

# COIMBRA BUSINESS SCHOOL

 **iscac**   
Politécnico de Coimbra

**COIMBRA  
BUSINESS  
SCHOOL**  
 **iscac**   
Politécnico de Coimbra

Marco André Pereira Nogueira

O impacto de um *Junior Account* – Um estudo de caso numa  
corretora de seguros

Coimbra, junho de 2024





Marco André Pereira Nogueira

## O impacto de um *Junior Account* -Um estudo de caso numa corretora de seguros

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial**, realizado sob a orientação da Professora Doutora Isabel Martins e supervisão de Renata Marques.

Coimbra, junho de 2024



## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser o autor deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

*O impacto de um Junior Account*

---

**PENSAMENTO**

“Pensar incomoda como andar à chuva”

- Fernando Pessoa

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste relatório de estágio contou com apoios essenciais, sem os quais o caminho certamente não seria igual.

À minha orientadora, Professora Doutora Isabel Martins, por toda a paciência, disponibilidade e palavra de assertividade que me presenteou ao longo de todo este processo e que foi fundamental.

Ao ISCAC, instituição que me recebeu durante estes dois anos e me permitiu ganhar os alicerces com excelência, necessários para a minha realização profissional.

À Renata e ao Daniel, que desde o primeiro dia me acolheram de braços abertos e me fizeram sentir parte da equipa, e que, juntamente com os meus colegas de estágio, sempre me deram espaço para que o meu trabalho refletisse parte de quem eu sou e por tornarem os dias de trabalho dias verdadeiramente alegres.

Ao meu pai, mãe e irmã, por serem a calma no meio da tempestade e me provarem, uma vez mais, que independentemente do rumo que a minha vida possa levar em casa terei sempre o apoio necessário.

À minha namorada Beatriz, por ser porto de abrigo em todas as horas e não me deixar desistir em alturas de maior sufoco.

Aos meus amigos Pedro, João e Matias por me lembrarem que mesmo seguindo rumos diferentes, podemos encontrar semelhança e companheirismo uns nos outros e que a vida partilhada com amigos é a melhor maneira de a viver.

Ao Padre Xico, que com a sua palavra, calma e disponibilidade sempre me conseguiu aconselhar e tranquilizar durante os nossos cafés.

Ao Miguel, por desde que nos conhecemos se ter demonstrado um amigo incondicional e à sua família, que não só me acolheu em sua casa, como me fez sentir parte dela.

Aos meus amigos de licenciatura, por terem sido o meu suporte durante os três anos de curso que passaram e continuarem a fazer-se presentes nos dias de hoje.

*O impacto de um Junior Account*

---

Aos meus amigos de mestrado, que me acolheram tão bem em Coimbra e que desde o primeiro dia nunca me deixaram sozinho e se tornaram verdadeiros companheiros em todas as épocas de exames.

Aos movimentos associativos que fui fazendo parte ao longo da minha vida académica, a Associação de Estudantes, a SUNIPorto e a Associação Camisola 12, por despertarem em mim a vinha veia do associativismo e me relembrem que mais do que uma boa formação académica, é preciso querer ser e fazer melhor.

A todos, o meu sincero obrigado por terem estado comigo nesta etapa, que agora termina.

## RESUMO

Este relatório de estágio tem como objetivo analisar e relatar o estágio numa corretora de seguros. É realizada uma pesquisa sobre a transformação digital no setor de seguros, partindo do seu impacto histórico, estrutura contemporânea e implicações da regulamentação específica. O estudo começa com uma análise detalhada da evolução dos seguros ao longo do tempo e a função dos principais intervenientes neste importante setor.

Uma parte significativa do relatório é dedicada à digitalização, com uma análise às novas tecnologias como *big data*, *e-commerce* e *blockchain* e como impactam no panorama atual dos seguros.

A gestão de riscos é nuclear tanto na consultoria aos clientes como na gestão de carteiras, conformidade ética, identificação de desafios e melhores práticas. A entidade acolhedora do estágio é apresentada detalhadamente, incluindo os seus valores, missão, objetivos e estrutura organizacional, enfoque no atendimento ao cliente em Portugal.

As atividades desenvolvidas durante o estágio são enumeradas e descritas, como a gestão de contas, validação de recibos, propostas e simulações e gestão de cobranças. O relatório oferece uma análise crítica das experiências vivenciadas e as suas contribuições para o entendimento do setor de seguros e o impacto da transformação digital, preparando o estagiário para os desafios e as oportunidades emergentes no setor.

Palavras-chave: Corretora de Seguros; Seguros; Consultoria; Transformação Digital

## **ABSTRACT**

This internship report aims to analyze and report on the internship in an insurance brokerage. It analyses the digital transformation in the insurance sector, starting with its historical impact, contemporary structure and the implications of specific regulations. The study begins with a detailed analysis of the evolution of insurance over time and the role of the main players in this important sector.

A significant part of the report is dedicated to digitalization, with an analysis of new technologies such as big data, e-commerce and blockchain and how they impact on the current insurance landscape.

Risk management is at the center, both in terms of advising clients and managing portfolios, ethical compliance, identifying challenges and best practices. The entity hosting the internship is presented in detail, including its values, mission, objectives and organizational structure, with a focus on customer service in Portugal.

The activities carried out during the internship are listed and described, such as account management, receipt validation, proposals and simulations and collections management. The report offers a critical analysis of the experiences and their contributions to understanding the insurance sector and the impact of digital transformation, preparing the intern for the challenges and opportunities emerging in the sector.

**Keywords:** Insurance Brokerage; Insurance; Consultancy; Digital Transformation

## ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1. Seguros e mercados financeiros .....	2
1.1 História Dos Seguros .....	2
1.2 Principais intervenientes.....	3
1.3 Ramos .....	7
1.4 Regulamentação.....	8
1.4.1 Acidentes de trabalho .....	8
1.4.2 Acidentes Pessoais.....	9
1.4.3 Seguro de caução .....	10
1.4.4 Responsabilidade civil.....	10
1.4.5 Vida .....	11
2. Transformação Digital no setor dos Seguros.....	11
2.1 Transformação Digital .....	12
2.2 <i>Big Data</i> .....	13
2.3 <i>E-commerce</i> .....	14
2.4 <i>Blockchain</i> .....	15
3. Internacionalização .....	15
4. Gestão de seguros .....	19
4.1 Clientes .....	19
4.1.1 Consultoria .....	20
4.2. <i>Ética e Compliance</i> .....	21
5. Apresentação da Entidade Acolhedora.....	26

*O impacto de um Junior Account*

5.1.	Valores, Missão e Objetivos .....	27
5.2.	Entidade em Portugal .....	29
5.3.	Área de Atuação .....	29
5.4	Estrutura Orgânica direcionada ao cliente.....	34
6.	Atividades Desenvolvidas .....	35
6.1.	Gestão de Contas .....	35
6.2.	Gestor de <i>Employee Benefits</i> .....	36
6.3.	Validação de Recibos .....	37
6.4.	Propostas, Simulações e Cotações.....	38
6.5.	Base de Dados .....	39
6.6.	<i>Placement Check List</i> .....	40
6.7.	Gestão de Cobranças .....	41
6.8.	Controlo de DDS e contratos Toba/LoL .....	42
6.9.	Plano 3x3 .....	42
6.10.	ISO 9001 .....	44
6.11.	Formações e cursos.....	45
6.12.	<i>Runners</i> .....	46
6.13.	Responsabilidade social.....	46
5.	Análise crítica .....	47
6.	Perspetivas Futuras .....	48
	BIBLIOGRAFIA .....	52
	ANEXOS .....	59
	ANEXO 1 .....	60
	ANEXO 2 .....	61

*O impacto de um Junior Account*

---

ANEXO 3 .....	62
ANEXO 4 .....	63
ANEXO 5 .....	64
ANEXO 6 .....	65

## **ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS**

Tabela 1 - Características dos ramos “Vida” e “Não Vida”.

Tabela 2 - Impacto da transformação digital

Tabela 3 – Áreas de atuação

Figura 1 – Operações de seguros

Figura 2 – Como fidelizar clientes de uma corretora de seguros na era digital

Figura 3 – Tendência de crescimento da indústria portuguesa de seguros

Figura 4 – Entidade acolhedora espalhada pelo mundo

Figura 5 – Objetivos da entidade acolhedora

Figura 6 – Equipa de dedicada ao cliente

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

ASF – Autoridade de Supervisão de seguros e Fundos de pensões

BCE – Banco Central Europeu

CEO – *Chief Executive Officer*

CRM – *Customer Relationship Management*

CSA - Central de Suporte Administrativo

DBE – Documento Base de Entrada

DDS – Diretiva de Distribuição de Seguros

EB's – *Employee Benefits*

ERM – Gestão Integral de Riscos

IA – Inteligência Artificial

ISO - *International Organization for Standardization*

IT – *Information Technology*

LoL – *Limitation of Liability*

PME – Pequenas e Médias Empresas

RGPD - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

RH – Recursos Humanos

TD – Transformação Digital

Toba – *Terms of Business Agreement*

## INTRODUÇÃO

A evolução do setor de seguros tem sido fundamental para o desenvolvimento económico global, refletindo transformações agudas desde as suas antigas raízes até aos complexos mercados financeiros contemporâneos. Este trabalho explora o impacto de um *junior account* numa corretora de seguros, as suas funções, relacionamento com clientes e eficiência geral da empresa.

A empresa que me acolheu é uma líder global em corretagem de seguros e consultoria de riscos. Na sua vertente multidisciplinar de atuação consegue proporcionar uma experiência rica e diversificada, alinhada com meu objetivo principal de desenvolvimento e crescimento como profissional na área de gestão empresarial. Além disso, a cultura acolhedora e colaborativa que a empresa apresenta, permite contribuir significativamente para o meu sucesso.

A escolha de um estágio nesta área foi motivada pelo meu interesse em entender como a gestão de riscos contribui para a estabilidade financeira e económica das empresas, especialmente da área de seguros, e, além disso, conhecer diferentes culturas empresariais. Iniciei este estágio com grandes expectativas, aplicar os conhecimentos adquiridos no mestrado e obter novas competências práticas que complementem a minha formação. Previamente ao início do estágio, foram estabelecidos objetivos, objetivos esses que foram todos cumpridos, contribuindo para o meu desenvolvimento enquanto profissional.

O relatório de estágio está organizado em oito capítulos, o primeiro começa com uma breve revisão da história e evolução dos seguros, seguida pela descrição dos principais intervenientes. O segundo capítulo aborda a transformação digital neste setor, enquanto o terceiro analisa a internacionalização das empresas seguradoras. O quarto capítulo explora a gestão de clientes e o quinto capítulo apresenta a entidade acolhedora, detalhando a sua estrutura, as diferentes áreas de atuação e o impacto no mercado. O sexto capítulo descreve as atividades desenvolvidas neste estágio, sendo que o sétimo e oitavo capítulos são uma análise crítica a este período, incluindo as perspetivas futuras.

Este relatório não só documenta a minha jornada e evolução durante o estágio, mas também visa proporcionar *insights* valiosos sobre a contribuição do setor de seguros para a economia global e a importância da transformação digital e internacionalização no mercado atual.

## **1. Seguros e mercados financeiros**

Os seguros e os mercados financeiros estão intimamente ligados. As empresas de seguros têm um grande impacto nas diferentes economias, tanto de forma direta, como de forma indireta, uma vez que permitem aos investidores e empresas assumir riscos calculados. Os seguros oferecem proteção contra riscos, proporcionando estabilidade financeira em quem opera, contribuindo para a regulação do mercado. Assim, o crescimento económico é o resultado desta interação entre ambos.

### **1.1 História Dos Seguros**

A história dos seguros, embora pareça associada à dinâmica da sociedade contemporânea, na realidade, remonta às civilizações antigas, onde práticas rudimentares de compartilhamento de riscos já eram observadas. Assim, como nos refere Furtado (2020), uma das primeiras formas conhecidas de seguro é descrita no “Código de Hamurabi”, onde os comerciantes babilónicos podiam pagar um valor adicional para garantir que, se um empréstimo fosse perdido no mar, o devedor não teria de pagar o empréstimo. Com o tempo, os seguros acabariam por evoluir, até se tornarem um ‘motor’ de desenvolvimento dos povos do mundo atual.

Em Portugal, a indústria dos seguros acabaria por sofrer um impulso com Dom Dinis que, em 1293, tornou a nação lusitana pioneira no ramo, abrangendo essencialmente o risco marítimo. Este consistia num acordo entre os mercadores com o objetivo de pagamento de certas quantias, os prémios, sobre as embarcações (Nascimento, 2021).

Porém, os primeiros contratos oficialmente documentados surgiriam mais tarde. Segundo Menezes (2023) a prática de seguro marítimo prosperou em Veneza, e logo

outras cidades comerciais europeias seguiram o exemplo. Essas cidades não adotaram apenas os seguros marítimos, mas começaram também a desenvolver regulamentos e normas para sua prática. Os contratos de seguro eram simples, mas eficazes na mitigação de riscos comerciais.

Já em Portugal, apesar de ter sido criada uma Casa dos Seguros com contratos de seguro e ter sido dado o início ao ofício da corretagem de seguros, apenas dois séculos mais tarde desta criação é que surgiram as primeiras empresas seguradoras (Tomás e Valério, 2022).

O seguro moderno começou a tomar forma no final do século XVII e início do século XVIII quando Edward Lloyd abriu uma cafeteria em Londres que se tornou um ponto de encontro para mercadores e para outras pessoas envolvidas no comércio marítimo, o *Lloyd's of London* tornou-se um centro para a emissão de apólices de seguro marítimo, evoluindo, posteriormente, para uma das instituições de seguro mais conhecidas do mundo. Assim, o *Lloyd's of London* estabeleceu-se como um símbolo de inovação e segurança no comércio marítimo, ajudando a formar o mercado de seguros modernos (Nascimento, 2021).

Ao longo do resto do século XIX, várias outras empresas seguradoras foram sendo criadas, sobretudo depois da legislação de 1867, que permitiu a criação de companhias por ações, sem a necessidade de autorização governamental (Tomás e Valério, 2022). Entre elas destaca-se a “Tranquilidade Portuense”, atualmente integrante do grupo Generali, pela importância que adquiriu no setor e crescimento contínuo.

Este desenvolvimento foi potenciado pela Revolução Industrial que trouxe novos riscos associados ao trabalho em fábricas, transporte ferroviário e urbanização. Com isso, surgiram seguros contra acidentes de trabalho, seguros de vida e seguros de saúde.

## 1.2 Principais intervenientes

O mercado segurador envolve diferentes tipos de intervenientes, tendo cada um destes, um papel fundamental no setor com diferentes tipos de atuação e impacto.

De um ponto de vista mais abrangente, é possível fracionar este domínio em três grandes participantes: as seguradoras, as reguladoras e os corretores/mediadores de seguros. Estes trabalham em função do consumidor final, podendo acoplar outros intervenientes secundários como credores, durante todo o processo.

### **1.2.1. Seguradoras**

Atualmente, as seguradoras desempenham um papel crucial na sociedade, protegendo empresas e cidadãos contra diversos riscos e contribuindo para a captação de poupança a longo prazo (Miranda, 2023).

