

**ANÁLISE E DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA
DE MEDIAÇÃO DE SEGUROS**

Daniel Duarte Costa

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Fontes Falcão, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2016

Resumo

A presente tese tem como principal foco a análise e definição da estratégia de uma empresa de mediação de seguros. Trata-se de uma empresa familiar, com mais de 30 anos de história, que teve num passado recente uma alteração na sua liderança.

Esta dissertação tem para além da análise teórica uma forte componente de implementação prática.

Destaca-se a utilização da ferramenta *Business Model Canvas* para a estruturação do modelo de negócio da empresa, oferecendo desta forma uma análise mais prática, objetiva e até mesmo visual.

Do ponto de vista teórico, é apresentado um conjunto de análises dos diversos conceitos chave utilizados para a elaboração desta dissertação.

A estruturação de um plano de operações, que resultou de uma análise interna e externa da empresa, aliada às projeções financeiras, conferem ao plano a consistência necessária para ser aplicado na prática pela nova gerência da empresa. Possibilitando, assim, também a monitorização do cumprimento da aplicação do plano de operações ao longo de 5 anos (entre 2016 a 2020).

Por fim, a conclusão de que a implementação deste plano de operações possibilitará à empresa ser viável e continuar a crescer a consolidar a sua presença no mercado.

Palavras-Chave:

Business Model Canvas, Estratégia, Mediação de Seguros, Empresa Familiar

JEL Classification System:

M10 – Geral (Gestão de Empresas)

G24 – Mediação (Serviços Financeiros)

Abstract

This thesis has as its main focus the analysis and definition of the strategy of an insurance brokerage company. The analysed company, it is a family business with over 30 years of history, which had in the recent past a change in its leadership.

This thesis has in addition to the theoretical analysis a strong component of practical implementation.

It stands out the use of the Business Model Canvas tool for the structuring the company's business model, offering in this way a more practical, objective and even visual analysis.

From the theoretical point of view, it presents a set of analyses of several key concepts used in the elaboration of this dissertation.

The structuring of an operations plan, which resulted from an internal and external analysis of the company, combined with financial projections, giving to this plan the consistency needed to be applied by the new company leadership. Enabling, thus, also the monitoring of compliance with the implementation of the operational plan over 5 years (between 2016-2020).

Lastly, the conclusion that the implementation of this operational plan will allow the company to be viable and continue to grow to consolidate its presence in the market.

Keywords:

Business Model Canvas, Strategy, Insurance Brokerage, Family Businesses

JEL Classification System:

M10 – General (Business Administration)

G24 – Brokerage (Financial Services)

Agradecimentos

A entrega desta tese tem um significado muito especial para mim, visto ser o encerramento de mais um capítulo importante na minha vida, especialmente académica.

Ao longo deste percurso muitas foram as pessoas que me apoiaram e ajudaram a ultrapassar os desafios e me deram a força necessária para a concretização deste meu objetivo.

Um agradecimento especial à Rita, minha companheira, por toda a paciência, apoio incondicional e por me ajudar todos os dias a ser uma melhor pessoa. Sem ti a vida não teria a mesma graça!

Obrigado à minha família. Ao meu pai, por tudo o que me ensinou e por ter estado sempre presente na minha vida. À minha mãe, pelo seu apoio incondicional e por ser um exemplo para mim. Aos meus irmãos, por todo o apoio que me deram ao longo da vida e por me terem ajudado a manter a Silva Seguros na família.

Obrigado ao Professor Pedro Fontes Falcão pela paciência, disponibilidade, pragmatismo e orientação que me concedeu ao longo deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão desta etapa da minha vida.

Índice

<i>Resumo</i>	<i>ii</i>
<i>Abstract</i>	<i>iii</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>iv</i>
<i>Índice</i>	<i>v</i>
<i>Índice de Tabelas, Figuras e Gráficos</i>	<i>ix</i>
<i>1. Introdução</i>	<i>1</i>
<i>2. Revisão da Literatura</i>	<i>2</i>
Modelo de Negócio	<i>2</i>
<i>Business Model Canvas</i>	<i>3</i>
Proposta de Valor.....	<i>5</i>
Segmentos de Clientes	<i>7</i>
Canais	<i>7</i>
Relações com Clientes.....	<i>8</i>
Recursos-Chave	<i>8</i>
Atividades-Chave.....	<i>9</i>
Parcerias-Chave.....	<i>9</i>
Fluxos de Rendimentos	<i>10</i>
Estrutura de Custos	<i>10</i>
Empresas familiares.....	<i>11</i>
Conceito	<i>11</i>
Desafios	<i>11</i>
Soluções para minimizar os problemas.....	<i>13</i>
<i>3. Empresa – Silva Seguros</i>	<i>14</i>
Descrição	<i>14</i>
Análise Financeira	<i>15</i>
Rácios	<i>16</i>
Análise da Carteira de Seguros.....	<i>17</i>
Vantagens competitivas.....	<i>19</i>

4. <i>Mercado Segurador</i>	20
Conceitos Base	20
Seguro	20
Tomador de Seguro e Segurado.....	20
Apólice de Seguro.....	20
Sinistro.....	20
Tipologias de Seguros	21
Canais de Distribuição.....	21
Canais de Distribuição Diretos	22
Canais de Distribuição Tradicionais.....	22
Distribuição de Outros Negócios.....	23
Processo de compra de seguros	23
Estrutura de Ganhos dos Mediadores de Seguros	25
Componente Monetária.....	26
Componente não Monetária.....	26
Mercado segurador em Portugal.....	27
Produção de Seguros.....	27
Canais de Distribuição – Mediadores de Seguros	29
Análise Externa.....	30
PEST	30
5 Forças de Porter	33
Análise Interna.....	37
Análise SWOT	37
Análise SWOT dinâmica.....	38
5. <i>Revisão à Estratégia</i>	39
Visão.....	39
Missão.....	39
Valores.....	39
Objetivos SMART	39
Financeira	40
Tecnologia e Inovação.....	40

Comercial.....	40
Recursos Humanos.....	40
6. <i>Business Model Canvas – Aplicação Prática</i>	41
Proposta de Valor.....	41
Segmentos de Clientes	42
Relações com Clientes.....	42
Recursos-Chave	42
Atividades-Chave.....	43
Parcerias-Chave.....	43
Fluxos de Rendimentos	43
Estrutura de Custos	44
7. <i>Implementação da estratégia – Plano de Operações</i>	45
Informática.....	45
Recursos Humanos	46
Estratégia Publicidade & Marketing	48
Identidade Corporativa	48
Website – www.silvaseguros.pt	50
Marketing Digital.....	51
Estratégia comercial	51
Programa de Afiliados	51
Programa de Parcerias	52
Estratégia com as Seguradoras	53
8. <i>Avaliação da Empresa</i>	54
Previsão das Prestações de Serviços.....	54
Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)	54
Serviços Especializados	54
Materiais	55
Energia e Flúidos	55
Deslocações e estadas.....	55
Serviços Diversos.....	56
Subsídios à Exploração.....	57
Fundo de Maneio	57

Investimento	58
Financiamento	58
<i>Cash-Flow</i>	58
Demonstração de Resultados Previsional	59
Balanco Previsional	59
Indicadores.....	60
Avaliação	60
Análise de Sensibilidade.....	61
9. <i>Conclusão</i>	62
10. <i>Referências</i>	63

Índice de Tabelas, Figuras e Gráficos

Tabela 1 - Os nove blocos de um modelo de negócio	4
Tabela 2 - Balanço Silva Seguros.....	15
Tabela 3- Demonstração de Resultados Sliva Seguros	15
Tabela 4 - Rácios Silva Seguros	16
Tabela 5 - Prestações de Serviços por Companhia de Seguros	17
Tabela 6 - Tipologia de Seguros.....	21
Tabela 7 - Estrutura de Ganhos	26
Tabela 8 - Estrutura de Ganhos	27
Tabela 9-Total de Empresas de Seguros.....	27
Tabela 10 - Produção por Companhia de Seguros - Ramo Vida.....	28
Tabela 11 - Produção por Companhia de Seguros - Ramo não Vida	29
Tabela 12 - Principais Indicadores Económicos	31
Tabela 13 - Análise da Concorrência - Silva Seguros	35
Tabela 14 - Estrutura de RH atual	46
Tabela 15 - Estrutura de RH - 2016, 2017 e 2018.....	47
Tabela 16 - Projeções Gastos com Pessoal.....	48
Tabela 17 - Modalidades - Programa de Afiliados.....	52
Tabela 18 - Modalidades - Programa de Parcerias	52
Tabela 19 - Estratégias com Seguradoras.....	53
Tabela 20 - Previsão das Prestações de Serviços	54
Tabela 21 - Previsão Fornecimentos e Serviços Externos.....	57
Tabela 22 - Previsão Fundo de Maneio	57
Tabela 23 - Previsão CAPEX	58
Tabela 24 - Previsão de Cash Flow	58
Tabela 25 - Demonstração de Resultados Previsional.....	59
Tabela 26 - Balanço Previsional.....	59
Tabela 27 - Indicadores Previsionais.....	60
Tabela 28 - Avaliação Silva Seguros.....	61
Tabela 29 - Análise de Sensibilidade	61
Figura 1 - Relação entre os conceitos "Business Model", "Strategy" e "Real-World Firm (Seddon, Lewis, Freeman, & Shanks, 2004)	2

Figura 2 - Base do Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2009)	4
Figura 3 - Conjugação entre o Business Model Canvas e a Value Proposition Canvas (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015)	5
Figura 4 - Value Proposition Canvas (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015)	6
Figura 5 - Cadeia de Valor (Porter M. E., 1985)	9
Figura 6 - Motivações e Resultados da Sucessão das Empresas Familiares (Gilding, Gregory, & Cosson, 2013).....	12
Figura 7 - SWOT Dinâmica (Autor).....	37
Figura 8 - Adaptação da Business Model Canvas à Silva Seguros (Autor)	41
Figura 9 - Exemplo de nova Identidade Corporativa	49
Figura 10 - Exemplo da aplicação da nova Identidade Corporativa (assinatura de email e suporte publicitário).....	49
Figura 11 - Mapa do Site (Autor)	50
Figura 12 – Sugestão visual do Website (Autor).....	50
Gráfico 1 - Prestações de Serviços - Comissões 2015	17
Gráfico 2 - PBE por Seguro - Ramo não Vida	18
Gráfico 3 - PBE por Companhia Ramo não Vida	18
Gráfico 4 - Canais de Distribuição	21
Gráfico 5 - Processo de aquisição de seguros	25
Gráfico 6 - Produção por Seguro - Ramo não Vida	28

1. Introdução

O tema escolhido para esta tese foi a análise e definição da estratégia de uma empresa de mediação de seguros.

A Silva Seguros, empresa que serviu de base para este estudo, é uma empresa familiar que conta com mais de 30 anos de atividade. E, num passado recente teve uma alteração na sua gerência, passando a ser liderada por uma pessoa sem experiência na área.

Assim, esta tese tem como principal objetivo formular um plano estratégico de longo prazo, tendo por base o *Business Model Canvas*, para a empresa e paralelamente elaborar projeções financeiras.

Na Revisão da Literatura será apresentado a análise de diversos conceitos chaves para a elaboração desta tese. Os conceitos estudados são numa primeira fase o de Modelo de Negócio que dará origem a uma análise aprofundada do *Business Model Canvas*, seguida da análise do conceito de Empresa Familiar e de toda a sua amplitude.

Após uma breve apresentação da empresa, será apresentado um enquadramento do mercado segurador, particularmente em Portugal. Este estudo servirá de base para a análise externa e interna da Silva Seguros.

Posteriormente, é apresentado a Revisão Estratégica da Silva Seguros e a aplicação do *Business Model Canvas* na empresa.

Seguidamente, será apresentado o plano de operações, que não é mais do que a apresentação de diversas sugestões de estratégias a pôr em prática pela empresa. Este plano incidirá sobre diferentes áreas, tais como, a informática, os recursos humanos, a publicidade & marketing e a comercial.

Por fim, a Avaliação Económica da Empresa, permitirá concluir a viabilidade e impacto do plano de operações apresentado previamente.

2. Revisão da Literatura

O presente capítulo tem como principal objetivo efetuar-se um enquadramento teórico que sustente os tópicos do presente estudo de caso da Silva Seguros. Será o *Business Model Canvas* que sustentará a forma de análise e revisão do modelo de negócio. Adicionalmente, e estando a empresa em questão inserida num contexto de origem familiar, aborda-se o conceito e desafios das empresas familiares.

Modelo de Negócio

O conceito de Modelo de Negócio (*Business Model*) tem sido alvo de estudo por diversos autores desde o final século XIX (Nisa & Ravichandran, 2013). Contudo, foi na década de 90 que este conceito ganhou mais força, em muito justificada pela forte ligação com o conceito de Estratégia da Escola de Harvard, mais propriamente de Porter (Porter M. , 1996). Esta forte ligação com o impulsionador deste conceito, Porter originou a frequência na utilização do seu nome como sinónimo de Modelo de Negócio (Seddon, Lewis, Freeman, & Shanks, 2004). Porém, para Seddon et al. (2004) existe uma clara diferença entre estes dois conceitos, podendo o modelo de negócio ser “definido como uma representação abstrata de alguns aspetos da estratégia da empresa” (Seddon, Lewis, Freeman, & Shanks, 2004, p. 429), conforme ilustrado na Figura 1.

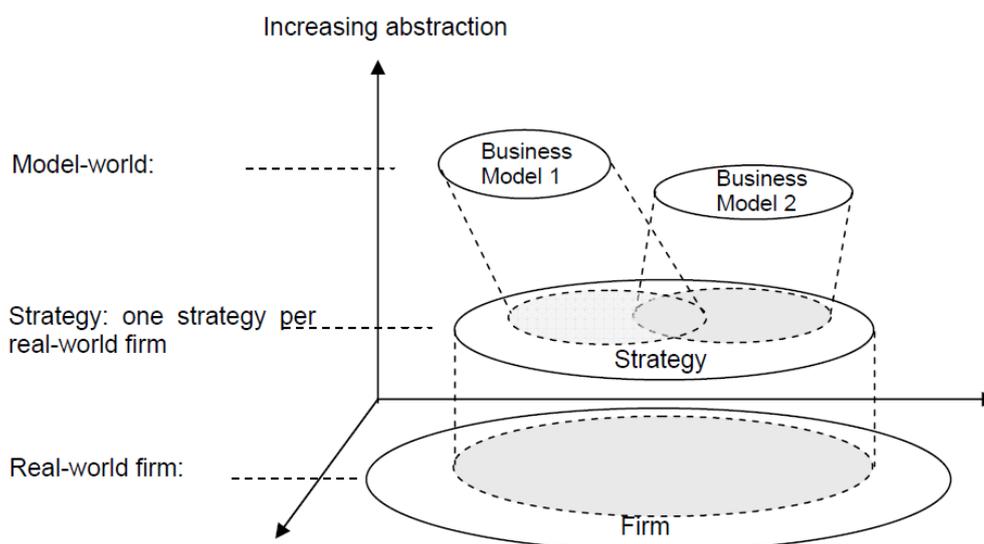


Figura 1 - Relação entre os conceitos "Business Model", "Strategy" e "Real-World Firm" (Seddon, Lewis, Freeman, & Shanks, 2004)

Por outro lado, o conceito de Modelo de Negócio é um conceito bidimensional que resulta na prática da junção de duas palavras com os seguintes significados:

Modelo: esquema teórico em matéria científica representativo de um comportamento, de um fenómeno ou conjunto de fenómenos. (Editora, 2013)

Negócio: atividade definida pela troca, compra e venda de produtos, bens, serviços, etc., destinada à obtenção de lucro; comércio; tráfico. (Editora, 2013)

Assim, agregando estas duas definições pode-se designar o Modelo de Negócio enquanto “uma ferramenta conceptual que contém um conjunto de objetos, conceitos e suas relações, com o objetivo de expressar a lógica de negócios de uma empresa específica” (Osterwalder A. , 2004). Portanto, considera-se que conceitos e relações permitem uma “descrição simplificada e uma representação do valor que é fornecido aos clientes, como isso é feito e com que consequências financeiras” (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, 2005). Esta definição mais complexa apareceu como forma de resposta às diferentes reflexões que apareceram junto de diferentes setores, como o e-business, sistemas de informação, a ciência da computação e a estratégia.

Mais recentemente Osterwalder & Pigneur (2009), apresentaram uma definição mais concisa onde consideram que “um Modelo de Negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor” (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* teve origem na tese de doutoramento de Alexander Osterwalder de 2004, intitulada “*the business model ontology - a proposition in a design science approach*” (Osterwalder A. , The Business Model Ontology - a Proposition in a Design Science Approach, 2004). A ampla aceitação da tese junto do meio académico e empresarial levaram o autor Alexander Osterwalder, juntamente com Yves Pigneur, a adaptar o conceito de Modelo de Negócio desenvolvido na tese para chegar ao *massmarket*, nascendo desta forma o *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2009). O objetivo dos autores era criar um conceito de Modelo de Negócio “simples, relevante e intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo que não simplificasse em excesso as complexidades de como as empresas funcionam”, assim como criar uma

“linguagem partilhada que permite descrever e manipular facilmente modelos de negócio para criar estratégias alternativas” (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 15).

Baseando-se no na abordagem do Balance Scorecard (Kaplan & Norton, 1992) e na literatura de gestão de negócios (Markides, 1999), Osterwalder sugere a adoção de um *framework* com os quatro pilares que um Modelo de Negócio deve possuir (Osterwalder A. , 2004):

- Produto:
- Interface com o cliente:
- Gestão da Infraestrutura:
- Aspetos financeiros:

Paralelamente, o autor sugere a subdivisão dos pilares anteriormente identificados em nove blocos interligados (Osterwalder A. , 2004), conforme sintetizado na Tabela 1:

Pilar	Bloco
Produto	Proposta de Valor
Interface com o cliente	Segmentos de Clientes
	Canais
	Relações com Clientes
Gestão de Infraestruturas	Recursos-Chave
	Atividades-Chave
	Parcerias-Chave
Aspetos financeiros	Fluxos de Rendimentos
	Estrutura de Custos

Tabela 1 - Os nove blocos de um modelo de negócio (Osterwalder A. , 2004, p. 43)

De seguida encontra-se caracterizado cada um dos nove blocos.

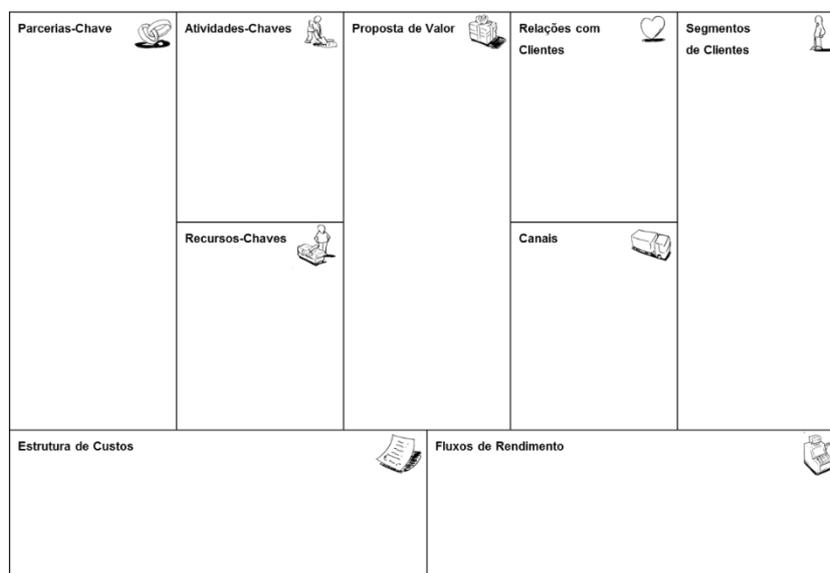


Figura 2 - Base do Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2009)

Proposta de Valor

O bloco Proposta de Valor pode ser encarado como “o conjunto de benefícios que são entregues por uma empresa aos seus constituintes externos” (Osterwalder A. , 2004, p. 49). De uma forma mais simplista, a proposta de valor reflete na prática as razões pelas quais os clientes preferem uma empresa a outra.

