



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Plano de transformação digital da Rede de Agentes da
Seguradora Alfa**

Fernando Miguel Farinha Simão

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Professor Doutor Vítor Manuel Vidal Santos, Professor Auxiliar
Convidado, ISCTE Business School, Departamento de Marketing,
Operações e Gestão Geral

Novembro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Plano de transformação digital da Rede de Agentes da
Seguradora Alfa**

Fernando Miguel Farinha Simão

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Professor Doutor Vítor Manuel Vidal Santos, Professor Auxiliar
Convidado, ISCTE Business School, Departamento de Marketing,
Operações e Gestão Geral

Novembro, 2022

“nada é permanente, exceto a mudança”

Heráclito (500 a.c.)

AGRADECIMENTOS

Este percurso no mestrado de gestão aplicada foi muito enriquecedor e gratificante, e deu-me uma enorme satisfação pessoal. Fui feliz aqui e levei conhecimentos e amizades para toda a vida! Mas não estive sozinho neste caminho, e quero agradecer a quem me acompanhou mais de perto.

Em primeiro lugar um agradecimento especial à instituição *ISCTE Business School* e a todos os seus profissionais, com especial destaque para o corpo docente, pela partilha de conhecimentos e pelo entusiasmo com que o fizeram. Foram fantásticos.

Ao Professor Doutor Vítor Santos um eterno agradecimento pelo apoio, dedicação, paciência e orientação ao longo de todo o trabalho. Além de um excepcional Professor, é um apaixonado por vendas e tem um extraordinário sentido de humor.

Um agradecimento à Ana Marques pelo total apoio que me deu, ao Vítor Manso pela colaboração e partilha, e a todos os amigos e colegas que me ajudaram neste caminho e que vibraram comigo. Aos elementos do “Grupo Maravilha”, que foram excecionais e tiveram uma enorme importância neste percurso, um até já. Ficaram para a vida.

Ao meu primo António Simão, que será sempre uma referência para mim e uma fonte de inspiração.

Aos meus pais, que foram sempre inextinguíveis em proporcionar-me condições para poder estudar e evoluir, e a quem devo os valores e os princípios que pautam a minha vida. São um exemplo.

Para os meus filhos Marta e Miguel, agradeço o estímulo diário que me dão, e que me motiva a tentar ser melhor, e a forma como vibraram com a evolução deste mestrado. Sou abençoado por ter filhos assim. Vocês são excecionais!

À Luísa agradeço por tudo. Pelo amor, apoio e força que me das todos os dias e pelo quão me fazes feliz!

RESUMO

A força de vendas das seguradoras em Portugal está assente na tradicional rede de agentes, que de uma forma geral ainda adotam abordagens de venda pouco digitais.

Os desenvolvimentos tecnológicos e as novas tendências de consumo, com grande enfoque no *e-commerce*, reforçados pela pandemia Covid, alteraram significativamente a forma como os consumidores pesquisam e compram produtos e serviços e os seguros não ficaram imunes a este fenómeno.

Identificou-se a necessidade de operar uma transformação digital na rede de agentes da seguradora Alfa, com a elaboração de um plano de ação, sendo este o principal objetivo do trabalho. Foi feita uma revisão da literatura sobre o tema e sobre as melhores práticas, e um levantamento de todas as ferramentas disponíveis e a sua aplicabilidade na venda de seguros.

Depois foi realizado um inquérito junto da rede de agentes da seguradora para identificar o estágio digital em que se encontram e perceber a sua receptividade para novas ferramentas e novos métodos de trabalho.

Concluiu-se que o nível de formação e de literacia digital é de uma forma geral reduzido, tanto da rede de agentes como da estrutura comercial da Seguradora. É necessário formar, introduzir novas ferramentas e abordar a transformação digital de uma forma holística, envolvendo todas as estruturas da empresa.

A implementação deste plano vai contribuir para uma melhoria da performance comercial relativamente às oportunidades digitais, elevar o nível de serviço e melhorar a produtividade, continuando a oferecer aquilo em que os agentes são mais fortes, nomeadamente consultoria e aconselhamento.

Palavras-chave:

Seguros; Transformação Digital; Agentes de Seguros; Equipa de Vendas.

Classificação JEL:

G22 – Companhias de Seguros (Instituições e Serviços Financeiros);

M10 – Geral (Gestão de Empresas);

ABSTRACT

The sales force of insurance companies in Portugal is based on the traditional network of agents, who generally still adopt less digital sales approaches.

Technological developments and new consumer trends, with a strong focus on e-commerce, reinforced by the Covid pandemic, have significantly altered the way consumers research and buy products and services, and insurance has not been immune to this phenomenon.

The need to operate a digital transformation in the Alfa insurance agent network was identified, with the elaboration of an action plan, this being the main objective of the work. A review of the literature on the subject and best practices was carried out, as well as a survey of all available tools and their applicability in the sale of insurance.

Afterwards, a survey was carried out among the network of insurance agents to identify the digital stage they are in and to perceive their receptiveness to new tools and new working methods.

It was concluded that the level of training and digital literacy is generally low, both in the network of agents and in the commercial structure of the insurer. It is necessary to train, introduce new tools and approach the digital transformation in a holistic way, involving all the company's structures.

The implementation of this plan will contribute to an improvement in commercial performance in relation to digital opportunities, raise the level of service and improve productivity, continuing to offer what agents are strongest at, namely consultancy and advice.

Keywords:

Insurance; Digital Transformation, Insurance Agents; Sales Team.

JEL Classification:

G22 - Insurance Companies (Financial Institutions and Services);

M10 - General (Business Administration);

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	i
ABSTRACT	ii
ÍNDICE GERAL	iii
ÍNDICE DE QUADROS	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	vi
I - INTRODUÇÃO	1
II - REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 - A origem dos seguros	3
2.2 - Os seguros na OCDE	4
2.3 - Os Seguros em Portugal	5
2.4 - Contributo da Atividade Seguradora para o PIB Português	7
2.5 - Distribuição de Seguros em Portugal.....	8
2.6 - A transformação digital na Indústria Seguradora	9
2.7 - Os Desafios da Atividade Seguradora.....	13
III – METODOLOGIA	16
3.1 – Objetivo do Estudo de Mercado	16
3.2 – Construção da Amostra	17
3.3 – Questionário	17
IV - ANÁLISE / DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	19
4.1 – Análise Externa	19
4.1.1 – Envolvente Macro / Pestal	19
4.1.2 – Forças de Mercado - As 5 forças de Porter	26
4.1.2.1 - Ameaça de produtos substitutos	26
4.1.2.2 - Ameaça de novo concorrentes	27
4.1.2.3 – Poder negocial dos clientes	27
4.1.2.4 – Poder negocial dos fornecedores.....	28

4.1.2.5 – Rivalidade entre concorrentes	29
4.1.3 – Análise Micro	29
4.2 – Análise Interna	33
4.2.1 – A Seguradora Alfa	33
4.2.2 – Dados do problema / Necessidade da empresa	34
4.3 – Análise Competitiva	34
4.3.1 – Análise SWOT	34
4.3.2 – Fatores Críticos de Sucesso do Mercado	36
4.3.3 – Vantagens Competitivas da Seguradora Alfa	37
V - ANÁLISE DE DADOS.....	38
VI - PROPOSTA DE SOLUÇÃO E PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	46
6.1 - Propostas transversais a toda a empresa	46
6.2 - Plano de transformação digital da rede de agentes.....	47
VII – CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES DO ESTUDO	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
ANEXOS.....	55

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1 - Ranking OCDE - Prémios Seguro Direto (milhões USD) - Top e Bottom 5	4
Quadro 2.2 - Indicadores da Atividade Seguradora em Portugal	6
Quadro 2.3 - Produção de Seguros Direta em Portugal por Ramos em milhões de euros.....	6
Quadro 2.4 - Top 10 Seguradoras 2021: Produção de Seguro Direto (em milhares de euros).....	7
Quadro 2.5 - Distribuição do Investidores Institucionais em Milhões de Euros	7
Quadro 2.6 - Distribuição de Seguros em Portugal - Número de Agentes vs Remunerações	8
Quadro 2.7 - Distribuição de Prémios de Seguro por Canais de Distribuição	9
Quadro 2.8 - Lista de Tecnologias Digitais na Atividade Seguradora	11
Quadro 3.1 - Objetivos das Questões do Inquérito	17
Quadro 4.1 - Projeções Macroeconómicas para Portugal	21
Quadro 4.2 - Escolhas dos clientes de seguros	32
Quadro 5.1 - Variação resultados dos subgrupos <i>versus</i> amostra - Ferramentas Digitais	42
Quadro 5.2 - Nível de rentabilidade do investimento <i>versus</i> meios utilizados	42
Quadro 5.3 - Valores investidos mensalmente <i>versus</i> rentabilidade publicidade digital	43
Quadro 5.4 - Variação de respostas de subgrupos face ao total da amostra - Situação Atual	44
Quadro 5.5 - Variação de respostas de subgrupos face ao total da amostra - Ações Futuras	44
Quadro 6.1 - Plano de Ação Iniciativas a implementar	47
Quadro 6.2 - <i>Roadmap</i> de Implementação	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Evolução dos prémios per capita em Portugal / OCDE / EUA (em USD)	4
Figura 2.2 - Resultados Líquidos	5
Figura 4.1 - Projeção da Evolução Demográfica Portugal (em Milhões Habitantes)	22
Figura 4.2 - Perdas Globais por Catástrofes Naturais Seguras	24
Figura 4.3 - Indicadores da Seguradora Alfa	33
Figura 5.1 - Habilitações Académicas da Amostra	38
Figura 5.2 - Funcionalidades dos sites dos agentes da amostra	39
Figura 5.3 - Disponibilidade dos agentes da amostra para implementar novas práticas	41

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

AI - *Artificial Intelligence*

APS - Associação Portuguesa de Seguradores

APFIPP - Associação Portuguesa de Fundos de Investimento, Pensões e Patrimónios

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

BCE - Banco Central Europeu

BDAT - Base de Dados de Acidentes de Trabalho

BP - Banco de Portugal

CFP - Conselho de Finanças Públicas

CIMPAS - Centro de Informação, Mediação e Arbitragem de Seguros

CMVM - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

EIOPA - *European Insurance and Occupational Pensions Authority*

ESG - *Environmental, Social and Corporate Governance*

EUA - Estados Unidos da América

FII - Fundo de Investimento Imobiliário

FMI - Fundo Monetário Internacional

FNM - Fichero Nacional de Matrículas

INE - Instituto Nacional de Estatística

IoT - *Internet of Things*

KPIs - *Key Performance Indicators*

LPS - Livre Prestação de Serviços

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OE - Orçamento de Estado

PESTAL - Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal

PIB - Produto Interno Bruto

PLN - Processamento de Linguagem Natural

PPR - Plano Poupança Reforma

PRR - Plano de Recuperação e Resiliência

ROAS - *Return on Advertising Spend*

SNS - Serviço Nacional de Saúde

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

I - INTRODUÇÃO

O início da atividade seguradora remonta a meados do século XVI, e não obstante o seu impacto positivo na sociedade e a forma como evoluiu extraordinariamente em determinados momentos da história, é considerada uma atividade conservadora com as suas vendas assentes no tradicional canal da rede de agentes.

Segundo Eckert, C., Eckert, J., & Zitzmann, A. (2021), que mapearam o impacto da transformação digital na rede tradicional de agentes de seguros no mercado germânico, uma das suas principais conclusões refere que “uma elevada percentagem de agentes de seguros estão muito atrasados relativamente à transformação digital, mesmo depois do impacto da pandemia Covid”, realidade que é transversal a muitos mercados, incluindo o português.

A Seguradora Alfa integra o top 5 do ranking português em volume de prémios, e em 2021 obteve 78,3% da sua produção por intermédio do canal de vendas da rede de agentes. Não obstante a evolução positiva da generalidade dos indicadores desta rede, identificou-se a necessidade de implementar um plano de transformação digital deste canal de vendas. Há a perceção de que a rede tem pouca literacia digital, usam as redes sociais essencialmente para dar a conhecer produtos e partilhar notícias e os escritórios físicos continuam a ser uma peça importante da estratégia da maioria destes agentes.

Considerando as mudanças a que estamos a assistir, com os canais digitais a fazerem parte integrante da forma como os clientes procuram produtos ou serviços, teme-se que a curto / médio prazo, a capacidade de ganhar novos clientes desta rede fique seriamente comprometida se não se conseguir alterar este paradigma.

O objetivo geral deste trabalho é precisamente implementar um plano de transformação digital na rede de agentes da Seguradora Alfa, que lhes permita encarar todas as mudanças que estão a ocorrer no mercado de forma positiva e extrair daí o máximo de oportunidades possível. Os objetivos específicos são conseguir formar e preparar devidamente a Equipa de Comerciais Interna e a rede de agentes, aumentar a literacia digital, implementar com sucesso um conjunto de ferramentas digitais e contribuir para estender esta mudança progressivamente a toda a empresa. É necessário mudar a forma de fazer negócio.

Este trabalho, além da importância que tem para a estratégia da Seguradora Alfa, também é muito relevante para o setor, pois existem muito poucos estudos neste âmbito e as mudanças estão a acontecer a uma velocidade extraordinária.

O trabalho iniciou-se com uma revisão da literatura, com pesquisa qualitativa para a obtenção de dados secundários, pesquisando literatura científica, *papers*, *journals*, estudos de consultoras, publicações de organismos oficiais, relatórios do setor, entre outros. Abordou-se a origem dos seguros,

a realidade na OCDE e em Portugal, o contributo da atividade seguradora para o PIB nacional e a distribuição de seguros em Portugal. Foi também avaliada a transformação digital que está a ocorrer na atividade seguradora, com identificação de experiências de sucesso tanto nacionais como internacionais. Segundo Kotler, et al. (2021), entrámos na era do Marketing 5.0 que nos dá uma abordagem humanizada das tecnologias por imitação do ser humano, e inclui conceitos como AI, PLN, sensores, robótica, realidade aumentada, IoT, e blockchain ¹. A revisão da literatura terminou com uma abordagem aos principais desafios da atividade seguradora.

Seguidamente foi realizado um inquérito aos agentes da Seguradora Alfa para uma pesquisa quantitativa e obtenção de dados primários. Os objetivos deste inquérito são caracterizar a rede, perceber a sua literacia digital e o nível atual de adoção de ferramentas digitais na gestão do seu negócio, identificar as melhores práticas e aferir da disponibilidade para alterarem comportamentos e incorporar novas ferramentas no seu processo de gestão.

Depois fez-se uma análise e diagnóstico da situação ao nível externo, interno e da análise competitiva. Para a análise externa foram usadas as ferramentas Pestal, 5 forças de Porter e uma análise micro. Para a análise interna foi feito um levantamento dos principais dados de gestão da empresa e do problema em concreto que se pretende resolver. A análise competitiva foi desenvolvida com recurso a uma análise SWOT, fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas de mercado.

Foi dedicado um capítulo para analisar e interpretar os dados do inquérito, que em conjunto com as informações secundária recolhidas, foram as bases da elaboração da proposta de solução e plano de implementação. Foram apresentadas sugestões de implementação transversais a toda a empresa, e foram elencadas detalhadamente as medidas que fazem parte do plano de transformação digital da rede de agentes, com elaboração do *roadmap* de implementação e definição de KPIs que vão permitir avaliar o sucesso do plano e introduzir correções em caso de identificação de desvios.

Por fim, a conclusão e as limitações do estudo, deram-nos uma visão estruturada de como evoluiu o trabalho, das principais conclusões e da interligação entre a informação obtida por via de fontes primárias e secundárias. Foram identificadas as principais limitações do estudo, que poderão servir de base para a realização de trabalhos futuros, numa área que precisa urgentemente de se reinventar e de acompanhar as tendências digitais dos seus clientes e da sociedade.

¹ Rede que funciona com blocos encadeados e que é atualizada sempre que entra um novo conteúdo, podendo ser uma transação financeira – todos os sistemas ligados à rede têm acesso, de forma a validar o item e impedir que ele seja vendido duas ou mais vezes. Cada transação tem a sua impressão digital, com chaves de segurança. Kotler, et al. (2021)

II - REVISÃO DE LITERATURA

2.1 - A origem dos seguros

A necessidade de segurança do ser humano foi o elemento catalisador que deu origem à evolução do conceito do seguro, desde as mais elementares formas de solidariedade até à sofisticada e complexa oferta de seguros que hoje temos à nossa disposição.

Um seguro é um contrato pelo qual uma entidade, a seguradora, concorda em pagar uma indemnização quando ocorrerem perdas específicas, em contrapartida de um dado montante pago previamente pelo tomador de seguro. Desta forma o risco de perda económica foi transferido do tomador de seguro para a seguradora, refere Silva, C. (2000).

Na visão de Carvalho, R. (2016), o desenvolvimento do comércio e da atividade dos mercadores ao longo dos séculos está intimamente ligada a esta evolução, porque o comércio suscitou a necessidade e os mercadores foram os autores dessa concretização.

Não é consensual o momento em que surge o primeiro contrato de seguro, pois existem relatos de várias experiências desde a primeira metade dos séculos XIV até ao século XVI que podemos considerar pioneiras nesta área. Para Gilberto, F. (2021) foi em 1552 que surgiu o primeiro contrato de seguro, designado de Tratado de Seguros e Promessas de Mercadores (*Tractatus de Assecurationibus & Sponsionibus Mercatorum*) com definição clara de capital seguro, prémio e objeto seguro. Eram contratos que seguravam os barcos e as suas mercadorias em caso de infortúnio.

Numa nota curiosa segundo Boiteux, L. (1968), como citado em Carvalho, R. (2016), as primeiras apólices tinham a emissão de um único exemplar, que deveria ser destruído quando terminassem os eventos cujo contrato garantia (*cassum et irritum*). Quando os navios regressavam sãos e salvos, os contratos eram destruídos, o que justifica o número relativamente reduzido de contratos originais da época, que foram encontrados até hoje.

De acordo com Carvalho, R. (2016), consideram-se três acontecimentos com uma influência determinante na evolução do seguro: o grande incêndio de Londres de 1666 que provocou a destruição de quatro quintos da cidade, a abertura em Londres do *Lloyd's Coffee House* que esteve na base da junção dos fundadores da corporação Lloyd's e a Tábua de Mortalidade de Halley que representa o início do cálculo atuarial com bases científicas.

Atualmente a atividade seguradora revela-se de vital importância para o desenvolvimento económico das sociedades. Só no ano de 2021, em Portugal, foram devolvidos à economia sob a forma de pagamento de indemnizações de sinistros 6.029 milhões de euros (Quadro 2.2), o que permitiu a muitas famílias e empresas fazerem face a infortúnios de vários tipos e minorar o impacto negativo que poderiam ter nas suas vidas e no seu património.

No ano de 2020, as perdas económicas globais com origem em catástrofes naturais atingiram 190 mil milhões USD, estando destas 81 mil milhões garantidas por seguradoras, Swisse Re Institute (2021).

2.2 - Os seguros na OCDE

O mercado de seguros na OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, sofreu um crescimento muito forte nos últimos 5 anos, passando de um total de 3 681 684 milhões de USD em 2017 para 5 419 270 USD em 2021, o que representa um aumento de 47,1% (fonte Swiss RE).

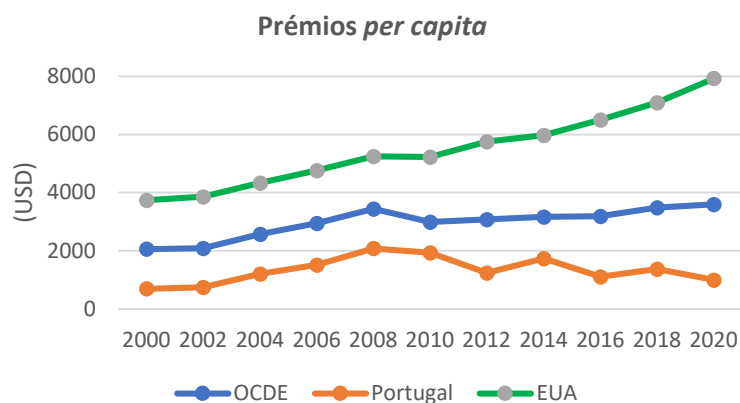


Figura 2.1 – Evolução dos prémios per capita em Portugal / OCDE / EUA (em USD)

Fonte: OCDE Data (2022)

Os EUA, que representaram 50,17% do total deste mercado no ano de 2021 e que lideram destacados este ranking, foram dos países que mais contribuíram para este enorme crescimento conforme se verifica na Figura 2.1.

Quadro 2.1 – Ranking OCDE – Prémios Seguro Direto (milhões USD) – Top e Bottom 5

PAÍS	2021		2020		2019	
	Prémios	Quota Mercado (%)	Prémios	Quota Mercado (%)	Prémios	Quota Mercado (%)
Japão	403 591	7,45	414 805	8,34	459 347	9,20
Reino Unido	399 142	7,37	338 321	6,80	366 243	7,34
EUA	2 718 699	50,17	2 530 570	50,89	2 460 123	49,27
França	296 380	5,47	231 347	4,65	262 283	5,25
Alemanha	275 779	5,09	258 566	5,20	243 852	4,88
Portugal	15 885	0,29	11 422	0,23	13 957	0,28
Rep. Checa	8 259	0,15	7 215	0,15	7 215	0,14
Grécia	5 434	0,10	4 882	0,10	4 721	0,09
Hungria	4 337	0,08	3 868	0,08	3 909	0,08
Eslovénia	2 206	0,04	2 977	0,06	2 819	0,06
Eslováquia	1 777	0,03	2 477	0,05	2 490	0,05
OCDE	5 419 270	100,00	4 972 361	100,00	4 992 867	100,00

Fonte: OCDE Data (2022)

Ao nível da quota de mercado, em segundo lugar do ranking em 2021, surge o Japão com 7,45% seguido do Reino Unido com 7,37%. Neste gigante mercado, Portugal representa apenas 0,29% de quota de mercado, figurando nos lugares inferiores deste ranking, conforme quadro 2.1.

2.3 - Os Seguros em Portugal

Portugal foi um país com grande história no comércio marítimo, e tendo esta atividade estado na base do desenvolvimento dos seguros, foi com naturalidade que no século XVI Pedro de Santarém tenha escrito aquele que se considera o primeiro livro sobre seguros, "Tratado dos Seguros e Promessas dos Mercadores", obra que se tornou uma referência em toda a Europa considera Carvalho, R. (2016).