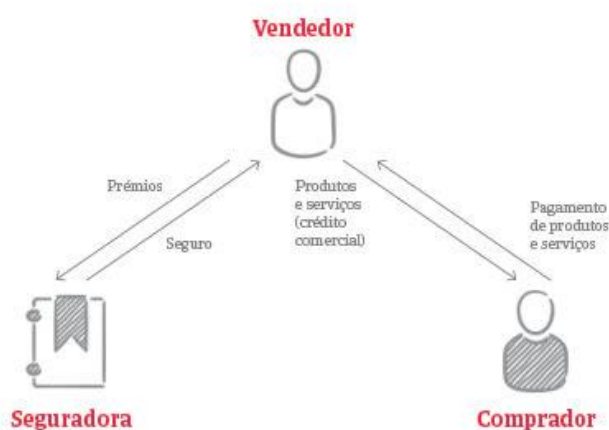
A seguradora garante ao segurado que as responsabilidades assumidas pelo tomador serão cumpridas conforme acordado, dentro dos prazos e condições estabelecidos (Galiza, 2015).

Apesar de ser conhecido por diversas designações, o cerne do seguro oferecido pela seguradora é o conceito de fiança. Isto significa garantir a um terceiro o cumprimento das obrigações assumidas pelo afiançado (Galiza, 2015).

De forma prática, a função base de uma seguradora define-se como “a seguradora garante a um terceiro (segurado) que o contratado (tomador) dispõe de suficientes recursos técnicos, humanos e financeiros para poder honrar com as obrigações contratualmente assumidas. Caso o contratado se torne inadimplente ou incapaz de honrar o compromisso, a seguradora deverá intervir, com seus próprios recursos, a fim de seu cumprimento ou pagar o prejuízo efetivamente sofrido, podendo inclusive posteriormente acionar o tomador para recuperar as perdas.” (Galiza, 2015, p.17).

De acordo com dados recentes, no final de 2020, o volume total da carteira de investimentos do setor ascendia a quase 55 mil milhões de euros (cerca de 27% do PIB) o que coloca, mais uma vez, o setor segurador no topo dos investidores institucionais em Portugal (APS, 2021).

Uma prova clara da importância do setor segurador para a economia é o seu impacto nas finanças públicas do país, demonstrado pelos impostos que ele gera ou recolhe em suas operações. É importante destacar que, devido ao volume de prémios que uma seguradora recebe dos seus clientes, ao valor desses prémios soma-se o imposto de selo das apólices e outros tributos relacionados aos seguros. Estes são também repassados ao Estado (APS, 2024).



*Figura 1 – Operações de seguros*  
*Fonte: Crédito y Caución, 2024*

### 1.2.2. Reguladores

Em Portugal, a regulação e supervisão do setor segurador, incluindo seguros, resseguros, fundos de pensão e suas entidades gestoras, bem como a mediação de seguros, são responsabilidade de uma entidade específica. Esta entidade, conhecida como Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF). Este organismo garante que todas as atividades do setor funcionem adequadamente, efetuando uma supervisão criteriosa (ASF, 2024).

A principal função daquele organismo é garantir o bom funcionamento do mercado segurador e dos fundos de pensões em Portugal. O seu objetivo é proteger os interesses dos segurados, participantes e beneficiários, assegurando que o sistema opere de forma

justa e eficiente para todos os envolvidos (ASF, 2024), dado que a indústria dos seguros envolve todo o tipo de riscos e negócios adjacentes, não só pelos inúmeros agentes envolvidos, mas também pelas quantidades monetárias consideráveis associadas.

As seguradoras têm agentes de seguros, muitos deles organizados em empresas multimarca ou então exclusivos. Além disso, para repartir o risco, quando envolvem valores muito elevados, as próprias companhias de seguro fazem resseguro.

O bom relacionamento entre os diferentes agentes e o cumprimento das normas são alcançados promovendo a estabilidade e a solidez financeira de todas as instituições sob a sua supervisão. Além disso, esse organismo assegura que todos os operadores mantenham elevados padrões de conduta, contribuindo para um mercado mais justo e seguro (ASF, 2024).

### **1.2.3. Corretoras/Mediadores de seguros**

A corretora de seguros exerce a atividade de distribuição de seguros de forma independente face às empresas de seguros, não tendo qualquer obrigação de celebrar contratos com as mesmas. A sua obrigação é para com o cliente, em representação do qual deve procurar o melhor negócio possível (Barroso, 2016).

Assim, é necessário que este profissional esteja em constante sintonia com o mercado de seguradores, tanto no âmbito dos produtos como da relação com as seguradoras e clientes. O sucesso deste profissional está ligado diretamente à sua condição de estabelecimento e manutenção de relação com a sua carteira de clientes. Esta relação precisa de ser sólida e baseada na confiança, ou seja, precisa de estar sempre pronta a fornecer informações, soluções e proteção, de modo a aumentar o nível de fidelidade da corretora (Lima, 2022).

### 1.3 Ramos

Os seguros, de uma forma geral, são divididos em duas tipologias “Ramo Não Vida” (artigo 123.º do DL n.º 94-B/98, de 17 de abril) e “Ramo Vida” (artigo 124.º do mesmo diploma).

Os seguros e as operações do “Ramo Vida” são:

- Seguros de vida;
- Seguro de nupcialidade e de natalidade;
- Seguros ligados a fundos de investimento;
- Operações de capitalização;
- Operações de gestão de fundos coletivos de pensões.

O “Ramo Não Vida” compreende:

- Acidentes;
- Doença;
- Veículos, aeronaves, embarcações;
- Mercadorias transportadas;
- Incêndio e elementos da natureza;
- Outros danos em coisas;
- Responsabilidade civil;
- Crédito;
- Caução;
- Perdas pecuniárias diversas;
- Proteção jurídica;
- Assistência.

Esta divisão é realizada devido às grandes diferenças nos tipos de coberturas, riscos envolvidos, objetivos e, até mesmo, o próprio modelo de negócio. De forma genérica, listam-se algumas das suas diferenças na Tabela 1, abaixo.

	<b>Período</b>	<b>Avaliação do Risco</b>	<b>Capacidade Financeira</b>
<b>Seguros “Ramo Vida”</b>	Longo Prazo	Idade, histórico médico e estilo de vida	Recursos financeiros significativos
<b>Seguros “Ramo Não Vida”</b>	Curto Prazo	Frequência de sinistros e tipo de coberturas	Não é necessária uma reserva financeira tão considerável

*Tabela 1 - Características dos ramos “Vida” e “Não Vida”.  
Fonte: Elaboração própria*

## 1.4 Regulamentação

O mundo dos seguros é extremamente complexo e existe uma ‘linha muito ténue’ a separar os bons negócios dos negócios enviesados, pelo que a sua orientação e regulamentação é fundamental. Para isto, existe a ASF, entidade reguladora responsável pela supervisão e regulação do setor de seguros e fundos de pensões em Portugal. Esta deve garantir que todos os organismos empresariais que se dedicam ao ramo de seguros, agem segundo as leis e regulamentos acordados com o objetivo de criar um setor estável, sólido e protegido para o consumidor final.

Existem alguns seguros de carácter obrigatório por lei em Portugal que a ASF regulamenta para certas situações e contextos.

### 1.4.1 Acidentes de trabalho

O seguro de acidentes de trabalho tornou-se oficialmente obrigatório, com a promulgação da lei n.º 83 de 24 de julho de 1913, que decreta que “terão direito a assistência clínica, medicamentos e indemnizações consignadas nos artigos 5.º e 6.º desta lei, sempre que sejam vítimas dum acidente de trabalho, sucedido por ocasião do serviço profissional e em virtude desse serviço, os operários e empregados [...]”

Este foi um grande passo na garantia de uma maior e melhor segurança no trabalho, em caso de risco de acidente ou doenças profissionais. Este seguro protege o trabalhador financeiramente e permite a sua reabilitação e recuperação em caso de sinistro.

### **1.4.2 Acidentes Pessoais**

Existem diferentes seguros de acidentes pessoais obrigatórios em contextos como o estudantil, de arbitragem, de alto rendimento, etc. Um dos mais conhecidos é, sem dúvida, o dos estudantes que possui algumas semelhanças com o seguro de acidentes de trabalho.

O Decreto-Lei n.º 35/90, de 25 de janeiro, definiu um conjunto de parâmetros de ação social escolar de forma a apoiar todo o percurso dos alunos, garantindo o seu desenvolvimento e crescimento académico. Um dos principais elementos foi o seguro destinado à cobertura financeira de suporte ao aluno sinistrado.

Segundo esta lei

“O seguro escolar constitui um sistema de proteção destinado a garantir a cobertura dos danos resultantes do acidente escolar. A prevenção do acidente escolar e o seguro escolar constituem modalidades de apoio e complemento educativo que, através das direções regionais de educação, são prestados aos alunos, complementarmente aos apoios assegurados pelo sistema nacional de saúde.”

Assim sendo, este seguro abrange acidentes com alunos: no meio e durante o horário escolar, incluindo o trajeto casa-escola-casa; assistência médica, cobrindo despesas hospitalares, caso seja necessário; invalidez permanente ou morte e responsabilidade civil, no caso de serem causados danos a terceiros.

Em suma, seguros de Acidentes Pessoais podem ser extremamente abrangentes, dependendo da finalidade escolhida para este e segundo o que a companhia aceitar cotar<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Apresentar um prémio para garantir a emissão do seguro.

Transmite tranquilidade à pessoa segura para fazer uma determinada atividade (desde um trabalho pesado a uma atividade radical).

### **1.4.3 Seguro de caução**

A seguradora *Crédito y Caución*, especialista em fornecer este tipo de seguros, define os seguros de caução como uma garantia que procura assegurar o cumprimento de uma obrigação por parte do cliente perante um terceiro, sendo este o beneficiário (*Crédito y Caución*, 2024).

Este tipo de seguro torna-se obrigatório em alguns setores, como é o caso da corretagem de seguros, em que deve ser assegurada a

“coordenação das disposições nacionais relativas aos requisitos profissionais e ao registo das pessoas que nos diversos Estados membros exercem a atividade de mediação de seguros ou de resseguros, tendo em vista a realização do mercado único no sector e, por outro lado, o reforço da proteção dos consumidores neste domínio” (Decreto-Lei n.º 144/2006, de 31/julho).

Neste caso, o seguro de caução atua como uma garantia financeira para proteger os interesses dos clientes em caso de falha ou má conduta por parte do corretor de seguros, uma vez que este deve proteger o interesse dos seus clientes mesmo que isso não lhe traga o maior retorno financeiro possível.

### **1.4.4 Responsabilidade civil**

O caso do seguro de responsabilidade civil obrigatório mais popular é o automóvel. Segundo o mesmo

“toda a pessoa que possa ser civilmente responsável pela reparação de danos corporais ou materiais causados a terceiros por um veículo terrestre a motor para cuja condução seja necessário um título específico e seus reboques, com estacionamento habitual em Portugal, deve, para que esses veículos possam circular, encontrar -se coberta por um

seguro que garanta tal responsabilidade, nos termos do presente decreto-lei” (Decreto-Lei n.º 291/2007).

Este seguro é obrigatório em toda a União Europeia e foi criado para proteger financeira e judicialmente o segurado das consequências causadas a terceiros.

### **1.4.5 Vida**

A obrigação de um seguro de vida só acontece em casos seriamente excecionais, como para Militares integrados em missões de paz e humanidade fora do território nacional. Este tem aplicação

“ao âmbito dos compromissos internacionais assumidos por Portugal, militares portugueses ou forças militares constituídas [que] podem, em tempo de paz, ser chamados a desempenhar missões de carácter militar com objetivos humanitários ou destinadas ao estabelecimento, consolidação ou manutenção da paz, [e que, por isso] importa proceder à definição do estatuto dos militares que nelas participam” (Decreto-Lei n.º 233/96).

Este estatuto refere-se à inclusão deste seguro que cobre situações como casos de morte, proteção social e alojamento.

Estes são alguns dos seguros de carácter obrigatório em Portugal, porém existem outros que dependem da atividade desenvolvida ou do contexto de risco empresarial, de acordo com as suas exigências particulares.

## **2. Transformação Digital no setor dos Seguros**

A transformação digital (TD) e o *e-commerce* revolucionaram a forma como as empresas operam na era moderna, criando um mercado global onde as empresas podem transcender as fronteiras geográficas e alcançar clientes em todo o mundo, oferecendo às empresas oportunidades para expandirem o seu alcance, entrarem em novos mercados e tirarem partido das novas tecnologias para simplificar as suas operações.

A TD cria práticas, de modo a satisfazer as necessidades e ambições dos clientes, permitindo às organizações gerir corretamente a informação e melhorar a experiência do cliente através das mais variadas tecnologias (Guzmán-Ortiz et al., 2020).

À medida que a tecnologia continua a avançar, é provável que o *e-commerce* e a TD continuem a desempenhar um papel vital na definição do futuro dos negócios internacionais.

## **2.1 Transformação Digital**

A TD é o processo de digitalização da empresa, utilizando tecnologias emergentes com o intuito de encontrar novas soluções para antigos problemas. É um processo complexo e exigente que requer o empenho de toda a organização na utilização de recursos, quer sejam humanos, tecnológicos, físicos, organizacionais ou financeiros (Kutnjak et al., 2019). É ainda necessária uma forte liderança, capacidade de adaptação, conhecimentos tecnológicos e um vasto conhecimento da estrutura da empresa (Vial, 2019). Estas tarefas caracterizam a digitalização e a sua implementação na organização com especial foco nas pessoas e nos processos organizacionais (Kutnjak et al., 2019)

É surpreendente o desenvolvimento e crescimento da TD no contexto empresarial e no mercado segurador onde é cada vez mais necessário à sua entrada disruptiva na cultura empresarial. Empresas de todos os setores exploram tecnologias digitais emergentes tais como *big data*, inteligência artificial (IA), *Blockchain*, *machine learning*, entre outras, de forma a alcançarem uma vantagem competitiva face à concorrência.

As empresas fazem uso destas ferramentas para melhorar o seu desempenho, aumentar o alcance e garantir melhores resultados. Todo este processo é bastante moroso e consome muitos recursos, dado ser necessário entender todo o processo de transformação e trabalhar de forma colaborativa para a alcançar (Kő et al., 2019).

Estas novas tecnologias têm sido o ‘trampolim’ de desenvolvimento do mundo segurador tradicional e têm garantido a reformulação de todo o setor. A tecnologia tem funcionado como gerador de inovação e eficiência para as seguradoras tradicionais e cada

vez mais estas se têm centrado no consumidor, oferecendo melhores produtos e serviços, através de novos modelos de negócios (Nicholson, 2019).

No entanto, prevê-se que as suas consequências vão mais longe dado que a tecnologia deverá mudar drasticamente o futuro da força de trabalho da indústria de seguros. A presença de *chatbots* e IA, por exemplo, deverá extinguir muitas posições de trabalho de nível básico e gerência de nível médio (Binder, 2018). A automatização dos processos, a experiência dos clientes e a tomada de decisão baseada na gestão de riscos, são alguns exemplos dos fatores que maior impacto tiveram devido a estes desenvolvimentos. O facto de qualquer pessoa conseguir fazer uma simulação de seguro automóvel em poucos minutos com um algoritmo relativamente preciso e equitativo, é uma prova de como a modernização é uma mais-valia tanto para as empresas de seguros como para o consumidor final.

