de venda seguro automóvel:</p> <p>-Explicação das coberturas e exclusões</p> <p style="text-align: right;">Erros (2.76)</p> <p>-Processo regularização acidentes substituição de documentos</p> <p style="text-align: right;">Erros/fraudes(2.57)</p>	<p>Alto</p> <p>Alto</p>	<p>Média</p> <p>Baixa</p>
	<p>Comunicação:</p> <p>Seguradora - cliente final:</p> <p>-Valor em novo, valor venal, valor de substituição, valor de mercado e perda total' -</p>		

	<p>conceitos difíceis</p> <p>Erros (2.56)</p> <p>-Veículo de substituição por avaria ou acidente ou por sinistro - 3 conceitos geradores de erros (2.75)</p>	<p>Alto</p> <p>Médio</p>	<p>Média</p> <p>Média</p>
	<p>Enquadramento do acidente definição das responsabilidades:</p> <p>-2 Consequências autónomas, podem significar 2 acidentes = 2 franquias - código da estrada Erros(2.45)</p>	<p>Alto</p>	<p>Média</p>
	<p>Erros ou lapsos na declaração amigável de acidente automóvel (DAAA):</p> <p>Participação de Acidente</p> <p>-Abertura processos + marcação das peritagens Erros(2.24)</p>	<p>Alto</p>	<p>Baixa</p>
	<p>Declaração Amigável de Acidente Automóvel (DAAA):</p> <p>-Data do acidente/ hora/ localização/ feridos/ danos/ testemunhas (2.39.1 a 5)</p> <p>-Segurado/tomador seguro A e B (identificação e contacto) (2.39.6)</p> <p>-Identificação veículo A,B,C,D e transeunte E (2.39.7)</p> <p>-Identificação companhias seguros veículos A e B (2.39.8)</p> <p>-Identificação condutores veículos A e B (2.39.9)</p>	<p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Baixo</p> <p>Baixo</p>	<p>Média</p> <p>Baixa</p> <p>Baixa</p> <p>Baixa</p> <p>Baixa</p>

	<p>Assistência:</p> <p>-Assistência em viagem - garantia mais solicitada: Fraude (2.12)</p> <p>-Serviços prestados sem pagamento do seguro: Fraude em clientes classificados VIP (2.14)</p> <p>-Plafond de assistência expresso em euros Erros(2.13)</p> <p>-Desempanagem e reboque do veículo em consequência de avaria ou acidente - Limite Indemnizatório Erros(2.16)</p> <p>-Substituição da roda em caso de furo ou rebentamento de pneu: Fraude(2.17)</p> <p>-Veículo de substituição por avaría ou acidente: Fraude(2.15)</p>	<p>Médio</p> <p>Médio</p> <p>Médio</p> <p>Baixo</p> <p>Baixo</p> <p>Alto</p>	<p>Média</p> <p>Baixa</p> <p>Alta</p> <p>Baixa</p> <p>Baixa</p> <p>Baixa</p>
	<p>Quebra isolada de vidros (QIV):</p> <p>-Leitura muito abrangente da parte do colaborador bancário Fraude interna versus externa (2.30)</p> <p>-Vistoria veículo seguro Erro decorrente de incorrecta avaliação estado do veículo em risco (2.28)</p> <p>-Quebra de vidro não isolada Fraude por vezes involuntária (2.40)</p>	<p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p>	<p>Alta</p> <p>Média</p> <p>Alta</p>

	<p>Indemnização directa ao segurado (IDS): -Percepção muito parcial do que se trata e como aumentar o valor para o Cliente Erros (2.31)</p>	Alto	Média
	<p>Veículo de substituição - por avaria ou acidente (VS): -Erro mais frequente - número de dias de reparação não perceptível (2.32) -Erros nos veículos empresa - Preço versus tipo de veículo (2.34)</p>	Alto	Alta
	<p>Veículo de substituição - por sinistro ou terceiro (VS): -Erros muito frequente por via do veículo contratado não ser o desejado (2.33)</p>	Alto	Média
	<p>Choque, colisão ou capotamento (CCC): -Fraude por integração de prejuízos não legítimos (2.43)</p>	Alto	Média
	<p>Incêndio, raio e explosão (IRE): -Incêndio em veículos de fim de vida Fraude externa(2.46) Furto ou roubo (FR): -Detecção de fraude em situações de furto ou roubo - papel do Colaborador bancário (2.47)</p>	Médio	Baixa
	<p>Perda total (PT): -Conceito pouco conhecido do Cliente Erros(2.48)</p>	Alto	Baixa

	<p>Valor venal do veículo: -Conceito pouco conhecido do Cliente Erros(2.49)</p>	Alto	Baixa
	<p>Danos materiais (DM): -Não aceitação da proposta da seguradora Erros de avaliação gerados(2.41)</p>	Médio	Alta
	<p>Danos corporais (DC): -Nível de não aceitação da posição de responsabilidade da seguradora é muito baixo Erros(2.51) -Nível de não aceitação do valor indemnizatório em danos corporais (DC) - Danos morais, estéticos e físicos Erros(2.52)</p>	Alto	Baixa
	<p>Franquias - 6 níveis de franquias: -Erros ou litígios na regularização de sinistros (2.42)</p>	Médio	Média
	<p>Fenómenos da natureza e Actos de vandalismo (FN e AV): -Franquia diferente DP e própria a Erros(2.44)</p>	Médio	Média
	<p>Veículo de substituição por Sinistro com 6 tipos de veículos: -Por razões de obter preço contrata-se sem conhecimento do cliente o veículo tipo 1</p>		

	Geração de erros (2.50)	Alto	Baixa
	Capitais de condutores e ocupantes: Erros(2.27)	Alto	Baixa
Assistência ao cliente final através de serviços externos à seguradora:			
	Protecção Jurídica (PJ), Cimpas (Tribunal Arbitral): -Pouco ou nenhum apoio dos colaboradores bancários a clientes neste contexto Erros(2.26)	Alto	Baixa
	Fundo de garantia automóvel (FGA): -Pouco ou nenhum apoio dos colaboradores bancários a clientes neste contexto Erros(2.53)	Alto	Baixa
5.QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS:			
	Análise de reclamações: -Serviço de Reclamações acrescenta pouco valor aos serviços Erros(2.55)	Alto	Baixa
	Tomador de seguro / segurado/condutor: -Não existindo coincidência entre os citados podem existir Erros/fraudes(2.54)	Alto	Baixa
	Pagamentos a pessoas indevidas: -Existência de pagamentos a pessoas indevidas Erros(2.56)	Alto	Baixa
	Timing de abertura de 'processo de acidente'- 48h: -Encaminhamento ou perda		

	-Empresa de Assistência -Pouca fiabilidade nos instrumentos de medição de qualidade de serviço dos 4 âmbitos referenciados (2.72)	Alto	Alta
6.3.Sistemas de gestão de informação de suporte ao negócio:			
	SI + Sinistros Web (Seguradora) -Não existe plano continuidade de negócios para paragens entre as 30m e as 4h (2.66)	Baixo	Baixa
6.4.Gestão de recursos humanos - rede bancária:			
	Segregação de funções: -Erro ou fraude que pode advir da segregação de funcional existente: Comprar um risco, subscrever o risco e gerir um acidente (2.38)	Médio	Média
6.5. Atitude da gestão bancária:			
	Sensibilidade da gestão aos diferentes riscos: -Certificação de colaboradores e órgãos de gestão no ISP Erros(2.35)	Alto	Alta
	Sensibilidade da gestão aos riscos operacionais: -Na participação do colaborador bancário e hierarquia na gestão da		

	assistência e outras garantias Erros(2.18)	Médio	Média
6.6. Atitude dos colaboradores face ao risco:			
	Perspectiva do impacto acidente no estrangeiro: -Divulgação de custos de acidentes dispendiosos no estrangeiro Erros/fraudes(2.11)	Alto	Média
	Papel colaborador bancário: -A formação dos colaboradores é suficiente para assistir correctamente o cliente Erros(2.21) -Encaminhamento imediato Erros/fraudes(2.10) -Recepção e verificação da comunicação da assistência ou acidente (DAAA) Erros(2.22) -Contradição: ‘pede-se empenho e controle/ marginalizados gerir sinistros’ Erros/fraudes(2.19) -Comunicação de acidente - verso da participação amigável (DAAA) - Colabora bancário verifica o conteúdo - Erros(2.58) -Apoio do colaborador bancário à regularização de assistências Erros/fraudes(2.29)	Alto Alto Médio Médio Médio Alto	Alta Alta Média Alta Média Média

	Criação fictícia de avaria: -Utilização indevida da assistência Fraude externa/interna(2.67)	Alto	Baixa
	Criação fictícia de risco: -Criação de acidente, regularização e anulação da apólice Fraude externa/interna(2.69)	Alto	Baixa
	Gestão de recursos humanos sem hierarquia directa: -Seguimento de funções ou sistema de rotação funcional obrigatório Erros(2.71)	Alto	Baixa

Tabela 7 - Gestão da Assistência do Seguro Automóvel em Rede Bancária
 - Riscos Operacionais

Fonte: Matriz Análise de Conteúdo de realização do autor (em anexos)

PROCESSO DE ASSISTÊNCIA AO CLIENTE DE SEGURO AUTOMÓVEL

Apresentamos a 'Matriz de Riscos' do mesmo tipo da primeira, mas agora referida à segunda parte do processo', isto é, à 'gestão da assistência de um seguro automóvel, que evidencia os aspectos que foram ponderadas como de 'alto risco', por terem alta frequência e alto impacto, e média e pequena frequência e alto impacto, de acordo com os riscos identificados e a sua classificação.

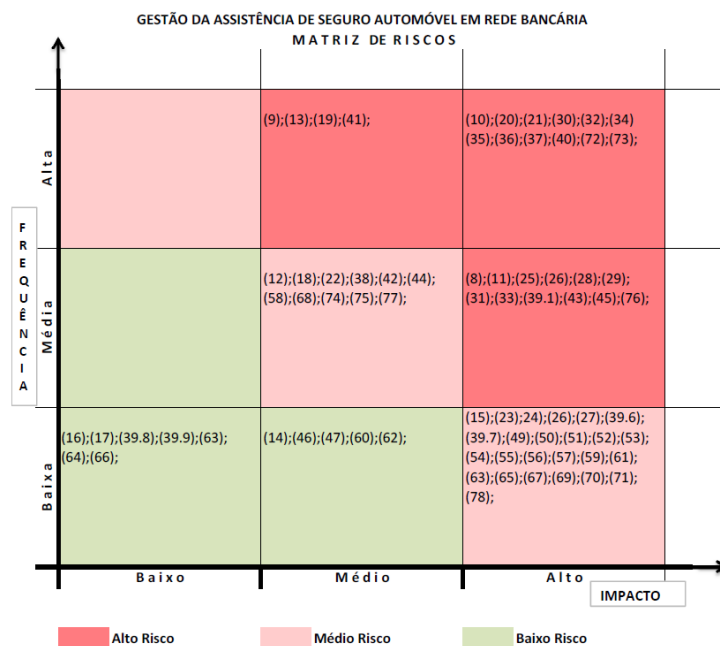


Gráfico 7 - Gestão da Assistência de Seguro Automóvel em Rede Bancária

Fonte: Matriz Análise de Conteúdo de realização do autor (em anexos)

Todos os riscos devem ser avaliados inicialmente no pressuposto da inexistência de qualquer tipo de controlos em funcionamento, sendo que os riscos evidenciados através das questões citadas, na zona de Alto Risco são designados de riscos críticos. São os prioritários, exigindo um acompanhamento mais exigente, com implementação de medidas correctivas de redução da sua probabilidade de ocorrência e/ou da mitigação do seu impacto. Após a implementação dos planos de mitigação e dos controlos, os riscos devem ser reavaliados em termos da sua probabilidade e impacto, tendo em consideração os efeitos da mitigação dos controlos implementados e o seu grau de eficácia. Os controlos preventivos contribuem para a redução da probabilidade dos riscos ocorrerem, o que corresponde a uma deslocação horizontal para a esquerda na Matriz de Riscos, os controlos detectivos não reduzem a probabilidade dos riscos ocorrerem, mas aumentam a probabilidade de uma detecção atempada da sua ocorrência e a adopção de medidas de mitigação dos seus efeitos.

5. CONCLUSÕES

Apresenta-se em anexo os riscos operacionais evidenciados a partir das entrevistas pessoais realizadas, bem como os planos de mitigação desses riscos e os controlos dos mesmos, adequados ao processo de comercialização e assistência no âmbito do seguro automóvel comercializado através de uma rede de distribuição bancária.

Vamos apenas referir-nos aos Riscos Críticos ao longo do processo Comercialização e Assistência que foi organizado em seis subprocessos - Venda do Seguro, Contratação do Seguro, Gestão do Serviço-Produto contratado, Gestão do Cliente, Qualidade dos Serviços prestados, e Gestão dos Recursos que concorrem para os objectivos da organização.

Assim relativamente à Venda do Seguro existem 6 riscos ditos críticos: (i) Não explicação das garantias e das exclusões ao Cliente Final por convicção de que tal prejudica a venda - como plano de mitigação procuraríamos estabelecer um canal de comunicação directo com o cliente no sentido de o relembrar do contratado, sugerindo até actualizações - como controlo procuraríamos monitorizar o conhecimento à priori do cliente no momento da prestação da Assistência; (ii) Outro aspecto seria o envolvimento do Colaborador Bancário na análise do risco ou com o Gestor da Assistência nos planos de mitigação que nos propomos levar a cabo - um plano de envolvimento destes últimos na Gestão da Assistência (não praticado); (iii) Outro ponto com Risco Crítico tem a ver com a 'não conformidade de dados' na 'simulação de preço'. Sugere-se na divulgação a cada operador dos factores de tarifação e da posição da sua conta corrente nesta matéria com carácter periódico; (iv) A redução da precisão que é exigida na definição do veículo em risco é outros dos pontos a tratar, como a flexibilização da valoração e dos equipamentos suplementares em banda a fixar em controlo no simulador e no sistema de informação; (v) A antiguidade da carta de condução e idade do condutor são outro factor de Risco Crítico, para o qual propomos a devolução do agravamento na ausência de sinistralidade, como plano de Mitigação, e a criação de controlo informático para emissão local no balcão de carta de crédito ao Cliente Jovem; (vi) por último todos os manuais e demais suportes de informação, devem ser substituídos por um canal de comunicação interactivo e sistemático a criar com cada colaborador e com um controlo do número de consultas por colaborador.

Na Contratação do Seguro propriamente dita é importante realçar dois dos Planos de Mitigação preconizados - Formação adequada e monitorizada no tempo e nas práticas; os sistemas de Informação devem ser concebidos para conter um 'Tutorial da Venda' que oriente o Colaborador Bancário não lhe permitindo aceitar um risco, um capital, ou uma franquia que as normas actuais Interditem. Os factores de tarificação do Risco - Veículo, Condutor, e Zona de Circulação devem ser de fácil 'caracterização'. Por exemplo, a utilização do código postal na definição da zona habitual de circulação parece adequada, mas quantos conhecerão com exactidão os três últimos dígitos não estamos a criar um sistemático Risco Operacional com o facto de ter de definir duas ou três vezes a matrícula utilizada. Quantos documentos são necessários para contratar um seguro automóvel? Qual o sistema de informação do Colaborador durante a Venda propriamente dita? Como é transmitida a informação do contratado ao Cliente Final? Quantos movimentos deve o Colaborador Bancário realizar para definir o 'Veículos em Risco' através dos Sistemas de Informação (SI's) à sua disposição? O Colaborador bancário realiza normalmente uma simulação de preço com os 'Dados Reais' do Risco a ser avaliado, ou a idade é indicativa, do veículo sabe a marca e o modelo e da zona de circulação tem a ideia que é no local do balcão? Os Controlos implementados devem contribuir para evitar estas situações, no entanto muito decorre da Atitude do Colaborador, ele próprio tem de possuir Formação para saber o que é importante e os sistemas devem 'orientar' mas a 'Atitude do Colaborador' não ser de um facilitismo excessivo.

No que se refere à Gestão do Produto/Serviço os Riscos Críticos relacionam-se: (i) Com a insuficiente participação da área da Gestão da Assistência e Serviços ao Cliente no desenho dos produtos, com produtos de mais fácil compreensão com poucas franquias, ou seja produtos de mais fácil controlo do número de erros envolvendo os Colaboradores Bancários; (ii) Na integração dos sistemas informação no sentido de facilitar a Gestão do Produto a nível do ponto de venda ou do Colaborador Bancário, sendo o Controlo implementado, o controlo periódico das mensagens enviadas aos clientes; (iii) No âmbito da Gestão da Assistência ao Cliente, o Plano de Mitigação - promover o desenvolvimento profissional dos Colaboradores Bancários para melhorar o apoio aos Clientes finais.

A nível da Gestão dos Clientes, os Riscos Críticos são os seguintes: (i) Garantia da Transmissão imediata da DAAA - propondo-se como Plano de

mitigação a reformulação da Comunicação Seguradora-Cliente e vice-versa, para a dotar de meios alternativos; (ii) Formação do Colaboradores Bancários para o desenvolvimento do apoio ao Cliente final na comunicação 'clara e suficiente' para o enquadramento do acidente; (iii) Cliente VIP - Plano de Mitigação Reavaliação do circuito e reapreciação periódica da classificação VIP - fornecimentos de serviços sem pagamento; (iv) Plafond da Assistência expresso em Euros - Plano de Mitigação - Comunicação frequente com o Cliente dos limites contratados em vigor; (v) Quebra Isolada de Vidros - Plano de Mitigação incentivo à transmissão digital do estado do veículo no momento da contratação do seguro; (vi) Indemnização Directa ao Segurado (IDS) - Plano de Mitigação - Plano Comunicação digital Seguradora - Cliente Final; (vii) Veículos de Substituição - Plano de Mitigação - Reformulação periódica das matrizes de despiste de fraude; (viii) CIMPAS e outros - Plano de Mitigação de Erros - Introdução de programa de Fidelização de Clientes.

A nível da Gestão de Recursos é primordial a sensibilização da Gestão Intermédia e de Topo. Esta última para direccionar a sua atenção e disponibilizar os recursos necessários à implementação dos Planos de Mitigação dos Riscos e Controlos, e a Gestão Intermédia para tornar eficiente os Planos de Mitigação e os Controlos. A existência de um Plano de Continuidade de Negócio que dê resposta a vários níveis de paragem da actividade é muitas vezes subalternizado, mas de facto os fenómenos de grande impacto e baixa probabilidade de ocorrência são cada vez mais frequentes em todas as actividades. É fundamental a implementação de um conjunto de Controlos adequado à actividade subcontratada - Assistência aos Clientes finais, Redes Médicas e Clínicas, redes de Peritos e Averiguadores, não esquecendo que por sua vez estas entidades subcontratam também. A nível dos Sistemas de Informação o Colaborador bancário utiliza cinco sistemas para 'vender e contratar' um seguro automóvel, pelo que é bem claro o risco operacional subjacente, dado que o nível de integração de sistemas se encontra num patamar muito inicial. Por fim ainda a nível dos recursos se não se conseguir uma Atitude adequada do Colaborador Bancário, dificilmente vamos ter sucesso na Mitigação os Riscos Operacionais. No que se refere à Gestão do Serviço/Produtos comercializado é patente que desde o seu Desenho Inicial, teremos de integrar Planos de Mitigação, que passam por ser essencialmente simples, de fácil compreensão pelos Colaboradores que o vão comercializar (colaboradores sem especialização), números de Opções, de

Capitais, de Garantias Contratadas - quanto mais opções, maior risco operacional. Relativamente ao processo de accionamento das Garantias, quanto mais simples eles forem, menos serão os Riscos Operacionais e de menor impacto.

6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como nota final de referir que as limitações que condicionaram o estudo realizado se prendem com os meios à disposição e evidentemente com o tempo em que o trabalho deve ser levado a cabo. Por outro lado, muito dados não estão disponíveis, muitas vezes porque simplesmente não são compilados, por exemplo os impactos e frequências dos vários riscos.

No sentido de aprofundar a realidade agora abordada poderíamos sugerir algumas ideias que desenvolvemos ao longo do trabalho. Em primeiro poder-se-ia aplicar este estudo a outras seguradoras do mercado de seguros não vida, com comparação do fenómeno - riscos operacionais em redes bancárias e outras redes de distribuição, nomeadamente como o comércio electrónico, e a mediação tradicional de seguros. Existia todo o interesse em desenvolver a análise realizada a outras empresas até no sentido de promover comparações, intersector. Em segundo lugar seria importante desenvolver o estudo actual para a realidade das empresas, profissionais, e serviços subcontratados por seguradoras. De facto, as empresas de seguros Não Vida tem um número apreciável de entidades subcontratadas nomeadamente - a nível Rede Médica, da rede de prestação de Serviços de Saúde - clínicas, hospitais etc., da empresa de Assistência em Viagem e outras, a nível dos Serviços Jurídicos, e a nível dos Sistemas de Informação. Por sua vez estas entidades subcontratam outras, e portanto os vários riscos operacionais são potenciados e desenvolvem-se em todas as cadeias de valor - esta realidade seria um eixo de análise de grande interesse a considerar no contexto. Em terceiro lugar seria útil promover a integração dos vários sistemas de informação de que a empresa dispõe e proceder á implementação de mecanismos de orientação, e controlo do acto de subscrição de riscos - seguro automóvel, e da gestão da assistência ao condutor, ao veículo e a terceiros, nesses sistemas. Um outro aspecto a desenvolver seria, mantendo o mesmo âmbito agora tratado, alargar o conjunto de Colaboradores entrevistados procurando uma amostra de balcões com maior ou menor dimensão e maior dispersão geográfica, tornando mais representativas as opiniões veiculadas, e ao mesmo tempo levar a cabo uma análise dos processos por forma a completar a identificação dos riscos iniciada com o nosso processo. O quinto e último aspecto trataria da integração de dados de um grupo económico, por exemplo de um banco e uma seguradora. Agregando os dados

das duas instituições seria determinante para não só para que se conseguir ter uma visão global da exposição do grupo ao risco operacional, mas para conhecer o seu perfil de risco e estudar as potenciais medidas de mitigação isoladamente para cada empresa ou conjuntas.

7. BIBLIOGRAFIA

- Allen, L., & Bali, T.G. (2007). Cyclicalidad in catastrophic and operational risk measurements. *Journal of Banking & Finance*, 31, pp. 1191-1235.
- Altunbas, Y. G. (2001). Efficiency in european banking. *European Economic Review*, 45, pp. 1931-1955.
- APS. (23 de Maio de 2013). Indicadores de Gestão- Produção Emitida de Seguro Directo por Canal de Distribuição.
- Artís, M., Ayuso, M., & Guillén, M. (2002). Detection of Automobile Insurance Fraud with Discrete Choice Models and Misclassified Claims. *The Journal of Risk and Insurance*, 69(3), pp. 325-340.
- Associação Portuguesa de Seguradores. (Outubro de 2013). Panorama do Mercado Segurador 2012/2013. pp. 7-29.
- Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research* (10th ed. ed.). Belmont CA Wadsworth Thomson - USA.
- Benoist, G. (2002, July). Bancassurance: The New Challenges. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 27(3), pp. 295-303.
- Bikker, J. G. (2011). Restructuring of the Dutch Nonlife insurance industry: consolidation, organizational form, and focus. *The Journal of Risk and Insurance*, 78(1), pp. 163-184.
- Bossone, B. (2001). Do banks have a future ? A study on banking and finance as we move into the third millennium. *Journal of Banking & Finance*, 25, pp. 2239-2276.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* (3rd Ed. ed.). Oxford University Press Inc. New York - USA .
- Carow, K. (2001). The wealth effects of allowing bank entry into insurance industry. *Journal of Risk and Insurance*, 68, pp. 129-150.
- Chen, Z. T. (2011). Does bancassurance add value for banks? - Evidence from mergers and acquisitions between European banks and insurance companies. *Research in International Business and Finance*, 25, pp. 104-112.
- Chen, Z., Li, D., Liao, I., Moshirian, F., & Szablocs, C. (2009). Expansion and consolidation of bancassurance in the 21st century. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 19, pp. 633-644.
- Chernobai, A.S., Rachev, S.T., & Fabozzi, F.J. (2007). *Operational Risk*. (I. John Wiley & Sons, Ed.) Hoboken, New Jersey, U.S.A.

- Chevalier, M. L. (October de 2005). Bancassurance. *Scor Assurances - Paris*(Analysis of Bancassurance and its status around the world).
- Chorafas, D. (2004, January). Operational Risk Control Business Opportunity and Challenges for Insurance Industry. *The Geneva Papers on Risk and Insurance Industry*, 29(1), pp. 87-101.
- Clipici, E. B. (2013). Bancassurance - The main insurance distribution and sale channel in europe. *Scientific Bulletin - Economics Sciences*, pp. 54-62.
- Corneliu, B. (2008). Benefits if Bancassurance. *Universitatea din Oradea - Facultatea de Stiinte Economice*, pp. 85-89.
- COSO. (1991). Internal Control: Integrated Framework. (C. o. (COSO), Ed.)
- Cowan, A. H. (2002). The wealth effects of banks' rights to market and originate annuities. *Quartely Reviewe of Economics and Finance*, 42, pp. 487-503.
- Creswel, J. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd Ed. ed.). Sage Publications - London - UK.
- Crouhy, M., Galai, D.,& Mark, R. (2004). Operational risk: Viewpoits of depositors and shareholders. *Journal of Derivates*, 42, pp. 51-55.
- Cummins, J. (2006). Introduction: A special section on operational risk. *Journal of Banking & Finance*, 30, pp. 2599-2604.
- Cummins, J. D. (2004). Consolidation in european insurance industry: Do merges and aquisitions create value for shareholders ? *Brookings - Warton Papers on Financial Services*, pp. 217-258.
- Cummins, J.D.,Weiss,M.A.,& Zi,H. (2004). Organizational form and efficiency:An analysis of stock and mutual property - liability insurers. *Management Science*, 22(7), pp. 1254-1269.
- Cummins,J.D.& Dionne, G. (2008). Dynamics of insurance markets: Structure, conduct, and performance in the 21st century. (Elsevier, Ed.) *Journal of Banking & Finance*, pp. 1-3.
- Daniel, J. (1995). *Les Enjeux de la Bancassurance*. Editions de Verneuil - Paris - second edition.
- David, G., Barnier, B. (2011, May). Evaluating operations and information technology in banks: Opportunities for auditors to bring more value to institutions. *43(5)*.
- De Nicollo, G.,& Kwast, M. (2002). Systemic risk and financial consolidatration: are they related? *Journal of Banking and Finance*, 26, pp. 861-880.

- Elsas, R. H. (2010). The anatomy of bank diversification. *Journal of Banking & Finance*, 34, pp. 1247-1287.
- Estrella, A. (2001). Mixing and matching: prospective financial sector and market valuation. *Journal of Banking and Finance*, 25, pp. 2367-2392.
- Fecher, F. K. (4 de 1993). Produtive performance of French insurance industry. *Journal of Productivity Analysis*, pp. 77-93.
- Fenn, P. D. (2008). Market structure and efficie4ncy of Europeanb insuarncce comapanies:A stochastic frontier analysis. *Journal of Banking & Finance*, 32, pp. 86-100.
- Fields, L. F. (2007). Bidder returns in bancassurance mergers: Is there evidence of synergy? *Journal of Banking & Finance*, pp. 3646-3662.
- Fields, L. K. (2007). Is Bancassurance a viable model for financial firms ? *The Journal of Risk and Insuranse*, 74 (4), pp. 777-794.
- Flur, D. H. (1997). Bancassurance. *The Mckinsey Quartely*, 3.
- Fukuyama, H. (1997). Investigating produtive efficiency and productivity changes of Japaneses life insurance companies. *Pacif - Basin Finance Journal*, pp. 122-132.
- Furlan, S., Vasilecas, O.,& Bajec, M. (2011, May 22). Method for selection of motor insurance fraud management system components bsed on business performance. *Technological and Economic Development of Economy*, pp. 535-561.
- Gardner, L. G. (1993). X - efficiency in the U.S. life insurance industry. *Journal of Banking and Finance*, 17, pp. 497-510.
- Genetay, N.,& Molyneaux, P. (1998). Bancassurance. (London: Macmillan Press Ltd., Ed.)
- Gillet, R. P. (2010). Operational risk and reputation in financial industry. *Journal of Banking & Finance*, 34, pp. 224-235.
- Goddard J., M. P. (2007, January 24). European banking: An overview. *Journal of Banking and Finance* 31, pp. 1911-1935.
- Hart, C. (2001). *Doing a Literature Search: a comprehensive guide for the social sciences* . Sage Publications - London.
- Hau, A. (2008). Optimal insurance under costly falsification and costly, inexact verification. *Journal of Economics Dynamic & Control*, (32), pp. 1680-1700.
- ISP. (23 de Abril de 2009). Desenvolvimentos dos sistemas de Gestão de Risco e de Controlo Interno das Empresas de Seguros. *Orientações Técnicas do Instituto*

Seguros de Portugal - Circular 7/2009(Implementação sistema de Gestão de Riscos das empresas de seguros), 30-41. Lisboa, Portugal.

- Jensen, M. M. (3 de 1976). The theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, pp. 305-360.
- Jobst, A. (2007). The Treatment of operational risk under the New Basel framework: Critical Issues. *Journal of Bank Regulation*, 8(4), pp. 316-352.
- Jorion, P. (2011). *Financial Risk Manager Handbook Plus Test Bank* (6th Edition ed.). (I. John & Wiley & Sons, Ed.) New Jersey - United States of America: Hoboken, New Jersey - United States of America.
- Kingsley, S. T. (1998). *Operational Risk and Financial Institutions: Getting Started* (Operational Risk and Financial Institutions - London Risk Books ed.).
- Kolary, J., & Zardokoochi, A. (1987). *Bank Cost, Structure and Performance*. Lexington Books.
- Korhonen, P., & Voutilainen, R. (2005, April). Finding the most preferred alliance structure between banks and insurance companies. *European Journal of Operational Research*, pp. 1285-1299.
- Leaven, L. (2007). Is there a diversification discount in financial conglomerates? *Journal of Financial Economics*, 85, pp. 331-367.
- Manwaring, R. (1977, March). Insurance and banking: Two sides of the same coin. *The Banker*.
- Masciandaro, D., Nieto, J.M., & Quintyn, M. (2011). Exploring governance of new European banking authority - A case for harmonization? *Journal of Financial Stability*, pp. 204-214.
- Mazier, E. (2001, April 30). Swiss Re Every Risk Needs An "Owner". *National Underwriter*, pp. 28-35.
- Moosa, I., & Li, L. (2013). An operational risk profile: The experience of British firms. *Applied Economics*, 45, pp. 2491-2500.
- Moosa, I., & Li, L. (2013). The frequency and severity of operational losses: a cross country comparison. *Applied Economics Letters*, 20, pp. 167-172.
- Mossa, I. (2011). Operational risk as a function of the state of the economy. *Economic Modelling*, pp. 2137-2142.
- Nurullah, M. S. (2008). The separation on banking from insurance: evidence from Europe. *Multinational Finance Journal*, 12, pp. 157-184.

- Power, M. (2005, October). The invention of operational risk. *Review of International Political Economy*, pp. 577-599.
- Scherer, F. (1980). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Rand McNally.
- Teunissen, M. (2008). Bancassurance: Tapping into Baking Strength. *Three Geneva Papers*, 33, pp. 408-417.
- Viaene, S. & Dedene, G. (April de 2004). Insurance Fraud: Issues and Challenges. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, (29)2, pp. 313-333.
- Wahler, B. (2002). *Process-Managing Operational Risk - Developing a concept for adapting process management to the needs of Operational Risk in the Basel II Framework*. Obtido de papers.ssrn.com/sol3/cfm?abstract id=674221.
- Wahlstöm, G. (2009). Risk management versus operational action: Basel II in the Swedish context. *Management Accounting Research*, pp. 53-68.
- Wong, C., & Cheung, L. (2002). Bancassurance developments in Asia - shifting into a higher gear. *Sigma Swiss Re*, pp. 3-38.
- Yin, K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. London: SAGE Ltd. London United Kingdom. Retrieved from ISBN 978-1-4129-6099-1

8. ANEXOS

8.1. GLOSSÁRIO

ACTA ADICIONAL - Documento que contém as alterações às condições de um contrato de seguro já existente.

APÓLICE DE SEGURO - Documento que contém as condições do contrato de seguro acordadas pelas partes e que incluem as condições gerais, especiais e particulares.

