



Nuno José Neto Silva

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA
INDÚSTRIA SEGURADORA –
ESTUDO DE CASO DA CAMACHO E
NETO-MEDIAÇÃO DE SEGUROS
LDA.**

Relatório de projeto de investigação do Mestrado
em Gestão de Sistemas de Informação

ORIENTADOR

Professor, Francisco Esteves

Setembro de 2023

Nuno José Neto Silva

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA
INDÚSTRIA SEGURADORA –
ESTUDO DE CASO DA CAMACHO E
NETO-MEDIAÇÃO DE SEGUROS
LDA.**

JÚRI

Presidente: Doutor, Hernâni Mourão, ESCE

Orientador: Professor, Francisco Esteves, ESCE

Vogal Arguente: Doutor, Pedro Anunciação, ESCE

Setembro de 2023

DEDICATÓRIA

Esta dissertação é o culminar de um projeto pessoal que dedico inteiramente à minha família.

Aos meus filhos, Rosário e Rodrigo, o meu obrigado pela paciência e pelos longos períodos de ausência, mas também pelo carinho e apoio, que me fez continuar sempre.

À minha esposa Teresa, com o seu apoio incondicional e palavras de encorajamento, nunca duvidando das minhas capacidades. O seu incentivo diário, fez-me sempre acreditar que era possível, mesmo nos momentos de dúvida.

Aos meus pais, José e Maria Antónia, sempre encorajadores, com o seu apoio em todos os momentos, e o simples ato de estarem presentes, tornaram possível este projeto.

Este marco não teria sido possível sem o vosso apoio e sem o vosso amor.

AGRADECIMENTOS

O meu obrigado à minha família pelo apoio e pela força que me deram ao longo deste mestrado.

Quero deixar um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Francisco Esteves, pelo seu tempo, dedicação e encorajamento, que foram fundamentais para a realização e concretização deste projeto.

Obrigado, também a todos os professores e colegas deste mestrado, o vosso contributo foi deveras importante neste caminho.

Agradecer igualmente a todos os colaboradores e parceiros da Camacho e Neto, pelo seu auxílio, motivação, discussão e troca de ideias. Obrigado, José Camacho, Antónia Neto, Teresa Silva, Susana Silva, Ana Alves, Cristina Ferrão, Ludovina Souto, Carlos Xavier e Walter Contreiras.

Agradeço ainda à AF Informática, pelo apoio que me possibilitou a obtenção dos dados para a realização deste projeto. O meu obrigado, especialmente ao senhor António Freitas e ao Filipe Costa.

RESUMO

A preocupação com a vida e com os bens pessoais existem há milhares de anos. O Homem sempre procurou uma forma de lidar com o risco, sendo a sua principal preocupação, com exceção às necessidades mais básicas, a segurança. É desta demanda pela segurança que surge o seguro, pois o Homem, em sociedade, tenta sempre mitigar o risco das suas atividades. Embora inicialmente mais focado no comércio e no transporte de mercadorias, rapidamente é sentida a necessidade de cobrir outros ramos como o de vida, roubo ou incêndio. O seguro foi o fator que permitiu o desenvolvimento da economia e da sociedade, tendo sido vital nas revoluções industriais.

As inúmeras inovações que surgiram entre o fim do século XX e o início do século XXI, como a internet, o microprocessador, o computador pessoal, o telemóvel, as redes móveis, o smartphone, a *cloud*, música e televisão por *streaming*, entre tantas outras, vieram acelerar uma transformação digital que se sente, nas gerações Y e Z, não só como completamente aceite, mas também como imprescindível à vivência normal dos nossos dias. Neste contexto, também a indústria seguradora sofreu uma enorme transformação, fazendo evoluir muitos dos seus métodos para o digital, inclusivamente a venda de apólices de seguro. No entanto, este processo não teve o sucesso esperado, o canal de venda da mediação de seguros continua a ser preponderante, com a maior quota de mercado das vendas. Ainda assim é uma rede pouco “digital” sendo, em muitos casos, as seguradoras a cederam material informático e portais online para a realização do trabalho diário do mediador.

O presente projeto pretende realizar a transformação digital numa sociedade de mediação, passando pela criação de um site e de contas de email institucionais, implementação de um software de gestão de carteiras de seguros e desenvolvimento de uma solução de *Business Intelligence* para análise diferenciada de relatórios e indicadores que auxiliam na decisão da gestão.

Palavras-Chave

Transformação digital, Mediação de Seguros, Software de gestão de carteiras de seguros, Business Intelligence, Bases de dados

ABSTRACT

The concern for life and personal property exist for thousands of years, man has always sought a way to deal with risk, and his main concern, except for the most basic needs, is to be safe. Insurance appears from this demand for security, and, in society, Mann always tries to mitigate the risk of his activities. Although initially focused on trade and the transport of goods, the need to cover other branches such as life, theft or fire is quickly felt. Insurance was the factor that allowed the development of the economy and society, having been vital in the industrial revolutions.