Assim, as seguradoras que se inovam e se digitalizam são capazes disponibilizar mais opções através de novos modelos de negócios para o consumidor, com o objetivo principal de operar com alto nível de eficiência, agilidade e conveniência (Nicholson, 2019).

No entanto, ter a tecnologia como centro de estratégia da organização não é o único requisito para o sucesso na integração deste processo. Terão de existir inúmeras mudanças a nível cultural, pessoal, social e estratégico para uma posterior utilização de soluções capazes de modificar corretamente toda a estrutura de uma organização (Idwall, 2020).

Desta forma, a digitalização das organizações tem de passar não só por mudanças a nível técnico, mas também mudanças ao nível do seu modelo de negócio, de forma a que abranja praticamente todos os departamentos constituintes de uma organização (Coelho, 2021).

## ***2.2 Big Data***

A tecnologia *big data* é uma mudança inovadora do armazenamento de dados clássicos, procurando responder às dificuldades do antigo sistema, como o

armazenamento em diversas *drives*<sup>2</sup>, nomeadamente na difícil acessibilidade, fraca organização, estruturação e praticidade. A solução destes problemas torna a *big data* bastante atrativa para qualquer setor empresarial.

Assim, cada vez mais, empresas veem a tecnologia *big data* como essencial para a sua capacidade de gerar grandes volumes de informação de forma automática e de diferentes fontes (Philbin et al., 2022). Pode ser utilizada pelas seguradoras ao nível da segmentação de clientes, da deteção de fraudes e otimização de processos, bem como do fornecimento e análise de dados sobre as necessidades dos clientes, acabando por orientar de forma adequada os seus produtos e serviços (Eckert & Osterrieder, 2020).

A IA, tal como a tecnologia *big data* no setor das seguradoras, pode proporcionar grandes melhorias ao nível da segmentação de clientes e da deteção de fraudes. No entanto, é frequentemente utilizada para aumentar a qualidade da experiência do cliente no que diz respeito aos processos de venda e produtos/serviços, através do uso de canais digitais. Outras seguradoras recorrem ao uso desta tecnologia para uso de *chatbots*, onde há uma simulação de um ser humano capaz de conversar e responder a questões dos seus clientes assemelhando-se a conselheiros digitais (Butler, 2020).

### ***2.3 E-commerce***

O comércio eletrónico, também conhecido como *e-commerce* (abreviação de "*electronic commerce*"), tornou-se uma força poderosa com a chegada da internet. Esse avanço tecnológico simplificou e transformou a maneira como se compra e vende produtos e serviços, facilitando a vida de consumidores e empreendedores (Mendonça, 2016)

Existem vários modelos de negócios no *e-commerce* sendo essencial a análise da melhor estratégia para a entrada neste mercado, devendo considerar os riscos e limitações associados. A este respeito, as considerações devem ser feitas de acordo com a natureza

---

<sup>2</sup> Unidades de armazenamento

e o tipo de clientes, juntamente com as capacidades, recursos e tipo de produto ou serviço que está envolvido no processo (Andonov et al., 2021).

É surpreendente o crescimento de vendas do *e-commerce* e a forma como facilmente se vende um produto e serviço, tendo-se tornado transversal a qualquer setor (Andrade e Silva, 2017). Assim, segundo Chakraborty (2022), a compra *online* proporciona aos consumidores a experiência de compra única, mais prática e facilmente atingível.

## **2.4 Blockchain**

O *blockchain* caracteriza-se por um tipo de tecnologia que garante a segurança dos processos, através da criação de uma cadeia de blocos imutável (adicionando um bloco a cada transação) e encriptada por cada transação efetuada, certificando, assim, a segurança de todas as informações, uma vez que será impossível reverter qualquer transação. Será necessário, deste modo, que os auditores entendam o potencial e funcionamento desta tecnologia, uma vez que assegura a segurança da transações e dados, possibilitando novas formas para o tratamento das transações, nomeadamente, como elas são geradas, processadas, autorizadas, registadas e comunicadas (Simões et al., 2021).

Tendo em consideração que o principal entrave à total digitalização dos processos em auditoria é o risco inerente à segurança, esta tecnologia potencia novas possibilidades, e como tal, o *blockchain* é apontado como sendo a revolução do mercado digital, dado o seu potencial de disrupção e de possibilidades de aplicação que abrangem uma vasta amplitude de mercados” (Moreira, 2022, p. 27).

## **3. Internacionalização**

Ao operar no mercado internacional, a empresa deve considerar a sua missão à semelhança do que pretende fazer e alcançar a longo prazo, como os objetivos de desempenho a atingir para cumprir essa mesma missão. Normalmente, as vendas mais altas significam lucros mais elevados e, portanto, o aumento das vendas é uma das razões para a expansão internacional de uma empresa.

*O impacto de um Junior Account*

---

Para Kotabe e Helsen (2022) a chave para uma internacionalização bem-sucedida está ligada à capacidade de uma empresa conseguir adequar e responder às exigências propostas e expectativas impostas pelos mercados locais.

O Modelo de *Uppsala*, um dos mais influentes na literatura sobre internacionalização, sugere que as empresas se internacionalizem de forma gradual e sequencial. Este modelo pressupõe que as empresas começam com operações limitadas em mercados estrangeiros e, à medida que vão ganhando experiência e conhecimento, aumentam o seu comprometimento e investimento nesses mercados. Segundo Oliva (2022), este modelo enfatiza a importância da aprendizagem e da adaptação gradual no processo de internacionalização.

É comum ver Pequenas e Médias Empresas (PME), principalmente de regiões desenvolvidas, a internacionalizar-se para ganhar conhecimento, adotar práticas inovadoras e melhorar o seu desempenho (Boermans & Roelfsema, 2016).

Ao longo dos tempos, foram várias as abordagens desenvolvidas para explicar o padrão de internacionalização (Bose, 2016) e tem-se verificado um aumento de estudos nesta área.

De acordo com Coviello (2017), a digitalização pode assumir uma elevada preponderância no processo de internacionalização das empresas, nomeadamente no que respeita à tomada de decisão como o *timing* da internacionalização, a escolha do mercado e do modo de entrada.

Lee (2019), ao estudar o impacto da digitalização na velocidade de internacionalização das PME, concluiu que a digitalização aumenta a propensão à exportação deste tipo de empresas. Segundo o autor, tal pode estar associado a uma estratégia de sobrevivência, quando existe a possibilidade de os negócios das PME no mercado interno ficarem comprometidos, ou a uma estratégia de crescimento, por via da identificação de oportunidades no mercado estrangeiro.

### **3.1 Impacto da transformação digital no processo de internacionalização**

A TD facilita a internacionalização das empresas, mas não é suficiente integrar apenas a tecnologia digital na empresa e ter uma forte orientação estratégica do mercado. É também importante ter redes de distribuição e conhecimentos de mercado, entre outros fatores, para evitar que se tornem obstáculos e comprometam o respetivo processo de internacionalização. A crescente exigência do mercado evidencia a forte ligação entre internacionalização e transformação digital.

As tecnologias digitais revolucionaram o consumo global, abrindo caminho a uma vasta base de dados para a aquisição de conhecimentos em mercados externos, melhorar a comunicação e a transmissão de informações e, ainda, a facilitar as transações internacionais, aumentando os fluxos de informação e reduzindo a dependência de localização (Hervé et al., 2020).

Na tabela 2 é possível perceber-se, através da diferença entre a atualidade e o período antecedente à TD, o impacto que a transformação digital tem na internacionalização e como esta facilitou a que os serviços se tornassem mais globais.

*O impacto de um Junior Account*

<b>Antes da transformação digital</b>	<b>Depois da transformação digital</b>
Foco em ativos tangíveis, capital e valorização do tempo de trabalho físico dos empregados.	Valorização do estruturamento de dados, informação e conhecimentos. Facilidade do fluxo de informação.
Transações maioritariamente monetárias.	Aumento da troca de serviços e conteúdo gratuito.
Apenas as maiores empresas participavam na internacionalização.	Pequenas e médias empresas também se podem internacionalizar.
Necessidade de estrutura de transporte e distribuição.	Necessidade de uma estrutura digital
Transação de informação bastante lenta	Transação de informação instantânea e fácil acesso a qualquer tipo de informação

*Tabela 2 - Impacto da transformação digital.*

*Fonte: Adaptado de Hervé, 2020*

A utilização do *e-commerce* pode tornar o processo de iniciação e realização da internacionalização muito mais eficaz e rápido e ainda reduzir os custos totais, como anteriormente referido. A recolha de informação é uma atividade que requeria um grande investimento quando envolvia a aquisição de informação fora do país. Na verdade, estes custos podem ser tão elevados que podem ser considerados uma barreira substancial. Encontrar o fornecedor certo, especificar os requisitos e a qualidade do produto, negociar o preço, organizar entregas e comercializar produtos também apresenta custos elevados.

## **4. Gestão de seguros**

A gestão de seguros, do ponto de vista da corretora, envolve a análise de necessidades de coberturas dos clientes e a intermediação dos mesmos com as seguradoras. Neste processo, a corretora assume um papel de consultor em que oferece orientações adequadas a estas necessidades, fazendo o acompanhamento desde o momento da negociação até à manutenção da apólice, garantindo a satisfação dos interesses do cliente.

### **4.1 Clientes**

As empresas de venda de serviços colocam o cliente no patamar mais elevado uma vez que, muito mais do que criar uma relação, é necessário mantê-la através de métodos, ferramentas e estratégias adequadas para o efeito.

A gestão de relação com o cliente, conhecida como CRM (*Customer Relationship Management*), é uma ferramenta que apoia e guia a interação entre os clientes e a empresa. Esta gestão, realizada através das tecnologias de informação, consegue analisar e influenciar o comportamento do cliente, com vista ao desenvolvimento de relações a longo prazo. Trata-se de um processo estratégico que garante boas interações entre os clientes e a empresa, mantendo-os satisfeitos e criando um maior valor para a mesma (Ramos, 2017).

Segundo um caso de estudo realizado por Berto (2020), o principal fator para a fidelização de clientes é a qualidade do atendimento. Isto é, mesmo que o preço seja elevado em comparação com o restante mercado, se forem criados laços de confiança e um atendimento que o cliente considere adequado, este continuará a comprar estes serviços.

Este estudo salientou os principais fatores para fidelizar clientes, como se pode observar na Figura 2, abaixo:



*Figura 2 – Como fidelizar clientes de uma corretora de seguros na era digital.  
Fonte: Berto, 2020*

Assim, os fatores de primeira linha e que mais impactam o cliente são: o preço, se é ajustado ao tipo de serviço ou não; o atendimento, se existe algum cuidado na forma de tratamento ou não; a qualidade, se o serviço preenche as expectativas do cliente ou não; o tipo de corretor e o ‘peso’ que este tem no mercado. Estes fatores são os que marcam, num primeiro momento, o cliente, seguindo-se de outros fatores secundários que também o fazem, como é o caso do serviço apresentado, da excelência, do tipo de contrato, da confiança e os valores que a corretora detém.

Em suma, é essencial a *performance* de gestão ser adequada e de qualidade para que se possa garantir a consolidação e fidelização de clientes, de modo a “oferecer a melhor rentabilidade dos ativos financeiros do Cliente, o que vai exigir capacidade de intervir nos Mercados Financeiros com dinamismo, mobilidade e flexibilidade, se possível dispondo de uma equipa de Gestão de qualidade e de um sistema de informação sofisticado” (Nicholson, 2019)

#### **4.1.1 Consultoria**

O ser humano está sujeito a diferentes tipos de risco de acordo com a sua atividade, não sendo o mundo empresarial diferente. Este encontra-se em constante exposição ao risco, podendo ser este mais ou menos expectável. As empresas são capazes de se adaptar aos diferentes ciclos das grandes crises e das grandes quebras no mercado (Beraldi, 2018).

Quando o tema é consultoria, Peter Drucker é um autor inquestionável, dado que foi um dos pioneiros na divulgação de conceitos como “consultoria” ou até de “gestão”, na sua globalidade. Cohen (2017, p.32) resume o diferencial de consultoria de Drucker como: “a organização básica da prática de consultoria; os seus serviços; o seu foco em pensar nas soluções em vez de adotar abordagens mais rígidas e estruturadas; a ênfase no questionamento de clientes em vez de no fornecimento de respostas; o foco no gerenciamento de decisões instintivas, em vez de no simples uso de números e métodos quantitativos; o uso de análise histórica”.

É importante compreender como os consultores estratégicos atuam, quem realiza o trabalho estratégico, que tipo de interações mantêm e com que recursos, ou seja, é importante identificar a *práxis* dos consultores estratégicos, bem como as utilizadas nas suas rotinas (Costa et al., 2019).

Como mencionado anteriormente, as tecnologias de informação, nas duas últimas décadas, impactaram a forma como as seguradoras e os canais tradicionais de distribuição de seguros se relacionam. Com o avanço tecnológico, as mudanças também se refletem nas propostas e protocolos, no agendamento de vistorias através da internet, na emissão de apólices com certificação digital e na regulação dos sinistros com sistemas integrados entre seguradoras e corretoras (Belli, 2018). É neste sentido que o rumo da intermediação de seguros começa a ser posto em causa. Além disso, a tecnologia permitiu ao mercado livre dos seguros que aproveitasse para vender o produto, como algo diferenciado, e também a ter casos de omissão e de menor transparência (Maas, 2010). Porém, este impacto também se verifica de forma positiva, uma vez que a introdução de meios tecnológicos no setor dos seguros veio realçar, ainda mais, a importância e necessidade do papel que a intermediação tem na comercialização de serviços financeiros (Belli, 2018), de modo mais cómodo e seguro para o cliente.

## **4.2. Ética e Compliance**

Segundo Block (2018), o termo *compliance* vem do inglês “*to comply*”, que significa obedecer, cumprir. Este termo pode ser definido como o cumprimento de atividades e

## *O impacto de um Junior Account*

---

processos que permanecem em conformidade com as normas, regras e procedimentos legais, tanto externos como internos à empresa.

No que diz respeito à cultura de gestão de risco das organizações, o *compliance* é interpretado como um suporte às estratégias das empresas, estando sempre articulado com o conceito de integridade (Febraran, 2018). Esta articulação pode trazer benefícios, como por exemplo, a minimização de fraudes, erros e multas por incumprimento das leis e regulamentações, permitindo aos gestores uma administração mais eficaz e uma tomada de decisão mais segura nas transações mais importantes (Leal, 2020).

Lugoboni (2017), acrescentam ainda que no ambiente institucional, o *compliance* consegue detetar e tratar qualquer inconformidade que possa ocorrer dentro da organização.

Segundo Roldo e Thaines (2019), os programas de *compliance* são fundamentais para o sucesso, confiança e transparência ética de uma organização. Salema (2020) acrescenta que o *compliance* está a tornar-se uma tendência no setor organizacional, uma vez que promove boas práticas e relações éticas e transparentes entre as empresas. Os programas de *compliance*, assim como a sua continuidade nas ações realizadas, reduzem a possibilidade de erros devido ao desconhecimento ou falhas na gestão. Evita, ainda, custos indiretos, como danos à reputação, algo crucial para organizações que dependem da opinião pública ou atuam em ambientes altamente regulamentados e competitivos (Leal, 2020). Esses programas destacam a importância de alinhar várias ações de integridade com padrões éticos e de conduta, garantindo que toda a organização trabalha de forma unida e com um único objetivo (Trovão & Carmo, 2018).