O conceito de “valor” é bastante complexo dada a diversidade de áreas onde pode ser aplicado. Por isso, Osterwalder (2004, p.51) sugere que a criação de “valor” deve ter origem no cruzamento dos seguintes eixos:

- a) Uso: correspondência entre as características e atributos de um produto com as necessidades do cliente.
- b) Risco: redução dos riscos a que um cliente está exposto.
- c) Esforço: inovação e novas tecnologias que permitam o facilitar e/ou simplificar ao máximo a vida dos clientes.

Mesmo com este esclarecimento, os autores sentiu que continuavam a existir algumas dificuldades na elaboração de uma proposta de valor. Neste sentido, os autores começaram a analisar o relacionamento entre os seguintes blocos a “Proposta de Valor” e o “Segmento de Clientes”. Como resultado deste estudo, os autores propõem um *plugin* intitulado *Value Proposition Canvas* (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015), conforme demonstrado na Figura 3.

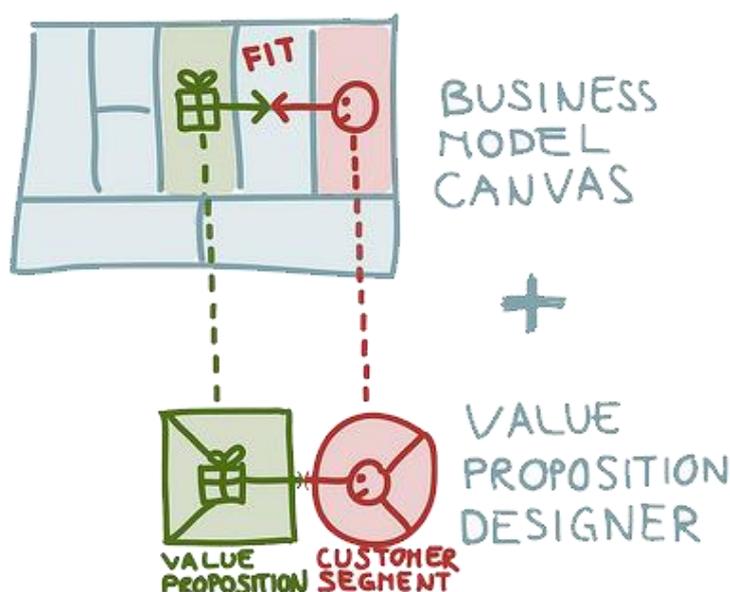


Figura 3 - Conjugação entre o Business Model Canvas e a Value Proposition Canvas (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015)

Na prática este *plugin* permite o mapeamento entre o que o cliente necessita e o que a organização tem para oferecer, conforme ilustrado de seguida:

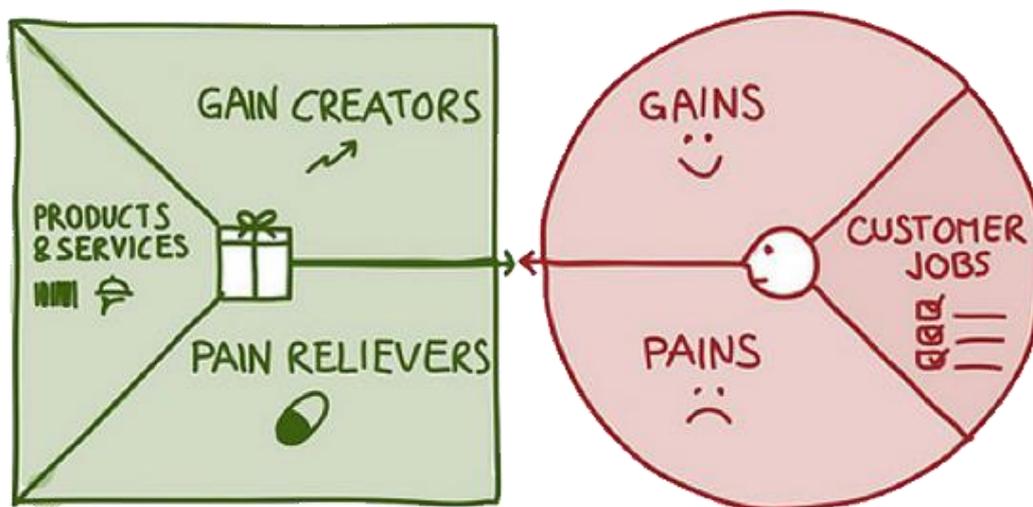


Figura 4 - Value Proposition Canvas (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015)

Para tal, numa primeira fase, identifica-se e compreende-se o segmento de clientes que a organização pretende atingir, através das seguintes componentes:

- a) Objetivos do cliente: representa aquilo que os clientes procuram realizar na sua vida pessoal ou profissional.
- b) Ganhos do cliente: são todos os resultados e benefícios que um cliente deseja receber.
- c) Dores do cliente: representa todas as dificuldades que os clientes enfrentam na vida para alcançar os seus objetivos, incluindo os possíveis riscos que podem ter que tomar para concretizar os seus objetivos.

Após esta análise, é possível então criar uma proposta de valor ajustada às necessidades do segmento de clientes em análise. A criação da proposta de valor divide-se, igualmente, nas seguintes três categorias:

- a) Produtos e serviços: são, na prática, uma lista de todos os produtos e serviços que uma empresa coloca à disposição dos seus clientes.
- b) Potenciador de ganhos: representa a forma como os produtos e serviços estimulam os ganhos dos seus clientes.
- c) Analgésicos: descreve como os produtos e serviços alivam as dores dos clientes.

De uma forma não exaustiva, Osterwalder & Pigneur (2009, p.23) sugerem ainda alguns contributos para a criação da proposta de valor: a) novidade, b) desempenho, c) adaptação ao cliente (*customization*), d) “fazer o trabalho”, e) Design, f) Marca/estatuto social, g) preço, h) redução de custos, i) redução do risco, j) acessibilidade e l) conveniência/facilidade de uso.

Segmentos de Clientes

Segundo Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio (2004, p. 138), é fundamental que uma organização conheça o seu público para melhor se adaptar e agir sobre o mesmo de forma mais eficaz.

Assim, o bloco “Segmentos de Clientes” (SC), também conhecido como *target* ou público-alvo, têm como objetivo agrupar os clientes “em segmentos distintos de acordo com necessidades comuns, comportamentos comuns ou outros atributos” de forma a que a empresa possa “tomar uma decisão consciente sobre os segmentos a servir e os segmentos a ignorar” (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 20).

Os critérios de segmentação de clientes podem classificar-se em três categorias: 1) critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos; 2) critérios de personalidade e de “estilo de vida”; e 3) critérios de comportamento face ao produto (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004).

Neste sentido, Osterwalder apresenta cinco possíveis tipos de segmentos de clientes: 1) mercado de massas; 2) nicho de mercado; 3) segmentado; 4) diversificado; e 5) plataformas multilaterais.

Canais

Este bloco, mais conhecido por Canais de Distribuição, “descreve como uma empresa comunica e tenta influenciar os seus Segmentos de Clientes para proporcionar uma proposta de valor” (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 26), isto é, “a ligação entre a proposta de valor e os clientes de uma empresa” (Osterwalder A. , 2004, p. 63).

Por outras palavras, o canal de distribuição “corresponde ao itinerário percorrido por um produto ou serviço, desde o estágio da produção até ao consumo” (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004, p. 260).

Desta forma, os canais de distribuição podem ser assegurados pelo produtor (ou próprio), por intermediários (grossistas e/ou retalhistas) ou por um *mix* destes (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004).

De salientar que a conjugação correta dos diferentes canais torna-se “crucial na apresentação de uma Proposta de Valor ao mercado” (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 27).

Relações com Clientes

Os “tipos de relações que uma empresa estabelece com os segmentos de clientes específicos” podem ser motivadas pela necessidade de a) aquisição de novos clientes, b) retenção de clientes e c) aumentar o volume de negócios (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 28).

A criação e manutenção destas relações têm um custo associado, pelo que as organizações devem definir com cautela as relações que querem estabelecer com os possíveis segmentos de clientes (Osterwalder A. , 2004, p. 71). Esta definição de relações deverá ser bem pensada pois, por vezes, estas podem apresentar um custo associado superior aos rendimentos que o segmento proporciona à empresa.

Osterwalder (2004) sugere a utilização de ferramentas de *data mining* por forma a apoiar o processo de definição das relações, possibilitando à organização a otimização da aquisição e retenção de clientes, bem como a maximização do seu valor para a empresa durante o ciclo de vida da relação (Blattberg & Getz, 2001).

Por fim, Osterwalder & Pigneur (2009) sugerem as seguintes seis categorias de possíveis relações com os clientes: a) assistência pessoal, b) assistência pessoal dedicada, c) *self-service*, d) serviços automatizados, e) comunidades e f) co-criação.

Recursos-Chave

Tendo por base Wernefelt (1984) e Grant (1991), para Osterwalder & Pigneur (2009, p.34) o bloco dos recursos-chave descreve “os ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio”. Estes recursos podem variar de empresa para empresa ou de setor para setor, mas são eles na prática que permitem à empresa criar e entregar uma Proposta de Valor, chegar aos mercados, manter relações com os diversos segmentos de clientes e gerar rendimentos (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Para Osterwalder & Pigneur (2009, p. 35) os recursos-chave são categorizados como a) físicos; b) intelectuais; c) humanos; e d) financeiros.

Atividades-Chave

As atividades-chave descrevem na prática as ações que uma organização executa com o objetivo de criar valor e gerar fluxos de rendimento. Na prática pode-se afirmar que as atividades-chave são o coração do negócio de uma organização (Osterwalder A. , 2004, pp. 84-85).

Este bloco encontra-se intimamente ligada com o conceito de Cadeia de Valor desenvolvido por Porter (1985). Neste conceito Porter (1985) sugere classificar as atividades desenvolvidas por uma organização em duas: primárias e de suporte. As atividades primárias estão diretamente relacionadas com a criação e comercialização de um produto ou serviço. Enquanto, as atividades de suporte servem de apoio, direto ou indireto, à execução das atividades primárias. Na Figura 5 encontra-se esquematizado o conceito de cadeia de valor.

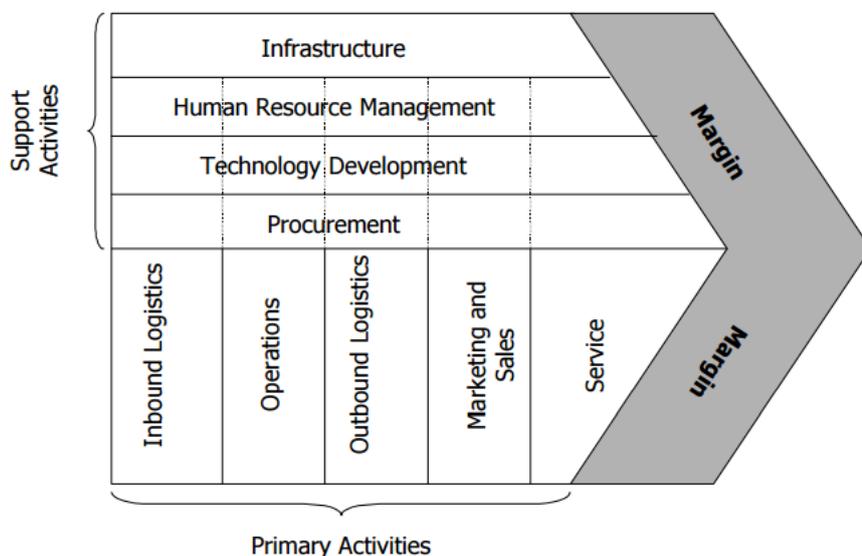


Figura 5 - Cadeia de Valor (Porter M. E., 1985)

Neste sentido, Osterwalder sugere que as atividades-chaves sejam caracterizadas da seguinte forma: a) produção; b) resolução de problemas; e c) plataforma/rede.

Parcerias-Chave

As Parcerias-chave são fundamentais para o sucesso de qualquer modelo de negócio, podendo ser designadas como “a rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 38).

Por forma a facilitar a criação de parcerias, Osterwalder & Pigneur (2009, p.39) sugerem três motivações base: 1) otimização e economias de escala; 2) redução do risco e da incerteza; 3) aquisição de recursos e atividades específicas.

Nesta linha, os autores apresentam quatro tipos de parcerias:

- 1) Alianças estratégicas entre não concorrentes;
- 2) Cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- 3) Empreendimentos conjuntos para desenvolver novos negócios;
- 4) Relações comprador-fornecedor para garantir fornecimentos.

Fluxos de Rendimentos

Agora torna-se pertinente perceber as “formas como uma empresa gera recursos monetários através da sua proposta de valor” (Osterwalder A. , 2004, p. 97). Por outras palavras os fluxos de rendimento são “o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 30).

Para estes autores Osterwalder & Pigneur (2009, p. 30), um modelo de negócio pode ter dois tipos de fluxos de rendimento: 1) rendimentos de transações resultantes de pagamentos feitos de uma só vez pelo cliente; e 2) rendimentos recorrentes resultantes de pagamentos continuados por entrega de uma Proposta de Valor ao cliente ou por proporcionar apoio ao cliente na fase pós-venda.

Neste sentido apresentaram sete possíveis fontes de gerar rendimentos para uma empresa: 1) venda de ativos ou passivos; 2) taxa de utilização; 3) assinaturas (ou taxas de subscrição); 4) empréstimos/aluguer/*leasing*; 5) licenciamento; 6) comissões de intermediação; e 7) publicidade.

Relacionadas com as fontes de rendimento estão os mecanismos de fixação dos preços. Existem dois tipos de mecanismos: o mecanismo de preços fixos e o de fixação da dinâmica dos preços (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Estrutura de Custos

A Estrutura de custos representa “todos os custos que uma empresa incorre para criar, comercializar e entregar a sua proposta de valor aos seus clientes” (Osterwalder A. , 2004, p. 101). Isto é, “todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio” (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 40).

Para Osterwalder & Pigneur (2009, p. 41), os modelos de negócio podem-se distinguir em duas classes genéricas de estruturas de preços:

- a) Movidos pelos custos: são modelos de negócio centrados na minimização dos custos em todos os aspetos possíveis.
- b) Movidos pelo valor: são modelos de negócio centrados na criação de valor, ou seja, com propostas de valor de elevada qualidade.

Existe ainda a possibilidade de muitos modelos de negócio inserirem-se no intermédio destas classes.

Conclusão, a estrutura de custos de uma empresa pode ter as seguintes componentes: 1) custos fixos; 2) custos variáveis; 3) economias de escala; 4) economias de âmbito (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Empresas familiares

Conceito

Não existe uma definição na literatura uma definição generalizada ou uma compreensão de uma “Empresa Familiar” (K., Vassiliadis, & Siakas, 2014, p. 29). No entanto, a Associação das Empresas Familiares (AEF) entende que “empresas familiares são aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomeação da gestão, e em que alguns dos membros da mesma participam e trabalham na Empresa”.

Assim, quando se compara as empresas familiares com as demais, pode-se verificar que existem duas dinâmicas que as diferenciam, a emocional – família – e a profissional – negócios (K., Vassiliadis, & Siakas, 2014).

Desafios

Dada a especificidade das empresas familiares, é natural que os desafios que estas enfrentam sejam diferentes das empresas não familiares.

Segundo Siakas et al. (2014), a sucessão aparece-se mencionada na literatura como um dos principais desafios das empresas familiares, seguindo-se, os problemas de estratégia, os conflitos que surgem entre membros da família e os problemas relacionados com a gestão diária da organização.

Para a AEF, os principais desafios colocados às empresas familiares são:

- a) Encontrar capital para crescer sem diluir o controlo da Família;
- b) Balancear as necessidades de liquidez da Família e da Empresa;
- c) Resolver problemas financeiros associados à mudança de geração;
- d) Vencer a resistência dos seniores a abdicar do controle;
- e) Selecionar e preparar o sucessor mais adequado;
- f) Gerir rivalidades entre familiares na atividade empresarial;
- g) Profissionalizar a Gestão.

A Sucessão numa Empresa Familiar

Segundo Trucker (2011), 70% das empresas familiares desaparece na passagem de geração para geração, reforçando o desafio existente com a sucessão familiar na empresa.

De uma forma geral, a sucessão tem duas motivações subjacentes nos seus intervenientes: 1) continuidade do negócio através das gerações; e 2) a harmonia familiar (Gilding, Gregory, & Cosson, 2013).

Segundo Gilding, Gregory, & Cosson (2013) a combinação destas motivações pode gerar quatro possíveis resultados, a institucionalização, a implosão, a imposição e a individualização, conforme esquematizado na Figura 6.

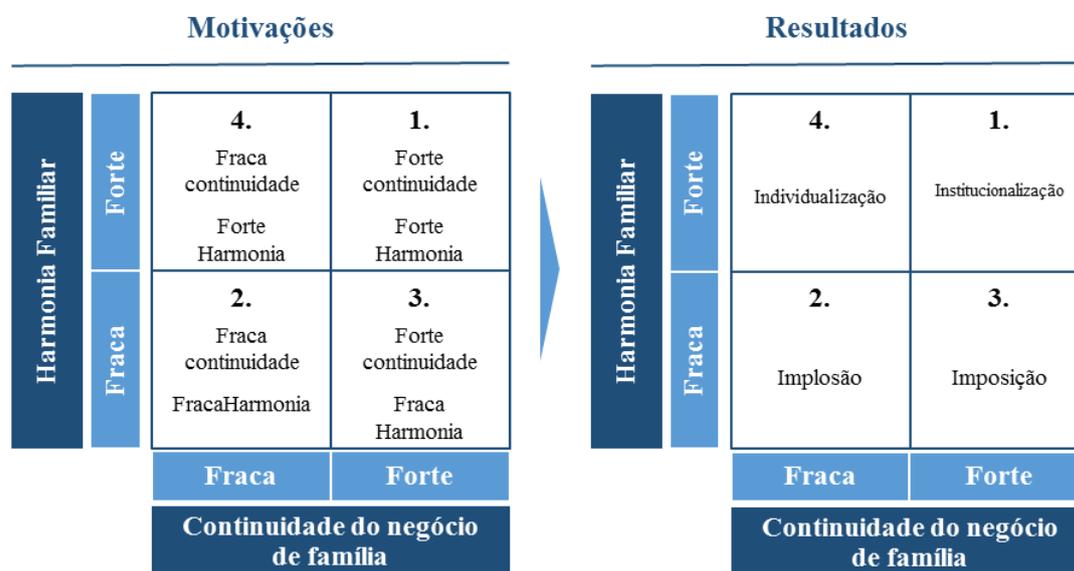


Figura 6 - Motivações e Resultados da Sucessão das Empresas Familiares (Gilding, Gregory, & Cosson, 2013)

Quadrante 1 – Para a literatura no geral, a institucionalização aparece como o cenário ideal para a concretização com sucesso da sucessão de uma empresa familiar.