Em Portugal, a primeira apólice de que se tem conhecimento é de setembro de 1770, que garantiu um transporte marítimo de Estocolmo para Lisboa. A primeira Companhia de Seguros surgiu em 1791, denominada Companhia Permanente de Seguros. O grande movimento marítimo na altura entre Portugal e o Brasil proporcionou o aparecimento de várias companhias.

A atividade teve uma grande evolução e tem atualmente um importante contributo para o PIB como veremos em detalhe no ponto 2.4. Existem em Portugal 65 companhias de seguros, que empregam diretamente 10.349 funcionários como podemos observar no Quadro 2.2. Trabalham diretamente com as seguradoras 11.846 agentes individuais e coletivos e 67 corretores de seguros.

O resultado líquido consolidado das seguradoras portuguesas tem sido positivo e com uma tendência crescente, tendo fechado o ano de 2021 com 718 milhões de euros de resultado líquido conforme figura 2.2.

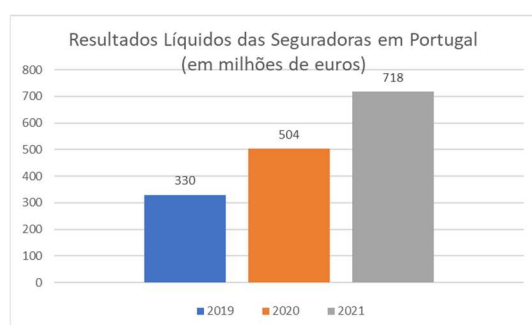


Figura 2.2 – Resultados Líquidos

Fonte: APS (2022)

Em Portugal, assim como em todos os outros países do mundo com exceção dos EUA o mercado está dividido nos ramos Vida (vida risco e financeiros) e nos ramos Não Vida (automóvel, incêndio, saúde, acidentes de trabalho, transportes e responsabilidades).

Nos EUA a divisão é feita também em dois grandes grupos, o P/C (property and casualty) e em L/H (live and health). Na visão de Aguiar, M. (2022), Presidente da ASF, a atividade seguradora sempre esteve e está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento dos países, assumindo um papel relevante, não só para o crescimento económico, mas também para o desenvolvimento social das nossas sociedades.

Quadro 2.2 – Indicadores da Atividade Seguradora em Portugal

Mercado Nacional	2019	2020	2021	var. 19/21
Companhias de Seguros	71	66	65	-8,5%
Número de Empregados	9 995	10 195	10 349	3,5%
Resultado Líquido do Exercício (milhões euros)	330	504	718	117,6%
Prémios de Seguros Direto (milhões de euros)	12 203	9 945	13 348	9,4%
- Ramo Vida	6 993	4 581	7 727	10,5%
- Ramo Não Vida	5 209	5 364	5 621	7,9%
Custos com Sinistros - Liquidados de Resseguro (milhões euros)	5 402	5 501	6 029	11,6%
Capitais Próprios (sit. Líquida) (milhões de euros)	6 191	6 986	6 745	8,9%
Resultados / Capitais Próprios	5,3%	7,2%	10,6%	100,0%
Ativos Sob Gestão - Total (milhões de euros)	57 731	56 284	54 771	-5,1%
Ativos de Investimento / PIB	26,5%	27,7%	25,6%	-3,4%
Prémios de Seguros Direto / PIB	5,7%	5,0%	6,3%	10,5%
Prémio Seguro Direto / Número de Habitantes (euros)	1 189	967	1 297	9,1%
- Ramo Vida	681	445	751	10,3%
- Ramos Não Vida	507	521	546	7,7%
Provisões Técnicas Brutas (milhões de euros)	50 216	47 957	47 534	-5,3%
Investimentos Líquidos (milhões de euros)	56 218	53 928	53 914	-4,1%

Fonte: APS - Seguros em Portugal / Panorama do Mercado Segurador 20/21

Em Portugal, o índice de posse de seguros é bastante inferior à média europeia ou da OCDE. Os prémios *per capita* foram em 2021 de 1 297 €, dos quais 751 € referentes ao ramo Vida e 546 € aos ramos Não Vida (quadro 2.2). Verifica-se um crescimento muito forte do ramo saúde, que passa do quarto maior ramo em volume de prémios Não Vida em 2019 para segundo em 2021, apenas atrás do automóvel. Este crescimento não é indiferente à pandemia Covid, que pelo impacto que teve no serviço SNS contribuiu para uma maior valorização da população pelos serviços privados de saúde e consequentemente pelos seguros de saúde. No total dos Ramos Vida e Não Vida, em 2021 o volume total de produção de seguro direto em Portugal ascendeu a 13 348 milhões de euros (Quadro 2.3).

Quadro 2.3 - Produção de Seguros Direta em Portugal por Ramos em milhões de euros

Mercado Nacional	2019	2020	2021	var 19/21
Produção Vida e Não Vida	12 203	9 945	13 348	9,4%
Total Ramo Vida	6 993	4 581	7 727	10,5%
- Seguros de Vida	5 285	2 671	3 063	-42,0%
- Seguros Ligados a Fundos Investimento	1 704	1 909	4 664	173,7%
- Operações de Capitalização	5	0	1	-80,0%
Total Ramo Não Vida	5 209	5 364	5 621	7,9%
Acidentes e Doença	1 962	2 026	2 185	11,4%
- Acidentes de Trabalho	895	906	965	7,8%
- Doença	877	950	1 034	17,9%
Incêndio e Outros Ramos	906	945	1 000	10,4%
Automóvel	1 839	1 877	1 898	3,2%
Transportes, RC Geral e Diversos	502	517	539	7,4%

Fonte: APS - Seguros em Portugal / Panorama do Mercado Segurador 20/21

Temos assistido nos últimos anos a vários processos de fusões e aquisições, tendo contribuído para um mercado mais robusto e de maior escala. O Top 5 das seguradoras representam 59% de quota de mercado conforme apresentado no Quadro 2.4.

Quadro 2.4 - Top 10 Seguradoras 2021: Produção de Seguro Direto (em milhares de euros)

Ranking	Empresa	Produção	Quota mercado	Var. Quota mercado 21/22
1º	Fidelidade	3 814 539	28,58%	2,16 pp
2º	Ocidental Vida	1 283 808	9,6%	2,53 pp
3º	Generali Seguros	1 136 314	8,51%	-2,35 pp
4º	BPI Vida e Pensões	986 429	7,39%	1,98 pp
5º	Allianz	671 275	5,03%	-1,51 pp
6º	Santander Totta Vida	641 756	4,81%	0,27 pp
7º	GamaLife	602 410	4,51%	1,6 pp
8º	Ocidental Seguros	390 258	2,92%	-0,76 pp
9º	Ageas Seguros	369 962	2,77%	-0,77 pp
10º	Lusitania Vida	338 184	2,53%	0,38 pp

Fonte: APS (2022)

2.4 - Contributo da Atividade Seguradora para o PIB Português

As seguradoras recebem antecipadamente os prémios dos clientes para pagamentos de ocorrências futuras, situação que gera provisões técnicas e coloca ao dispor destas empresas elevados fluxos financeiros, que se traduzem em estabilidade, liquidez e músculo ao sistema financeiro, sendo o setor um importante contributo para a dinamização do mercado de capitais e para o financiamento da economia.

Os 54 711 milhões de euros de ativos sob gestão das seguradoras (valores referentes a 2021) são diretamente investidos na economia, essencialmente em obrigações de dívida pública, obrigações de dívida privada, unidades de participação e ações (fonte ASF).

Quadro 2.5 - Distribuição do Investidores Institucionais em Milhões de Euros

Carteira Investidores Institucionais	2019	2020	2021	% 2021
Empresas de Seguros	56 667	55 454	54 193	50,0%
Fundos de Pensões	21 830	23 046	24 125	22,3%
F. I. M. e Mercados Monetários	12 995	14 662	19 849	18,3%
F. I. I.	10 502	10 835	10 206	9,4%
Total	101 994	103 997	108 373	100,0%

Fonte: APS, BP, ASF, APFIPP, CMVM

O quadro 2.5 demonstra que em 2021 as empresas de seguros representaram 50% do total dos investimentos institucionais em Portugal, sendo os fundos de pensões os segundos maiores investidores com 22,3%. Os prémios de seguros diretos em 2019 representaram 5,7% do PIB português, valor que aumentou para 6,3% em 2021.

2.5 - Distribuição de Seguros em Portugal

A distribuição de seguros em Portugal é feita maioritariamente por agentes de seguros, cujo número tem reduzido continuamente nos últimos 5 anos como podemos observar no Quadro 2.6, quer por processos de fusões e aquisições, quer pelo aumento das exigências do regulador, o que fez muitos abandonarem a atividade além de ter introduzido mais barreiras à entrada de novos agentes, com uma redução de 41,1% de 2017 para 2021, ASF (2022).

Quadro 2.6 – Distribuição de Seguros em Portugal – Número de Agentes vs Remunerações ²

Número de Agentes	2017	2018	2019	2020	2021	var 17/21	% 2021
Agentes	12 463	11 820	16 674	15 743	11 846	-5,0%	99,3%
- Pessoas Singulares	9 416	8 673	13 213	12 171	8 183	-13,1%	68,6%
- Pessoas Coletivas	3 047	3 147	3 461	3 572	3 663	20,2%	30,7%
Corretores Seguros	69	69	69	67	67	-2,9%	0,6%
Mediadores Seguros Ligados	7 712	7 096	6	6	4	-99,9%	0,0%
Mediadores de Resseguros	14	14	14	15	15	7,1%	0,1%
Total Autorizados pela ASF	20 258	26 095	16 763	15 831	11 932	-41,1%	100,0%
Remunerações (em milhares de euros)							
Agentes	373 444	417 231	812 431	824 612	872 731	133,7%	83,9%
- Pessoas Singulares	79 554	80 996	92 517	87 585	85 500	7,5%	8,2%
- Pessoas Coletivas	293 890	336 236	719 914	737 027	787 231	167,9%	75,6%
Corretores Seguros	114 089	118 821	133 463	178 670	165 984	45,5%	15,9%
Mediadores Seguros Ligados	385 878	424 053	1 115	1 570	1 707	-99,6%	0,2%
Mediadores de Resseguros	3	6 666	6 763	7 261	309	10200,0%	0,0%
Total Autorizados pela ASF	873 414	966 772	953 772	1 012 113	1 040 731	19,2%	100,0%

Fonte: ASF Estatística Seguros 2017, 2018, 2019, 2020, 2021

Não obstante a predominância dos agentes de seguros, a distribuição é multicanal. O canal tradicional é composto por agentes de seguros, mediadores e corretores, e por canais como a banca que atualmente também têm a categoria de agentes de seguros (designado de *bancassurance*), canais de venda direta das seguradoras, companhias telefónicas e venda online.

² Os agentes de seguros ligados foram alvo de maiores exigências para poderem continuar a desenvolver a sua atividade e foram reclassificados com a aprovação do regime jurídico da distribuição de seguros e de resseguros pela Lei n.º 7/2019, de 16 de janeiro, transpondo a Diretiva (UE) 2016/97, que altera a Lei n.º 147/2015, de 9 de setembro, e revoga o Decreto-Lei n.º 144/2006, de 31 de julho, o que justifica a redução dos agentes ligados em 2019 e o correspondente aumento do número de agentes tanto individuais como coletivos

Como podemos verificar no Quadro 2.7, o canal dos mediadores domina a venda de seguros em Portugal. De entre estes, a banca tem uma grande predominância nos seguros de vida e PPR, enquanto os agentes tradicionais detêm cerca de 80% das vendas de seguros Não Vida.

Quadro 2.7 – Distribuição de Prémios de Seguro por Canais de Distribuição

2021	Mediadores		Venda Direta		
	Bancos	Outros	Balcões	Telefone / Internet	Outros
Vida (Excluindo PPR)	71,1%	25,9%	2,8%	0,0%	0,1%
PPR	79,3%	19,1%	1,5%	0,0%	0,0%
Acidentes e Doença	15,5%	77,2%	5,8%	0,4%	1,1%
- Acidentes de Trabalho	3,9%	89,4%	4,5%	0,3%	1,9%
- Doença	23,9%	68,0%	7,2%	0,4%	0,5%
Incêndio e Outros Danos	20,3%	72,2%	6,5%	0,5%	0,6%
- Riscos Múltiplos	22,2%	70,5%	6,3%	0,4%	0,6%
Automóvel	6,5%	78,6%	5,8%	6,1%	3,0%
Marítimo e Transportes	2,9%	79,1%	15,1%	1,1%	1,9%
Aéreo	7,4%	83,7%	8,6%	0,1%	0,3%
Mercadorias Transportadas	4,6%	89,1%	5,9%	0,3%	0,1%
R. Civil Geral	5,7%	86,2%	7,3%	0,7%	0,2%
Diversos	4,6%	78,6%	8,4%	3,6%	4,9%

Fonte: ASF Estatísticas de Mercado (2022)

No canal dos agentes existe uma divisão entre exclusivos e multimarca. Os primeiros trabalham com apenas uma seguradora enquanto os multimarca trabalham com várias em simultâneo.

Nos tempos mais recentes ganharam projeção na distribuição de seguros as grandes parcerias institucionais, que sendo agentes de seguros convencionais na sua base, têm a vantagem de estar associados a grandes distribuidoras nos vários setores de atividade e que por esse facto têm acesso privilegiado aos clientes, como são exemplo os casos da EDP, NOS, CTT e Continente, entre outros.

2.6 - A transformação digital na Indústria Seguradora

Segundo Eckert e Osterrieder (2020), seguindo o exemplo da maioria das indústrias, a atividade seguradora está a ser impactada pela transformação digital. O Covid forçou o setor a um extraordinário incremento da digitalização de processos, mas ainda há um enorme caminho a percorrer.

Um estudo sobre o impacto das tecnologias da informação no desenvolvimento da atividade seguradora apresentado por Kaigorodova, G. N. et al. (2018), refere que a maioria das seguradoras tem sistemas de informação que não permite introduzir facilmente novas soluções informáticas. O parque é complexo, com linguagens incompatíveis e com muitos sistemas complementares.

Existem várias definições de transformação digital na literatura. Para Eling e Lehmann (2018) trata-se de uma integração dos mundos analógico e digital, usando novas tecnologias que melhoram a

interação com o cliente, a disponibilidade de dados e os processos de negócios. A transformação digital afeta toda a cadeia de valor das seguradoras, incluindo os processos de venda e a forma como as seguradoras interagem com os seus clientes.

A aplicação de novas tecnologias ao setor segurador deu origem ao nome Insurtech, que deriva do conceito da Fintech (Tasca, 2019). O setor é considerado lento na adoção de novas soluções tecnológicas, situação que está a começar a mudar com o surgimento das insurtechs, que abordam todo o processo, desde o desenvolvimento do produto, subscrição, venda até à gestão de sinistros. Estas novas tecnologias alteram a forma de relacionamento com os clientes e criam novos processos de venda e canais de distribuição, refere Cappiello (2020a). As Insurtech (insurance e technology) visam o desenvolvimento da atividade seguradora pela introdução de soluções inovadoras aliadas ao uso da tecnologia.

Segundo Eckert, C., Eckert, J., & Zitzmann, A. (2021), que mapearam o impacto da transformação digital na rede tradicional de agentes de seguros no mercado germânico, num estudo que envolveu 671 agentes entre exclusivos e multimarca, uma das conclusões aponta no sentido de que “uma elevada percentagem de agentes de seguros está muito atrasada relativamente à transformação digital, mesmo depois do impacto do Covid”. Entre estes, os mais jovens e exclusivos têm uma maior propensão para adotar novas tecnologias nas rotinas diárias que os agentes com mais idade e multimarcas. As ferramentas mais adotadas são as de interface com a seguradora para a celebração de contratos e participação de sinistros.

Foi desenvolvido um estudo por Pradeep, A., Patil, M., (2022) com o objetivo de mapear as melhores oportunidades para utilizar a AI na satisfação dos clientes de seguros, e identificaram as seguintes áreas:

- Aproveitar a oportunidade: abordar os clientes potenciais no momento certo;
- Melhor aconselhamento: apresentar produtos específicos a cada cliente;
- Gestão do tempo: motivando os clientes a interagir mais rapidamente;
- Custo: otimização de custos de processos;
- Fraude: identificação de tentativas de fraude;
- Processos complicados: pelo processamento de grandes quantidades de informação.

De acordo com o trabalho de Eling, M., Lehmann, M., (2018), que realizaram uma meta análise baseada em 84 papers e estudos da indústria seguradora sobre o impacto da transformação digital no setor, eles identificaram a lista de tecnologias digitais aplicáveis à atividade, com exemplos das melhores práticas internacionais que estão resumidas no quadro 2.8.

Painel A - Tecnologia para aquisição e análise de dados

Tecnologia	Explicação	Status quo no setor dos Seguros
Inteligência Artificial (AI)	• Ciência e Engenharia de fabricação de máquinas inteligentes	• A Seguradora japonesa Fukoku Mutual Life usa o Watson Explorer da IBM para cálculo de pagamento automatizado (ainda sujeito à aprovação humana)
	• AI abrange o processo de análise de grandes dados (por exemplo por métodos de aprendizagem de máquinas) e tomada de decisão automática baseada na informação	• Ao analisar uma imagem do segurado, a Lapetus pode estimar os dados relevantes para uma apólice de seguro de vida. A celebração do contrato pode ser processada muito mais rapidamente
	• Grandes dados (parcialmente não estruturados), que são, por exemplo, gerados por dispositivos telemáticos, redes sociais ou outras fontes da Internet	• A AI também é usada em aplicações de chatbot
Big Data	• Grandes dados (parcialmente não estruturados), que são, por exemplo, gerados por dispositivos telemáticos, redes sociais ou outras fontes da Internet	• Muitas seguradoras usam mineração de texto, por exemplo, para detecção de fraude ou análise de conteúdo da web para aquisição de clientes
	• Diferentes tipos de dados (por exemplo, texto, áudio, vídeo) de muitas fontes de dados	• 26% das seguradoras alemãs estão usando análise de big data e 46% desenvolveram uma estratégia de big data
Internet das Coisas	• Mundo conectado; cada elemento envia e recebe informações através de sensores	• Os dispositivos telemáticos estão a começar a ser integrados no seguro de saúde (por exemplo, programa de vitalidade da Generali) e seguro automóvel (por exemplo, Progressive, State Farm)
	• Subtópicos: dispositivos telemáticos, casa inteligente, fábrica inteligente	

Painel B - Tecnologia para armazenamento de dados

Tecnologia	Explicação	Status quo no setor dos Seguros
Blockchain	• Banco de dados descentralizado de todas as transações digitais entre participantes	• Aegon, Allianz, Munich Re, Swiss Re e Zurich criaram a iniciativa blockchain para a atividade seguradora, iniciativa B3i para analisar o potencial
	• Os contratos podem ser armazenados e executados automaticamente (contratos inteligentes)	• Allianz e Nephila fizeram piloto com tecnologia blockchain para transações de cat swap
		• Fizzy by AXA desenvolveu um seguro de voo peer-to-peer baseado na tecnologia blockchain que paga automaticamente sem qualquer reclamação se um voo atrasar mais de duas horas
Computação em nuvem	• Arquivos armazenados online e, portanto, acessível em qualquer lugar a qualquer hora	• 87,5 por cento de todas as instituições financeiras usam serviços em nuvem, mas com alcance limitado

Quadro 2.8 – Lista de Tecnologias Digitais na Atividade Seguradora (continuação)

Painel C - Tecnologia para comunicação e vendas

Tecnologia	Explicação	Status quo no setor dos Seguros
Dispositivos móveis com APPs	• Smartphones/tablets com seus aplicativos substituem computadores desktop • As pessoas estão sempre online como resultado de acesso móvel à net	• Os aplicativos são usados para participar sinistros (por exemplo Allianz, Debeka) e às vezes para gestão de contratos e atendimento ao cliente (por exemplo, Allstate) • Insurtech Trov e Lemonade usam apenas um aplicativo para seus produtos de seguro • As APPs podem ser usados para um processo de vendas mais eficiente. Agentes e corretores podem ser apoiados por uma variedade de ferramentas (por exemplo, assinatura eletrônica, gestão de tarefas e tempo)
Chatbots	• Software que usa inteligência artificial para aconselhar ou dar suporte aos clientes • Comunicação geralmente via página da Web ou aplicativos com programas de mensagens integrados	• Chatbots já são usados para obtenção de dados • Chatbot SPIXII leva os dados do utilizador para uma conversa personalizada que permite vender automaticamente produtos de seguros
Robôs	• Gestão automatizada de ativos • Os clientes determinam o risco de seus ativos e um algoritmo negocia automaticamente	• Já existem varios robôs consultores de negócio na distribuição (por exemplo, Scalable Capital) • A Moneypark usa robô consultor para aconselhamento e gestão de ativos
Redes sociais (facebook, messenger, whatsapp)	• Plataformas para particulares e organizações para partilha de informações (declarações, fotos, vídeos) • Os serviços do Messenger substituíram o texto e as mensagens estão a receber mais atenção que as redes sociais • Os fóruns da Internet fornecem uma maneira fácil de obter ajuda para tópicos frequentes	• O Facebook é frequentemente usado por companhias de seguros • Alguns também começaram a usar serviços de mensagens. Por exemplo a Ergo usa o WhatsApp para o Atendimento ao Cliente • Os fóruns são usados para avaliar o feedback dos clientes, para intervir em caso de dúvidas e comunicar ativamente com potenciais clientes
Chamadas de vídeo (Skype, facetime)	• As videochamadas permitem ver e interagir com os outros e apresentar material de suporte à venda	• As videochamadas são usadas no processo de vendas (por exemplo, Ergo Direkt) • Além disso, a seguradora oferece telemedicina via vídeo (por exemplo programa de telemedicina por Hino Cruz Azul)
Plataformas de vídeo (YouTube, Vimeo)	• Vídeos com diversos assuntos (manuais de instruções, entretenimento, testes de produtos, desporto, etc.) compartilhados em plataformas na internet • As seguradoras apresentam diversas informações sobre a empresa, os produtos, etc.	• A maioria das grandes companhias de seguros (por exemplo, Allianz, Axa, Allstate, Swiss Life) têm o seu próprio canal no YouTube, por exemplo, para publicidade e explicações sobre produtos • Utilizado por todas as seguradoras do segmento vida e não vida
Website	• As seguradoras propõem contratos via web	• Novas seguradoras que se focam exclusivamente nas vendas online (por exemplo, CosmosDirect, Simle.Direct) • Primeiro contato através de sites próprios ou de comparadores (por exemplo, Check 24, Comparis)

Fonte: Eling, M., Lehmann, M., (2018)

A Lemonade, companhia de seguros digital alimentada por IA, anunciou o lançamento do Lemonade Car no estado norte-americano do Texas, tornando-o no primeiro local a oferecer seguros automóvel telemáticos, que recolhem informações sobre o comportamento dos condutores e dados das viaturas para determinar necessidades e graus de risco, refere Wininger, S. (2022) co-CEO e co-fundador da empresa.