O principal objetivo de um programa de *compliance* é motivar organizações - sejam públicas, privadas ou do terceiro setor – a adotarem uma cultura de conformidade com normas éticas, jurídicas, morais e sociais. Além disso, procura contribuir para a construção de uma administração de empresas e uma gestão de riscos mais eficazes (Oliveira, Santos & Oliveira, 2019).

Dada a importância da vertente ética nos programas de *compliance*, importa abordar a origem do conceito de ética. O termo “ético” surge da palavra grega *ethos*, que significa

*O impacto de um Junior Account*

---

“costume” (Passos, 2017). Ao longo das décadas, a ética deixou de ser um termo utilizado apenas na filosofia, tornando-se cada vez mais presente nas organizações e instituições contemporâneas (Milan *et al.*, 2016). No caso dessas organizações, o código de ética é um documento que define os direitos e deveres de todos os que nela trabalham ou pertencem a uma mesma profissão. Com base nesse documento, a empresa pode legitimamente exigir uma conduta adequada aos seus empregados ou colaboradores (Arantes, 2012). A responsabilidade social organizacional tem ganho cada vez mais destaque, pois a sociedade impõe que as empresas atuem com práticas éticas, sustentáveis e socialmente responsáveis (Barbosa *et al.*, 2022). Assim, a maximização dos lucros e o crescimento das empresas não são toleradas sem considerar as questões éticas, sociais e ambientais (Milan *et al.*, 2016).

Para algumas empresas, ter sucesso organizacional significa conseguir estar positivamente estabelecida no mercado altamente competitivo ou até ser uma referência para outras empresas. No caso de outras, o verdadeiro sucesso está em cumprir as suas obrigações éticas, sociais e ambientais (Benica & Polidorio, 2017). Na eventualidade de uma empresa não cumprir o seu código de ética ou manter uma conduta antiética, esta pode facilmente ser destruída, enquanto manter uma conduta ética, que mantém preocupação com os direitos e deveres dos empregados, com questões sociais e ambientais, contribui positivamente para o sucesso e credibilidade da organização (Passos, 2017).

No quadro global atual, onde as empresas são cada vez mais avaliadas pela sua conduta ética e pela adoção de práticas que transparecem os seus valores, reflete-se uma tendência crescente em direção a negócios mais íntegros e transparentes (Roldo & Thaines, 2019). No caso das seguradoras, estas implementam métodos de controlo e investigação para reduzir a seleção adversa e mitigar o risco moral. Isso envolve a realização de auditorias internas, uma avaliação constante dos riscos e o estabelecimento de canais de denúncia para relatar condutas antiéticas (Goldberg, 2022).

Em suma, o principal objetivo do *compliance* é estabelecer e garantir que quando qualquer lei e regulamento é alterado, é modificada toda e qualquer regulamentação interna de forma a cumprir com as normas externas e internas.

Ao contrário da ética, que se manifesta de maneira espontânea, o *compliance* está unido à responsabilidade legal, sendo que o incumprimento tem de ter consequências também a nível interno como os procedimentos disciplinares e não apenas as coimas, multas e afins de carácter externo. Ser ético significa agir voluntariamente conforme princípios morais em relação à sociedade, enquanto o *compliance* envolve o cumprimento de regras e regulamentos, ou seja, agir de acordo com a lei (Antonik, 2016).

Assim sendo, é possível concordar com Oliveira, Santos e Oliveira (2019) que afirmam que o programa de *compliance* tem relação direta com o princípio da ética.

### **4.3. Tendências futuras e desafio**

Com a evolução das novas tecnologias existe, cada vez mais, uma maior dependência das infraestruturas e serviços informáticos. A pandemia COVID-19 foi um fator de grande impulso para a modernização do trabalho tradicional.

Planear o futuro na indústria de seguros apresenta um desafio intrigante: o amanhã na indústria não será uma simples repetição do hoje. Este futuro não é apenas um espaço para as seguradoras, é um terreno compartilhado onde todos são parte ativa nas alterações do mercado. Estes profissionais não só devem estar vigilantes para identificar tendências e mudanças no mercado, mas também preparados para abraçar as oportunidades emergentes (Nicholson, 2019).

No futuro próximo, de acordo com Nicholson (2019), as vendas tenderão a orientar-se cada vez mais pela internet. Isso implica na necessidade de produtos inovadores e simplificados, customizados para atender às necessidades individuais dos clientes. Em termos regulatórios, há uma crescente importância na qualificação e complexidade do *software*, deslocando o foco primordial do licenciamento dos corretores de seguros.

O desenvolvimento da *Blockchain* apoia as seguradoras a melhorar a gestão de sinistros, por exemplo, evitando assim possíveis fraudes e garantindo uma maior transparência dos casos (Sousa, 2019).

Um estudo realizado por Barcelos e Santos (2023), conclui que a IA e suas tecnologias têm um papel significativo no setor de seguros, melhoram a gestão de riscos,

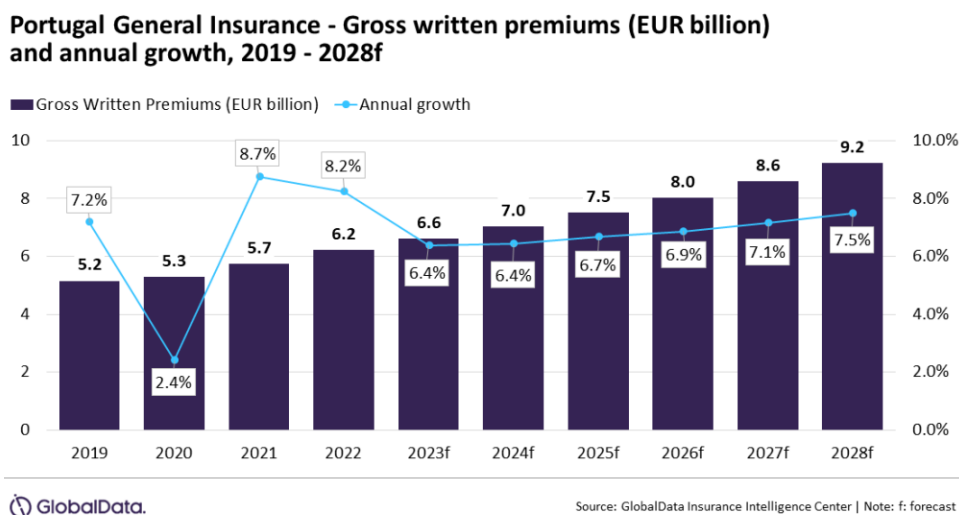
*O impacto de um Junior Account*

a previsão de sinistros, facilitam tomadas de decisão e reduzem custos operacionais. O uso crescente de tecnologia *big data* e métodos avançados de ciência de dados são também um fator para essa gestão de riscos mais eficaz.

A integração de ferramentas como *chatbots*, algoritmos avançados e uma variedade de modelos de *machine learning* está a expandir-se rapidamente, exigindo preparo tanto das empresas quanto das políticas governamentais para lidar com essas transformações tecnológicas.

Estas questões podem trazer diversos perigos, no entanto existem já algumas soluções, um artigo publicado em 2019 sobre a proteção dos sistemas de informação, refere que o seguro cibernético é considerado uma estratégia de gestão dos riscos. O seguro cibernético está a emergir como uma ferramenta importante para proteger as organizações contra perdas relacionadas com ciberataques (Torres et al, 2019).

Assim, a GlobalData<sup>3</sup> prevê que a indústria portuguesa de seguros deverá crescer a uma taxa média a anual de 6,9%, como se pode observar na figura 2:



**Figura 3 – Tendência de crescimento da indústria portuguesa de seguros**  
 Fonte: ECO Seguros, 2024

<sup>3</sup> Consultora de referência em análises e informação para gestão de seguradoras.

## **5. Apresentação da Entidade Acolhedora**

A Entidade foi fundada nos anos 80 e é uma das maiores empresas do mundo especializadas em seguros, gestão de riscos e consultoria. Esta empresa é o resultado da fusão de duas outras empresas de seguros, uma voltada para os seguros de saúde e vida, e a outra com um foco nos vários produtos de seguros.

A forma como foi criada, espelha muito do que tem sido o seu plano de expansão e diversificação dos últimos anos, sendo que a aquisição de empresas cada vez maiores em todo o mundo tem permitido a sua evolução e presença nos diferentes mercados. Estas aquisições disponibilizam não só novos mercados como uma maior capacidade de serviços e gestão de talentos.

Mais recentemente, e um negócio que mexeu com o mercado foi o anúncio da compra de uma das suas concorrentes, uma das maiores empresas do setor da corretagem de seguros. Porém, devido a algumas preocupações regulatórias, o negócio foi cancelado, deixando a pairar no mercado quais seriam os próximos passos estratégicos.

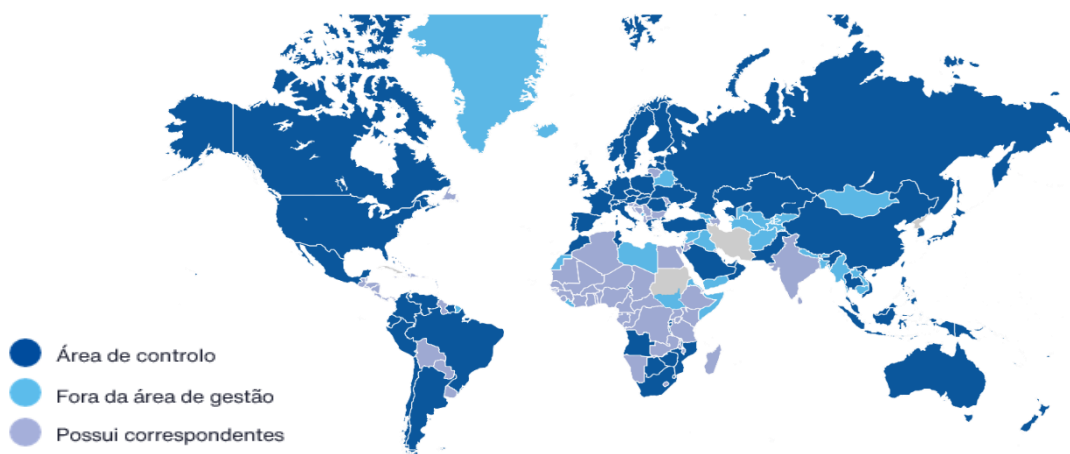
Como fruto deste percurso, opera em mais de 120 países e conta com mais de 50.000 trabalhadores em todo o mundo. A empresa está envolvida em iniciativas de inovação, incluindo o uso de tecnologia para aprimorar análises de dados e previsões de risco. Isso inclui o desenvolvimento de soluções baseadas em inteligência artificial e análise preditiva de dados.

É uma empresa cotada em bolsa de valores, nas classificações *Fortune 500* e no Índice S&P 500 (índice da *Standard & Poor's*), indicando uma posição proeminente no mundo empresarial. Envolve-se, ainda, em iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade social, promovendo a diversidade e a inclusão no local de trabalho.

A corretora demarcou-se na história em diversas ocasiões, por outrora ter representado os dois bancos que sofreram um resgate por parte do BCE (Banco Central Europeu). Foi também pioneira ao efetuar o seguro do primeiro projeto piloto de energias renováveis

offshore, apoiando o investimento em energias renováveis no Mar da Escócia e 70% do plano estratégico hidroelétrico em Portugal.

No trabalho com os clientes, certifica-se que lhes fornece assessoria e soluções transmitindo-lhes clareza e confiança para tomarem as melhores decisões nos seus negócios. A abordagem colaborativa garante que cada cliente esteja mais bem informado e aconselhado, capaz de tomar melhores decisões a nível global e local. A empresa trabalha sempre em prol dos seus clientes, de forma a oferecer uma experiência consistente, de alta qualidade, valiosa e envolvente em todas as suas interações.



*Figura 4 – Entidade Acolhedora espalhada pelo mundo*  
*Fonte: Entidade acolhedora*

## **5.1. Valores, Missão e Objetivos**

O compromisso com os seus clientes e colaboradores é sustentado por missão, valores e objetivos claros e bem definidos que orientam as ações e estratégias.

A missão é ajudar as pessoas e as organizações a protegerem-se e prosperarem, ainda que num mundo de riscos. Define-se, assim, um conjunto de objetivos a atingir que refletem o modo como podem alcançar a missão principal. Os objetivos pelos quais se trabalha diariamente são:

*O impacto de um Junior Account*



*Figura 5 – Objetivos da entidade acolhedora*

*Fonte: Entidade acolhedora*

De modo a cumprir com a sua principal missão e objetivos e a espelhar todas as suas interações e operações, define um conjunto de valores fundamentais para o seu sucesso que se consubstanciam no seguinte:

- 1) **Integridade:** Agir com honestidade e transparência em todas as atividades, construindo bases de confiança junto de clientes, parceiros e colaboradores.
- 2) **Serviço ao Cliente:** Colocar os clientes no centro, procurando entender as suas necessidades e oferecer soluções personalizadas e eficazes.
- 3) **Inovação:** Promover a inovação constante, de modo a desenvolver soluções avançadas e criativas que correspondam às necessidades e à constante evolução do mercado.
- 4) **Trabalho em Equipa:** Valorizar a colaboração e o trabalho em equipa, reconhecendo que os melhores resultados são alcançados quando todos trabalham em conjunto com um objetivo comum.
- 5) **Excelência:** Procurar a excelência em cada processo, desde o atendimento ao cliente até à execução de estratégias complexas, garantindo resultados eficazes e consistentes.

Em suma, o compromisso da entidade foca-se na relação com respetivos clientes e colaboradores, e é baseado em valores, missão e objetivos que orientam as ações da empresa, garantindo um serviço de excelência e de impacto positivo na sociedade.

## **5.2. Entidade em Portugal**

A Corretora em Portugal é uma das subsidiária e chegou a Portugal por volta dos anos 90, integrando o plano de expansão da empresa. Desde a sua entrada em Portugal, já realizou diversas compras de carteiras a outros mediadores, tornando-se uma das referências no mercado nacional na área.

O seu investimento contínuo nas tecnologias e inovação têm sido fulcrais para a diferenciarem da concorrência, garantindo um melhor acompanhamento às empresas e oferecendo melhores soluções. Uma das marcas tem sido a criação de parcerias de responsabilidade social, apoiando iniciativas locais em diferentes áreas, criando assim uma maior ligação com a comunidade.

## **5.3. Área de Atuação**

A corretora tem um foco de investimento alargado e concorre no mercado com serviços em diferentes áreas, como gestão de risco, resseguros, capital humano, benefícios (flexíveis e de bem-estar) e consultoria. Desta forma, e para se manter competitiva em qualquer mercado, conta com uma equipa de profissionais vasta e especializada em cada setor.

Atualmente, a gestão de riscos é considerada como o negócio *core* da empresa. Um dos fatores diferenciados quanto aos serviços do setor presentes no mercado, é o nível de personalização das soluções apresentadas.