Quadrante 2 – Por contra ponto, a implosão é o pior cenário para a concretização com sucesso da sucessão de uma empresa familiar.

Quadrante 3 – O quadrante da “imposição” surge, por norma, da força e persistência do progenitor (geração no poder) através da imposição das suas preferências aos dos restantes membros da família.

Quadrante 4 – A individualização é consistente com o aumento da negociação entre os membros da família.

Vários autores consideram o planeamento da sucessão como um dos principais fatores à sobrevivência de uma empresa familiar, maximizando o sucesso da sucessão de uma geração para a outra Lansberg (1988) e Lambrecht & Donckels (2006). Neste sentido, Kaji (2016) formulou as seguintes quatro ações que permitem maximizar o sucesso da sucessão da empresa: 1) formalização de um acordo, por escrito; 2) escolha da estrutura societária mais equilibrada possível; 3) separação das finanças pessoais das finanças da empresa; e 4) separação do tempo de trabalho e do tempo familiar.

Soluções para minimizar os problemas

Para minimizar os problemas que surgem naturalmente nas empresas familiares, Schwerzler (2011) apresentou um guia com sete regras para evitar conflitos de interesses nas empresas familiares:

1. Não colocar membros da família que não trabalhem na empresa nos quadros de pessoal da mesma;
2. Não criar duas classes de empregados – familiares e não familiares;
3. Não abusar da relação familiar;
4. Comunicar honestamente e abertamente com os empregados;
5. Não confundir decisões familiares e decisões de negócio;
6. Estabelecer fronteiras entre a família e a empresa;
7. Usar as reuniões de família para resolver os assuntos de família.

3. Empresa – Silva Seguros

Descrição

A Silva Mediação e Técnica de Seguros, Lda (doravante “Empresa” ou “Silva Seguros”) é uma empresa de mediação de seguros multimarca, situada em Portimão.

A Silva Seguros, fundada por José Duarte da Silva. José Duarte da Silva, fundador da Silva Seguros, deu os primeiros passos no sector segurador na década de 1970, Iniciou-se no setor como cobrador e angariador de seguros de uma empresa de mediação de seguros de Monchique. Contudo, com o falecimento do empresário desta mesma mediação de seguros para a qual prestava serviços, José Duarte da Silva herda a respetiva carteira de seguros, que vem alavancar o nascimento da Silva Seguros

Em 1984, é fundada a Silva Mediação e Técnica de Seguros, Lda, na cidade de Portimão. Dado o seu *background* e *know-how* de mercado, foi rápida a ascensão da empresa na zona do barlavento algarvio, especialmente nos concelhos de Monchique, Portimão e Silves. Tornou-se um dos *players* de referência quer no mercado segurador na região, quer na antiga companhia de seguros - Império (atual Fidelidade Seguros).

A década de 1990 foi marcada pela entrada na sociedade de um novo elemento, João Costa, genro do fundador, que trouxe um novo fôlego à empresa, permitindo quer a consolidação da carteira de clientes, quer a entrada em novos mercados, especialmente no mercado das empresas de grande dimensão.

Nos anos seguintes, com a reforma de José Duarte da Silva, João Costa torna-se o Gerente da Silva Seguros, colocando o seu foco no crescimento sustentado do volume de negócios, especialmente com a adoção de uma estratégia de multimarca.

Em 2012, com o falecimento de João Costa, os netos de José Duarte Silva, filhos de João Costa, assumem a gerência da empresa com o principal objetivo de estabilizar a carteira de clientes e dar sucessão ao negócio de família.

Neste sentido, no ano seguinte, a empresa passa a ser detida pelo neto mais velho de José Duarte Silva - Tiago Costa. Apesar da sua falta de experiência na área, a sua motivação por rejuvenescer o negócio de família e dar sustentabilidade ao mesmo tem vindo a imperar na sua atitude de se impôr neste mercado tão competitivo.

Análise Financeira

Esta secção apresenta as demonstrações financeiras - Balanço e Demonstração de Resultados - da Silva Seguros desde 2012 a 2015, bem como uma análise dos principais rácios financeiros.

Unidade: EUR

Silva Seguros - Balanço	2012	2013	2014	2015
Activo				
Activos fixos tangíveis	10 481	19 375	39 402	31 387
Activos Intangíveis	-	-	620	391
Outros activos financeiros	-	-	32	88
Activo não Corrente	10 481	19 375	40 055	31 866
Outro Activo Corrente	38 378	47 554	40 000	58 865
Estado e outros entes públicos	5 668	3 796	5 086	2 016
Diferimentos	31	334	846	-
Caixa e depósitos bancários	34 809	34 180	36 085	46 622
Activo Corrente	78 887	85 863	82 016	107 502
Total Activo	89 368	105 238	122 071	139 369
Capital Próprio				
Capital realizado	5 000	5 000	5 000	5 000
Reservas Legais	-	205	640	640
Resultados Transitados	70 987	74 878	83 142	89 051
Resultado líquido do período	4 095	8 700	5 909	19 192
Outras variações no capital próprio	1 041	1 041	1 041	1 041
Total Capital Próprio	81 123	89 823	95 732	114 923
Passivo				
Financiamentos Obtidos	3 991	3 991	12 174	10 179
Outras contas a pagar	-	-	2 329	263
Passivo não Corrente	3 991	3 991	14 502	10 441
Fornecedores	-	5 264	-	-
Estado e outros entes públicos	4 254	5 919	3 938	8 952
Financiamentos Obtidos	-	-	2 728	3 094
Outras Contas a Pagar	-	242	5 172	1 959
Passivo Corrente	4 254	11 424	11 837	14 005
Total Passivo	8 245	15 415	26 340	24 446
Total Passivo + Capital Próprio	89 368	105 238	122 072	139 369

Tabela 2 - Balanço Silva Seguros (Autor: Adaptado da Informação da Gestão)

Unidade: EUR

Silva Seguros - DR	2012	2013	2014	2015
Prestações de Serviços	73 580	67 130	74 130	95 972
Volume de Negócios	73 580	67 130	74 130	95 972
Subsídios à exploração	-	-	-	2 095
Fornecimentos e serviços externos	(31 979)	(22 781)	(29 222)	(24 051)
Gastos com pessoal	(26 298)	(21 242)	(25 734)	(29 757)
Outros rendimentos e ganhos	613	148	-	-
Outros gastos e perdas	(6 755)	(5 984)	(6 141)	(8 091)
EBITDA	9 162	17 271	13 034	36 168
Gastos de depreciação e de amortização	(413)	(2 652)	(3 175)	(8 245)
EBIT	8 749	14 618	9 859	27 923
Juros e rendimentos similares obtidos	54	-	-	-
Juros e gastos similares suportados	(481)	-	(33)	(327)
EBT	8 322	14 618	9 826	27 596
Imposto sobre rendimento do período	(4 227)	(5 919)	(3 917)	(8 404)
Resultado líquido do período	4 095	8 700	5 909	19 192

Tabela 3- Demonstração de Resultados Silva Seguros (Autor: Adaptado da Informação da Gestão)

Rácios

Tendo por base as Demonstrações Financeiras da empresa, apresenta-se na tabela seguinte um conjunto de rácios que permitem analisar a sustentabilidade financeira da Silva Seguros:

Silva Seguros - Rácios	2012	2013	2014	2015	Δ 2012-2013	Δ 2013-2014	Δ 2014-2015	Média
Volume de Vendas	73 580	67 130	74 130	95 972	(9%)	10%	29%	77 703
% Gasto com Pessoal	36%	32%	35%	31%	(11%)	10%	(11%)	33%
% FSE	43%	34%	39%	25%	(22%)	16%	(36%)	35%
Margem EBITDA	12%	26%	18%	38%	107%	(32%)	114%	23%
Margem Líquida	6%	13%	8%	20%	133%	(38%)	151%	12%
Fundo de Maneio Líquido	74 633	74 439	70 179	93 498	(0%)	(6%)	33%	78 187
Autonomia financeira	91%	85%	78%	82%	(6%)	(8%)	5%	84%
Solvabilidade	1 084%	683%	463%	570%	(37%)	(32%)	23%	700%
ROA	5%	8%	5%	14%	80%	(41%)	184%	8%
ROE	5%	10%	6%	17%	92%	(36%)	171%	9%
Liquidez Corrente	18,5	7,5	6,9	7,7	(59%)	(8%)	11%	10,2

Tabela 4 - Rácios Silva Seguros (Autor: Adaptado da Informação da Gestão)

Desta análise, pode-se verificar que nos últimos quatro anos, a Silva Seguros tem vindo a aumentar o seu Volume de Vendas, com exceção do ano de 2013, ano de transição da gerência da empresa, ultrapassando a fasquia dos 95.000€ em 2015.

Durante este período tanto a Margem EBITDA como a Margem Líquida aumentaram significativamente. Este aumento justifica-se em grande parte pela diminuição do peso dos Gastos com Pessoal e Fornecimento de Serviços Externos no Volume de Vendas, que se deveu à reformulação estratégica da empresa, que implicou uma otimização de custos

Pode-se assim afirmar que, em termos financeiros, a empresa apresenta níveis elevados de sustentabilidade, quer pela Autonomia financeira de 82% quer pela Solvabilidade de 570%, em 2015.

No que diz respeito à rentabilidade, a Silva Seguros tem desde 2012 aumentado tanto o ROA como ROE apresentado, em 2015, 14% e 17% respetivamente.

Em suma, a empresa do ponto de vista financeiro tem todas as condições para continuar a crescer e a desenvolver o seu negócio.

Análise da Carteira de Seguros

Esta secção servirá fundamentalmente para caracterizar a carteira de seguros da Silva Seguros.

Visto a empresa ser multimarca, isto é comercializar produtos de diversas Seguradoras, é importante analisar, em primeiro lugar, a evolução das Comissões por Companhia de Seguros, nos últimos anos.

Prestações de Serviços

Companhia de Seguros	2012			2013			2014			2015		
	€	%	Rank									
Açoreana Seguros	40 212	55%	1	36 436	54%	1	40 536	55%	1	58 045	60%	1
Allianz	577	1%	7	2 078	3%	4	6 988	9%	3	13 594	14%	2
Fidelidade Seguros	23 567	32%	2	21 197	32%	2	16 826	23%	2	12 732	13%	3
Generali	492	1%	8	1 022	2%	5	2 774	4%	4	4 820	5%	4
Metlife	487	1%	9	502	1%	9	1 390	2%	6	1 848	2%	5
Real Vida	430	1%	10	343	1%	10	965	1%	7	1 034	1%	6
AIG	-	-	n.a.	-	-	n.a.	710	1%	10	1 017	1%	7
Médis	827	1%	5	862	1%	6	884	1%	8	925	1%	8
Lusitânia	5 845	8%	3	3 358	5%	3	1 882	3%	5	876	1%	9
Saúde Prime	24	0%	15	729	1%	7	808	1%	9	552	1%	10
Outros	1 121	2%		604	1%		368	0%		529	1%	
TOTAL	73 580			67 130			74 130			95 972		

Tabela 5 - Prestações de Serviços por Companhia de Seguros (Autor: Adaptado da Informação da Gestão)

Da análise efetuada à Tabela 5, conclui-se que, nos últimos 4 anos, a empresa tem vindo a alterar as Seguradoras com quem trabalha. Por um lado, a empresa tem vindo a reforçar a sua ligação com a Açoreana Seguros, Allianz e Generali aumentando o peso relativo dos PBE emitidos nestas Seguradoras em 11%, 1708% e 651%, respetivamente, entre 2012 a 2015. Por outro lado, Companhias de Seguros como a Fidelidade e Lusitânia têm vindo a perder peso na carteira de seguros da Silva Seguros.

Prestações de Serviços - Comissões 2015

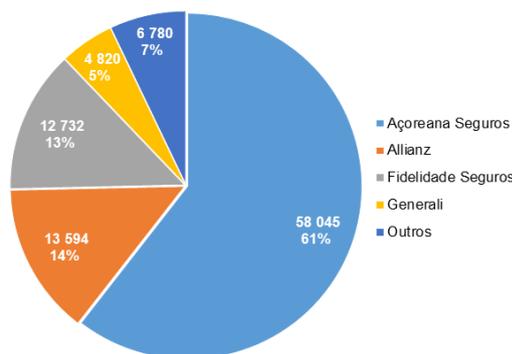


Gráfico 1 - Prestações de Serviços - Comissões 2015 (Autor: Adaptado da Informação da Gestão)

A estratégia delineada pela Gerência da empresa para a seleção das Seguradoras parceiras, tem por base os seguintes critérios:

- Condições de remuneração (comissões e *rappel*);
- Gestor de mediador afeto à gestão da carteira de seguros da Silva Seguros;
- Aposta em novos segmentos de clientes que obrigaram a procurar soluções em Seguradores com as quais a empresa não trabalhava preferencialmente;

- Gestão de sinistros e apoio comercial por parte da Companhia de Seguros.

Na análise do peso relativo do Ramo Vida e Ramo Não Vida nas comissões totais da Silva Seguros, em 2015, pode-se concluir que a empresa tem um grande foco no Ramo Não Vida, sendo aproximadamente 95% das suas comissões provenientes deste Ramo.

No que diz respeito ao Ramo Não Vida, a empresa emitiu, em 2015, aproximadamente 510.000€ em prémios brutos, sendo que desses 67%, foram emitidos através da Companhia de Seguros Açoreana Seguros.

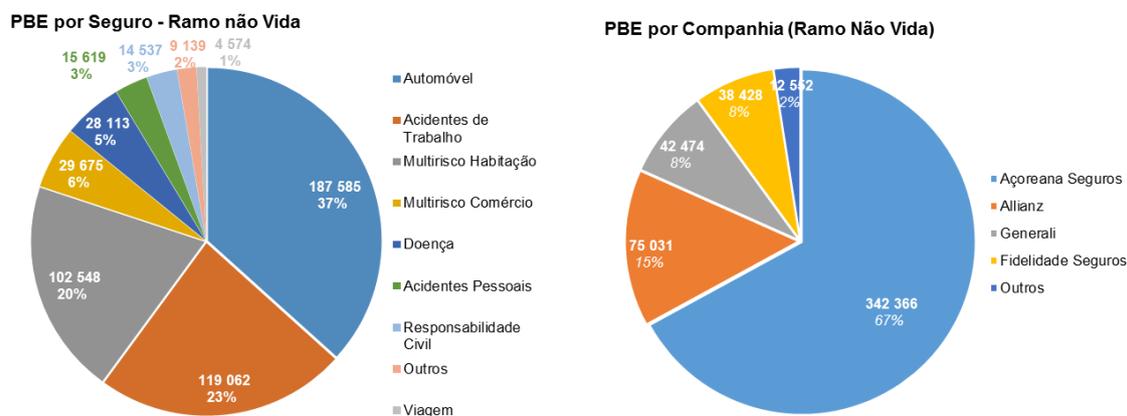


Gráfico 2 - PBE por Seguro - Ramo não Vida (Autor: Adaptado da Informação da Gestão)

Gráfico 3 - PBE por Companhia Ramo não Vida (Autor: Adaptado da Informação da Gestão)

Em 2015, na análise da distribuição dos PBE por companhia verifica-se que existe similaridade, como seria de esperar, com a distribuição das comissões por companhia (ver Tabela 5), com exceção da Generali que tem mais PBE emitidos do que a Fidelidade, mas apresenta um valor inferior de comissões.

Em relação à distribuição dos PBE por tipo de seguro pode-se concluir que, em 2015, os seguros automóvel, acidentes de trabalho e multirisco habitação representaram sensivelmente 80% dos PBE totais.

Neste tipo de modelo de negócio, é por vezes difícil dissociar os clientes particulares dos clientes empresa, visto que muitas vezes um cliente particular está direta ou indiretamente associado a uma empresa com quem a qual a Silva Seguros já mantém uma relação comercial. Contudo, pode-se afirmar que o peso dos clientes particulares e empresas nos PBE, em 2015, é praticamente igual sendo 51% e 49%, respetivamente.

Vantagens competitivas

Para uma melhor compreensão das principais razões que levam os clientes a preferir a Silva Seguros à concorrência, utiliza-se o conceito de Vantagem Competitiva. Na prática o conceito de Vantagem Competitiva verifica-se quando uma empresa consegue criar um valor superior que a distingue das demais, sendo também percebido pelos seus clientes (Porter M. E., 1985). Assim, considera-se que as seguintes vantagens competitivas da Silva Seguros:

- Solidez e autonomia Financeira;
- Experiência no sector segurador;
- Conhecimento de interlocutores chave nas várias Companhias de Seguros;
- Reconhecimento pelo mercado segurador;
- Confiança de empresa familiar sustentável de 3ª geração;

4. Mercado Segurador

Conceitos Base

A intangibilidade do conceito de seguro e a sua complexidade são das principais características que poderão criar alguma dificuldade na interpretação de alguns conceitos base que regem o setor segurador. De seguida apresenta-se um conjunto de conceitos chave para o entendimento deste mercado.

Seguro

O seguro não é mais que um contrato/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” (ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, 2015).

Tomador de Seguro e Segurado

Considera-se tomador de seguro a entidade ou pessoa que fica responsável pelo pagamento do prémio do seguro, isto é, o custo do seguro ao segurador. Enquanto, o segurado ou pessoa segura é a “entidade ou pessoa no interesse do qual o seguro foi contratado” (ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, 2015).

Assim, existe uma clara separação entre a pessoa ou entidade que se responsabiliza pelo pagamento do seguro e a pessoa ou entidade que usufrui do mesmo, possibilitando desta forma a existência de um seguro em que o tomador é diferente do segurado. Por exemplo, no caso de uma empresa oferecer aos seus colaboradores um seguro de saúde, esta será o tomador do seguro, enquanto que os seus colaboradores, serão os segurados.

Apólice de Seguro

A apólice de seguro é o “documento que contém as condições do contrato de seguro acordadas pelas partes e que incluem as condições gerais, especiais e particulares” (ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, 2015).

Sinistro

Entende-se por sinistro um “evento ou série de eventos que resultam de uma mesma causa e que acionam a cobertura do risco prevista no contrato de seguro” (ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, 2015).

Tipologias de Seguros

Conforme definido no artigo 123.º e 124º do DL nº 94-B/98, os seguros estão divididos em dois ramos - o Ramo Não Vida e o Ramo Vida. De uma forma simplista, entende-se como seguros do ramo não vida aqueles que têm como objeto bens patrimoniais e seguros pessoais (com exceção do seguro de vida), sendo os restantes considerados no ramo vida.