Este inovador produto dá aos condutores uma nova opção de seguro automóvel com características de segurança incorporadas, incluindo assistência rodoviária no local 24 horas por dia, 7 dias por semana, deteção de colisões em tempo real, e descontos para condutores que façam escolhas amigas do ambiente, tais como condução com pouca quilometragem e que possuam um veículo híbrido ou elétrico.

Foi realizada uma meta análise por Eckert, C., Neunsinger, C., & Osterrieder, K. (2022), cujos resultados mostraram que as aplicações digitais na celebração dos contratos tem elevados benefícios, nomeadamente o preço mais ajustado ao risco, maior foco no cliente e maior rapidez de processos. Como resultado final temos uma maior satisfação dos clientes e do valor percecionado. Além disso, os resultados confirmaram o potencial de criar sinergias entre várias aplicações digitais (por exemplo na segmentação de clientes e recomendações de up e cross-selling), o que se traduz num grande incremento da performance comercial.

2.7 - Os Desafios da Atividade Seguradora

A atividade seguradora tem tido ao longo da sua história a necessidade constante de se adaptar à evolução da economia e da sociedade, com resposta aos novos riscos e necessidades.

Segundo refere Venâncio, T. (2022), é necessária uma alteração ao modelo de negócio em resultado da digitalização e da utilização de robótica e inteligência artificial, pretendendo-se por um lado uma melhor experiência para o cliente e uma oferta personalizada, e por outro uma maior otimização dos processos e dos custos associados.

Na opinião de Rodrigo, O. (2022), com a crescente literacia digital e financeira dos mais jovens estamos cada vez mais próximos do momento em que o canal digital assume um papel muito relevante na venda de seguros.

As seguradoras trabalham com enormes quantidades de dados, e a transição total dos sistemas para a nuvem é um caminho irreversível. Para realizar todo o potencial da adoção da nuvem, a plataforma deve ser vista como um meio para um fim, e não como um fim em si, Deloitte (2022). A mudança para a nuvem deve ser apenas o início de uma transição contínua que abrange cada vez mais dados, sistemas e processos. No entanto, embora muitas seguradoras possam ter instalado a infraestrutura de nuvem, muitas vezes elas ainda imitam a maneira isolada em que as operações eram tratadas em sistemas anteriores. Este Por fim, a nuvem deve ajudar as seguradoras a melhorar a

experiência do cliente, reforçando os recursos digitais e aprofundando sua compreensão das necessidades e preferências dos segurados por meio de aplicativos multifuncionais e análise de dados. O relatório acrescentou que as nuvens do setor podem permitir que as organizações concentrem tempo, energia e recursos internos nas tarefas mais críticas e estratégicas.

Na visão de Botelho, F. (2022) a cyber segurança vai ser um problema eterno, um desafio tecnológico permanente. A população ocidental vai continuar a envelhecer e a exigir à ciência qualidade para uma vida longa. “O aumento da inflação e dos prémios de risco deverá também pressionar as carteiras dos setores segurador e de fundos de pensões. No curto prazo, as pressões inflacionistas deverão condicionar a rentabilidade de alguns segmentos (por exemplo, segmento Não Vida) devido ao aumento não antecipado das suas responsabilidades”, BP (2022).

Segundo Aguiar, M. (2022), estamos a assistir a uma mudança de paradigma por via do afastamento do ambiente de baixas taxas de juro, ainda que em parte seja estruturalmente benéfico para o setor segurador, mas introduz importantes desafios. Existe o risco de desvalorização adicional dos preços dos ativos, com potencial impacto sobre a valorização das carteiras detidas pelas empresas de seguros e sobre a respetiva solvabilidade e níveis de financiamento.

Na agenda da gestão da atividade seguradora, em Portugal e no mundo, estão atualmente temas como as alterações climáticas e a transição para uma economia sustentável e de baixo carbono, os riscos cibernéticos que constituem uma das principais fontes de riscos operacionais a que as empresas estão expostas, assim como a promoção de um setor segurador inclusivo que responda aos desafios demográficos da sociedade, tal como referido por Aguiar, M. (2022).

Há a necessidade de introduzir mudanças culturais na forma como as seguradoras recrutam, retêm e otimizam talentos ³, como se envolvem com os clientes na personalização e distribuição de produtos e serviços, e na forma como incorporam as prioridades ambientais, sociais e de governação na sua gestão, Deloitte (2022).

A Zurich Insurance Group é um exemplo da vontade de percorrer essa transformação. Segundo a EY (2022), eles definiram uma agenda muito ambiciosa no que diz respeito ao tema da sustentabilidade. Além do objetivo de serem uma das empresas mais responsáveis do mundo, as suas três prioridades estratégicas corporativas são as mudanças climáticas, a sustentabilidade do trabalho e a confiança numa sociedade digital.

³ Um estudo da EY *Work Reimagined Survey*, conclui que após a pandemia, 45% da geração Z, 39% da geração X e 38% da geração Milénio, preferem um modelo de trabalho totalmente remoto;

Um outro desafio emergente para a atividade seguradora prende-se com o metaverso ⁴. Segundo a Accenture (2022), “o metaverso unirá pessoas físicas e digitais, propriedades e espaço. Vai ser impulsionado na próxima década e vai trazer às seguradoras oportunidades e desafios iminentes nos próximos cinco anos. Como a próxima evolução da Internet, o metaverso também será a junção de várias tecnologias a trabalhar em conjunto para criar conteúdos e experiências imersivas”. Segundo a mesma fonte, o metaverso elevará as expectativas sobre como as seguradoras irão interagir com os seus clientes, quais os produtos e experiências que eles projetam, como distribuem e operam as suas organizações. Prevê-se que nos próximos cinco anos a ascensão do metaverso começará a influenciar todas as áreas da atividade seguradora, desde as operações, força de trabalho, distribuição e receita por ramos. Embora ainda seja cedo, a expansão do metaverso é inevitável e trará mudanças significativas na forma como as seguradoras fazem negócios.

⁴ Existem várias definições para o termo metaverso. Segundo Ng, D. T. K. (2022), a maioria dos estudos existentes considera-o como um mundo virtual digital que permite às pessoas viver, aprender (ou mesmo trabalhar) nele e construir identidades virtuais usando avatares. Os alunos podem visualizar objetos e informações que representam conhecimentos, habilidades e conceitos no mundo virtual. Eles também podem interagir, comunicar, colaborar e co-construir conhecimento nele.

III – METODOLOGIA

Neste capítulo pretende-se descrever o método de investigação utilizado na realização deste trabalho, cujo principal objetivo é definir um plano de transformação digital da rede de agentes da Seguradora Alfa, e que passa por identificar as melhores ferramentas necessárias para essa transformação e a forma de as implementar.

Iniciou-se com uma revisão da literatura disponível sobre o tema fazendo uma pesquisa qualitativa com recolha de dados secundários, pesquisando *papers*, *journals*, artigos científicos, livros técnicos, estatísticas, relatórios de consultoras e do setor, de empresas de seguros e de tecnologia e publicações de várias entidades governamentais portuguesas e internacionais, de forma a ficar-se com uma visão abrangente sobre a realidade atual do mercado segurador e das suas principais tendências, e com conhecimento das ferramentas digitais atualmente disponíveis e exemplos de sucesso da sua implementação.

Seguiu-se a aplicação das ferramentas de análise à Seguradora Alfa. A nível da envolvente externa foram utilizadas o modelo de análise PESTAL e o modelo das 5 forças de Porter. Relativamente à envolvente interna, foi feita uma análise mais detalhada à Seguradora Alfa e ao problema que nos propomos solucionar, assim como uma análise SWOT.

Depois efetuámos uma pesquisa de dados quantitativos, com a realização de um inquérito dirigido aos agentes de seguros da Seguradora Alfa para recolha de dados primários, e com o objetivo de perceber o conhecimento destes sobre ferramentas digitais, a receptividade que têm a novas propostas e eventuais sugestões a incorporar na formulação da implementação. Dado que o questionário tinha uma pergunta aberta, foram analisados os dados qualitativos da mesma.

Foram analisados os resultados do inquérito e tiradas conclusões, que cruzadas com toda a informação já obtida anteriormente, permitiu formular uma proposta de solução, com o respetivo plano de implementação devidamente calendarizado.

3.1 – Objetivo do Estudo de Mercado

O objetivo do estudo é caracterizar os agentes da seguradora alfa, o tipo de práticas digitais que já têm incorporadas no seu negócio, as ferramentas que já utilizam, e dentro destas quais as que produzem melhores resultados.

Também se pretende aferir da perceção que a rede tem sobre alguns temas digitais e a disponibilidade que têm para implementar novas ferramentas e novas formas de trabalhar.

No Quadro 3.1 a seguir apresentado, estão definidos os objetivos específicos de cada uma das questões colocadas.

Quadro 3.1 - Objetivos das Questões do Inquérito

OBJETIVO	QUESTÕES
Caracterização da Amostra	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5 e 1.6
Identificar a realidade informática dos agentes	2.1, 2.2 e 2.2.a)
Perceber o nível de adoção do WhatsApp na comunicação com os clientes	2.3
Saber se os agentes têm conta Google My Business	2.4
Perceber o nível de adoção da assinatura digital pelos agentes	2.5
Avaliar como os agentes estão a explorar o potencial das redes sociais	2.6, 2.7 e 2.8
Quantificar o nível de investimento realizado nas redes sociais e o retorno obtido	2.8.a), 2.8.b), 2.8.c) e 2.8.d)
Perceber o posicionamento dos agentes face à transformação digital	3.1
Avaliar a necessidade de formação digital da equipa comercial da Seguradora	3.2
Percecionar a disponibilidade para novas abordagens digitais	3.3
Espaço para sugestões	3.4

Fonte: Elaboração própria

3.2 – Construção da Amostra

Na impossibilidade de recolher a opinião de todos os agentes de seguros da Seguradora Alfa, quer pelo tempo que demoraria como pelos custos associados, vamos escolher uma amostra que seja representativa e permita tirar conclusões sobre a totalidade do universo.

Tendo em conta o objetivo do estudo, escolhemos a amostra de entre os agentes que trabalham com a Seguradora Alfa, tanto individuais e coletivos (Sociedade de Mediação). Adotámos assim um método de amostragem probabilística, com amostragem aleatória simples, pois todos os agentes têm probabilidade de serem abordados para o preenchimento do questionário.

A forma de aplicação foi via virtual, com recurso a ferramentas de email e *whatsapp*, enviados às equipas comerciais da Seguradora Alfa de vários pontos do país, com pedido para difusão pelas suas redes de agentes. No caso das sociedades de mediação, o questionário foi direcionado aos sócios-gerentes e diretores, que dispõem de informação mais qualificada e são os que têm capacidade de decisão efetiva sobre os temas em análise.

3.3 – Questionário

Para a recolha dos dados primários foi feita uma pesquisa quantitativa, que se materializou na realização de um inquérito com o enquadramento a seguir apresentado. O inquérito também incluía uma pergunta aberta que permitiu uma análise qualitativa das respostas dadas pelos agentes.

- Destinatários: agentes individuais e sociedades de mediação da Seguradora Alfa;
- Instrumento de recolha: questionários;

- Forma de aplicação: *on line* com recurso às ferramentas *whatsapp* e email;
- Pré-teste: Foi realizado um pré-teste com o Vítor Manso, empresário, consultor de seguros, com experiência de ter trabalhado em funções comerciais em várias seguradoras, e mestre em marketing. Foi garantido que ele não faria parte da amostra;
- Período de aplicação: O período de aplicação foi entre 15/11 e 25/11, com envio de *reminders* a 18/11 e 21/11;
- Tipo de questões: As questões foram maioritariamente fechadas, com respostas de escolha múltipla e escolha binária, com uma questão aberta para que fosse possível obter informação qualitativa relevante. Também foram incluídas 2 questões com aplicação da escala de *Likert*;

O questionário foi estruturado, sendo composto por 3 partes:

Parte I – Caracterização da Amostra;

Parte II – Avaliação da realidade digital dos agentes;

Parte III – Perceção da receptividade a adotarem novas ferramentas e novos métodos de trabalho.

O questionário completo está no anexo A.

IV - ANÁLISE / DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.1 – Análise Externa

A análise do enquadramento externo à atividade da empresa é essencial para a tomada de decisões e definição de estratégias. É necessário perceber toda a envolvente nas várias vertentes macro, e para isso vamos aplicar a ferramenta PESTAL. Será feita também uma análise micro, com recurso ao modelo das 5 forças de Porter.

4.1.1 – Envolvente Macro / Pestal

A análise PESTAL é uma ferramenta usada para analisar os fatores macro ambientais que impactam o desempenho da empresa. Tem como objetivo a compreensão do ambiente macro em que a empresa está inserida (Yuksel, 2012). É o acrónimo de envolvimento Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal.

4.1.1.1 - Envolvente Política

Portugal é um país democrático com estabilidade política, tendo como Presidente da República o Prof. Marcelo Rebelo de Sousa, que foi reeleito para o seu segundo mandato em janeiro de 2022. O Dr. António Costa, secretário-geral do Partido Socialista, também foi reeleito primeiro-ministro em janeiro de 2022 para o seu segundo mandato, tendo conseguido desta vez uma maioria absoluta, sendo por isso de esperar um acentuar da adoção de políticas de esquerda. O Dr. Rui Rio, líder do Partido Social Democrata, o principal partido da oposição, apresentou a demissão em consequência da derrota eleitoral que ditou a maioria absoluta ao PS, e convocou eleições internas, que ocorreram em maio de 2022, tendo emergido destas o Dr. Luís Montenegro como novo presidente do partido.

A ASF é a autoridade nacional, independente, responsável pela regulação e supervisão da atividade seguradora, resseguradora, dos fundos de pensões e respetivas entidades gestoras e da mediação de seguros. O regime jurídico da distribuição de seguros e de resseguros é atualmente regulado pela Lei n.º 7/2019, de 16 de Janeiro, transpondo a Diretiva (UE) 2016/97, altera a Lei n.º 147/2015, de 9 de setembro, que aprova o regime jurídico de acesso e exercício da atividade seguradora e resseguradora, bem como o regime processual aplicável aos crimes especiais do setor segurador e dos fundos de pensões e às contraordenações cujo processamento compete à Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, e revoga o Decreto-Lei n.º 144/2006, de 31 de julho.

A APS - Associação Portuguesa de Seguradores, é uma associação sem fins lucrativos constituída em 1982, que tem como principal objetivo a defesa e promoção dos interesses das empresas de seguros e resseguros.

Temos demasiada rigidez na legislação laboral em comparação com os restantes países da UE, sendo um exemplo disso mesmo o excesso de trabalho temporário entre os mais jovens. Organismos como a ASAE e a Autoridade da Concorrência têm tido uma intervenção enérgica e com visibilidade na economia em defesa dos interesses dos consumidores, como garante do normal funcionamento dos mercados.

Nos últimos meses as principais agências de rating, Moody's, S&P e Fitch, melhoraram a avaliação da dívida soberana portuguesa, sendo este um bom contributo para que o tesouro, as empresas e os cidadãos se possam continuar a financiar com melhores condições.

O OE - Orçamento de Estado para o ano de 2023 foi aprovado na generalidade em outubro passado, e aposta em 3 grandes prioridades: reforçar os rendimentos, promover o investimento e reduzir a dívida pública. Apesar de não ter sido aprovado ainda na especialidade, prevê-se que tal como nos anos anteriores continue a contemplar benefícios fiscais para os clientes particulares e empresas que contratem seguros de saúde e algumas opções de vida risco e acidentes pessoais, assim como para os PPR - Plano Poupança Reforma e aplicações financeiras de médio / longo prazo. São um importante instrumento de ajuda à venda destes produtos.

4.1.1.2 - Envolvente Económica

O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) atribuiu a Portugal um valor total de 16 biliões de euros. Trata-se de um programa com um período de execução até 2026, que vai implementar um conjunto de reformas e investimentos destinados a repor o crescimento económico após a pandemia, reforçando o objetivo de convergência com a Europa ao longo da próxima década. A transformação digital é uma das áreas mais privilegiadas. Embora tenha um efeito positivo na economia, grande parte dos fundos destinam-se ao estado e, à semelhança de outros programas, há dúvidas sobre a sua eficiência.

O Relatório de Estabilidade Financeira de Junho 2022 do BP refere que “No decurso dos últimos meses, a economia europeia passou a estar sob o efeito simultâneo de dois choques exógenos sem precedentes e de abrangência internacional. A invasão da Ucrânia pela Federação Russa veio, em algumas dimensões, amplificar os efeitos da pandemia de COVID-19. Afetou particularmente os mercados de energia e de matérias-primas e as cadeias de abastecimento, causando aumento da incerteza, condicionando a recuperação da atividade económica e agravando as pressões inflacionistas já decorrentes da pandemia.”

Em Portugal existe uma preponderância de empréstimos com taxa de juro variável, situação esta que num quadro de aumento das taxas de juro como a que estamos a viver conduz a uma redução real do rendimento disponível.

Quadro 4.1 – Projeções Macroeconómicas para Portugal

Indicador	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Produto Interno Bruto	4,9	6,7	1,2	2,0	1,8	1,8
Consumo Privado	4,5	5,1	0,5	1,6	1,5	1,5
Consumo Público	4,1	1,9	0,3	0,8	0,6	0,5
Exportações	13,1	17,8	3,6	3,3	3,2	3,2
Importações	13,1	12,1	2,6	3,6	3,1	2,9
Taxa de Desemprego (% pop. ativa)	6,6	5,6	5,3	5,1	5,1	5,0
Balança de Bens e Serviços (% PIB)	-3,1	-3,0	-2,6	-2,9	-2,9	-2,8
Índice Harmonizado Preços no Consumidor	0,9	7,7	5,1	2,2	1,9	1,9

Fonte: Projeções CFP (2022-2026) e INE 2021. (variação, %)

As projeções do CFP para o presente ano são otimistas, prevendo um crescimento do PIB de 6,7%, mas para os anos seguintes as previsões do cenário macroeconómico não são tão positivas, com previsão de forte redução do crescimento do PIB. Segundo refere Cabral, N. (2022), “Não é de excluir uma recessão. O cenário que temos é um cenário prudente face à informação que dispomos”.

Neste contexto de forte subida da inflação, abrandamento do crescimento económico que pode inclusive levar a uma recessão, aliado a uma redução do consumo, tanto público como privado conforme se pode constatar no quadro 4.2, o setor dos seguros vai ser sofrer de forma direta com este enquadramento macroeconómico. É expectável uma redução da venda de seguros não obrigatórios pela redução do poder de compra dos consumidores e uma grande pressão sobre o *pricing*, com os clientes a procurar soluções mais económicas e com maior abertura para a mudança de seguradora exclusivamente por questões de preço. Também se pode esperar um abrandamento do volume de prémios dos seguros obrigatórios em consequência direta do abrandamento da atividade económica. Os resultados operacionais vão degradar-se.

Como fator positivo para a atividade resultante da subida da inflação e das taxas de juros, podemos esperar um incremento dos resultados financeiros devido à melhoria da rentabilidade dos grandes volumes de ativos sob gestão que as seguradoras detêm.

4.1.1.3 - Envolvente Social

Portugal tinha no final de 2021 uma população residente de 10.344.802, dos quais 52,4% são do sexo feminino e 47,6% do masculino, segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística – INE, censos de 2021. A esperança média de vida à nascença em 2020 era de 80,7 anos (83,4 para as mulheres e 77,7 para os homens) de acordo com INE - Pordata.

Temos vindo a perder cerca de 20 mil pessoas por ano, o equivalente a uma cidade como Oliveira do Hospital. Apesar de os portugueses viverem cada vez mais anos, não obstante a quebra da esperança média de vida de 2019 para 2020 de 81,1 para 80,7 em parte devido à Covid, têm cada vez

menos filhos e é cada vez maior a necessidade de uma imigração qualificada, informação da Fundação Francisco Manuel dos Santos. A expectativa é de continuarmos a ter uma população cada vez mais envelhecida e um saldo demográfico negativo, com perda de cerca de 20% da população até 2080 conforme projeção apresentada na Figura 4.1.

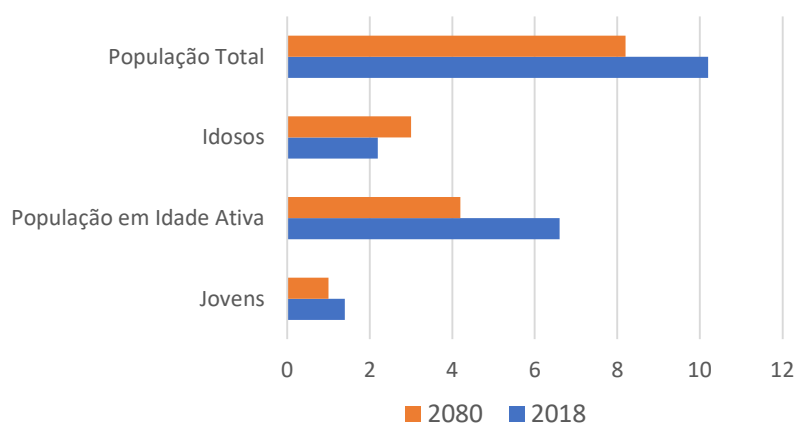


Figura 4.1 - Projeção da Evolução Demográfica Portugal ⁵(em Milhões Habitantes)

Fonte: INE (2020)

A educação é generalizada para toda a população, com obrigatoriedade de frequência até à conclusão do 12º ano ou até completar 18 anos de idade. Temos um ensino superior de qualidade e bem classificado mundialmente, mas perdemos muitos alunos recém-formados, que acabam por imigrar na procura de melhores condições de vida. Existe pouca ligação e coordenação entre o ensino superior e a atividade económica.