APÓLICE UNIFORME - Conjunto de cláusulas contractuais aprovadas pelo Instituto de Seguros de Portugal (ISP), para determinados seguros obrigatórios que devem ser respeitadas pelos seguradores na cobertura dos riscos em causa.

ARBITRAGEM - Modalidade de resolução extrajudicial de litígios em que um terceiro intervém de forma imparcial em relação ao conflito, impondo uma solução que tem a mesma força que uma sentença proferida num tribunal judicial de primeira instância.

BENEFICIÁRIO - Pessoa ou entidade com direito às prestações previstas no contrato de seguro.

CADUCIDADE - Um contrato cessa por caducidade quando chega ao final do seu período de vigência, excepto se for automaticamente prorrogado (ou seja, se o contrato continuar em vigor porque as partes assim o decidiram).

CAPITAL SEGURO - Valor máximo que o segurador paga em caso de sinistro, mesmo que o prejuízo seja superior. Este valor é normalmente definido nas condições particulares da apólice.

CARTA VERDE - A carta verde, por exemplo é um certificado específico do seguro automóvel.

CERTIFICADO DE SEGURO - Documento que confirma que um contrato de seguro é válido. Pode ser entregue pelo segurador ou por um medidor de seguros.

COBERTURA OU GARANTIA - Conjunto de situações cuja verificação determina a prestação do segurador ao abrigo do contrato.

CONDIÇÕES GERAIS - Conjunto de cláusulas contratuais previamente elaboradas e apresentadas pelo segurado. Incluem aspectos básicos do contrato de seguro, normalmente comuns para riscos com características semelhantes.

CONDIÇÕES ESPECIAIS - Conjunto de cláusulas que complementam ou especificam as condições gerais. As condições especiais (normalmente

coberturas adicionais), que sejam realmente contratadas, encontram-se identificadas nas condições particulares

CONDIÇÕES PARTICULARES - Conjunto de cláusulas que adaptam o contrato à situação concreta de um tomador de seguro.

CONTRATO DE SEGURO - O contrato de seguro é 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, nos termos acordados.

DANO - Prejuízo sofrido por alguém. O dano pode ser causado por perda, destruição ou avaria de bens ou por lesão que afecte a saúde física ou mental de uma pessoa.

DANO CORPORAIS - Danos relativos à vida, à saúde ou à integridade física de uma pessoa.

DANO MATERIAL - Prejuízo causado a coisas, bens materiais, créditos e quaisquer outros direitos patrimoniais.

DECLARAÇÃO AMIGÁVEL E ACIDENTE AUTOMÓVEL (DAAA) - Impresso a preencher em caso de acidente automóvel. Destina-se a recolher certas informações indispensáveis à regularização do sinistro pelos seguradoras e a fazer a participação do acidente.

DENÚNCIA - A denúncia é o modo de cessar o contrato para evitar a sua prorrogação.

EMPRESA DE SEGUROS - Entidade legalmente autorizada a exercer a actividade seguradora e que é parte no contrato de seguro.

ENCARGOS DE FRACIONAMENTO - Valor que acresce ao prémio caso o tomador do seguro opte por pagá-lo em prestações.

EXCLUSÃO - Cláusula de um contrato de seguro que procede à delimitação negativa do âmbito da cobertura, isto é, define aquilo que o seguro não cobre.

FRANQUIA - Parte do valor dos danos que ficam a cargo do tomador do seguro ou do segurado.

FUNDO DE GARANTIA AUTOMÓVEL (FGA) - Entidade que garante o pagamento das indemnizações por danos corporais e materiais resultantes de acidente de viação causados por veículos matriculados em Portugal que não tenham, à data do acidente, o seguro obrigatório necessário.

INDEMNIZAÇÃO DIRECTA AO SEGURADO - (IDS) - É um acordo entre seguradoras com o objectivo de acelerar a resolução de acidentes automóveis. O

sistema aplica-se desde de que, estejam envolvidas apenas duas viaturas, tenha havido um choque directo entre elas, ambas estejam seguradas em seguradoras aderentes ao sistema, o acidente tenha ocorrido em território português, não existam danos corporais, e os danos materiais não sejam superiores a €15.000 por veículo.

LIVRE RESOLUÇÃO - Possibilidade de desistir do contrato de seguro sem necessidade de invocar um motivo.

PARTICIPAÇÃO DE SINISTRO - Comunicação ao segurador sobre a ocorrência de um sinistro, no âmbito de um contrato de seguro. A participação deve conter todas as informações importantes para a análise e avaliação do sinistro, nomeadamente, indicar as causas, a data e o local do acontecimento e os prejuízos sofridos.

PERDA TOTAL - Situação em que de um sinistro decorrem danos cuja gravidade impede a reparação do bem seguro ou a tornam demasiado onerosa. No seguro automóvel, considera-se que também existe perda total quando o valor estimado para a reparação dos danos sofridos, adicionado do valor do salvado, ultrapasse 100% do valor venal do veículo com menos de dois anos ou ultrapasse 120% do valor venal do veículo com mais de dois anos.

PESSOA SEGURA - Pessoa cuja vida, saúde ou integridade física se segura.

PRÉMIO - O prémio é o preço do seguro, que inclui os custos de cobertura do risco; os custos de aquisição e gestão do contrato e de cobrança; e os encargos relacionados com a emissão da apólice. Ao prémio somam-se os impostos e taxas a pagar pelo tomador do seguro.

PRORROGAÇÃO - Prolongamento de um contrato de seguro para além, do seu prazo inicial de duração e por igual período, desde que nenhuma das partes se oponha.

PROPOSTA DE SEGURO - Documento através do qual o tomador de seguro expressa a vontade de celebrar o contrato de seguro e dá a conhecer ao segurador o risco que pretende segurar.

PROVEDOR DO CLIENTE - Entidade ou perito independente de reconhecido prestígio e idoneidade, designados pelas empresas de seguros, segurados, beneficiários ou terceiros lesados podem apresentar reclamações relativas a actos ou omissões daquelas empresas.

REGULARIZAÇÃO DE SINISTRO - PROPOSTA RAZOÁVEL - Conceito utilizado na regularização de sinistros no âmbito de responsabilidade civil automóvel, nos

termos do qual o segurador que assumiu a responsabilidade pela reparação do dano deve apresentar ao terceiro lesado uma proposta de indemnização que seja equilibrada face aos danos sofridos, sob pena de pagamento de juros no dobro da taxa legal prevista na lei e ainda de se sujeitar a uma sanção pecuniária.

RESOLUÇÃO - Cessação antecipada de um contrato de seguro por iniciativa de uma das partes, havendo justa causa.

REVOGAÇÃO - A revogação é o modo de cessar o contrato por acordo entre as partes.

SEGURADO - Pessoa ou entidade no interesse da qual é feito o contrato de seguros ou pessoas cuja vida, saúde ou integridade física se segura (pessoa segura)

SEGURADOR - Entidade legalmente autorizada a exercer a actividade seguradora e que é parte no contrato de seguro.

SEGURO DE DANOS PRÓPRIOS - Designação por que é conhecido o seguro que cobre aos prejuízos sofridos pelo veículo seguro, mesmo nas situações em que o condutor seja responsável pelo acidente.

SEGURO DE RESPONSABILIDADE CIVIL - Que cobre o risco de surgir uma obrigação de indemnizar terceiros por danos causados pelo segurado, por pessoas por quem este é responsável (por exemplo, filhos menores) ou animais ou bens que tem à sua guarda.

SEGURO DE ACIDENTES - Que garante a prestação acordada no caso de verificação de lesão corporal, invalidez ou morte da pessoa segura resultante de um acidente.

SINISTRO - Evento ou série de eventos que resultam de uma mesma causa e que accionam a cobertura do risco prevista no contrato.

TARIFA - Conjunto de critérios e de condições de subscrição que permite o cálculo do prémio do seguro.

TABELA DE DESVALORIZAÇÃO - Tabela utilizada nos contractos de seguro automóvel que incluem cobertura de danos próprios, que serve para actualizar o valor seguro para efeitos do montante das indemnizações em caso de perda total, sendo o prémio do seguro ajustado à desvalorização do veículo.

TERCEIRO LESADO - Vítima de um sinistro que não é parte do contrato de seguro que cobre o risco em causa. Mas que tem o direito de ser indemnizada.

TOMADOR DE SEGURO - Pessoa que celebra o contrato de seguro com a empresa de seguro, sendo responsável, pelo pagamento do prémio.

VALOR VENAL - Valor de substituição do bem seguro, imediatamente antes da ocorrência do sinistro.

VALOR DO SALVADO - Valor do bem seguro, imediatamente antes da ocorrência do sinistro.

(Fonte: Direcção de Comunicação e Relações com os Consumidores - Instituto de Seguros de Portugal 2011 Contrato de Seguro e Seguro Automóvel)

8.2. COMERCIALIZAÇÃO SEGURO AUTOMÓVEL - MATRIZ ANÁLISE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

		TCorrêa	AMargarida	D Ferreira	S Santos	J Parrado	JTiago	JNunes	Ida Teixeira	RCarvalho	Síntese
		27-Fev-13	27-Mar-13	15-Fev-13	22-Fev-13	13-Mar-13	25-Mar-13	01-Mar-13	14-Mar-13	14-Abr-13	3 seguradoras e 3 redes bancárias
	ANÁLISE DA COMERCIALIZAÇÃO SEGURO AUTOMÓVEL - EM REDE DISTRIBUIÇÃO BANCÁRIA	Responsável área Subscrição	Área Comercial	Área Comercial e Formação	Área Comercial	Responsável Subscrição Automóvel	Rede Bancária	Responsável área Comercial	Área Comercial e Formação	Área Comercial	Caixa Geral Depósitos(CGD), Crédito Agrícola (CA), BES Seguros
1.	Qual a sua área actividade dentro da empresa ?	Subscrição	Comercial	Comercial	Comercial	Subscrição Auto	Rede Bancária	Comercial	Formação balcões	Rede Grandes Clientes	Diversa
2.	Qual a sua antiguidade na empresa ?	+5 anos	+10 anos.	+16 anos.	+10 anos.	=7 anos.	=23 anos.	+12 anos	+20 anos FMIB	8 anos	>7 anos em média.
3.	E nas funções que desempenha ?	cerca de 3 anos.	+10anos.	+8 anos.	+8 anos.	=7 anos.	+10 anos.	9 anos	+5anos	4 anos	As funções desempenhadas denotam pouca rotação.
4.	Outras funções ? Funções na área bancária ?	Funções na área Comercial.	Sempre nas mm funções.	Área Técnica +Comercial+Formação de colaboradores rede bancária	Marketing e Emissão Apólices/Contratos	Sinistros Automóvel	-Coordenador Bancário/Seguros	-Comercial Seguros	-Área Técnica Seguros Não Vida	-Gerente de Balcão	Diversa
5.	Idade	41anos.	40 anos.	66 anos.	39 anos.	46 anos	53 anos	52 anos	62 anos	41anos	entre os 36 e os 62 anos
6.	Escolaridade	Licenciatura em Gestão	Licenciatura em Gestão - ISG.	Curso do Liceus.	Licenciatura.	Licenciatura.	Curso do Liceus.	Formação Superior	Formação Superior incompleta	Formação Superior+ MBA+Mestrado	Diversa
7.	Género	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino.	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino / Masculino

2.GESTÃO INTERMÉDIA E DE TOPO - NÍVEL EMPENHO OU CONHECIMENTO DO TEMA

8.	Quais as situações que mais frequentemente podem dar origem a 'erros de operação', na comercialização de seguros através de uma rede distribuição bancária ?	Pessoas e Fraude - Falsas declarações e Omissão de dados; Subscrição Auto consulta segurmet fiabilidade condicionada. Informação	Troca de matrícula, m x p p do stand vem errado; Digitalização errada. Falta de Vistoria em veiculos 'quase novos' - Má digitalização.	No acto da 'Subscrição' a ã especificação das Coberturas pode 'jogar' contra a seguradora.	Incorrecta valorização seguro auto p cliente final.	Aceitação de risco c bônus máximo, s considerar histórico (p ex 200€vs 30€prémio)	tém de fazer 'Crédito', 'Cartões', 'Fundos', 'bancaseguro' muitos temas ! Pesquisa segurmet complexa - c 10 ou+ sinistros, Cert. Prov. Folha Pesquisa sinistros.	ORO + importante deriva da simulação preço no momento da venda de o origem de preços diferentes dos reais !	O mais importante é o sistema informático com o alertas de produção, e o simulador d preços.	Falta de conhecimentos, sobretudo 'má subscrição'.	-Declaração é falsa -Troca de matrícula do veiculo -Má digitalização dados -Falta de 'Vistoria' veiculos quase novos -Pressão p vender aceita-se condutores habituais falsos -Falta conhecimentos - 'má subscrição' Frequência:média; Impacto:alto
9.	Qual é o conhecimento da actividade seguradora e das suas regras básicas, pelos responsáveis da gestão das unidades bancárias ?	Só o colaborador c actividade tem conhecimento de seguros. Os órgãos de gestão bancária estão muito pouco envolvidos.	Só o GS conhece as R Subscrição! Só casos muito específicos é q G sabe qq coisa sobre seguros. P pag' os 2 níveis sabem. N sabem gerar recibos.	Os gerentes e os Coordenadores Comerciais (CC's) ã tem gd conhecimento de seguros, salvo se forem oriundos seguradora. Os CC só se preocupam c os números	Fraco conhecimento.	Coordenadores comerciais q vieram sector segurador, sabem qq coisa têm gd delegação no GS.	É impossível especialização c tão poucos colaboradores.Promo vem reuniões internas p responder às questões IB om nível nos seus balcões !	Tem alguma cconhecimento no geral, no particular e detalhes não.	O gerente fi sabe nada, o gestor clientes teve formação, - sisteminfo orienta a venda !	Médio baixo dependendo do balcão.	-Colaborador c actividade conhece as regras - Gerente e Coordenador Comercial sabem muito pouco da actividade, salvo se vierem da área seguradora. Frequência:alta; Impacto:médio
10.	Relativamente aos outros riscos - Imagem, Mercado, Crédito, e Liquidez - alguma vez foi alertado psra o assunto ?	Pouco ou raramente.	Não.	Não.	Não.	Não.	Não.	-	Pouco ou raramente.	Nunca essa temática foi abordada.	-Nunca ou muito raramente. Frequência:baixa; Impacto:baixo
11.	Qual o conhecimento do tema 'riscos operacionais' e a frequência de abordagem do mesmo, pelos órgãos de gestão das unidades bancárias ?	Só o colaborador de seguros ou GS, tem alguma sensibilidade. A nível da Gestão embora t tenha o curso muito pouco.	Raramente.	Muito baixa.	Não implicitamente, mas o facto de existirem Regras de Subscrição tornam implícito o risco da operação.	Gerentes tem sensibilidade / operacionais, têm preocupação ter operacionais competentes.	Variável consoante o balcão.	-	Essa preocupação é deixada ao sistema informático.	Muito pequeno.	-Quase nunca ou muito raramente a Gestão aborda o abrdou o tema dos Riscos. Frequência:baixa; Impacto:alto

3. DEFICIÊNCIAS ORGANIZACIONAIS											
12.	Existem características nos circuitos bancários e seguradores, que pontenciam os riscos operacionais ?	¶ Alguns colaboradores bancários simplificam excessivamente a forma de assinar a PP. O Cliente assina a PP e a preenchida dada q nada lhe foi explicado.	Sim. Tratam-se de muitos assuntos p telefone e email, e só depois o Cliente envia o original - PP ã identificada. Tã C Provisórios pq o seguro muitas vezes começa dalia 2 ou 3 dias e não é imediato.	Dado o relacionamento de muita proximidade qq problema num contrato poderá originar problemas noutros contratos.	Por exemplo o facto de poder garantir o pagº à priori ã simulado e segumet, SI ã de todos os docs.	Ñ se utilizam os 4 Sfs ao mm tempo: - Emissões aplicões;	Ñ existem muitos casos de erros profundos, mas podem ocorrer qd se fazem poucos contratos.	Se entrar na explicação das exclusões, a reacção Cliente é de afastamento. Normalmente ã se chega à explicação das garantias.	Rentabilidade de outros ramos condicionada a subscrição A auto!	Deficiências na documentação dos principais parâmetros de tarifação do seguro. (Ex: Data da Carta de Condução qd vem o documento é frequentemente muito diferente).	- Bancários simplificam excessivamente a formalização dos contratos é muito detalhada e pesada'. - Tratam muito assuntos p telefone e fogem à formalização: - Muita proximidade Cliente dá origem a problemas de contágio rápido: - Tendência p o exagero de meios informáticos. - Data carta de condução não coincide simulado inicialmente! Frequência: média; Impacto: alto
13.	Quais são os erros mais frequentes - incorrecta definição do 'tomador de seguro' ?	N é muito frequente, mas por exemplo o 'Tomador' pode ser diferente do proprietário se este for um menor! (herdeiro)	Alguns, p ex em várias empresas do mm grupo.	Não.	Não.	Raro ocorrer.	Não é frequente.	Não	Não	Por vezes dá origem a confusões, porque o 'Tomador' não é por vezes diferenciado do 'Segurado'.	- Quase nunca; - Coloca-se quando são empresas do mesmo grupo, e também quando há problema de menores que herdaram veículos - Confusão quando 'tomador' não coincide com o 'segurado'. Frequência: baixa; Impacto: alto
14.	Incorrecta caracterização do risco - 'veículo / zona de circulação' ?	Incorrecta caracterização dos veículos (falsas declarações e omissão dos dados) - veículo e condutor seguro.	Há muitos clientes q só preenchem incompleta a PP. Os 3 últimos dígitos podem alterar o 'prémio do seguro'!	OT do seguro pode ocultar ou alterar dados tomando a 'secação do risco' - 'barata' e portanto ter efeito XI	Impacto médio e Frequência baixa.	Pode ocorrer código postal errado, resultando zonas tarifação diferente.	Ñ é frequente. Atenção pq existem casos em p o mm código postal (dígitos), mudam de tarifa (3 dígitos).	Normalmente ã ocorre.	Impacto baixo e baixa frequência.	Nem sempre é claro o q é um 'ligeiro de passageiros e um comercial ligeiro'. Atenção pq os 3 dígitos do código postal, definem a zona de tarifação.	- Existe com frequência incorrecta caracterização do veículo seguro (muitas opções/pouco conhecimento) - 'Tb q troca ou erro - Veículo de passageiros e veículo comercial ligeiro são conceitos não perceptíveis para muitos colaboradores! - Incorrecta declaração p 3 dígitos CP zonas tarifação diferentes. Frequência: média; Impacto: alto
15.	Relativamente ao 'valor do veículo a segurar', a base Eurotax pode ser diferente ?	Quanto mais detalhado for o Eurotax, menos erros no caso de existir Perda Total.	10 anos a área auto informa q já não tem tabela de desvalorização e propõe cliente para RCI (A tabela de desvalorização é = p o Mercedes e p a	N dá muitos erros! O Eurotax chega a 1 detalhe muito qd q dificulta a simulação correcta.	Este é um processo q pode levar a grandes dúvidas. Apoio telefónico.	Por norma aceita-se até + 10% variação ou mais q justificam. - Pode dar origem a problemas.	É prob. muito gr! Ninguém sabe bem quais s os extras e q valem !! Veículos c 5 anos já ã ã facturas ! N devam existir 'extras'!	Problema qd Cliente ou Entidade Credora ã concorda com o preço. Tã existe problema dado a 'explicitação das versões'.	Pode dentro do simulador existe uma margem para isso (+/- 10%).	A BES Seguros tem uma margem de +5% do valor Eurotax de valorização do veículo.	- Em muitos casos, o melhor sistema é o cliente poder dispor de uma margem para fixação do valor do veículo a segurar. A base Eurotax utilizada deve ser algo genérica sendo é muito difícil acertar na versão exacta do veículo. - Algumas seguradoras estipulam um banda flexível relativamente ao valor do veículo. Frequência: média; Impacto: alto
16.	Incorrecta caraterização do 'condutor habitual' ?	Jovens vivendo com pais, nunca s CH's ! (agravamento pp antiguidade Carta + idade condutor)	Sim, muitas vezes de facto não é declarado espontaneamente pelo Cliente => gera erros e eventualmente custos elevados!	Muito depende do colaborador q q 'subscree o risco' q ele é peça fundamental na 'avaliação' do mesmo!	Existem, 'Falsas Declarações' neste âmbito, q só se reconhecem em caso de sinistro.	Ocorrer + q pensamos, Jovens nunca estão c habituais, mm qd tomador é um jovem!	É incorrecta qd o pp 'Cliente', esconde a realidade de utilização dos veículos. Tem de existir bom senso.		Impacto baixo, frequência elevada.	Muitas vezes o veículo seguro é 'habitualmente' conduzido pelo filho do proprietário! O colaborador bancário é muitas vezes conivente com esta	- Frequência elevada, Impacto grande e factor Multiplicativo importante! - Jovens tem duplo agravamento tarifa: Antiguidade Carta + idade - Colaborador bancário 'conivente' c falsa declaração de 'condutor habitual'! Frequência: alta; Impacto: alto
17.	Incorrecta atribuição da política 'bónus/máius e do desconto comercial' a atribuir ao 'Condutor Habitual'?	Conceito estabilizado no mercado. Há seguradoras q o aplicam de forma + flexível: aproveitar histórico de bónus pai/mulher; outra pessoa do lar, bónus à cabeça 'à casa'!	A forma de documentar o bónus é muito complexa: todas as viaturas daquele Cliente! Problema nº fiscal 999.999.999 Critério pesquisa é pela Carta de Condução.	Pode ocorrer mas se existir um subscrito? No balcão avalia o risco e conhece o Cliente!	Impacto alto, Efeito multiplicativo - desconhecimento da rede comercial.	Ocorre c muito impacto! Embora seja controlado à posteriori Frequência anormal - actuação!	Nestes balcões existe sempre cuidado especial.	Acontece frequentemente quer do quer por lapso.	Sistema informático controla o bónus / máius.	Os colaboradores bancários tem dificuldade em obter da Segumet (base dados - APS), toda a info necessária à 'tarifação'.	- Embora q os Sfs possam controlar a atribuição dos 'bónus' - como prémio boa condução' e o desconto comercial são declarações voluntaristas - Principal instrumento resposta à pressão comercial. - Colaborador bancário tem dificuldade em extrair da segumet 'histórico condução'! Frequência: média; Impacto: alto
18.	Relativamente à 'duração dos contratos e forma de pagamento' é usual o aparecimento de erros ?	Pode existir uma transferência de contratos, geram-se problemas no início do mesmo.	A proposta (pp) é confusa pq o pg cheque já tem o fraccionamento anual pré-preenchido e a opção DEC tem 4 opções.	Pouco comum gerarem-se erros relacionados com a 'duração do contrato e forma de pagamento'.	Não. Existe se o segurado preencher sózinho a 'Proposta de Seguro'.	Podem ocorrer. Por vezes torna-se necessário anular a aplicação e reemitir nova.	Não.	A grande maioria dos contratos 'realizada' Por um ano e seguintes' e 'por DEC' só cerca de 5% está fora deste contexto.	Embora não sendo usual podem ocorrer.	Podem existir problemas no fraccionamento. Alterações só na renovação.	- Sim podem ocorrer erros relativamente a este ponto, embora as seguradoras actuando em canais bancários funcionem em cerca de 95% no sistema de pagamento. 'Débito em Conta Bancária' - Podem existir problemas no fraccionamento! (ã se aceitam alterações) Frequência: baixa; Impacto: alto
19.	Relativamente às 'autorizações de débito em conta' é usual o aparecimento de erros ?	Não não é possível senão no grupo, pq a seguradora é do 'grupo em exclusivo'.	Campo próprio mais estruturado mas o SI não faz a validação interna do NIB.	Não existem gds problemas a este nível. Não é possível DEC noutro banco.	Não. Existe se o segurado preencher sózinho a 'Proposta de Seguro'. Actualmente não são aceites 'Débitos' a entidades exteriores ao grupo.	Existe um procedimento automático de cobranças (2 vezes), se a conta estiver provisionada OK - 'Rótina Cobrança Manual' - Balcões.	Não.	Já ã muitos problemas pq está na proposta.	Neste canal de distribuição só se aceitam pagamentos p Débito em Conta.	-	- Podem existir erros nos NIB's, Sfs verificam os mesmos, mas se emissão não for no momento da venda só mais tarde se detectam erros. Colaborador pode verificar provisionamento da conta bancária. - Frequência: baixa; Impacto: alto

20.	Nos contratos com 'entidade credora' geram-se erros na gestão de alterações?	Conceito pouco claro 'Direito Resalvados'. Alterações ao contrato => desencadeia um alerta!	Não, não existem muitos erros.	Pode-se tratar de outro banco, mas não estão referenciados gds problemas a este nível.	Não. Existe se o segurado preencher sozinho a 'Proposta de Seguro'.	Procede-se à alteração e alerta-se a Entidade Credora na sequência.	Não é costume existirem.	Estima-se em cerca de 10% dos contratos. Não se pode formalmente, mas na prática faz-se alterações!	Não se fazem alterações sem autorização do Credor Hipotecário.	Tudo o que forem alterações a 'garantias' contratadas é requerida autorização prévia do credor.	-Existem diferentes práticas no mercado. Há seguradoras que fazem alterações e previnem Entidades Credoras, e outras não. Atenção especial qd esta é o próprio banco, que está a contratar o seguro AUTO. Alterações ao contrato: Autorização prévia do credor! Frequência:baixa; Impacto:alto
21.	Existe a preocupação de documentar qualquer ponto importante em 'outras declarações' da proposta de seguro?	Este ponto não é documentado.	Não, Não existe.	Não, Não existe.	Não. Raramente este ponto é utilizado.	Utiliza-se p explicar 'enquadramento de risco' diferentes do normal e da proposta.	Por exp documentar a q horas cessa o seg de 1veículo e começa o novo!	Não.	Sim, sempre q algo difere relativamente às normas subscrição em vigor.	-	-Não é considerado importante, contudo 2 casos foram referidos: sempre que o 'enquadramento do risco' difere do esplanado na proposta e para explicitar as horas de cessão para um veículo e início para outro (troca de veículo). Frequência: baixa; Impacto:alto
22.	Um maior número de planos, de garantias, capitais e franquias, corresponde a maior dificuldade subscrição do risco?	Pouca preocupação, p vezes na explicação de conteúdos e mm manipulação.	Não tem a ver com o número de planos, mas com a possibilidade de agregar garantias a um plano único de base.	O 'colaborador subscrito' é o elemento mais importante, pq é ele q faz a 'triagem toda'!	Dado a simulação que é realizada o risco é mínimo.	Eganam-se Planos + Franquias! QIV esquecem-e de integrar!	Pode, mas dado a conjuntura atual se houvesse + flexibilidade planos seria +fácil vender. Por ex: VS - facultativo!	Sim pode ocorrer erros, atenção pq a base de negociação é a simulação.	Sim. Cliente opta extremos: - - - + + +	Dado que o grupo tem uma seguradora generalista, cada balcão bancário tem assistência de técnico comercial dessa seguradora com rotina de assistência especializada.	-Dado a heterogeneidade de conhecimentos não é claro. Alguns sugerem fórmula: 'pacote base + 57 garantias opcionais'! - Quanto mais simples melhor (produto p banco 3 planos chegam)! Frequência:baixa; Impacto:alto
23.	Como procede na falta momentânea dos sistemas de suporte?	Frequência muito baixa, se prolongado impacto grande! Não possível operar s SF's!	Não existem sistemas redundantes. Não tem ocorrido bloqueios dos sistemas informáticos. Os existentes são previsíveis programados e	Se problema local telfo sede ou assintência, pede C Provisório, SE nacional. Só com arranque de SI de emergência.	Funcionando o Simulador não é possível fazer o contrato. A falta dos outros p pode ser reportada temporariamente - Certificado	Tem de aguardar a reposição.	Não existem sistemas redundantes, só pedindo a Lisboa! Nada a fazer qd é geral!	Só ligando para a 'Linha Directa'.	Balcões bancários emissão via telefone (centro emissão de Évora)	Todos os sistemas estão integrados o que reduz os riscos de transferência de dados, mas a salvaguarda em caso de inoperacionalidade é quase total.	-Pouco ou nada a fazer a não ser q 'avaria' seja 'local' -> recorre à sede ou 'grande catástrofe' que desencadeia sistema de emergência! - Todos os SF's estão integrados! Frequência:baixa; Impacto:alto
24.	Como procede perante falta ocasional dos documentos suporte?	Normalmente, c insistência sempre vão vindo os doc's todos q s exigidos!	Existem balcões que sendo pouco desenvolvidos - faltam muitos documentos de suporte ao negócio, nos outros não! (80%)	Normalmente faltam sempre 12 ou 3 docs q vão aparecendo.	Existe sempre 1 ou 2 em falta, que se vão obtendo depois.	É frequente. Existe serviço q assegura controle juntos balcões.	Né difícil obter os docs todos.	Existem normalmente 2-3 documentos em falta, q posteriormente são completados.	O Cliente entrega doc's em 90% casos.	Teoricamente todos os docs são necessários, procura-se obter todos!	-Inicialmente faltam sempre 2-3 docs, mas vão aparecendo c tempo; P podem originar correção à tarifação! - Não blo queia - fica condicional a aceitação! Frequência:baixa; Impacto:alto
25.	Qual a facilidade de acesso à base de digitalização dos documentos suporte, pelo colaborador da rede bancária?	S enviados p a sede => digitalizados! Os balcões tem acesso à digitalização!	Os documentos mais antigos (4anos), têm pedir à sede! O risco é nos balcões menos desenvolvidos não saber utilizar a plataforma de digitalização!	Estão guardados na sede da CA seguros mas os balcões acesso facilitado.	É grande pq em princípio todos os b tem acesso ao arquivo digitalizado - central.	Os colaboradores balcões têm acesso à digitalização de documentos.	A digitalização veio consulta! Qd já têm seguros recorremos aos doc's da mm só solicitando o q é redundante!	Os PVenda têm acesso à digitalização dos documentos.	O balcão não tem acesso doc's, o GC FM tem!	Todos balcões os balcões tem acesso à bd digitalizada - têm contudo um leant time de 15 dias úteis!	-Acesso universal dos balcões à base dados digitalizada (só 6 anos antiguidade, outros busca manual), contudo os 'bancários produtores ocasionais' têm reticência em utilizar! - Todos os doc's são digitalizados e leant time 15! Frequência:baixa; Impacto:baixo
26.	Existem procedimentos e circuitos, escritos e consultáveis forma expedita? Qual a periodicidade da atualização?	Anualmente s revistos todos os procedimentos e ajustados em caso de necessidade!	Existem documentos escritos que estão actuals mas os Manuais de Formação por vezes ficam desactualizados (operativo e técnico)! Consequentes digitais!	Na intranet balcões estão disponíveis as Fichas Técnicas, os Manuais Técnico e Operativo.	Sim existem, e são alterados a cada alteração 'produto', ou novo 'procedimento' de subscrição...	Manual subscrição, M Procedimentos, M Operativo e Ficha Técnica disponíveis rede balcões.	Os procedimentos s muito pesados! Muita coisa via oral! Manuais pesados e subjectivos. Só preçário bancário tem 78 folhas!	Existem mas a consulta é 'pesada' Novos colaboradores tem formação de integração no grupo e Mediator ligado.	Existem. Ciclo vida produtos muito curtos - FP+Manual Produto são revistos periodicamente.	Existem manuais de vários tipos, o problema são os timings de actualização! Também são de difícil manuseamento.	-Existe um Manual Produto Operativo +Ficha Técnica e muitas Regras Subscrição dispersas- Sistema muito pesado -> Revisão Incerta! Ciclo Produto muito curto -> Em papel não é solução para o bancário produtor! Só o preçário bancário tem actualmente cerca de 45 páginas! Difícil manuseamento! Frequência:alta; Impacto:alto
4.COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS A DIFERENTES NÍVEIS											
27.	A credenciação dos colaboradores ou órgão de gestão bancário, junto do Instituto Seguros de Portugal (ISP) confere competência técnica suficiente?	É apenas 1º forma. A nível da gestão as pessoas fi estão envolvidas! Nunca se realizou qq acção de formação - sensibilização.	Muito fraca, além disso inicialmente ninguém fez curso nenhum. Edificil só com um curso adquirir competências! Também as nm mas intemas aplicadas não são as mesmas em todas.	O conhecimento da regras básicas do negócio é muito pequeno e pouco alargado. Pode existir excepção mas são muito poucos.	Média. Todos os colaboradores fi credenciados não terão acesso a qq dos SI de apoio à venda.	Acha q sim, mas Formação e e-learning são recomendados.	Todos credenciados. Direcção e Chefe Crédito + R Crédito, sabem pouco! Tb é perigoso qd sabem muito!	Existem 2 n	Credenciação com pouco conteúdo! Existe essa possibilidade!	Alguma competência confere, mas não multib.	-De forma geral consideram que a credenciação confere um conhecimento muito fraco da temática 'seguros automóvel ou de ramos não vida. As excepções são Colaboradores que evoluíram na hierarquia, e já trabalhavam com seguros. Frequência:baixa; Impacto:baixo
28.	Qual é o apoio técnico à função 'atendimento cliente' no front office bancário?	Existe estrutura Comercial de apoio: Secretariado Comercial/Delegado Comercial/Linha Directa (telefónica) de apoio!	Telefone-> L Directa+Back Office (9h às 18h) + Comercial da Zona! O 'Simulador' devia apresentar os factores de tarifação!	Durante horário normal de funcionamento Linha Telefónica de apoio + DR (carteiras e análise de risco). Apoio Comercial responde colaboradores	Durante horário normal de funcionamento Linha Telefónica de apoio + DR (carteiras e análise de risco). Apoio Comercial responde	Linha telefónica de apoio + DR (carteiras e análise de risco). Apoio Comercial responde colaboradores bb.	Apoio de uns p outros! Apoio telefónico seguradora suficiente! Semana pouco! Prestadores serviços são cegos!	2 Níveis de apoio (9has 18h) os designados por Gestores de Seguros ((bancário)), e 11linha telefónica apoio e outra p sinistros (24h/dia).	-Gestores back office exclusivo do banco (todo o apoio) e técnico comercial FM visitava balcão.	Dispõem de um call center para informação técnica.	Nas várias empresa esses apoio é prestado nas horas de expediente por uma estrutura de 3 níveis: Técnico Comercial (TC)-Linha Telefónica Apoio+Secretariado Comercial Frequência:média; Impacto:médio