Na tabela seguinte apresenta os seguros que compõe cada um dos ramos:

Tipologia de Seguros	
Ramo Não Vida	Ramo Vida
<ul style="list-style-type: none"> - Acidentes e Doença; - Incêndio e outros danos em coisas - Automóvel - Transportes - Responsabilidade Civil - Outros 	<ul style="list-style-type: none"> - Vida Risco - Seguros de Previdência - Financeiros

Tabela 6 - Tipologia de Seguros (Autor)

Canais de Distribuição

Os canais de distribuição no mercado segurador encontram-se esquematizados no gráfico seguinte:

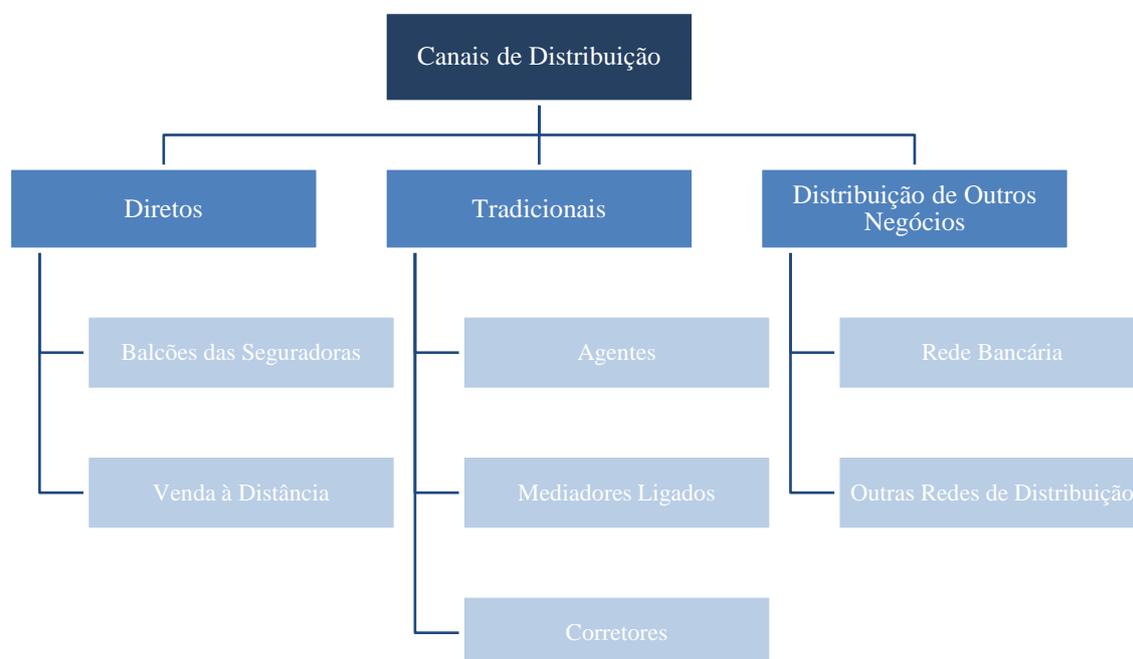


Gráfico 4 - Canais de Distribuição (Leiria, 2013, p. 202)

De seguida, apresenta-se de forma resumida a caracterização de cada um destes canais de distribuição.

Canais de Distribuição Diretos

Os canais de distribuição diretos caracterizam-se dos demais por não existir um intermediário entre a seguradora e o cliente final. Se seguida apresenta-se os canais de distribuição diretos:

Balcões das Seguradoras

Os balcões das seguradoras foram, inicialmente, um dos principais canais de distribuição de seguros. Contudo com o passar dos anos estes têm vindo a perder cada vez mais peso para outros canais, especialmente para os tradicionais, como se verificará de seguida. Neste sentido, as Companhias de Seguros têm vindo a converter os seus balcões em pontos de suporte ao canal de distribuição tradicional (Leiria, 2013).

Venda à distância

O primeiro canal de venda de seguros à distância foi o telefone. Este canal, enquanto ponto de venda, nunca conseguiu registar um sucesso significativo e, tem registado nos últimos tempos um decréscimo enquanto canal de venda. Contudo, este canal tem ganho uma enorme visibilidade em projetos de retenção de clientes e de venda cruzada (Leiria, 2013).

Com a evolução tecnológica, a internet tem vindo a ganhar cada vez mais relevância enquanto novo canal de distribuição. Apesar de os PBE emitidos por este canal serem reduzidos, este canal tem registado taxas de crescimento elevadas. Não obstante, a internet, tem ganho um papel cada vez mais relevante na disponibilização de informação sobre seguros comercializados pelas seguradoras.

Canais de Distribuição Tradicionais

Os canais de distribuição tradicionais são constituídos por intermediários autorizados pelas seguradoras para comercializar e cobrar os seus seguros. De seguida apresenta-se os vários intermediários:

Agentes e Mediadores Ligados

Os agentes são entidades que trabalham com uma ou mais seguradoras e que podem celebrar contratos em seu nome. Enquanto, os mediadores ligados estão ligados exclusivamente a uma Companhia de Seguros e não têm capacidade de cobrança dos

seguros angariados. Tanto os agentes como os mediadores ligados têm como objetivo conciliar os interesses dos clientes com o interesse das seguradoras.

Corretores

Os corretores são entidades que exercem a atividade de mediação de seguros de forma independente das seguradoras, tendo como principal objetivo zelar pelo interesse dos seus clientes. Por norma, os corretores lidam com riscos mais complexos e de maiores dimensões e, conseqüentemente realizam consultoria de gestão de riscos aos clientes, emitindo pareceres técnicos.

Distribuição de Outros Negócios

Estes canais caracterizam-se pela utilização das redes de balcões de outros negócios para aumentar e diversificar os pontos de vendas.

Bancos

Os bancos são um dos principais canais de distribuição do ramo vida, visto que vinculam, por norma, os créditos cedidos aos seus clientes a seguros de vida. Por norma, os bancos têm no seu grupo de empresas uma Companhia de Seguros, atuando como mediadores ligados a essas Companhias de Seguros.

Outros

Fazem parte deste canal um conjunto de setores de atividade que podem rentabilizar o seu negócio através da venda de seguros, uma vez que é d interesse deles disponibilizar aos seus clientes soluções globais e integradas. Veja-se alguns exemplos de sectores de atividade que, pela complementaridade do negócio, poderão ter interesse em vender seguros:

- Estações de Correios (ex. seguros financeiros pouco complexos);
- Retalho automóvel (ex. seguros automóveis);
- Agências de Viagens (ex. seguros de viagem);
- Distribuição de Grande Consumo (ex. seguros de equipamentos eletrónicos).

Processo de compra de seguros

O processo de compra de seguros é despoletado pela perceção da necessidade de aquisição de um seguro por parte do consumidor. Segundo Manuel Leiria, esta necessidade está relacionada com os seguintes motivos:

- Aversão ao risco;

- Obrigação legal;
- Determinação contratual (exemplo financiamentos bancários);
- Desenvolvimento patrimonial.

Segundo diversos autores Mowen (1990), Solomon (1992), Rivers (1991) e Hawkins, Best, & Coney (1998), o processo de decisão de consumo encontra-se dividido em três tipologias a nominal, a limitada e a extensiva.

As decisões nominais são caracterizadas pelo facto de nunca se chegar a desenvolver um processo estruturado de decisão, isto é, o consumidor recorre automaticamente à sua intuição (por experiências passadas ou por informação que reteve na sua memória) após ganhar consciência da necessidade de adquirir um seguro. De uma forma geral, existem dois motivos que sustentam este tipo de decisões:

- Fidelização à marca ou Produto (exemplo: relação pessoal com um colaborador da seguradora);
- Hábito (exemplo: sempre que viajou adquiriu um seguro específico).

Assim, considera-se que são nominais são as mais comuns de se verificarem no processo de compra, em geral.

Em relação às decisões limitadas, estas são caracterizadas pela necessidade que o consumidor tem de obter informação adicional dada a complexidade e pouca familiaridade com o produto. Este tipo de decisão é frequentemente utilizada pelos clientes na aquisição de um seguro, visto que os clientes recorrem muitas vezes a um intermediário para o aconselhamento do seguro a contratar.

As decisões extensivas são caracterizadas pelo grande envolvimento do consumidor no processo de compra, sendo este muito complexo, moroso e detalhado. Assim, aquando da realização da necessidade de aquisição de um seguro o consumidor atua da seguinte forma: 1º procura informação de forma exaustiva; 2º avalia as alternativas; 3º toma uma decisão com base em regras complexas e 4º avalia sistematicamente a sua decisão. Por norma, a aquisição de seguros não origina este tipo de decisões, contudo existem algumas exceções como é o caso da aquisição de seguros financeiros, particularmente Planos Poupança Reforma (PPR).

Desta forma, apresenta-se de seguida uma esquematização do processo de aquisição de seguros:

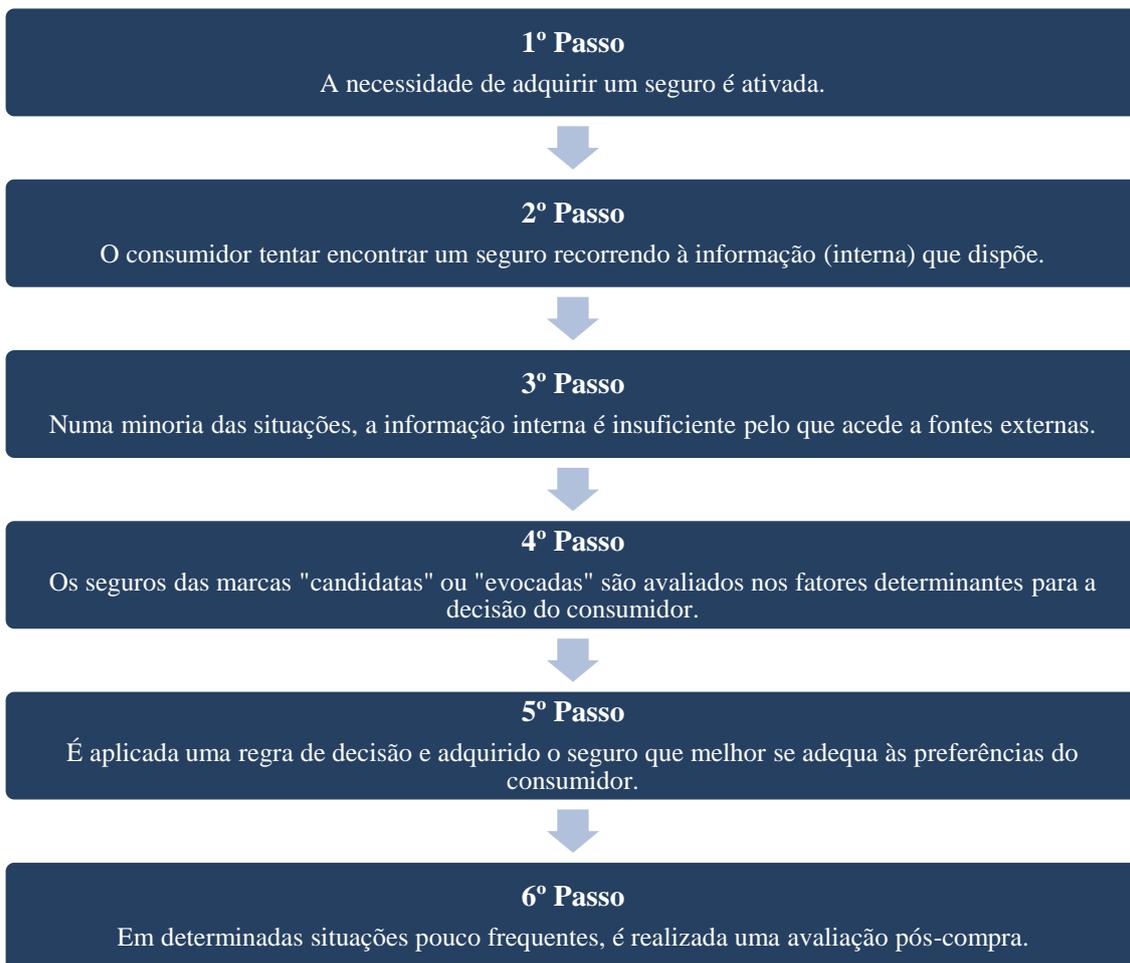


Gráfico 5- Processo de aquisição de seguros (Leiria, 2013, p. 46)

Estrutura de Ganhos dos Mediadores de Seguros

A estrutura de ganhos dos mediadores de seguros deve ser analisada de forma casuística, visto que cada mediador negocia de forma particular e específica á sua realidade, as condições dos contratos de distribuição de seguros com uma determinada Companhia de Seguros.

Contudo, existe neste mercado um conjunto de condições pré-definidas que servem de ponto de partida para a discussão das condições de remuneração do mediador de seguros. Estas condições podem ser constituídas por dois tipos de componentes - a monetária e a não monetária (Leiria, 2013, p. 216).

Componente Monetária

A componente monetária de um contrato de distribuição de seguros pode ser tanto variável como fixa. De seguida apresenta-se os principais benefícios monetários que um mediador pode negociar com uma Seguradora.

Componente Monetária	
Nome	Descrição
Comissões	Estão assentes numa percentagem dos prémios cobrados aos clientes do mediador de seguros.
Comissão de Cobrança	Aos agentes com capacidade de cobrança é lhes atribuída esta comissão que é calculada da mesma forma que as comissões.
Comissões Extraordinárias	Em casos especiais, as seguradoras atribuem aos mediadores de seguros estas comissões como forma de remunerar a sua fidelização.
Rappel	Valor atribuído ao mediador de seguros pelo cumprimento de objetivos anuais previamente definidos.
Compensação Especifica	Este beneficio é similar ao <i>rappel</i> contudo este baseia-se no cumprimento de objetivos específicos, num período temporal e numa certa área geográfica.
Retribuição pela realização de tarefas administrativas	As seguradoras têm vindo a implementar uma série de iniciativas de descentralização de tarefas administrativas. Assim, os mediadores de seguros são remunerados pela realização dessas tarefas.
Retribuição mensal fixa	Esta remuneração baseia-se no pagamento de uma retribuição mensal fixa, sendo por norma aplicada aos mediadores de seguros em início de atividade.
Outros	Outras remunerações como o pagamento do aluguer do escritório, da aquisição de viatura ou do pagamento de um colaborador também podem ser consideradas retribuições da seguradora ao mediador de seguros.

Tabela 7 - Estrutura de Ganhos (Componente Monetária) (Adaptação Manuel Leiria (2013, p. 217))

Componente não Monetária

A componente não monetária pode, em certos casos, figurar como uma remuneração muito importante para o mediador de seguros. A tabela abaixo ilustra algumas remunerações não monetárias:

Componente não Monetária	
Nome	Descrição
Sistemas de informação e de comunicações	As seguradoras podem disponibilizar estes sistemas aos mediadores de seguros permitindo-lhes ser mais rápidos e eficazes no seu trabalho. Assim, o mediador pode ter acesso em <i>real time</i> à evolução do seu negócio, à evolução dos sinistros dos seus clientes e ter acesso a um conjunto ínfimo de funcionalidades que permite diminuir a burocracia e melhor o serviço prestado ao cliente.

Experiências	A relação entre os mediadores de seguros e os comerciais das seguradoras é fundamental para fazer com que as relações sejam duradoras, por isso as seguradoras oferecem um conjunto de experiências para estimular estas relações tais como, viagens e convenções.
Equipamentos	As seguradoras oferecem, por vezes, diversos equipamentos a mediadores tais como, equipamentos informáticos e de telecomunicações, material de escritório e mobiliário.
Marketing	As seguradoras apoiam o seu intermediário na divulgação dos seus serviços através da comparticipação no pagamento de campanhas de promoção locais, cartões-de-visita, sinaléticas e material de <i>merchandising</i> .
Formação	As seguradoras oferecem formação aos mediadores e seus colaboradores sobre os mais variados temas, desde gestão de processos a temas técnicos.

Tabela 8 - Estrutura de Ganhos (Componente não Monetária) (Adaptação Manuel Leiria (2013, p. 219))

Mercado segurador em Portugal

Nos últimos anos tem-se verificado muitas mudanças na estrutura acionista das Companhias de Seguros a operar em Portugal. Salienta-se a alteração da estrutura acionista dos dois principais *players* do mercado que representam mais de 30% do mercado, o Grupo Caixa Seguros e Saúde e a Tranquilidade.

Apesar destas alterações, o número de companhias a operar em Portugal aumentou, em 2014, para 78 seguradoras, mais 1 que no ano transato.

Total de Empresas de Seguros

Tipos de Empresas	2012	2013	2014
Vida	20	19	20
Não Vida	47	46	46
Mistas	12	12	12
TOTAL	79	77	78

Tabela 9-Total de Empresas de Seguros (ASF, 2014)

Produção de Seguros

Em 2014, verificou-se um aumento de 14% na produção de seguros do Ramo Vida, atingindo os 10 249 milhões de euros. Segundo a ASF, este aumento foi justificado pela produção dos capitais diferidos não ligados a fundos de investimento, com participação nos resultados, contabilizados como contratos de seguro e dos Planos de Poupança-Reforma (PPR) não ligados a fundos de investimento.

Desta forma, a estrutura da carteira de prémios do Ramo Vida é constituída maioritariamente por capitais diferidos, PPR e Temporários com 68,5%, 23,6% e 6,5%, respetivamente.

Na análise de produção por Companhia de Seguros, conclui-se que o Top 5 detém aproximadamente 80% da quota de mercado, entre 2013 e 2014. De salientar que, para este mesmo período, registou-se um aumento significativo da quota de mercado pelo BPI Vida e Pensões, de 8,9% para 21%. No sentido contrário, o GNB Vida apresentou a maior variação negativa passando de 21,5% para 13%, no mesmo período.

Produção por Companhia de Seguros - Ramo Vida

Posicionamento		Companhia de Seguros	Produção (m€)		Quota de Mercado	
2013	2014		2013	2014	2013	2014
1º	1º	Fidelidade	2 472	3 013	27,4%	29,4%
4º	2º	BPI Vida e Pensões	803	2 152	8,9%	21,0%
2º	3º	GNB Vida	1 940	1 332	21,5%	13,0%
3º	4º	Ocidental Vida	1 444	1 322	16,0%	12,9%
5º	5º	Santander Totta Vida	532	441	5,9%	4,3%
TOP 5					79,7%	80,6%
6º	6º	CA Vida	370	338	4,1%	3,3%
8º	7º	Eurovida	180	266	2,0%	2,6%
7º	8º	Allianz	226	236	2,5%	2,3%
12º	9º	Lusitania-Vida	117	164	1,3%	1,6%
9º	10º	CNP Barclays Vida e Pensiones	153	143	1,7%	1,4%
TOP 10					91,3%	91,8%

Tabela 10 - Produção por Companhia de Seguros - Ramo Vida (ASF, 2014)

Em relação ao Ramo não Vida, os prémios emitidos apresentaram um ligeiro decréscimo, entre 2013 e 2014, passando dos 3 335 milhões de euros para 3 333 milhões de euros.

De acordo com o Gráfico 6 - Produção por Seguro - Ramo não Vida o seguro com maior peso é o Seguro Automóvel com cerca de 30% do Ramo Não Vida, com o Incêndio e outros danos, Acidentes e Doença a representarem 91,2% do total da produção.

Produção por Seguro - Ramo não Vida

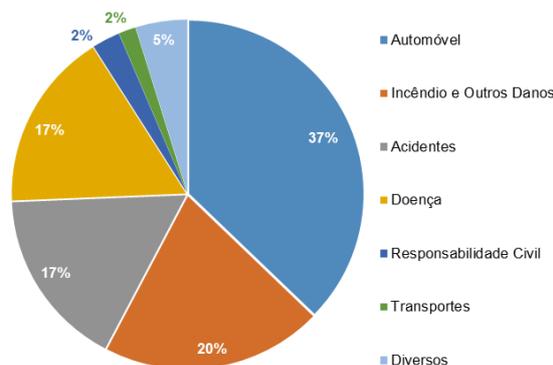


Gráfico 6 - Produção por Seguro - Ramo não Vida (ASF, 2014)

Entre 2013 e 2014, o Top5 da quota de mercado da produção de seguros do ramo não vida manteve-se inalterado. Ao contrário do que acontece no Ramo Vida o Top5 representa pouco mais do que metade do mercado (55,9%), conforme ilustra a Tabela 11.