Portugal é um país seguro, mas com índices de violência doméstica que a todos envergonha. É um dos povos com maior número de horas trabalhadas por ano. Existem desequilíbrios entre o sector público e privado. Os portugueses gostam de ir aos restaurantes, lazer e viajar.

Impulsionado pelos vistos *gold*, temos assistido nos últimos anos a um forte crescimento do número de estrangeiros a comprar casa em Portugal o que tem contribuído para a subida do preço médio das casas, especialmente nos grandes centros urbanos. A taxa de desemprego está em valores historicamente baixos, com 5,6% no final do primeiro semestre de 2022 e com uma perspetiva de médio prazo de continuar a reduzir até 5% em 2026 de acordo com o quadro 4.1. Há vários setores de atividade que já estão a ter imensa dificuldade de recrutamento e retenção de colaboradores.

⁵ As projeções apresentadas baseiam-se no estudo do INE elaborado em 03/2020. Os resultados obtidos não devem ser entendidos como previsões, mas sim lidos com um carácter condicional “se - então”, uma vez que são condicionados: i) pelo volume e pela estrutura da população, no momento de partida (2018) e ii) pelos diferentes padrões de comportamento da fecundidade, da mortalidade e das migrações, estabelecidos em cada um dos cenários, ao longo do período de projeção.

Neste contexto abrem-se novas oportunidades de negócio para a atividade seguradora, pois com uma população cada vez mais envelhecida e com uma esperança média de vida cada vez maior, há espaço para uma oferta de saúde diferenciadora para este importante segmento de mercado, que tem necessidades muito específicas. Também temos de ter em conta que a baixa taxa de desemprego abre oportunidade para as seguradoras aumentarem as vendas de seguros de *employee benefits*, como sejam os seguros de saúde, vida e PPR, que as empresas oferecem aos seus colaboradores como ferramenta de ajuda no recrutamento e na retenção dos melhores profissionais.

4.1.1.4 - Envolvente Tecnológica

Portugal está na moda, tem uma boa rede de infraestruturas e de comunicações, o que tem permitido captar muitas empresas tecnológicas para se instalarem no nosso país. Um exemplo disso mesmo é a Web Summit, a maior conferência da Europa em tecnologias que se realiza anualmente desde 2009, e que fez uma parceria com a Câmara Municipal de Lisboa para que o evento se realize sempre na capital portuguesa até 2028.

Na edição deste ano, o Ministro da Economia e do Mar, António Costa Silva, anunciou que “O Governo vai lançar um pacote de 90 milhões de euros para apoiar três mil empresas recém-criadas (*startups*) nos próximos quatro anos”, o que reforça o posicionamento do país nesta área. Por seu lado o primeiro-ministro António Costa defendeu a “criação de um regime de atratividade de nómadas digitais num país moderno e aberto”. O líder do executivo observou depois que Portugal já tem “sete unicórnios” – empresas tecnológicas avaliadas em mais de mil milhões de dólares norte-americanos – e referiu que a Câmara de Lisboa, liderada pelo social-democrata Carlos Moedas, “tem a grande ambição de transformar a cidade numa fábrica de unicórnios”, refere o Jornal JN (2022, november 01).

O PRR tem como uma das suas áreas prioritárias a transformação digital, o que traz a expectativa de apoios para os operadores económicos que apresentem projetos relevantes nesta área.

Com toda esta envolvente, o setor segurador tem criadas as condições para proceder a uma verdadeira “revolução tecnológica”. Temos recursos humanos qualificados e preparados para ajudar nesta transformação, as *insurtech*, nome dado às inovações tecnológicas que aparecem no mercado dos seguros (Cappiello, 2020b) criam valor para o cliente e reduzem custos para as seguradoras, com intervenção em todo o ciclo (conceção, subscrição, venda e sinistros).

A Seguradora Fidelidade já está a tirar partido desta envolvente e aproveitou a *Web Summit* para lançar o “*Pitch Competition*”, um concurso onde convidaram as *startups* presentes a apresentarem as suas ideias inovadoras nas áreas de *insurtech* e de *healthtech*.

A evolução tecnológica e a transformação digital que se pretendem adotar nas empresas de seguros, traz associado um gigante desafio, o da segurança digital. Os cyber ataques são infelizmente

uma realidade cada vez mais frequente que está a obrigar as empresas a investirem imenso na segurança dos seus sistemas na tentativa de se manterem a salvo destes ataques. A sensibilidade dos dados que tratam tanto na emissão dos contratos como na regularização de sinistros é crítica.

Do ponto de vista do negócio, a seguradora Alfa tem uma oferta abrangente de seguros *cyber* riscos para o mercado empresarial, fazendo parte da estratégia de crescimento a massificação destes.

4.1.1.5 - Envolvente Ambiental

O OE para 2023 prevê uma dotação financeira de 2.100 milhões de euros para investimentos na transição climática, que passam pelos transportes públicos, descarbonização da indústria, eficiência energética dos edifícios residenciais e da Administração Pública e intervenções ao nível das florestas.

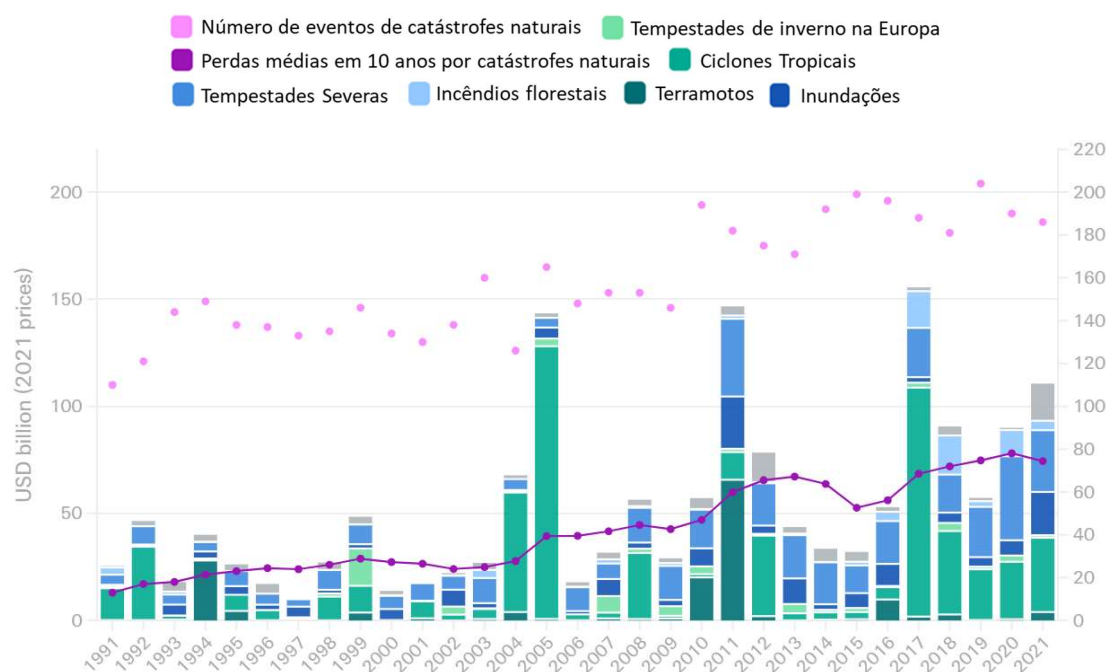


Figura 4.2 - Perdas Globais por Catástrofes Naturais Seguras⁶

Fonte: Swiss Re Institute (2022)

As catástrofes naturais têm sido mais frequentes e mais destrutivas nos últimos tempos, em consequência das alterações climáticas a que temos assistido e este fenómeno está a ter um forte impacto na atividade seguradora e resseguradora. John Dacey, CFO da Swiss Re, alerta para “um desequilíbrio no mercado nos resseguros, em geral, e no ramo de catástrofes naturais, especificamente” e reforça que “os preços não irão demonstrar algum tipo de ajustamento evolutivo,

⁶ Principais perigos: terremotos, ciclones tropicais, tempestades de inverno na Europa; perigos secundários: inundações, tempestades severas, incêndios florestais.

mas sim um ajustamento bastante radical” para fazer face aos custos que estas catástrofes representam, conforme se pode verificar na Figura 4.2.

Temos de contar com um aumento robusto dos prémios de seguros que cubram riscos patrimoniais, mas também com o crescimento orgânico do mercado neste segmento. Os fogos florestais são uma preocupação em Portugal, que nos últimos anos têm sido mais frequentes e mais destruidores.

Com uma sociedade cada vez mais consciente para a problemática da sustentabilidade ambiental e a necessidade de alterar comportamentos, o setor segurador tem um importante papel neste processo, com necessidade de uma resposta muito concreta às preocupações ambientais dos seus clientes, colaboradores, fornecedores e acionistas. A Seguradora Alfa está a mudar comportamentos, recusando segurar atividades muito poluentes, adaptando as suas estruturas físicas para reduzir o consumo energético, promovendo ações de voluntariado com caráter ambiental, entre outras.

Também deve ser muito bem aproveitada esta tendência para continuar a converter toda a base de clientes em “clientes verdes”, com autorização para comunicar por email em substituição das cartas, eliminando assim o papel e reduzindo importantes custos de comunicação com os clientes e fornecedores.

Paralelamente, abre-se uma nova janela de oportunidades, pois uma grande parte dos novos projetos empresariais e/ou concursos públicos, exigem nos seus cadernos de encargos que a entidade executante faça prova de seguro de responsabilidade civil ambiental. A Seguradora Alfa tem uma oferta muito abrangente, sendo expectável um forte crescimento neste segmento de mercado.

4.1.1.6 - Envolvente Legal

Em Portugal ainda há demasiada burocracia, que consome muito tempo e recursos aos cidadãos e às empresas. No entanto têm sido dados passos importantes para tentar melhorar, sendo um exemplo disso mesmo o programa Simplex, apresentado em 2006 com o objetivo de tornar mais fácil a vida dos cidadãos e das empresas na sua relação com a Administração e, simultaneamente, contribuir para aumentar a eficiência interna dos serviços públicos. Este programa tem integrado várias iniciativas ao longo dos anos, sendo a “Empresa na Hora” um dos exemplos de maior sucesso.

Com a aprovação da Lei n.º 7/2019, de 16 de janeiro, foi introduzido um conjunto de novas exigências que criaram barreiras no acesso à atividade de mediação de seguros, contribuindo para uma maior profissionalização e para um salto qualitativo da mesma. Também foram tidos em conta os consumidores, cujos seus interesses ficaram mais salvaguardados com esta lei.

Foi aprovada a Lei n.º 58/2019, de 08 de agosto, que assegura a execução, na ordem jurídica nacional, do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo

à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados. Sendo a atividade seguradora recetora de grandes quantidades de dados pela natureza do seu negócio, esta lei introduziu uma preocupação adicional para o setor: por um lado continuam a ser precisos esses dados para a gestão do risco e para a correta definição do *pricing* dos riscos a segurar, mas por outro lado é necessário um grande rigor no tratamento dos mesmos.

Para ajudar o consumidor na relação com as seguradoras em caso de sinistro, foi criado o CIMPAS - Centro de Informação, Mediação e Arbitragem de Seguros. É uma entidade apoiada e autorizada pelo Ministério da Justiça, a prestar informação e a disponibilizar procedimentos de mediação e arbitragem tendo em vista a resolução de conflitos decorrentes de contratos de seguros.

A ordem jurídica portuguesa define a obrigatoriedade da contratação de vários tipos de seguros, sendo os mais comuns o seguro automóvel, acidentes e trabalho e o de incêndio para prédios em regime de propriedade horizontal. Mas também são obrigatórios seguros de responsabilidade civil para muitas atividades empresariais, de acidentes pessoais, cauções, entre outros. A banca também exige seguros de vida como garante dos empréstimos concedidos.

A tendência, tanto nacional como internacional, vai no sentido de uma proteção cada vez maior dos interesses dos consumidores, com introdução de obrigatoriedade de seguros em cada vez mais áreas da atividade económica, o que cria condições para um maior crescimento da atividade, que a Seguradora Alfa quer aproveitar o melhor possível.

4.1.2 – Forças de Mercado - As 5 forças de Porter

Para lá da análise macro, realizada no capítulo anterior, é muito importante fazer a mesma análise numa visão mais micro, para que os gestores possam ter uma visão holística de toda a envolvente exterior à empresa. Vamos por isso fazer essa análise com base no modelo das 5 forças de Porter, que se divide em 5 dimensões: ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos concorrentes, poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes.

As Cinco Forças de Porter, tem como o objetivo analisar o setor no qual a organização está inserida, medindo a competitividade do mercado e demonstrando a posição da empresa nesse mesmo mercado. Assim consegue-se uma ampla visão da concorrência, dos fornecedores e dos clientes (Porter, 1990).

4.1.2.1 - Ameaça de produtos substitutos

Os seguros podem ser obrigatórios (quando a respetiva celebração é exigida por lei) ou facultativos (quando é opção do tomador do seguro celebrá-lo ou não). Se relativamente aos seguros obrigatórios a ameaça de produtos substitutos não existe, pois só as seguradoras os podem comercializar,

relativamente aos seguros facultativos o cenário é bem diferente. No mercado nacional têm surgido muitos serviços / soluções que estão a concorrer diretamente com as seguradoras:

- A reestruturação que está a ser feita na ADSE, com atualização de parcerias e revisão de condições, pode vir a canibalizar parte da atual carteira de seguros de saúde;
- Os Grupos de Saúde privados, como é exemplo a CUF, os Lusíadas e a Cruz Vermelha, desenvolveram uma oferta de planos de saúde, de utilização exclusiva nos seus hospitais, que podem ser uma alternativa aos seguros de saúde;
- Os bancos têm na sua oferta garantias bancárias que estão a concorrer diretamente com os seguros de caução;
- O serviço EDP Funciona oferece um serviço de reparação de eletrodomésticos, que concorre diretamente com o serviço de assistência ao lar incluído nos seguros multirriscos habitação;
- A MEO lançou recentemente o serviço MEO Care Animais, um serviço que oferece cuidados a cães e gatos, que vai concorrer diretamente com os seguros Pets da Seguradora Alfa;
- Os seguros financeiros (planos de poupança ou seguros de investimento) têm atualmente uma forte concorrência nos certificados de aforro e certificados do tesouro;

4.1.2.2 - Ameaça de novo concorrentes

O mercado segurador em Portugal é muito competitivo, com 65 concorrentes atualmente. As exigências por parte do regulador para a entrada de novos operadores são muitas e complexas, o que é uma barreira à entrada de novos operadores.

Contudo, num mercado cada vez mais global, existe a real possibilidade de grupos seguradores com origem noutras geografias incluírem Portugal nos seus planos de expansão. Por exemplo a *Lemonade Insurance*, uma *insurtech* que teve origem nos EUA em 2015, com todos os seus processos digitais, anunciou o seu plano de expansão para a Europa.

Existem barreiras à saída por parte do regulador, por isso a venda da operação é quase sempre a escolha dos acionistas quando pretendem desinvestir.

4.1.2.3 – Poder negocial dos clientes

O setor introduziu com grande sucesso ferramentas de mitigação de risco para os ramos de maior dimensão do nosso mercado, automóvel e acidentes de trabalho. A SEGURNET, um portal criado e gerido pela APS para todas as seguradoras associadas, disponibiliza ferramentas como o FNM – Ficheiro Nacional de Matrículas ou a BDAT – Base de Dados de Acidentes de Trabalho, que disponibilizam o histórico de sinistralidade nestes ramos e permite às seguradoras conhecer o histórico de sinistralidade de cada cliente. Esta situação apenas limita o poder negocial dos piores clientes, que

estão identificados e têm muitas dificuldades em negociar ou transferir os seus contratos devido ao seu histórico. Também existem alguns tipos de seguros empresariais que, devido à sua complexidade, apenas são disponibilizados por um número muito reduzido de seguradoras, o que reduz muito o poder negocial dos clientes.

Excetuando estas situações, os clientes têm um elevado poder negocial, pois o mercado é muito competitivo e o regulador foi introduzindo alterações legislativas tendentes a proteger os consumidores e a facilitar a transferência entre seguradoras, como é o caso do direito de livre resolução “se for tomador do seguro como pessoa singular pode desistir de um contrato de seguro sem justificação”, ASF (2022).

As simulações dos seguros massificados estão disponíveis *on line*, e foram lançados serviços de comparação de condições de seguros, o que simplifica muito a vida dos consumidores e lhes confere um grande poder negocial.

4.1.2.4 – Poder negocial dos fornecedores

Os principais fornecedores da seguradora Alfa são as várias *software house*, os resseguradores, hospitais e clínicas, oficinas, rent-a-car, empresas de assistência, e a própria rede de agentes. O grande volume de compras que a seguradora oferece a estes fornecedores faz com que, de uma forma genérica, estes não tenham grande poder negocial. A maior parte dos fornecedores quer ter a seguradora Alfa como cliente.

Mas desde que começou a pandemia Covid, têm surgido fenómenos de inversão destes papéis. As oficinas, rent-a-car, empresas de assistência e empresas de reboques, foram muito afetadas pela redução da faturação e muitas faliram. Com a retoma da normal atividade económica, este tipo de fornecedores passaram a ter uma procura muito superior, e muitos deles optaram por se dedicar a trabalhar com clientes particulares onde têm melhores margens. As seguradoras estão de uma forma geral a passar por uma grande pressão na renegociação destas parcerias, com aumento dos custos.

Também ao nível dos tratados de resseguro se está a verificar um endurecimento das condições de negociação, por força das projeções e estudos que apontam para a ocorrência de mais catástrofes ambientais e de maior severidade.

Relativamente à rede de agentes da seguradora Alfa, os principais agentes multimarca estão com acordos de parceria que trazem expectativa de estabilidade à relação, podendo sempre haver surpresas por via de propostas cirúrgicas feitas pela concorrência. Os agentes exclusivos, por força do seu vínculo, têm pouco poder negocial.

4.1.2.5 – Rivalidade entre concorrentes

A concorrência é muito forte e as seguradoras disputam com grandes níveis de competitividade alguns segmentos considerados estratégicos. No caso dos seguros de vida risco, que historicamente apresentam excelentes resultados, estamos a assistir a uma disputa titânica pelo crescimento neste ramo. O foco das seguradoras está na competitividade dos novos seguros como na transferência entre seguradoras dos riscos já em vigor, com pagamento de comissões altíssimas aos agentes que conseguem assegurar elevados volumes de crescimento.

Nos ramos de grande volume a competitividade é tão grande que o principal foco de algumas seguradoras está na definição de estratégias de retenção em vez da busca de novos contratos.

Depois temos também as empresas de maior visibilidade e os grandes concursos públicos, onde se joga muito do prestígio das seguradoras, havendo uma feroz competição por estes negócios. Todos querem poder comunicar que são os seguradores de grandes empresas ou grandes eventos.

Pelo exposto, é possível concluir que a força predominante é a do poder negocial dos clientes, enquanto a menos predominante é a ameaça de novos concorrentes.

4.1.3 – Análise Micro

Para completar a análise externa da empresa, e depois da aplicação da ferramenta PESTAL e das 5 Forças de Porter, é necessário fazer uma análise micro do setor, mercado, concorrência e clientes.

4.1.3.1 – Setor

O setor segurador é por norma conservador, o que lhe confere a capacidade de passar por crises e dificuldades inesperadas com relativa segurança como aconteceu recentemente com o impacto da pandemia Covid. Os grandes desafios do setor segurador são, segundo Oliveira, J. (2022), Presidente da APS, por um lado conseguir ir sempre mais além na capacidade de resposta às necessidades de proteção e segurança de cidadãos e empresas, disponibilizando produtos e serviços que sejam efetivamente valorizados pelos clientes e, por outro, aprofundar o seu posicionamento como um parceiro incontornável das políticas públicas, seja na área da saúde, da reforma por velhice ou nos riscos catastróficos e nas alterações climáticas.

Além da inovação de produtos, o report da Deloitte, *Insights 2023 insurance Outlook* (2022) sugere que as seguradoras devem acelerar as iniciativas de transformação de tecnologia para atualizar a eficiência operacional, precisão de preços, melhorar a gestão de sinistros e a experiência do cliente. A AI irá assumir progressivamente um papel relevante no setor dos seguros. Nos ambientes industriais, os equipamentos com sensores já estão onipresentes há algum tempo, mas nos próximos anos vamos assistir a um grande aumento no número de dispositivos de consumo pessoais conectados. A

penetração de dispositivos existentes (como carros, monitores de fitness, assistentes domésticos, smartphones, relógios inteligentes e domótica) vão continuar a aumentar e os dados obtidos por estes dispositivos vão permitir desenvolver ofertas personalizadas e prémios mais adequados ao risco de cada cliente.

O setor segurador ainda está a sofrer o impacto da entrada em vigor da IFRS 17 ⁷, a norma internacional contabilística dos contratos de seguro, cuja implementação tem exigido muitos recursos financeiros e humanos desde a sua emissão em 2017. Antecipamos que o esforço de implementação ainda vai continuar durante 2023, refere Pereira, C. (2022).

O tema da fraude tem sido progressivamente mitigado, muito devido às tecnologias de informação e à capacidade que o setor tem tido para identificar tendências. A introdução da AI pode contribuir para reduzir ainda mais o número de ocorrências e o valor das fraudes.

O setor segurador é muito relevante em termos económicos e sociais, quer pelo seu contributo como investidor institucional de relevo com 64 771 milhões de euros de ativos sob gestão, como pelo seu contributo ao nível das indemnizações pagas diretamente a clientes individuais e empresas, que em 2021 atingiu o valor total de 6 029 milhões de euros, ASF (2022).

4.1.3.2 – Mercado

O mercado segurador em Portugal está forte. No ano de 2021, o volume da produção de seguro direto em Portugal foi superior a 13,3 mil milhões de euros, refletindo um acréscimo de 34,1% face ao valor verificado em 2020, dos quais 4,7% se referem ao crescimento dos ramos Não Vida e 68,5% ao ramo Vida, ASF 2022.