29.	A proximidade colaboradores bancários e a assimetria de informação, relativamente aos clientes bancários, podem gerar um conflito de interesses?	Já existiram casos de colocação de seguros à posteriori - Fraudes!	Depende do profissionalismo do colaborador, o risco existe! Também existem fraudes!	Realmente pode ser um 'bom cliente bancário' e ser um 'mau risco' em seguros!	Pode potencializar sim. Não existe seguimento do tema.	Alguns colaboradores privilegiam negócio bancário, e esquecem o 'risco'.	Admite que existam balcões em que isso ocorre! Depende do nível de 'empenhamento' dos colaboradores.	De facto colocam-se muito no apoio aos clientes, nos preços e regularização de sinistros.	Não + que o expectável! A FM privilegia a preservação clientes CGD.	Claro que sim! Transmite pouco a info que dispõe do cliente.	-Sim pode dar origem a 'fraudes externas' ou 'fraudes internas e externas. Depende do profissionalismo do colaborador. Há balcões em que se privilegia o negócio bancário. Nalguns casos a info é transmitida noutros não! Frequência:média; Impacto:alto
30.	São realizados estudos de 'erros ou desvio crónicos' por colaborador da rede bancária?	Qds identificados pela estrutura s reportados à Direcção da Empresa. Limitação de acção pq colaboradores bancários fi s de outra empresa.	Sim são realizados, mas não de forma sistemática, porque também não existe dependência hierárquica em relação à seguradora.	Com efeitos limitados pq os bancários fi são colaboradores da seguradora.	Não tem conhecimento da realização de qq seguimento exaustivo.	São, e procuramos 'corrigi-los'!	N existem erros crónicos mas 'malardos crónicos'! O sistema cooperativo pode muito!	Não.	Cada TC faz o seu seguimento usado nas reuniões e formação.	São realizadas auditorias, e têm um sistema de delegação de competências universal para todos os balcões, que está implícito no ST.	-De forma pouco estruturada mas podemos dizer que são. Os colaboradores bancários não estão integrados na estrutura da seguradora. Nalguns grupos são realizadas auditorias. Frequência:média; Impacto:alto
31.	Existe uma separação clara de funções front office (balcão bancário) e backoffice (seguradora)?	Sm existe sempre.	A dimensão e a 'maturidade' das unidades é central, nalguns existe dimensão p especializar noutras não.	Existe sempre, é claro que ao 'balcão' quem subscreve um m seguros, pode tratar tb da assistência ou sinistro.	Sim existe uma completa separação entre comercialização de seguros e subscrição de riscos.	Sim back-office - seguradora, front office - colaborador bancário.	Existe sim.	Formalmente a separação existe, mas por vezes p exemplo o Colaborador bancário desempenha papel previsto regularização sinistros.	A seguradora tenta evitar conflitos com os clientes da banca.	É sempre separado. A 'Vistoria' do veículo seguro, nem sempre é feita.	-Entre a venda do seguro e a subscrição da seguradora existe uma separação clara, já no balcão bancário, as funções venda, pagamento, e encaminhamento do serviço no acidente ou outro, recaem sobre a mesma pessoa! Nalguns grupos já não existe proposta física. Frequência:baixa; Impacto:alto
32.	Quantas variantes de seguro auto são comercializadas simultaneamente? É possível a utilização inadequada de uma proposta de seguro automóvel?	Embora possível é pouco provável, o serviço de qualidade de produção acaba p detectar o problema.	Por exemplo 'veículo antigo' deve ser pp de veículos pesados e especiais' o que não é muito intuitivo.	É pouco usual mas pode ocorrer. O SI central des-centralizado nos balcões serve de filtro à pp situação.	Existem 4 tipos de propostas destinadas ao risco automóvel. Não tem conhecimento de muitos casos.	Existem actuamente 3 tipos pp seguro auto. P de ocorrer, na emissão corrige-se.	Existem 4 tipos de pp p seg auto. Seria melhor 1co nº mínimo +5/6 garantias opcionais!	Pode ocorrer mas o erro induzido pode fi ser importante.	Só existe uma nos balcões bancários e outro todo resto Call Center.	30 fazem veículos Ligeiros e Motociclos+ Ciclomotores. Os demais veículos são realizados via seguradora.	-Existem seguradoras com 4 tipos de propostas Auto, na mais simples existe só uma, e o resto por rede complementar ou call center. Frequência:baixa; Impacto:alto
33.	É possível realizar uma 'venda correcta de um seguro auto', com todas as fases e detalhes que ela inclui?	De facto dado a complexidade, muitos colaboradores bancários tendem a simplificar.	Não é tudo feito em simultâneo, por norma pedem no mínimo um dia antes do início do seguro e depois emitem sempre um Certificado Provisório.	Em 30 minutos consegue-se fazer tudo, dependendo onde se encontra o veículo.	Explicação muito sucinta -mínimo 30min. As IPC nunca são lidas. Todas as folhas da PP são rubricadas.	Parte significativa de info fi é explicitada. No mínimo deve-se explicar qd se 'inicia o risco, plano + garantias+capitais e franquias'. Alguns são mal explicados.	Em 30-45m pode de fazer tudo! C Provisório! Emissão + tarde! PP sempre manual.	Aquilo q ocorre é uma explicação muito simplificada das garantias, e docs em pdf.	Sim é muito difícil. Atenção pq se explica muito mal as coberturas e nem se toca nas exclusões.	-com antecedência outros, não. Como normalmente a emissão do contrato não é feita no momento, faz-se a 'simulação de preço+emissão do certificado provisório'. A explicação das garantias quase nunca é realizada e as exclusões nem são tocadas! -> Conflito a posteriori! Frequência:média; Impacto:alto	
34.	Quanto tempo demora a realizar a primeira parte da venda i.e., a 'simulação preço'? Podem ocorrer erros nessa fase?	5-7min. Principais erros s na definição e identificação condutor, e do veículo, e da zona de circulação.	Simulador 5 a 10 min. Erros + frequentes: Zona circulação (3 últimos dígitos), erro definição veículo, (utilizador frequente)	Sem entrar com muito detalhe, nem verificação documental 5-7min.	Uma simulação efectuada de forma sintética demora 10m e completa 30m. O simulador recupera através do NIF os dados do Cliente e simulações.	Pode ocorrer mas actuamos c formação. Maior n erros 'bónus vs histórico'.	5-7 min.	Erro na documentação do 'Bónus - Máius'	A simulação é de base SI (único sistema), e demora 5-7 minutos.	Pelo menos 15 min. Não são muito comuns - os erros. A tarifa tem muitas excepções! P de dem transferir os bónus do pais para os filhos.	-Entre 5 e 7 minutos! Sim podem e ocorrem erros frequentemente pq se simplifica demais para dar um preço, e depois quando temos doc's as variáveis de tarifação são diferentes Tarifas + muitas excepções! => Erros e Conflitos! Frequência:alta; Impacto:alto
35.	Constata-se diferenças entre a a simulação de preço e os dados documentais. Como actuam?	Deve tentar contactar o cliente e explicar a razão da diferença.	Estabelece-se contacto com o cliente a tentar fazer passar para ele o diferencial de preço.	Contactam o cliente na tentativa de lhe 'explicar' o novo Prémio. Caso fi seja possível transferir p o cliente de forma gradual na renovação.	Contactamos o Cliente e explicamos, a razão da diferença e tentamos q aceite a transferência preço.	N é usual mas pode ocorrer tentamos corrigir.	N é normal acontecer, se acontecer pedem manutenção preço à sede!	Entram contacto com o cliente para alterar preço final. Info gerente balcão pode ser determinante.	Tentam passar p o Cliente a diferença de preço! Se for importante a companhia 'assume' o erro e não passa nada p o cliente.	-Tenta-se fazer passar o diferencial preço p o cliente! Conflito! Erro! Na FM CGD tenta-se evitar conflito, gerente bancário pode c email ultrapassar a questão! Frequência:alta; Impacto:médio	
36.	Qual a probabilidade de um cliente não receber a 'carta verde' atempadamente?	A impressão e expedição está em 'outsourcing' e é automatizada! P de ocorrer! Também pode o cliente não ter actualizado a sua morada.	Nalguns casos verificam atrasos CTT; quando se verificam falhas demonstráveis, a seguradora tem de assumir a eventual coima!	Baixa probabilidade actuamente. N s constatáveis problemas actualmente.	Baixa. Existe caso em q o Cliente 'ressarcido da respectiva multa.	Pode ocorrer mas fi têm existido reclamações nesse ponto. Risco de Td de sobreposição.	A seg' nunca pagou ninguém. Há alturas do ano q fi recebem, outras 2X!	Dado q 95% dos contratos são realizados p DEC, é enviada 1CV no 5d úteis aos o pagamento (prazo q a anterior deve contemplar).	O cliente dispõe de 24h p apresentar a CV à policia q se paga pode levantar em qq balcão.	Não ocorre muito frequentemente, a não ser q tenha alterado residência e não tenha comunicado.	-Em principio o cliente dispõe de 24h para apresentar a CV às autoridades! Os erros de impressão ocorrem tb, os CTT funcionam com níveis de qualidade de distribuição assimétrica. No BES seguros tb se constata casos de clientes c a morada desactualizada! Frequência:baixa; Impacto:alto
37.	É possível realizar um seguro sem documentos ou documentos não válidos na Comunidade Europeia?	Possível é, mas fi ocorre c frequência, p de ter alto impacto e efeito multiplicativo importante!	Se não estiver em 'nome' do cliente não é possível, se Carta Condição constar CV OK, senão doc em	Acha que não.	Em nome de outra pessoa fi é possível embora possa ocorrer. E possível q seja aceite.	A seguradora fi aceita. Pedido a efectivar-se à sede.	Neste balcão fi se faz isso, mas SI aceita.	Só p docs válidos em Portugal. Qd dúvidas ligam telefonicamente sede.	N fi é possível realizar esse contrato.	Podem fazer contratos temporários. P de solicitar autorização à sede.	-Não é autorizada essa capacidade mas é possível e ocorre com mais frequência do que seria desejável => Incorrecta Avaliação do Risco! No BES seguros recomende-se ao seguro temporário p 'desenrascar' ou 'autorização à

39.	Existe a possibilidade de um cliente ser atendido, por um colaborador não credenciado pelo ISP?	SI's c códigos personalizados. Não é impossível.	SI's com os códigos personalizados. No entanto não é de todo impossível.	Em princípio não pode passar-se se o colaborador, fi tiver PRC e pedir a outro p a fazer.	Se fi recorrer fi pag fi terá código p pessoal de utilizador.	Que embora pouco usual, não pode simular nem emitir sem código 'Provedor'.	Não.	Teóricamente fi pag os acessos estão todos personalizados.	Sim, existe essa possibilidade.	Em rigor não, pq os colaboradores só tem acesso qd são credenciados.	-Não é automatizada mas é possível, são bloqueados ao código de utilizador credenciado... por vezes com o código de algum! Frequência:baixa; Impacto:baixo
40.	É realizada uma análise das Reclamações escritas, junto dos balcões ou dirigidas directamente à seguradora ?	Sim senhora.	É sim pelo NAC - Núcleo apoio ao Cliente.	Sim, é realizada.	Sim é analisada e respondida individualmente.	Sim é realizado, Nº muito baixo reclamações anuais 6 a 20 p / ano. (subscrição e assistência)	Em 20 anos só recebemos 1 ou 2 reclamações p escrito.	Sim e existe um Provedor do Cliente e realiza o Tratamento das Reclamações.	São analisadas p Direcção de Bancassurance da Seguradora, à política é sempre de libertar o banco da 'sinistralidade'.	Claro que sim e são bastante rigorosos.	-Sim são analisadas em todas as seguradoras. O impacto de correção de regras ou práticas não está assegurado. Frequência:baixa; Impacto:médio
5.PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS											
41.	Como se garante o pagamento à cabeça, num seguro novo ?	Não é possível realizar pgº à cabeça,mas face à info perfil bancário é possível conhecer a probabilidade de 'BOA COBRANÇA'!	Não é possível garantir! Para nº prestação pode desencadear um 'transferência de contas'.	Em princípio num segº feito ao b, a cobrança é realizada de imediato na conta bancária	No balcão bancário pode ser garantido, na sede fi existem mecanismos de cobrança.	Emissões de apólices DEC 10d Cprovisórios 20d vai à conta bancária 1 vez por semana.	Não é possível garantir.	Como é 95% DEC fi se pratica o 'pagº à cabeça'.	Por via do DB na conta respectiva.	É realizada uma transferência imediata, ou por Débito em Conta e/ou por transferência bancária ou dinheiro.	-Na realidade não se garante pois o DEC é impossível no acto da emissão, mas existe conhecimento da conta bancária e a maioria dos clientes é cliente 'bancaseguros'! Frequência:alta; Impacto:baixo.
42.	É prática corrente a aceitação de 'garantias' para substituir o pagamento de obrigações ?	-	Não.	Não, não é prática.	Não existem.	Não.	Não.	Não.	Não, não temos essa prática.	Não, não é admitido.	-Não é praticado em nenhuma circunstância, segundo os entrevistados. Frequência: baixa; Impacto:alto
43.	Se um contrato de seguro, não for objecto de 'boa cobrança', que iniciativas toma para levar a cabo a mesma quer na fração inicial, quer nos restantes 'fracionamentos' ?	-	Cobrança DEC só uma X (seg feiras) - lista anomalias para o balcão! Classificação VIP fica em vigor sem cobrança!	Se fi paga fi sai a a Carta Verde do sistema informático.	A regra é não. A 'prática é que se existem, tenta-se cobrar. Ocorre,mas em menor escala q no canal directo.	Após o 'Movimento CobrançaAutomática' segue-se o 'Ficheiro de Cobrança Manual' dirigido ao responsável bancário.	Liga-se p o cliente num tentativa de obter o pagamento se tal fi for possível é anulada a apólice.	Qd fi é cobrado po DEC, proº manual permite 'Cobrança'! Cliente VIP fi anula.	Se anulou fi há revalidação da ap, e o seg só válido a partir novo contrato e nova vistoria. N há vistoria em QLV's.	Fica em anulação provisional, e os balcões recebem uma lista de análise p contactar os Clientes.Existe uma 2ª tentativa de cobrança informática ao fim de 15 dias.	-Se a cobrança não for realizada na data do movimento electrónico, é emitida lista anomalias para o balcão que contacta o cliente. Existe sempre a possibilidade de 'Acidente=Custos=Sem pagamento'! Não existe já a prática de reanimação de apólices anula por falta de pagamento 'emite uma nova' BES Seguros - 45d! Frequência:média; Impacto:alto
44.	Existem situações em que os documentos estabelecidos são substituídos por outros baseados na confiança pessoal ?	Não.	Não.	Não, não existe essa prática no grupo.	Não, não existem.	Não.	Não.	Não.	Não é possível, segundo as 'operativas' definidas e em vigor.	Em caso de falha a CV pode ser substituída por uma declaração.	-Não é praticado em nenhuma circunstância, segundo os entrevistados.Nalguns casos e a CV pode ser substituída p uma 'Declaração'! Frequência:muito baixa; Impacto:alto
6.DOCUMENTAÇÃO											
45.	Todos os Clientes devem ter uma carta verde (CV) e um selo no veículo. Qual nível de falhas e quais os motivos ?	Não é frequente! Propenso a 'Fraude'! A autoridade pode controlar se existe fraude entre o dia de pagamento e a emissão da mesma!	É actualmente pequeno mas atenções podem ser 'moradas não actualizadas' => Tratar de forma expedita da devolução do correio.	Só no caso de fi envio da CV atempadamente é o a seguradora pode ser responsabilizada.	É da responsabilidade do próprio Cliente	É muito reduzido o nº de falhas, actualmente.	Os motivos de falha são maioritariamente da responsabilidade do Cliente e dos CTT.	Qq colaborador bancário pode emitir (2º ou 3º via CV) desde q já 'B a Cobrança'.	Não é muito constatado o problema referido!	Há muitas falhas mas relacionadas c as próprias pessoas q não as fazem. Td alterações de morada não são comunicadas à seguradora.	-As falhas determinadas por esta razão podem determinar custos, mas aparentemente a sua frequência e impacto são reduzidos. No BES Seguros verificam-se muitas falhas mas porque as pessoas se esquecem e tb pq não avisam a empresa de alterações de morada por exemplo! Frequência:muito baixa; Impacto:alto
46.	É possível o envio de uma carta verde (CV) para um email, depois de o pagamento de urgência da mesma ter sido realizado por home banking ?	Só durante o horário normal de funcionamento. O bancário pode através do SI emitir CV manual.	É possível, o destinatário tem de ter disponível 'papel verde' - Carta Verde.	Não é possível na rede bancária.	É sim mas de uma forma 'manual', nunca automática.	Né possível.Existe uma morada de risco e uma morada de correspondência. O Cliente tem de pedir p escrito e assinar.	Por email nunca mandamos. Podemos enviar p outro balcão do CA ou só transitivamente a preto. (papel verde)	Sim, desde q seja possível confirmar pagamento.	Sim é possível, depois de confirmado o pagamento.	Sim é possível p um endereço do cliente.	-Só um dos entrevistados referiu o cuidado da 'confirmação do pagamento'. -Possibilidade de Fraude! Frequência:muito baixa; Impacto:alto
47.	Alguém a nível do balcão bancário, tem delegação para emissão de uma carta verde (CV) com o pagamento em promissória?	Não, mas é possível depois de OK à apólice! Delegação na prática ao balcão bancário.	Estão formalmente interditas, mas é materialmente possível.	Não, não tem. Existem casos de o balcão, se substituir ao Tomador qd é credor hipotecário.	Não sabe como funciona.	Nos bancários é possível essa prática (fi está bloqueada, mas é interdita)	Existem 2-3 p q tem acesso, mas fi emitem ou seja fi fazem uso, só a designada de 'Secção de Seguros'.	Não. Só centralmente está disponível essa possibilidade.	Não, não tem.	Não, é possível.	-Não tem nem pode, mas na prática o SI executa depois de certos requisitos! No BES seguros não é possível! Frequência:baixa; Impacto:médio

7. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO											
48.	Como actua o ponto de venda no caso de inoperância de um dos sistemas informáticos de apoio à venda ?	Não actua, mas pode recorrer à 'Linha Directa' (via telefone+fax)	Se avaria local (liga para outro balcão) - fax e email, são recursos alternativos. se nacional (muito, muito raro), só grandes 'catástrofes' activação SI alternativo base	Recorre à 'Linha Directa' e utiliza um simulador manual.	Não existe alternativa manual à inoperância do sistema assinalado em (9). Ocorre muito pouco 10X/ano. E por pouco tempo.	Não existem alternativas em termos de inoperância do sistema, mas se CP/Provisório não funcionar posso emitir Contrato 'CVerde'. Existe 1 Plano Continuidade de	Não existem sistemas redundantes. Ou não funciona não é possível 'trabalhar'.	Só pedindo à estrutura central durante as horas normais de funcionamento.	Quando um sistema fica inoperante nada a fazer. A segurad não intervém no processo de simulação.	Não actua de todo porque não existe redundância de sistemas de informação, nem manuais.	-Só em problemas de carácter local e grandes catástrofes é que existem sistemas alternativos. Área de Risco descoberto ! Frequência:muito baixa; Impacto:alto
49.	Qual a percentagem dos contratos realizados, que é 'emitida' directamente no acto da venda ?	A percentagem de riscos carregada directamente no SI é muito grande:85% (seguros delegados), não o são é no acto da contratação !	Maior parte dos contratos e balcões, não faz 'Emissão Imediata', no acto da contratação.	Grande parte ou quase tudo.	Pode sim exportar, embora a rede fi utiliza muito (desonhece a razão). Entre 100% a 70% da produção efectuada é emitida imediatamente.	Emissão directa fi é realizada, a gd maioria >80% é realizada nos 1dd subsequente inicio do risco.	A emissão directa fi é praticada: 24- 48 horas.	Normalmente os contratos fi são emitidos no momento da venda. A interacção 2 SIs fi existe, mas fi é ainda muito utilizada.	Os contratos são emitidos imediatamente pelo telefone não há fila de espera.	Estima que 50% dos contratos sejam emitidos directamente e locamente.	-A prática do mercado é diferenciada: Quando existe uma 'central de emissões' é na 'hora' quando é inloco 'é mais tarde'. Frequência:média; Impacto:médio
8. FRAUDE INTERNA E EXTERNA											
50.	Existe algum mecanismo de controle de idoneidade dos 'riscos subscritos' que afira o julgamento do colaborador bancário?	Não.	À posteriori, mas já aconteceu um 'carro funerário' classificado c VP's, por erro!	Não, não existe.	Existe na medida em q o acesso ao SI é pessoal e reflecte o nível de subscrição autorizado.	Existe a validação documental, do núcleo de operações.	Existe um sector dos 'Seguros' q faz o controle, triagem e emissão dos contratos realizados.	Existe.No entanto fi tem os comando hierárquico directo, colaboradores b's bancários.	Não, não existe.	O próprio sistema informático vai certificando uma série dados por exemplo 'antiguidade' da carta.	-Não existe ou existe de forma pouco estruturada. De qualquer foma a correcção do comportamento é difícil dado a hierarquia ser diferente e o pouco conhecimento da actividade pelos Gerentes. Frequência:média; Impacto:alto
51.	É possível criar uma subscrição fictícia de um risco ? É possível criar uma morada de envio de documentação qualquer ?	Fraude: Tem de se utilizar uma matricula do MIT/Segurad+NIF. Fácil manipulação da morada.	Possível é, mas o cliente tem de ter um 'bol' escrever (a proposta) e ter doc coerente ! (morada qq)	Possível é, mas caí no âmbito das averiguações programadas.	É possível, embora existam mecanismos de controle ! O Departamento de Operações fazem verificações periódicas.	O travão à fraude é o suporte documental q é todo verificado.	Possível é desde de q se utilize um nº contribuinte real, ou um número q respeite as regras das finanças, 9 digitos...	Pode sim ,desde de q os doc's suportem os dados. Sim é possível.	Não no seg auto. Pode criar morada p correspondência . Actualmente o mm Cliente c mm nº contribuinte, tem vários nºs Cliente	Não pq tem pelo menos de ter uma matricula, um NIF e coerência documental.	-Desde de que utilize número com a chave NIF e arranje documentos q suportem é difícil detectar 'risco fictício'! Frequência:baixa; Impacto:muito alto
52.	É possível do ponto vista máquina, aceitar um seguro posticipado ? Qual o sistema de controle para uma situação 'esquecida na gaveta'?	Nos balcões não, só sede só Colaboradores autorizados 6 tipos de casos !	É interdito mas é 'possível' Até 20d - duração Certificado Provisório, ou mais via sede !	Possível é, mas obriga a pedir autorização à sede.	É a colocação do risco deve dar entrada na companhia até à data de inicio. Pode passar o contrário.	Os balcões bancários dispõem 20d (idéntica aos Certificados Provisórios) para emitir, para além disso sede!	Só pedindo à sede. Localmente não é possível.	Sim, não é autorizado, mas é possível até aos 20d. Após esse lag só carregamento central ou autorizado centralmente.	Não se aceitam seguros postecipados! Se algo ficou esquecido exige justificação do Gerente.	Em princípio não, é necessária a pré existência de Certificado Provisório (CP) - F nível tem um mês para completar a proposta, 2º nível -	-Situação não delegada; Possível de resolver: Solicitar ao Gerente ou à Sede Frequência:baixa; Impacto:alto
53.	Existe um seguimento do tempo, que o colaborador fica em determinada função, ou existe algum programa de rotação funcional 'obrigatório' ?	Na Seguradora só a Área Comercial, na banca todos mas num Universo muito restrito.	Não, não existe.	Não, não existe.	Não, não existe.	Não existe um programa de rotação funcional de Colaboradores.	Não, não existe nada 'programado' ou 'planeado' em termos de Recursos Humanos.	Não, não existe com mandado pela seguradora.	Não existe.Existe alguma rotação não periódica e não programada!	Não, não existe.	-Não existe qualquer seguimento no tempo da afectação dos colaboradores a cada função e também não existe qualquer programa de rotação funcional. Frequência:média; Impacto:alto
9. MARKETING PRODUTOS / SERVIÇOS ASSOCIADOS											
54.	Existe um plano de contingência para 'simulação de preço, emissão de contrato e de carta verde', em caso de avaria de sistema informático ?	Não, mas se a avaria do queio for local pode recorrer à Linha Directa.	Se contrato feito antecipadamente pode pagar, por cheque ou multibanco e apresentar comprovativo até 1d depois.Se não pode pagar mas sem	Só via 'Assistência' (prémio pago) ou 'Linha Directa'.	Não, não existe. Embora não ocorra muito, em 30m o sistema vai abaixo e vem acima.	PCN - Plano Contingência de Negócio. Para incidentes locais recorrer à sede.	Localmente ao nível de balcão fi existe. Só ocasionalmente através Linha Directa ou outro balcão a nível nacional.	Através da 'Linha directa' mas todos dependem mm sistema. Só dentro horas normais funcionamento !	-	Não existe qq sistema em duplicado ! Assistência em Viagem pode emitir nova via, se pagamento estiver já realizado !	-Sim existe um centro informático de emergência,mas que dá cobertura a 'grandes desastres naturais ou a avaria muito prolongada do sistema. Para a avaria média não existe cobertura ! Frequência: baixa; Impacto:alto
55.	Existe uma prática sistemática e estruturada de envolvimento da área de sinistros e da rede bancária no 'desenho do produto - seguro automóvel' ?	Não de forma estruturada, tenta-se seguir o mercado, 'inputs' internos, da Associação do sector e a componente legal.	Existe um 'Focus Group' que é consultado embora de forma não estruturada .A área de sinistros não participa de forma estruturada	Não não existe essa preocupação.	Tem sido, muito pouco inovador.	Não, não existe. Informalmente a área de Desenvolvimento de Produtos, inclui na discussão a área de Sinistros.	Não nunca foram envolvidos.	Não de uma forma estruturada. Só ocasionalmente e de forma muito incipiente.	Não.	Os balcões bancários são envolvidos sempre no desenho dos produtos !	-Existe um esboço disso mas de forma muito pouco estruturada. As pessoas não se sentem envolvidas. Frequência:baixa; Impacto:alto
56.	Fazem parte da proposta e das condições gerais (CG) do contrato de seguro auto as seguintes expressões: 'Valor em Novo, Valor Venal, Valor de Substituição, Valor de Mercado e Perda Total' será que o colaborador bancário 'aprende' e transmite correctamente ao cliente estes quatro conceitos ?	Só de forma parcial.	Há colaboradores c bons conhecimentos seguros q conhecem bem os conceitos, outros não ! Outro ponto é se o explicam aos clientes !	De facto a explicação ao segurado sobre este conceitos é pouco enfatizada.	Acha que dificilmente.	Têm sensibilidade p a questão uns +q outros.	A realidade da rede bancária é muito pouco uniforme. Mas q se debate e explica a todos novos colaboradores é 1 facto !	Dificilmente, fi sev explica muito ! Só se aplica 10% carteira Auto.	Os conteúdos dos veículos fi estão cobertos, pq é um fator de conflito e marginal na regularização.	Com alguma dificuldade, existe um 'glossário' com estas definições.	-Tratam-se de conceitos de valor da prática seguradora Automóvel, desconhecidos para os Clientes e que de facto os bancários dominam mal. São factor de litígios muito fortes e complicados. Frequência:média; Impacto:alto

ENFOQUES DO ENTREVISTADO (A)									
	-Os colaboradores bancários ão fornecem a consulta da segurmet completa, mas as pgs q lhes interessam.	-Existem demasiadas Regras de Subscrição, algumas muito complexas ! -Muitos papeis p mm venda!	-	-	-	Melhorar a comunicação escrita p o Cliente dos planos de pagamentos.	-	-Problema da concorrência interna	-O nosso Sifaz a validação da viatura em termos da base dados do IMTT.
	-Os colaboradores bancários ão fornecem informação sobre a capacidade de pagamento dos Clientes.	-Desconto: A atenção na atribuição porque se mantém sempre.	Existem muitas formas de ultrapassar as regras de subscrição !	-	Erros: >>>>Frequência: Análise do histórico de veículos q depois é transformado em bônus. >>>>Impacto: Qd existe intenção pp de 'Fraude'	Retrocesso ao nível do 'Simulador' q é + difícil q na concorrência; tb área de actividade ã é clara !	Existe 1problema de descriminação dos extras. Não é fácil pq há eqt's q podem estar em base e em opção, no mm tipo de veículo.	-A delegação dos balcões é sempre igual e a mesma em todos eles.	O nível de integração dos Sifs nomeadamente: dados Veículos(IMTT) + dados condutores (Segumet)+SI (base dados seguros)+preço (simulador), é muito grande o que
	Os Sifs ão tem apresentado problemas de inoperacionalidade prolongada.	Agravamento por Carta de condução: 2 anos. Agravamento p idade:25 anos.	O colaborador subscrito é o elemento mais importante, pq é ele q faz a 'triagem toda' !	-	Averiguação:De tudo q é estanho: - sinistro às 4h da manhã; sinistro entre 2 segundos, sinistro na sequência da contratação	Simulador Auto: c/ especialização excessiva na versão do veículo.	AUTO tem muitos factores de tarificação. +segumet.	-O facto do simulador estar integrado no sistema central de gestão de contratos baixa o número de erros !	-As proposta de seguros são digitais nos balcões bancários.
	A reposição do sistema de simulação no SI central, e basculamento dados intersistemas são os principais risco.	A realidade de desenvolvimento da rede não é homogênea (80% desenvolvida 20% não).	-	-	-Segumet ão interage c nenhum Simulador; -Simulador interage c o SI; -IMTT ão tem erros	Leasing D. Resalvados - Cotação e d Resalvados só emitido em cogen, ã sai no 'Simulador' ou nos C Provisórios	Na Segumet a info é 'voluntarista', ie ã verificada p nada.	-Nã há circulação de cheques. Aceitam-se pgs p cheque excepçionalmente.	-Atenção pq se explica muito mal as coberturas e nem se toca nas exclusões.
	Os Certificados Provisórios estão disponíveis em papel.	Formação Mediador Ligado muito fraca; Normas de Subscrição apresentadas ão s as mm todas	-	-	-	-	Historial Conductor: Não é realmente do conductor mas do veiculo.	-Não existem já Certificados Provisórios.	-A tarifa tem muitas excepções! Podem transferir os bônus do pais para os filhos.
	Actividade de Formação estão orientado para os Colaboradores.	Necessidade de criar Manuais de Formação diferentes dos tradicionais ! Tem de ser atractivos e conviviais e digitais !	-	-	-	-	O 'Desconto Comercial' ão é informado o q é informado é o 'BônusMálus' pode existir 'manipulação' !	-A prática é de potenciar o negócio e evitar problemas c a banca.	-Podem fazer contratos temporários.
	Existe um Comité de Gestão de Risco pelo menos semestral, q acompanha a temática do Risco.	Caixa Seguros (CGD) - 'Simulador' integrado SI (COGEN) toma muito fácil o basculamento dos dados input!	-	-	-	-	Transferência de 'bônus' é efectuada caso a caso.	- O problema da vistoria dos usados foi muito ponderado, primeiro foi delegado no gerente e só depois no G Clientes da CGD.	Têm 30d p pg 1 seguro; A ap. Nã anula ao fim de 45 dias !
	6.) 2) Muitas vezes o contrato é realizado p imposição - Leasing. 3) Explicar as garantias ão é gd preocupação dos GS.	Auditoria cruzadas seguradora -banco.	-	-	-	-	Controle de velocidade' pode ser solução interessante no caso dos jovens.	-É muito importante a Formação, com muitos exemplos !	O > problema é o conflito de interesses ! Tem tendência p subverter a 'avaliação e subscrição isenta' do risco privilegiando o cliente 'bancário' !
	6).Riscos 'mã venda ou mã venda' na parte das franquias .Tb é muito manipulado.	Pgs por DEC quase em exclusividade !	-	-	-	-	-	-Emissão centralizada	Falta cultura seguradora

		Jovens vivendo com pais, nunca s CH's ! (agravamento pp antiguidade Carta + Idade condutor)	SI deve realizar validações internas , p ex. NIF, NIB, etc.	-	-	-	-	-	-	-Conflitos interesse actividade bancária e seguradora.
		Eurotax dá o valor seguro, frequentemente utilizamos o campo extra para dar o valor seguro - regularização de acidente grs conflitos !	Deve existir um sistema de emissão aligeirada, in loco ou parece melhor fora.	-	-	-	-	-	-	-
		Banalizar - p todos os balcões, da consulta e utilização dos circuitos de digitalização	Simulado: Erros frequentes 3 digitos código postal, definição simples do veiculo.	-	-	-	-	-	-	-
		Aprofundar o envolvimento da gestão na actividade 'venda de seguros'.	Pga's Fraccionados => Crédito Seguro	-	-	-	-	-	-	-
		Reposição Apólices: Existem pedidos p q depois tem 1 acidente !	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪
		Valor de Indemnização: Existem vários conceitos: RC+Dmateriais +Dcorporais+Dmoral	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪

8.3. COMERCIALIZAÇÃO SEGURO AUTOMÓVEL - GUIÃO ENTREVISTAS

GUIÃO PARA ENTREVISTA - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS OPERACIONAIS NO PROCESSO DE SUBSCRIÇÃO DE SEGUROS AUTOMÓVEL

DIMENSÃO

Introdução Âmbito da entrevista. Motivação do entrevistado

DURAÇÃO 3min. **QUESTÕES**

RISCOS OPERACIONAIS

‘Risco de perda resultante de falha interna de processo, pessoas e sistemas e ainda de eventos externos’ (Jorion, 2011)

.1.Existem várias tipos de riscos operacionais, mas podemos distinguir:

- 1.1)Entre os designados de ‘clássicos’ em que o risco legal é um deles,
- 1.2)Os designados de ‘modernos’ onde o papel humano é evidenciado;
- 1.3)E os orientados para ITs.