Produção por Companhia de Seguros - Ramo não Vida

Posicionamento		Companhia de Seguros	Produção (m€)		Quota de Mercado	
2013	2014		2013	2014	2013	2014
1º	1º	Fidelidade	860	847	25,8%	25,4%
4º	2º	Tranquilidade	273	273	8,2%	8,2%
2º	3º	Allianz	267	273	8,0%	8,2%
3º	4º	Axa Seguros	247	243	7,4%	7,3%
5º	5º	Açoreana	227	227	6,8%	6,8%
TOP 5					56,2%	55,9%
6º	6º	Liberty	207	210	6,2%	6,3%
8º	7º	Ocidental Seguros	197	203	5,9%	6,1%
7º	8º	Zurich Insurance	210	200	6,3%	6,0%
12º	9º	Lusitania Seguros	143	150	4,3%	4,5%
9º	10º	Generali	110	110	3,3%	3,3%
TOP 10					82,2%	82,1%

Tabela 11 - Produção por Companhia de Seguros - Ramo não Vida (ASF, 2014)

Canais de Distribuição – Mediadores de Seguros

Entre 2010 e 2014, registou-se um decréscimo de cerca de 9% do número de mediadores de seguros, sendo 23465 mediadores em 2014. Desses mediadores 20 494 representam pessoas singulares e 2 971 pessoas coletivas.

Os agentes de seguros (singulares e coletivos) representam cerca de 56% do total de mediadores, com 13 296 agentes em 2014, seguidos pelos mediadores de seguros ligados com aproximadamente 43%.

Em termos de remunerações, os mediadores a operar em Portugal auferiram um total de aproximadamente 780 milhões de euros, em 2014, segundo a ASF. O ramo não vida registou a maior parcela com cerca de 506,9 milhões de euros, sendo destes 42,5% auferidos por agentes de seguros coletivos.

Segundo a APS, em 2014, os bancos representaram 82% da produção de seguros de ramo vida, enquanto os restantes canais de distribuição representam apenas 18%. O inverso verifica-se no ramo não vida onde os bancos apenas representaram 17% da produção total do ramo não vida e os restantes canais de distribuição 83%. De salientar ainda que, os agentes de seguros representam mais de 50% do valor total da produção do ramo não vida, reforçando a ideia que este é o canal de distribuição com maior expressão para a produção do ramo não vida.

Análise Externa

Todas as empresas são influenciadas quer positivamente quer negativamente por fatores exógenos ao seu negócio, fatores estes que poderão muitas vezes revelarem-se dos principais responsáveis pelo sucesso ou não de uma empresa. Desta forma, neste são apresentados duas análises, uma macro e outra micro, a PEST e as 5 Forças de Porter, respetivamente.

PEST

A análise PEST é uma metodologia frequentemente utilizada nas análises macro efetuadas ao meio envolvente da empresa em questão. Esta metodologia divide na análise do meio envolvente em quatro dimensões: Político-legal, Económico, Sociocultural e Tecnológico.

Segue-se a análise PEST ao sector segurador, e à atividade de mediação de seguros em Portugal.

Político-legal

A regulação do sector segurador em Portugal encontra-se sobre a alçada de uma identidade independente, a Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF). Esta independência permite mitigar a volatilidade do ambiente político em Portugal, não sendo expectável que esta instituição veja a sua atividade de regulação interferida por aspetos de natureza política.

Em Portugal, tal como na maior parte dos países, existem um conjunto de seguros obrigatórios, para particulares e empresas, estipulados por decreto-lei. A necessidade sentida pelo sistema político de legislar esta temática é justificada quer pela necessidade de se proteger terceiros de sinistros, quer pelo aumento da regulação das atividades empresariais - que obrigou à definição de uma série de requisitos obrigatórios, incluído seguros, que têm que ser respeitados para o exercício das mesmas. É expectável que o nos próximos anos se continue a assistir a uma acentuação da importância de seguros obrigatórios, pelo que este fator terá um impacto positivo no sector segurador.

Nos últimos anos tem-se assistido a um aumento significativo do rácio de sinistralidade em certos ramos chave, tais como o automóvel e os acidentes de trabalho, que tem tido um impacto muito negativo nos resultados técnicos das Companhias de Seguros. Este aumento é essencialmente explicado pelos seguintes fatores:

- i. Crise económica que obriga as Companhias de Seguros a praticarem tarifas mais competitivas para consolidarem a sua quota de mercado;
- ii. Aumento da sinistralidade relacionada com a crise económica;
- iii. Aumento dos sinistros fraudulentos.

Assim, é expectável que o regulador possa vir a obrigar as Companhias de Seguros a realizarem um saneamento à sua carteira de seguros e a praticarem tarifas mais elevadas, por forma a cumprirem com os rácios de solvabilidade. Esta medida poderá ter um efeito tanto positivo como negativo na atividade de mediação de seguros. Por um lado os prémios dos seguros atuais podem vir a ser aumentados via aumento da tarifa aplicada aos mesmos, por outro esta medida poderá aumentar a dificuldade de captação de novos clientes com uma redução relevante do preço.

Em suma, considera-se que o ambiente político-legal tem um impacto moderado na atividade do sector segurador.

Económica

Existe uma grande correlação entre a *performance* do sector segurador com a evolução económica de um país. Quando existe um ciclo de crescimento económico, este normalmente é acompanhado por um aumento da procura de seguros, especialmente os de acidentes de trabalho, de automóvel e de vida, que por sua vez, poderá justificar um aumento de emprego e uma maior disponibilidade financeira dos consumidores para a aquisição de viaturas ou para a contração de empréstimos.

Os últimos 5 anos em Portugal foram marcados por uma forte crise económica que afetou todos os sectores da economia portuguesa. O culminar desta crise deu-se quando Portugal, em 2011, se viu obrigado a pedir ajuda aos seus parceiros internacionais (UE, BCE e FMI) de forma a conseguir honrar os seus compromissos financeiros. Esta intervenção terminou em Maio de 2014, tendo deixado marcas muito profundas na economia portuguesa. Contudo espera-se que as medidas levadas a cabo durante esta intervenção venham a trazer frutos a médio longo prazo.

Na tabela abaixo, destaca-se a evolução dos principais indicadores económicos nos últimos 5 anos.

	2011	2012	2013	2014	2015
Taxa de Crescimento PIB	(1,83%)	(4,03%)	(1,13%)	0,91%	1,46%
Inflação	3,70%	2,80%	0,30%	(0,30%)	0,50%
Taxa de Desemprego	12,70%	15,50%	16,20%	13,90%	12,40%

Tabela 12 - Principais Indicadores Económicos (Autor: Adaptado do Pordata e INE)

De uma forma geral, a dimensão económica tem um impacto elevado na atividade do sector segurador.

Sociocultural

Com a crise económica, referenciada na dimensão económica, os consumidores têm alterado os seus hábitos de consumo procurando cada vez mais seguros que possam servir de complemento aos serviços estatais, tais como seguros de saúde e Plano Poupança Reforma (PPR's). Por outro lado, nos seguros obrigatórios, os consumidores estão têm-se vindo a focar apenas na questão do valor do prémio, dificultando cada vez mais a sua venda.

Dada a componente complexa do entendimento da temática dos seguros, o aumento da escolaridade da população permite que os consumidores estejam mais “abertos” para as soluções que as Companhias de Seguros têm para oferecer.

Nos últimos anos, com o aumento da concorrência e na tentativa de se diferenciarem, as Companhias de Seguros têm apresentado novos seguros ao seu *portfolio*, tais como seguros de proteção para funeral, de saúde animal, entre outros.

Desta forma, a dimensão sociocultural tem um impacto moderado na atividade do sector segurador.

Tecnológico

O Mundo é cada vez mais afetado, tanto positivamente como negativamente, pelo impacto das novas tecnologias no dia-a-dia.

Com o acesso à informação cada vez mais rápida e fidedigna, os consumidores estão cada vez mais bem informados e conscientes acerca dos produtos/serviços que adquirem.

Paralelamente, os sistemas de informação entraram em força nas Companhias de Seguros, possibilitando a otimização de recursos com a introdução de novas ferramentas de gestão, tais como plataformas de intranet que permitem aceder, alterar e contratualizar em tempo real os seguros.

Em suma, pode-se considerar que também esta dimensão tem um impacto moderado na atividade do sector segurador.

5 Forças de Porter

A análise das 5 Forças de Porter é uma metodologia frequentemente utilizada nas análises micro efetuadas ao meio envolvente da Empresa. Esta metodologia divide-se em cinco dimensões: Barreiras à entrada e à saída, Rivalidade da indústria, Poder negocial dos clientes, Poder negocial dos fornecedores, serviços substitutos.

De seguida, apresenta-se a análise destas dimensões para o sector segurador, com especial ênfase para a mediação de seguros.

Barreiras à entrada e à saída

O sector segurador é caracterizado por ser um sector de forte investimento e compromisso, pelo que tem fortes barreiras tanto à entrada como à saída.

Numa análise mais concreta ao canal de distribuição de mediação de seguros verifica-se que não existem fortes barreiras nem à entrada nem à saída. Em relação às barreiras à entrada salienta-se:

- i. O acesso à atividade de mediação de seguros que se encontra apenas dependente da conclusão, de forma satisfatória, do Curso de Agente, Corretor de Seguros ou Mediador de Resseguros – Ramos Vida e/ou Não Vida lecionados pela Associação Portuguesa de Seguros, ou outra entidade formadora acreditada pelo ASF.
- ii. A necessidade de contratualizar com uma ou mais companhias de seguros um serviço de prestação de serviços. Este ponto é relativamente fácil de cumprir uma vez que as Companhias de Seguros estão sempre à procura de novos mediadores por forma a aumentarem a sua carteira de seguros.

Apesar das reduzidas barreiras à entrada, as empresas neste sector necessitam de uma carteira de seguros com alguma dimensão, de forma rentabilizarem o seu negócio. De acordo com as conversas informais mantidas com alguns agentes do mercado, para uma empresa de mediação de seguros, de dimensão média (entre 2 a 4 colaboradores) ser rentável é necessário que a mesma atinja no mínimo uma carteira de seguros de 350.000€, no ramo não vida.

As barreiras à saída são praticamente inexistentes, tendo sempre os mediadores duas soluções - ou vender a carteira de seguros a outro mediador, ou vender a carteira diretamente à Companhia de Seguros.

Em suma, tanto as barreiras à entrada como à saída na mediação de seguros não são muito fortes, contudo a necessidade em ter uma carteira de seguros de dimensão razoável pode restringir de certa medida o acesso ao mercado da mediação de seguros.

Rivalidade da indústria

A rivalidade neste mercado é feroz, especialmente em épocas de crise, visto existirem um número elevado de mediadores para um mercado que depende em certa medida da atividade económica, conforme explicado na análise PEST. Por outro lado, nestas épocas é natural existir uma pressão maior por parte dos consumidores para baixar os prémios de seguro, estando os mesmos mais atentos ao mercado à procura de soluções mais competitivas, aumentando dessa forma a rivalidade na indústria.

Numa análise específica à concorrência da Silva Seguros, pode-se concluir que a mesma se concentra em concorrentes diretos na área de atuação da empresa. Na Tabela 13 encontra-se uma sumária descrição da concorrência da Silva Seguros:

Análise da Concorrência – Silva Seguros				
Nome	Tipo	Localização	Descrição	Concorrência
Leal Seguros	Agentes de Seguros (multimarca)	Portimão e Lagos	Este agente encontra-se vocacionado para o mercado <i>low cost</i> de particulares, particularmente seguros automóvel e multirrisco.	Dificulta a retenção dos clientes particulares da Silva Seguros e a angariação de novos clientes particulares. Para ultrapassar esta dificuldade é necessário a Silva Seguros diminuir drasticamente o prémio médio dos seguros emitidos.
Medal Seguros	Agentes de Seguros (multimarca)	Portimão e Almancil	Esta empresa tem uma parceria com a AFPOP – Associação de Proprietários Estrangeiros em Portugal para a comercialização de seguros personalizados para os membros da associação.	Esta parceria torna a angariação de clientes estrangeiros muito complicada. Isto porque a parceria encontra-se muito bem desenhada e a comunidade alvo está muito identificada com os produtos comercializados pela Medal.
EPV Seguros	Mediador Ligado – Ageas Seguros	Portimão, Lagoa, Lagos e Albufeira	A EPV é uma empresa que tem uma forte presença no mercado segurador do barlavento algarvio, dada a sua relação de exclusividade com a Ageas Seguros.	Esta relação de exclusividade permite à EPV apresentar condições, por vezes, mais vantajosas, especialmente no segmento empresas, dificultando desta forma a angariação de novas empresas por parte da Silva Seguros.

Socialgar	Agentes de Seguros (multimarca)	Portimão	De toda a concorrência esta é a empresa mais similar à Silva Seguros, quer pela sua dimensão quer pelo seu posicionamento no mercado. A sua mais-valia é a ligação dos sócios da empresa com o poder político local o que tem permitido, especialmente nos últimos anos, angariar novos clientes relacionados com o poder político.	Quanto mais pequena é uma comunidade mais força o poder político tem sobre a mesma. Por este motivo, este agente é uma forte concorrência no mercado das empresas e particulares com ligação ao poder político.
------------------	---------------------------------	----------	---	---

Tabela 13 - Análise da Concorrência - Silva Seguros (Autor)

Em suma, este mercado vive momentos de elevada rivalidade entre concorrentes, justificada maioritariamente pela situação económica em Portugal e pelo elevado número de *players* no mercado.

Poder negocial dos clientes

Na mediação de seguros o poder negocial dos clientes está dependente de dois fatores: i) dimensão potencial da carteira de seguros do cliente e ii) grau de diversificação da carteira de seguros do mediador.

O primeiro fator é facilmente justificado pelo facto de quanto maior for a carteira potencial de um determinado cliente, maior é a sua margem de negociação. Neste sentido, verifica-se que, por norma, as empresas têm uma maior margem negocial que os clientes particulares, salvo raras exceções.

Por outro lado, quanto mais diversificado for a carteira de seguros de um mediador, menor será a margem negocial do cliente, devido ao baixo peso relativo desse cliente na sua carteira global.

Em suma, o poder negocial dos clientes pode ser considerado moderado ou elevado, dependendo dos casos específicos.

Poder negocial dos fornecedores

Os mediadores de seguros são um dos canais de distribuição das companhias de seguros, sendo que é do interesse das mesmas ter uma rede de ampla. Nos últimos anos, tem-se assistido a uma tentativa de pagamento de comissões e *rappel* acima da média do mercado por parte das Companhias de Seguros, especialmente das com menor quota de mercado, caso os mediadores aceitem transferir a sua carteira de seguros para essas Companhias de Seguros.

Esta procura incessante por aumentar a quota de mercado, faz com que os mediadores tenham um maior poder negocial junto das Companhias de Seguros. Por outro lado, como é natural, quanto maior for a carteira de seguros de um mediador, maior é o seu poder negocial, nomeadamente ao nível de comissões e *rappel*.

Em suma, o poder negocial dos fornecedores pode ser considerado moderado, visto depender muito da dimensão da carteira de seguros do mediador.

Serviços substitutos

Os seguros são um serviço que não têm, até ao momento, qualquer substituto no mercado. Apenas se pode considerar produtos substitutos em casos muito específicos como seguros de caução vs. garantia bancária ou, seguro de saúde vs. sistema nacional de saúde, que são residuais no meio do volume total de prémios de seguros.

Em suma, pode-se considerar que os serviços substitutos têm um impacto diminuto na atividade seguradora.

Análise Interna

A análise interna da empresa torna-se fundamental para conhecer os pilares da empresa sem os quais não seria possível ter uma definição de estratégia de médio-longo prazo.

Para tal, neste capítulo serão analisadas duas metodologias - a análise da cadeia de valor e a análise SWOT.

Análise SWOT

A metodologia SWOT conjuga a análise externa e a análise interna da empresa, sendo uma das ferramentas mais utilizadas aquando da definição estratégica de um negócio. A definição da estratégia deverá resultar da conjugação das quatro dimensões (pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças) analisadas por forma a resultar numa SWOT Dinâmica.

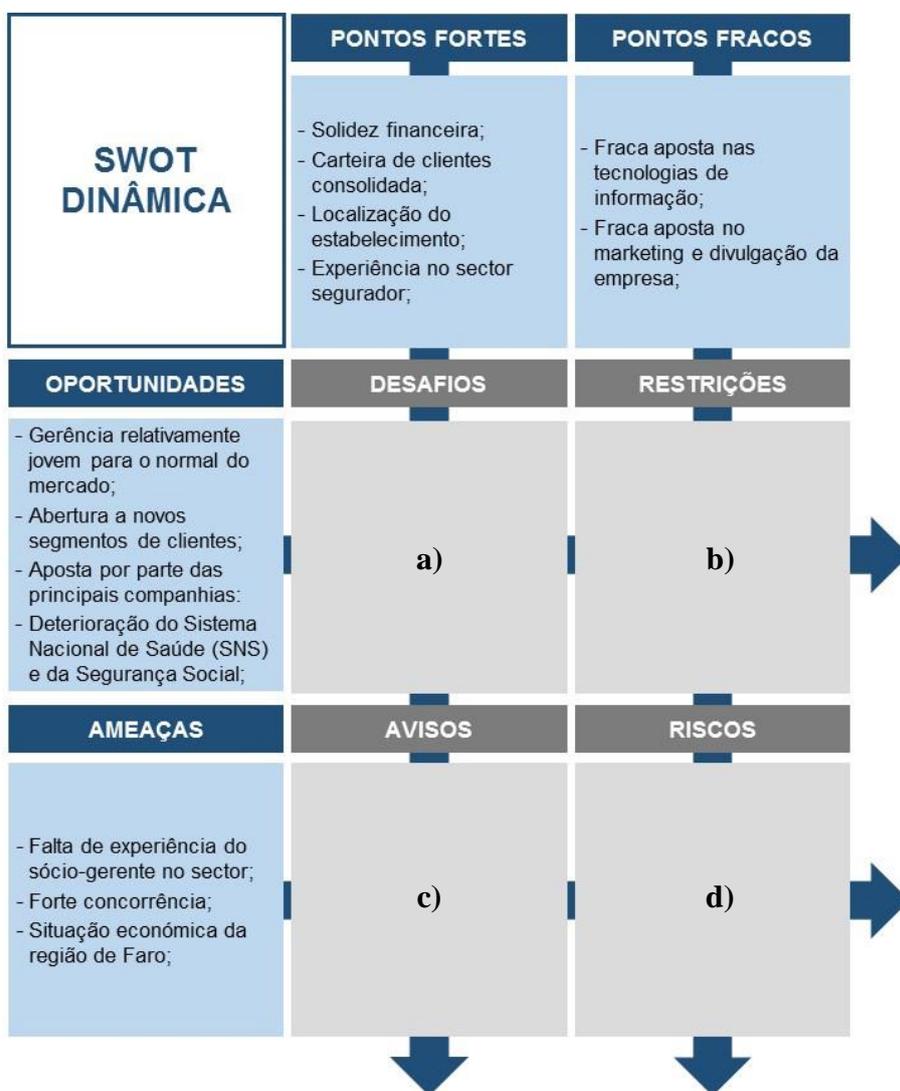


Figura 7 - SWOT Dinâmica (Autor)

Análise SWOT dinâmica

a) Pontos Fortes + Oportunidades = Desafios

A existência de uma gerência jovem permite não só um alargamento da base de clientes, mas também trará sangue novo ao à atual carteira de clientes com a possibilidade de explorar o cross-selling de produtos.

b) Oportunidades + Pontos Fracos = Restrições

Para um desenvolvimento sustentado da Silva Seguros é fundamental aproveitar as oportunidades trazidas pela nova gerência, contudo a fraca aposta na inovação podem criar restrições que não permitiram a empresa aproveitar este sangue novo, e assim estagnar.

c) Ameaças + Pontos Fortes = Avisos

Num mercado tão competitivo, a nova gerência poderá ter dificuldades em manter o seu o seu poder no mercado, contudo a sua solidez financeira da Silva Seguros pode ajudar a empresa a ultrapassar os primeiros tempos de forte concorrência.

d) Pontos Fracos + Ameaças = Riscos

Numa primeira fase, a dicotomia entre a inexperiência do sócio-gerente e a experiência da empresa no mercado segurador pode ser interpretada como barreira para o crescimento do negócio no curto prazo. Paralelamente, a forte concorrência existente neste mercado aproveitará estes momentos iniciais para aliciar os atuais clientes Silva Seguros, visto os mesmos não terem ainda uma grande ligação com a atual gerência. No entanto, é expectável que estas restrições se vão desvanecendo com o tempo à medida que a atual gerência vai conquistando a confiança do mercado, sendo por isso importante minimizalas nesta fase inicial.