Acredita-se que um programa de gestão de risco e seguros bem organizado e implementado, permite a uma empresa atingir objetivos ambiciosos e expor-se mais ao risco sem a preocupação de estar a sujeitar a uma perda de um número elevado capital financeiro. Neste sentido e como há um trabalho organizado e orientado para identificar necessidades e desenhar respostas às mesmas, conta com uma rede global de recursos que é um dos pilares nesta resposta personalizada às empresas.

A corretora explora diversas áreas de atuação, direcionadas tanto para o setor privado como para o público, como as mencionadas abaixo que de alguma forma me envolveram

no estágio. Existem outras que não estão descritas, mas são igualmente importantes como os planos de investimento e de reforma, gestão de investimentos e soluções de capitais.

## Risco

### Gestão de risco

Aborda todos os tipos de riscos empresariais, o que dá a segurança necessária às empresas para possam explorar mais negócios incertos e complexos. Para isto, uma das práticas mais eficazes consiste no *ERM – Enterprise Risk Management*, identificando primeiro o risco e, a partir daí, minimizar consequências e otimizar capacidades. A consultoria de riscos emerge então como um serviço intrínseco à gestão de risco.

A corretora exerce uma abordagem metódica para identificar e avaliar riscos, fazendo parte do seu processo:

### Avaliação de riscos

- Conduzir análises para identificar padrões e tendências que possam indicar risco iminente, o que permite realizar análises mais precisas.
- Envolver partes interessadas-chave sendo estas essenciais para compreender as perceções internas sobre os riscos e para garantir que todas as áreas da empresa estão alinhadas e cautelosas quanto à gestão dos riscos.
- A utilização de ferramentas analíticas avançadas, que permite analisar grandes volumes de dados, com precisão e velocidade, identificando rapidamente as áreas de maior vulnerabilidade.

Para concluir a análise, promovem sessões de trabalho sobre riscos, onde os responsáveis colaboram para mapear e priorizar os desafios

## Seguros empresariais

### Programas especializados

Uma corretora de seguros auxilia as empresas na identificação das suas necessidades específicas de cobertura de seguro e na negociação das melhores condições com as seguradoras, o que lhe permite realizar um ‘caminho’ diferente para cada empresa, existindo para isso diversos programas especializados como:

*O impacto de um Junior Account*

---

- Programa de seguro de danos e contra acidentes
- Programa de sinistros
- Controlo de frotas
- Responsabilidade civil de administradores e/ou diretores.

O resseguro ajuda as seguradoras a gerir o risco de um grande valor partilhando, caso seja necessário, a divisão das indemnizações com outras seguradoras de grandes riscos, de maneira a proteger seus balanços financeiros. Assim, na corretora de seguros, usamos dois tipos de soluções de resseguro:

### **Resseguros**

- Resseguro Proporcional: a seguradora e o ressegurador partilham proporcionalmente prémios e perdas.
- Resseguro Não Proporcional: o ressegurador cobre perdas que excedam o valor determinado limite negociado.

Fornecer ainda soluções de transferência de risco, como financiamento baseado em risco.

## **Saúde e benefícios**

### **Consultoria em saúde**

A consultoria em saúde corporativa é um dos serviços mais procurados e com muita relevância para a corretora. São criadas estratégias para gerir eficazmente os custos com a cobertura dos riscos em saúde, enquanto se promove a qualidade e o acesso aos cuidados de saúde. Este serviço inclui análise de sinistros, negociação de taxas com os fornecedores de serviços de saúde, promoção da medicina preventiva e implementação de programas de gestão de doenças crónicas.

### **Programas de benefícios e de bem-estar**

A corretora estabelece parcerias com empresas no desenvolvimento e gestão de seguros de saúde com o objetivo de conceder benefícios aos seus clientes, vendo nestes programas uma forma de melhorar a saúde física e mental dos seus

empregados, alcançando um aumento de produtividade e uma diminuição do absentismo.

### **Consultoria de recursos humanos**

#### **Desenvolvimento de pacotes de benefícios**

Nos dias de hoje, inúmeras empresas conseguem reter talentos através de estratégias de compensação. A corretora desenvolve pacotes de remuneração e benefícios competitivos, alinhados com a cultura organizacional e os objetivos do negócio. Estes processos envolvem análise de mercado, benchmarking salarial, design de programas de incentivo e *compliance* regulatório.

### **Internacionalização**

#### **Programas internacionais**

Estes programas são direcionados para empresas que operam em um ambiente globalmente conectado. Com uma vasta experiência em seguros multinacionais, surge como uma das principais referências no suporte a desafios de operar em múltiplas jurisdições e de atingir novas oportunidades de crescimento, potenciando o sucesso.

#### **Seguros multinacionais**

As dificuldades que as multinacionais enfrentam à medida que se vão globalizando são notórias. Assim, a corretora criou um programa que funciona como um programa global, onde os consultores espalhados por todo o mundo podem ajudar a encontrar as soluções que mais se adequem aos seus contextos, desenvolvendo planos que vão ao encontro das necessidades de cada cliente. Com estas políticas, na prática torna possível coordenar apólices de seguro em múltiplas jurisdições, garantindo que uma empresa consiga ter a cobertura adequada e conformidade regulamentar em todos os países em que operar.

#### **Gestão global de benefícios**

Como a corretora opera globalmente, ela é capaz de gerir os benefícios o mais consistentemente possível. Os grupos de empresas multinacionais têm diversas dificuldades em oferecer benefícios de forma equiparada em todas as filiais, sendo assim o papel da corretora importante uma vez que consegue ajudar na

<b>Consultoria global de talentos</b>	<p>harmonização dos benefícios oferecidos em diferentes países para garantir equidade e consistência para os trabalhadores em todo o mundo entre todas empresas do grupo.</p> <p>A corretora oferece serviços de consultoria de talentos para que as empresas possam identificar e desenvolver líderes em todo o mundo, promovendo uma cultura de excelência e inovação em todas as operações internacionais.</p>
<b>Consultoria de investimentos globais</b>	<p>As estratégias de investimento e as avaliações atuariais em diferentes mercados são fundamentais para garantir a segurança e o crescimento. É assim importante ter uma entidade com experiência neste tipo de aplicações financeiras que oriente as empresas na tomada de decisões informadas, maximizando os seus resultados, mesmo num ambiente globalmente diversificado.</p>
<b>Programas internacionais de resseguros</b>	<p>Os programas de resseguro personalizados ajudam as empresas a gerir eficazmente os riscos e a proteger os seus ativos em todo o mundo. Quanto mais global uma empresa se torna, maiores são os riscos que enfrentam.</p>
<b>Análise de tendências</b>	<p>O apoio em análises e tendências globais ajudam as empresas a antecipar tendências emergentes e permanecerem com vantagem competitiva face aos seus concorrentes.</p>

---

*Tabela 3 – Áreas de atuação*  
*Fonte: Elaboração própria*

Em suma, a entidade pretende ser a referência no mercado em todas as duas áreas de atuação. No início, o foco era a corretagem de seguros que, com o passar do tempo e o desenvolvimento em inovação, as áreas de atuação foram-se ramificando abrindo novos caminhos por explorar. Com isto, a marca mantém presença em diversos setores e, cada vez mais, se especializa nestas áreas.

## 5.4 Estrutura Orgânica direcionada ao cliente

A Figura 6 apresenta a equipa que é disponibilizada a cada cliente no início de contrato. É possível observar uma equipa multidisciplinar focada em conseguir corresponder a todas as necessidades do cliente.



*Figura 6 – Equipa dedicada ao cliente*  
Fonte: Entidade acolhedora<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Não está referenciado visto que pertence a um documento interno

## **6. Atividades Desenvolvidas**

### **6.1. Gestão de Contas**

Os clientes são distribuídos pelos respetivos gestores de forma a melhor compatibilizar os perfis de ambos. Esta distribuição é feita pela diretora do departamento Norte e, assim, cada gestor vai criando a sua carteira de clientes, que será gerida por 2 ou 3 pessoas: o gestor principal (*account executive*) e o gestor assistente (*account assistance*). Estes podem gerir todos os ramos ou apenas os ramos reais, ou seja, todos os ramos exceto saúde e vida. Poderá existir ainda uma terceira pessoa dedicada aos ramos de vida e saúde (Gestor de *eb's – employee benefits*)

A gestão de cada conta carece de um desenvolvimento relacional, onde foi essencial garantir uma boa comunicação entre mim e o cliente, criando laços de confiança que permitam gerir adequadamente a carteira de negócio. Este aspeto é verdadeiramente importante porque caso o relacionamento seja instável, o cliente pode procurar outra corretora. Assim, deve existir sempre um alinhamento de expectativas transparente entre as partes.

A equipa deve entender as necessidades de cada cliente e procurar perceber desde a sua situação económica à cultural. Cada cliente possui metas próprias, adversidades e desafios e, por isso, procurei durante o meu estágio que as suas preocupações fossem as minhas. Foi bastante desafiante procurar soluções personalizadas, preservando a imagem da empresa.

Com base nas necessidades de cada empresa, são elaboradas diversas propostas de seguros com o propósito de salvaguardar o cliente e orçamentos competitivos tentando corresponder às expectativas de ambas as partes. Para que esta parceria resulte, a equipa deve estar alinhada internamente. Cada processo depende tanto dos gestores como de outros departamentos, como o financeiro, o marketing e o *brooking*<sup>5</sup>. As atividades internas devem cumprir todas as necessidades encontradas da forma mais eficiente

---

<sup>5</sup> Departamento de negociação de apólices.

## *O impacto de um Junior Account*

---

possível. A corretora cria vários momentos de interligação entre os departamentos, sejam os momentos de formação ou de convívio, para que possa existir uma dinâmica sã e profícua.

Todos os dias surgem problemas ou questões pertinentes, sendo importante saber resolver de forma ágil, solucionando os problemas. O cliente deve perceber que os seus problemas foram prontamente resolvidos, da forma mais satisfatória possível e atempadamente. Qualquer interação com o cliente pode aumentar ou diminuir a sua confiança, sendo que esta relação se deve basear em princípios éticos de trabalho.

O desenvolvimento do cliente fez-se sempre presente no meu trabalho diário enquanto parte integrante da equipa de gestão, procurando formas de atingir as suas metas. Quanto mais o cliente crescer e se desenvolver, mais oportunidades de negociação existirão a explorar no futuro.

De forma geral, a gestão de conta tem como foco a satisfação do cliente, conseguindo maximizar o valor deste e cultivar um relacionamento duradouro.

### **6.2. Gestor de *Employee Benefits***

Para um suporte mais específico, existe o gestor de eb's que contempla apenas o seguro de vida e de saúde de uma dada carteira de clientes. Continua a existir o *Account Executive* como referência, essencialmente para renovações/criação de novos planos de saúde ou diferentes coberturas no ramo vida, porém quem faz a sua gestão diária e dá o devido apoio é o gestor de eb's.

Durante a formação inicial tornei-me gestor de eb's, uma vez que a equipa carecia de alguém com estas competências e, assim, especializei-me nestes ramos de forma a fornecer auxílio em qualquer questão. Vida e Saúde, geralmente, são assuntos que causam algum atrito com os clientes, dado que afetam os seus trabalhadores de forma direta. Estes causam alguns constrangimentos sobre o departamento que trata destes assuntos, regra geral, o departamento de recursos humanos.

## *O impacto de um Junior Account*

---

A carteira de clientes mais trabalhosa com a qual já trabalhei realmente, foi a de eb's, no entanto, aquela que mais gostei de dinamizar, pois permitiu-me criar uma maior relação com o cliente, devido ao contacto recorrente.

De forma operacional, os movimentos de pessoas seguras (inclusões, exclusões e alterações) ocupavam-me uma grande parte da semana, sendo um trabalho automatizado. Com a implementação do plano 3x3 (a desenvolver no ponto 6.1.8.) e foco na rentabilidade operacional, com a implementação do processo para a certificação ISO 9001<sup>6</sup> (a desenvolver no ponto 6.1.9.) este tipo de trabalho rotineiro foi deslocado para outro departamento, fazendo com que pudesse aumentar o meu tempo de empenho direto aos clientes.

Ser gestor de eb's coloca-nos mais perto do cliente, algo que tanto tem de positivo como de desafiante. Poder ser a referência dos clientes quando precisam de apoio no que toca a seguros é realmente satisfatório, porém, sempre que existe algum problema estamos na linha da frente para encontrar uma solução o mais personalizada possível, o que torna o trabalho mais exigente.

### **6.3. Validação de Recibos**

A validação de recibos é uma das partes fundamentais inerentes à função, já que é o processo que verifica a legitimidade do recibo emitido para o cliente, tendo em conta a comissão que a entidade, enquanto corretora, irá receber. É um procedimento muito importante para o controlo *de cash flow*<sup>7</sup>.

Neste processo, utilizo essencialmente uma plataforma interna designada *workspace* (Anexo 1), onde os recibos dão entrada automática ou manualmente no sistema, conforme o caso, vindos das seguradoras uma vez que são estas que os emitem.

---

<sup>6</sup> Sistema de gestão de qualidade que garante a excelência de seus produtos e serviços.

<sup>7</sup> Fluxo de caixa

Na análise do recibo, esta tem partes comuns para verificar, como o período, o montante, ao que se refere e se vai ao encontro das condições inicialmente determinadas. De acordo com o ramo (multirriscos, saúde, vida, responsabilidade civil, ...), o processo é diferente. Por exemplo, para um acerto de *stocks* multirrisco (Anexo 2), isto é, quando é alterado o capital seguro devido a uma diminuição ou aumento dos mesmos, é necessário conferir se o cálculo para atingir o montante está correto a partir dos capitais declarados, dos impostos envolvidos e dos capitais seguros. Relativamente à saúde, a análise parte da listagem de pessoas seguras, períodos e respetivos montantes que variam caso seja um trabalhador, um filho de um trabalhador ou respetivo cônjuge.

Após este diagnóstico, caso exista algum erro ou algum elemento dúbio, expresso-o à companhia. Caso esteja tudo em conformidade, valido de forma a poder ir para o departamento de Central de Suporte Administrativo (CSA), para ser faturado.

É de extrema importância que este processo seja preciso e cuidadoso para garantir a integridade das transações financeiras e para não causar nenhum constrangimento com o cliente que delega na corretora a responsabilidade para que estes assuntos estejam devidamente alinhados com o contratualizado.

#### **6.4. Propostas, Simulações e Cotações**

As empresas, para salvaguardar diversos tipos de risco, têm de preencher propostas específicas onde referem o período do risco e as características do mesmo. Estas forneciam-me os detalhes do risco, sendo da minha competência o preenchimento da proposta, garantindo a sua finalidade. A seguradora apresenta uma cotação de acordo com a análise que efetuam ao risco apresentado, discriminando cada item coberto e o valor final a pagar, designado prémio. Após ser aceite ou renegociado, solicito a emissão de uma apólice de seguro com estas características, que salvaguarda o risco contratualizado e subscrito pelo cliente.

Assim, se o objetivo é emitir uma “apólice de multirriscos” que salvaguarde um armazém e o seu conteúdo, é emitida uma proposta deste género. Quando o objetivo era a emissão de uma apólice de seguro automóvel, fazia diversas simulações para apresentar

ao cliente a fim de que este possa escolher a opção que mais lhe convém, de acordo com as suas necessidades.