Garantia do anonimato: As suas respostas serão confidenciais.

Duração da entrevista: 1h 30m.

Agradecimento:

Em nosso nome os nossos melhores agradecimentos, pela atenção dispensada.

QUESTÕES DE SEGMENTAÇÃO: Área de actividade

BREVE CARACTERIZAÇÃO DO(A) ENTREVISTADO(A) 1 min.

- 1.Qual a sua área de actividade dentro da empresa?
- 2.Qual a sua antiguidade na empresa?
- 3.E nas funções que desempenha?
- 4.Em que outras funções já esteve Já desempenhou algumas funções na actividade bancária?
- 5.Qual a sua idade?
- 6.Qual o grau de escolaridade actual?
- 7.Género

QUESTÕES RELACIONADAS COM OS TEMAS A DESENVOLVER

GESTÃO INTERMÉDIA E DE TOPO - NÍVEL DE EMPENHO OU CONHECIMENTO DO TEMA

8.Qual é para si um exemplo de risco operacional, nesta actividade da comercialização de seguros, através de uma rede de distribuição bancária?

Impacto:

Baixo Médio Alto

Frequência:

Baixa Média Alta

Efeito multiplicativo - Impacto noutros riscos:

Não Sim

Em quais? (por razões de simplificação não se apresenta nas outras questões esta gelha de avaliação, que se procurou preencher ao longo da entrevista pessoal)

9.(balcão bancário) A nível do balcão existem pelo menos 3 níveis hierárquicos, o colaborador, o coordenador comercial e o gerente. Qual o conhecimento que estes últimos têm da actividade, das suas regras básicas e daquilo que é importante na contratação de um seguro, por exemplo:

1)Respeito das normas de subscrição.

2)Correcta valorização do risco.

3)Pagamento.

4)Emissão de documentos, e circuito de assistência. (seguradora) Esta seguradora tem diversos níveis hierárquicos. Qual a 'ponderação de riscos' que é realizada pela 'gestão' da sua unidade funcional? Com que frequência, aborda este tema de forma explicita?

10.Relativamente aos outros riscos - Imagem, Mercado, Crédito e Liquidez que envolvem a actividade seguradora e bancária foi alguma vez alertado(a) para o assunto? (área financeira). E relativamente ao risco operacional?

11.A nível dos balcões bancários existem 3 ou 4 níveis hierárquicos, na sua perspectiva, qual é o nível de sensibilidade que existe para este tema dos riscos operacionais?

DEFICIÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A venda de um seguro automóvel tem basicamente 4 fases:

-Negociação (incluindo a 'simulação do preço)

-Fecho

-Explicação das garantias

-Emissão dos documentos

12.Existem a seu ver características nos circuitos organizacionais que possam potenciar a ocorrência de erros ou deficiências? No circuito segurador? Ou no circuito bancário? Ou em ambos Quais?

CONSIDERE A VENDA e SUBSCRIÇÃO DE UM CONTRATO DE SEGURO AUTOMÓVEL

13. Quais são os erros mais frequentes constatados, na subscrição de um seguro Automóvel?

-Incorrecta definição do “Tomador do Seguro” por dolo ou lapso?

14. Incorrecta caracterização do risco: ‘veículo/zona de circulação’ do mesmo (código postal)?

15. Incorrecta caracterização do condutor habitual?

16. Incorrecta definição do valor de “bónus/málus e desconto comercial a atribuir ao condutor habitual”?

17. Um maior número de variantes de Planos, Coberturas, Capitais Seguros e Franquias podem dar origem a uma maior dificuldade na subscrição do risco?

18. Durante a ‘Venda de um seguro são utilizados 3 ou 4 sistemas informáticos - Segurnet, Simulador Preços, Sistema de Gestão carteira, e Eurotax, o que faz se o seu terminal ficar ‘bloqueado’ ?

19. Os documentos anexos à proposta, estão normalmente em falta ou estão completos?

DOCUMENTOS ANEXOS

-Cartão de Contribuinte ou de Cidadão

-BI ou Cartão De Cidadão

-Carta de Condução

-Declaração de Compra e Venda

-Documento Provisório de Pedido de Transferência de Propriedade

-Livrete do Veículo

-Certificado de Matrícula

-Certificado de Inspeção Obrigatória

-Certificado de Tarifação

-Print da Segurnet

20. Onde são guardados os documentos originais? Existem frequentes erros relacionados com a falta de documentos. A que se devem, no seu ponto de vista esses erros? O Colaborador do balcão tem acesso à digitalização dos mesmos?

21. Existem documentos escritos com os procedimentos e circuitos implementados, consultáveis de forma expedita? E com que periodicidade são revistos? Existe a possibilidade de algum não o ser?

**QUALIDADE PROFISSIONAL DO PESSOAL DA SEGURADORA OU BANCÁRIO.
QUAL O IMPACTO DA EVENTUAL FALTA DE COMPETÊNCIAS?**

22.Todos os colaboradores e pelo menos 1 membro dos 'órgãos de gestão' da entidade envolvida a nível bancário são actualmente credenciados como 'mediadores ligados' através de certificação obtida junto do ISP. Como classifica a sua competência técnica, para a tarefa de 'venda' de seguros automóvel, através da rede bancária? Existe a possibilidade de algum não ser?

23.Como são colmatadas as insuficiências técnicas da parte do vosso 'front office'? Existe apoio telefónico ou outro de apoio à 'comercialização' ?

24.Normalmente os colaboradores bancários estão muito próximos dos clientes finais e tem sobre eles mais informação que a seguradora dispõe!

Esta proximidade e assimetria e informação não potencia um conflito de interesses?

25.São realizados seguimentos dos 'erros' ou 'desvios' crónicos por colaborador?

ESTÃO OS CIRCUITOS DE COMERCIALIZAÇÃO CLARAMENTE DESENHADOS, E EXISTE SEPARAÇÃO ENTRE FRONT E BACK OFFICE?

26.Existe separação entre as funções do 'front office' (nível balcão) e as do 'back office' (nível seguradora)?

27.Relativamente ao preenchimento da proposta de seguro:

.1.Quantas variantes de seguro automóvel são comercializadas simultaneamente? Veículos ligeiros, veículos pesados e especiais, e motociclos e ciclomotores. 2.É possível que na execução de um contracto, seja utilizada uma proposta não adequada?

28.Relativamente à 'Duração dos contractos e Forma de Pagamento' é usual o aparecimento de erros?

29.Relativamente às 'Autorizações de Débito / Crédito em Conta', é usual o aparecimento de erros? É possível o Débito em Conta, em qualquer banco?

30.Nos contractos com 'Entidade Credora' geram-se erros à posteriori?

31.relativamente ao valor do veículo a segurar, a base Eurotax, pode ser diferente? A base de actualização automática do veículo dá direito a erros?

32.Existe a preocupação de documentar qualquer ponto importante em 'Outras Declarações' ?

33.É possível realizar 'uma venda correcta' se a proposta de veículos ligeiros tem 5 páginas e as informações pré contratuais 14, quanto demora em média, vender um seguro auto, que inclui as seguintes fases:

- apresentação do produto
- simulador de preço
- explicação das garantias
- preenchimento dos documentos
- impressão dos documentos,
- vistoria obrigatória
- pagamento como se processa

34.A Venda tem uma fase inicial que é a 'Simulação de Preço', quais são os factores de tarificação de um seguro auto? Quanto tem demora realizar uma simulação? Podem desencadear erros nos vários pontos nomeadamente:

- Erro no concelho de circulação
- Erro na definição do veículo
- Erro no plano pretendido
- Erros na caracterização do condutor
- Erros no Bónus - Málus do condutor

RISCO LEGAL

35.Constatam-se diferenças entre os dados iniciais utilizados na 'Simulação de Preço' e os dados suportados nos 11 documentos que devem ser fornecidos ou obtidos para realizar um contracto que põem em causa a primeira?

36.No processo de renovação das 'cartas verdes' é comum a seguradora apresentar um período de sobreposição entre a duração das mesmas, faz como que os riscos sejam tomados, sem se assegurar o respectivo pagamento. Como é realizado o envio de 'RENOVAÇÕES DE CARTAS VERDES' aos respectivos clientes, após pagamento? Qual a probabilidade de um cliente não receber a renovação da sua carta verde atempadamente? Caso o cliente afirme não ter recebido a renovação da carta verde, e no caso de ter sido multado, qual a atitude da seguradora?

37.É possível realizar um seguro automóvel, sem ter os documentos em nome próprio ou com uma carta de condução da Ucrânia, que possam deturpar avaliação do risco?

38.Pode um cliente, promover a uma alteração urgente por telefone, telemóvel, ou internet ou noutra balcão que não o seu? É possível a geração de erros de avaliação do novo risco, por enviesamento da comunicação?

39. Existe a possibilidade de um contrato ser realizado por um colaborador de um balcão não credenciado pelo ISP, desencadeando uma reclamação junto do regulador?

40. É realizada uma análise das reclamações escritas junto dos balcões, ou dirigidas directamente à seguradora ou dirigidas ao organismo de regulação ISP ou Banco de Portugal? Essa análise determina acções correctivas dos procedimentos?

PAGAMENTOS E PROMISSÓRIAS

41. Como garante o pagamento à cabeça, num seguro novo?

42. É prática corrente a aceitação de 'garantias' a substituir o pagamento de obrigações?

43. Se um contrato de seguro não for objecto de boa cobrança, por exemplo na renovação, quais as iniciativas que toma para levar a cabo essa cobrança? Existe a possibilidade de o mesmo continuar em vigor mesmo sem pagamento?

44. Existem ao longo do processo de comercialização, situações em que os documentos estabelecidos, são substituídos por outros baseados na confiança pessoal?

DOCUMENTAÇÃO

45. Todos os clientes devem possuir uma carta verde devidamente actualizada e o selo da mesma colocado no lado direito do pára-brisa, qual o nível de falhas constatadas e quais os motivos?

Assume por vezes o colaborador bancário a responsabilidade em algumas circunstâncias, quando se entende que a responsabilidade não é do Cliente?

46. É possível o envio de uma carta verde para um dado endereço de email, depois de um pagamento urgência ser realizado para uma conta bancária, via home banking ou qualquer outro sistema de pagamento?

47. Alguém tem a nível do balcão bancário delegação para emissão de uma carta verde, com pagamento em "promissória"? As delegações aos balcões são individuais ou colectivas, i.e., se num dado momento o colaborador chave sair do balcão, este balcão fica com o nível de delegação de competências que tinha anteriormente?

IT ORIENTED - TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

48. Existem 4 sistemas que concorrem para o suporte ao negócio:

- a intranet do banco, com o 'simulador de preços' e suporte de documentação,
- o sistema informático central para armazenamento dos riscos subscritos,

-os sistemas de apoios a nível de pagamentos e recebimentos e assistência,
-os fax's para envio de 'pedido de cotação' ou 'participação de sinistros'; Como actua o colaborador do balcão bancário, no caso de inoperância de um dos sistemas assinalados?

49. Dos seguros realizados qual a percentagem que é de imediato "documentada no sistema informático central"? A Segurnet ou/e o 'simulador de preços' podem exportar 'dados' directamente para o sistema central, nomeadamente os dados do Cliente e do Veículo em Risco?

FRAUDE INTERNA E EXTERNA

50. Existe algum mecanismo de controlo de idoneidade dos 'riscos subscritos', que afira o julgamento feito à priori pelo colaborador - balcão bancário?

51. É possível 'criar' uma subscrição fictícia de um risco, ou uma subscrição de um risco fictício? É possível adoptar uma morada não justificada, para envio de documentação para quer um Tomador, um Segurado, um Sinistrado, um Prestador ou um Credor?

52. É possível, do ponto de vista do sistema de informação, subscrever um risco ou um seguro postecipado? Qual o sistema de controlo para uma situação que ficou 'esquecida na gaveta'?

53. Existe algum seguimento do tempo em que o colaborador - balcão bancário fica na função, ou existe algum programa de rotação funcional de aplicação periódica (por exemplo rotação funcional cada 3 anos)?

INFRAESTRUTURAS ELECTRICIDADE, COMUNICAÇÕES INFORMÁTICAS E REDE DE ÁGUA POTÁVEL

54. Existe um plano de emergência para a emissão de um contrato e seguro ou uma carta verde em caso, de avaria de um qualquer sistema informático? Como é realizado, o pagamento antecipado do contrato?

INOVAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO

55. Existe uma prática sistemática e estrutural de envolvimento da direcção de sinistros e da rede bancária no 'desenho dos produtos' ?

56. Fazem parte da proposta de contrato de seguro, e das condições gerais as seguintes designações para o valor seguro: 'Valor em Novo', 'Valor Venal' e 'Valor de Substituição em Novo', 'Perda Total'! Será que um colaborador bancário consegue perceber e transmitir claramente ao Cliente estes conceitos?

57. 'Veículo de Substituição Por Sinistro', 'Por Danos ao Veículo' e, 'Veículo de Substituição por Avaria ou Acidente' são conceitos até que ponto compreendidos numa rede bancária, e eventualmente indutores de erros?

DESENHO DOS PRODUTOS

Quais os Cuidados a ter a nível do Desenho do Produto, no sentido de minimizar os 'Erros' Operacionais?

58. A proposta de seguro reflecte o cuidado que existiu no 'desenho' do produto:

.1.- Tomador do Seguros / Proponente

.2.- Duração do Contrato e Forma de Pagamento

'Autorização de Débito / Crédito Em Conta' (é possível realizar contractos temporários? É possível DEC sobre outros bancos nacionais ou estrangeiros?)

.3.- Entidade Credora

'Questionários Resposta Obrigatória' O SI lê esta ressalva e obriga à manutenção do contrato sempre que não alterada chave primária.

.4.- Caracterização do Risco

'Reboques a Segurar'

'Valores do Veículo a segurar'

('Valor em Novo', 'Valor Venal' Valor de Substituição em Novo)

(suponha que foi integrado um reboque no produto subscrito/plano).

.5.- Condutor Habitual (CH)

O CH pode ter estatuto de condutor especial (seguro de garagista)?

.6.- Coberturas e Capitais Seguros e Franquias / Vistoria Obrigatória: Em quais?

58.7. As coberturas com Capitais Alternativos, dão origem a erros na regularização?

58.8. O conceito de 'FRANQUIA', dá origem a conflitos na regularização? Existe uma tendência generalizada para restringir a utilização deste conceito em circuito bancário! Qual a capacidade de explicação do 'colaborador bancário' do produto 'seguro automóvel'? Quantas acções de formação e actualização têm por ano?

59. Quais os tipos de veículos existentes, na classificação interna da seguradora? Todos os balcões têm o mesmo nível de delegação? Existem veículos não delegados? Como devem proceder?

60. Quantos conceitos de valor de indemnização existem? São explicados ao Cliente?

61.SUBSCRIÇÃO DO PRODUTO É realizada periodicamente alguma auditoria à autenticidade dos dados declarados, ou todos são verificáveis através dos documentos?

62.Existem vários suportes na subscrição AUTO: o Simulador pp dito, a Segurnet, a Eurotax e o sistema central de gestão de carteira? Como é feito a ligação ao sistema de Gestão de Cobranças / Pagamentos? Como é garantido o 1º pagamento? Se mudar a Periodicidade de Pagamento, como gera acerto? São realizados pagamentos directos aos segurados?

CONCLUSÃO DA ENTREVISTA

Deseja acrescentar algo a tudo o que já foi abordado?

Agradecemos mais uma vez a sua disponibilidade e fundamentais para a prossecução do nosso estudo!

8.4. GESTÃO DE GARANTIAS SEGURO AUTOMÓVEL - MATRIZ ANÁLISE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

		AMargarida	S Santos	JNunes	HGameiro	JTiago	RMoreira	CCardiga			Síntese
ANÁLISE DA ASSISTÊNCIA NO SEGURO AUTOMÓVEL - REDE DISTRIBUIÇÃO BANCÁRIA		27-Mar-13	8-Mai-13	01-Mai-13	01-Mai-13	10-Mar-13	15-Jun-13	25-Mar-13			3 seguradoras e 3 redes bancárias
		Responsável Clientes Especiais	Técnica Comercial	Responsável área Comercial	Responsável Comercial balcão Pernes-Santarém	Responsável Comercial balcão Sintra	Responsável balcão Vila Franca de Xira	Responsável Gestão de Garantias			Caixa Geral Depósitos(CGD), Crédito Agrícola (CA), BES Seguros
1.CARACTERIZAÇÃO DO(A) ENTREVISTADO (A)											
1.	Qual a sua área actividade dentro da empresa ?	Comercial	Comercial	Comercial	Há 12 neste balcão e mais 4 anos em Santiago do Cacém.	Rede Bancária	Comercial	Gestão de Sinistros.			Diversa
2.	Qual a sua antiguidade na empresa ?	+10 anos.	+10 anos.	+12 anos	aprox.16 anos	+23 anos.	4 anos	Há cerca de 10 anos na secção de sinistros.			>7 anos em média.
3.	E nas funções que desempenha ?	+10anos.	+8 anos.	9 anos	8 anos.	+10 anos.	Faz tudo comercial c/ maior incidência nos seguros.	Sempre nas mesmas funções.			As funções desempenhadas denotam pouca rotação.
4.	Outras funções ? Funções na área bancária ?	Sempre nas mm funções.	Marketing e Emissão Apólices/Contratos	-Comercial Seguros	-Comercial seguros + Comercial bancário.	-Coordenador Bancário/Seguros	Banca com as mesmas funções que no actual posto.	Não desempenhou quaisquer outras funções.			Diversa.
5.	Idade	40 anos.	39 anos.	52 anos.	47 anos.	53 anos	33 anos.	48 anos.			entre os 33 e os 53 anos.
6.	Escolaridade	Licenciatura em Gestão - ISG.	Licenciatura.	Formação Superior	Engenharia Zootécnica	Curso do Liceus.	Licenciado em Economia.	Licenciada em direito.			Diversa.
7.	Género	Feminino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino.	Feminino.			Feminino / Masculino.

2.GESTÃO INTERMÉDIA E DE TOPO - NÍVEL EMPENHO OU CONHECIMENTO DO TEMA												
8.	Qual (is) a(s) situação (ões) que mais frequentemente podem dar origem a 'erros de operação' ou 'fraudes', na gestão de garantias do seguro automóvel' através de uma rede distribuição bancária ?	Frequência pouco percebida pq não é fixa e é uma percentagem, portanto varia de valor e a antiguidade dos veículos seguros (VS). Quando o cliente não tem DP suponhamos q parte um vidro e pensa q tem direito mas não tem esse DP.	Erros ou omissões no preenchimento da proposta, e o passo para uma má ou deficiente regularização do sinistro !	-Veículo de Substituição (tempo de reparação) Quebra Isolada de Vidros (QIV) e Actos de Vandalismo.	-Danos Materiais - Fraça explicação das exclusões e também são explicadas ao cliente ! Tempo nosso e tempo do cliente !	As circunstâncias da activação das garantias 'Assistência' e a 'Quebra Isolada de Vidros' são muito próprias a 'erros de operação' ou 'fraudes' Por o outro lado como a Assistência é de muito má qualidade, as coisas complicam-se ainda mais.	Má definição das coberturas - o cliente quer um determinado tipo de seguro que acaba por comparar qq coisa, e é diferente e que até vale menos ! O sistema do BES seguros é muito mais fechado, controle CA é bom !	Criação artificial de um sinistro ou a ampliação das suas consequências (P500) - Fraude ! (base de sinistros/assistências plano)				- Fraquezas em %pouco perceptíveis - Erros ou omissões ao nível da proposta - Veículos de Substituição (tempo de reparação) - Quebra Isolada de Vidros (QIV) - Actos de Vandalismo Frequência: média; Impacto: alto
9.	No âmbito da gestão de um(a) 'Assistência ou Acidente' qual é o elemento mais importante, no sentido de reduzir 'erros ou perdas de tempo' ?	Ligar logo para o número da Assistência.	A clara identificação do número da apólice é o primeiro elemento do contrato de seguro.	O primeiro contacto ser telefónico - ser claro, objectivo e poder enquadrar o 'sinistro' e dar resposta ao 'problema' !	O primeiro contacto com o cliente logo de início do pedido de assistência ou acidente normalmente através do telefone, deve ser claro desde logo !	A Participação de Acidente / Sinistro (PS) deve ser muito bem preenchida e enviada o mais cedo possível ! O elemento para um bom serviço !	Tem a ver como a participação do acidente é preenchida, no máximo em a pressa, pois ela é o primeiro elemento para a regularização do sinistro !	O sistema operacional deve estar bem - potente, e bem desenhado o exemplo e bem desenvolvido, e balizas e automatismos bem construídos !			-Clara e imediata descrição da situação (p telefone ou escrita) (p Frequência:alta; Impacto:médio	
10.	Qual o papel que o colaborador bancário deve desempenhar nesse âmbito? Para desempenhar esse papel de forma cabal, o que considera mais importante ?	Deve verificar se a Participação está correctamente preenchida, pois ainda pode ser alvo de correção. Alguns parâmetros invalidam a Declaração Amigável (DS)!	Dar todas as informações que conhece ao Gestor de Sinistros e verificar que constam da participação de acidente no iníciato de minorar o erro.	Fazer o encaminhamento das situações de sinistro, teoricamente e na prática envolvem-se muito mais !	Dever ser um intermediário entre a empresa seguradora e o cliente !	O mais importante é verificar o 'correcto e completo' preenchimento da PS ! Deve garantir que todos os elementos para o correcto enquadramento do 'acidente' desta constam ! O colaborador bancário deve-se abster de 'emitir um juízo' q a responsabilidade de acidente, q por alguma forma comprometa a organização !	Acha q deve interirir o menos possível p não condicionar o tb p não dar falsas expectativas !	O colaborador bancário deve ser um facilitador ! Existe o risco do individuo do balcão não enviar os documentos, p fax, nomeadamente a regularização do processo - multa de 48 horas ! Teoricamente todos o fazem - Ficheiro ISP c datas e momentos importantes !			-Deve ser um 'facilitador' da situação do cliente - Deve encaminhar a 'comunicação' do sinistrado e transmitir eventuais reclamações Frequência:alta; Impacto:alto	
11.	O capital seguro (CS) é de 6.000.000€ ou 50.000.000€ (1.000.000€ para danos materiais). Acha que a nível da rede de distribuição existe percepção do impacto financeiro que pode ter um acidente automóvel, (por exemplo no estrangeiro com danos materiais e pessoais)?	Não, não existe percepção do que é um 'sinistro' no estrangeiro e quais os custos anexos.	Acho que realmente não existe a percepção da importância dos danos por RC em pessoas.	Não não têm .acham simplesmente que é muito dinheiro !	Acha que não - o colaborador da banca não tem a percepção da dimensão do problema !	Não, não têm !	Acho que os colaboradores bancários não fazem nenhuma ideia em relação a este nível de responsabilidade civil	Não existe a noção que o impacto de 1 sinistro automóvel pode ter ! No estrangeiro são válidas as coberturas desse país !			-Não existe qualquer percepção do nível de risco que existe em exposição auto no estrangeiro (validade dos capitais locais) Frequência:média; Impacto:alto	

10.	Qual o papel que o colaborador bancário deve desempenhar nesse âmbito? Para desempenhar esse papel de forma cabal, o que considera mais importante?	Deve verificar se a Participação está correctamente preenchida, pois ainda pode ser alvo de correcção. Alguns parâmetros inviabilizam a Declaração Amigável (DS).	Dar todas as informações que conhece ao Gestor de Sinistros e verificar que constam da participação de acidente no intuito de miniorar o erro.	Fazer o encaminhamento das situações de sinistro, teóricamente e na prática envolvem-se muito mais!	Dever ser um intermediário entre a empresa seguradora e o cliente!	O mais importante é verificar o 'correcto e completo' preenchimento da PS. Deve garantir que todos os elementos para o correcto enquadramento do 'acidente' dela constam! O colaborador bancário deve-se abster de 'emitir um juízo' q't a responsabilidade de acidente, q por alguma forma comprometa a organização!	Acha q deve interferir o menos possível p não condicionar e tb p não dar falsas expectativas!	O colaborador bancário deve ser um 'facilitador'! Existe o risco do indivíduo do balcão não enviar os documentos, p fax, nomeadamente a regularização do processo - muita de 48 horas! Teóricamente todos o fazem - Ficheiro ISP e datas e momentos importantes!	-Deve ser um 'facilitador' da situação do cliente - Deve encaminhar a 'comunicação' do sinistro e transmitir eventuais reclamações Frequência:alta; Impacto:alto
11.	O capital seguro (CS) é de 6.000.000€ ou 50.000.000€ (1.000.000€ para danos materiais). Acha que a nível da rede de distribuição existe percepção do impacto financeiro que pode ter um acidente automóvel, (por exemplo no estrangeiro com danos materiais e pessoais)?	Não, não existe percepção do que é um 'sinistro' no estrangeiro e quais os custos anexos.	Acho que realmente não existe a percepção da importância dos danos por RC em pessoas.	Não não têm.Jacham simplesmente que é muito dinheiro!	Acha que não - o colaborador da banca não tem a percepção da dimensão do problema!	Não, não têm!	Acho que os colaboradores bancários não fazem nenhuma ideia em relação a este nível de responsabilidade civil!	Não existe a noção que o impacto de 1 sinistro automóvel pode ter! No estrangeiro são válidas as coberturas desse país!	-Não existe qualquer percepção do nível de risco que existe em exposição auto no estrangeiro (validade dos capitais locais) Frequência:média; Impacto:alto
12.	Qual a garantia mais requisitada no âmbito da 'Assistência' em frequência e em impacto (custos)? Pode existir tentativa de 'Dolo ou Fraude' na utilização desta garantia?	É a Assistência em Viagem VIP!	A mais solicitada é a Assistência em Viagem VIP. Pode ser sujeita a fraude embora não facilmente, mas existe.	É a 'Assistência em Viagem VIP' a vistoria, não têm sequer conhecimento das coberturas de assistência as pessoas, que utilizam pouco ou pouquíssimo!	O mais solicitado é o veículo de substituição (VS) - não sendo uma 'fraude deliberada' tentam usufruir mais um dia o outro!	A primeira é a 'Assistência em Viagem' e depois a 'Viatura de Substituição p Avaria ou Acidente'! Em ambas podem-se verificar 'fraudes'!	!	É a 'Assistência ao veículo por Avaria ou Acidente'!	-É a Assistência em Viagem Frequência:média; Impacto:médio
13.	E na 'Assistência em Viagem'?	A maior parte das pessoas não sabe o que está lá dentro. É ao reboque, Clientes, Colaboradores. Também no promovem a sua difusão na rede de distribuição.	Atenção porque o plano de assistência está expresso em euros. Atenção ao transporte grupado e ao transporte simples.	É a mais requisitada efectivamente!	Também aqui a maior incidência é no veículo de substituição por 'Avaria ou Acidente'!	Também, ver o caso do 'Regresso do Algarve' verificado em 2012 - Fraude p evitar custos de combustível e portagens!	É também muito requisitada - caso do Algarve no ano passado - Verão 2012!	É a 'Desempanagem e Reboque' do veículo em consequência de avaria ou acidente.	-É a Assistência ao Veículo por Avaria Frequência:alta; Impacto:médio
14.	Antes de uma 'Assistência' ser prestada é realizada a verificação de que o contrato está válido, o que pressupõe o seu pagamento. Em que caso é prestada a assistência com 'pagamento não efectuado'?	No caso de uma aplicação Certificada Provisória Emitida e que não foi objecto de uma transferência automática. Atenção aos códigos VIP. O campo está acessível a um gd de pessoas - 'fraude'?	Há situações em que o contrato não está pago e a assistência é efectuada!	É sim senhora, só se tiver dentro do período de pagamento! E também quando é classificação VIP!	Não sabe porque é um serviço central - talvez aos designados VIP's!	Desconhece as circunstâncias em que essa 'Assistência' é prestada!	Não conhece essa situação - a Assistência é realizada e o cliente VIP pode não ter o seguro pago!	Existe essa possibilidade porque a direcção financeira dá 2 semanas de crédito, devido ao circuito de pagamento!	-Em caso de não pagamento uma 'Assistência' é prestada quando o cliente é classificado VIP (pouco controle sobre a classificação) Frequência:baixa; Impacto:médio
15.	A garantia 'Veículo de Substituição por Avaria ou Acidente' não é muito propícia a fraudes e conflitos?	Sim é propícia a fraudes! Se alguém conhece a 'oficina' e portanto pode incluir 'facilmente' mais tráf.	Sim é propícia porque nas 'terras' a proximidade é grande para o bem e para mal e portanto podem incluir facilmente o cliente!	Quem sempre, o 'veículo' logo que o seu não funciona!	É por causa do nº de dias de Assistência é uma questão sensível ninguém viu o carro e quer logo tem um veículo de assistência! ! Transporte combinado - só quando a oficina diz que o 'veículo' vai ser reparado! Tempo que o colaborador perde e chama para a companhia a pedir assistência!	É sim - em cada 10 assistências 9 dão origem a problemas ou litígios por atribuição de veículo de categoria inferior à do segurado - Será por razões económicas que a 'empresa de assistência' funciona assim?	Não teve casos de abusos! Na comercialização, ficam 'melindrados' quando se apercebem que têm apenas 5 dias!	Existem muitos conflitos derivados dos dias de regularização - 5 dias úteis no máximo (nº de dias necessário à reparação no máximo de 5 dias)! Os clientes têm de mandar o documento da 'oficina' por eles seleccionada!	-Sim é propícia a fraudes. Se alguém conhece a 'oficina' e portanto pode incluir 'facilmente' mais tráf! (representa 8% do total das 'Assistências Auto') Frequência:baixa; Impacto:alto
16.	Qual é o peso da 'Desempanagem e Reboque do veículo em consequência de avaria ou acidente' e a 'Falta de Combustível' no âmbito da 'Assistência em Viagem'? Dado que existe um limite de indemnização, é comum gerar-se um litígio sobre esta garantia, desconhecida do cliente (inclui custos de ida e volta)?	A 'Desempanagem e Reboque do Veículo' em consequência de avaria ou acidente é a mais requisitada. A falta de combustível e a 'mudança do pneu' são pouco conhecidas dos clientes.	Não tem ideia da participação e sinistro, nem portanto tão pouco daquilo que pesa mais.	Deve ser pouco pedida a segunda, a primeira é a mais solicitada!	Na maioria das muitas vezes este tipo de problema - Limite de indemnização, não traz problemas na medida em que não é atingido!	Essa garantia por seu lado nunca deu problemas!	É pouco conhecida pelo cliente mas levanta litígio! Por que parece suficiente!	É mínimo, é muito limitado o número de vezes q ficam sem combustível! Atenção o combustível é pago! Existem pessoas q não levantam o veículo de substituição!	A primeira representa 90% das Assistências Automóvel! É muito limitado o número de vezes que ficam sem combustível! Atenção que o combustível é pago! Frequência:baixa; Impacto:baixo
17.	Qual o peso das garantias 'Substituição da roda em caso de furo ou rebentamento de pneu' e o 'Transporte, reparatimento ou prosseguimento de viagem das PS ocupantes do veículo acidentado, furtado ou roubado' no âmbito da 'Assistência em Viagem'?	São pouco utilizadas. O transporte das pessoas é mais porque o reboque não pode trazer as pessoas todas.	Não tem também qualquer ideia sobre a distribuição de responsabilidades pelas diferentes rúbricas da Assistência!	É muito pequena!	Todas as citadas são pedidas a seguir, a primeira é a mais pedida!	Raramente são solicitadas assistências aos clientes ao abrigo dessas garantias!	Não foi muito solicitada neste âmbito! Admite que o seja por contacto directo à Assistência!	Não é muito significativa! Pode ser por encaminhamento, e por despesas apresentadas. Frequência:baixa; Impacto:baixo	