5. Revisão à Estratégia

Este capítulo, pensado e criado em conjunto com a atual gestão, destina-se a formalizar a estratégia da Silva Seguros, de modo a conseguir alcançar os seus Objetivos.

Visão

Entende-se a visão de uma empresa como o “estado futuro desejado e alinhado com as aspirações da organização” (Carvalho & Filipe, 2010, p. 149), assim a Silva Seguros tem como Visão:

Ser a referência no mercado da mediação de seguros no barlavento algarvio.

Missão

O “propósito e atividades em linha com os valores e expectativas dos *stakeholders*” (Carvalho & Filipe, 2010, p. 149), da Silva Seguros prende-se com o:

Possibilitar aos nossos clientes a concentração no seu *core business* através da criação de soluções de proteção e segurança eficazes e vantajosas.

Valores

“O conjunto de sentimentos (*feelings*) que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização” (Carvalho & Filipe, 2010, p. 152) prendem-se com:

- **Transparência** ... Na disponibilidade e partilha de informação com o cliente e com o mercado.
- **Rigor** ... Na relação com os todos *stakeholders*.
- **Competência** ... Se não sabemos procuramos saber, sempre com o objetivo de servir melhor os nossos clientes.
- **Confidencialidade** ... nas informações que nos são transmitidas.

Objetivos SMART

Tendo por base a análise desenvolvida, apresenta-se de seguida os objetivos SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Result oriented e Time-bound*) que a Silva Seguros deve definir para a concretização do plano estratégico.

Financeira

- Apresentar taxas de crescimento o volume de negócios constantes e sustentáveis, de 10% em média entre 2016 e 2020.
- Apresentar uma margem líquida superior a 35%, entre 2016 e 2020.

Tecnologia e Inovação

- Implementar o *software* informático até ao final de 2016.

Comercial

- Desenvolver e implementar a nova estratégia comercial até ao final de 2017.

Recursos Humanos

- Criar e implementar um plano de formação para os colaboradores, até ao final do ano de 2017.

6. *Business Model Canvas* – Aplicação Prática

Esta secção tem como principal objetivo a aplicação do conceito do *Business Model Canvas* na empresa Silva Seguros, ver Figura 8.

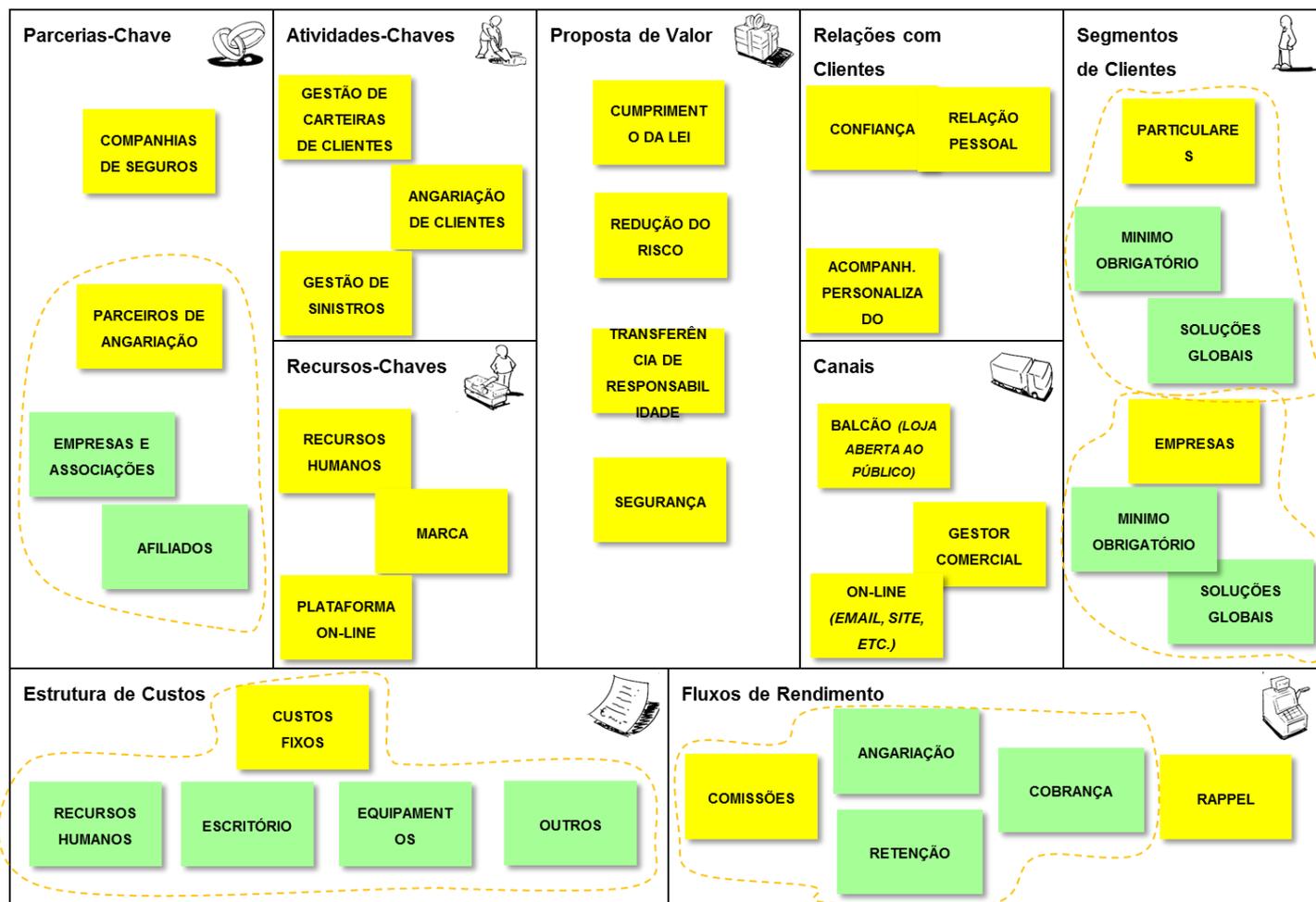


Figura 8 - Adaptação da *Business Model Canvas* à Silva Seguros (Autor)

De seguida são apresentados as justificações e os raciocínios que levaram à conceptualização do modelo de negócio da Silva Seguros, tendo por base o *Business Model Canvas*.

Proposta de Valor

A proposta de valor da Silva Seguros encontra-se assente, como não poderia deixar de ser, nos conceitos base do Seguro: proteção, risco e segurança.

Assim, a Silva Seguros tem, numa primeira fase, como proposta de valor i) a redução do risco do seu cliente, visto que se verifica ii) a transferência de responsabilidade do cliente para a Seguradora e por fim iii) a segurança que o cliente tem ao contratualizar o seguro.

Paralelamente, a Silva Seguros oferece aos seus clientes a possibilidade de cumprirem a lei, através da comercialização de seguros obrigatórios por lei.

Segmentos de Clientes

Numa análise macro conclui-se que o mercado segurador encontra-se, à partida, segmentado em dois grandes grupos de clientes, os particulares e os empresa. Esta segmentação é logo realizada pelas Seguradoras como forma de apresentarem produtos específicos para cada um destes segmentos.

Por outro lado, ao analisarmos de forma micro, ao nível das mediações de seguros, é imprescindível criar mais uma linha de segmentação. A essência dos novos segmentos é igual quer para o segmento particular quer para o empresa. Sendo os novos segmentos os clientes que i) procuram cumprir com a lei e assim procura as soluções mínimas obrigatórias e ii) os clientes que procuram soluções globais de proteção.

Relações com Clientes

O seguro é um “produto” complexo e imaterial, sendo a sua compra em muito influenciada por fatores externos ao entendimento global das condições subjacentes à contratualização do seguro. O fator externo mais relevante é a confiança porque o cliente, na maior parte das vezes, acredita que o mediador está a comercializar o seguro que é mais aconselhado ao que ele procura. Associado a este fator, a Silva Seguros cria com os seus clientes relações que vão muito para além do profissional. Assim, ao aliarmos a confiança com a relação pessoal a Silva Seguros estabelece uma relação duradoura com os diferentes segmentos de clientes.

Paralelamente, para os clientes mais exigentes a empresa tem um serviço de acompanhamento personalizado que permite garantir a máxima satisfação dos seus clientes.

Recursos-Chave

Os recursos-chave identificados como necessários para a concretização da proposta de valor da Silva Seguros foram os Recursos Humanos, a Marca e a Plataforma Informática.

A atividade de mediação de seguros é caracterizada por um lado pela complexidade dos produtos para o cidadão comum e, por outro pelo sentimento de confiança exigida pelo cliente ao mediador de seguros. Por este motivo, os Recursos Humanos da Silva Seguros

são uma peça fundamental na organização, pelo seu *know-how* e capacidade de ganhar e manter confiança dos clientes.

Num setor como este em que se sobrevive com base em conceitos como a confiança e a segurança, a Marca - não só como representação gráfica de uma empresa mas também como forma de transmissão dos seus valores - tem um papel fulcral na consolidação destes conceitos.

Também o acesso ao recurso da plataforma informática das Companhias de Seguros permite ao mediador, em tempo real, efetuar uma série de atividades – como o acesso a recibos, simulações, gestão de sinistros - que possibilitam servir de uma melhor forma o cliente. Da mesma forma, a existência de um *software* informático específico para mediadores de seguros tem um papel importante na forma como se serve o cliente (ver com mais detalhe a secção Informática).

Atividades-Chave

Angariação de Clientes, a Gestão da Carteira de Clientes e a Gestão de Sinistros são as atividades-chave transversais a todas as mediações de seguros. Na prática, estas atividades acompanham todo o ciclo de vida de um serviço, isto é, passam pela angariação (ou venda), pelo apoio pós-venda (Gestão de Sinistros) e pelo seu acompanhamento e renovação (Gestão da Carteira de Clientes).

Parcerias-Chave

Essencialmente, as parcerias-chave neste negócio são as diversas Seguradoras com quem a Silva Seguros tem uma relação comercial, visto que a empresa é uma intermediária (canal de distribuição) da Seguradora.

Não obstante, no caso da Silva Seguros, incluiu-se mais uma parceria-chave de parceiros de angariação – afiliados e programa de parcerias (ver com mais detalhe Estratégia comercial).

Fluxos de Rendimentos

A Silva Seguros, tal como todas as mediadoras de seguros, tem uma estrutura de receitas assente em dois possíveis fluxos: as comissões e o *rappel*. Na secção Previsão das Prestações de Serviços no capítulo Avaliação da Empresa.

Estrutura de Custos

Tipicamente a estrutura de custos de uma empresa de serviços está assente em custos fixos, e a Silva Seguros não é exceção. Desta forma, a estrutura de custos da Silva Seguros encontra-se assente em gastos com pessoal, rendas de escritório e outros custos relacionados com a atividade operacional da empresa (comunicações, combustível, etc.). No capítulo Avaliação da Empresa encontra-se detalhado a tipologia de custos da Silva Seguros.

7. Implementação da estratégia – Plano de Operações

A conceptualização de um modelo de negócio por si só não é suficiente para uma empresa alcançar o sucesso, é necessário criar um conjunto de ações que levaram à concretização dos objetivos. Este capítulo apresenta os *guidelines* das ações que devem ser seguidas pela gestão, estando as mesmas divididas nas seguintes áreas:

- a) Informática;
- b) Recursos Humanos;
- c) Comercial;
- d) Marketing;
- e) Estratégia com Companhias de Seguros.

Informática

Atualmente, a gestão da carteira de clientes da Silva Seguros é feita através da plataforma *online* de cada companhia de seguros. Ora, tendo em conta várias companhias de seguros com quem a empresa trabalha, esta gestão revela-se pouco eficiente e mais passível de falhas, havendo assim espaço para uma maior automatização e eficiência da mesma.

Neste sentido, um próximo passo à otimização de procedimentos de gestão da Silva Seguros prende-se com a aquisição de um *software* informático que permita efetuar a gestão da carteira de clientes numa única plataforma, independentemente da companhia de seguro, que disponha das seguintes funcionalidades:

- Gestão da carteira de seguros de forma integrada:
 - Ficha de clientes agregada;
 - Controlo de cobrança;
- *Customer Relationship Manager (CMR)*:
 - Histórico de contactos;
 - Angariação de clientes;
- Gestão dos Sinistros;
- Controlo do comissionamento pago pelas companhias de seguro;
- Gestão da tesouraria;

Acredita-se que a aquisição deste *software* informático permitirá gerir de forma fácil e intuitiva toda a carteira de clientes, bem como ajudará na angariação de novos clientes.

Dada as características e dimensão da Silva Seguros e, da análise de mercado em termos de custo vs. *performance*, é o *software* “Inxure”, comercializado pela ACL, que apresenta atualmente um melhor desempenho.

Recursos Humanos

Atualmente, a Silva Seguros apresenta uma estrutura de pessoal reduzida, contando com apenas 3 funcionários, sendo um deles o Sócio-Gerente. Segue-se as responsabilidades atuais dos colaboradores Silva Seguros:

Estrutura de RH – Atual		
Sócio Gerente	Administrativa 1	Administrativa 2
- Gestão da empresa;	- Coordenação do trabalho de administrativo e de apoio à gestão;	- Apoio na gestão da carteira de clientes;
- Angariação de clientes;	- Gestão da carteira de clientes;	- Controlo de cobrança de seguros;
- Preparação de propostas;	- Apoio na angariação de clientes;	- Apoio na gestão administrativa de sinistros;
- Gestão de sinistros (grandes clientes);	- Preparação de propostas;	
- Gestão (do relacionamento) da carteira de seguros;	- Gestão administrativa de sinistros;	
- Gestão do relacionamento com as companhias de seguros.		

Tabela 14 - Estrutura de RH atual (Autor)

Da análise aos recursos humanos da empresa conclui-se que, a estrutura atual é a ajustada ao volume de trabalho existente. Não obstante, existem dois fatores que podem afetar a carga de trabalho existente e, conseqüentemente obrigar à contratação de novos funcionários:

- 1) Aquisição de um *software* informático para a gestão da carteira de clientes (ver com mais detalhe o ponto anterior);
- 2) Aumento do volume de negócios, através do aumento da carteira de clientes, (ver ponto Análise da Carteira de Seguros).

Desta forma, numa primeira fase, considera-se prioritário contratar um estagiário até ao final do ano de 2016, via programas de estímulo ao emprego do IIEFP, com a principal função a curto prazo de atualizar toda a informação sobre a carteira de seguros para o novo *software* informático.

Com a estimativa de aumento de volume de negócios a verificar-se, em 2018 dever-se-á reforçar a equipa de suporte à atividade comercial. Adicionalmente, a Silva Seguros preocupa-se que o aumento do volume de negócios não diminua a qualidade do serviço

prestado aos seus clientes, sob pena de esse aumento ter um efeito negativo a médio-longo prazo.

Na Tabela 15, encontra-se as novas responsabilidades dos novos funcionários da Silva Seguros para os próximos 5 anos, a partir de 2017 (exclusive).

Estrutura de RH – 2016			
Sócio Gerente	Administrativa 1	Administrativa 2	Estagiário
<ul style="list-style-type: none"> - Gestão da empresa; - Angariação de clientes; - Preparação de propostas; - Gestão de sinistros (grandes clientes); - Gestão (do relacionamento) da carteira de seguros; - Gestão do relacionamento com as companhias de seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação do trabalho de administrativo e de apoio à gestão; - Gestão da carteira de clientes; - Apoio na angariação de clientes; - Preparação de propostas; - Gestão administrativa de sinistros; 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio na gestão da carteira de clientes; - Controlo de cobrança de seguros; - Apoio na gestão administrativa de sinistros; 	<ul style="list-style-type: none"> - Carregar a informação relativa à carteira de clientes no <i>software</i>. - Atualizar a informação relativa à carteira de clientes no <i>software</i>.
Estrutura de RH – 2018 a 2020			
Sócio Gerente	Administrativa 1	Administrativa 2	Assistente Comercial
<ul style="list-style-type: none"> - Gestão da empresa; - Angariação de clientes; - Gestão de sinistros (grandes clientes); - Gestão (do relacionamento) da carteira de seguros; - Gestão do relacionamento com as companhias de seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação do trabalho de administrativo e de apoio comercial; - Gestão da carteira de clientes; - Gestão administrativa de sinistros; - Apoio na angariação de clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio na gestão da carteira de clientes; - Controlo de cobrança de seguros; - Apoio na gestão administrativa de sinistros; 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparação de propostas; - Apoio na angariação de clientes; - Apoio na gestão da carteira de clientes;

Tabela 15 - Estrutura de RH - 2016, 2017 e 2018 (Autor)

De uma forma geral, do ponto de vista de Recursos Humanos, a empresa terá à sua disposição, todas as ferramentas para melhorar o serviço prestado ao cliente e, ao mesmo tempo, aumentar a sua carteira de clientes.

Paralelamente, propõe-se a inclusão de benefícios e incentivos aos funcionários por forma a melhorar o seu *engagement* com a gestão da Silva Seguros. O seguro de saúde e de vida e prémio de *performance* são alguns exemplos de benefícios

De seguida é apresentada a previsão de impacto financeiro destas medidas para os próximos 5 anos.