As 65 companhias que operaram em Portugal em 2021 registaram lucros de 718 milhões de euros, e tinham 10 349 empregados, o que representa um saldo positivo do número empregos de 3,5% nos 3 últimos anos, APS (2022).

O ramo saúde tem tido um grande crescimento (seja a título individual, seja através da entidade empregadora), e nos últimos dez anos o número de pessoas com seguro de saúde em Portugal passou de 2.195.762 em 2012 para 3.155.252 em 2021, o que se traduz num aumento de 43% ⁸ e que paralelamente contribuiu para o desenvolvimento do negócio da saúde privada.

⁷ A conclusão da IFRS 17 é um marco importante para o setor segurador a nível internacional. É uma alteração estrutural e significativa da forma como os contratos de seguros são contabilizados e, consequentemente, das demonstrações financeiras das empresas de seguros. Visa reforçar a transparência, a consistência e a comparabilidade das demonstrações financeiras, e providenciar informação mais adequada sobre o negócio segurador, ASF (2022)

⁸ Dados da APS (2022). Em 2021, os 129 hospitais privados em Portugal foram responsáveis por 8.286.932 consultas, 995.148 episódios de urgência e 222.000 grandes e médias cirurgias.

O aumento de veículos autónomos trás novas preocupações, pois podem representar o desvio de biliões de prémios nos seguros automóveis, uma vez que a responsabilidade dos sinistros pode recair sobre a tecnologia e o software que dirigem o carro e não sobre o condutor, como até aqui.

Atualmente, com o cenário de elevada inflação e subida das taxas de juros, a par das perspetivas de abrandamento económico, cujo tema foi detalhado no ponto 4.1.1.2 - Envolvente Económica da análise Pestal, as projeções de crescimento são diferentes. Como referido no report da Deloitte, *Insights 2023 insurance Outlook* (2022), as seguradoras e seus intermediários podem enfrentar a perspetiva de que muitos clientes de seguros particulares ou empresariais possam reduzir o seu nível de cobertura ou mesmo anular contratos não obrigatórios como forma de lidar com os custos da inflação e das taxas de juros mais altas.

Perspetiva-se um aumento generalizado dos prémios dos seguros como consequência direta do aumento da inflação, e também para fazer face ao aumento dos riscos climáticos. A ASF (2022) sugere que os capitais seguros nos novos contratos ou renovações de apólices habitação, a acontecer no 1º trimestre de 2023, devem prever uma subida superior a 14% nos capitais de edifícios a segurar.

As linhas de crescimento que se perspetivam para o mercado dos seguros vão continuar a passar pelo ramo saúde, que continua a dar sinais de forte dinâmica, pelas soluções de cyber riscos, responsabilidades e patrimoniais. A subida das taxas de juros também vai contribuir para um maior dinamismo na venda de produtos financeiros e soluções de PPR.

Ao nível dos segmentos de clientes, os estrangeiros a viver em Portugal vão continuar a aumentar o seu peso no total do mercado, pois além de um poder de compra superior à média nacional, o número absoluto continua a crescer. No período de 2011 a 2021 os estrangeiros a viver no país aumentaram 37%, INE Censos 2021.

4.1.3.3 – Concorrência

A Fidelidade é a líder destacada do mercado de seguros em Portugal com 28,5% de quota de mercado, cuja dimensão resulta de vários processos de fusões e aquisições na última década, com destaque para a integração da Companhia Seguros Império, Seguradora Bonança e Mundial Confiança. A dimensão permite à Fidelidade subscrever riscos empresariais e mais complexos, que as outras concorrentes não conseguem fazer, o que a par da parceria que têm com a Caixa Geral de Depósitos lhes dá uma grande vantagem competitiva face aos outros operadores.

A Ocidental Vida, segunda no ranking nacional, tem 9,6% de quota de mercado e continua muito forte, com valorização da ligação que tem com o banco Millennium BCP. Na terceira posição está a Generali, que estabeleceu recentemente uma parceria com o Banco CTT e tem expectativa de crescimento por essa via. O Top 5 das seguradoras em Portugal detém 59% de quota de mercado.

O mercado é caracterizado por forte concorrência ao nível do preço no segmento dos clientes particulares, sendo o ramo automóvel ainda o predominante em termos de volume de prémios.

4.1.3.4 – Clientes

Os seguros automóvel e acidentes de trabalho são obrigatórios e em 2021 representaram 50,9% da carteira Não Vida do mercado nacional. Esta realidade, de obrigatoriedade de compra de seguros, é percecionada por uma parte significativa de clientes como sendo um mal necessário, não valorizando devidamente a diferenciação e a qualidade do serviço prestado, levando a negociação e a escolha da seguradora para um patamar onde a variável preço tem um peso relevante.

Quadro 4.2 – Escolhas dos clientes de seguros

Preferência de Escolha	2018	2021
1º	Preço Competitivo	Preço Competitivo
2º	Ofertas e Descontos	Variedade da Oferta
3º	Experiência do Produto	Conhecimento do Produto
4º	Marca	Oferta Digital

Um inquérito realizado a nível global a 6.000 clientes pela consultora PwC, permitiu percecionar o que mais valorizam na escolha da seguradora e a comparação face a 2018.

Fonte: PwC 2021 survey

O fator preço já dominava as escolhas dos clientes em 2018 e continua a ser o primeiro fator de escolha em 2021. Em Portugal a legislação permite aos clientes mudarem de seguradora com total facilidade, o que contribui para o reforço do fator preço nas escolhas do cliente.

Na opinião de Cabral, I. (2022) Partner da consultora EY, identificam-se nove tipos de consumidores-chave, cujas características refletem os desafios que se colocam às seguradoras, mas também as oportunidades únicas que este mercado dinâmico pode oferecer:

- No ponto de venda: Compradores frequentes que procuram proteção imediata;
- Devotos dos valores ESG: informados e sensíveis aos valores ESG e que procuram que as suas ações e despesas sejam coerentes com esses mesmos valores;
- Capitalistas de dados: consumidores muito conhecedores em termos tecnológicos e que conhecem o valor dos seus dados, esperando receber valor pelo facto de os partilharem;
- Vanguardistas virtuais: procuram proteção para os seus ativos digitais e para as suas identidades virtuais;
- Protetores: consumidores com património considerável, bem como afluentes que procuram uma proteção conjunta para os seus ativos através de uma relação ou plataforma únicas;
- Minimalistas: consumidores sensíveis ao orçamento, procurando gastar o mínimo para obter apenas uma cobertura básica. Pequenos negócios;

- Integradores: trabalhadores e empresários que procuram apólices flexíveis para os seus projetos, bem como para a sua vida pessoal;
- Empresários eficientes: empresários que procuram contratar uma cobertura básica, mas também ajuda no que respeita a grandes riscos;
- Proprietários conscientes: proprietários de negócios em crescimento que pretendem tornar as suas operações mais “verdes” e melhorar o seu impacto social.

4.2 – Análise Interna

4.2.1 – A Seguradora Alfa

A Seguradora Alfa, SA, tem sede em Lisboa, um capital social de 41.630.000 €, e detém duas marcas. Teve início em meados do século XIX, foi crescendo de forma orgânica e por processos de fusões e aquisições e é atualmente um importante *player* do mercado nacional, constando no Top 5 do ranking nacional.

Trabalha os ramos Vida e Não Vida, e teve nos 5 últimos anos níveis de crescimento ligeiramente acima da média do mercado, exceto no ramo saúde, onde conseguiu ganhar quota de mercado, e em sentido inverso perdeu quota nos seguros dos ramos patrimoniais, com maior incidência no segmento empresarial. Os níveis de sinistralidade têm sido ligeiramente melhores que a média do mercado nos ramos Automóvel e Acidentes de Trabalho, e piores no ramo Saúde. Os outros ramos têm indicadores de sinistralidade em linha com o mercado.

Nos 5 últimos anos os resultados líquidos foram sempre positivos, embora com impacto dos custos de reestruturação da última integração e dos custos inerentes ao reajuste do quadro de pessoal. Neste período, a equipa comercial apenas teve 3 novas admissões, sendo a média etária de 46,2 anos, conforme podemos constatar na figura 4.3, observando-se um desequilíbrio de género, com apenas 19% de colaboradoras do sexo feminino.

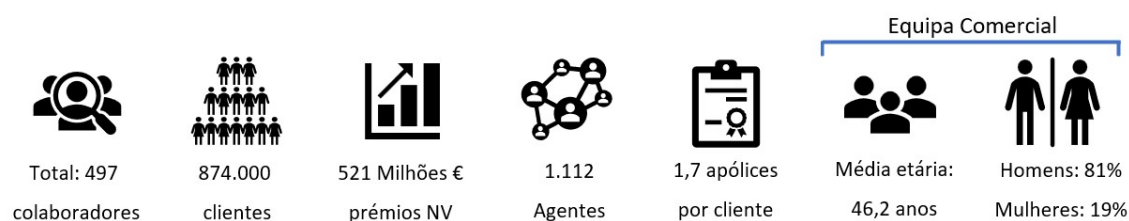


Figura 4.3 – Indicadores da Seguradora Alfa

Fonte: Seguradora Alfa

A área comercial está estruturada em 2 Direções Comerciais, norte e sul, que gerem no total 19 delegações. A força de vendas está assente na rede de agentes tradicional, que teve em 2021 um

contributo de 78,3% no total do volume de carteira da seguradora Alfa. A carteira dos agentes exclusivos representou 26,3% do total da rede de agentes.

4.2.2 – Dados do problema / Necessidade da empresa

A rede de agentes trabalha maioritariamente com base em métodos conservadores, sendo os escritórios físicos ainda essenciais na estratégia de negócio da maioria dos agentes, com muito pouca utilização de ferramentas digitais. A equipa comercial que gere os agentes tem uma média etária elevada, fator que não contribui para o estímulo constante que é necessário para levar os agentes para outro patamar digital.

São utilizadores regulares das redes sociais *Facebook, instagram e linkedin*, mas a grande maioria apenas utiliza estas ferramentas para divulgar notícias ou produtos, sem uma estratégia digital bem definida, sendo o volume de negócios captados por via de ferramentas digitais próprias desprezível. Os que estão integrados em projetos digitais criados pela Seguradora correspondem aos desafios, conseguem resultados e dão feedback positivo.

O grande desafio e o principal objetivo deste trabalho é conseguir identificar as ferramentas necessárias e a melhor forma de as implementar, para conseguir levar a cabo uma transformação digital transversal a toda a rede de agentes da Seguradora Alfa. É necessário que incorporem o ecossistema digital nas suas várias vertentes, na abordagem diária do negócio e como parte integrante da estratégia de crescimento e sustentabilidade de médio prazo.

Atendendo à natureza da relação dos agentes com a seguradora, que são parceiros autónomos sem vínculo direto e hierárquico, as medidas encontradas não podem ser impostas sob o risco de falharem na sua implementação. Os agentes têm de ser envolvidos no processo. É necessário perceber até onde estão dispostos a ir, que riscos estão disponíveis a correr, e quais as ajudas que a seguradora pode dar com o propósito de os estimular a percorrer este caminho em conjunto.

4.3 – Análise Competitiva

4.3.1 – Análise SWOT

A análise SWOT procura identificar uma posição estratégica de determinada empresa no seu setor de atividade. É utilizada como ferramenta de gestão para o estudo do ambiente externo e interno de uma empresa. Isto é conseguido através da identificação e análise dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças a que está exposta (Nyarku, 2011).

Pontos Fortes

- Elevada notoriedade da marca;
- Oferta muito completa, com soluções para a generalidade dos segmentos;
- História de sucesso e grande longevidade no mercado nacional;

- Utilização de *robots* em alguns processos internos;
- Introdução recente de *chatbot* para interação com os clientes;
- Disponibilização de APP para clientes, onde estes podem fazer consultas aos seus seguros, participar sinistros, fazer simulações, entre outras funcionalidades;
- Patrocinadores oficiais de eventos desportivos e musicais de grande projeção mediática;
- Estrutura acionista sólida e carteira rentável;
- Elevada capacidade de resseguro;
- Parcerias com prestadores de saúde e de sinistros de acidentes de trabalho de reconhecida qualidade e abrangência nacional,
- *Contact Center* com elevado desempenho no apoio e resolução de solicitações dos clientes;
- Grande capilaridade da rede de agentes a nível nacional;
- Parcerias estabilizadas com os principais agentes;

Pontos Fracos

- Rede comercial com baixas *skills* digitais;
- *Turnover* elevado. As últimas fusões criaram instabilidade nos Colaboradores, que levou a muitas saídas;
- A empresa tem vários sistemas informáticos complementares ao sistema *core*, que torna difícil, dispendiosa e demorada a adoção de novas soluções tecnológicas;
- Deficiente gestão de sinistros patrimoniais, com reduzido nível de serviço e muitas reclamações;
- A atual rede de prestadores ao nível da assistência em viagem automóvel está com nível de serviço deficiente, com potencial perda de clientes por esse motivo;
- Muitos clientes monoproduto. Reduzida taxa de equipamento dos seus clientes, com apenas 1,7 contratos em média por cliente;
- Rede de agentes maioritariamente conservadores, com poucas iniciativas digitais e dificuldade de adaptação a todas as mudanças que estão a ocorrer por essa via;
- Média etária elevada, com grande desequilíbrio de género na área comercial;
- Não ter parcerias com nenhum banco para a venda de seguros, especialmente Vida Risco e Multirriscos, que têm expectativas de elevada rentabilidade;

Oportunidades

- O ramo de saúde continua com grande crescimento, com os consumidores muito recetivos depois do Covid e dos problemas evidenciados pelo SNS;
- A subida da inflação e das taxas de juros vão incrementar as vendas de produtos financeiros;
- Mercado favorável à venda de soluções de cyber segurança;

- A legislação tem introduzido a obrigatoriedade de seguros de responsabilidade civil para muitos setores de atividade, que são uma oportunidade para o mercado crescer;
- A população em geral e os empresários em particular estão mais sensíveis para o fenómeno das alterações climáticas, e para os potenciais danos que podem acontecer com o seu património, havendo maior receptividade para a compra de seguros do ramo patrimoniais, tanto a nível particular como empresarial;
- Possibilidade de realizar parcerias com o canal bancário ou instituições financeiras;
- As preocupações ambientais e a mudança de hábitos de vida, especialmente por parte da população mais jovem, pode contribuir para uma melhoria da sinistralidade nos ramos saúde, vida risco e automóvel;

Ameaças

- A líder de mercado adotou uma estratégia de comunicação muito robusta, que pode tentar alguns clientes a experimentar a mudança;
- Elevada concorrência com grande foco no *pricing*;
- O cenário macroeconómico, de elevada inflação e retração do crescimento económico, vai fazer abrandar o nível de crescimento;
- Os clientes vão querer renegociar os seus contratos numa tentativa de redução de custos;
- Num cenário de quebra do crescimento, é expectável forte disputa pelos maiores negócios e pelos melhores agentes;
- O aumento das compras *on line* no período Covid teve continuidade, o que pode levar a perda de negócio do segmento particular para as seguradoras diretas e telefónicas;
- O aparecimento de novas seguradoras, com processos mais digitais e reduzidos custos de estrutura, que lhes permite ter maior competitividade e nível de serviço;
- O aumento da esperança média de vida introduz uma pressão adicional ao nível da sinistralidade e da sustentabilidade dos seguros de saúde, acidentes pessoais e vida;
- Os Riscos de cyber segurança e os eventuais danos operacionais e de proteção de dados;
- Aumento da sinistralidade em consequência dos sinistros cada vez mais frequentes e severos, resultantes das alterações climáticas;

4.3.2 – Fatores Críticos de Sucesso do Mercado

Os fatores críticos de sucesso para uma seguradora começam sempre pela confiança dos clientes, pois os seguros são bens intangíveis e a confiança dos clientes é a base do negócio.

O McKinsey *Global Insurance Report: Creating value, finding focus* (2022) propõe que os fatores críticos de sucesso passam por 9 aspetos que devem mobilizar foco total por parte das seguradoras, nomeadamente:

- Fazer das considerações ambientais, sociais e de governança (ESG) uma característica central do modelo de negócio;
- Recuperar a relevância por meio da inovação de produtos;
- Melhor e personalizar o envolvimento e a experiência do cliente;
- Envolvimento com ecossistemas e insurtechs;
- Desenvolver novos negócios para a era digital;
- Escalar o impacto de dados e análises;
- Modernizar as principais plataformas de tecnologia;
- Abordar o imperativo da produtividade;
- Reinventar a cultura, a diversidade e as formas de trabalhar para atrair e reter talentos.

4.3.3 – Vantagens Competitivas da Seguradora Alfa

A Seguradora Alfa tem um enorme capital de confiança que advém da elevada notoriedade da marca e da solidez financeira da empresa, e tem várias parcerias estabelecidas que lhe vão permitir continuar a ter presença mediática positiva. A rede de agentes está consolidada e fidelizada, o que dá garantias de bons desempenhos neste canal. Estão a ser dados passos no sentido da digitalização da operação como é exemplo a introdução de *chatbot*, o que será uma mais-valia a curto prazo.

Tem uma vasta oferta de produtos, tanto para o segmento de particulares como empresarial, aliada a uma boa capacidade de resseguro, e ao nível do ramo saúde dispõe de uma rede de prestadores de qualidade e dispersão nacional o que lhe permite aproveitar as oportunidades que o mercado apresenta nesta área.

No último *benchmarking* de avaliação de condições de *pricing* face aos principais concorrentes, realizado em 6/2022, os seguros de venda massiva (automóvel, acidentes de trabalho e saúde) foram considerados competitivos face à média de mercado.

V - ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem como principal objetivo proceder à análise e interpretação dos dados recolhidos no inquérito realizado. Após a compilação de todas as respostas, foi realizada uma análise preliminar e eliminaram-se 11 respostas por estarem incompletas. Assim, das 165 respostas obtidas, foram consideradas apenas 154. Posteriormente, foi feita uma análise exploratória de dados para verificar se havia algum erro com os mesmos, tendo considerado como válidas as 154 respostas para efeitos de análise e apuramento de resultados, o que corresponde a 13,8% do universo.

Procedeu-se a uma análise quantitativa dos dados, analisados com recurso ao *excel* e ao *output* do *google forms*. Para análise à questão aberta do inquérito e obtenção de dados qualitativos, foi feita uma análise de conteúdo às respostas. Resultados integrais do inquérito estão no anexo B.

Relativamente à parte I do inquérito, respeitante à caracterização da amostra, constatámos que a faixa etária média dos agentes é elevada, com 44,2% entre os 46 e os 55 anos e 19,5% acima dos 56 anos. Entre os 36 e os 45 anos temos 29,2% e apenas 7,1% têm menos de 35 anos, dos quais apenas 3,2% abaixo dos 25 anos.

Ao nível das habilitações literárias, 53,9% dos inquiridos têm o secundário, 32,5% bacharelato ou licenciatura e 5,8% têm mestrado ou doutoramento. Com curso profissional são 7,8%. A maioria das respostas é de diretores ou sócios-gerentes de sociedades de mediação com 73,4% das respostas, sendo 26,6% referentes a agentes individuais. De entre o total, 71,4% trabalham com várias seguradoras, sendo por isso agentes multimarca, e 28,6% são agentes exclusivos da Seguradora Alfa.

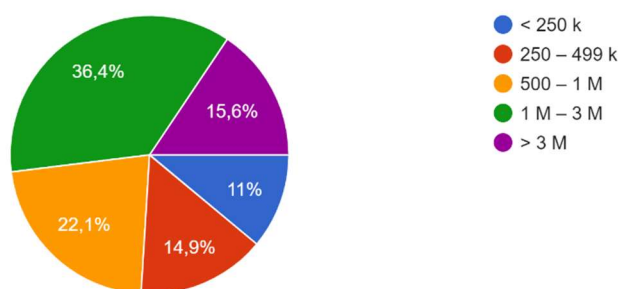


Figura 5.1 – Habilitações Académicas da Amostra

Fonte: Elaboração própria

Existe heterogeneidade relativamente à dimensão das carteiras NV + VR dos agentes da amostra, com predominância para valores entre 1 e 3 milhões de euros que representam 36,4% do total de acordo com a Figura 5.1. Relativamente à experiência de trabalho na mediação de seguros, 40,9% estão entre 11 e os 20 anos de experiência e 35,7% trabalham há mais de 20 anos nesta área. Apenas 11% trabalham há menos de 5 anos.

Na parte II do inquérito, destinada à avaliação da realidade digital dos agentes, verificamos que o software mais utilizado é o da própria seguradora com 29,2% das respostas, seguido do Libx com 27,3%. Apenas 6% referem não utilizar nenhum software específico para a gestão da sua atividade profissional.

A maioria dos agentes, 66,9%, tem site próprio com múltiplas funcionalidades. A Figura 5.2 mostra que a opção mais generalizada é a de utilizar o site como forma de divulgar informação e contactos, situação reportada por 94,3% dos que têm site. Em segundo lugar temos a geração de leads em 49,5% dos casos seguida de resposta a FAQs e possibilidade dos visitantes efetuarem simulações de seguros. Em apenas 9,5% dos casos é possível o cliente emitir em regime de *self service* um contrato de seguro. A opção de participar sinistros está disponível em 6,7% dos casos.

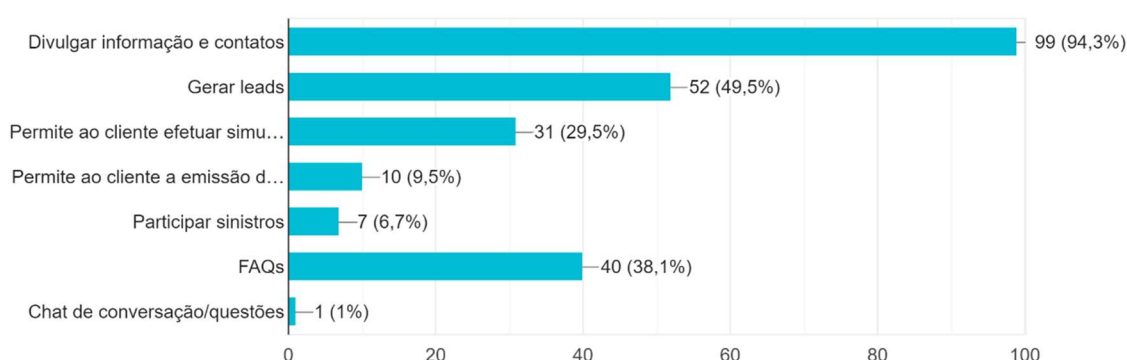


Figura 5.2 – Funcionalidades dos sites dos agentes da amostra

Fonte: Elaboração própria

O *WhatsApp business* é utilizado apenas por 17% dos agentes, sendo o *whatsapp* pessoal o mais vulgarizado, utilizado por 69,3% da amostra. É referido por 13,7% dos agentes que estes não utilizam esta ferramenta na interação com os seus clientes.