Por norma, as propostas requerem a interação de um subscritor, representante da companhia que, de acordo com as variações, apresenta uma cotação e uma simulação que tem por base o algoritmo (previsão de probabilidade com impacto financeiro, por exemplo, histórico de sinistros, dados demográficos, etc.), dada pelo próprio sistema. No entanto, há casos de “seguro automóvel” específico que devem conter extras particulares que obriguem a uma análise de um profissional, o subscritor.

Uma parte da minha carteira de gestão era composta por empresas de construção civil ou fundos de investimento na área, pelo que existiam vários pedidos de seguro para máquinas de construções que possuem algumas particulares, por isso, o contacto com subscritores era recorrente. Este tipo de situações foram imprescindíveis para o meu desenvolvimento, visto que me obrigavam a estudar o assunto de forma a poder confrontar as cotações apresentadas pela companhia.

## **6.5. Base de Dados**

Cada vez que a corretora obtém uma nova carta de nomeação como responsável oficial de uma empresa, existem alguns procedimentos internos a realizar, sendo que a criação de clientes em DBE – Documento Base de Entrada – (Anexo 3) é uma delas. É necessário preencher este documento com os dados base do cliente, como informação fiscal, dados de contacto, tipo de cliente (nacional ou internacional), etc. De seguida, submetia na base de dados para que chegassem a dois departamentos: o “Legal”, para que fossem criados os contratos *Toba/Lol* para o cliente e regular toda a parceria; e para o CSA, onde integravam o cliente nos diferentes *softwares* para que fosse feita a sua gestão (recibos, controlo de apólices, *budget*, ...).

A corretora utiliza muitos programas diferentes para armazenamento e tratamento de dados. Sabendo que com a evolução da TD os arquivos em papel ‘caíram’ em desuso, nem sempre esta mesma tecnologia é uma vantagem. Por muito que as equipas de *IT* (*information technology*) se esforcem no desenvolvimento de programas eficazes em que

a informação se interliga, o uso de diversas ferramentas em simultâneo torna-se cansativo e não rentável.

Neste sentido, analisei profundamente um *software* que é utilizado na gestão de apólices de saúde de forma a poder contribuir para sua melhor eficácia.

Diariamente e enquanto gestor de eb's, trabalhava com um programa chamado *Dreams* (Anexo 4) em que este guardava os dados de todas as pessoas seguras, na atualidade e no passado, de cada apólice e comunicava diretamente com as seguradoras os movimentos que eu efetuava. A sua função também era de suporte na validação de recibos dado que, com o registo de todos os movimentos e de correspondência com os devidos valores que cada pessoa segura possui de prémio, tornava as análises bastante mais eficazes.

Contudo, à medida que os sistemas das companhias atualizavam o *Dreams* começou a apresentar diversos problemas, sendo que a função original de rentabilidade do trabalho deixou de existir. Então, fui desafiado a apresentar soluções para cada problema em vista à atualização de uma nova versão. Durante um período do meu estágio, sempre que conseguia, dedicava-me em analisar o programa e em reunir com a equipa de *DevOps*<sup>8</sup> expondo os problemas e apresentando possíveis soluções.

Com base no *feedback* que forneci, o programa sofreu diversas atualizações e foi com 'bons olhos' que equipas internacionais, como é o caso da espanhola, mostraram interesse em adotar o *Dreams*.

## **6.6. Placement Check List**

O *Placement* (Anexo 5) é realizado a partir de uma ferramenta designada por "Gestão de Recibos", em que a sua função é de controlo e de carácter interno. Funciona como uma base de dados de verificação das apólices que já renovaram e com que características foram renovadas. Isto é, o sistema possui todas as apólices referentes à entidade portuguesa e deve registar-se caso, para uma dada apólice, existiu uma renovação tácita.

---

<sup>8</sup> Equipa de desenvolvimento e operação de software

Ou seja, se houve manutenção de condições relativamente à anuidade anterior ou, não tendo sido uma renovação tácita, mencionar as características da nova renovação, taxas, coberturas, capitais, etc.

Este processo era realizado mensalmente, para que o controlo fosse minucioso, visto que a renovação de apólices interfere, em grande parte, com a vertente financeira da empresa.

## **6.7. Gestão de Cobranças**

A gestão de cobranças é realizada no departamento financeiro, uma vez que é aqui que se faz o encontro de contas e toda a sua monitorização. No entanto, a falta de algum pagamento pode fazer com que as apólices sejam anuladas, ou seja, que os seguros fiquem sem efeito.

Uma apólice depois de anulada provoca alguma pressão do lado da empresa e uma dificuldade para a equipa de gestão da conta. A reativação de uma apólice é trabalhosa e requer alguma flexibilidade por parte da seguradora e, muitas vezes, a emissão de uma nova apólice não é a opção ideal para o cliente, mesmo que o motivo desta anulação tenha sido o seu atraso no pagamento, por exemplo.

Assim, são utilizados alguns métodos de controlo sobre o número de dias após faturação, de modo que datas próximas à expiração destas ou pagamentos que devam ser realizados de imediato (devido ao início de apólices) sejam reforçados sobre os clientes.

Semanalmente, analisava todos os recibos que estavam pendentes de cobrança para perceber o ponto de situação e se existisse algum em estado crítico de anulação ou de inutilização de um seguro, como por exemplo um seguro de saúde, entrava em contacto com o cliente. Neste tipo de situações, assumia um maior controlo para que todos os processos seguissem em conformidade.

Em reuniões com o Departamento Financeiro, senti que os conhecimentos de carácter financeiro e contabilísticos que adquiri no primeiro ano de mestrado me facilitaram o entendimento das diversas temáticas, podendo contribuir com a minha opinião sem

constrangimentos. Ou seja, o conhecimento adquirido demonstrou ser extremamente útil no meu dia a dia na empresa.

## **6.8. Controlo de DDS e contratos Toba/LoL**

O controlo de DDS – Diretiva de distribuição de seguros - é um documento de reconhecimento da empresa como mediadora responsável dos clientes. Este documento deve ser enviado ao cliente aquando da emissão de uma nova apólice e preenchido de acordo com as características da mesma. É um documento obrigatório por lei e cada apólice emitida carece do envio deste documento para o cliente, visto ser uma forma de identificação da apólice onde são mencionadas as seguradoras participantes.

Os contratos *Toba/LoL*, *Terms of Business Agreement / Limitation of Liability* – Termos do acordo comercial / Limitação da Responsabilidade, são contratos criados pela entidade onde o contrato *Toba* reproduz a parceria entre as duas empresas e os serviços prestados pela corretora. O *LoL* é uma alínea do contrato onde é realçado o limite de indemnização monetária que a corretora tem de pagar no caso de algum erro ou falha lhe ser imputável.

Ultimamente, o setor segurador, nomeadamente as corretoras de seguros, têm sido alvos de uma maior fiscalização e rigor na atualização das normas já existentes. Assim sendo, examinei todos os contratos da minha carteira de clientes de forma a perceber quais possuíam contratos antigos, com o objetivo de salvaguardar tanto a corretora como o cliente, com vista a um relacionamento duradouro.

Relativamente aos DDS (Anexo 6), utilizei o mesmo método e preenchi devidamente documentos para todas as apólices que precisavam, com o respetivo envio ao cliente.

## **6.9. Plano 3x3**

O plano 3x3 da corretora é uma iniciativa estratégica lançada em 2021 pelo CEO (*Chief Executive Officer*), para acelerar o crescimento e a transformação da empresa, visando um aumento significativo de rentabilidade, para todas as sucursais. Espera-se

*O impacto de um Junior Account*

---

também que o plano melhore a satisfação do cliente e o envolvimento dos funcionários. O plano está centrado em três áreas-chave: análise de dados, TD e cultura.

A análise de dados constitui uma base importante para o planeamento e sucesso do programa 3x3. A empresa recolhe e examina extensos conjuntos de dados de diversas fontes, incluindo clientes, mercados e tendências do setor. Esta variada informação fornece um contributo valioso sobre os outros dois pilares do programa (TD e Cultura), permitindo à empresa tomar decisões estratégicas mais informadas, personalizar soluções para os clientes e fortalecer a sua cultura de inovação. A corretora está a investir, de forma considerável, neste aspeto para obter uma compreensão mais precisa dos riscos e necessidades dos clientes. É possível utilizá-los para orientar o seu negócio, desde o desenvolvimento de produtos até o atendimento ao cliente.

O foco no digital impulsiona a transformação da corretora para oferecer aos clientes uma experiência mais eficiente e atempada. Este afincamento reflete-se no desenvolvimento de plataformas digitais inovadoras que facilitam o acesso a produtos e serviços. A automatização de processos, o uso de IA e *machine learning* complementam essa mudança, otimizando as operações internas e melhorando ainda mais a experiência do cliente.

A cultura é o alicerce do sucesso contínuo da corretora. A empresa promove um ambiente de trabalho positivo e inclusivo onde todos os colaboradores se sentem valorizados e respeitados. Essa cultura inclusiva ajuda a atrair e reter talentos, além de inspirar a criatividade e a inovação nos trabalhadores. O desenvolvimento profissional e a formação constante garantem que a empresa esteja sempre pronta para enfrentar os desafios do mercado, enquanto uma liderança inspiradora orienta os trabalhadores para o sucesso. A corretora está empenhada em criar uma cultura de alto desempenho e colaboração.

Os três pilares estratégicos da corretora - dados, digital e cultura - interligam-se de forma sinérgica para criar uma vantagem competitiva duradoura. Os dados alimentam as diversas plataformas digitais, que, por sua vez, fornecem aos clientes uma experiência mais personalizada e eficiente. Ao integrar esses pilares num plano unido e coeso, a

## *O impacto de um Junior Account*

---

corretora demonstra o seu compromisso com a transformação estratégica, a excelência operacional e o sucesso a longo prazo.

É possível observar alguns objetivos mais específicos deste plano, que contribuem para o crescimento nas várias frentes:

- Aumentar as receitas em 10% por ano durante os próximos três anos;
- Melhorar as margens de lucro em 200 pontos base durante os próximos três anos;
- Aumentar a satisfação dos clientes em 10% nos próximos dois anos;
- Aumentar o envolvimento dos trabalhadores em 15% nos próximos dois anos.

De acordo com os resultados do primeiro trimestre, o plano 3x3 tem apresentado impactos significativos. A empresa já registou um forte crescimento das receitas e uma melhoria da margem de lucro.

Em geral, o plano 3x3 é uma iniciativa ousada e ambiciosa que tem o potencial de transformar o negócio da corretora. A empresa está a ter um forte arranque e está bem posicionada para atingir os seus objetivos a longo prazo. Este plano vem em crescendo e expansão do negócio, que permitem um maior investimento para se tornar uma referência líder mundial de soluções de gestão de riscos e seguros.

Com este plano, os diferentes departamentos da corretora reorganizaram-se de forma a perceber que trabalhos administrativos automatizados poderiam ser transferidos para aplicações ou *softwares* para que o tempo de todos fosse rentabilizado e se pudessem concentrar mais no apoio ao cliente. Cada departamento autoavaliou-se e procurou dar *feedback* sobre as melhorias para os programas, reorganizando-se.

Tive a oportunidade de poder dar o meu contributo de igual forma como os meus colegas, e ser parte ativa das melhorias do departamento.

### **6.10. ISO 9001**

Como mencionado no ponto anterior, o plano de ação traçado pela corretora inclui uma melhoria em vários aspetos para toda a empresa. A decisão da implementação da

## *O impacto de um Junior Account*

---

certificação de qualidade, ISO 9001, tem como intenções aumentar a satisfação do cliente, da qualidade dos produtos e serviços, da comunicação, do trabalho em equipa e, sobretudo, a eficiência operacional.

O propósito desta implementação foi, principalmente, a eficiência operacional, uma vez que foi criada uma *task-force*<sup>9</sup> para acompanhar as auditorias internas de forma a compreender e avaliar o método de trabalho de cada equipa. Assim, foi possível desenhar uma abordagem mais rentável por departamento, em que foi possível eliminar processos ineficientes, alterar funções ou, até mesmo, trocar procedimentos com outros departamentos.

Realizei o meu estágio no departamento de suporte do Norte e, neste segmento, o meu coordenador pediu-me que lhe apresentasse o tempo gasto semanalmente por tarefa, em percentagem. Com isto, foi possível perceber onde o meu tempo não estava a ser rentável, com foco em tarefas de carácter administrativo e onde não era invocado o meu espírito crítico, podendo modificar os métodos de realização destas tarefas ou direcioná-las para departamentos mais adequados. Por exemplo, a questão dos movimentos que passaram a ser tarefas do CSA como descrito em um ponto acima.

### **6.11. Formações e cursos**

A corretora demonstra um compromisso contínuo com o desenvolvimento profissional e a progressão de carreira dos seus trabalhadores, proporcionando diversas oportunidades de aprendizagem. Mensalmente, são organizados *webinars* internos, abordando uma ampla lista de temas, como finanças pessoais, investimentos, inclusão social. Muitas destas sessões fazem parte de planos de consultoria que são vendidos a clientes e são projetadas para promover a consciencialização sobre questões importantes tanto de foro pessoal como profissional.

---

<sup>9</sup> Unidade de trabalho constituída temporariamente para realizar uma missão em específico.

## *O impacto de um Junior Account*

---

Além dos *webinars*, oferece diversas formações internas, focadas em tópicos essenciais como o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) e ética nos negócios. Essas formações são fundamentais para garantir que todos os trabalhadores estão bem formados e atuam de acordo com as melhores práticas e regulamentos vigentes.

Adicionalmente, a corretora investe em cursos mais específicos para atender às necessidades individuais de desenvolvimento dos trabalhadores. São exemplos disso o curso de “*Power BI*” que concluí com sucesso e o curso “Pessoas Diretamente Envolvidas na Atividade de Distribuição de Seguros” (PDEAS) ao qual me inscreveram, muito importante para os ramos de “vida” e “não vida”. Este tipo de iniciativas refletem o compromisso da corretora em fornecer as ferramentas e conhecimentos necessários para que seja possível desempenhar as funções com excelência e continuar a evoluir a nível pessoal e profissional.

### **6.12. Runners**

A equipa “*Runners*” surgiu devido ao gosto de vários trabalhadores por correr. Os trabalhadores foram-se desafiando uns aos outros a participar nas corridas de 10km, como a “São Silvestre”, a corrida do “Dia do Pai”, entre outras. Criou-se um grupo que se diverte e sente que pode fazer mais e melhor na corrida seguinte. Como o grupo cresceu, esta iniciativa foi apresentada aos Recursos Humanos que decidiram patrocinar uma corrida por semestre aos elementos que pertencem à equipa.

A empresa apoia outras iniciativas de desporto e já conta com um grupo de *paddle* e outro de futebol em Lisboa, levando a encontros em dias de semana e fora do horário laboral, para estimular um estilo de vida saudável e criar momentos de socialização.

### **6.13. Responsabilidade social**

Na corretora, existe um grande empenho para que sejam realizadas, mensalmente, diversas atividades que envolvem ações de responsabilidade social.

## *O impacto de um Junior Account*

---

Uma das principais atividades que realizamos foram a angariação de alimentos, brinquedos e produtos de higiene, em colaboração com várias associações locais. Estas campanhas são importantes uma vez que fazem uma maior ligação com a comunidade.