18.	A nível da rede bancária existem 3 ou 4 níveis hierárquicos ! Qual é na sua perspectiva , o nível de sensibilidade que existe para este tema dos riscos operacionais no âmbito da 'gestão das garantias / coberturas' ?	É pequeno ou nulo !	Só quem vende é que está sensibilizado p a problemática dos RO! Os restantes níveis f têm qq conhecimento do RO em causa na actividade!	Estão agora mais sensíveis ao tema dos 'Riscos' sobretudo ao nível do CAE da Caixa !	No que se refere aos 2 níveis para além do colaborador bancário certificado, existe muito pouca sensibilidade - o que é de certa forma bastante perigoso.	Épequeno ou nulo !	A nível da administração embora tenham realizado a formação, não sabem muito ! A nível da coordenação comercial privilegiam a via de fazer menos, mas não ter problemas com os	A realidade não é homogénea - existem balcões em que o responsável de seguros tem muita atenção, e existe outros com um fraco conhecimento e empenho !			A nível da administração embora tenham realizado a formação, não sabem muito ! A nível da coordenação comercial privilegiam a via de fazer menos, mas não ter problemas com os clientes ! Frequência:média; Impacto: médio
3. DEFICIÊNCIAS ORGANIZACIONAIS											
19.	A seu ver existem características nos circuitos que possam pontear a ocorrência de erros ou deficiências na 'Assistência' ao segurado e veiculo ? A não explicação clara da garantia 'Veiculo por Avaria ou Substituição' ao cliente, porque a nível segurador é de que toda a gente sabe do que se trata, e portanto a importância da formação pode ser relativizada - pode originar grandes litígios ?	As empresas enviam os documentos relativos aos sinistros directamente, os particulares usam mais o 'balcão bancário' como correio - nesta condições toma-se difícil saber o ponto de situação da acidente ou assistência.	Existe uma contradição entre estar 'envolvido e ser neutro' e não manipular a informação no sentido da decisão da responsabilidade do sinistro.	Na teoria sim devia explicar tudo, mas se o fizesse ninguém comprava um seguro !	De facto um dos problemas existentes é que existem muito conceitos que não são universais a nível dos colaboradores e têm em muitos deles uma base muito empírica !	Essa possibilidade existe de 2 formas - ou porque o funcionário tem pouca experiência ou também pq o cliente 'afirma que sabe' mas na realidade desconhece completamente o significado e conteúdo das diferentes garantias !	A compreensão da actividade comercial bancária é muito mais simples que a seguradora ! Existe tb conflito na seguradora, é um pouco diferente por outro lado tb não existe especialização Em muitos balcões desta rede, não existe ninguém especializado	A primeira é independente da culpa, é mais simples ! A explicação depende do colaborador bancário ser capaz de a fazer !			Existe uma contradição entre estar 'envolvido e ser neutro' e não manipular a informação no sentido da decisão da responsabilidade do sinistro. Frequência:alta; Impacto: médio
20.	Acha que alguém explica de forma clara ao cliente as garantias e as exclusões, que o plano subscrito integra ?	A meu ver a 'internet' deveria ser o meio de contacto com o Cliente para este ter informação em tempo real se fidedigna.	Não porque principalmente não conhece, é um produto algo técnico, e também porque existe a percepção que se explicar tudo ninguém compra !	Não não explica !	De facto o número de clientes que conhece a diferença é relativamente baixo ! A divulgação 'via net' pode ser uma 'alternativa eficaz' !	Os colaboradores dos balcões especializados sabem e normalmente explicam, os colaboradores não especializados não tanto pq muitas vezes 'não estão à vontade	Ninguém explica pq de certa forma se explica muito tb ninguém compra ! Existe um risco de facto pois o cliente pode saber muito pouco sobre o assunto !				Ninguém explica porque de certa forma se explica muito também ninguém compra ! Existe um risco de facto pois o cliente pode saber muito pouco sobre o assunto ! Frequência:alta; Impacto:alto
21.	A forma como é realizada a 'Participação de Acidente' é a 1ª condição para uma boa regularização ! Acha que os colaboradores bancários têm formação para poder apoiar os clientes ? Qual é o estado geral das 'Participações de Acidentes' que chegam diariamente ?	Desconhece o estado geral das DAA, mas a maioria das pessoas da rede bancária tem muito pouco informação sobre as Garantias/Coberturas e a gestão de sinistros	Não existe assistência na rede para além da hora normal de expediente, só a rede de assistência em Viagem é que pode dar assistência por telefone !	Só podem recorrer ao serviço de assistência !	De facto o mais conveniente ligar à Assistência em Viagem ! Fora de horas muitas vezes ligam aos Gestores de Seguros !	Por vezes recorrem aos colaboradores bancários mesmo durante o fim de semana !	Aqui neste balcão não ligam muito pq já sabem qo coisa - Participações em bem preenchidas 5% a 10%, nada preenchidas 20% ! Existem sempre problemas !				Participações bem preenchidas 5% a 10%, nada preenchidas 20% ! Existem sempre problemas ! Frequência:alta; Impacto:alto
22.	Os colaboradores bancários verificam se as Participações de Acidente (PA), estão devidamente preenchidas pelo segurado e condutor? Sabem quando devem solicitar a presença da autoridade policial ?	A maior parte dos balcões não, mas nas unidades maiores é melhor, só nos balcões mais avançados é que isso se verifica, isto é que o Responsável de Seguros dá alguma assistência os	A respondente pensa que não oham e que não vêem ! Ou porque não sabem, mas também porque foram colocados fora da regularização do processo de seguro automóvel !	Téoricamente sim ! Em teoria sim devem ser o 'preencher' mas o bancário deve ver se tudo está bem preenchido e devidamente caracterizado !	Sim senhora fazemos essa verificação para minimizar o tempo do processo e as dificuldades do mesmo !	Sim senhora, é verificada na totalidade e quando completa enviada de imediato por fax para a sede da seguradora !	Não tem reclamações de sinistros, bem como de 'abertura de sinistro' ! Verifica sempre a PS e se se está bem preenchida !	Podem ligar para o colaborador bancário responsável pelos seguros pedindo apoio, mas também podem ligar para a Assistência em Viagem (24 horas por dia) !			São verificadas na totalidade e quando completa enviada de imediato por fax para a sede da seguradora ! Frequência:média; Impacto:médio
23.	Um dos problemas ao nível da Assistência / Gestão do Acidente Automóvel prende-se com o 'timing de abertura do processo sinistros' i.e., até 48h depois da entrada da Participação de Sinistro (até 8 dias). Qual o nível de cumprimento deste timing ?	De forma geral este preceito é verificado.Só quando se perde a 'participação' é que há atraso. Também se verificam os documentos e a legalidade dos mesmos.	Têm consciência sim senhora mas a realidade é diversa, uns sabem mais q outros ! To dos sabem q o preceito responde, sobre o conteúdo q existem mais pessoas !	Não são contactados atrasos no âmbito da 'abertura de processos de sinistros' !	A maioria dos colaboradores já está muito atenta para isso, e logo que recebem a Participação de Acidente, enviam de imediato para a sede da seguradora !	Desde q é recebida e verificada, é de imediato enviada (p fax) para a seguradora para se proceder à abertura do processo de sinistro !	Não se verificam 'atrasos' na abertura de processos de sinistros ou Participações de Acidente !	Os colaboradores bancários até apoiam os segurados ! Chamo a atenção para o facto de não ser 'prestação' da seguradora preencher os contactos telefónicos, nº's e emails, dos			De forma geral este norma é cumprida ! Só quando se perde a 'participação' é que há atraso ! Frequência:baixa; Impacto:alto
24.	São periodicamente detectados 'erros ou lapsos' na transmissão da documentação - DAAA a nível dos balcões bancários ou a nível central que possam condicionar a 'Abertura dos processos e a Marcação das peritagens' ?	Sim por vezes há necessidades de pedir esclarecimentos ou informações adicionais.	Não tem consciência dessa realidade. O 'gestor de sinistro' é autónomo no contacto com o cliente no âmbito da gestão da Assistência ou Acidente !	Desconheço este aspecto, pelo que não se devem constatar qds atrasos ! Também investem muito em formação !	Não, não são detectados problemas neste circuito !	Não, não existem registos de atrasos - talvez 1 ou 2 casos por ano !	É possível mas não tem ideia de q isso ocorre a frequência ! A ideia q tem é q o preceito está documentado !				Não, não existem registos de atrasos - talvez 1 ou 2 casos por ano ! Frequência:baixa; Impacto:alto
25.	É possível o fornecimento de um serviço de 'Assistência' a cliente VIP na condição referida ? Quem pode documentar no sistema o cliente VIP ?	De forma geral muitos intervenientes podem, embora felizmente muitos não o saibam, e também porque a situação a nível de SI foi alterada.	É possível sim senhora em termos de contacto existe essa diferenciação ! Trata-se de uma documentação informática que apenas os SI podem alterar !	E possível sim senhora ! Pode assistência a 'Assistência ao Cliente' !	Pode existir e que bons clientes podem ser tratados e que a Assistência seja prestada mesmo sem o contrato 'pago' e no âmbito da classificação VIP !	E de facto 'documentado' esse tipo de cliente ao nível do balcão bancário, mas desconhece de modo exacto as consequências desse facto !	Não sabe quem pode documentar este tipo de informação !				É possível em termos de contacto existe essa percepção ! Trata-se de uma documentação informática que apenas os SI podem alterar ! Frequência:média; Impacto:alto

26.	Os colaboradores bancários sabem quando devemos recorrer à 'Protecção Jurídica (PJ), ao 'Gabinete da Carta Verde' (veículos estrangeiros sem seguro válido) ou ao 'Cimpas' (tribunal arbitral) ?	Não não sabem. Ninguém fora do sector de gestão de sinistros sabe muito bem, em que casos e para onde deve encaminhar os sinistrados.	Não tem uma ideia clara sobre esta questão.	Não não sabem, são os serviços que embora não acompanhando, aconselham a recorrência a um determinado serviço !	Eu sei e encaminho os processos para as diversas agências - admito que não seja uma prática universal !	De uma forma geral sabem, e fazem uso desse conhecimento recorrendo !	Acto que os meios forma genérica não têm noção desses factos - ele sabe pq aprendeu c a experiência - P.J., Gabinete da Carta Verde, e Fundo Garantia Automóvil !	É realizada formação ano sim ano não, mas não temos a certeza de que a resposta seja rápida! São processos muito raros e raros !			É diversa a resposta a esta questão - é provável que nos balcões onde existe um colaborador especializado sim, num balcão sem essa competência não Frequência:baixa; Impacto:alto
4.COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS A DIFERENTES NÍVEIS											
27.	Acha que vários níveis de capitais de Condutores e Ocupantes - morte ou invalidez permanente (MIP), despesas de tratamento (DT), e despesas de funeral (DF) são claros ou podem dar origem a 'erros ou falhas' no usufruto de garantias do seguro ?	Não acha claros, porque a nível da emissão da cotação deveria estar mais claro, porque não se percebe quais os capitais a que se referem.	É uma questão técnica, pq em princípio quem está a 'pilotar' a Assistência tem sempre mais conhecimentos do que quem vende !	Não não são de forma a criar problemas, de forma a não perceberem o que pode dar origem a conflitos ou erros actualmente !	Penso que os capitais alternativos estão claramente colocados e não são considerados um factor de problema na regularização de assistência e gestão das garantias.	Pensa que essa ventilação por subgarantias com diferentes capitais está clara e não conduz a problemas !	Não são muito claros, p o cliente e em caso de sinistro pode dar origem a problemas para o cliente - se não fosse a participação da GNR foi feita em protecção do cliente !	Quando os sinistros são graves os capitais baixos não cobrem nada ! Existem capitais muito pequenos que podem potenciar conflitos !			Quando os sinistros são graves os capitais baixos não cobrem nada ! Existem capitais muito pequenos que podem potenciar conflitos ! Frequência:baixa; Impacto:alto
28.	A 'vistoria do veículo seguro' é sempre realizada no acto de transferência do risco, isto é contratação do seguro?	Por vezes facilita-e demasiado, porque também depende do local de trabalho da pessoa. Empresa de 50 viaturas - toma-se necessário encontrar um sistema simplificado - assinaram papel como estava tudo	Pode de facto existir o risco de não ser efectivamente efectuada - excesso de 'proximidade' - até familiar !	Quando é 'Obrigatória' é realizada a 99% ! (n loco !)	Aqui neste balcão é sempre realizadas, chegando-se a realizar fotografias instantaneas para documentar a situação dos veículos.	No caso do conjunto de balcões que gere, entende que é sempre realizada e recorrendo-se à fotografia pois todos os balcões, possuem máquinas fotográficas digitais !	É sim a maioria das vezes, mas na prática não é ! É um pouco a olho metro 'senão conhece pede para ver o carro' 'se o conhece 'não vê o carro' !	-			É sim a maioria das vezes, mas na prática não é ! É um pouco a olho 'senão conhece pede para ver o carro' 'se o conhece 'não vê o carro' ! Frequência:média; Impacto:alto
29.	O colaborador bancário contribui ou não para a qualidade da 'Assistência' informando nomeadamente relativamente a situações anómalas, enviando autos, informando de qualquer situação duvidosa ?	Não contribuem muito para a instrução e seguimento do processo QIV.	A respondente acha q ã pq desconhece muitas vezes as circunstâncias detahadas do sinistro.	Pode-se considerar que genericamente a resposta é boa e a colaboração dos colaboradores se pode considerar boa !	Sim enviamos os autos de ocorrência, testemunhos e outra documentação. Ajuda a fidelizar a malta !	Contribuem de forma clara mas a seguradora dá 'feedback' com relutância !	Sim pq aqui nível dos seguros, somos nós q participamos - tentam por vezes saber mais mas não comunicam gd informação à sede !	-			Contribuem de forma clara mas a seguradora dá 'feedback' com relutância ! Frequência:média; Impacto:alto
30.	Quebra Isolada de Vidros (QIV) - A leitura que normalmente o colaborador bancário faz desta cobertura é muito mais abrangente, do que aquilo que na generalidade estipula ?	Uma parte dos colaboradores bancários faz uma generalização 'abrangente' do domínio destas coberturas !	A cobertura ou garantia QIV ã p ser accionanda por via de um Acto de Vandalismo ou Danos Próprios sendo menos duvidoso se está sujeita a pequena fraude !	Digamos que cerca de 20% das situações não se enquadram, de facto na cobertura QIV !	Sim, embora não tendo considerado o que realmente abrange em termos médios.	Não existem litígios no âmbito desta garantia !	Não tem conhecimento da existência de problemas nesta cobertura !	Existe uma grelha de controles implantada que permitem avaliar a situação e 'despistar' algumas situações, atenção porque é preciso autorização !			Uma parte dos colaboradores bancários faz uma generalização 'abrangente' do domínio desta garantia ! Frequência:alta; Impacto:alto
31.	Indemnização directa ao segurado (IDS) - Tratando-se de um protocolo inteno e de relacionamento inter seguradoras, que na maioria os segurados desconhecem, como podem tirar partido do mesmo ?	De facto os clientes não tem à priori percepção das vantagens do IDS mas apercebem-se depois quando não são IDS.	A respondente tem a ideia q os segurados embora não conhecendo o IDS têm a percepção que se responderem através da DAAA assinada pelo dois intervenientes aceleram o processo !	É o gestor de seguros que normalmente encaminha a regularização via IDS, por ser mais rápido !	Embora de facto tenham pouco conhecimento desse enquadramento - o segurado tem pouco conhecimento desse assunto em particular, mas sabe empiricamente que deve se recorrer à DAAA e que se a preencher e o terceiro também e assinar, o 'processo é mais rápido' !	Já existe um conhecimento mínimo nos clientes das vantagens deste protocolo o q permite cumprir as regras para o utilizar ! Não existe o mesmo conhecimento a nível das autoridades GNR e PSP !	Ñ sabem muito, mas acabam por tirar partido pq trazem a Participação de Sinistro (PS) ao balcão e o processo toma-se mais célere pelo enquadramento que lhe é conferido pela intervenção do colaborador bancário !	O não conhecimento do protocolo não obsta a sua utilização c benefício de todos - 20% de sinistros enquadráveis sem 'Danos Próprios' 3 43% em RC's !			Acabam por tirar partido porque trazem a Participação de Sinistro (PS) ao balcão e o processo toma-se mais célere pelo enquadramento dado pelo colaborador bancário ! Frequência:média; Impacto:alto
32.	Veículo de Substituição (VS) - um dos erros mais frequentes é o número de dias de reparação, qual o impacto desse erro e como poderia ser 'controlado' ? (nº dias reparação - até ao máximo Cf CG)	Que se tente informar o cliente é difícil, e também que este memorize o número de dias de limitação da Viatura de Substituição - VS ! É uma das garantias mais dispendiosas !	Uma das situações seria no momento da venda explicar claramente o nº de dias ! Aparentemente só aparece na cotação ã aparece nas CP ou nas CGS !	De facto existe um 'problema' quando a estimativa de tempo de reparação é ultrapassada pela oficina reparadora 5d+30d. O cliente pode ficar com o carro pelo preço da CA Seguros 25% de desconto !	Logo no momento da Venda na Participação - o agente de venda deve 'realçar' este aspecto evitando o problema !	Não tem causado problemas porque a oficina, é da responsabilidade do cliente e quando não cumpre o previsto, o ônus fica do lado do cliente !	Não tem existido contestação do número de dias de reparação - número de dias de veículo de substituição ! (VS), neste balcão !	3 dias por ano - DP Veículo de substituição e tb em terceiros no caso da 'Assistência' ! Em alguns casos - poucos pq a responsabilidade é sempre da entidade 'reparadora' pagar + ou 2 dias, no outros casos não paga nada - lds e terceiros (5% a 10% dos dias de reparação) !			Informar o cliente é difícil, e também que este memorize o número de dias de limitação da Viatura de Substituição - VS ! É uma das garantias mais dispendiosas ! Frequência:alta; Impacto:alto

33.	A gestão do VS é um dos processos mais litigioso - pq existem 6 tipos de veículos de substituição, pq o segurado discorda do número de dias que o veículo lhe é atribuído, porque discorda da franquia, porque quer um veículo diesel etc. Qual a melhor forma de redução destes 'litígios', pagar um 'forfait diário'?	A melhor forma é explicar o melhor possível, a outra é a seguradora assumir o diferencial de franquia e os rent cars.	Não sabe se substituir por dinheiro atenua o conflito, também acha q os direitos que tem sabe que é aquilo que exige ! Faz parte da natureza humana exigir mais um pouco dos que têm dinheiro !	Tem dúvidas que o 'dinheiro líquido' mitigue o litígio, o melhor talvez seja a info a todos os clientes daquilo a têm direito !	E-mails pelo esclarecimento à priori das garantias e do que têm direito, no acto de Participação do Sinistro !	O problema número 1 são as franquias dos rent-cars e que além disso deve ser liquidadas em dinheiro ! Esta obrigatoriedade é altamente perniciosa na relação com os clientes e devia ser imputada à seguradora !	Também nesta matéria não tem existido gds problemas neste balcão !	Atenção: neste caso só tem direito a partir do momento em que a seguradora assume a responsabilidade do sinistro ! Fazem a diferença por 'up grade' e tb substituição p um valor diário ! Podem pedir o valor diário - deve-se evitar essa prática ! Só cerca de 9,8% dos sinistros anio - 22% dos lts devedores é que recorrem a IDS	Tem dúvidas que o 'dinheiro líquido' mitigue o litígio, o melhor talvez seja a info a todos os clientes daquilo a têm direito ! Frequência:média; Impacto : alto
34.	Nas empresas geram-se erros na 'gestão dos VS's' porque entre outros factores inicialmente privilegia-se o preço e subscree-se o veículo tipo 1, mas depois gera-se um conflito quando o acidentado é um Administrador / Director - como controlar estes impactos ?	É necessário ser muito cuidadoso na contratação porque não existe outra forma.	No caso de avaria ou acidente, o veículo de substituição é da mm categoria q o vs, só no caso DP esse problema se coloca ! Pode dar origem a conflito se subscreever tipo 1 - preço e depois se pretender um veículo do mm tipo !	Normalmente existe esse problema, mas consegue-se ultrapassar !	Etambém no momento da venda que é necessário mitigar - incluir pelo menos um veículo de administração no conjunto contratado !	É um problema real - 'quando é para pagar querem o mais barato possível - quando é para usufruir querem todo o conjunto de serviços !	Não têm existido grandes problemas nesta matéria neste balcão mas é facto de que é necessário estar muito atento !	Trata-se de um problema de 'subscrição' 'RC' não sempre um veículo de características idênticas ao do sinistrado ! É um dos motivos pq não trabalhamos com Rent Cars locais ! (pq não tem os carros necessários) ! Pode ser substituído	É um problema real - 'quando é para pagar querem o mais barato possível - quando é para usufruir querem todo o conjunto de serviços ! Frequência:alta; Impacto:alto
35.	Os colaboradores e pelo menos 1 membro dos 'órgãos de gestão' da entidade bancário, são credenciados através de certificação obtida junto do ISP. Acha que estão devidamente sensibilizados para os principais aspectos a ter em conta na assistência a prestar ao Cliente no âmbito do seguro automóvel ?	É uma certificação com pouco conteúdo, sobretudo porque inicialmente os primeiros se forma automaticamente certificados.	Não ficam sensibilizados, pq as matérias são muito genéricas e os conteúdos não são suficientemente esclarecedoras !	Nada, sabem ainda muito pouco ! Precariam de evoluir muito !	Verdadeiramente acha que não ! O conhecimento a nível superior deixa muito a desejar !	Com excepção dos colaboradores especializados em seguros, os demais tem pouquíssimo conhecimento de seguros ! Quem não pratica não aprende !	Sim senhora mas em alguns aspectos comerciais e técnicos são pouco efectivos !	Para além dessa certificação de 2 em 2 anos fazem uma formação e qq pessoa pode-se inscrever ! Estamos sempre presentes nas reuniões locais - linha de info sinistros - Formação ; tano de subscrição/ tano de sinistros !	Com excepção dos colaboradores especializados em seguros, os demais tem pouquíssimo conhecimento de seguros ! Quem não pratica não aprende ! Frequência:alta; Impacto:alto
36.	O que é preciso para um bom serviço ao cliente em caso de Serviço de Assistência ou Acidente ? É mantido algum seguimento da tipificação comportamental dos colaboradores bancários, no que se refere aos aspectos importantes para actividade no sentido da sua correção futura ?	O processo deve ser bem instruído, ser célere e ter um correcto acompanhamento do gestor do processo - por norma não muda durante o mesmo.	O colaborador bancário intervém apenas na alínea b) c) d) e f) da lista anexa contribuindo por essa via para uma boa assistência ao segurado !	Saber a que têm direito os clientes de forma clara ! Também a 'resolução rápida' propicia um boa perspectiva junto do cliente !	A apresentação de uma proposta justa e rápida é o ponto mais importante ! 'Transparência na venda !	Rápida indemnização dos danos seguros ! E notória a fraca qualidade pelo elevado tempo de espera que a rede de reboques obriga !	As mais importantes são as referenciadas que reflectem se o seguro é bem vendido - 'Transparência na Venda ; Preenchimento correcto da proposta de contrato de seguro !	- 'Transparência na Venda ; Conhecimento imediato do acidente ; - Expedida análise do enquadramento do acidente ; - Acompanhamento do Segurado/ Terceiro mantendo sempre informado !	O colaborador bancário intervém apenas na alínea b), c), d), e) f) da lista anexa contribuindo por essa via para uma boa gestão da assistência ao segurado ! Frequência:alta; Impacto:alto
37.	Os colaboradores bancários estão próximos dos clientes, e têm sobre eles mais informação de que a seguradora dispõe ! Essa informação é partilhada com o Gestor de Assistência / Acidente no decorrer do processo ou não ? Esta proximidade e assimetria de informação não potencia um conflito de interesses, muitas vezes prejudicial à seguradora ?	Tudo depende do profissionalismo e boa formação do colaborador bancário.	Sim essa informação é partilhada com o gestor de sinistro - não lhe parece que possa existir um conflito de interesses de forma sistemática !	O coordenador de actividade seguradora a nível do balcão, alerta para para muita coisa e de facto 'facilita-se' em consequência no processo de resolução quando essa informação é prestada !	Pode acontecer embora não devesse ! Hoje em dia as coisas estão de tal forma sistematizadas que é difícil ajudar os clientes - Autos de policia, por exemplo ! Talvez mais fácil noutros sinistros que nos automóvel !	Raramente intervém quando a 'Assistência' / Gestão do Acidente corre normalmente - não se faz sequer com o gestor do processo ! Só intervém quando existem problemas relevantes !	Acho que pode existir esse risco sim senhora, é preciso ser bem ponderado ! Quando o responsável de seguros do balcão entra em contacto sim, mas de forma geral ele tenta envolver-se o menos possível !	Sim essa situação pode ser muito boa e também muito má !	Sim essa situação pode ser muito boa e também muito má !
38.	As funções de 'front office' e 'back office' são desenvolvidas pela mesma pessoa ?	Muitas vezes são de facto a mesma pessoa.	A nível do balcão bancário não se faz distinção entre a regularização sinistros e a venda apólice de seguro, já no caso da relação de venda as funções são sempre desempenhadas pela mesma pessoa !	Acha que não - segundo o respondente existe suficiente segregação de funções a nível do balcão bancário !	Não, não são !	Não, não são !	No balcão bancário é sempre a mesma pessoa, mas nunca o subscritor é o 'vendedor', mas por outro lado o 'vendedor' é o tipo que faz a 'victoria' !	3 funções estão suficientemente segregadas: a venda esta no balcão, a aceitação na sede da seguradora e a gestão das garantias nos área de gestão de sinistros - companhia de seguros	No balcão bancário é sempre a mesma pessoa, mas nunca o subscritor é o 'vendedor', mas por outro lado o 'vendedor' é o tipo que faz a 'victoria' ! Frequência:média; Impacto:médio.
39.1.5.	A nível da informação que consta da 'Declaração Amigável de Acidente Automóvel' (DAAA) quais os erros / omissões que pode ocorrer ? (ver DAAA - 1.Data do Acidente/Hora/Localização/Feridos/Danos/ Materiais/Testemunhas ?)	A data, o local do acidente e a caracterização do acidente através das cruzes (não são talizadas), são por vezes omissos.	O número da apólice é na maioria das vezes omissos, mm coisa na carta verde ! Tb por vezes pode não ser feita a concretização do local em to mo p exemplo da sinalização existente !	DAAA - soma das circunstâncias definidas do acidente e muitas omissa !	Aquilo que por mais vezes é omitido são as 'testemunhas', os 'danos', e muitas vezes também se esquece das 'cruzes' definidoras da DAAA.	As testemunhas em geral são sempre omissas !	Falta muitas vezes o nº 12) ie as circunstâncias em que ocorre o acidente ! As testemunhas aparecem tb quase sempre documentadas à posteriori ou quase	Para ser tratado como IDS têm de possuir a documentação de uma série de pontos - por vezes não documentam a data da ocorrência e as testemunhas !	Falta muitas vezes o nº 12) ie as circunstâncias em que ocorre o acidente ! As testemunhas aparecem tb sempre ou quase sempre documentadas à posteriori ! Frequência:média; Impacto:alto.