Silva Seguros - Pressupostos DR	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos com Pessoal	26 298	21 242	25 734	29 757	37 962	38 943	53 159	55 365	56 096
<u>Nº de Trabalhadores</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>
Gerência	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativa	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Outro	-	-	-	-	0,5	-	1	1	1
<u>Salário Base (mensal)</u>	<u>1 296</u>	<u>1 145</u>	<u>1 016</u>	<u>1 122</u>	<u>1 880</u>	<u>1 500</u>	<u>2 200</u>	<u>2 350</u>	<u>2 400</u>
Gerência	760	595	595	595	750	850	950	1 050	1 100
Administrativa	536	550	421	527	600	650	700	700	700
Outro	-	-	-	-	530	-	550	600	600
<u>Remunerações Totais</u>	<u>18 143</u>	<u>16 030</u>	<u>20 111</u>	<u>23 100</u>	<u>29 155</u>	<u>30 100</u>	<u>40 600</u>	<u>42 700</u>	<u>43 400</u>
Gerência	10 638	8 330	8 330	8 330	10 500	11 900	13 300	14 700	15 400
Administrativa	7 505	7 700	11 781	14 770	16 800	18 200	19 600	19 600	19 600
Outro	-	-	-	-	1 855	-	7 700	8 400	8 400
<u>Segurança Social</u>	<u>4 121</u>	<u>3 968</u>	<u>3 970</u>	<u>3 972</u>	<u>1 485</u>	<u>1 517</u>	<u>2 088</u>	<u>2 185</u>	<u>2 214</u>
<u>Órgãos Sociais</u>	<u>2 237</u>	<u>2 062</u>	<u>2 062</u>	<u>1 932</u>	<u>2 132</u>	<u>2 416</u>	<u>2 700</u>	<u>2 984</u>	<u>3 126</u>
<i>Taxa do IRS</i>	<i>21,03%</i>	<i>24,75%</i>	<i>24,75%</i>	<i>23,19%</i>	<i>20,30%</i>	<i>20,30%</i>	<i>20,30%</i>	<i>20,30%</i>	<i>20,30%</i>
<u>Staff</u>	<u>2 400</u>	<u>1 906</u>	<u>1 906</u>	<u>2 036</u>	<u>4 431</u>	<u>4 323</u>	<u>6 484</u>	<u>6 650</u>	<u>6 650</u>
<i>Taxa do IRS</i>	<i>31,98%</i>	<i>24,75%</i>	<i>16,18%</i>	<i>13,78%</i>	<i>23,75%</i>	<i>23,75%</i>	<i>23,75%</i>	<i>23,75%</i>	<i>23,75%</i>
<u>Outros</u>	<u>4 034</u>	<u>1 245</u>	<u>1 652</u>	<u>2 686</u>	<u>7 322</u>	<u>7 326</u>	<u>10 471</u>	<u>10 479</u>	<u>10 482</u>
<u>Seguro de Acidentes de Trabalho</u>	<u>319</u>				<u>117</u>	<u>120</u>	<u>162</u>	<u>171</u>	<u>174</u>
<i>Taxa do Seguro</i>	<i>1,76%</i>				<i>0,4%</i>	<i>0,4%</i>	<i>0,4%</i>	<i>0,4%</i>	<i>0,4%</i>
<u>Subsidio de Alimentação</u>	<u>2 079</u>	<u>1 025</u>	<u>1 652</u>	<u>2 178</u>	<u>3 306</u>	<u>3 306</u>	<u>4 959</u>	<u>4 959</u>	<u>4 959</u>
<i>Valor diário</i>					<i>6,83</i>	<i>6,83</i>	<i>6,83</i>	<i>6,83</i>	<i>6,83</i>
<u>Comissões</u>									
<i>Órgãos Sociais</i>					<i>1 000</i>				
<i>Staff</i>					<i>1 200</i>	<i>1 200</i>	<i>1 800</i>	<i>1 800</i>	<i>1 800</i>
<u>Formação</u>	<u>1 120</u>				<u>1 200</u>	<u>1 200</u>	<u>1 800</u>	<u>1 800</u>	<u>1 800</u>
<u>Outros</u>	<u>516</u>	<u>220</u>		<u>508</u>	<u>500</u>	<u>500</u>	<u>750</u>	<u>750</u>	<u>750</u>

Tabela 16 - Projeções Gastos com Pessoal (Autor)

Notas de apoio:

1. Prémio trimestral de 250€ e 150€ para os órgãos sociais e restantes funcionários, respetivamente. Exceto para o estagiário em 2016.
2. Comparticipação anual no valor de 250€ para qualquer seguro emitido em que o tomador de seguro seja o funcionário ou familiar. Exceto para o estagiário ou órgãos sociais.

Estratégia Publicidade & Marketing

Da análise à estratégia de Publicidade & Marketing Silva Seguros, considera-se a necessidade de reforçar a aposta nesta vertente, por formar a conseguir aumentar a sua visibilidade e perceção junto do seu público-alvo. De seguida apresenta-se um conjunto de medidas a ser aplicadas pela empresa:

Identidade Corporativa

Tendo em conta a recente alteração da Identidade Corporativa Silva Seguros, menos de 10 anos, atualmente considera-se prioritário:

- a) *refresh* do logótipo

b) criação de um novo estacionário

Não obstante, de modo a conseguir uma comunicação mais clara dos valores da empresa, e de forma a reforçar a publicidade da nova geração da família na gerência Silva Seguros, considera-se fundamental um *refresh* do logótipo.

Neste seguimento a empresa pode aproveitar esta sinergia para criar um novo estacionário adaptado à nova estratégia. Para além da habitual composição do estacionário - papel de carta, envelope, cartão-de-visita, pasta – sugere-se:

- a) *Welcome Kit*: uma pasta com a informação relevante sobre o(s) seguro(s) que o cliente contratualizou (ex. Condições Gerais e Particulares da apólice, o que fazer em caso de sinistro).
- b) Tríptico com a informação mais relevante da empresa para dar a conhecer os seus serviços.
- c) Porta-trípticos para possibilitar a colocação dos trípticos em estabelecimentos comerciais ou outros.



Figura 9 - Exemplo de nova Identidade Corporativa



Figura 10 - Exemplo da aplicação da nova Identidade Corporativa (assinatura de email e suporte publicitário)

Website – www.silvaseguros.pt

Sugere-se ainda neste âmbito a criação do *website* da Silva Seguros de forma a aumentar a visibilidade da empresa junto de potenciais clientes.

Desta forma, sugerimos que o *website* seja *user friendly*, responsivo e que transmita os valores *core* da empresa: Transparência, Rigor, Competência e Confidencialidade.

Abaixo sugere-se o mapa do *website*:

Mapa do Website - Sugestão	
Menu	Opções Disponíveis
Sobre nós	<ul style="list-style-type: none"> - Quem somos - A nossa equipa - Protocolos com Companhias de Seguros - História - Informação Legal
Serviços	- Descrição dos serviços disponibilizados pela Silva Seguros
Simuladores	<ul style="list-style-type: none"> - Automóvel - Vida
Contactos	<ul style="list-style-type: none"> - Morada (mapa) - Contactos

Figura 11 - Mapa do Site (Autor)

A monitorização do *website* deverá ser feita com regularidade através, por exemplo da aplicação *Google Analytics*, de forma a analisar os comportamentos dos visitantes do *website* e, caso necessário, adaptá-lo para ir ao encontro do que os visitantes procuram.



Figura 12 – Sugestão visual do Website (Autor)

Marketing Digital

O investimento em marketing digital é essencial para uma empresa como a Silva Seguros, que não tem disponibilidade financeira nem interesse para investir na publicidade tradicional (outdoors, jornais, entre outros).

Sugere-se que a empresa crie um perfil nas principais redes sociais – *Facebook, LinkedIn* e *Google+*. Acredita-se que a criação de diversas campanhas *online* serão uma mais-valia para dar a conhecer a empresa e os seus serviços

Estratégia comercial

Programa de Afiliados

Das conversas mantidas com os diversos agentes deste mercado, verificou-se que um dos principais problemas para os mediadores de seguros é o baixo retorno financeiro, em especial seguros particulares, quando comparado com os seguros empresa.

Contudo, os seguros particulares são essenciais para a diversificação da carteira de clientes e para a sua sustentabilidade a médio-longo prazo.

Por isto, e tendo em conta que a empresa apenas tem um colaborador a exercer funções comerciais, considera-se relevante criar um mecanismo de angariação de novos clientes, que permita aumentar a disponibilidade e flexibilidade desse colaborador a exercer funções comerciais para a angariação de clientes com maiores taxas de rentabilidade.

Assim, sugere-se a criação de um programa de afiliados da Silva Seguros. Este programa consistirá num grupo de prestadores de serviços que irão dar a conhecer a Silva Seguros à sua network, sendo recompensados financeiramente pela sua *performance*.

As modalidades/condições do programa vão variar de afiliado para afiliado. Não obstante, na tabela abaixo esquematiza-se um conjunto de possíveis modalidades/condições:

Modalidades – Programa de Afiliados	
Nome	Condições
Afiliado	Enquadramento: o afiliado receberá por cada seguro que um tomador de seguro apresentado por si contratualizar através da Silva Seguros.
Vitalício	Forma de Pagamento: % das comissões recebidas
	Período de Pagamento: Vitalício (enquanto do seguro estiver válido)

Afiliado Pontual	<p>Enquadramento: o afiliado receberá por cada seguro que um tomador de seguro apresentado por si contratualizar através da Silva Seguros.</p> <p>Forma de Pagamento: % das comissões recebidas</p> <p>Período de Pagamento: 1º ano do seguro estar contratualizado</p>
Afiliado Casual	<p>Enquadramento: o afiliado receberá por apresentar um novo tomador de seguro que contratualiza um seguro através da Silva Seguros.</p> <p>Forma de Pagamento: valor fixo</p> <p>Período de Pagamento: Apenas no momento do 1º seguro contratualizado</p>

Tabela 17 - Modalidades - Programa de Afiliados (Autor)

Desta forma, a empresa investirá apenas quando existir a contratualização de um seguro, de forma a minimizar o risco. A rentabilização desse investimento apenas dependerá da sua capacidade de retenção dos seguros que sejam angariados por afiliados.

Programa de Parcerias

Nos últimos anos a empresa têm estabelecido algumas parcerias com empresas, associações ou colaboradores. Estas parcerias baseiam-se, na prática, na criação de pacotes de seguros mais vantajosos ao nível do preço e coberturas.

De seguida, esquematiza-se duas possíveis parcerias:

Modalidades – Programa de Parcerias	
Nome	Condições
Empresa	<p>Enquadramento: a Silva Seguros apresentará aos colaboradores da empresa um seguro com melhores condições ao nível de coberturas e preço.</p> <p>Exemplo de seguros: Automóvel, Multirrisco, Saúde e Vida</p> <p>Vantagens para o Parceiro: Aumenta os benefícios dados aos seus colaboradores.</p>
Associação	<p>Enquadramento: a Silva Seguros apresentará aos associados da associação um seguro com melhores condições ao nível de coberturas e preço.</p> <p>Exemplo de seguros: Automóvel, Multirrisco, Saúde e Vida</p> <p>Vantagens para o Parceiro: Aumenta os benefícios dados aos seus associados.</p>

Tabela 18 - Modalidades - Programa de Parcerias (Autor)

Como referido anteriormente, a Empresa já tem algumas parcerias criadas, no entanto esta estratégia encontra-se ainda numa fase preliminar, e de certa forma ainda lhe falta estrutura. Neste sentido, seria essencial que a Silva Seguros identificasse as oportunidades existentes na sua base de clientes e criasse uma estratégia para a concretização de programas de parcerias com elas.

Acredita-se que este tipo de parcerias permitirá aumentar a base de clientes da Silva Seguros ao mesmo tempo que consolida a sua relação com os seus atuais clientes.

No que diz respeito ao impacto financeiro, este programa não terá um impacto relevante uma vez que os descontos de prémios adicionais e aumentos de coberturas serão suportados pela Companhia de Seguros que contratualizará o seguro.

Estratégia com as Seguradoras

As Companhias de Seguros são um dos parceiros chave dos mediadores de seguros, por isso é fundamental ter uma estratégia bem delineada para tirar o melhor partido dessa parceria.

Neste sentido, a tabela seguinte apresenta, por tipo de seguro as Seguradoras que atualmente oferecem melhores condições contratuais à Silva Seguros.

Estratégias com Seguradoras			
Seguro	Preferências	Seguro	Preferências
Automóvel	1º Açoreana 2º Generali 3º Fidelidade	Saúde	1º Açoreana 2º Fidelidade 3º Saúde Prime
Acidentes de Trabalho	1º Açoreana 2º Allianz 3º Fidelidade	Viagem	1º AIG 2º Fidelidade 3º Açoreana
Multirrisco Habitação	1º Açoreana 2º Fidelidade 3º Allianz	Responsabilidade Civil	1º Allianz 2º Açoreana 3º Fidelidade
Multirrisco Comércio	1º Açoreana 2º Fidelidade 3º Allianz	Acidentes Pessoais	1º Açoreana 2º Allianz 3º Fidelidade
Multirrisco Condomínio	1º Allianz 2º Generali 3º Açoreana	Vida	1º Real Vida 2º Metlife 3º Açoreana

Tabela 19 - Estratégias com Seguradoras (Autor)

Esta informação foi elaborada tendo em conta as comissões recebidas, coberturas incluídas, apoio na gestão de sinistro por parte das Companhias de Seguros, entres outro aspetos. Tendo sido realizada à data atual, este *ranking* poderá sofrer alterações caso as seguradoras alterem algum dos aspetos acima mencionados.

8. Avaliação da Empresa

Este capítulo tem como principal objetivo a avaliação da empresa Silva Seguros, tendo por base as projeções financeiras de 2016 a 2020. Esta análise foi gerada através de pressupostos definidos, orçamentos solicitados e recolha de informação junto da gerência da empresa.

Previsão das Prestações de Serviços

Em linha com o registado entre o período de 2012 a 2015, estima-se que, de 2016 a 2020, as prestações de serviços cresçam em média 10%, ultrapassando até a fasquia dos 150 000 € no ano de 2020. As cotações em *pipeline* permitirão à empresa apresentar uma taxa de crescimento na ordem dos 20% no ano de 2016. Esta taxa irá diminuir gradualmente ao longo do período de análise estabilizando nos 5% em 2018.

Unidade: EUR

Silva Seguros - Pressupostos DR	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e Prestações de Serviços	73 580	67 130	74 130	95 972	115 166	132 441	139 063	146 016	153 317
Prestações de Serviços	73 580	67 130	74 130	95 972	115 166	132 441	139 063	146 016	153 317
<i>Tx. Crescimento das PS</i>		(9%)	10%	29%	20%	15%	5%	5%	5%

Tabela 20 - Previsão das Prestações de Serviços (Autor)

Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Nos últimos anos, a gerência da Silva Seguros têm-se esforçado para estabilizar os gastos em FSE, tendo como objetivo que os gastos com FSE se situem entre os 25 000 € e os 30 000€.

Serviços Especializados

Trabalhos especializados – A projeção desta rubrica baseou-se na média do peso médio da mesma sobre as vendas nos anos de 2013 a 2015, resultando em 3%. No ano de 2016, considerou-se também o custo com a migração de dados para o novo *software* informático, no valor de 400€.

Publicidade e Propaganda – Considera-se um peso médio sobre as vendas de 1,5% ao longo dos 5 anos.

Vigilância – Considera-se o valor de 1 000€ no primeiro ano - que inclui instalação de equipamentos e renda mensal - e, para os anos seguintes considera-se razoável o valor de 250€/ano.

Honorários – o valor corresponde ao custo com o serviço de manutenção do *software* informático (75€/mês) e o custo com o gabinete de contabilidade 200€/mês.

Conservação e reparação – considera-se um valor de 300€/ano para gastos relacionados com esta rubrica.

Outros – calcula-se uma “almofada de segurança” no valor de 500€/ano.

Materiais

Ferramenta e utensílios de desgaste rápido – estima-se um valor ligeiramente abaixo do gasto médio dos anos transatos de 200€/ano.

Livros e documentação técnica – especula-se um valor de 50€/ano para a aquisição de livros e outra documentação técnica.

Material de escritório – projeta-se ter um gasto de 500€/ano para gasto com material de escritório, tais como, materiais de escrita, papel e tinteiros, entre outros.

Artigos de oferta – considera-se um valor de 250€/ano correspondente a “presentes” a clientes-chave da empresa.

Outros – corresponde a uma “almofada de segurança” no valor de 100€/ano.

Energia e Flúidos

Eletricidade – estima-se um valor de 750€/ano.

Combustíveis – estima-se um valor constante de 3 000€/ano que representa um aumento um ligeiro aumento face ao ano de 2015.

Água - considera-se um valor de 240€/ano.

Outros - estima-se uma “almofada de segurança” no valor de 50€/ano.

Deslocações e estadas

Deslocações e estadas - no seguimento de indicações cedidas pela gerência, calcula-se que os gastos com deslocações e estadas irão numa primeira fase sofrer uma redução para os 2 000€ e, nos anos seguintes estima-se um aumento progressivo, atingindo os 4 500€, em 2020. Este aumento é justificado pela expectativa da necessidade de uma maior presença comercial na “rua” para fazer face ao aumento da carteira de clientes.

Serviços Diversos

Rendas e alugueres – o valor diz respeito à renda do escritório da empresa e considera-se uma renda de 250€/mês durante o período de análise. Caso indicação em contrário por parte do senhorio, estima-se que a renda não sofrerá qualquer atualização.

Comunicação – a empresa negociou recentemente um novo contrato com as empresas de comunicação. O novo contrato não está calculado em 2 400€/ano.

Seguros – os seguros considerados nesta rubrica são o multirrisco e responsabilidade civil profissional totalizando os 400€/ano.

Contencioso e notariado – considera-se um valor de 100€ anual para fazer face a despesas relacionadas com o contencioso ou notariado.

Despesas de representação – no mesmo sentido que a rubrica “deslocações e estadas”, as despesas de representação sofreram uma redução em 2016, situando-se nos 3 500€, estimando-se um aumento progressivo que atingirá os 5 000€, em 2020.

Limpeza, higiene e conforto – a limpeza do escritório é efetuada sem recurso a pessoal externo, esta rubrica apenas inclui os gastos com produtos de limpeza e higiene. Assim, foi projetado um valor de 100€/ano para esta rubrica.

Outros - corresponde a uma “almofada de segurança” no valor de 50€/ano.

Veja-se a Tabela 21 abaixo, que reflete todas estas estimativas acima descritas.

ANÁLISE E DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA DE MEDIAÇÃO DE SEGUROS

Unidade: EUR

Silva Seguros - Pressupostos DR	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fornecimentos e Serviços Externos	31 979	22 781	29 222	24 051	27 412	28 045	29 346	30 661	31 992
Serviços Especializados	7 014	4 040	2 636	5 274	10 722	10 355	10 656	10 971	11 302
Trabalhos especializados	5 340	1 891	2 151	3 247	3 895	4 019	4 220	4 431	4 652
% Vendas	7%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Publicidade e Propaganda	146	1 818	-	633	1 727	1 987	2 086	2 190	2 300
% Vendas	0%	3%	n.a	1%	2%	2%	2%	2%	2%
Vigilância	233	-	-	-	1 000	250	250	250	250
Honorários	1 237	-	95	792	3 300	3 300	3 300	3 300	3 300
Conservação e reparação	-	310	94	555	300	300	300	300	300
Outros	57	20	295	46	500	500	500	500	500
Materiais	917	548	674	683	1 100				
Ferramenta e utensílios de desg. rápido	-	102	387	244	200	200	200	200	200
Livros e documentação técnica	-	-	-	15	50	50	50	50	50
Material de escritório	917	446	-	423	500	500	500	500	500
Artigos de oferta	-	-	287	-	250	250	250	250	250
Outros	-	-	-	-	100	100	100	100	100
Energia e Fluidos	732	818	1 218	3 624	4 040				
Electricidade	533	513	559	738	750	750	750	750	750
Combustíveis	-	-	370	2 816	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Água	199	305	289	70	240	240	240	240	240
Outros	-	-	-	-	50	50	50	50	50
Deslocações, estadas e transportes	15 059	11 383	13 902	2 650	2 000	2 500	3 000	3 500	4 500
Deslocações e estadas	15 059	11 383	13 902	2 650	2 000	2 500	3 000	3 500	4 500
Serviços Diversos	8 257	5 992	10 792	11 821	9 550	10 050	10 550	11 050	11 050
Rendas e alugueres	1 980	1 881	3 038	2 750	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Comunicação	4 624	2 407	2 546	2 806	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400
Seguros	219	23	282	596	400	400	400	400	400
Contencioso e notariado	1 382	80	120	80	100	100	100	100	100
Despesas de representação	-	1 529	4 605	5 426	3 500	4 000	4 500	5 000	5 000
Limpeza, higiene e conforto	53	60	22	87	100	100	100	100	100
Outros	-	12	179	75	50	50	50	50	50

Tabela 21 - Previsão Fornecimentos e Serviços Externos (Autor)

Subsídios à Exploração

Em 2016, a empresa deverá receber a segunda tranche do valor respeitante ao Programa Estimulo Emprego a que a empresa se candidatou no ano, no valor total de 2 095€.