A empresa tem desenvolvido um relacionamento próximo com a “Casa McDonald” ligada ao Hospital de São João tendo já tido a oportunidade de cozinhar para as famílias e crianças acolhidas por essa instituição, proporcionando-lhes refeições em que o essencial não passa pela qualidade da comida, mas sim pelo momento de convívio. Além disso, também se organizam atividades especiais, como dinâmicas para o “Dia das Mães”.

Participar nestas atividades reforçou a sensação de estar inserido num ambiente corporativo que se preocupa com o bem-estar dos outros. A empresa promove, incentiva e cria este tipo de eventos, oportunidades de ligação ao meio, dando exemplo de cidadania.

### **5. Análise crítica**

Durante o meu estágio, pude experienciar uma verdadeira oportunidade no mundo empresarial que me permitiu aplicar os conhecimentos académicos adquiridos ao longo dos últimos anos. Através da participação ativa, desenvolvi novas competências e adquiri novas competências de carácter prático, como o uso de metodologias específicas e ferramentas essenciais para análise e tomada de decisão.

O estágio proporcionou-me a oportunidade de explorar um setor que desconhecia e colaborar diariamente com profissionais experientes em diferentes áreas, proporcionando-me uma melhor compreensão da dinâmica e funcionamento da empresa.

Contribuir para o sucesso da organização preenche-me a nível pessoal, mas também me permite criar relações no campo profissional. Este *networking* promete ser uma vantagem significativa para a minha carreira profissional, oferecendo oportunidades para crescimento e desenvolvimento contínuos.

Um aspeto de realce é a cultura de equipa e o ambiente positivo que potencia o sucesso e o desenvolvimento pessoal. A colaboração entre colegas e a abertura para ideias novas

*O impacto de um Junior Account*

---

e inovadoras facilitou a minha integração e, acima de tudo, para um ambiente de trabalho dinâmico, evidenciando que trabalhar no escritório é bem melhor do que ficar em teletrabalho.

A entidade não me acolheu apenas como estagiário, mas também me fez sentir parte da equipa. Valorizaram, desde início, as minhas contribuições e deram-me espaço para influenciar decisões, proporcionando uma experiência que certamente moldará positivamente o meu futuro profissional. Reconheceram-me a nível nacional com o prémio “*Next Generation*”, conseguido com a forma como me acolheram e ajudaram a crescer diariamente.

Uma das características mais marcantes foi o ritmo acelerado, descrito pela minha orientadora como um "entrar num TGV em andamento". Esta dinâmica trouxe-me inúmeros aspetos tanto positivos como desafiantes. Por um lado, estar imerso num ambiente de trabalho tão dinâmico e veloz permitiu-me desenvolver capacidades multitarefa e adaptabilidade. Aprendi a lidar com prazos apertados e a priorizar eficientemente as tarefas, o que é crucial para uma carreira em qualquer setor competitivo e, até mesmo, a nível pessoal. No entanto, o ritmo acelerado também apresentou desafios. A pressão criada por fatores externos é intensa e, às vezes, impacta a qualidade do trabalho ou o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Como foi realçado pelo ex-jogador de futebol e apresentador do canal 11, Cândido Costa, num jantar da empresa “nota-se que é uma empresa de boa gente” e é esta boa gente que me faz querer ficar e evoluir.

## **6. Perspetivas Futuras**

Com a aproximação do término do estágio, a empresa demonstrou um grande interesse em manter-me como trabalhador. Embora o percurso que estou a traçar seja interessante, tenho um interesse maior em trabalhar diretamente com pessoas, focando no bem-estar e no potencial de crescimento das empresas através dos seus recursos humanos. Inicialmente, era esperado que a minha ascensão a *account manager* fosse natural, mas com esse meu interesse, a entidade mostrou-se totalmente disponível para me dar espaço

*O impacto de um Junior Account*

---

para me desenvolver na área de consultoria de Recursos Humanos, permitindo-me mudar de departamento.

Estou animado com a possibilidade de direccionar o meu futuro nesse sentido, e o facto de poder fazê-lo nesta empresa é muito satisfatório. Com o apoio e reconhecimento que recebi durante o estágio, estou confiante na minha capacidade de contribuir de maneira significativa para o crescimento e sucesso contínuo da empresa e da equipa, agora focado numa área que me entusiasma verdadeiramente.

## CONCLUSÃO

Ao longo deste relatório de estágio, explorei de forma detalhada o papel e impacto de um *junior account* numa corretora de seguros. Desde a revisão da evolução do setor de seguros até a análise crítica das atividades desenvolvidas durante meu período na empresa, pude mergulhar no mundo da gestão de riscos e consultoria.

Este estudo de caso mostra que o papel dos *junior accounts* é importante para a eficiência operacional de uma corretora, contribuindo significativamente para a satisfação do cliente e a eficiência interna. A função envolve uma série de responsabilidades, desde suporte à gestão de contas, validação de recibos, preparação de propostas, simulações, cotações, gestão de faturação, implementação de contratos, entre outras. Cada uma dessas atividades é crítica para o bom funcionamento das operações diárias e para a manutenção de um alto nível de satisfação do cliente.

Este cargo serve como elo entre o cliente e a empresa, garantindo que as necessidades do cliente são atendidas de forma eficiente e personalizada. É necessário ter um conhecimento dos produtos e serviços oferecidos pela corretora, bem como das necessidades específicas de cada cliente. A capacidade de comunicar de forma eficaz e resolver problemas rapidamente é fundamental para manter e fortalecer o relacionamento com os clientes. Mais do que contratar um serviço, é criar uma parceria.

Além disso, a transformação digital desempenha um papel importante na evolução e praticidade do cargo. O uso de tecnologias *big data*, IA e *blockchain* pode permitir análises de dados mais precisas, deteção de fraudes, serviços personalizados e melhor experiência do cliente. Estas ferramentas tecnológicas facilitam a automação de processos e permitem que se concentrem em tarefas estratégicas e de valor agregado.

Sinto que os objetivos pré-estabelecidos foram claramente cumpridos, não só do ponto de vista pessoal como do profissional, sendo o prémio “*Next Generation*” um reconhecimento do trabalho que exerci. Coloquei em prática os conhecimentos académicos, acrescentando valor à empresa no dia a dia e adquiri novas competências e conhecimentos práticos na área da gestão, como técnicas específicas, metodologias e ferramentas, que me irão ser úteis certamente no futuro. Contribuí para projetos que

*O impacto de um Junior Account*

---

agregaram valor à empresa e que me fizeram crescer e conseguir ultrapassar diversos desafios. Tive a oportunidade de estabelecer conexões com profissionais que partilharam as suas experiências comigo e tentaram-me aconselhar da melhor maneira, oferecendo-me outras perspetivas do meio empresarial. E, por fim, consegui não só identificar áreas que precisaram de aperfeiçoamento para o seu crescimento profissional como também, criar soluções que causaram um impacto direto na corretora e na forma como esta atua no mercado.

Ao nível das tarefas que, inicialmente me foram propostas, procurei cumpri-las da forma mais exímia possível e mostrar empenho para que me pudessem ir desafiando cada vez mais ao longo do estágio.

Uma das partes mais gratificantes desta experiência, foi poder pertencer a uma cultura organizacional deste tipo, onde tive o privilégio de colaborar e aprender com uma equipa de topo.

Olhando para o futuro, levo comigo um conjunto de habilidades aprimoradas em análise de riscos, gestão de clientes e trabalho em equipa. Estou certo de que as experiências que vivenciei me prepararam de forma robusta para os desafios que encontrarei na minha trajetória profissional adiante.

## **BIBLIOGRAFIA**

Andonov, A., Dimitrov, G. P., & Totev, V. (2021). Impact of E-commerce on Business Performance. *TEM Journal*, 10(4), 1558–1564.

Antonik, Luís Roberto (2016). Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.

Arantes, E. C. (2018). *Ética empresarial*.

Baraldi, P. (2018). *Gerenciamento de riscos empresariais*. Cia do eBook.

Barbosa, Vitor Neves; Júnior, Ovidio Lopes da Cruz; Lima, Eliseu Pereira; Vasques, Ricardo Sergio Braga (2022). *Gestão empresarial: Práticas e Tendências para o Sucesso Organizacional*.

Barcelos, V. A., & dos Santos, A. M. (2023). Transformação digital e seguro: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(6), 8849-8874.

Belli, V. C. (2018). A intermediação do seguro no Brasil e os novos canais de vendas. Texto de Pesquisa n.6, 114p. Rio de Janeiro: ENS/CPES.

Benica, Daihanny Silveira; Polidorio, Gilson Rodrigo Silvério (2017). A relevância do planejamento estratégico para o sucesso organizacional.

Berto, Ê. F. T., Xavier, L. L., Silva, M. A., Padilha, M. D. S. M., dos Santos Pereira, N., & Cecarelli, R. V. (2020). Como fidelizar clientes de uma corretora de seguros na era digital. *Revista Fatec Sebrae em debate-gestão, tecnologias e negócios*, 7(13), 140-140.

Block, Marcella (2018). *Compliance e Governança Corporativa*. 2 ed. Freitas Bastos.

Boermans, M. A., & Roelfsema, H. (2016). *Small firm internationalization, innovation, and growth*. *International Economics and Economic Policy*, 13(2), 283-296.

*O impacto de um Junior Account*

---

Bose, T. K. (2016). Critical success factors of SME internationalization. *Journal of Small Business Strategy*, 26(2), 87-109.

Butler, T. (2020). What's Next in the Digital Transformation of Financial Industry? *IT Professional*, 22(1), 29–33.

Chakraborty, A., Shankar, R., & Marsden, J. R. (2022). An empirical analysis of consumer-unfriendly E-commerce terms of service agreements: Implications for customer satisfaction and business survival. *Electronic Commerce Research and Applications*, 53, 101151.

Cohen, W. A. (2017). *Peter Drucker: Melhores práticas: Como aplicar os métodos de gestão do maior consultor de todos os tempos para alavancar os resultados do seu negócio*. 1. Ed. Autêntica Business. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra.

Costa, M., Silva, A., & Pereira, J. (2019). *A práxis dos consultores estratégicos: Interações e rotinas*. *Revista de Consultoria Estratégica*, 5(2), 123-145.

Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. W., (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1151–1164.

de Andrade, M. C. F., & Silva, N. G. (2017). O comércio eletrônico (e-commerce): um estudo com consumidores. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(1), 98-111.

de Mendonça, H. G. (2016). *E-commerce*. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 4(2), 240-251.

Decreto-Lei n.º 35/90. (1990). Decreto-Lei n.º 35/90, de 25 de janeiro de 1990. *Diário da República* n.º 21/1990, Série I.

Decreto-Lei n.º 144/2006. (2006). Decreto-Lei n.º 144/2006, de 31 de julho de 2006. *Diário da República* n.º 146/2006, Série I-A.

*O impacto de um Junior Account*

---

Decreto-Lei n.º 291/2007. (2007). Decreto-Lei n.º 291/2007, de 21 de agosto de 2007. Diário da República n.º 162/2007, Série I.

de Lima França Sousa, I. (2022). O uso da tecnologia blockchain em contratos de seguro de dano no Brasil. Direito UNIFACS–Debate Virtual-Qualis A2 em Direito, (267).

do Nascimento, L. C. (2021). *Breves apontamentos sobre a história dos seguros em Portugal e no Mundo*. Chiado Editorial.

Eckert, C., & Osterrieder, K. (2020). How digitalization affects insurance companies: overview and use cases of digital technologies. *Zeitschrift Fur Die Gesamte Versicherungswissenschaft*, 109(5), 333–360.

Febraran (2018). *Guia – Boas Práticas de Compliance*. Federação Brasileira de Bancos.

Furtado, M. Q. (2020). *Do contrato do seguro: o código de defesa do consumidor e as excludentes de cobertura segura*.

Galiza, F. (2015). Uma análise comparativa do seguro garantia de obras públicas. *Estudos sobre Seguros*, 29, 13.

Goldberg, I. (2022). *Reflexões a respeito do seguro garantia e da nova lei de licitações*. *Revista IBERC*, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 61-88.

Guzmán-Ortiz, C. V., Navarro-Acosta, N. G., Florez-Garcia, W., & Vicente-Ramos, W. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in peru. *International Journal of Data and Network Science*, 4(4), 337–346.

Helena Tapp Barroso, “*Representação*”, in *Temas de Direito dos Seguros*, 2016, pág. 175.

Hervé, A., Schmitt, C., & Baldegger, R. (2020). *Internationalization and Digitalization: Applying digital technologies to the internationalization process of small and medium-sized enterprises*. *Technology Innovation Management Review*, 10(7), 28–40.

*O impacto de um Junior Account*

---

Kő, A., Fehér, P., & Szabó, Z. (2019). *Digital Transformation – A Hungarian Overview*. *Economic and Business Review*, 21(3). <https://doi.org/10.15458/ebr.91>

Kotabe, M. M.; Helsen, K. (2022). *Global marketing management*. John Wiley & Sons.

Kutnjak, A., Pihir, I., & Furjan, M. T. (2019). *Digital Transformation Case Studies Across Industries – Literature Review*; *Digital Transformation Case Studies Across Industries*.

Leal, R. G., & Ritt, C. F. (2020). *A necessidade de as empresas adotarem códigos de ética empresarial: compliance, como consequência da determinação da responsabilidade objetiva das empresas pela Lei Anticorrupção*. *Revista Jurídica*, 3(60), 126-153.

Lee, Y. Y., Falahat, M., Sia, B. K., & Rahman, A. (2019). *Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization*. *International Business Research*, 12(4), 1–11.

Lei nº 83/1913. (1913, 24 de julho). Estabelece as bases para a proteção dos trabalhadores vítimas de acidentes de trabalho. *Diário do Governo*, I Série, nº 171, 24 de julho de 1913.

Lugoboni, L. F. et al. *Função de Compliance em instituições privadas de ensino superior*. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, v.2, n.2, pp. 118-141, 2017.

Maas, P. *How insurance brokers create value - a functional approach*. *Risk Management and Insurance Review*, v. 13, n. 1, p. 1–20, 2010.

Martínez Torres, J., Iglesias Comesaña, C., & García-Nieto, P. J. (2019). *Machine learning techniques applied to cybersecurity*. *International Journal of Machine Learning and Cybernetics*, 10(10), 2823-2836.

Menezes, M. (2023). *Dos perigos aos riscos: Génese e evolução das práticas e discursos dos seguros marítimos*. *História: revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 13(1).

*O impacto de um Junior Account*

---

Milan, Gabriel Sperandio; Lima, Vinicius Zanchet de; Fernandes, Antônio Jorge; Baggio, Daniela. *Ética Organizacional: Uma Análise do Perfil dos Artigos Publicados na Base de Dados Scielo entre 2000 e 2016*. 2016.

Miranda, M. V. (2023). *Impacto de uma pandemia mundial no consumo de seguros no ramo não vida em Portugal* (Doctoral dissertation, ISCAL).

Moreira, C. (2022) '*Os Possíveis Impactos da Tecnologia Blockchain na Atividade de Auditoria*', *Revista da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas*, ed. 98, p. 26–33.

Nicholson, J. E. (2019). Challenges for the Insurance Industry in the Future. *Journal of Insurance Regulation*, [s. l.], v. 38, n. 6, p. 1–26.

Oliva, F.L., Teberga, P.M.F, Testi, L.I.E., Kotabe, M., Del Giudice, M., Kelle, P., Cunha, M.P. (2022). Risks and critical success factors in the internationalization of born global startups of industry 4.0: A social, environmental, economic and institutional analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121346.