5.PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS									
39.6.6.Segurado / Tomador Seguro A e B (identificação e contacto) ?	-	Quem é o tomador da apólice, por vezes não fica esclarecido !	-	-	Em princípio estão sempre preenchidos !	-	-	Quem é o tomador da apólice, por vezes não fica esclarecido ! Frequência:baixo; Impacto:alto.
39.77.Veículo A e Veículo B (identificação) O segurado sabe onde colocar os 'Veículo C e D, e o Transeunte E' ?	-	Nada a assinalar.	-	-	Em princípio estão sempre preenchidos ! - Atenção porque a DAAA é verificada na recepção ao balcão !	-	-	Em princípio estão sempre preenchidos ! - Atenção porque a DAAA é verificada na recepção ao balcão ! Frequência:baixo; Impacto:alto.
39.88.Companhia Seguros Veículo A e Companhia Seguros Veículo B - Identificação ?	-	Em princípio este ponto é documentado de forma satisfatória.	-	-	-	-	-	Em princípio este ponto é documentado de forma satisfatória. Frequência:baixo; Impacto:baixa.
39.98.Condução Veículo A e Veículo B ?	-	Em princípio este ponto é caracterizado de forma satisfatória.	Em princípio é realizada a completa identificação dos condutores !	Os clientes preenchem a parte de trás da DAAA - descrição pessoal do acidente ou do pedido de assistência pois na verificação feita no balcão, o colaborador que recepciona a mesma solicita expressamente ao cliente para a preencher !	-	-	No caso da existência de danos, por vezes o ponto nº 12 - Circunstâncias e o nº 13 - Esquema do Acidente no momento do embate da DAAA, não são preenchidos totalmente ou completamente, mas desde de que o desenho esteja claro está tudo bem !	Em princípio este ponto é caracterizado de forma satisfatória. Frequência:baixo; Impacto:baixo.
40.	Quebra Isolada de Vidros (QIV) - Existe alguma tendência para a 'fraude', na medida em que é difícil identificar a causa do acidente - acto isolado enquadrável na cobertura, ou consequência de outros actos enquadráveis noutras coberturas eventualmente não contratadas ?	Sim existe.	Pode de facto ocorrer que o vidro está partido e existe portanto espaço para a 'fraude' - por exemplo 'o lincin do amigo' !	Sim é verdade !	Pode de facto existir alguma tendência para esse facto, mas os colaboradores já fazem um despiste focal e muitos clientes já percebem e participam !	Existe de facto essa tendência e também existem clientes que querem fazer os seguros com os vidros partidos ! Importância da vistoria-real e da idoneidade da mesma !	Acha que de facto existe mas muito a nível dos 'prestadores de serviço' !	Existe sim alguma tendência para a fraude, pelo que se referiu 'Sim declarante' - quando o vidro está partido, existe um inquérito feito pelo cliente e outro feito pela oficina que se devem compatibilizar !	Existe de facto essa tendência e também existem clientes que querem fazer os seguros com os vidros partidos ! Importância da vistoria-real e da idoneidade da mesma ! Acha que de facto existe mas muito a nível dos 'prestadores de serviço' ! Frequência:alta; Impacto:alto.
41.	Qual a percentagem de não aceitação da 'proposta de indemnização' da seguradora em 'Danos Materiais'? (Mercado Seguro Auto - Danos Materiais 50%)	Ainda não reclamam muito relativamente à posição da seguradora, em 'Danos Materiais' !	Desconhece a percentagem relativamente à declinação de sinistros. No entanto tem a 'sensação' de não ser elevada !	Neste momento este risco está relativamente limitado. Danos Próprios - nas condições gerais - sites de compra e venda de veículos usados - Perdas Totais !	Penso que é baixa !	Presumo que não existam muitos litígios pq também não há muitas queixas dos clientes ao balcão - feedback do serviço !	Não tem nenhum feedback da não aceitação das propostas da seguradora em retornos de 'Danos Materiais' !	Estima-se que seja 30% de 57% dos sinistros - (só RC) (ver relatório do automóvel) !	Presumo que não existam muitos litígios porque também não há muitas queixas dos clientes ao balcão - feedback do serviço ! Frequência:alta; Impacto:médio.
42.	A existência de 6 níveis de 'Franquias' expressos em termos percentuais com um mínimo de 250€ e uma de aceitação condicionada, não propicia erros e/ou litígios na regularização ? (Mercado de Danos Próprios entre 12%-15%)	O cliente tem noção de contrato ou um % de franquias, mas esquece que o veículo está a desvalorizar e que tem uma franquias de 250€ mínima.	É sim normalmente qd se contrata um 'franquia' por exemplo de 2% q pode ser - q a mínima e o cliente n se apercebe e pq na altura em q entra dá origem a uma franquias - a mínima de 2% Tb. qd se contrata um seguro o franquias 2% - causa prep n lembramos do conflito ! A maioria dos clientes telefonam directamente p os sinistros, e portanto esta situação passa a parte dos colaboradores	Acha que não porque está suficientemente explicitado !	Acha que não - neste balcão tentamos sempre vender a franquias mais baixa e só propõe a mais alta a pedido do cliente !	Não, não propicia ! No nosso entendimento é bem claro !	Não não propicia - penso que a proposta é bastante clara ! Não levanta problemas !	Segundo a responsável, não é a origem dos problemas - os clientes tem mais conhecimentos das franquias que outros detalhes.	O cliente tem noção de contrato ou uma percentagem de franquias, mas esquece que o veículo está a desvalorizar e que tem uma franquias de 250€ mínima. Frequência:média; Impacto:médio.
43.	Choque, Colisão ou Capotamento (CCC) é a cobertura mais accionada em 'danos ao veículo' ! É difícil explicar ao segurado que se o 'carro bateu e o óleo caiu' - é da responsabilidade da companhia ! Se o motor 'grifar' já não é ! Quanto representam as situações em que a 'importância do cliente', como cliente bancário pode inverter o enquadramento dado ao sinistro !	Inverter não invertem, mas só quando existe grande interesse no cliente pode dar-se o caso de um ex-gracias.	A maioria dos clientes telefona directamente para área de Assistência/Sinistros e por isso esta questão passa um pouco ao lado dos colaboradores bancários.	O cliente pode não quer aceitar, mas a situação é mais ou menos clara porque em princípio o 'condutor' é alertado pelos 'comandos avisadores' do problema iminente ! Acha que não é conflituoso !	Não é muito frequente, é baixo ! Pode até ser um bom cliente bancário e pela via técnica não existir 'muito a fazer' - à que explicar e fundamentar sempre de forma sustentada e consistente junto do cliente !	É muito claro para os clientes essa dimensão do 'enquadramento' do sinistro ! Nunca tivemos um caso desse tipo !	Não é fácil de facto, mas se você 'grifar' o motor já é da sua responsabilidade !	Não é o QIV ! A responsabilidade é q é difícil de explicar pq muitas vezes a casualidade é mais difícil demonstrar ! A consequência do embate - a casualidade do motor 'grifar' é muito alargada !	Inverter não invertem, mas só quando existe grande interesse no cliente pode dar-se o caso de um ex-gracias. Frequência:média; Impacto:alto.

44.	A garantia 'Fenómenos da Natureza e Actos de Vandalismo' (FN/AV) com a franquia mínima de 250€ e 2% é perceptível pelos clientes ? (Mercado de FN AV nos seguros automóvel 15 %)	Acho que baralha muito o cliente, porque essa franquia é diferente da de danos próprios. Deixa existir só uma franquia!	Gera confusão porque se encontra-se na mesma linha do problema anterior, porque quando ocorre o sinistro o cliente fica 'surpreendido' com o valor da franquia!	É muito pequena a percentagem da contratação não deve ultrapassar os 5% dos seguros auto! O respondente diria que sim, entende que a percentagem de sinistro também é pequena!	Sim é perceptível pelos clientes!	A franquia é alta e as pessoas reclamam! As franquias expressa em % não constituem problema Os Actos de Vandalismo deviam ter franquia zero, se as franquias restantes são zero!	Explica sempre isso ao cliente e por isso acha, que se torna suficientemente claro para o cliente!	Há vezes gera confusão, mas quando a venda é explicada não determina grandes conflitos!				Acho que baralha muito o cliente, porque essa franquia é diferente da de danos próprios. Deixa existir só uma franquia! Frequência:média; Impacto:médio.
6.FRAUDE INTERNA E EXTERNA												
45.	Definição das Responsabilidades' - esta consequência faz ou parte do acidente' tem de ser poderada pelo 'perito' - 2 consequências autónomas significam 2 acidentes=> 2 franquias! Qual peso dos impactos de origem 'dúbia'?	Ocorre mais frequentemente do era de esperar, pode dar origem a litígios com o cliente, o que pode ser um problema solúvel quando o cliente é sério.	Não faz parte da sua experiência este tipo de problema. Pode de facto originar problemas com os clientes.	É sempre conflituoso pq de facto existe uma situação dúbia e desagradável pq tem de pagar 2 franquias e pode ou não ter 2 agravamentos! Não se fazem seguros de Danos próprios a veículos com mais de X anos!	É raro mas acontece já aconteceu uns tipos ficaram 'lixados' - mas percebem, depois de lhe explicarmos - bateram em pilares sucessivos!	Esta situação já deu problemas de parte a parte - já houve casos de conflito da parte da companhia quer da parte do cliente! Caso do eléctrico q bateu no carro, e este que foi bater na parede (atenção à demonstração do nexo de causalidade!)	Nunca aconteceu aqui, mas reconhece um problema!	Não ocorre com frequência significativa e porque não tem muito significado - nem 7% DP! Já é mais frequente é o veículo apresentar danos de várias batidas - agora cada vez mais frequentemente!				Esta situação já deu problemas de parte a parte - já houve casos de conflito da parte da companhia quer da parte do cliente! Caso do eléctrico q bateu no carro, e este que foi bater na parede! Frequência:média; Impacto:alto.
46.	Incêndio, Raio e Explosão (IRE) é uma garantia que se propicia para veículos em 'Fim de Vida'! Qual o papel do colaborador bancário na 'averiguações de responsabilidade' nesta cobertura? Quanto pode representar a 'fraude' nesta cobertura?	Nunca se deparou com uma situação deste tipo.	Não tem experiência neste âmbito! Pensa que a Fraude sempre que existe um incêndio é mais difícil do que por exemplo, num sinistro automóvel tipo colisão.	Acha que não é importante! Claro que devem existir fraudes! Mesmo que o mercado - atenção porque as coberturas tem pouco peso < 10% da carteira automóvel!	Aqui não existe muita experiência nesse sentido! A té agora não tratámos nenhum caso deste tipo!	Não existe a nosso ver historial verificável, no s batões sob nossa jurisdição!	Nunca tiveram esse problema, porque de uma forma geral os clientes de DP's são dos mais cuidadosos com as suas viaturas e nunca tiveram 'casos'!	A fraude no IRE é muito elevada, embora o IRE seja de pequena monta e de facto uma cobertura muito susceptível (Também pq o mercado em 2º mão está muito em 'baixo' em termos de cotação! Existe um R Moral agravado não é difícil de perspectivar! A P.J não está disponível p averiguações e não envolvam terceiros!				A fraude no IRE é muito elevada, embora o IRE seja de pequena monta e de facto uma cobertura muito susceptível (Também pq o mercado em 2º mão está muito em 'baixo' em termos de cotação! Frequência:baixa; Impacto:médio.
47.	'Furto ou roubo' - qual é estimativa que faz do peso das situações constatadas nesta cobertura e que possam corresponder a 'fraudes'?	Nunca se deparou com uma situação deste tipo, no entanto sabe da existência - origemm externos casos.	Não sabe, mas relativamente ao incêndio também julga que existe a possibilidade de realizar que esse em termos de fraude!	Estima que possa ocorrer 10% de fraude na cobertura 'Furto ou Roubo' que é contrastada Chama a atenção para o facto de que obriga sempre à Participação às Autoridades - só indemnizam 60d depois!	Furto ou Roubo - Neste balcão não existe experiência nesse sentido! Não trataram de casos com esse desfecho!	Não tiveram nenhuma que se apercebessem em 16 anos - 3 ou 4 furtos - sem fraude conhecida!	Também não têm historial de 'furto ou roubo' neste balcão, mas um caso 'de um filho que roubou o carro ao pai' e um outro que tb. foi furtado, mas não tinha documentos!	A cobertura de FR vale 8% da carteira automóvel, só em 7% é que têm sinistros e desses estima-se que em 10% os que possam constituir fraude! Segundo a KPMG 40% da detecção das fraudes deve-se a 'dicas'!				A cobertura de FR vale 8% da carteira automóvel, só em 7% é que têm sinistros e desses estima-se que em 10% os que possam constituir fraude! Frequência:baixa; Impacto:médio.
48.	'Perda Total' este conceito não vai frequentemente contra as expectativas do cliente, num contexto de acidente grave?	A área de gestão de assistência/acidentes não fecha a porta à negociação, Litigio potencial existe! Se o valor que o cliente reclama for bem argumentado é susceptível da reclamação ser aceite (valor de mercado de veículo equivalente).	No seu entendimento o que determina o valor da indemnização não é em exclusivo o valor da tabela.	Sim é verdade que existe algum grau de insatisfação nos clientes no âmbito de uma 'Perda Total' e no sistema indemnizatório subjacente!	Pode dizer-se que é uma situação de baixa frequência! A conexão de vez em quando!	Dá sempre conflito porque o cliente aceita mal o valor atribuído, neste contexto aos veículos!	Nunca aconteceu neste balcão - mas compreende o problema que possa existir!	Cada vez mais nos últimos anos moraliza-se o conceito de 'Perda Total'! O facto dos veículos em 2º não terem perdido valor, torna mais fácil a venda / compra de um veículo!				Dá sempre conflito porque o cliente aceita mal o valor atribuído, neste contexto aos veículos! Frequência:baixa; Impacto:alto.
49.	Como pode o cliente ter conhecimento do 'valor venal do veículo' no momento de regularização do acidente / sinistro?	Através das 'condições particulares' que são enviadas anualmente aos clientes.	Pode de facto constituir um problema porque é difícil a percepção da comunicação - via condições particulares enviadas ao cliente - conteúdo não atinge o objectivo.	Existe um livro Eurotax que fornece a cotação do veículo! Pode de facto dar origem a problemas de contencioso com o cliente!	Muitas vezes recorrem a revistas da especialidade e tentam seguir esse nível de preço!	É difícil ter conhecimento, embora lhe seja fornecida essa informação através das condições gerais e particulares do contrato seguro - inicialmente e renovação.	Acho que o valor 'venal' do veículo só aparece nos Danos Próprios (DP)! De facto o valor venal devia aparecer mais vezes citado!	Quando falamos em cliente é o valor à data de actualização da apólice aplicado ao valor da tabela da seguradora - CG! Em terceiros - ID/RC a tabela de referência com o mercado facilmente se desactualiza portanto torna-se difícil de conhecer o valor exacto - recorrem-se a sites de venda de veículos!				Através das "condições particulares" que são enviadas anualmente aos clientes. É difícil ter conhecimento, embora lhe seja fornecida essa informação através das condições gerais e particulares do contrato seguro - inicialmente e renovação. Frequência:baixa; Impacto:alto.
50.	A garantia 'Veículo Substituição por Sinistro' com 6 tipos de veículos será perceptível pelos clientes? Onde está explicitado o número de dias de empréstimo do veículo? Como articula com a reparação, e de quem é a responsabilidade no atraso da reparação? (Mercado VSP no seguro automóvel garantia 14%)	A maioria dos colaboradores têm ideia do conflito q podem causar no futuro ao seleccionar V ASS tipo 1 por causa do preço final!	Não está expresso na proposta de seguro - só aparece na simulação e nas condições particulares! Quando a reparação se atrasa é o segurador que fica prejudicado (pq se imputa a responsabilidade à oficina)!	Pode de facto dar origem dar origem a conflitos	A responsabilidade é de facto da oficina! É necessário responsabilizar a oficina e explicar ao cliente - Ponto muito sensível!	Pode ser conflituoso se não explicado ao cliente - A responsabilidade é da oficina que no caso desta seguradora é escolhida pelo segurador, pelo que contrabalança o potencial conflito!	O que dissemos para a Viatura de Substituição - Avaria ou Acidente (VS), é válido para VS Sinistros em termos gerais!	A informação na venda é muito importante!				A maioria dos colaboradores não têm ideia do conflito que podem causar no futuro ao seleccionar V ASS tipo 1 por causa do preço final! Frequência:baixa; Impacto:alto.

51.	Qual o nível de não aceitação num a primeira fase da posição da companhia em 'Danos Corporais'?	Não tem histórico de sinistros graves q passassem pela sua mão.	Não tem conhecimento desta realidade.	Não faz a menor ideia!	É baixa, não têm existido problemas com os clientes!	Deve ser pequena porque aqui no balcão raramente dá origem a litígios!	Não tem conhecimento de grandes problemas ie, contestação dos 'Valores de Indemnização' propostos em 'Danos Corporais' neste balcão!	O nível de contencioso é < 1% dos sinistros gerais! (JPinho)			O nível de contencioso é < 1% dos sinistros gerais! (JPinho) Frequência:baixa; Impacto:alto.
52.	Quando da proposta de indemnização em Danos Corporais - danos Morais, Estéticos e Físicos qual o nível de contestação dos valores propostos? Quanto representam os Danos Corporais nos custos com sinistros automóveis, e qual a prática de reabertura de processo já dados como encerrados?	Não tem qualquer informação sobre este assunto.	Existe de facto alguma contestação em 'Danos Corporais' de qualquer forma o sistema ainda agora começou e é menos subjectivo que anteriormente. Não existe no mercado português experiência. Quantificar os Danos Morais e Estéticos, é muito subjectivo.	Não faz a menor ideia!	Não existe ainda muita contestação - eventualmente por serem recentes os conceitos! Só quando atinge 'cranças' é que a contestação é alta!	Não tem conhecimento de contestação nesta matéria que a existir teria ecos aqui no balcão!	Não tem conhecimento de contestação em 'Danos Corporais' neste balcão!	Numa primeira fase existe um número superior q não concorda c' Danos Corporais Leves - 5% dos Danos Automóvel - cerca de 50% a 40% dos Danos Corporais - os que vão para tribunal serão cerca de 1%!			Não tem conhecimento de contestação nesta matéria que a existir teria ecos aqui no balcão! Frequência:baixa; Impacto:alto.
7.RISCO LEGAL											
53.	O Fundo de Garantia Automóvel (FGA) é muito moroso na resolução das regularizações em que se encontra envolvido. Como são limitados os danos decorrentes dessa característica, para o cliente bancário?	De facto a área de Assistência e Garantias, não presta um 'bom serviço' à rede e ao cliente final nesta matéria!	De facto a 'companhia' não dá muito apoio a estes casos e tb a rede bancária não, o conduz a um 'serviço' diminuto neste caso!	Não são porque quem manda acionar o FGA é a CA Seguros; quando não são IDS a Ca Seguros ajuda junto de seguradoras terceiros (Existem seguradoras q tem isto nas CGs! Quem mm assim ajuda qq coisa é a o balcão bancário!	Tem sim algumas situações em que se encolhem, as pessoas percebem que se trata de um serviço 'extra'!	O Fundo de Garantia Automóvel (FGA), tem realizado bem o seu papel - 3 ou 4 meses é o timing normal para resolução de um acidente por esta via! Se o timing se mantiver a este nível não existe litígio! É conveniente apoiar o cliente neste âmbito!	Pela intervenção pessoal do próprio colaborador bancário, ou via 'Protecção Jurídica' da companhia!	São sinistros c/DP e s/DP regularizamos tudo e não se agrava a aplicação a clientes automóvel! Nos últimos fi têm a cobertura para prestar a Assistência! Na legislação actual as seguradoras não são responsáveis pelo FGA!			De facto a área de Assistência e Garantias, não presta um 'bom serviço' à rede e ao cliente final nesta matéria! Frequência:baixa; Impacto:alto.
54.	Não existindo coincidência entre Tomador, Segurado, Condutor quem tem direito a ser indemnizado? Esta situação não potencia a ocorrência de erros?	É sempre dirigida ao tomador. Por isso exigimos que o proprietário seja o 'Tomador'!	Atenção pq as coberturas é q determinam quem é indemnizado! Danos Materiais para o Tomador e Danos Corporais, para os sinistrados!	É sempre o Tomador ou no caso da 'garantia - Ocupantes' os 'sinistrados'!	Tomador e sinistrado!	Quem tem direito a ser indemnizado é o proprietário do veículo em Danos Materiais e o Sinistrado em Danos Corporais!	Quem tem o direito a ser indemnizado é o proprietário do veículo - danos materiais, e o 'sinistrado' no caso de 'danos corporais'!	Quem é sempre indemnizado é o proprietário do veículo em Danos Materiais, e em Danos Corporais é o sinistrado!			Quem tem direito a ser indemnizado é o proprietário do veículo em Danos Materiais e o Sinistrado em Danos Corporais! Frequência:baixa; Impacto:alto.
55.	É realizada uma análise das reclamações escritas junto dos balcões, dirigidas à seguradora ou dirigidas aos organismos de regulação - Instituto Seguros de Portugal (ISP) ou Banco de Portugal (BP)?	É sim senhora. O problema situa-se ao nível das respostas dadas, ie a maioria pouco acrescenta ao que a Área de Assistência e Garantias já teria verbalmente informado o cliente.	Sim existe um departamento que analisa e responde às reclamações enviadas à seguradora, com o apoio das diferentes áreas!	Sim senhora! (ver exemplo anexo)	Que tenha conhecimento não existem Reclamações escritas, nem no âmbito seguros nem no âmbito bancário.	Não existem nestes balcões, reclamações escritas!	Não existem - ou seja de facto existiu uma mas não no âmbito automóvel!	É analisada a reclamação e formulada uma resposta!			É sim. O problema situa-se ao nível das respostas dadas, ie a maioria pouco acrescenta ao que a Área de Assistência e Garantias já teria verbalmente informado o cliente. Frequência:baixa; Impacto:alto.
8.PAGAMENTOS e RECEBIMENTOS											
56.	Existem reclamações relativamente ao pagamento a pessoas indevidas de Indemnizações resultantes de Acidentes Automóveis?	Não é frequente, talvez no seguro Automóvel, mas tive contacto com Tomador que recebeu indemnização não para ele, mas para outros.	Pensa que não dado o contexto descrito na resposta à pergunta número 54).	O problema é não pagar! Por vezes a companhia assume a responsabilidade e o cliente não concorda! Algumas vezes o segurado não concorda, sem consequências! Tb, a def. de responsabilidades pode estar errada!	Não, não existem	Não tenho conhecimento desse facto.	Não, não existem!	Não, não existem!			Não é frequente, talvez no seguro Automóvel, mas tive contacto com Tomador que recebeu indemnização não para ele, mas para outros. Frequência:baixa; Impacto:alto.

57.	Ao longo do processo de regularização de sinistros, verificam-se situações em que os documentos estabelecidos são substituídos por avanços financeiros, baseados na confiança pessoal ?	Não tem conhecimento da existência desta situação.	Não é prática corrente no grupo.	Não !	No malmente o colaborador 'promove' o preenchimento pelo cliente, dizendo-lhe que considera muito importante para a regularização do sinistro através deste elemento!	Segundo o meu conhecimento, não.	Não.	Não não se verificam !			Não tem conhecimento da existência desta situação. Frequência:quase nula; Impacto:alto.
9.DOCUMENTAÇÃO											
58.	Descrição pessoal de Acidente (Verso da DAAA) - Este documento apresenta 12 pontos que a serem bem preenchidos contribuem para a regularização do mesmo ! Quais os erros mais frequentemente constatados ?	Nos clientes empresa vai existindo um certa especialização, mas muitas vezes o particular nem sequer preenche esta informação da DAAA.	É importante assinalar se existe Auto de Autoridade p o G de Sinistro ter conhecimento, a relação de sócio também é importante porque se não fala com um ou com o outro !	Não faz a menor ideia !	O balcão - ie os colaboradores obrigam o cliente a preencher e o colaborador diz que considera muito importante, para a regularização de sinistros este elemento este	É de facto importante e é preenchido, porque no acto da entrega alguém no balcão faz a verificação da mesma e obriga o cliente a documentar essa parte !	Não costuma ser preenchido o ponto nº6) referente ao 'segurado' e ao 'terceiro' e também o documento é omissos no malmente no que se refere à 'assinatura do participante' !	Contribui para a regularização do acidente - vale mais a parte da frente da DAAA, mas dá-nos dados q são ai omissos - feridos e auto de ocorrência ! E vulgarmente preenchido !			Nos clientes empresa vai existindo um certa especialização, mas muitas vezes o particular nem sequer preenche esta informação da DAAA. Frequência:média; Impacto:média.
59.	O encaminhamento imediato da 'Participações de Acidente' é a condição necessária para a seguradora proceder à marcação de uma peritagem no prazo de 2 dias. Qual o nível de realização ?	O nível de realização é muito elevado. A peritagem é marcada de um dia para o outro. Basta um fax.	De forma não há extravios e as participações de sinistros aparecem atempadamente. A marcação das peritagens também é feita atempadamente ! Em situações em que existem um 'presuposto' envio e os peritos actuaem sem participação - 'intempéries' - Janeiro 2013 !	É bom ! Não existem grandes queixas quanto ao timing obrigatório de abertura de processo de assistência ou acidente'.	É muito importante o seu preenchimento e cumpre sempre por forma a que mesma seja transmitida de imediato para a companhia - existem pelo menos 2 a 3 pessoas por balcão que verificam o conteúdo dessa participações !	Cumpra-se as 48h entre a entrega da participação e a 'marcação da peritagem' !	É bom e não existem problemas !	O nível de realização é de 100% ! Nenhum processo devidamente participado é esquecido !			O nível de realização é muito elevado. A peritagem é marcada de um dia para o outro. Basta um fax. Frequência:quase nula; Impacto:alto.
60.	A nível do balcão bancário alguém pode emitir opiniões a nível do tratamento de acidente automóvel, ou é somente um elemento de transmissão da informação ?	É só um elemento de transmissão da informação.	Deve ser só um elemento de transmissão da informação, no malmente emitem opinião q não contribui para a clarificação da posição da seguradora junto do	Nenhum colaborador deve emitir qualquer opinião. Pode e deve encaminhar os documentos necessários e acompanhar o seu desenvolvimento.	Existem várias pessoas preparadas para encaminhar os processos, mas tentam não emitir 'juízos técnicos'.	Não deve emitir qualquer opinião sobre 'acidentes / sinistros' - deve verificar a sua comunicação escrita, garantir o máximo de informação e encaminhar por fax para os serviços da	Não deve emitir opiniões para outros, podem-no fazer p dentro sem pôr em causa a prestação e a decisão da área de gestão de sinistros !				Não deve emitir qualquer opinião sobre 'acidentes / sinistros' - deve verificar a sua comunicação escrita, garantir o máximo de informação e encaminhar por fax para os serviços da seguradora ! Frequência:baixa; Impacto:média.
10.TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO - IT ORIENTED											
61.	Quais os sistemas que o cliente pode utilizar para transmitir uma participação de acidente ? Entrega da mesma fisicamente, fax, correio, internet - email, outros ?	Pode fazer uma entrega pessoal, correio ou fax e email - devendo sempre entregar o original. Ainda não é aceite a internet.	Fax e entrega pessoal ou por carta correio, mail também funciona desde de que o documento esteja digitalizado !	O original deve sempre ser enviado para a companhia, por exemplo via fax e via internet.	Estamos a utilizar todos esses meios - mais tarde pode entregar a Participação de Sinistros devidamente preenchida e assinada.	Normalmente é realizada no suporte DAA e entregue em mão ou por fax ou email, para um dos balcões !	A entrega pessoal - vinda ao balcão, é o meio utilizado a maioria das vezes ! Só quando o cliente tem dificuldades de vir é que envia por fax (por exemplo) !	Todos os citados e sobretudo actualmente internet, não dispensando documento com data e assinatura do participante - Tomador, Tercero, Segurado !			Pode fazer uma entrega pessoal, correio ou fax e email - devendo sempre entregar o original assinado e datado. Ainda não é aceite a internet (em termos exclusivos) Frequência:baixa; Impacto:alto.
62.	Como pode o cliente e o colaborador bancário, após entrega da PA seguir os vários passos da regularização ?	Por telefone, na aplicação na internet 'Sinistros Web' e no SI	Ligando directamente para o Gestor de Sinistro, ou na ausência para o o colaborador bancário da sua área !	Podem acompanhar numa aplicação informática que não é a de 'Gestão de Sinistros' ! Acaba por ser via telefone que se obtém a maioria das informações !	Por telefone, fax, mail tudo isso - o SI é pouco utilizado na plataforma intranet devia existir uma forma mais dinâmica de acompanhar o sinistro !	Neste conjunto de balcões e dado a área de gestão de Assistência / Garantias da companhia ser pro activa junto do cliente, os colaboradores bancários só intervêm por excepção a pedido do próprio cliente - atrasos, insatisfação, falta de resposta, etc.	Entrando em contacto com o 'homem do balcão' ! Este último remete à companhia a eventual situação de 'dizer não' !	A área de Gestão de Sinistros vai sempre informando o o segurado ou o o sinistrado, e o o colaborador do balcão via sistema Sinistros Web, e por telefone !			Por telefone, na aplicação na internet 'Sinistros Web' e no SI Frequência:baixa; Impacto:médio
63.	Quais são os sistemas de apoio ao vosso 'Front Office' no âmbito do seguimento dos processos de assistência/acidente ?	É o sistema 'Sinistros Web'. Atencão à proporção de sinistros automóvel.	A informação do SI apenas dá início ao processo de sinistro, portanto o sistema de apoio é da exclusiva responsabilidade da área Gestão de Sinistro - Sinistros Web.	Já anteriormente respondida !	Já anteriormente respondida !	Não é acompanhado de forma sistemática, mas o principal sistema utilizado é o telefone para o gestor de processo !	Acha que existe o 'websinistros' mas recorrer a maioria das vezes ao telefone para a seguradora !	O sistema 'sinistro-web' e a 'linha telefónica' da área de Gestão de Sinistro que tem uma atitude pro-activa !			O sistema 'sinistro-web' e a 'linha telefónica' da área de Gestão de Assistência / Acidentes dão apoio a uma atitude pró-activa ! Frequência:baixa; Impacto:alto.
64.	Na medida em que podem existir vários 'Gestores de Sinistros' a interferirem nos 'Processos de Sinistros' não existe o risco de perda de coerência ?	Não se manifesta esse problema porque a maioria das vezes é gerido por uma só pessoa, excepto - férias ou quando passa de sinistro material a danos pessoais.	Existe sim senhora esse problema, portanto em caso de 'Reclamação de Terceiros' tratam ou manda a pessoa a tratar junto da ocorrência.	Não se verifica impacto deste facto que ocorre com alguma frequência na mudança de escalas ou na passagem de sinistros materiais a sinistros com danos corporais !	Não se têm verificados conflitos dessa natureza.	Neste conjunto de balcões e em 15 anos nunca se sentiu esse efeito ! Não quer dizer que não possa ocorrer !	Nunca ocorreu neste balcão, mas é preciso cuidado com quem realiza a 'Gestão do Sinistro' !	Não existe problema pq mudam de gestor, quando o processo é transferido da 'Danos Materiais' para 'Danos Materiais + Corporais (não evidenciados inicialmente) !			Neste conjunto de balcões e em 15 anos - nunca se sentiu esse efeito ! Não quer dizer que não possa ocorrer ! Frequência:baixa; Impacto:baixo.

65.	O problema da inoperância temporária dos sistemas de informação não se coloca com tanta acuidade como no caso da subscrição, pois aqui basta um fax ou um telefone para continuar a funcionar, não é assim ?	Sim é assim, se o SI estiver bloqueado não existe possibilidade de acesso à informação pagamentos, e outros. Claro se se tratar de avaria local, nesse caso pode obter toda a informação.	Sim, não é tão importante como no caso da subscrição ou alteração. Basta entregar a Participação de Sinistro manuscrita e assinada, em qq balcão da rede.	Sim é assim o telefone é que é importante !	Exactamente.	Não são de facto tão importantes como na subscrição da apólice.	É sim senhora !	É parcialmente verdade - não existe grande dependência do SI-central, mas a área de Gestão de sinistros dispõe de um sistema específico 'sinistro web' com que gere todos as assistências e sinistros que aparecem todos os dias ! Não houve registo de qualquer incidente c o sistema no último ano !	Sim é assim, se o SI estiver bloqueado não existe possibilidade de acesso à informação pagamentos, e outros. Claro se se tratar de avaria local, nesse caso pode obter toda a informação. Frequência:baixa; Impacto:alto.
66.	Os colaboradores bancários recorrem frequentemente ao SI para conhecer a posição de cada sinistro ou se não tanto, que outro sistema utilizam ?	Em primeiro lugar recebem informação abertura processo sinistro por email. Depois é o telefone a via mais utilizada.	Não existe qq sistema SI disponível, existe é uma linha telefónica p onde deve telefonar, e informa-se !	O sistema de informação mais viável que utilizam é o 'telefone' porque o sistema q dá informação central é muito 'pequeno' e mal preparado em termos de documentação da informação !	Utilizam sobretudo o telefone e marginalmente a intranet.	O sistema mais utilizado é o telefone !	Não, o telefone é o sistema mais utilizado !	Embora tenham acesso ao sistema 'sinistro web', não recorrem com frequência e preferem telefonar !	O sistema mais utilizado é o telefone ! Frequência: baixa; Impacto:baixo.
11.FRAUDE INTERNA e EXTERNA									
67.	Seria possível a um cliente com o apoio ou não de alguém, criar uma 'Avaria' para deliberadamente utilizar de forma indevida a 'Assistência em Viagem' ?	Sim seria. A RNA empresa de assistência, faz ela própria um controlo de despiste mas é possível.	Sim seria. É sempre possível criar 'Avarias fraudulentas' !	Sim seria !	Não é fácil porque o próprio rebo que faz uma triagem dos problemas, o que torna essa ocorrência mais difícil !	Possível é, mas nunca nos apercebemos dessa situação !	Sim seria ! Não conhece nenhum caso, mas acha possível !	Sim é possível - e uma 'fraude' - a própria assistência faz questionários de despiste ! Caso de tomadores de férias no Algarve' q recorrem ao 'Veículo de Substituição p Avaria ou Acidente' p regressar a Lisboa sem dispêndio de portagens e combustíveis !	Sim é possível - é uma 'fraude' - a própria assistência faz questionários de despiste ! Caso de tomadores de férias no Algarve' q recorrem ao 'Veículo de Substituição p Avaria ou Acidente' p regressar a Lisboa sem dispêndio de portagens e combustíveis ! Frequência:baixa; Impacto:alto.
68.	O colaborador bancário alerta para situações em que se aperceba, resultado do contacto com os clientes, que são indicadoras de 'irregularidades' ou de má percepção do risco ?	Sim por vezes alerta, não de uma forma estruturada.	Sim existem alguns que alertam, nem todos, nem aqueles q possam estar envolvidos !	Raramente... não é no mal um alerta porque são clientes bancários em primeira instância !	Sim muitas vezes são feitos alertas !	Nunca nos apercebemos de casos desse tipo - o pessoal tenta ser consciente e não dá problemas !	Sim ! Quando lhe parece que a história não está a ser bem contada relata à seguradora !	O nível de desenvolvimento da rede não é homogéneo - há colaboradores que o fazem e outros que não !	Sim por vezes alerta, não de uma forma estruturada. Frequência:média; Impacto:médio.
69.	Se for possível 'criar' no SI uma subscrição fictícia de um risco, é possível criar um sinistro regularizar e fechar a qualquer momento ?	É possível, mas não sabe se fazem. Quando o NIF é estrangeiro por exemplo tem de pedir à Área de Sistemas para criar o número !	Sim é possível embora o sistema de verificação e averiguação tente dissuadi. Nos de pequena dimensão e valor não o são.	Sim é possível desde de que assegure a coerência documental !	Possível é mas não é fácil.	É mais fácil nos patrimoniais, no caso do seguro Automóvel é aquele onde é mais difícil a 'fraude' pois entre outros tem de 'existir coerência documental, auto de policia, declarações de terceiros !	Sim ! Existe o problema da coerência documental e eventualmente durante as 'averiguações' !	É possível - constitui fraude ! Existe um controlo documental que tenta mitigar a probabilidade de fraude ! Vistoria aos DP - N se verifica os casos s DP por exemplo RC's não se verifica - Possível Fraude !	É possível - constitui fraude ! Existe um controlo documental que tenta mitigar a probabilidade de fraude ! Vistoria aos DP - N se verifica os casos s DP por exemplo RC's não se verifica - Possível Fraude ! Frequência:baixa; Impacto:alto.
70.	Quem dá entrada no SI pela primeira vez de uma participação de acidente? Qual o sistema de controlo para uma situação que fique 'esquecida na gaveta' ?	É a área de Assistência e Garantias no SI e a área de Gestão Documental que recebem a Participação. Claro que se pode extraviar mas se o colaborador bancário, estiver a seguir não será por muito tempo - horas.	O colaborador do balcão bancário não tem, acesso ao aplicativo de sinistros ! Pelo que tem de contactar telefonicamente a sede !	É o departamento de sinistros que abre um 'processo' de sinistros após uma participação escrita ou telefonada !	Quem dá entrada no SI de uma PA é o departamento de sinistros !	É alguém na área da Gestão das Garantias / Acidentes na seguradora, após recepção da comunicação escrita do mesmo.	É nos serviços centrais da seguradora !	A entrada física dá-se através da Gestão documental, gerando uma fila p o gestor de Sinistro se processo aberto ou aguarda abertura de sinistro (processo fl aberto) N tem Auditoria e Inspeções ! Balcões em préprocesso (em desenvolvimento) !	É alguém na área da Gestão das Garantias / Acidentes na seguradora, após recepção da comunicação escrita do mesmo. Frequência:baixa; Impacto:alto.
71.	Existe algum seguimento do tempo que o colaborador bancário fica numa função, ou existe algum programa de rotação funcional ?	Não, não existe.	Não, não existe.	Não, não existe.	Não, não existe.	Não, não existe !	Não, não existe de forma estruturada !	Não existe nenhum seguimento das funções desempenhadas por cada colaborador !	Não, não existe de forma estruturada ! Frequência:baixa; Impacto:alto.
72.	Como é realizado o controlo de qualidade dos 'prestadores de serviços' pela seguradora, e como é garantido que o nível seja o pretendido, dado a sua significativa dispersão geográfica ?	Não sabe.	Não tem conhecimento deste controlo.	Não existem 'queixas' significativas no âmbito desta temática, indiciadores de problemas da rede de 'peritos' ou 'averiguadores' !	-	-	No BES existe um programa de rotação obrigatória !	Só a rede de 'peritos', 'averiguadores', 'clínicas e médicos' são directamente da companhia todos os outros são da rede da empresa de Assistência !	Só a rede de 'peritos', 'averiguadores', 'clínicas e médicos' são directamente da companhia todos os outros são da rede da empresa de Assistência ! Frequência:alta; Impacto:alto.