Apenas 30,5% dos agentes têm conta *google my business* (*Google Business Profile*) e também só 39,6% utilizam assinatura digital (com *link* para *landing pages*, *whatsapp link*, ligação a formulário de pedido de contato, ...).

Relativamente às redes sociais, 85,7% dos agentes têm pelo menos uma rede social. De entre estes, 80,5% têm Facebook, 54,5% LinkedIn, 52,6% Instagram, 7,8% Youtube e 1,9% têm TikTok e Twitter. Do total da amostra 48,1% fazem entre 1 a 4 publicações por semana e 20,8% fazem entre 5 a 10. Apenas 3,2% fazem mais de 10 partilhas em média por semana e 27,9% não fazem qualquer partilha.

No que respeita a publicidade digital, 45,5% dos inquiridos referem fazê-la habitualmente. De entre estes, o Facebook destaca-se como sendo a rede social mais utilizada para a publicidade com

91,4%, seguindo-se o google com 60%. O Instagram é opção para 40% e o LinkedIn para 32,9%. Com resultados residuais temos o Youtube, TikTok, Twitter, sites e publicações digitais.

A obtenção de leads lidera a resposta sobre os principais objetivos dos agentes que investem em publicidade em meios digitais, com 82,9% dos agentes a mencionarem esta opção, seguindo-se a promoção e divulgação da imagem com 81,4%. A comunicação de promoções e oportunidades de negócio foi referida por 44,3% dos agentes e a venda direta teve 22,9%.

O investimento médio mensal é inferior a 50 € para 44,3% dos inquiridos que indicaram fazer este investimento, entre 51 e 100 € para 28,6% e 8,6% para o intervalo dos 101 aos 200 €. Entre 201 a 500 € é a opção para 10%, e 8,6% investem em termos médios mensais mais de 500 €.

Na impossibilidade de calcular o ROAS no inquérito devido ao detalhe dos elementos que seria necessário e que inviabilizariam muitas respostas, colocou-se uma outra questão com o objetivo de avaliar o nível de rentabilidade do investimento publicitário em meios digitais ⁹.

Entre os agentes que investem em publicidade digital, 74,3% referem que as comissões expectáveis nos primeiros 2 anos dos contratos vendidos com origem nesta publicidade superam o investimento realizado.

A parte III do inquérito iniciou-se com uma avaliação sobre perceção atual dos agentes face a algumas questões do negócio digital. Utilizando uma escala de Likert, de 1 a 5, quando questionados se consideram as vendas digitais o futuro da mediação a resposta média da amostra foi de 3,55 com moda em 3 e 4.

Sobre se consideram as vendas digitais uma ameaça ao seu negócio, a resposta média foi de 2,68 com moda de 2. À questão sobre se têm uma estratégia digital para o negócio, a resposta média foi de 3,24 com uma moda de 3 e quando questionados se utilizam o canal digital como canal de vendas, a resposta média foi de 3,24 com uma moda de 4.

Obteve-se uma resposta média de 3,31 e uma moda de 3 quando questionados se consideram que os investimentos em publicidade digitais têm retorno positivo para o negócio. Sobre se os clientes demonstram interesse em interagir de forma digital para tratar dos seus assuntos, a resposta média foi de 3,33 e a moda de 3.

Acerca da formação e preparação da Equipa Comercial da Seguradora Alfa, 57,1% dos agentes considerarem que a Equipa Comercial da seguradora não tem a formação e os conhecimentos

⁹ O ROAS - *Return on Advertising Spend* (Retorno conseguido com os anúncios pagos / Custos publicitários envolvidos) x 100. Não sendo possível apurar o ROAS no inquérito, e tendo em consideração que a taxa de anulação (número de contratos anulados / total de contratos em vigor X 100) da Seguradora Alfa em 2021 foi de 14,7%, comparou-se o total do investimento realizado em publicidade com o volume de comissões expectável nos primeiros 2 anos de contrato para apurar se a rentabilidade do investimento publicitário digital foi positiva ou negativa.

necessários sobre vendas digitais que lhes permitam ser uma ajuda à evolução digital do negócio dos agentes.

Sobre a disponibilidade dos agentes da amostra para evoluírem nos 5 pontos apresentados, aplicando novamente a escala de Likert, de 1 a 5, as respostas foram todas no sentido positivo conforme podemos constatar no gráfico 5.3. Quanto questionados sobre a disponibilidade dos agentes para a realização de formação digital especializada, a resposta média foi de 4,24 com uma moda de 5. Sobre criar conteúdos digitais próprios a resposta média foi de 3,86 com uma moda de 4.

Quando questionados sobre a disponibilidade para aumentar partilha de conteúdos nas redes sociais, criar ou melhorar o próprio site e aumentar o orçamento para marketing digital, as médias de resposta foram 3,96, 4,05 e 3,97 respetivamente. A moda foi de 5 nas 3 questões.

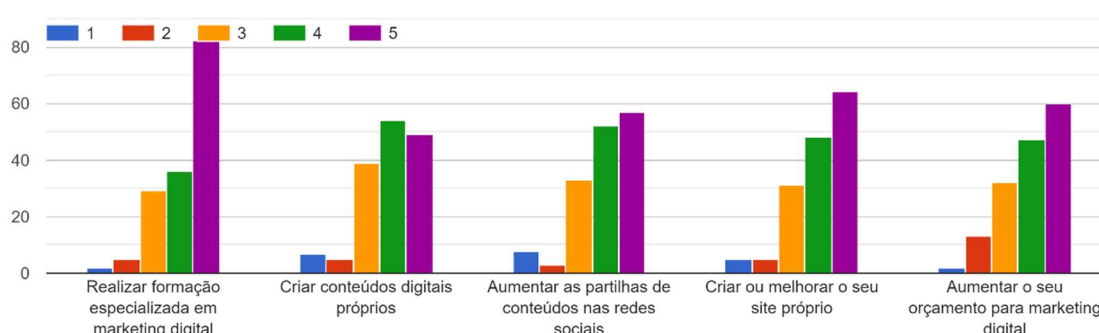


Figura 5.3 – Disponibilidade dos agentes da amostra para implementar novas práticas

Fonte: Elaboração própria

Na última questão de resposta aberta, onde foram pedidas sugestões adicionais para uma adequada transformação digital da rede de agentes, foram obtidas 17 sugestões que estão detalhadas no anexo B. Destaca-se a referência à necessidade das outras áreas da Companhia de evoluírem também digitalmente “os processos internos da companhia também têm que evoluir digitalmente. Os prazos de resposta estão muito demorados. Não se pode pedir evolução digital só à área comercial”. Esta ideia é reforçada por outra resposta “A seguradora deveria introduzir novos processos de subscrição de forma que as respostas sejam mais rápidas. Não basta evoluir de forma digital na área comercial e depois aguardar muito tempo pelas respostas”. Também foi sugerido “maior integração entre os sistemas das Sociedades de Mediação e os sistemas das Seguradoras via *Webservices*.”. Outra sugestão pertinente propõe “A seguradora negociar com a Google, Facebook, Instagram e LinkedIn a compra de publicidade em grandes quantidades para os agentes poderem usar. Assim o preço ficava muito mais baixo para cada agente”.

Para tonar mais rica a análise dos dados recolhidos, e permitir conclusões mais cirúrgicas, é importante proceder ao cruzamento entre si das diferentes variáveis inquiridas.

Ao analisarmos o Quadro 5.1, constatamos que no subgrupo dos agentes cujos líderes têm formação superior há uma maior utilização de ferramentas digitais face aos que têm ensino secundário ou formação profissional. Relativamente à utilização do google my business e whatsapp business, os que têm mestrado ou doutoramento distanciam-se imenso face aos restantes subgrupos com mais 161,4% e 118,6% respetivamente. Em sentido contrário, os individuais e os exclusivos utilizam mais assinatura digital e referem melhores níveis de retorno do investimento em publicidade digital.

Quadro 5.1 - Variação dos resultados dos subgrupos face ao total da amostra – Ferramentas Digitais

Sub - Grupos da Amostra	Tem Site Próprio	Utiliza WhatsApp Business	Tem Google My Business	Utiliza Assinatura Digital	Faz Publicidade Digital	Comissões 2 anos > Investimento
Ensino Secundário	-9,95%	-14,95%	1,48%	-20,90%	-17,91%	12,88%
Curso Profissional	12,11%	-50,98%	-18,03%	-15,82%	64,84%	-25,23%
Bacharelato ou Licenciatura	10,6%	5,9%	18,0%	36,4%	18,7%	-10,3%
Mestrado ou Doutoramento	-0,3%	161,4%	118,6%	12,2%	-26,7%	34,6%
Agente Individual	-52,60%	-56,96%	-60,02%	23,18%	-14,23%	9,35%
Sociedade de Mediação	19,05%	19,73%	21,86%	-8,38%	5,03%	-2,80%
Agente exclusivo	-42,25%	-73,26%	-25,48%	32,00%	0,00%	7,67%
Agente multimarca	16,86%	28,34%	10,28%	-12,76%	0,00%	-3,10%
< 250 k	-56,04%	3,81%	-22,85%	33,69%	3,43%	0,94%
250 – 499 k	-54,51%	-48,85%	-57,23%	9,79%	-4,44%	21,13%
500 – 1 M	-3,28%	-48,10%	-32,50%	-25,73%	-35,36%	7,67%
1 M – 3 M	22,78%	26,05%	22,95%	-14,32%	-1,88%	13,06%
> 3 M	43,25%	47,06%	63,93%	36,78%	55,68%	-36,66%
Média do Total da Amostra	66,90%	17%	30,50%	39,60%	45,50%	74,30%

Fonte: Elaboração própria

Ao nível da dimensão, o subgrupo dos que têm volume de carteira superior a 3 milhões destacam-se pela positiva fase a todos os outros na utilização de ferramentas digitais do seu negócio, e é o subgrupo com menor capacidade de rentabilizar a publicidade digital.

Quadro 5.2 - Nível de rentabilidade do investimento em publicidade digital *versus* meios utilizados

Meios - Publicidade Digital	# Respostas	# Comissões 2 anos > Investimento	Rentabilidade Investimento
Facebook, Instagram, LinkedIn, Google	5	5	100,0%
Facebook, Google	20	17	85,0%
Facebook	10	8	80,0%
Facebook, LinkedIn, Google	5	4	80,0%
Google	4	3	75,0%
Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube	3	2	66,7%
Facebook, Instagram, LinkedIn	7	4	57,1%
Facebook, Instagram, Google	5	2	40,0%
Facebook, Instagram	4	1	25,0%

Fonte: Elaboração própria

Comparando os meios onde foi feita a publicidade digital e o retorno do investimento¹⁰ no Quadro 5.2, destaca-se como denominador comum em todas as combinações, ou como único meio onde foram feitos os investimentos, o Google e o Facebook. Podemos concluir que investir em publicidade digital no Google e no Facebook, de forma isolada ou em conjunto, é mais rentável do que investir nas outras redes sociais ou meios digitais.

No Quadro 5.3 podemos observar que o grupo dos agentes que investiram mensalmente entre 51 e 200 € em publicidade digital são os que reportam melhores níveis de retorno do investimento, sendo que de entre estes, o subgrupo que investiu entre 51 e 100 € são os que reportam melhores resultados, com um desvio positivo de 21,13% face à média da amostra.

Quadro 5.3 – Valores investidos mensalmente *versus* rentabilidade publicidade digital

Valor investido em média mensalmente em publicidade digital	Comissões expectáveis dos dois primeiros anos dos contratos vendidos < Investimento Realizado	Comissões expectáveis dos dois primeiros anos dos contratos vendidos > Investimento Realizado
< 50 euros	38,13%	-13,19%
51 - 100 euros	-61,09%	21,13%
101 - 200 euros	-35,02%	12,11%
201 - 500 euros	11,3%	-3,9%
> 500 euros	30,0%	-10,4%
Total da Amostra	25,7%	74,3%

Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos no Quadro 5.4 as respostas à pergunta 3.1 (excluindo a Q2 que questiona se consideram as vendas digitais uma ameaça ao seu negócio), constatamos que os agentes com volumes de carteira superior a 3 milhões de euros e os agentes exclusivos são os que estão mais positivos relativamente ao impacto do digital e também são os que têm adotado mais ferramentas. Em sentido

¹⁰ Foram eliminadas para efeito desta análise as combinações que tiveram só uma resposta no inquérito para não desvirtuar a análise em termos percentuais.

contrário está o subgrupo com carteiras entre os 500 k e 1.000 k e os multimarcas, com respostas médias inferiores ao total da amostra em todas as questões abordadas.

Quando analisamos a disponibilidade dos agentes por subgrupos para a implementação de novas ferramentas ou alteração de comportamentos, conforme Mapa 5.5, concluímos que os agentes com volumes de carteiras entre 1 e 3 milhões de euros têm maior predisposição que os agentes com outras dimensões, em todos os indicadores inquiridos (disponibilidade para realizar formação digital especializada, criar conteúdos digitais próprios, aumentar partilhas nas redes sociais, criar ou melhorar o seu site próprio e disponibilidade para aumentar o orçamento para marketing digital).

Quadro 5.4 – Variação de respostas de subgrupos face ao total da amostra – Situação Atual

Sub - Grupos da Amostra	Respostas a Questão 3.1 (realidade atual)					
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Agente exclusivo	3,7%	-11,2%	-0,6%	4,9%	6,9%	5,7%
Agente multimarca	-1,4%	4,9%	0,3%	-2,2%	-3,0%	-2,1%
< 250 k	9,3%	-21,3%	-4,0%	1,5%	4,8%	5,7%
250 – 499 k	0,3%	-1,1%	-3,4%	1,9%	-3,0%	1,8%
500 – 1 M	-1,4%	19,4%	-17,6%	-13,9%	-4,2%	-2,1%
1 M – 3 M	-2,5%	-0,7%	6,2%	2,5%	-0,3%	-2,1%
> 3 M	0,8%	-8,6%	17,0%	10,5%	5,7%	2,4%
Média - Total da Amostra	3,55	2,68	3,24	3,24	3,31	3,33

Fonte: Elaboração própria

Perante esta evidência de resultados, qualquer plano de ação sobre implementação de ferramentas digitais deve envolver este subgrupo prioritariamente face aos outros. Os agentes exclusivos também se mostraram com maior predisposição que os agentes multimarca, exceto na componente de aumento de orçamento para marketing digital.

O subgrupo dos agentes com volume de carteira inferior a 250 k fica aquém dos outros subgrupos na maioria dos indicadores analisados. No aspeto concreto do aumento do orçamento para marketing digital, é onde o desvio face à média da amostra é mais evidente, com -12,6%.

Quadro 5.5 – Variação de respostas de subgrupos face ao total da amostra – Ações Futuras

Respostas a Questão 3.3 (predisposição para implementar)

Sub - Grupos da Amostra	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Agente exclusivo	2,4%	3,6%	2,8%	3,2%	-2,8%
Agente multimarca	-0,9%	-1,6%	-1,5%	-1,0%	1,3%
< 250 k	-7,1%	-4,1%	-3,5%	-7,2%	-12,6%
250 – 499 k	-0,7%	-6,7%	-7,8%	-4,7%	-2,8%
500 – 1 M	1,2%	-3,4%	-2,0%	-0,7%	-0,8%
1 M – 3 M	3,5%	6,2%	6,3%	5,7%	5,0%
> 3 M	-4,7%	-1,6%	-2,3%	-2,5%	0,8%
Média - Total da Amostra	4,24	3,86	3,96	4,05	3,97

Fonte: Elaboração própria

VI - PROPOSTA DE SOLUÇÃO E PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

O desenvolvimento do trabalho foi orientado com o objetivo de apresentar uma proposta de transformação digital da rede de agentes da Seguradora Alfa, e todas as pesquisas, quer por recurso a fontes primárias ou secundárias de informação foram nesse sentido.

Depois de trabalhada, analisada e interpretada toda a informação obtida, emergiu uma nova dimensão de transformação que é necessário considerar e que vai para lá da rede comercial. A Seguradora tem de evoluir de forma holística na vertente digital, pois não é suficiente colocar todo o foco da transformação apenas na área comercial. Também é necessário promover uma transformação cultural, requalificar colaboradores e contratar outros com novas competências, de forma a tirar o máximo partido de todas as oportunidades e para manter a empresa competitiva e capacitada para uma nova forma de fazer negócios, de captar e fidelizar clientes.

Assim a proposta de solução e o plano de implementação vão ser apresentados em dois grandes grupos. O primeiro é sobre um conjunto de sugestões gerais e transversais a toda a empresa, que são uma condição essencial para maximizar os ganhos expectáveis deste plano de transformação. No segundo grupo será apresentado o plano de transformação digital da rede de agentes, com definição de um plano de ação com medidas concretas para implementar na rede de agentes, devidamente calendarizadas e com KPIs definidos para acompanhamento da evolução dos resultados.

6.1 - Propostas transversais a toda a empresa

As melhores práticas nacionais e internacionais que se identificaram na revisão da literatura, sugerem que as empresas de seguros devem evoluir para um ecossistema digital uno em vez de implementar medidas isoladas e ferramentas avulso. Sugere-se a adoção das seguintes medidas:

- Criação de um grupo de trabalho multidisciplinar, designado de Task Force Digital, com colaboradores de excelência das áreas comercial, marketing, informática, subscrição, operações e sinistros, que terão como responsabilidade pensar o negócio de forma digital e apresentar propostas concretas nesse sentido;
- Fazer das considerações ambientais, sociais e de governança (ESG) a base do negócio;
- Digitalizar totalmente a comunicação com os clientes e agentes;
- Transferência de todas as operações para a nuvem num prazo máximo de 3 anos;
- Investir na prevenção de Riscos de cyber segurança e de proteção de dados;
- Introduzir AI progressivamente nas operações da empresa. A primeira área a ser envolvida deverá ser a subscrição, numa segunda fase a gestão de sinistros e numa fase mais avançada utilizar a AI como suporte à criação de novos produtos;
- A Task Force Digital deverá acompanhar a evolução da atividade seguradora no metaverso e identificar eventuais oportunidades de entrada;

- Desenvolver APP que permita aos clientes fazerem ou solicitarem todas as operações dos seus seguros por esta via, incluindo vídeo chamadas com o seu agente de seguros, e que permita aos clientes uma verdadeira experiência omnicanal;
- Quer por via de novas contratações ou de mobilidade interna, procurar paridade de género e reduzir média etária da Equipa Comercial da Seguradora Alfa;

6.2 - Plano de transformação digital da rede de agentes

Para a rede de agentes propõe-se a implementação do plano de ação apresentado no quadro 6.1, que será lançado em 2 fases. Inicia-se com um teste piloto onde serão incluídos os agentes do subgrupo que têm volume de carteiras entre 1 e 3 milhões de euros. Estes foram os que se mostraram mais disponíveis a implementar novas ferramentas digitais no inquérito realizado.

Concluída a fase do teste piloto, e feita uma primeira avaliação sobre a implementação do plano de ação, avança-se com o *roll out* para toda a rede de agentes, incorporando os ajustes que se identifiquem pertinentes na fase do teste piloto. Para incentivar uma adoção mais rápida das medidas previstas no plano de ação, o sistema de incentivos (remuneração variável anual dos agentes) vai ter um fator de majoração que vai refletir o nível de implementação destas ferramentas.

Durante primeiro ano de implementação deste plano de ação, a Seguradora Alfa vai suportar 30% do custo da publicidade digital que os agentes façam no Google e Facebook, desde que tenham como objetivo a captação de *leads*, e desde que os valores investidos mensalmente sejam entre os 51 € e os 100 €. O inquérito provou que a publicidade nestas empresas e com este intervalo médio de investimento, é o que tem melhor nível de retorno. No segundo ano o apoio será reduzido para 15% e a partir do segundo ano deixará de existir.

Vão ser negociados protocolos com software houses, agências digitais, Google, Facebook, Instagram e LinkedIn, entre outras, com o objetivo de proporcionar à rede de agentes o acesso simplificado a estes serviços, com melhores preços. Os agentes vão poder aceder a todas estas ferramentas através do Kiosk Digital Alfa, uma plataforma que vai ser criada para o efeito e que adicionalmente vai fazer a gestão e distribuição de leads institucionais pelos agentes, e levá-los a captarem as suas próprias *leads* por via do incremento do tráfego. O *roadmap* de implementação destas ações está apresentado em detalhe no quadro 6.2.

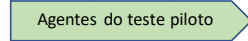
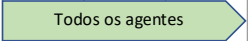
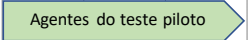
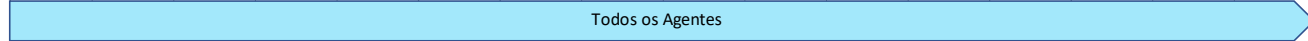
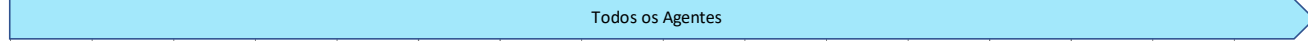
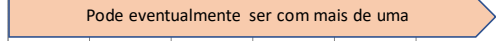
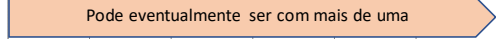
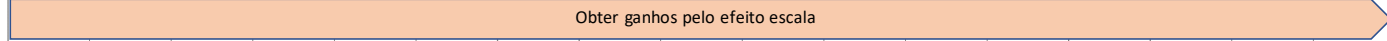
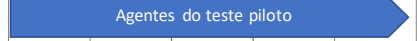
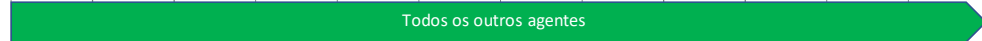
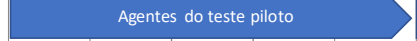
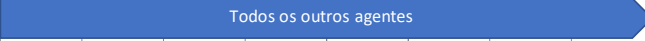
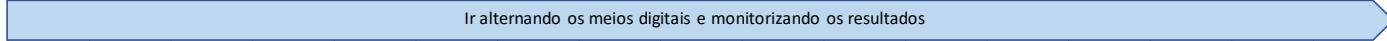
Os KPIs esperados para 12/2023 são ter os dinamizadores digitais em plenas funções, formação concluída a toda a equipa e rede de agentes, 90% dos agentes com conta Google *my Business* e assinatura digital, e 80% a utilizarem whatsapp *business*. Espera-se que os agentes com site próprio aumentem 20%, os que fazem publicidade digital passem dos atuais 45,5% para 70% e que o número médio de partilhas mensais nas redes sociais tenha um incremento de 60%. O objetivo de receita anual com origem 100% digital é de 3,5 milhões para 2023, 11 milhões em 2024 e 30 milhões em 2025.