Oliveira, Arley Cavalcante de; Santos, Mariana Costa dos; Oliveira, Nazareth Pires (2019). *Compliance na administração pública: Uma análise crítica sobre a natureza do instituto no setor público diante de outros mecanismos de controle*.

Passos, Clotilde (2017). *A ética – Como motor da inovação empresarial e da sustentabilidade organizacional*.

Philbin, S., Viswanathan, R., & Telukdarie, A. (2022). Understanding how digital transformation can enable SMEs to achieve sustainable development: A systematic literature review. *Small Business International Review*, 6(1), e473.

Ramos, M. M. A. (2017). *Marketing e Gestão da Relação com o Cliente-Vol. VIII*. Coimbra. Grupo Almedina.

*O impacto de um Junior Account*

---

Roldo, F. R., & Thaines, A. H. (2020). *Compliance como ferramenta na prevenção de riscos e no combate à fraude organizacional*. Revista Eletrônica de Ciências Contábeis, 9(1), 241-271.

De Souza Salema, R.F. (2020). Aspectos legais do compliance como ferramenta de gestão empresarial estratégica.

de Andrade Simões, M. P., Cavalcanti, J. A., de Melo, J. F. M., & Reis, C. Q. (2021). *Benefits of using Blockchain technology as an accounting auditing instrument*. Revista Ambiente Contábil-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036, 13(1).

Tomás, A., & Valério, N. (2022). *Estudos de história empresarial de Portugal: seguros*.

Trovão, Lidiana Costa de Sousa; Carmo, Valter Moura do (2018). Aplicabilidade do compliance como ferramenta para desenvolvimento social e a redução do déficite das empresas.

Vasques, J. (2023). *Sobre o direito ao seguro*. E DOS, 433.

Vial, G. (2019). *Journal Of Strategic Information Systems Review Manuscript title: Understanding digital transformation: A review and a research agenda*.

**Webgrafia:**

ASF Institucional. Consultado em 05/03/2024. [Apresentação - Site ASF Institucional - ASF](#)

APS, Seguros em Portugal 2019 / 2020. Depósito Legal nº 440692/18. [Consultado em 06/03/2024]. [APS \(apseguradores.pt\)](#)

*O impacto de um Junior Account*

---

Binder, S. (2018). The Business Debate – McKinsey – Future of Insurance. YouTube. Consultado em 06/02/2024. [TBD MEDIA GROUP- McKinsey - Future of Insurance \(youtube.com\)](#)

Coelho R. (2021). Transformação digital: uma inevitabilidade para as empresas. Impacting digital. Consultado em 20/04/2024, <https://impacting.digital/pt-pt/transformacao-digital-nas-empresas/>

Idwall (2020). Transformação digital nas empresas: os impactos da digitalização dos pagamentos e suas oportunidades. Idblog. Consultado em 21/04/2024, [Transformação digital nas empresas: o que esperar? \(idwall.co\)](#)

Crédito y Caución. Consultado em 18/03/2024. [Seguro de Caução - Crédito y Caución \(creditoycaucion.es\)](#)

## **ANEXOS**

Anexo 1 – *Workspace*

Anexo 2 – Cálculos de acerto de *stocks*

Anexo 3 - Criação de cliente DBE

Anexo 4 – Dream

Anexo 5 – *Placement Check List*

Anexo 6 - DDS

*O impacto de um Junior Account*

**ANEXO 1**

Workspace

Receipts | History | Contract Resolution

71 13 90 1 0  
CREATED DATA VALIDATION COMERCIAL VALIDATION BILL BILLED

Receipt Invoicing  
Receipt validation and invoicing process

Drag a column header here to group by that column

ALL XPRESS LINPER

Receipt										Policy		Premiums	
#	Internal Number	Number	Digitized	Receipt Type	Begin Date	End Date	Status	Sub Status	Number	LOB	Instalm...	LOB Premium	Tote
<input type="checkbox"/>	539966			Prémio	01-01-2023	28-02-2023	Pendente	Seguradora		ACIDENTES TRABALHO	12	813,56	
<input type="checkbox"/>	494115			Estorno	04-08-2023	04-08-2024	Pendente			RISCOS MULTIPLOS HABITAÇÃO		-849,64	
<input type="checkbox"/>	544246			Prémio	01-04-2024	31-03-2025	Pendente	Pendente PO		RC GERAL		3 360,00	
<input type="checkbox"/>	545746			Prémio	01-07-2024	01-08-2024	Pendente	Renovação		ACIDENTES TRABALHO	12	630,83	
<input type="checkbox"/>	545961			Prémio	01-07-2024	01-08-2024	Pendente	Renovação		ACIDENTES TRABALHO	12	12 400,01	
<input type="checkbox"/>	545989			Prémio	01-07-2024	01-10-2024	Pendente	Renovação		ACIDENTES TRABALHO	4	222,75	
<input type="checkbox"/>	546488			Prémio	27-06-2024	27-06-2025	Pendente	Renovação		AUTOMOVEL		1 435,51	
<input type="checkbox"/>	546911			Prémio	01-07-2024	01-07-2025	Pendente	Renovação		ACIDENTES PESSOAIS GRUPO		6 592,06	
<input type="checkbox"/>	547478			Prémio	01-07-2024	31-12-2024	Pendente	Validação EB		DOENCA GRUPO	2	1 325,33	
<input type="checkbox"/>	548415			Estorno	01-01-2023	31-12-9999	Pendente	Validação EB		VIDA GRUPO		-127,30	
<input type="checkbox"/>	548433			Estorno	01-01-2023	31-12-9999	Pendente	Validação EB		VIDA GRUPO		-80,00	
<input type="checkbox"/>	548775			Prémio	01-01-2024	01-05-2024	Pendente	Seguradora		ACIDENTES TRABALHO	12	17 381,27	
<input type="checkbox"/>	548795			Prémio	01-05-2024	01-08-2024	Pendente	Seguradora		ACIDENTES TRABALHO	12	17 333,64	
<input type="checkbox"/>	548986			Reembolso	10-11-2023	10-11-2023	Pendente			RC GERAL			
<input type="checkbox"/>	549204			Estorno	01-01-2024	30-04-2024	Pendente	Seguradora		ACIDENTES TRABALHO	12	-1 276,59	
<input type="checkbox"/>	549336			Estorno	25-05-2024	10-08-2024	Pendente	Seguradora		AUTOMOVEL		-7,10	
<input type="checkbox"/>	549758			Estorno	01-11-2023	08-10-2024	Pendente	Validação EB		DOENCA GRUPO	4	-1 375,29	

Create Filter

74

*O impacto de um Junior Account*

## ANEXO 2

Acerto Stocks	
Tomador	
Apólice Nº	
Companhia	
Período	01/01/2024 a 31/12/2024

MÊS	CAP.SEGURO	CAP.DECLARADO	PRÉMIO PAGO	PRÉMIO REAL
Janeiro			0,00 €	0,00 €
Fevereiro			0,00 €	0,00 €
Março			0,00 €	0,00 €
Abril			0,00 €	0,00 €
Maio			0,00 €	0,00 €
Junho			0,00 €	0,00 €
Julho			0,00 €	0,00 €
Agosto			0,00 €	0,00 €
Setembro			0,00 €	0,00 €
Outubro			0,00 €	0,00 €
Novembro			0,00 €	0,00 €
Dezembro			0,00 €	0,00 €
	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Taxa	
Pr.com. Pago	0,00 €
Pr. Com. Devido	0,00 €
Premio Com. Acerto	0,00 €
Premio Total	0,00 €

## ANEXO 3

Ficha de Cliente

<b>1. Dados do Cliente</b>	Nome/Denominação	
	NIF	
	SIC Code/Atividade	
	Grupo	
	Morada1	
	Morada2	
	Código Postal	
	País	
<b>2. Contacto Cliente</b>	Pessoa de Contacto	
	Telefone	
	Email To	
	Email CC	
	Tipo Envio	
<b>3. IBAN - International Bank Account Number</b>	IBAN Completo	
	Código País	
	Dígitos controlo IBAN	
	Código de agente financeiro	
	Referência do PSP	
	Nº Conta	
	Dígitos controlo NIB	
<b>4. Gestão</b>	Office	
	Departamento	
	Gestor	
<b>5. Info. Adicional</b>	Tipo cliente (Nac/internac)	
	Tipo de internacional	
	Correspondente AON	
<b>6. Observações</b>		

*O impacto de um Junior Account*

**ANEXO 4**

Nº Apólice	Cliente	Contrato	Número (Companhia)	Nº Certificado	Nº Emprega...	NIF	Nome	Ativo
		2024/2025 Active			164		DIANA B...	Sim
		2024/2025 Active			48412		FILIPE RA...	Sim
		2024/2025 Active			48412		INÉS DIN...	Sim
		2024/2025 Active			44		NUNO JO...	Sim
		2024/2025 Active			44		MÓNICA C...	Sim
		2024/2025 Active			44		MARIAN...	Sim
		2024/2025 Active			44		BEATRIZ	Sim

## ANEXO 5

Placement Checklist

Editar

Processo de Colocação - Checklist New Terminar Checklist

Programas Internacionais (com Instruções de emissão em Portugal)

Apólices com prémios comerciais inferiores a 5.000€

Pasta Arquivo Colocação

Comentários

1. NOVO NEGÓCIO / RENOVAÇÕES -			4. ACTIVIDADE APÓS COLOCAÇÃO		
a. Evidência da Due Dilligence efetuada (novos clientes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA	a. Cópia dos certificados de seguros (se emitidos).	Gestão Recibos	
b. Evidência da elaboração do KYC - Know Your Client	Bridger		b. Notas de débito (se aplicável) produzidas e verificado	Gestão Recibos	
c. Evidência dos dados fornecidos pelo Cliente para sub	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA	c. Arquivo de cópia da apólice na pasta partilhada arte	Gestão Recibos	
d. Cópia de qualquer questionário ou documento próprio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA	d. Remessa ao cliente dos deveres de informação pré-c	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA
e. Data de notificação do Cliente para a renovação (ord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA	<b>5. PROCEDIMENTOS INTERNOS</b>		
f. Correspondência relevante com o Cliente e/ou Segur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA	a. Carta de nomeação emitida pelo Cliente e devidamen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA
<b>2. PROCESSO DE COTAÇÃO</b>			b. Existe o LoL (Limitation of Liability), que inclui o ToBA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA
a. Todos os potenciais Seguradores estão aprovados pr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA	<b>6. MANUTENÇÃO DE COBERTURAS</b>		
b. Submissão enviada para os Seguradores para cotaçã	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA	a. Atas Adicionais (Endorsements) das alterações de col	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA
c. Cotação escrita / proposta / renovação enviada ao C	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA	b. Todos as atas adicionais (endorsements) recebidas or	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA
<b>3. ORDEM COLOCAÇÃO CLIENTE</b>			<b>7. ACORDO DE REMUNERAÇÃO (FEE)</b>		
a. Ordem de colocação escrita do Cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA	a. Existe um acordo de fee's sobre os serviços, e se exit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA
b. Confirmação escrita ao Segurador das opções escolh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA	<b>8. DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVO DE</b>		
c. Confirmação do Segurador da recepção da ordem de c	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA	a. Evidência de contatos e notas de reuniões efetuadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA
d. Cobertura provisória (hold cover)? Se sim, evidência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA	<b>9. COMPLIANCE</b>		
			a. Existe algum subagente envolvido? Se sim, está apro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA
			b. Todos os dados confidenciais ou informação sensive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NA

## **ANEXO 6**

**O presente documento destina-se a fornecer as informações legalmente previstas para esclarecimento dos Clientes de seguros à luz da nova regulamentação sobre Distribuição de Seguros – Lei n.º 7/2019, de 16 de Janeiro**

1. Corretora.
2. Registada na Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF) com o N.º 607155481/3, de 27 de Janeiro de 2007, conforme verificável em [www.asf.com.pt](http://www.asf.com.pt), na área de Mediação / Entidades Autorizadas, autorizada a exercer a atividade nos ramos Vida/Não Vida.
3. O distribuidor não possui qualquer participação qualificada em empresas de seguros.
4. Não existe qualquer participação qualificada no capital social do distribuidor detida por uma empresa de seguros, ou pela empresa mãe de uma empresa de seguros.
5. O distribuidor encontra-se autorizado a receber prémios para serem entregues às empresas de seguros.
6. A intervenção do distribuidor no processo envolve a prestação de assistência ao longo do período de vigência do contrato de seguro.
7. Em relação ao contrato de seguro, a natureza e o tipo da remuneração auferida pelo distribuidor é a seguinte:
  - Comissões - como parte do prémio de seguro;
8. O Cliente tem o direito de solicitar informação ao distribuidor de seguros sobre o montante da remuneração que este recebe pela prestação do serviço de distribuição.

*O impacto de um Junior Account*

---

9. Para além dos prémios regulares e dos pagamentos calendarizados, o Cliente não tem que fazer qualquer pagamento adicional ao abrigo do contrato de seguro após a sua celebração.
10. O distribuidor possui uma Política de Tratamento dos Tomadores de Seguros, Segurados, Beneficiários e Terceiros Lesados, que garante o tratamento equitativo dos interessados, bem como o tratamento dos seus dados pessoais e das suas reclamações. A referida Política consta em documento escrito, disponível para consulta nas suas instalações e/ou online.
11. O distribuidor tem instituída uma função responsável pela gestão das reclamações dos tomadores de seguros, seguros, beneficiários e terceiros lesados, gerindo a sua receção e garantindo a resposta, sem prejuízo de o tratamento e apreciação das mesmas poder ser efetuado pelas unidades orgânicas relevantes.
12. A ASF é a autoridade competente para analisar e dar parecer sobre pedidos de informação e reclamações apresentados por Clientes contra distribuidores de seguros, sem prejuízo da instauração de procedimento contraordenacional sempre que se justifique, pela sua gravidade ou reiteração.
13. O distribuidor de seguros não é aderente de nenhuma entidade de resolução alternativa de litígios.
14. Relativamente ao contrato de seguros, intervêm no mesmo a(s) empresa(s) de seguros e o(s) mediador(es) de seguros.
15. O distribuidor de seguros atua em representação do Cliente.
16. O distribuidor de seguros presta aconselhamento, baseado numa análise imparcial e pessoal, através da análise de um número suficientemente elevado e diversificado, quanto ao distribuidor e ao tipo de contratos de seguro disponíveis no mercado, permitindo recomendar o contrato de seguro mais adequado às necessidades do cliente – tipo de Cliente, informações por ele fornecidas e à complexidade do contrato de seguro recomendado, indicando as razões que nortearam o aconselhamento.
17. O distribuidor de seguros não está obrigado a exercer a atividade de distribuição de seguros em exclusividade para qualquer empresa de seguros.

*O impacto de um Junior Account*

---

18. O distribuidor de seguros trabalha com a(s) seguinte(s) empresa(s) de seguros relevantes no âmbito das exigências e necessidades apresentadas.

Allianz | Tranquilidade | Fidelidade | AGEAS | UNA  
Lusitânia | Victoria | Zurich | Liberty | Mapfre |  
Predictable | Medis | Ocidental | MGEN | AIG  
CHUBB | Innovarisk | Real Vida | HDI