12.MARKETING PRODUTOS / SERVIÇOS ASSOCIADOS											
73.	A área de Gestão de Serviços desta seguradora tem alguma participação no desenho dos 'Produtos e Serviços' comercializados ?	Não, não de forma sistemática.	Não de forma sistemática e estruturada.	Não, não tem !	Pouca.	Não, não de forma formal !	Não, não existe de forma organizada !	Quase nunca participa, mas de facto entende que devia participar !			Quase nunca participa, mas de facto entende que devia participar ! Frequência:alta; Impacto:alto.
74.	O facto das franquias serem expressas em euros e eventualmente numa fórmula 'Premium sem Franquias', será uma boa solução para uma rede bancária ?	Sim é mais transparente e menos susceptível de conflitos.	Está de acordo com a não existência de franquias no produto, ou eventualmente expressas em valor absoluto. Alerta para esse facto tomar o preço menos competitivo !	Ambas as políticas têm vantagens e desvantagens !	Isso iria obrigar a um aumento de tarifa, pelo que não é aconselhável !	Podia ser de facto interessante ter por exemplo Actos de Vandalismo sem franquia !	Pode ser que sim, que seja interessante em termos de oferta 'produto' mas atenção porque existe um aumento do preço se eliminarmos a franquias !	As 'franquias' não têm constituído problemas e entendo q constitui uma variável importante para a 'redução do preço do seguro' !			Poderia ser de facto interessante ter por exemplo Actos de Vandalismo sem franquia ! Frequência:média; Impacto:médio.
75.	Existem 3 conceitos - Veiculo de Substituição por Avaria, por Acidente e por Sinistro'. Este facto não causa uma certa confusão ?	Causa sim senhora, devem existir muitos colaboradores bancários que não os conseguem distinguir.	Sim causa, porque o número de dias '5d+30d' (sinistros) só é expresso nas Condições Particulares !	É um pouco confuso para o colaborador bancário, e também para o cliente !	Pode causar sim senhora - Utilizar uma formulação diferente !	Causa sim senhora, devia no nosso entendimento ser um conceito único !	Causam de facto alguma confusão nos clientes !	Não tem sido ! Para a rde é tem sido difícil ! Tb jogam '5d+30d' de veiculo ! Talvez não cause tanta confusão !			Devem existir muitos colaboradores bancários que não os conseguem distinguir. Frequência:média; Impacto:médio.
76.	Qual a capacidade de transmissão do 'colaborador bancário' ao cliente daquilo que está ou não coberto no âmbito da 'Assistência/Acidente Automóvel' ? Em quantas acções de formação participam por ano ?	É muito pequena ! Também é frequente não quererem divulgar muito as coberturas da 'Assistência' a nível central.	É variável, não se preocupam com explicações ao cliente, de garantias e exclusões ! Venda muito baseada no preço (quanto menos melhor) !	Têm formação ao longo de 2 ou 3 iniciativas anuais ! A formação é facultativa !	Médio - existem clientes que entendem outros que não entendem, as pessoas têm actualmente mais preocupação ! Tb na rede existem pessoas co diferentes níveis de prestação !	Uma coisa é quando o colaborador especializado em seguros, e outra coisa é quando são os outros colaboradores ie, os generalistas !	É de facto importante que o colaborador bancário adquira a capacidade de explicar as coberturas e exclusões ! A formação 'produto de colaboradores não é suficiente !	Têm em média 2 formações p ano '1de subscrição' e '1de assistência e sinistros' e por região do país !			É muito pequena ! Também é frequente não quererem divulgar muito as coberturas da 'Assistência' a nível central. Frequência:média; Impacto:alto.
77.	A inclusão de extras e opções sem necessidade de declarações - com um limite de 5% sobre o valor comercial do veículo, pode dar origem a litígios e 'erros' ?	É exigida factura ou declaração do stand que vendeu o veículo seguro.	Os extras devem dar sempre origem a declarações, devem ser sempre incluídos na contratação, inicial ou na actualização do decorrer da vigência de uma apólice.	Têm de ser vistoriados e têm de ser declarados na proposta -apólice, o que pode dar origem a problemas no veículo que não seja novo !	Não se justificam declarações !	Os extras dão sempre complicação, por exemplo 'carro de frio', pacote não discriminado ! Por exemplo até 10% do valor do veículo devia ser 'declaração expontânea' ie sem necessidade de factura !	Sim faz muito mais sentido existir um valor do veículo 5 ou 10% até ao qual não é exigido justificativo, simplificando o processo administrativo e só complicando p valores superiores !	É preferível complicar no sinistro ser facilitado no momento do sinistro, e consequentemente não simplificar muito na subscrição !			Os extras dão sempre complicação, por exemplo 'carro de frio', pacote não discriminado ! Por exemplo até 10% do valor do veículo devia ser 'declaração expontânea' ie sem necessidade de factura ! Frequência:média; Impacto:médio.
78.	Algumas seguradoras não têm agravamento de preço por sinistro - em caso de Furto ou Roubo, Actos de Vandalismo, Incêndio, Raimo e Explosão, Protecção de Ocupantes e QIV'. Qual é o seu entendimento no sentido de reduzir os erros/litígios ?	Não se agrava: 'Vandalismo'+PO+QIV. Entendo que não se devia agravar no caso de RF, pq a responsabilidade não é do cliente !	Nesta companhia só a Assistência e o QIV não têm agravamento de prémio, logo no primeiro sinistro.	Nesta companhia o QIV e o FR não têm agravamento, era melhor não ter !	Acho mal porque isso conduz a um aumento de preços - como nos vidros é devia ser !	Não devíamos submeter agravamento a garantia de Actos de Vandalismo e também a a de Furto ou Roubo, sobretudo no caso da contratação da franquia ztro !	Acha que de facto era melhor não agravar, mas é sensível ao problema de sobrecusto que essa política pode causar !	Concordo q tenha um sistema de 'Bónus / Málus' nas ocorrências por 'Furto / Roubo' e 'Fenómenos da Natureza e Actos de Vandalismo' !			Não se agrava: 'Vandalismo'+I+PO+QIV. Entendo que não se devia agravar no caso de RF, pq a responsabilidade não é do cliente ! Frequência:baixa; Impacto:alto.
ENFOQUES DO ENTREVISTADO (A)		Duas viaturas quase embatem e a que se devia vai embater num objecto - fixo pensa que devíamos ter em consideração esse facto.		Assistência: O conceito de 'Assistência' desenvolvida ainda não chegou a esta fase da oferta ao consumidor.	4) Ocorrem por vezes litígios em Danos Materiais, pq o cliente reclama a substituição da(s) peça(s) e a(s) mesma(s) pode(m) ser reparada(s) !	Acompanhamento em caso de Assistência ou Sinistro' - devia ser > pq são o 'ponto de contacto com o cliente !	29) O problema número um é o facto de as viaturas de substituição serem sempre de categoria inferior ao contratado !	1) É preciso explicar muito bem o 'produto' e evitar 'confusões' com o cliente !	O sistema informático (cogen), fecha os contratos, i.e., não permite a aceitação de sinistros sem a 'validação da apólice' em termos de 'coberturas e capitais' !		
	Ligar logo para o número da Assistência.	Rede Bancária: É um pouco primitiva e dão muito pouco explicações.	O 'cliente' quer o 'veículo de substituição (VS)' logo desde da paragem do veículo seguro, e não atenta ao tempo de reparação !	As 'chefias superiores' deviam ser mais evoluídas a nível do conhecimento técnico do negócio !	36) Controlo de Qualidade da Assistência - Assistência muito barata - média de prestação muito baixa - Não podem esperar uma hora !	2) Tem de existir uma 'correcta' definição do risco ! Tanto para o 'segurado' como para o 'cliente' ! Isto está coberto e isto não está coberto !	Erros de provisionamento - erros ligados a estimativa de custos !				

8.5. GESTÃO DE GARANTIAS SEGURO AUTOMÓVEL - GUIÃO ENTREVISTAS

GUIÃO PARA ENTREVISTA - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS OPERACIONAIS NO PROCESSO DE GESTÃO DA ASSISTÊNCIA e GARANTIAS em SEGUROS AUTOMÓVEL

INTRODUÇÃO Motivação do entrevistado 3min. **DATA**

Os seguros caracterizam-se por um ciclo de produção invertido, i.e., estabelece-se o seu preço antes de conhecer os custos desse serviço.

‘Um seguro automóvel está envolvido num contexto muito minucioso, por vezes complicado.

Como reduzir o não cumprimento das ‘normas de subscrição de riscos’, num contexto mercado em que existe de crescente agressividade comercial

Normalmente os ‘serviços’ são utilizados ou consumidos muito próximo do acto da compra/venda; nos seguros a utilização é incerta, e assume carácter probabilístico e ocorre ‘quase sempre’ em data longínqua da sua aquisição.

RISCOS OPERACIONAIS

‘Risco de perda resultante de falha interna de processo, de pessoas, de sistemas e ainda de eventos externos’ (Jorion , 2011)

.1.Existem várias tipos de riscos operacionais, mas podemos distinguir:

- 1.1)Os designados de ‘clássicos’ em que o risco legal é um deles,
- 1.2)Os designados de ‘modernos’ onde o papel humano é evidenciado;
- 1.3)Os orientados para as tecnologias de informação

QUESTÕES

Garantia do anonimato. As suas respostas serão confidenciais.

Duração da entrevista 60 min.

Agradecimento Em nosso nome os nossos melhores agradecimentos, pela atenção dispensada.

QUESTÕES DE SEGMENTAÇÃO Área de actividade

CARACTERIZAÇÃO DO (A) ENTREVISTADO(A)

- 1.Qual a sua área de actividade dentro da empresa?
- 2.Qual a sua antiguidade na empresa?
- 3.E nas funções que desempenha?
- 4.Em que outras funções já esteve? Já desempenhou algumas funções na actividade bancária?
- 5.Qual a sua idade?
- 6.Qual o grau de escolaridade actual?

7. Género

GESTÃO INTERMÉDIA E DE TOPO - NÍVEL EMPENHO OU CONHECIMENTO DO TEMA

GESTÃO DAS GARANTIAS OU COBERTURAS:

1) Assistência;

2) Danos Materiais: Indemnização Directa ao Segurado (IDS) - Devedores, Credores, Mistos;

Quebra Isolada de Vidros (QIV);

Danos Próprios;

Tradicionais (c/culpa e c/reembolso)

3) Danos Corporais e Danos Corporais + Danos Materiais.

8. Quais as situações que mais frequentemente podem dar origem a 'erros de operação', na 'gestão de garantias do seguro automóvel', através de uma rede de distribuição bancária?

9. No âmbito da gestão de um(a) 'Assistência ou Acidente' qual é o primeiro elemento, no sentido de reduzir os 'erros ou perdas e tempo'?

10. Qual o papel que colaborador do balcão bancário deve desempenhar nesse âmbito? Para desempenhar esse papel de forma cabal, o que considera mais importante?

DANOS A TERCEIROS - RESPONSABILIDADE CIVIL (RC)

11. O Capital Seguro (CS) é de 6.000.000€ ou 50.000.000€ (1.000.000€ para danos materiais). Acha que a nível da rede de distribuição, existe a percepção do impacto financeiro que pode ter um acidente automóvel, (por exemplo no estrangeiro com danos materiais e pessoais)?

ASSISTÊNCIA

- Assistência em Viagem VIP
- Protecção Jurídica
- Veículo de Substituição por Avaria ou Acidente

12. Qual a garantia mais requisitada no âmbito da 'Assistência' em frequência e em impacto (custos)? Pode existir tentativa de 'Dolo ou Fraude' na utilização desta garantia?

13. E na 'Assistência em Viagem' ?

14. Antes de uma 'Assistência' ser prestada, é realizada a verificação de que o contrato está válido, o que pressupõe o seu pagamento. Em que casos é prestada a assistência com 'pagamento não efectuado'?

15.A garantia 'Veículo de Substituição por Avaria ou Acidente' não é muito propícia a fraudes, e conflitos?

16.Qual o peso da garantia 'Desempanagem e Reboque do veículo em consequência de Avaria ou acidente' e a 'Falta de Combustível' no âmbito da 'Assistência em Viagem'? Existe um Limite de Indemnização para o primeiro serviço, é comum gerar-se um litígio sobre esta cobertura na base dessa condicionante, desconhecida do cliente (inclui custos de ida e volta)?

17. Qual o peso das garantias 'Substituição da roda em caso de furo ou rebentamento de pneu' e o 'Transporte, repatriamento ou prosseguimento de viagem dos ocupantes do veículo acidentado, furtado ou roubado' no âmbito da 'Assistência em Viagem'?

18.A nível da rede bancária existem 3 ou 4 níveis hierárquicos. Qual é na sua perspectiva, o nível de sensibilidade que existe para este tema dos riscos operacionais no âmbito da 'gestão das garantias/coberturas'?

DEFICIÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Existem 4 tipos de sinistros, no âmbito das garantias constantes, do seguro Automóvel: Assistência (inclui a Protecção Jurídica, o Veículo de Substituição p/Avaria ou Acidente e Assistência em Viagem)

Danos Materiais: 1)IDS's - Indemnização directa aos segurados - Devedores, Credores e Mistos, 2)QIV - Quebra isolada de vidros, 3)Danos próprios isolados, 4)Tradicionais: Com culpa e com reembolso.

Danos Corporais

Danos Corporais + Danos Materiais

19.Existem a seu ver características nos circuitos que possam potenciar a ocorrência de erros ou deficiências na 'ASSISTÊNCIA' ao segurado e veículo? A não explicação clara da garantia 'Veículo por Avaria ou Substituição' ao cliente, porque a nível segurador é de que toda a gente sabe do que se trata, e portanto a importância da formação pode ser relativizada - pode originar grandes litígios? Quais?

20.Acha que alguém explica de forma clara, ao Cliente as garantias e as exclusões, que o plano subscrito íntegra? A nível do 'Veículo Substituição por Acidente' e 'Veículo de Substituição por Sinistro' quantos Clientes sabem da diferença? E quantos bancários? Qual deveria ser o sistema de informação à disposição do Cliente, no sentido de este ter informação actualizada das garantias e capitais contratados e em qualquer momento?

CONSIDERE A ASSISTÊNCIA NUM CONTRATO DE SEGURO AUTOMÓVEL

21. A forma como é realizada a 'Participação de Acidente', é a 1ª condição para uma boa regularização! A quem podem os Clientes recorrer, para saber o que fazer e como fazer, se o 'problema' ocorrer 'fora do horário de expediente bancário'? Acha que os colaboradores bancários têm formação, para poder apoiar os Clientes neste contexto? Qual é o estado geral das 'Participações de Acidentes' que chegam diariamente?

PARTICIPAÇÃO DO ACIDENTE AUTOMÓVEL DAAA (pontos a não deixar de documentar)

- a) A Informação está legível?
- b) São perceptíveis as circunstâncias do sinistro, através do ponto 12 e 13?
- c) Constam do esquema os sinais de trânsito, o traçado das vias, etc.? Houve testemunhas, ocupantes incluídos - contactos telefónicos documentados

22. Os colaboradores bancários, verificam se as 'Participações de Acidente' estão devidamente preenchidas pelo segurado e condutor? Sabem quando devem solicitar a presença da autoridade policial? Encaminham correctamente e atempadamente as 'Participações de Acidente' ?

ABERTURA DE PROCESSO - MARCAÇÃO PERITAGENS (Prazo estipulado pelo DL291/2007 - até 2 dias, após a recepção da Participação de Sinistro)

23. Um dos problemas ao nível da Assistência/Gestão do Acidente Automóvel prende-se com o 'timing de abertura do processo sinistros' i.e., até 48h depois da entrada da Participação de Sinistro (até 8 dias). Os colaboradores bancários conhecem a importância do seu papel neste 1º passo? Qual o nível de atrasos verificados?

24. São periodicamente detectados 'erros ou lapsos' na transmissão da documentação – DAAA (ou qualquer outro suporte de Participação de Acidentes) a nível dos balcões bancários ou a nível central que possam condicionar a 'Abertura dos processos e a Marcação das peritagens' ?

25. CLIENTE VIP - Esta classificação está relativamente acessível e possibilita uma série de serviços, mesmo sem o pagamento da transferência de risco em dia. É possível o fornecimento de um serviço de 'Assistência' a cliente VIP na condição referida? Quem pode documentar no sistema o cliente VIP?

PROTECÇÃO JURÍDICA - GABINETE CARTA VERDE - CIMPAS

26. Os colaboradores bancários sabem quando devemos recorrer à 'Protecção Jurídica', ao 'Gabinete da Carta Verde' (veículos estrangeiros sem seguro válido) ou ao 'CIMPAS' (tribunal arbitral)?

DANOS A PESSOAS TRANSPORTADAS - Condutor e ocupantes

27. Acha que vários níveis de capitais de Condutores e Ocupantes de Veículo: MIP, DT-despesas de tratamento e DF-Despesas de Funeral são claros ou podem dar origem a 'ERROS OU FALHAS' no processo de contratação do seguro?

DANOS AO VEÍCULO - QUEBRA ISOLADA DE VIDROS (QIV)

28. A 'VISTORIA DO VEÍCULO SEGURO' é sempre realizada no acto de transferência do risco – contratação do seguro?

QUALIDADE SERVIÇO PRESTADO

Velocidade na Regularização da Assistência solicitada - Atrasos nas peritagens

Comportamento dos peritos - Anomalias dos Rent-Cars

SITUAÇÕES DUVIDOSAS

Sinistros participados com grande atraso - Sinistros logo após o início da apólice

Despistes isolados sem pedido Assistência - Danos corporais não coerentes com pequenos danos materiais - Desproporção de danos nos dois veículos - Acidentes entre familiares, vizinhos ou colegas de profissão

29. O colaborador bancário contribuí ou não para qualidade da 'Assistência ao Cliente' informando nomeadamente relativamente a situações anómalas, enviando autos, informado de qualquer situação duvidosa?

30. A leitura que normalmente o colaborador bancário faz desta cobertura é muito mais abrangente, do que aquilo que na realidade estipula? Qual a percentagem de erro no enquadramento da garantia que se verifica?

INDEMNIZAÇÃO DIRECTA AO SEGURADO (IDS)

31. Tratando-se de um protocolo interno e de relacionamento inter seguradoras, que na maioria os Segurados desconhecem, como podem tirar partido do mesmo?

VEÍCULO DE SUBSTITUIÇÃO (VS) - POR AVARIA OU ACIDENTE - POR SINISTRO

32. A nível do VS um dos erros mais frequentes é o relacionado com o número de dias de reparação - Veículo de Substituição qual o impacto desse erro e como poderia ser 'controlado'? (nº dias reparação - até máximo, conforme Condições Particulares).

33. A 'Gestão do VS' é um dos processos mais litigiosos no âmbito da regularização da Assistência e Acidentes, porque existem 6 tipos de veículos de substituição, porque o segurado discorda do número de dias que o veículo lhe é atribuído, porque discorda da 'Franquia a Rent-a-Cars', porque quer um veículo diesel, etc. Qual a melhor forma de redução destes 'litígios, pagar um forfait diário?

34. No caso das empresas geram-se erros na 'gestão dos VS's porque entre outros factores inicialmente privilegia-se o preço e subscreve-se o veículo tipo 1, mas depois

gera-se um conflito enorme quando o acidentado é um Administrador / Director. Como controlar os impactos?

COMPETÊNCIA PROFISSIONAL A DIFERENTES NÍVEIS - SEGURADORA, REDE BANCÁRIA - PRESTADORES - ASSISTÊNCIA + REDE DE PERITOS + RENT-CARS + AVERIGUADORES

35. Todos os colaboradores e pelo menos 1 membro dos 'órgãos de gestão' da entidade envolvida a nível bancário, são actualmente credenciados como 'mediadores ligados' através de certificação obtida junto do ISP. Acha que os mencionados estão devidamente sensibilizados para os principais aspectos a ter em conta na assistência a prestar ao Cliente no âmbito do seguro automóvel? Existe a possibilidade de algum não ser?

BOA GESTÃO DA ASSISTÊNCIA AO CLIENTE NO ACIDENTE/SINISTRO

- a) Produtos com um leque alargado de coberturas;
- b) Transparência na Venda (Síntese das Coberturas – Franquias e Excluíções);
- c) Preenchimento correcto da proposta de seguro;
- d) Conhecimento imediato do acidente;
- e) Expedita análise do enquadramento do acidente;
- f) Acompanhamento ao Segurado /Terceiro, nomeadamente mantendo-o sempre informado;
- g) Proposta justa e devidamente enquadrada e fundamentada para regularização/indemnização danos;
- h) Rápida indemnização dos danos seguros,

36. O que é preciso para uma boa gestão da Assistência ao Cliente em caso de assistência ou acidente? Alguns dos pontos mais referenciados são os que em grande medida mais precisam do empenho dos colaboradores bancários. É mantido algum seguimento da tipificação comportamental dos colaboradores bancários, no que se refere aos aspectos importantes para actividade no sentido da sua correcção futura?

37. Normalmente os colaboradores bancários estão muito próximos dos Clientes e têm sobre eles mais informação, de que a seguradora dispõe! Essa informação é partilhada com o Gestor de Acidente / Sinistro no decorrer do processo ou não? Esta proximidade e assimetria de informação não potencia um conflito de interesses, muitas vezes prejudicial, à seguradora?

38. Quem muitas vezes desenvolve as funções de 'front office' e 'back office', são a mesma pessoa?

DECLARAÇÃO AMIGÁVEL DE ACIDENTE AUTOMÓVEL (DAAA)

39.1-5.A nível dos diferentes blocos que constam da 'Declaração Amigável de Acidente Automóvel' quais os erros ou omissões que podem ocorrer? 1.Data do acidente/Hora/Localização /Feridos/Danos Materiais/Testemunhas; 39.(6). Segurado / tomador seguro a e b (identificação e contacto)? 39.(7) Veículo a e veículo b (identificação) o segurado tem consciência de onde colocar os 'veículos C e D' e o 'transeunte E' ? 39.(8) Companhia seguros (veículo a e veículo b) – identificação 39.(9). Conductor veículo A e veículo B?

DANOS AO VEÍCULO

Quebra Isolada de Vidros (QIV) - Choque, Colisão e Capotamento (CCC) - Incêndio, Raio e Explosão (IRE) - Furto ou Roubo (FR) - Fenómenos da Natureza e Actos de Vandalismo (FN AV) - Veículo de Substituição por Sinistro (VS) - Valor de Substituição em Novo (Anos)

40.Quebra Isolada de Vidros (QIV) Existe alguma tendência para a 'Fraude' nesta cobertura, na medida em que pode ser difícil identificar a razão do acidente, isto é, trata-se de um acto isolado e portanto enquadrável ou se trata de uma consequência de outro acto não enquadrável por ex. nos 'Actos de Vandalismo' ou 'Furto ou Roubo' não contratadas?

41.Qual a percentagem de não aceitação da posição da seguradora, no domínio dos Danos Materiais (DM)?

42.A existência de 6 níveis de FRANQUIA, expressos em termos % com um valor mínimo de 250€ e uma de aceitação condicionada, não propícia o surgimento de litígios - erros na regularização?

43.'Choque, Colisão, ou Capotamento' é a cobertura mais accionada em 'danos ao veículo!' 'É difícil explicar ao segurado, se o 'carro bateu e o óleo caiu - é da responsabilidade da seguradora! Se o motor 'gripar' já não é!' Quanto representam as situações em que a 'importância do Cliente - como cliente bancário pode inverter o enquadramento dados ao sinistro!

44.'Fenómenos da Natureza e Actos de Vandalismo' com uma franquía mínima de 250€ e 2% é perceptível pelos clientes?

45.A 'Definição das Responsabilidades' - Esta consequência faz ou não parte do acidente é ponderada pelo 'Perito'-2 consequências autónomas, podem significar 2 acidentes=2 Franquias! Quanto podem significar os impactos de dúvida origem?

46. 'Incêndio, Raio e Explosão' - é uma cobertura muito propícia a veículos em 'Fim de Vida' ! Qual o papel do colaborador bancário nas averiguações de Responsabilidade'. Quanto pode representar a 'Fraude' nesta cobertura?

47. 'Furto ou Roubo' - qual estimativa que faz do peso das situações constatadas nesta cobertura e possa corresponder a 'fraudes'?

48. 'Perda Total' - Este conceito, embora claro do ponto de vista teórico, não vai frequentemente contra as expectativas do Cliente num contexto de acidente grave? No caso de 'DANOS PRÓPRIOS' recorre-se à tabela que faz parte do clausulado do contrato seguro - mesma desvalorização independentemente do tipo e marca de veículo! Terceiro - outra companhia - procura-se valor de mercado veículo equivalente - Este critério não é mais correcto que o anterior? Qual a percentagem de perdas totais no custo sinistros automóvel?

49. Como pode o Cliente ter conhecimento do 'Valor Venal', no momento da regularização de um sinistro?

50. A garantia 'veículo de Substituição por Sinistro' com 6 tipos de veículos será perceptível para o "Cliente"? Onde está explicitado o número de dias de empréstimo do veículo? Como articula com a reparação do veículo seguro e de quem é a responsabilidade no atraso da reparação?

51. Qual o nível de 'não aceitação' numa primeira fase da posição da companhia em 'Danos Corporais'?

52. Quando da proposta de Indemnização em Danos Corporais - Danos Morais, Estéticos e Físicos, qual o nível de contestação dos valores propostos? Quanto representam os Danos Corporais nos custos com sinistros automóvel, e qual a prática de reabertura de processo já dados como encerrados?

53. O Fundo de Garantia Automóvel (FGA) é muito moroso na resolução das regularizações em que se encontra envolvido. Como são limitados os danos dessa característica para o Cliente bancário?

RISCO LEGAL

54. Não existindo coincidência entre Tomador, Segurado e Condutor, quem tem direito a ser indemnizado? Essa situação não potencia a ocorrência de erros?

55. É realizada uma análise das reclamações escritas junto dos balcões, dirigidas directamente à seguradora ou dirigidas ao organismo de regulação ISP ou Banco de Portugal?

PAGAMENTOS E PROMISSÓRIAS

56.Existem reclamações relativamente ao Pagamento a pessoas indevidas de Indemnizações resultantes de Acidentes Automóvel?

57.Ao longo do processo de regularização de sinistros, verificam-se situações em que os documentos estabelecidos são substituídos por avanços financeiros, baseados na confiança pessoal?

DOCUMENTAÇÃO

58.Participação de Acidente (verso da Participação Amigável). Este documento apresenta 12 pontos que a serem bem preenchidos, contribuem de forma decisiva para a Regularização do mesmo! Participante; Conductor; Titular do Registo de Propriedade; Descrição pormenorizada do Acidente; Auto das Autoridades; Dados referentes aos Veículos; Outros Danos Materiais; Feridos Relação de Sócio, parente ou empregado; Lucros Cessantes; Local e Participantes

59.O encaminhamento atempado da 'Participação de Acidente' é condição necessária para a Seguradora proceder à marcação da peritagem no prazo de 2 dias. Qual o nível de realização?

60.A nível do balcão bancário, alguém pode emitir opiniões a nível do tratamento de acidentes automóvel, ou é somente um elemento de transmissão da informação?

TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO - IT ORIENTED

61.Quais os sistemas que o Cliente pode utilizar para transmitir uma participação de acidente? Entrega pessoal, fax, correio, internet, ou outros?

62.Como pode o Cliente e o colaborador bancário após a entrega da participação de acidente, seguir os vários passos da regularização?

63.Quais são os sistemas de apoio ao vosso 'FRONT OFFICE' (colaboradores bancários) no âmbito do seguimento dos processos de assistência /acidente?

64.Na medida em que podem existir vários 'Gestores de Sinistros' a interferirem nos 'Processos de Sinistros' não existe o risco de perda de coerência?

65.O problema da inoperância temporária dos sistemas de informação não se coloca com tanta acuidade como no caso da Subscrição, pois aqui basta um fax ou um telefone para continuar a funcionar, não é assim?

66.Os colaboradores bancários recorrem frequentemente ao SI para conhecer a posição de cada sinistro, ou se não tanto, que sistema de informação utilizam?

FRAUDE INTERNA E EXTERNA

67.Seria possível um Cliente, com o 'apoio' ou não de alguém, criar uma 'Avaria' para deliberadamente utilizar, de forma indevida a 'Assistência em Viagem'?

68. O colaborador bancário alerta para situações em que se aperceba resultado do contacto com os clientes, que são indiciadores de 'irregularidades' ou da má percepção do risco?

69. Se for possível 'criar' no SI uma subscrição fictícia de um risco, é possível criar sinistro que não aconteceu a qualquer momento?

70. Quem dá entrada no SI, pela primeira vez da Participação de Acidente? Qual o sistema de controlo para uma situação que ficou 'esquecida na gaveta'?

71. Existe algum seguimento do tempo em o colaborador bancário fica numa função, ou existe algum programa de rotação funcional?

72. Como é realizado o controlo de Qualidade dos Prestadores de Serviços pela seguradora, e como é garantido que o nível desta seja o pretendido, dado a sua significativa dispersão geográfica?

MARKETING PRODUTOS / SERVIÇOS ASSOCIADOS

73. A área de Gestão de Serviços desta seguradora tem alguma participação no desenho dos 'Produtos e Serviços' comercializados?