Fundo de Maneio

Na Tabela 22 apresenta-se as projeções para o Fundo de Maneio da Silva Seguros para os anos de 2016 a 2020. Tendo por base a evolução nos anos anteriores, pode-se verificar um desinvestimento contínuo em fundo de maneio, particularmente nos anos de 2016 e 2017.

Silva Seguros - Fundo de Maneio	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fundo de Maneio - Activo	44 078	51 683	45 932	60 881	38 462	44 231	46 443	48 765	51 203
Outro Activo Corrente	38 378	47 554	40 000	58 865	31 552	36 285	38 100	40 005	42 005
Estado e outros entes públicos -Activo	5 668	3 796	5 086	2 016	6 426	7 390	7 759	8 147	8 554
Diferimentos - Activo	31	334	846	-	484	556	584	614	644
Fundo de Maneio - Passivo	4 254	11 424	11 837	14 005	20 735	23 180	24 178	22 128	23 222
Fornecedores	-	5 264	-	-	1 579	1 615	1 689	1 764	1 840
Estado e outros entes públicos -Passivo	4 254	5 919	3 938	8 952	8 418	9 680	10 164	10 673	11 206
Financiamento Obtido	-	-	2 728	3 094	3 094	3 094	3 094	-	-
Outras contas a pagar C	-	242	5 172	1 959	7 644	8 791	9 230	9 692	10 176
Total de Fundo de Maneio	39 824	40 259	34 094	46 876	17 727	21 051	22 265	26 637	27 981
Investimento em Fundo de Maneio		435	(6 165)	12 782	(29 149)	3 324	1 214	4 371	1 344

Tabela 22 - Previsão Fundo de Maneio (Autor)

Investimento

Conforme indicação da gerência da Silva Seguros, planeia-se uma renovação no equipamento administrativo e informático da empresa para o período de 2016 a 2018. Note-se que, ainda durante o ano 2016 foi adquirido um novo *software* informático (ver Tabela 23) no valor de 1 950€.

Unidade: EUR

Silva Seguros - CAPEX	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activo Tangíveis	10 528	11 546	23 134	-	2 000	2 000	500	-	-
Equipamento básico	10 528	10 528	(0)	-	-	-	-	-	-
Equipamento de transporte	-	-	21 844	-	-	-	-	-	-
Equipamento administrativo e IT	-	1 018	1 291	-	2 000	2 000	500	-	-
Activos intangíveis	-	-	689	-	1 950	-	-	-	-
Activos intangíveis	-	-	689	-	1 950	-	-	-	-
Total de CAPEX	10 528	11 546	23 823	-	3 950	2 000	500	-	-

Tabela 23 - Previsão CAPEX (Autor)

Financiamento

Da análise efetuada conclui-se que a empresa não terá qualquer necessidade de recorrer a fontes de financiamento externas para financiar a sua atividade. Desta forma, qualquer investimento é suscetível de ser suportado por capitais gerados pela própria atividade.

Prevê-se que até 2018 a empresa liquidará todas as dívidas a instituições de crédito, relacionadas com empréstimos solicitados nos anos anteriores.

Cash-Flow

Ao longo do período de análise, prevê-se que a Silva Seguros apresente um *cash-flow* positivo, conforme espelhado na Tabela 24.

Silva Seguros - Fluxo de Caixa	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT	8 749	14 618	9 859	27 923	42 326	55 558	47 752	57 885	63 124
Impostos ajustados	(4 227)	(5 919)	(3 917)	(8 404)	(9 432)	(12 509)	(10 853)	(13 274)	(14 553)
NOPLAT	4 522	8 700	5 941	19 519	32 894	43 049	36 900	44 611	48 571
Amortizações	413	2 652	3 175	8 245	9 561	9 894	8 806	2 106	2 106
Cash Flow Operacional	4 935	11 352	9 116	27 763	42 456	52 944	45 706	46 717	50 676
CAPEX	(10 528)	(11 546)	(23 823)	-	(3 950)	(2 000)	(500)	-	-
Investimento em Fundo de Maneio	-	(435)	6 165	(12 782)	29 149	(3 324)	(1 214)	(4 371)	(1 344)
Cash Flow de actividades de investimento	(10 528)	(11 981)	(17 658)	(12 782)	25 199	(5 324)	(1 714)	(4 371)	(1 344)
Free Cash Flow	(5 593)	(629)	(8 542)	14 981	67 655	47 620	43 992	42 345	49 332
Resultados Financeiros	427	-	(33)	(327)	(186)	(186)	(186)	-	-
Outras variações de balanço:									
Outro Ativo		-	(32)	(56)	(203)	(9)	(105)	(21)	(7)
Outros Passivo		-	10 511	(4 061)	(7 347)	(3 094)	-	-	-
Cash flow liberto	(5 166)	(629)	1 904	10 537	59 918	44 331	43 701	42 324	49 325

Tabela 24 - Previsão de Cash-Flow (Autor)

Demonstração de Resultados Previsional

Conforme espelhado na Tabela 25, prevê-se que a empresa apresente um resultado líquido positivo ao longo dos próximos cinco anos.

Unidade: EUR

Silva Seguros - Opening P&L	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Prestações de Serviços	73 580	67 130	74 130	95 972	115 166	132 441	139 063	146 016	153 317
Volume de Negócios	73 580	67 130	74 130	95 972	115 166	132 441	139 063	146 016	153 317
Subsídios à exploração	-	-	-	2 095	2 095	-	-	-	-
Fornecimentos e serviços externos	(31 979)	(22 781)	(29 222)	(24 051)	(27 412)	(28 045)	(29 346)	(30 661)	(31 992)
Gastos com pessoal	(26 298)	(21 242)	(25 734)	(29 757)	(37 962)	(38 943)	(53 159)	(55 365)	(56 096)
Outros rendimentos e ganhos	613	148	-	-	-	-	-	-	-
Outros gastos e perdas	(6 755)	(5 984)	(6 141)	(8 091)	-	-	-	-	-
EBITDA	9 162	17 271	13 034	36 168	51 887	65 453	56 559	59 991	65 229
Gastos/reversões de depreciação e de ar	(413)	(2 652)	(3 175)	(8 245)	(9 561)	(9 894)	(8 806)	(2 106)	(2 106)
EBIT	8 749	14 618	9 859	27 923	42 326	55 558	47 752	57 885	63 124
Juros e rendimentos similares obtidos	54	-	-	-	-	-	-	-	-
Jurros e gastos similares suportados	(481)	-	(33)	(327)	(186)	(186)	(186)	-	-
EBT	8 322	14 618	9 826	27 596	42 140	55 373	47 567	57 885	63 124
Imposto sobre rendimento do período	(4 227)	(5 919)	(3 917)	(8 404)	(9 432)	(12 509)	(10 853)	(13 274)	(14 553)
Resultado líquido do período	4 095	8 700	5 909	19 192	32 709	42 864	36 714	44 611	48 571

Tabela 25 - Demonstração de Resultados Previsional (Autor)

Balanço Previsional

Na tabela seguinte apresenta-se o balanço previsional da empresa Silva Seguros para os anos de 2016 a 2020.

Silva Seguros - Template	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activo									
Activos fixos tangíveis	10 481	19 375	39 402	31 387	24 705	17 622	9 966	7 860	5 755
Activos Intangíveis	-	-	620	391	1 461	650	-	-	-
Outros activos financeiros	-	-	32	88	292	301	406	427	434
Activo não Corrente	10 481	19 375	40 055	31 866	26 458	18 573	10 372	8 287	6 189
Outro Activo Corrente	38 378	47 554	40 000	58 865	31 552	36 285	38 100	40 005	42 005
Estado e outros entes publicos	5 668	3 796	5 086	2 016	6 426	7 390	7 759	8 147	8 554
Diferimentos	31	334	846	-	484	556	584	614	644
Caixa e depósitos bancários	34 809	34 180	36 085	46 622	106 540	150 871	194 572	236 897	286 222
Activo Corrente	78 887	85 863	82 016	107 502	145 002	195 102	241 015	285 662	337 425
Total Activo	89 368	105 238	122 071	139 369	171 460	213 676	251 387	293 949	343 614
Capital Próprio									
Capital realizado	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Reservas Legais	-	205	640	640	640	640	640	640	640
Resultados Transitados	70 987	74 878	83 142	89 051	108 242	140 951	183 815	220 529	265 140
Resultado líquido do período	4 095	8 700	5 909	19 192	32 709	42 864	36 714	44 611	48 571
Outras variações no capital próprio	1 041	1 041	1 041	1 041	1 041	1 041	1 041	1 041	1 041
Total Capital Próprio	81 123	89 823	95 732	114 923	147 632	190 496	227 210	271 821	320 392
Passivo									
Financiamentos Obtidos	3 991	3 991	12 174	10 179	3 094	-	-	-	-
Outras contas a pagar	-	-	2 329	263	-	-	-	-	-
Passivo não Corrente	3 991	3 991	14 502	10 441	3 094	-	-	-	-
Fornecedores	-	5 264	-	-	1 579	1 615	1 689	1 764	1 840
Estado e outros entes públicos	4 254	5 919	3 938	8 952	8 418	9 680	10 164	10 673	11 206
Financiamento Obtidos	-	-	2 728	3 094	3 094	3 094	3 094	-	-
Outras Contas a Pagar	-	242	5 172	1 959	7 644	8 791	9 230	9 692	10 176
Passivo Corrente	4 254	11 424	11 837	14 005	20 735	23 180	24 178	22 128	23 222
Total Passivo	8 245	15 415	26 340	24 446	23 829	23 180	24 178	22 128	23 222
Total Passivo + Capital Próprio	89 368	105 238	122 072	139 369	171 461	213 676	251 388	293 950	343 614

Tabela 26 - Balanço Previsional (Autor)

Indicadores

De uma forma geral, a Silva Seguros reforça a sua solidez financeira, através da consolidação de um crescimento sustentado e da otimização dos seus custos.

Ao longo do período em análise, verificar-se-á um aumento do peso nos gastos de pessoal, em contrapartida de uma diminuição do peso com os gastos em Fornecimentos em Serviços. Enquanto, a margem líquida tenderá a superar os 40% do volume de vendas.

Por outro lado, o ROA e ROE apresentam uma diminuição ao longo do período em análise, contudo ambos os indicadores se situam acima dos 15% de rentabilidade.

Unidade: EUR											
Silva Seguros - Indicadores	2016	2017	2018	2019	2020	Δ 2015-2016	Δ 2016-2017	Δ 2017-2018	Δ 2018-2019	Δ 2019-2020	Média
Volume de Vendas	115 166	132 441	139 063	146 016	153 317	20%	15%	5%	5%	5%	137 201
% Gasto com Pessoal	33%	29%	38%	38%	37%	6%	(11%)	30%	(1%)	(4%)	35%
% FSE	24%	21%	21%	21%	21%	(5%)	(11%)	(0%)	(0%)	(1%)	22%
Margem EBITDA	45%	49%	41%	41%	43%	20%	10%	(18%)	1%	4%	44%
Margem Líquida	37%	42%	34%	40%	41%	84%	14%	(18%)	15%	4%	39%
Fundo de Maneio Líquido	84 827	126 566	169 213	213 528	261 697	(9%)	49%	34%	26%	23%	171 166
Autonomia financeira	119%	119%	117%	116%	114%	44%	1%	(2%)	(1%)	(2%)	117%
Solvabilidade	768%	1 109%	1 301%	1 884%	2 153%	35%	44%	17%	45%	14%	1 443%
ROA	26%	27%	19%	19%	17%	91%	2%	(30%)	1%	(9%)	22%
ROE	22%	23%	16%	16%	15%	33%	2%	(28%)	2%	(8%)	18%
Liquidez Corrente	7,5	9,8	12,3	18,2	21,1	(3%)	31%	26%	47%	16%	13,8

Tabela 27 - Indicadores Previsionais (Autor)

Avaliação

Tendo por base, a avaliação Económica do Projeto conclui-se que esta é uma empresa viável, apresentando um VAL (Valor Atual Líquido) de 1.796.083€. Resumidamente, a avaliação teve por base uma taxa de custo de capital não alavancado de 13,34% que foi calculada tendo, por base:

- Taxa livre de risco, neste caso foi utilizado a taxa de juro das Obrigações do Tesouro da Alemanha a 10 anos, no dia 07 de Janeiro de 2016.
- Prémio de Risco de Mercado, não alavancado, isto significa que foram eliminados os potenciais efeitos financeiros. Ambos os dados foram retirados da base de dados do Prof. Aswath Damodaran para o setor financeiro, particularmente o setor dos seguros.
- Prémio de Riscos de País, neste caso Portugal, tendo sido recolhida a informação novamente da base de dados do Prof. Aswath Damodaran.

Por fim, foi aplicada ao *Free Cash Flow* um fator de desconto, que era gerado tendo em conta a taxa de custo de capital não alavancado, resultando desta forma o VAL da Silva Seguros.

R0 (unlevered cost of equity)	13,34%
Risk free rate	0,545%
Market risk premium	11,46%
Country risk premium	3,86%
Unlevered β	0,78
Perpetuidade	1,00%

Silva Seguros - VAL	2016	2017	2018	2019	2020	Perpet.
Valor Atual Líquido						
Free Cash Flow	67 655	47 620	43 992	42 345	49 332	373 397
Discounted Cash Flow	59 690	37 067	30 212	25 658	26 372	1 617 085
<i>Fator de desconto</i>	<i>0,88</i>	<i>0,78</i>	<i>0,69</i>	<i>0,61</i>	<i>0,53</i>	<i>4,33</i>
FCFF0 - APV	59 690	96 757	126 969	152 627	178 999	1 796 083
VAL	1 796 083					

Tabela 28 - Avaliação Silva Seguros (Autor)

Análise de Sensibilidade

Tendo por base a análise de sensibilidade apresentada na tabela abaixo, podemos concluir que uma alteração do Volume de Negócios de até 10%, positivo ou negativo, não impactará a viabilidade da Silva Seguros.

Silva Seguros - Análise de Sensibilidade	2016	2017	2018	2019	2020
Volume de Negócios (-10%)	103 650	119 197	125 157	131 415	137 986
<i>Resultado Líquido</i>	24 188	33 065	26 426	33 808	37 227
<i>Margem Líquida</i>	23,34%	27,74%	21,11%	25,73%	26,98%
VAL	1 396 478				
Volume de Negócios (-5%)	109 408	125 819	132 110	138 716	145 651
<i>Resultado Líquido</i>	28 448	37 964	31 570	39 210	42 899
<i>Margem Líquida</i>	26,00%	30,17%	23,90%	28,27%	29,45%
VAL	1 596 280				
Volume de Negócios (5%)	120 925	139 063	146 016	153 317	160 983
<i>Resultado Líquido</i>	36 969	47 763	41 859	50 013	54 242
<i>Margem Líquida</i>	30,57%	34,35%	28,67%	32,62%	33,69%
VAL	1 995 886				
Volume de Negócios (10%)	126 683	145 685	152 970	160 618	168 649
<i>Resultado Líquido</i>	41 229	52 663	47 003	55 414	59 914
<i>Margem Líquida</i>	32,55%	36,15%	30,73%	34,50%	35,53%
VAL	2 195 689				

Tabela 29 - Análise de Sensibilidade (Autor)

9. Conclusão

Conforme mencionado previamente, esta dissertação teve como principal objetivo a elaboração um plano estratégico de longo prazo, tendo por base o *Business Model Canvas*, para a empresa e paralelamente elaborar projeções financeiras.

A análise ao sector segurador português permitiu concluir que este é um mercado bastante maduro e concorrencial. Paralelamente, a aplicação do *Business Model Canvas* à Silva Seguros permitiu estruturar o modelo de negócios da empresa que facilitou a elaboração do plano de operações.

O plano de operações foi elaborado tendo em conta dois objetivos, i) a manutenção da solidez financeira da empresa e ii) o apoio à nova gerência. Assim, foram definidas como principais estratégias a implementar a aquisição de um *software* informático, a alteração da identidade corporativa e a implementação de uma nova estratégia comercial.

Em suma, tendo por base a Avaliação Económica efetuada, conclui-se que a implementação da estratégia sugerida deverá ser viável, e que a empresa apresente um VAL superior a 1,5 milhões de euros.

10.Referências

- ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. (2015). *Guia de Seguros e Fundos de Pensões*.
- ASF. (2014). *Relatório do Setor Segurador e dos Fundos de Pensões*. Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões.
- Blattberg, R., & Getz, G. (2001). Customer Equity.
- Carvalho, J., & Filipe, J. (2010). *Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Editora, P. (2013). *Dicionário Editora da Língua Portuguesa*. Porto Editora.
- Familiares, A. d. (s.d.). Obtido de Associação das Empresas Familiares: www.empresasfamiliares.pt
- Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. (Março de 2013). Motives and Outcomes in Family Business Sucession Planning. *Entrepreneurship - Theory and Practice*, pp. 299-312.
- Grant, A., & Schlesinger, L. (1995). Realize Your Customers' Full Profit Potential. *Harvard Business Review*, pp. 59-72.
- Hawkins, D., Best, R., & Coney, K. (1998). *Consumer Behavior - Building Market Strategy*. McGraw-Hill.
- K., S., Vassiliadis, S., & Siakas, E. (2014). Family Businesses: A Diagnosis and Self Therapy Model. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, pp. 28-44.
- Kaji, S. (2016). 4 Secrets to Success for Family Businesses. *Oranje County Business Journal*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard--measures that drive. *Harvard Business Review*.
- Lambrecht, J., & Donckels, R. (2006). Towards a Business Family Dynasty: A life long, continuing process. *In the Handbook of Research on Family Business*, pp. 388-401.

- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, pp. 119-143.
- Leiria, M. (2013). *Marketing de Seguros*. Escolar Editora.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J., Lévi, J., & Dionísio, P. (2004). *Mercator XXI - Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Markides, C. (1999). *All the Right Moves*. Harvard Business School Press.
- Mowen, J. (1990). *Consumer Behavior*. McMelland Company Pub.
- Nisa, S., & Ravichandran, N. (Fevereiro de 2013). Business Model: Concept and Evolution. *Amity Global Business Review*, pp. 92-98.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - a Proposition in a Design Science Approach*. Lausanne: Universidade de Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, Y. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. Communications of AIS.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Criar Propostas de Valor*. Publicações Dom Quixote.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, pp. 61-78.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Rivers, A. (1991). *Comportamiento del Consumidor*. Prentice Hall International.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (1997). *Consumer Behaviour*. Prentice Hall.
- Schwerzler, D. (2011). *7 Rules for Avoiding Conflicts of Interest in a Family Business*. Obtido de [www.inc.com](http://www.inc.com/guides/201102/7-rules-of-conduct-for-family-businesses.html): <http://www.inc.com/guides/201102/7-rules-of-conduct-for-family-businesses.html>

Seddon, P., Lewis, G., Freeman, P., & Shanks, G. (3 de 10 de 2004). The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy. *Communications of the Association for Information Systems*, pp. 427-442.

Seguradores, A. P. (2015). *Indicadores de Gestão - Produção emitida de seguro direto*.

Solomon, M. (1992). *Consumer Behavior*.

Trucker, J. (2011). Keeping the business in the family and the family in business: “What is the legacy?”. *Jornal of Family Business Management*, pp. 65-73.