Quadro 6.1 - Plano de Ação | Iniciativas a implementar

Dimensão	#	Iniciativa
Kick Off	1.1	Evento de lançamento do projeto, com apresentação pela Comissão Executiva do plano de transformação digital, a todos os Colaboradores e Agentes da Seguradora Alfa
Organizacional	2.1	Criação da função de Dinamizador Digital. Por mobilidade interna ou recurso a contratação externa, cada Direção Comercial deverá passar a ter 1 dinamizador digital, cujo perfil deve aliar know how digital e dinamismo comercial. Será responsável pelo acompanhamento da implementação do plano de ação no terreno
Formação	3.1	Formação generalista sobre o novo mundo digital dos seguros a todos os Colaboradores da Seguradora, pela Digital Lisbon School
	3.2	Formação especializada em Marketing Digital a toda a Equipa Comercial Interna pela Digital Lisbon School, com aprofundamento das ferramentas que vão ser incluídas no plano de ação
	3.3	Formação especializada em Marketing Digital pela Digital Lisbon School, a todos os agentes (numa primeira fase apenas aos agentes do teste piloto e depois do roll out, a todos os restantes)
Ferramentas Digitais	4.1	Implementar assinatura digital (com links para simuladores, pedidos contactos, leads digitais) em toda a rede de agentes
	4.2	Criar conta Google my Business para todos os agentes
	4.3	Massificação da utilização da ferramenta whatsapp business por todos os agentes
	4.4	Negociação de protocolo com uma agência digital que permita aos agentes o acesso facilitado e com melhores condições de pricing, na criação de conteúdos próprios ou campanhas digitais
	4.5	Negociação de protocolo uma software house, que permita aos agentes o acesso facilitado e com melhores condições de pricing na melhoria ou criação dos seus sites próprios, e desenvolvimento de ferramentas de captação de leads
	4.6	Negociação com as empresas Google, Facebook, Instagram e LinkedIn, de um pacote global de publicidade a 3 anos, que permita aos agentes fazerem publicidade digital em nome da Seguradora Alfa, com condições de pricing vantajosas através do Kiosk Digital Alfa;
	4.7	Lançamento do Kiosk Digital Alfa. Esta plataforma dará acesso aos agentes às ferramentas digitais e distribuirá as leads digitais institucionais pelos agentes
	4.8	Desenvolvimento da plataforma dos agentes de forma a permitir que todas as emissões, participações de sinistro ou pedidos de cotação possam ser feitas autonomamente por eles
Comunicação	5.1	Em colaboração com a área de Marketing, realizar trimestralmente durante o primeiro ano de implementação deste plano de ação, e semestralmente nos anos seguintes, as Jornadas Digitais Alfa, que reúnam especialistas em marketing e vendas digitais para workshops com a rede de agentes (alternando entre presencial e remoto);
	5.2	Disponibilização de conteúdos no Kiosk Digital Alfa, que possam ser trabalhados pelos agentes nas suas redes sociais para captação de leads
	5.3	Lançamento de campanhas digitais institucionais com o objetivo de captação de leads para distribuir pela rede de agentes

Fonte: Elaboração própria

Quadro 6.2 - Roadmap de Implementação

#	Iniciativa	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	jan/24	fev/24	mar/24	abr/24	mai/24	jun/24
1.1	Evento de lançamento do projeto																		
2.1	Criação da função de Dinamizador Digital																		
3.1	Formação generalistaa todos os Colaboradores																		
3.2	Formação em Marketing Digital a toda a Equipa Comercial Interna																		
3.3	Formação especializada em Marketing Digital aos agentes																		
4.1	Implementar assinatura digital em toda a rede de agentes																		
4.2	Criar conta Google my Business para todos os agentes																		
4.3	Massificação da utilização da ferramenta whatsapp business																		
4.4	Negociação de protocolo com uma agência digital																		
4.5	Negociação de protocolo uma software house																		
4.6	Negociação com as empresas Google, Facebook, Instagram e LinkedIn																		
4.7	Lançamento do Kiosk Digital Alfa																		
4.8	Desenvolvimento da plataforma dos agentes																		
5.1	Jornadas Digitais Alfa																		
5.2	Disponibilização de conteúdos no Kiosk Digital Alfa																		
5.3	Lançamento de campanhas digitais institucionais																		

Fonte: Elaboração própria

VII – CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A atividade seguradora tem sido resiliente ao longo da história e tem-se conseguido reinventar, adaptando-se em cada crise aos novos desafios, como é o caso da transformação digital que agora estamos a vivenciar.

O ponto de partida não é fantástico, mas a pandemia Covid foi o mote para algumas das iniciativas que já estão em curso. É necessário ir mais longe e preparar as seguradoras e as suas redes de agentes para toda uma nova forma de trabalhar e interagir com os clientes e fornecedores.

Uma das grandes conclusões globais deste trabalho é que não é possível transformar completamente uma rede de agentes de seguros na sua dimensão digital sem que essa mudança seja transversal a toda a empresa. Devemos caminhar para um ecossistema total e integrado em vez de ir implementando ferramentas isoladamente.

A mudança total dos sistemas da Seguradora para a nuvem é uma necessidade absoluta, para permitir rapidez de implementação de novas soluções e incrementar o nível de segurança face aos *cyber risks*. A introdução da AI tem o potencial de proporcionar ganhos de produtividade, redução de custos e satisfação dos clientes, e a sua implementação nas várias operações da Seguradora é prioritária e crítica. O metaverso é uma realidade incontornável e é necessário estar atento à sua evolução e avaliar eventuais oportunidades de entrada.

Também se concluiu que os clientes valorizam cada vez mais uma abordagem omnicanal, o preço continua a ser o principal fator de escolha de uma seguradora, mas estão cada vez mais atentos à forma como as empresas abordam as questões ambientais, sociais e de governação, e a atribuir mais peso na decisão a estes valores.

Constatou-se que algumas das ideias que nos foram dadas pela literatura, tiveram confirmação pelos resultados do inquérito, nomeadamente a pouca utilização por parte dos agentes de ferramentas digitais e a pouca literacia digital. A rede de agentes sente uma grande necessidade de formação e não reconhece a equipa comercial da Seguradora como tendo as mais valias necessárias para que os possam ajudar nesse sentido.

Com base nos resultados do inquérito concluiu-se que a publicidade digital tem retorno positivo para 70,4% dos inquiridos o que sugere que esta pode ser mais explorada, e que o Google e o Facebook, isolados ou em simultâneo, são os meios onde o retorno do investimento é maior.

A rede tem uma utilização muito reduzida das ferramentas *whatsapp business*, *google my business* e assinatura digital, pelo que a inclusão destas ferramentas no plano de ação é urgente. As redes sociais são utilizadas preferencialmente para divulgar informações e notícias em vez de ser para captar *leads*.

O inquérito demonstrou que o subgrupo dos agentes com carteiras entre 1 e 3 milhões de euros são os mais recetivos a adotar novas ferramentas e formas de trabalhar face à média da amostra, pelo que o plano de ação vai contemplar este subgrupo como teste piloto e avaliar os resultados e eventuais necessidades de ajuste antes de fazer o *roll out* para o resto da rede.

A implementação do plano de ação prevê a criação da plataforma Kiosk Digital Alfa, que agrega a disponibilização de vários serviços para os agentes e a distribuição e gestão de *leads* institucionais.

Fico com a forte convicção de que a implementação deste plano de ação vai contribuir definitivamente para lançar a rede de agentes da Seguradora Alfa para um patamar superior de transformação digital e que os KPIs definidos serão conseguidos.

Não obstante o otimismo quanto ao resultado deste trabalho, foram sentidas dificuldades de várias ordens na elaboração do mesmo, nomeadamente no acesso à informação e sobre toda a confidencialidade de dados envolvida. Poderia ter-se ido um pouco mais a fundo e chegado a resultados mais sólidos se tivesse tido acesso a maior detalhe e quantidade de informação da seguradora e de alguns agentes. Outra dificuldade sentida prende-se com o elevado nível de competitividade que existe entre os agentes, que faz com que alguns sejam muito superficiais nas suas respostas, não partilhando a essência do seu *know how* e das melhores práticas. Senti que alguns poderiam ter dado importantíssimos contributos na questão aberta de pedido de sugestões, mas não o fizeram com receio que a partilha de informação possa contribuir para desenvolver agentes que num futuro possam ser concorrentes mais fortes.

Também constatei que existem muito poucos trabalhos realizados e publicados sobre a realidade digital das redes de agentes de seguros. Há muita informação sobre o mundo financeiro, que inclui bancos e seguradoras, mas muito pouco sobre as suas redes convencionais de vendas, o que é por um lado uma limitação, mas por outro uma oportunidade. Fica o contributo que este trabalho possa vir a ter pelos resultados em si, assim como um ponto de partida para outros estudos que possam ser de vital importância para a tomada de decisões sobre o futuro das redes comerciais das seguradoras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accenture (2022). Insurance Technology Vision. <https://www.accenture.com/us-en/insightsnew/insurance/technology-vision-insurance>
- Aguiar, M. (2022). A Visão do Supervisor. Yearbook Seguros 2022. Eco Seguros
- APS. (2022). - Seguros em Portugal / Panorama do Mercado Segurador 20/21. Associação Portuguesa de Seguradores
- ASF. (2018). Estatísticas de Seguros 2017. Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões
- ASF. (2019). Estatísticas de Seguros 2018. Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões
- ASF. (2020). Estatísticas de Seguros 2019. Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões
- ASF. (2021). Estatísticas de Seguros 2020. Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões
- ASF. (2022). Estatísticas de Seguros 2021. Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões
- Botelho, F. (2022). Seguros no Meio de Tempestades. Yearbook Seguros 2022. Eco Seguros
- BP (2022). Relatório de Estabilidade Financeira junho 2022. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ref_06_2022_pt.pdf
- Cabral, I. (2022) Micro segmentação e hiperpersonalização da oferta de seguros. https://www.ey.com/pt_pt/financial-services/micro-segmentacao-e-hiperpersonalizacao-da-oferta-de-seguros
- Cappiello, A. (2020a). The Digital (R)evolution of Insurance Business Models. American Journal of Economics and Business Administration, 12(1). <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2020.1.13>
- Cappiello, A. (2020b). The Technological Disruption of Insurance Industry: A Review. International Journal of Business and Social Science, 11(1). <https://doi.org/10.30845/ijbss.v11n1a1>
- Carvalho, R. de. (2016). Uma breve história do seguro: Dos antecedentes ao final do século XVII (1.a edição). Imprensa Nacional-Casa da Moeda.
- CFP (2022). Resumo das Projeções Macroeconómicas para a economia portuguesa. https://www.cfp.pt/uploads/subcanais_ficheiros/20221216-resumo-projecoes-macroeconomicas-dezembro2022_pt.pdf
- Deloitte. (2020). 2020 insurance outlook Insurers adapt to grow in a volatile economy. <https://www2.deloitte.com/za/en/pages/financial-services/articles/2020-insurance-outlook.html>
- Eckert, C., Eckert, J., & Zitzmann, A. (2021). The status quo of digital transformation in insurance sales: An empirical analysis of the german insurance industry. Zeitschrift Für Die Gesamte Versicherungswissenschaft, 110(2–3), 133–155. <https://doi.org/10.1007/s12297-021-00507-y>

- Eckert, C., Neunsinger, C., & Osterrieder, K. (2022). Managing customer satisfaction: Digital applications for insurance companies. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, 47(3), 569–602. <https://doi.org/10.1057/s41288-021-00257-z>
- Eckert, C., Osterrieder, K. (2020). How digitalization affects insurance companies: overview and use cases of digital technologies. *ZVersWiss* 109, 333–360. <https://doi.org/10.1007/s12297-020-00475-9>
- Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, 43(3), 359–396. <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>
- Eco Seguros (2022). Lemonade Car introduz telemática no mercado norte-americano. <https://eco-sapo-pt.cdn.ampproject.org/c/s/eco.sapo.pt/2022/12/18/lemonade-car-introduz-telematica-no-mercado-norte-americano/amp/>
- Executive Digest (2022). Web Summit: Costa defende regime de atratividade de nómadas digitais num país “moderno e aberto”. <https://executivedigest.sapo.pt/web-summit-costa-defende-regime-de-atratividade-de-nomadas-digitais-num-pais-moderno-e-aberto/>
- Fundação Francisco Manuel dos Santos (2022). Longevidade - Desafios Económicos e Sociais. <https://ffms.pt/pt-pt/ffms-play/documentarios/longevidade-desafios-economicos-e-sociais#resumo>
- Gilberto, F. (2021). Manual prático dos seguros. (3ª edição). Lidel Edições Técnicas.
- INE (2022). Estatísticas. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt
- JN (2022, november 01). Governo anuncia pacote de 90 milhões de euros para apoiar três mil startups. <https://www.jn.pt/economia/governo-anuncia-pacote-de-19-milhoes-de-euros-para-apoiar-tres-mil-startups-15309436.html>
- Kaigorodova, G. N. et al. (2018). Directions of improving information system of insurance company. *Journal of Physics Conference Series* 1015 (4). <http://doi.org/10.1088/1742-6596/1015/4/042016>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 Tecnologia para a Humanidade* (1ª edição). Edições Almedina
- KPMG (2022). Global Insurance CEO Outlook 2021. <https://home.kpmg/xx/en/home/industries/financial-services/insurance.html>
- Mckinsey (2022). Creating value, finding focus: Global Insurance Report 2022. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/creating-value-finding-focus-global-insurance-report-2022>

- Ng, D. T. K. (2022). What is the metaverse? Definitions, technologies and the community of inquiry. *Australasian Journal of Educational Technology*, 38(4), 190-205. <https://doi.org/10.14742/ajet.7945>
- OCDE. (2017). Technology and Innovation in the insurance Sector 2017. <https://www.oecd.org/pensions/Technology-and-innovation-in-the-insurance-sector.pdf>
- OCDE. (2020). The Impact of Big Data and Artificial Intelligence (AI) in the Insurance Sector. <http://www.oecd.org/finance/Impact-Big-Data-AI-in-the-Insurance-Sector.htm>
- OCDE. (2022). OECD iLibrary Statistics. https://www.oecd-ilibrary.org/search?value1=insurance&option1=quicksearch&facetOptions=51&facetNames=pub_igold_facet&operator51=AND&option51=pub_igold_facet&value51=%27igo%2Foced%27&option3=dterms_type&value3=subtype%2Fstatistical&publisherId=%2Fcontent%2Figo%2Foced
- Orçamento de Estado 2023 (2022). <https://oe2023.gov.pt/orcamento-do-estado-2023/>
- PWC (2022) - Next in insurance: Top insurance industry issues in 2022. <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/next-in-insurance-top-issues.html>
- Pradeep, A., & Patil, K. (2022). Use of Artificial Intelligence in the Indian Insurance Sector, including Healthcare Companies. *CARDIOMETRY*, 23, 499–508. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.23.499508>
- Rodrigo, O. (2022). A tecnologia ao serviço das pessoas. <https://www.linkedin.com/pulse/tecnologia-ao-servi%25C3%25A7o-das-pessoas-oscar-herencia-rodrigo/?trackingId=aNS6EEMkQq%2BnZLWonKdqqQ%3D%3D>
- Silva, C. (2000). Da economia e da Gestão nas Empresas de Seguros (1ª edição). Vida Económica
- Swissre (2022). Natural catastrophes in 2021: the floodgates are open. <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2022-01.html>
- Tasca, P. (2019). Modelos de negócios baseados em tokens. Em *Disrupção das Finanças*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02330-0_9
- Venâncio, T. (2022). Um ano de recomeço e renovação. Yearbook Seguros 2022. Eco Seguros

ANEXOS

Anexo A - Inquérito

Este questionário é realizado no âmbito de um projeto no Mestrado de Gestão Aplicada do ISCTE *Executive Education* e tem como objetivo avaliar o nível de conhecimento e utilização de ferramentas digital dos agentes de seguros, e a recetividade para adotarem novas abordagens digitais nas suas rotinas de trabalho. A resposta ao questionário demora cerca de 5 minutos e as respostas são anónimas e confidenciais.

Parte I

1.1 – Qual a sua faixa etária:

< 25 anos

25 – 35

36 – 45

46 – 55

> 56 anos

1.2 – Quais as suas habilitações académicas:

Ensino Secundário

Curso Profissional

Bacharelato ou Licenciatura

Mestrado ou Doutoramento

1.3 – Tipo de agente de seguros:

Agente Individual

Sociedade de Mediação

1.4 – Tipo de relação com seguradora:

Agente exclusivo

Agente multimarca

1.5 – Qual a dimensão da sua carteira de seguros Não Vida + Vida Risco a 12/2021:

< 250 k

250 – 499 k

500 – 1 M

1 M – 3 M

> 3 M

1.6 – Há quantos anos trabalha na mediação de seguros:

< 5 anos

6 – 10 anos

11 – 20 anos

> 20 anos

Parte II

2.1 – Qual o software de gestão que utiliza:

Libax

Lluni

I2S

GIS

Visualeg

Software da (s) seguradoras

Não utilizo nenhum software específico

Outro: _____

2.2 – Tem site próprio?

Sim

Não

2.2.a) – Se tem site, quais as principais funcionalidades do mesmo (pode escolher várias opções, se aplicável):

Divulgar informação e contatos

Gerar leads

Permite ao cliente efetuar simulações

Permite ao cliente a emissão de apólices em regime *self service*

Participar sinistros

FAQs

Outras: _____

2.3 – Relativamente à ferramenta *WhatsApp*, como a utiliza no relacionamento com os seus clientes?

Não utilizo o *WhatsApp* no relacionamento com os clientes

Utilizo o *WhatsApp* Pessoal

Utilizo o *WhatsApp* Business

2.4 - Tem conta google my business?

Sim

Não

2.5 – Utiliza assinatura digital (com *link* para *landing pages*, *whatsapp link*, ligação a formulário de pedido de contato, ...) em todos os emails que envia para clientes?

Sim

Não

2.6 – Quais as redes sociais que utiliza na sua atividade de mediação de seguros (pode escolher várias opções, se aplicável)?

Facebook

Instagram

TikTok

Youtube

LinkedIn

Outras: _____

Não tenho redes sociais

2.7 – Quantas publicações faz em média por semana no total das suas redes sociais?

Nenhuma

1 - 4

5 - 10

Mais de 10

2.8 – Faz habitualmente publicidade em meios digitais?

Sim

Não

2.8.a) – (Se sim) Onde já fez publicidade digital (pode escolher várias opções, se aplicável)?

Facebook

Instagram

LinkedIn

Google

Youtube

TikTok

Outros: _____

2.8.b) – (Se sim) Quais os principais objetivos do seu investimento digital (pode escolher várias opções, se aplicável)?

Divulgação e promoção da imagem

Comunicar promoções / oportunidades de negócio

Obter leads

Venda direta

Outros: _____

2.8.c) – (Se sim) Quanto investe em média mensalmente em publicidade digital?

< 50 €

51 – 100 €

101 € - 200 €

201 - 500 €

> 500 €

2.8.d) – (Se sim) Qual o retorno do investimento realizado (em comissões expectáveis dos dois primeiros anos dos contratos vendidos)?

Comissões < investimento

Comissões > investimento

Parte III

3.1 - Classifique as afirmações a seguir apresentadas de acordo com a sua percepção.

(1 - Discordo plenamente a 5 - Concordo plenamente):

1 2 3 4 5

Considera que as vendas digitais vão ser o futuro da mediação					
Considera as vendas digitais uma ameaça ao seu negócio					
Tem uma estratégia de marketing digital para o seu negócio					
Utiliza o canal digital como canal de vendas					
Considera que os investimentos em publicidade digital têm retorno positivo para o seu negócio					
Os seus clientes demonstram interesse em interagir de forma digital para tratar dos seus assuntos					

3.2 – A Equipa Comercial da seguradora tem a formação e os conhecimentos necessários sobre vendas digitais, que lhes permitam ser uma ajuda à evolução digital do seu negócio?

Sim

Não

3.3 – Com base na sua perceção atual, classifique as opções a seguir apresentadas quanto à sua disponibilidade para as implementar:

(1 - Discordo plenamente a 5 - Concordo plenamente):

1 2 3 4 5

Realizar formação especializada em marketing digital					
Criar conteúdos digitais próprios					
Aumentar as partilhas de conteúdos nas redes sociais					
Criar ou melhorar o seu site próprio					
Aumentar o seu orçamento para marketing digital					

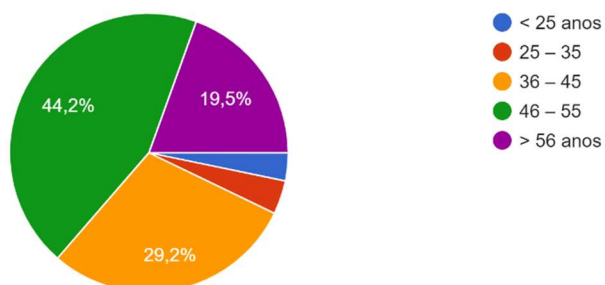
3.4 - Que sugestões adicionais para uma adequada transformação digital da rede de agentes?

Muito obrigado pela sua colaboração!