74. Simplicidade Franquias - O facto das franquias serem expressas em euros e eventualmente uma fórmula 'Premium' sem franquias será a melhor solução para uma rede bancária?

75. Conceitos pouco Claros: Existem 3 conceitos, 'Veículo de Substituição por Avaria ou Acidente e por Sinistro'. Este facto não causa uma certa confusão?


76. Qual a capacidade de entendimento explicação do 'colaborador bancário' ao cliente daquilo que está ou não coberto no âmbito da 'Assistência / Acidente Automóvel'? Quantas formações actualização têm por ano?

77. A Inclusão de extras e opções sem necessidade de declarações e actualizações (com um limite de 5% sobre o valor venal anterior), pode dar origem a grandes confusões?

78. Transparência - Algumas seguradoras não tem 'Agravamento de prémio por Sinistro de Furto, Vandalismo, Incêndio, Protecção de Ocupantes e QIV'. Qual é o seu entendimento?

CONCLUSÃO DA ENTREVISTA

Agradecemos mais uma vez a sua disponibilidade e fundamentais para a prossecução do nosso estudo. Deseja acrescentar algo a tudo o que já foi abordado?

FNM - Detalhes de Contrato		01-01-NT	
SITUAÇÃO DO CONTRATO			
Apólice:	001920432	Número Seguro:	--
Bonus / Malus:	Nulsum 0 %	Data Susp. Bonus:	--
Nº Sinistros:	0		
Data de Análise:	--		
	--		
	--		
DADOS DO TOMADOR DE SEGURO			
Nome:	MANUEL SILVA PEREIRA		
Cartão:	Marco de C. Soares		
Doc. Identificativo:	P-911113		
NIF:	999999999		
DADOS DO VEÍCULO			
Matrícula:	FNM	IMTT	
Nacionalidade:	Portugal		01-01-NT
Data:	01-01-1900		13-07-1999
Marca:	FORD		FORD
Modelo:	FESTA 1.3		FESTA (IAS) 5-DOOR SEDAN
Ano*:	1999		1999
Categoria:	LIGERO		LIGERO
Tip:	DESCONHECIDO		PASSAGEIROS
Cilindrada:	1242		1242
Peso Bruto:	1475		1475
Tax:	--		1138
Car:	--		CABEÇOTO E OUTRA
Locação:	5		5
Combustível:	--		GASOLINA
Tipo de Caixa:	--		FRENTO E TRÁS TO ABBR.
Nº de Chassis:	--		WFOA2XGAAJAZD13777
Situação de Matrícula IMTT:	--		R
Anulação IMTT:	--		--
Documento Único Automóvel:	--		--
IDENTIFICAÇÃO DA MATRÍCULA NO CONTRATO			
Companhia:	Zurich Insurance PLC		
DADOS DA APÓLICE		DADOS DA MATRÍCULA DA APÓLICE	
Data Início:	26-11-2011	Data Início:	Em Vigor
Data Fim:	--	Data Fim:	26-11-2011
Motivo Anulação:	--	Motivo Anulação:	--
OUTROS DADOS		Data Emissão:	09-04-2012
		Data Operação:	09-04-2012
<small>*No campo "ANU" está registado o ano da matrícula, visto que o IMTT depende de informações aos Serviços de Registo. No caso de ser emitido automaticamente uma matrícula portuguesa, esta situação é referenciada no campo "Matrícula IMTT".</small>			
Impressão por:	Sandra Santos	Companhia:	CA Seguro
Utilizador:	Sandra Santos	Companhia:	CA Seguro
Print Code:		Data de Impressão:	26-07-2013
 8 0 1 5 2 1 1 1 7 1			
2013/07/26 09:38			

1. Em algumas seguradoras utiliza-se as base de dados do Ficheiro nacional de matrículas (FNM) e/ou os dados do Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT), para a verificação apenas dos dados da viatura, noutras através da chave matrícula recolhe-se toda a informação do veículo.
O 'erro' ocorre com frequência quando a tomada de dados é manual e também como resultado das diferenças existentes nas características de cada veículo documentado na base FNM ou na IMTT.
2. 'Simulação de Preço' - Ao nível da simulação de preço através de um simulador mais ou menos integrado na base de dados dos seguros, podem gerar-se novos 'erros' por 'má caracterização do veículo' e/ou 'por má cacterização do plano pretendido', ou também por falta de coerência com a 'proposta de contrato' e por perda ou troca da informação.

8.7.COMERCIALIZAÇÃO E GESTÃO DA ASSISTÊNCIA E GARANTIAS - SEGURO AUTOMÓVEL - RISCOS OPERACIONAIS

COMERCIALIZAÇÃO e GESTÃO DA ASSISTÊNCIA e GARANTIAS SEGURO AUTOMÓVEL - RISCOS OPERACIONAIS			
Processos	Riscos	Planos de Mitigação	Controlos
1.VENDA DE SEGURO AUTOMÓVEL - TRANSFERÊNCIA DE RISCO:			
	1.1.Formação básica na actividade -Certificação junto do ISP Erros (1.27)	Curso interno de preparação a realizar por quadrimestre.	Código pessoal do colaborador para acesso aos sistemas de informação, a atribuir após certificação.
	1.2.Informação ao cliente: -Garantias e exclusões - desmotivação na compra (2.20)	Estabeleciment o novo circuito comunicação com o cliente de base internet, hi-fi - relance periódico das garantias contratadas.	Monotorização do nível conhecimento das garantias contratadas no momento da prestação de serviços.
	1.3.Circuitos documentais seguradora-banco e banco-seguradora: -Não exactidão nos NIB's Erros/fraudes (1.19) -Características dos circuitos Erros/fraudes (2.19)	Reanálise de todos os circuitos - eliminação da redundância que propicia o erro.	Seguimento dos erros de 'troca de dados' na caracterização do risco.

	<p>1.4. Informação cliente por via do colaborador bancário:</p> <p>-Partilha de informação com o gestor de acidentes (2.37)</p> <p>-Indicadores de irregularidades na subscrição (2.68)</p>	<p>Programa de profissionalização do envolvimento dos colaboradores bancários.</p>	<p>Controlo da coerência dados tarifação utilizados - documentos suporte.</p>
	<p>1.5. Avaliação dos factores de tarifação do seguro automóvel:</p> <p>Simulação de preço seguro:</p> <p>-Não conformidade dados (1.35)</p>	<p>Divulgação a cada colaborador dos factores de tarifação e sua importância.</p>	<p>Controlo das diferenças por colaborador, para acção preventiva caso a caso.</p>
	<p>1.6. Valor do veículo seguro - factor tarifação:</p> <p>-Reduzir a precisão da valorização na definição do veículo seguro (1.15)+(2.76)</p>	<p>Flexibilizar o valor seguro + -10% Tabela eurotax modelo, versão e cilindrada.</p>	<p>Bloqueio simulador de preços e si na banda anterior.</p>
	<p>1.7. Caracterização do condutor - factor tarifação:</p> <p>-Idade/antiguidade carta (1.16)+(1.17)</p> <p>-Política bónus/málus (redução/agravamento preço por histórico de sinistralidade)</p> <p>-Desconto comercial</p>	<p>Crédito do agravamento quando de ausência sinistralidade. Análise sinistralidade limitada no tempo (3 anos). Utilização quando</p>	<p>Criação mecanismo a nível do si para concessão crédito.</p> <p>Criação mecanismo integração infosegurnet automaticamente.</p> <p>Renovação anual. (via manual)</p>

		requerido apenas 1 período.	
	<p>1.8.Procedimentos escritos - facilidade utilização/actualização em cadeia:</p> <p>-Manual técnico + manual operativo + ficha produto (1.25)</p> <p>-Precário+ manual de subscrição + proposta + informações pré contratuais + condições gerais/por produto (1.26)</p>	<p>Integração dos documentos anual técnico + manual operativo = Manual único.</p> <p>Desenvolvimentos de novas políticas comunicação = Digital /mensagens -> iterativo e apelativo.</p>	<p>Controlo por números de consulta por código de colaborador.</p> <p>Mensagens 'conteúdo técnico' periódicas.</p>
2.CONTRATAÇÃO DE SEGURO AUTOMÓVEL:			
	<p>-Falsas declarações (1.8)</p> <p>-Troca de letras ou números da matrícula (1.59)</p> <p>-Incorrecta digitalização de dados (1.60)</p> <p>-Erros nos capitais alternativos (1.63)</p> <p>-Erros derivados da falta de documentos de suporte (1.24)</p> <p>-Aceitação de garantias para substituir pagamento de obrigações (1.42)</p> <p>-Substituição de documentos (1.44)</p>	<p>Verificação documental.</p> <p>Relance das situações em falta.</p>	<p>Proposta+SI+ documentos-> análise de coerência.</p>

	<p>2.2.Contratação de seguro automóvel:</p> <p>-Franquias expressas em percentagem (2.8) Campos omissos ou mal preenchidos na proposta</p> <p>-Veículo de substituição - tempo de reparação</p>	<p>Implementação do preenchimento da proposta no si com 'campos condicionais' de avanço.</p>	<p>Controlo de qualidade proposta si versus proposta impressa com assinatura segurado.</p>
	<p>2.3.Emissão documentos:</p> <p>-Emissão contrato seguros: condições gerais, particulares e especiais (1.49)</p> <p>-Carta verde, alterações, consulta de capitais (1.45)</p> <p>-Envio de documentos depois de pagamento (1.46)</p> <p>-Emissão da carta verde com pagamento em promissória (1.47)</p>	<p>Integrar simulador preços + histórico sinistralidade (segurnet-aps) + SI central - tornar a função apetecível. Premiar individualmente a função.</p>	<p>Controlo da diferença data início risco e emissão contrato.</p>
	<p>2.4.Pagamento de seguro - por risco em curso:</p> <p>-Pagamento no início da efectivação do risco (1.41)</p> <p>-Esforço na recuperação da cobrança (1.43)</p> <p>-Alteração de local de cobrança e fraccionamento (1.64)</p>	<p>Desenvolver aplicação no si que permita 'cativar' na conta à ordem - bancária, o respectivo montante, logo de imediato.</p>	<p>Controlar sempre que a operação não é anterior à emissão do contrato (data hora) - plano formação individual.</p>

3.GESTÃO DO PRODUTO - SERVIÇO COMERCIALIZADO:

	<p>3.1.Desenho de Produto:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Participação da área da gestão da assistência e serviços na formulação novas garantias e serviços - novos produtos (1.55) (2.73) -Produtos de fácil compreensão e com poucas franquias em valor absoluto (1.58) -Reformulação número de planos disponível (1.22) -Variantes comercializadas são claramente perceptíveis (1.32) -Coberturas, franquias, capitais alternativos (1.59) -Participação de Gestão de Serviços no desenho dos produtos e serviços comercializados Erros (2.73) -Produtos com poucas franquias e expressas em euros, reduzem erros (2.74) -Inclusão de extras sem necessidade de declarações Erros(2.77) -Política de preços nas opções com sinistralidade (2.78) 	<p>Plano com coberturas mínimas + garantias facultativas.</p> <p>Franquias expressas em valores absolutos.</p>	<p>Controlo do número de conflitos envolvendo os colaboradores bancários ou os clientes por leitura diferente no articulado do serviço contratado.</p>
--	--	--	--

	<p>3.2.Processo venda seguro automóvel:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Negociação + simulação de preço + fecho + emissão de documentos (1.34) -Correcta explicação das coberturas e exclusões (plano de marketing directo seguradora - cliente) (1.33) -Documentos fora comunidade europeia (1.37) -Veículos com matrícula estrangeira em fase regularização 	<ul style="list-style-type: none"> -Integração dos 4 sistemas informáticos: simulador de preços +segurnet-(i.e. histórico sinistralidade-aps) + imtt + si (seguradora) -Utilização de contratos periódicos. 	<p>Controlo por amostragem dos preços utilizados.</p> <p>Controlo dos envios periódicos de mensagens enviadas aos clientes.</p>
	<p>3.3.Fraudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contrato realizado após 'sinistro' (1.52) -Contrato esquecido no balcão (1.52) -Subscrição de risco fictício (1.51) 	<p>SI bloqueado a nível do ponto venda - emissão centralizada.</p>	<p>Controlo de todos os contractos emitidos após data início de 'risco'. O colaborador deve contactar sede para emissão com justificação escrita do seu coordenador</p> <p>Controle via documentação e segurnet (base de dados de seguros da APS).</p>
	<p>3.4.Gestão da assistência ao cliente:</p> <p>a)Produtos com um leque alargado de coberturas</p>	<p>Programa de desenvolvimen</p>	

	<p>b)Transparência na venda c)Preenchimento correcto das propostas de seguro d)Conhecimento imediato do acidente e)Análise do enquadramento do acidente f) Acompanhamento segurado / terceiro - sempre informado g)Proposta justa e devidamente enquadrada e fundamentada para a regularização / indemnização danos h)Rápida indemnização</p> <p>(2.36)</p>	<p>to profissional dos quadros com formação em seguros a nível dos balcões bancários.</p>	<p>Ajustamento dos inquéritos de qualidade na assistência e acidente no sentido de controlar os inputs.</p>
4.GESTÃO DE CLIENTES:			
	<p>4.1.Atendimento cliente front office: -Apoio técnico ao colaborador bancário Erros (1.28) -O colaborador bancário não deve emitir juízos opinião sobre a responsabilidade no caso de acidente Erros (2.60)</p>	<p>Desenvolvimento de treinos comerciais em situações diversas.</p>	<p>Follow up com colaborador individualmente para aferição nível de confiança.</p>
	<p>4.2.Comunicação: Seguradora-cliente final: -Valor em novo, valor venal, valor de</p>	<p>Estabelecimento de 'plafond por colaborador'</p>	<p>Emissão de não conformidades por colaborador.</p>

	<p>substituição, valor de mercado e perda total (1.56)</p> <p>-Veículo de substituição por avaria ou acidente ou por sinistro (1.57)</p> <p>-Certificado de seguro válido (carta verde) (1.36)</p> <p>Seguradora-colaborador bancário:</p> <p>-Regras de subscrição</p>	<p>por não conformidades</p> <p>Input ao programa de formação individual periódico.</p> <p>Mensagem personalizada de certificação da recepção.</p> <p>Programa de comunicação individual com cada colaborador.</p>	<p>Integrar os colaboradores nas acções e formação.</p>
	<p>4.3.Cliente VIP:</p> <p>-Fornecimento de serviços sem pagamento do prémio de risco (2.25)</p>	<p>Reanálise do circuito de classificação dos clientes e reapreciação bianual.</p>	<p>Auditoria central para conhecimento dos balcões a que pertencem os clientes VIP, sem pagamento para recuperação desse pagamento.</p>
	<p>4.4.Flexibilização alterações:</p> <p>-Duração do contrato (1.18)</p> <p>-Alterações por fraccionamento (1.19)</p> <p>-Diversificação de meios de pagamento</p> <p>-Entidade credora (EC) (1.20)</p>	<p>Tornar possível emitir contractos temporários.</p> <p>Criação calculadora informática para cálculo.</p> <p>Tornar possível o débito noutras</p>	<p>Criar controlo para seguimento de casos.</p> <p>SI deve ter a chave dos NIBs.</p>

	<p>-Alteração de contrato por telefone, telemóvel internet ou nouro balcão (1.38)</p>	<p>entidades. Exigir sempre pagamento à cabeça. Tornar possível as alterações quando existe EC. Criar grelha de controlos a aplicar à posteriori.</p>	<p>Desencadear aviso entidades credoras.</p>
	<p>4.5.Pedido de assistência ou acidente - eficiência da resposta: -O colaborador bancário não deve emitir juízos opinião sobre a responsabilidade no caso de acidente Erros(2.60) -Imediata e clara descrição da situação Erros(2.9) -Garantia de transmissão imediata - comunicação escrita de acidente (DAAA) Erros(2.70)(2.21) -Comunicação/ formalização do pedido de assistência Erros(2.61)</p>	<p>Integração de mensagem especifica na formação. Reformulação da comunicação seguradora-cliente. Comunicação seguradora-cliente (de controle).</p>	<p>Criação de documentação do problema sistema gestão de sinistros -> mensagem gestão rede Implementação questionário de qualidade no atendimento / assistência directo para a seguradora.</p>
	<p>4.6.Enquadramento do acidente - Definição das responsabilidades: -2 Consequências</p>	<p>Meticulosa e correcta descrição de</p>	<p>Inquérito qualidade na regularização 'assistência ou acidente' deve</p>

	autónomas, podem significar 2 acidentes = 2 franquias - código da estrada Erros (2.45)	todas as circunstâncias e condições no local.	analisar a percepção do segurado da posição 'assumida' pela seguradora.
	4.7. Erros ou lapsos na declaração amigável de acidente automóvel (DAAA): -Abertura processos + marcação das peritagens Erros (2.24)	Plano de formação com 'verificação da DAAA' no balcão bancário. Utilização na internet (com campos obrigatórios) ou no SI, deve ser incentivada.	Controlo do grau de preenchimento para sensibilização colaboradores balcão do cliente.
	4.8. Declaração amigável de acidente automóvel (DAAA) -Data do acidente/hora/localização/feridos/danos (2.39.1.5) -Segurado/Tomador seguro A e B (2.39.6) -Identificação veículo A,B,C,D e transeunte E (2.39.7) -Identificação companhias seguros veículos A e B (2.39.8) -Identificação condutores veículos A e B (2.39.9)	Programa de formação colaboradores bancários. Comunicação internet comunicação clientes finais.	Controlo por amostragem da qualidade deste elemento de forma a aferir os programas e formação.

	<p>4.9.Assistência:</p> <p>-Assistência em viagem - garantia mais solicitada Fraude (2.12)</p> <p>-Serviços prestados sem pagamento seguro- Risco de fraude em clientes VIP (2.14)</p> <p>-Plafond de assistência expresso em euros - Risco de erros (2.13)</p> <p>-Desempanagem e reboque do veículo em consequência de avaria ou acidente - Limite Indemnizatório Erros (2.16)</p> <p>-Substituição da roda em caso de furo ou rebitamento de pneu: Risco de fraude (2.17)</p> <p>-Veículo de substituição por avaria ou acidente: Erro/fraude (2.15)</p>	<p>Reformulação periódica dos 'questionários de despiste.</p>	<p>Estabelecimento de 'plano de averiguações' que permita melhorar os 'questionários de despiste efectuados quer a partir da central telefónica do serviço de assistências, quer a partir do condutor do reboque propriamente dito.</p>
	<p>4.10.Quebra isolada de vidros (QIV):</p> <p>-Leitura muito abrangente da parte do colaborador bancário Fraude interna versus externa(2.30)</p> <p>-Vistoria veículo seguro Erro decorrente de incorrecta avaliação estado do veículo em risco (2.28)</p>	<p>Criação de Incentivo à transmissão digital estado do veículo no momento da contratação e à qualidade dos vidros.</p>	<p>Controlo da diferença de datas entre a do pedido assistência QIV com a de início do contrato.</p>

	-Quebra de vidro não isolada. Fraude por vezes involuntária (2.40)		
	4.11.Indemnização directa ao segurado (IDS): -Percepção muito parcial do que se trata e como aumentar o valor para o Cliente Erros (2.31)	Explicação das vantagens através do 'programa de comunicação com o segurado.	Medição do 'grau de satisfação' com o 'tempo de resolução' na utilização mecanismo IDS.
	4.12.Veículo de substituição (VS) - por avaria ou acidente: -Erro mais frequente - número de dias de reparação não perceptível (2.32) -Erros nos veículos empresa - Preço vs tipo de veículo (2.34)	Implementação de matriz de controlo situações mais comuns fraude e erros quanto aos número de dias de reparação.	Controle entre o orçamentado pelo 'perito' e o realizado. Comparação prazos inter oficinas e regiões.
	4.13.Veículo de substituição (VS) - por sinistro ou terceiro: -Erros muito frequente por via do veículo contratado não ser o desejado (2.33)	Programa de comunicação com o segurado.	Controle dos números de dias de reparação efectiva versus aluguer VS.
	4.14.Choque, colisão ou capotamento (CCC): -Erros derivados da inclusão de actos de reparação não derivados dos acidente em causa (2.43)	Melhoramento a nível da peritagem e reformulação dos montantes autorizados.	Comparação da peritagem com a vistoria inicial. Análise com maior frequência.
	4.15.Incêndio, raio e explosão (IRE):		

	<p>-Incêndio em veículos de fim de vida Fraude externa (2.46)</p> <p>Furto ou roubo (FR): -Detecção de fraude em situações de furto ou roubo - papel do colaborador bancário (2.47)</p>	<p>Envolvimento do colaborador bancário na 'subscrição de bons riscos'.</p>	<p>Ponderação da situação com o colaborador bancário e/ou o responsável do balcão.</p>
	<p>4.16.Perda total (PT): -Conceito pouco conhecido do cliente Erros frequentes (2.48)</p> <p>4.17.Valor venal do veículo: -Conceito pouco conhecido do cliente Erros frequentes (2.49)</p>	<p>Divulgação periódica do valor veículo seguro - chamando a atenção para a evolução do mesmo.</p>	<p>Certificação do correto posicionamento do valor oferecido ' numa óptica de minimizar a negociação - clientes também bancários.</p>
	<p>4.18.Danos materiais (DM): -Não aceitação da proposta da seguradora Erros de avaliação gerados (2.41)</p>	<p>Seguimento dos processos de 'não aceitação da proposta da seguradora' em 'danos materiais' na qualidade de consultores.</p>	<p>Análise dos desvios (Encerramento processo - 1ª proposta) - Erro de enquadramento.</p>
	<p>4.19.Danos corporais (DC): -Nível de não aceitação da posição de responsabilidade da seguradora é muito baixo Erros (2.51)</p> <p>-Nível de não aceitação do</p>	<p>Aconselhamento à condução de segurança, quando da existência de grávidas,</p>	<p>Controle dos intervalos de negociação- seguimento do 1º valor proposto e do valor de encerramento -</p>

	valor indemnizatório em danos corporais (DC) - Danos morais, estéticos e físicos Erros (2.52)	crianças e dependentes.	óptica de uma relação via banca e prolongada no tempo, salvo fraude.
	4.20.Franquias - 6 níveis de franquias: -Erros ou litígios na regularização de sinistros (2.42)	Projecto de mitigação de erros -dirigido aos colaboradores bancários -dirigidos aos clientes finais.	Inquérito qualidade na regularização 'assistência ou acidente' deve analisar a percepção da 'franquia' conceito, valor impacto no cliente bancário.
	4.21.Fenómenos da natureza e actos de vandalismo (FN/AV): -Franquia diferente DP é propicia a Erros (2.44)	Projecto de mitigação de erros -dirigido aos colaboradores bancários.	Inquérito qualidade na regularização 'assistência ou acidente'.
	4.22.Veículo de substituição por sinistro com 6 tipos veículos (VS): -Por razões de obter preço contrata-se sem conhecimento do cliente o veículo tipo 1 Geração de erros (2.50)	Divulgação periódica do veículo de substituição contratado seguro.	Controle dos números de dias de reparação efectiva versus aluguer Veículo Serviço (VS).
	4.23.Capitais de condutores e ocupantes: Erros (2.27)	Reanálise programa comunicação com o segurado.	Proposta para actualização dos valores - controle da percepção pelo segurado.
	4.24.Assistência ao cliente final através de serviços	Programa de	

	externos à seguradora Protecção jurídica (PJ), Cimpas (Tribunal Arbitral): -Pouco ou nenhum apoio dos colaboradores bancários aos clientes nesta circunstância Erros (2.26)	Fidelização Clientes - incluir assistência da seguradora no caso de acidente sem seguro válido.	Questionário juntos dos clientes atingidos, para medir o grau de satisfação dos mesmos.
	4.25.Fundo de garantia automóvel (FGA): -Pouco ou nenhum apoio dos colaboradores bancários aos clientes nesta circunstância Erros (2.53)	Inclusão no plano de assistência a clientes a resolução de problemas do âmbito.	Controle do tempo médio de resolução dos problemas apresentados pelos clientes.
5.QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS:			
	5.1.Análise de reclamações: -Serviço de Reclamações acrescenta pouco valor aos serviços Erros (2.55)	A análise de reclamações como input de competitividade e no serviço.	Análise de reclamações por balcão e colaborador. Incentivar os clientes a opinar sobre o serviço prestado.
	5.2.Tomador de seguro/segurado/condutor: -Não existindo coincidência entre os citados podem existir Erros/fraudes (2.54)	Formação periódica junto dos regularizadores de 'garantias' -conhecimento universal do negócio.	Análise das reclamações escritas e 'verbalmente transmitidas' para correção dos processos.
	5.3.Pagamentos a pessoas indevidas:		Sempre que o reclamante é

	-Existência de pagamentos a pessoas indevidas Erros (2.56)	Análise dos erros cometidos.	diferente do tomador -> averiguar !
	5.4.Timing de abertura do 'processo de acidente'- 48h: -Encaminhamento ou perda de participações de acidentes - Erros colaborador que encaminha (2.59)	Eixo de formação evidenciando a 'urgência' das situações e subalternizando a 'formalização' das mesmas.	Auditoria junto dos clientes a quem a assistência é prestada.
	-Abertura efectiva do processo de sinistros até 48h de participação de sinistros Erros colaborador bancário ou do gestor da assistência (2.23)	Programa de divulgação principais etapas no caso de Assistência: Contacto por telefone no próprio dia.	Análise documental com interpelação de conjunto de 'acidentados' pouco tempo após 'encerramento do acidente'.
	5.5.Follow-up da gestão do acidente: -Sistemas à disposição para realizar follow-up Erros (2.62) -Incoerência da Informação redundância - Gestores de Assistência que mudam frequentemente Erros de avaliação (2.64) -Inoperância dos sistemas informação - sistema de informação não tem plano de continuidade negócio	Prestação de todos os esclarecimentos, que o colaborador bancário possa dispor ou recolher para clarificar o enquadramento da situação.	Sistema de análise de amostras estatisticamente significativas ao longo do ano para análise do nível de serviço 'percebido pelo cliente final' no quadro do contratado.

	(2.65)		
6.GESTÃO DE RECURSOS:			
	<p>6.1.Plano de continuidade de negócio: Sistema suporte ao negócio:</p> <p>-Situação de duração intermédia i.e., 30 minutos < a resolver < 4h (1.48)</p> <p>-Falta de sistemas de suporte (1.23)</p> <p>-Sistema emergência para 'simulação preço' e comprovativo seguro (1.54)</p> <p>-Não existem sistemas de Gestão de Assistência redundantes-Sinistros Web (2.63)</p>	<p>Ferramenta de simulação de preços centralizada e de emissão manual.</p>	<p>Desenvolvimento e seguimento do reporte de avarias nos sistemas, de duração média incidência e local.</p>
	<p>6.2.Gestão da subcontratação: Prestadores de serviços</p> <p>-Rede de Peritos</p> <p>-Rede de Averiguadores</p> <p>-Clínicas e prestadores cuidados médicos</p> <p>-Empresa de Assistência</p> <p>-Pouca fiabilidade nos instrumentos de medição de qualidade de serviço dos 4 âmbitos referenciados (2.72)</p>	<p>Estabelecimento de quadros contratuais de vigência máxima 2-3 anos renovável 1 vez (consecutiva).</p>	<p>Contractos negociados no âmbito do controle interno.</p> <p>Inquéritos à qualidade de serviços realizados por outros, que não os coordenadores do serviço.</p>
	<p>6.3.Sistemas de gestão de informação de suporte ao negócio:</p>	<p>Integração de</p>	

	<p>Simulador de preços + Histórico condução (sistema Segurnet APS) + IMTT (dados veículos) + SI (seguradora) -Integração dos 4 sistemas (1.65)</p> <p>SI+Sinistros Web (seguradora) -Não existe plano continuidade de negócios para paragens entre as 30m e as 4h (2.66)</p>	<p>pelo menos estes 4 sistemas por forma a matrícula só entrar uma vez e definir todo o veículo e o histórico de condução.</p>	<p>Dados obrigatórios e 'tutorial de vendas incorporado do simulador' por forma a limitar e a fixar os 'erros'.</p>
	<p>6.4. Atitude dos colaboradores face ao risco:</p>		
	<p>Qualidade da vistoria: -Falta de profissionalismo na vistoria (1.8)(1.62)</p>	<p>Sensibilização para inserção fotografia datada na proposta de seguro.</p>	<p>Controle à entrada das propostas de seguros.</p>
	<p>Caracterização do risco - factor tarifação: -Troca de tipo veículo seguro (VS) (1.14) -Troca de zona de circulação (código postal)</p>	<p>Redução do nível de precisão na caracterização da versão veículo. Definição zona circulação através código postal 4 dígitos</p>	<p>Verificação por amostragem. Ligação simulador preços -> ficheiro IMTT (eliminação input manual do modelo e versão).</p>
	<p>6.5. Gestão de recursos humanos - rede bancária: -Segregação de funções:</p>	<p>Programa de</p>	<p>Controle com responsável de cada balcão das</p>

	(1.30)(2.38)	Gestão de Recursos Humanos	competências atribuídas a cada colaborador por forma a garantir a segregação de funções a nível do circuito segurador.
	6.6.Atitude da gestão bancária: Diferença de cultura banca versus seguros: -Formalização necessária (1.12) -Inversão poder negocial -Nível conflitualidade negocial -Nível de subscrição delegado (1.61)	Aceitação mais ampla de emails e mensagens com elementos de formalização. Programas de aculturação.	Número de formalizações em falta. Controle periódico do nível subscrição por balcão e por colaborador.
	Acreditação pelo regulador para a comercialização de seguros: -Certificação de colaboradores e órgãos de gestão no ISP (2.35)	Programa de sensibilização da gestão bancária para actividade seguradora.	Aferição do resultado a partir dos recursos afectos à actividade pela gestão.
	Sensibilidade da gestão aos diferentes riscos: -Riscos de imagem, de mercado, de crédito e de liquidez (1.10) -Riscos operacionais (1.11)	Inserção de mensagens fortes em todos os programas de desenvolvimento de competências.	Interpelação da gestão para os aspectos considerados importantes.
	Sensibilidade da gestão aos riscos operacionais:	Inserção de 'mensagens	Acompanhamento

	-Falta de conhecimento/ sensibilidade (2.18)	fortes em todos os programas de participação’.	dos erros verificados na comercialização.
	6.6. Atitude dos colaboradores face ao risco:		
	Perspectiva do impacto de acidente automóvel no estrangeiro: -Divulgação de custos de acidentes mais dispendiosos no estrangeiro (2.11)	Inserção transversal de caso de alto impacto em todos os programas de formação.	Divulgação dos sinistros mais dispendiosos apresentados pelos resseguradores dentro de cada segmento automóvel.
	Papel colaborador bancário: (2.60) -Recepção e verificação da comunicação da assistência ou acidente (DAAA) (2.22) -Contradição: ‘pede-se empenho e controle/ marginalizados gestão de sinistros’ (2.19) -Comunicação de acidente (verso da participação amigável (DAAA) Erros(2.58) -Encaminhamento imediate (2.10) -Apoio do colaborador à regularização de assistência (2.29)	Papel mais activo dos colaboradores bancários na gestão do serviço ao cliente programas de formação com seguimento ‘on the job’. Criação de prémios à melhor assistência.	Seguimento da prestação de cada colaborador front office nos ‘acidentes/ assistências tratadas’. Seguimento do ‘serviço prestado’ ao longo do tempo de colaboração no projecto.

	<p>Criação fictícia de avaria: -Utilização indevida da assistência Fraude externa / interna (2.67)</p>	<p>Divulgação periódica a todos da existência de grelas de averiguação interna neste âmbito.</p>	<p>Programa de averiguação que analise de 2 em 2 anos todos os pontos de vendas e todos os ‘acidentes’ ‘atípicos e muito típicos’.</p>
	<p>Criação fictícia de risco: -Criação de acidente (2.69) -Regularização -Anulação da apólice</p>	<p>Divulgação periódica a todos da existência de grelas de averiguação interna neste âmbito.</p>	<p>Programa de averiguação que analise de 2 em 2 anos todos os pontos de vendas e todos os ‘acidentes’ ‘atípicos e muito típicos’.</p>
	<p>Gestão de recursos humanos sem hierarquia directa: -Seguimento de funções ou sistema de rotação funcional obrigatório (2.71)</p>	<p>Seguimento da formação, do desempenho e nível de serviço.</p>	<p>Concertação com a gestão bancária a formação e rotação dos efectivos.</p>

Tabela 8 - Comercialização e Gestão da Assistência e Garantias - Seguro Automóvel - Riscos Operacionais

Fonte: Matriz Análise de Conteúdo de realização do autor (em anexos)