Anexo B - Resultado das respostas ao inquérito:

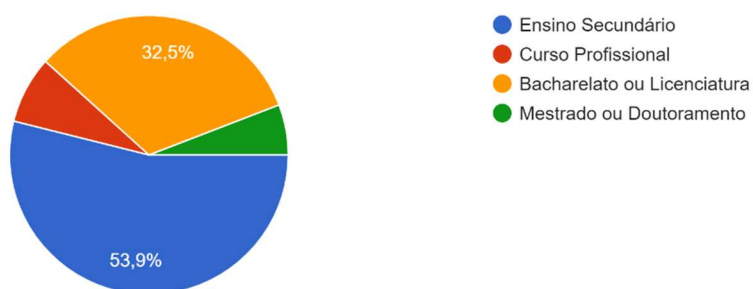
1.1 – Qual a sua faixa etária:

154 respostas



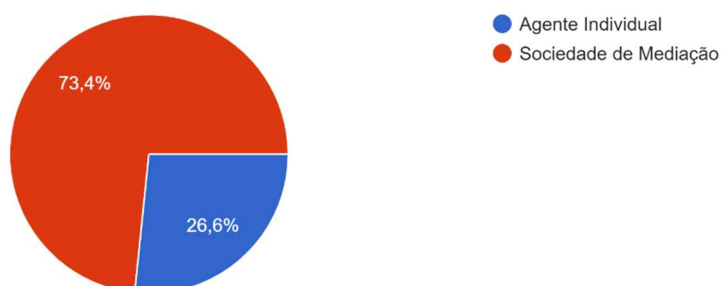
1.2 – Quais as suas habilitações académicas:

154 respostas



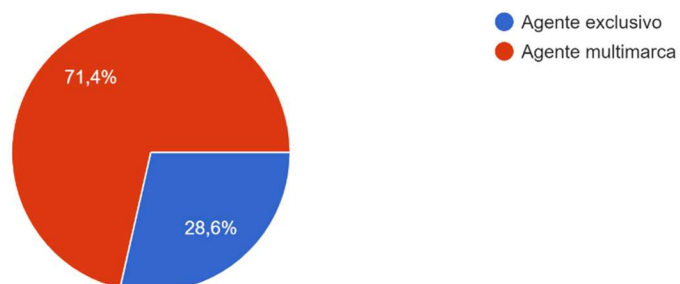
1.3 – Tipo de agente de seguros:

154 respostas



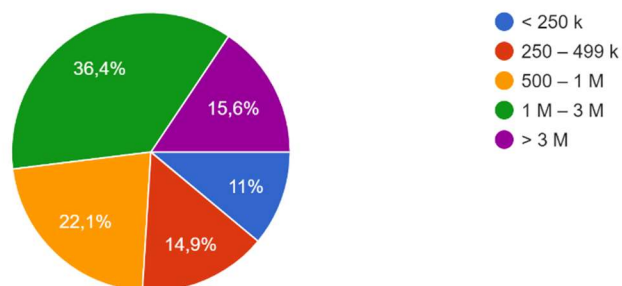
1.4 – Tipo de relação com seguradora:

154 respostas



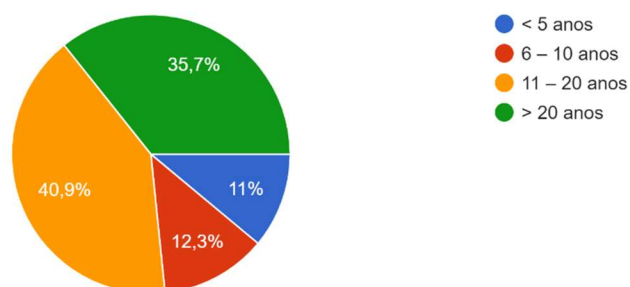
1.5 – Qual a dimensão da sua carteira de seguros Não Vida + Vida Risco a 12/2021:

154 respostas



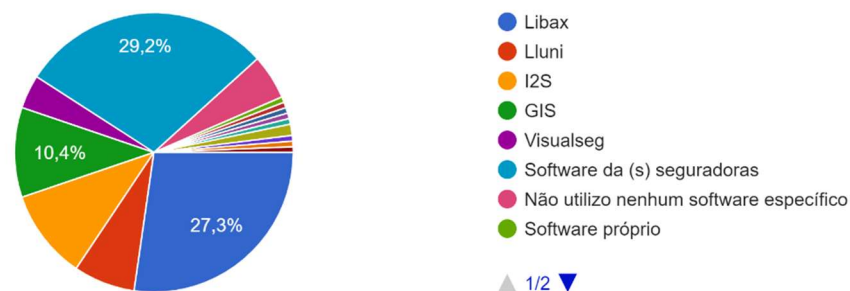
1.6 – Há quantos anos trabalha na mediação de seguros:

154 respostas



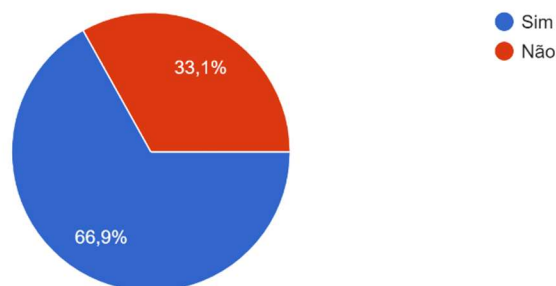
2.1 – Qual o software de gestão que utiliza:

154 respostas



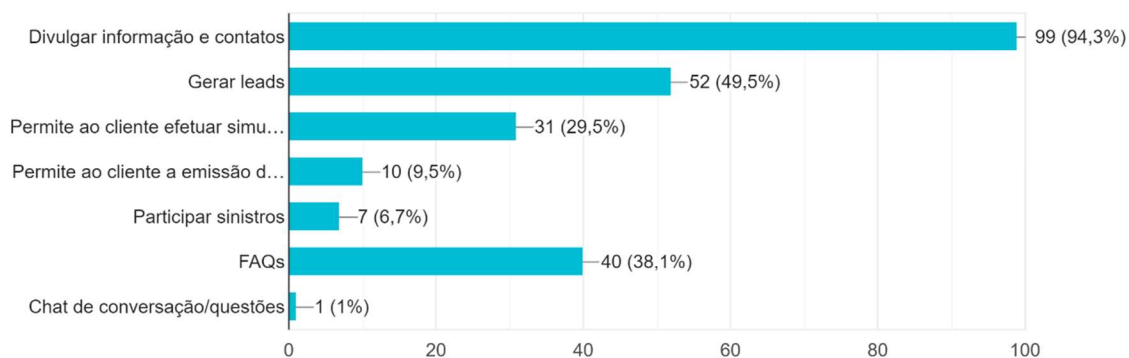
2.2 – Tem site próprio?

154 respostas



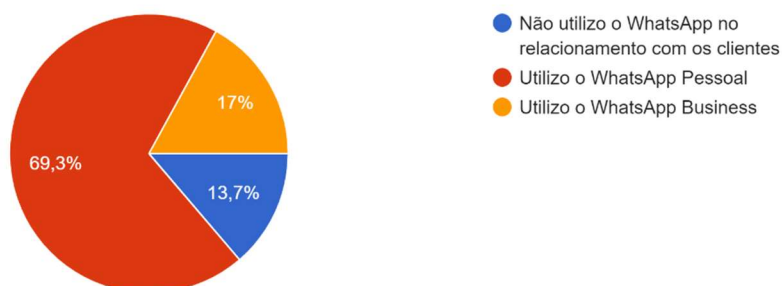
2.2.a) – Se tem site, quais as principais funcionalidades do mesmo (pode escolher várias opções, se aplicável):

105 respostas



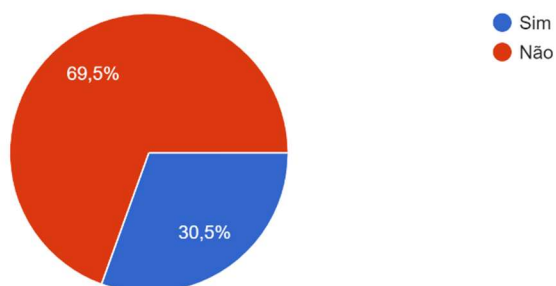
2.3 – Relativamente à ferramenta WhatsApp, como a utiliza no relacionamento com os seus clientes?

153 respostas



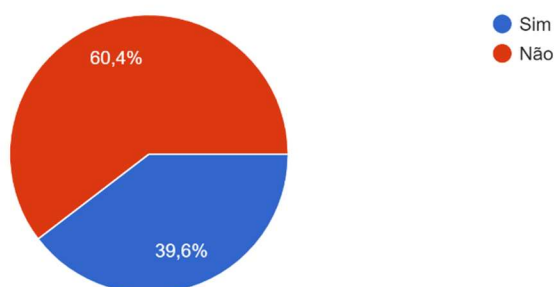
2.4 - Tem conta google my business?

154 respostas



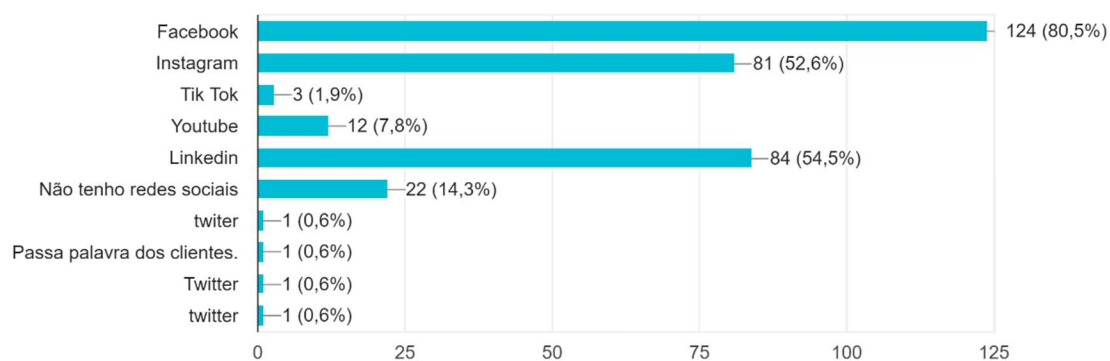
2.5 – Utiliza assinatura digital (com link para landing pages, whatsapp link, ligação a formulário de pedido de contato, ...) em todos os emails que envia para clientes?

154 respostas



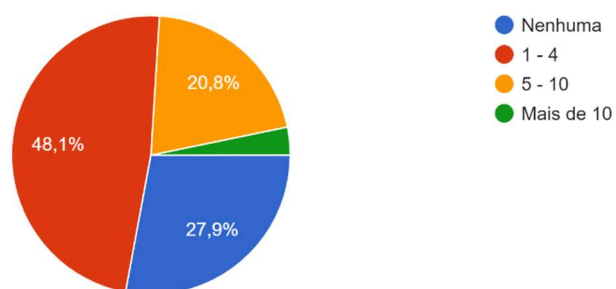
2.6 – Quais as redes sociais que utiliza na sua atividade de mediação de seguros?

154 respostas



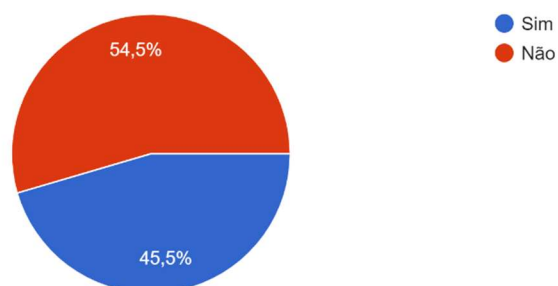
2.7 – Quantas publicações faz em média por semana no total das suas redes sociais?

154 respostas



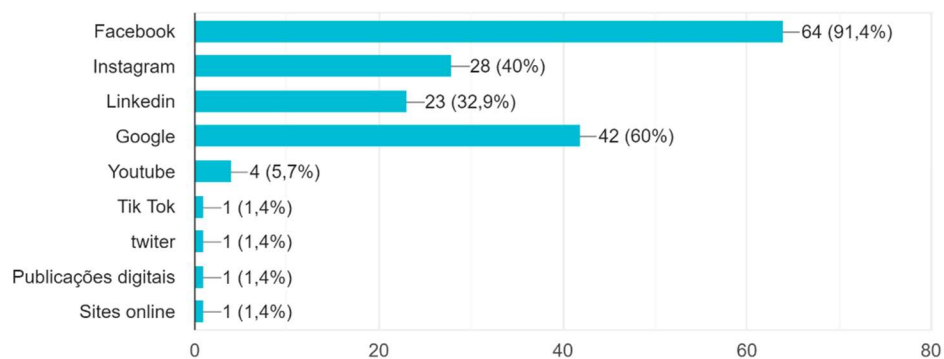
2.8 – Faz habitualmente publicidade em meios digitais?

154 respostas



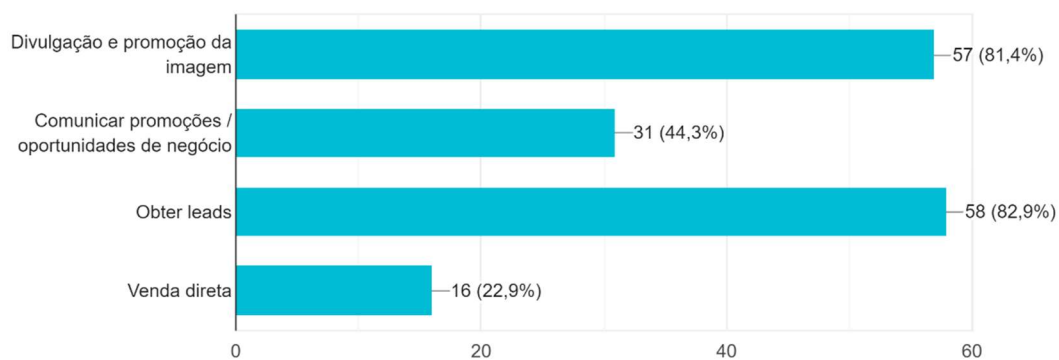
2.8.a) – Em que meios já fez publicidade digital?

70 respostas



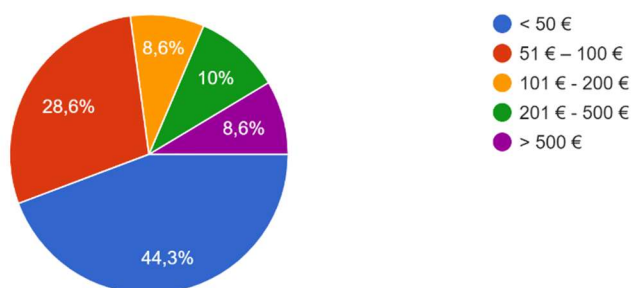
2.8.b) – Quais os principais objetivos do seu investimento digital (pode escolher várias opções, se aplicável)?

70 respostas



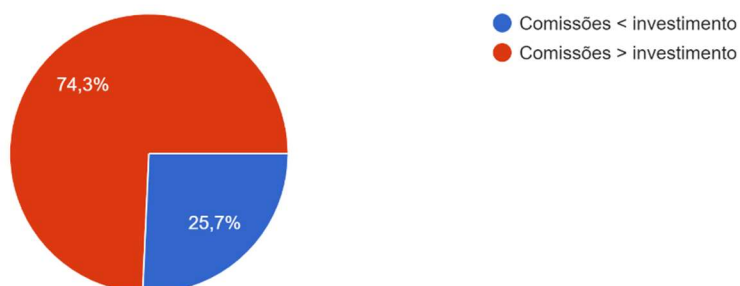
2.8.c) – Quanto investe em média mensalmente em publicidade digital?

70 respostas

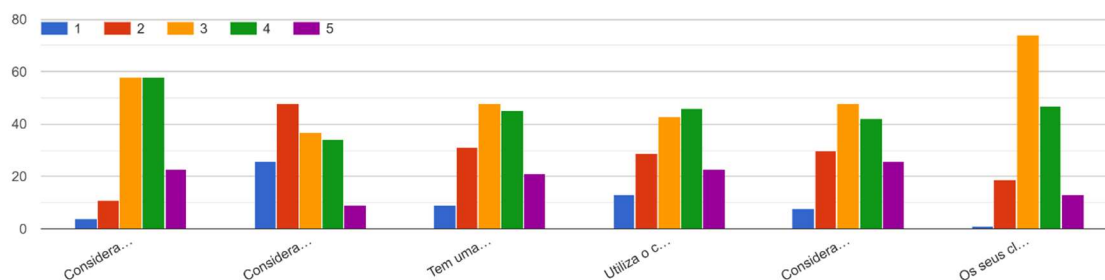


2.8.d) – Qual o retorno do investimento realizado (em comissões expectáveis dos dois primeiros anos dos contratos vendidos)?

70 respostas

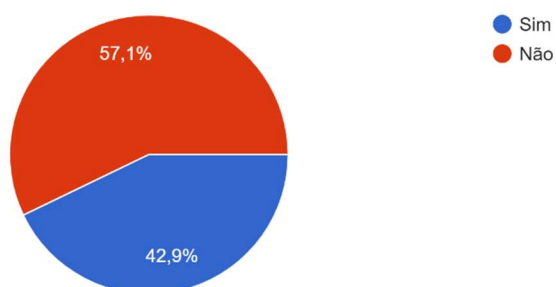


3.1 - Classifique as afirmações a seguir apresentadas de acordo com a sua percepção. (1 - Discordo plenamente a 5 - Concordo plenamente)

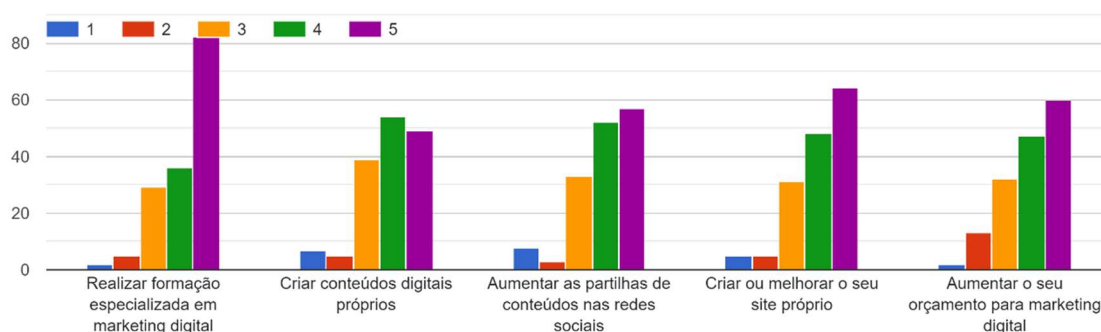


3.2 – A Equipa Comercial da seguradora tem a formação e os conhecimentos necessários sobre vendas digitais, que lhes permitam ser uma ajuda à evolução digital do seu negócio?

154 respostas



3.3 – Com base na sua percepção atual, classifique as opções a seguir apresentadas quanto à sua disponibilidade para as implementar: (1 - Discordo plenamente a 5 - Concordo plenamente)



3.4 - Que sugestões adicionais para uma adequada transformação digital da rede de agentes?
20 respostas

Ter mais conteúdos da seguradora sem ser só sobre produtos;

Melhor e mais formação;

A seguradora negociar com a Google, Facebook, Instagram e LinkedIn a compra de publicidade em grandes quantidades para os agentes poderem usar. Assim o preço ficava muito mais baixo para cada agente;

Informação mais concertada;

Mais investimento da seguradora em obter leads via agências digitais e por intermédio de parcerias institucionais;

Maior integração entre os sistemas das Sociedades de Mediação e os sistemas das Seguradoras - via Webservices. Criação de portais para Clientes interativos a partir dos sistemas dos mediadores, onde o Cliente tenha acesso a toda a sua carteira num só portal, independentemente das seguradoras onde as apólices possam estar colocadas;

Conciliação diádica digital + segurança;

Formação digital para ajudar os agentes nesta transformação;

Penso que acima de tudo é uma questão de mentalização dos próprios agentes para esta forma de interagir com o cliente. A grande maioria dos clientes, pelo menos pela minha experiência, está disponível, e prefere, uma relação digital, p.ex. email, whatsapp,..., complementado por uma interação telefónica ou mesmo pessoal em caso de necessidade. Torna-se muito mais ágil e rápido a resolução dos temas. Mais de 95% do meu negócio e interações com os clientes é feita de forma digital. Como tem vindo a ser grandemente falado nas reuniões / encontros proporcionados pela companhia, o futuro deverá ser uma interação omnicanal, devendo o agente

estar preparado para esta "nova" forma de fazer negócio. Penso que as lojas físicas irão, a muito curto prazo, perder grande parte da relevância atual, à semelhança do que está a acontecer nas interações com os bancos, em que a maior parte da relação já é feita por meios digitais com perda de importância dos balcões físicos. É minha convicção que a companhia deveria fazer um esforço acrescido em confirmar que os seus agentes (pelo menos os exclusivos) estão dotados das melhores ferramentas, conhecimentos e equipamentos para esta nova forma de relação com o cliente e canalizar os seus esforço e investimentos para isto, bem como para o fortalecimento da presença digital e divulgação da marca e dos produtos. No entanto, não se pode perder o foco na resolução dos problemas e necessidades do cliente, com produtos e tarifas adequadas, rapidez e transparência na resolução das ocorrências, pois são estes fatores que vão fidelizar o cliente e não apenas a forma como estabelecemos a comunicação com ele;

Para incremento das vendas no digital as seguradoras devem disponibilizar mais produtos e conteúdos aos agentes e entenderem os agentes como parceiros neste segmento de negócio;

Na minha opinião é o futuro;

As seguradoras ainda não perceberam que os mediadores especialistas em segmento de negócio não devem ser abastecidos de leads generalistas;

Manter o foco no aspeto humano. O digital ajuda no processo de venda, mas o valor humano é muito valorizado quando se pretende utilizar o serviço adquirido, para além de criar uma fidelização do cliente muito superior;

Menos Trabalho administrativo e remunerações de acordo com o incremento de trabalho do lado dos agentes;

Sem sugestões;

Nenhuma;

Nada a apresentar;

Atribuir mais leads para os mediadores trabalharem. Formação mais intensa. Maior divulgação das seguradoras;

A seguradora deveria introduzir novos processos de subscrição de forma que as respostas sejam mais rápidas. Não basta evoluir de forma digital na área comercial e depois aguardar muito tempo pelas respostas;

Os processos internos da companhia também têm de evoluir digitalmente. Os prazos de resposta estão muito demorados. Não se pode pedir evolução digital só à área comercial