The numerous innovations that emerged between the end of the 20th century and the beginning of the 21st century, such as the internet, the microprocessor, the personal computer, the mobile phone, mobile networks, the smartphone, the cloud, music and streaming television, among many others, have accelerated a digital transformation that is felt, in generations Y and Z, not only as completely accepted, but also as essential to the normal experience of our day. In this context, the insurance industry has also undergone a huge transformation, transforming many of its methods to digital, including the sales of insurance policies. However, this process has not been as successful as expected, the insurance brokerage sales channel remains preponderant, with the largest market share of sales. Even so, it is a not quite “digital” network, and in many cases, insurers have provided IT equipment and online sites for brokers to carry out their daily work.

This project aims to carry out the digital transformation of an insurance mediation company, including the creation of a website and institutional email accounts, the implementation of insurance management software and the development of a Business Intelligence solution for differentiated analysis of reports and indicators that may assist in management decisions.

Keywords

Digital Transformation, Insurance Brokerage, Insurance Software Management, Business Intelligence, Data Bases

Índice

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1	Justificação do projeto	1
1.2	Âmbito e motivação do Projeto	1
1.3	Enquadramento Histórico.....	2
1.4	Objetivos do Projeto.....	3
1.5	Metodologia	4
1.6	Fases do Projeto.....	5
2.	SETOR SEGURADOR	8
2.1	Breve História dos seguros	8
2.2	A atividade seguradora em Portugal	10
2.3	O Seguro: base técnica	14
2.4	Os canais de distribuição e a influência das TI	16
2.5	Impacto das novas tendências tecnológicas na atividade seguradora	20
2.6	As novas tendências na distribuição de seguros pela Mediação.....	22
3.	A CAMACHO E NETO – MEDIAÇÃO DE SEGUROS LDA	24
3.1	Caracterização da Camacho e Neto Lda.	24
3.2	O estado atual da empresa.....	25
3.2.1	Processo “Área Comercial”.....	25
3.2.2	Processo “Área Administrativa”.....	27
3.2.3	Processo “Área Financeira”.....	28
3.3	Grupo Focal - Perspetiva atual da empresa.....	29
3.4	Preparação da mudança.....	30
4.	EXECUÇÃO DO PROJETO	35
4.1	Registo de domínio e criação de contas de email	35
4.2	Criação de site da empresa	35
4.3	Implementação de software de gestão de carteiras	36
4.3.1	Procura de soluções no mercado	37
4.3.2	Adjudicação e implementação do software	39
4.3.3	Características do software	40
4.4	Ferramenta de Business Intelligence	46
4.4.1	Procura de soluções no mercado	46
4.4.2	Desenvolvimento da ferramenta BI.....	47
4.5	Processos internos da organização	56

5.	RESULTADOS ESPERADOS	57
6.	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FUTURAS.....	58
6.1	Grupo Focal – Análise de resultados	59
6.2	Limitações	60
6.3	Recomendações futuras	61
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
8.	ANEXOS	66
8.1	Novo Processo “Área Comercial”	66
8.2	Novo Processo “Área Administrativa”	67
8.3	Novo Processo “Área Financeira”	68
8.4	Entrevistas com o Grupo Focal – Análise	69
8.5	Entrevistas com o Grupo Focal – Inquérito Inicial	70

Índice de Figuras

FIGURA 1 - MAIORES SEGURADORAS DO MUNDO (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA COM BASE EM TUCKER H., 2022. FORBES GLOBAL 2000).....	10
FIGURA 2 - NÚMEROS DE SEGURADORAS EM PORTUGAL (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA COM BASE NO RELATÓRIO EIOPA DE 2016).	12
FIGURA 3 - PRÉMIOS BRUTOS DE SEGURADORAS EM PORTUGAL (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA COM BASE NO RELATÓRIO EIOPA DE 2016).....	12
FIGURA 4 - NÚMERO DE SEGURADORAS EM PORTUGAL (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA COM BASE EM RELATÓRIOS DA ASF DE 2017 E 2022).	13
FIGURA 5 - PRÉMIOS BRUTOS DE SEGURADORAS EM PORTUGAL (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA COM BASE EM RELATÓRIOS DA ASF DE 2017 E 2022).....	13
FIGURA 6 - QUOTA DE MERCADO DE SEGURADORAS EM PORTUGAL (FONTE: ASF. PSDAS, 2021) ..	14
FIGURA 7 - ESTRUTURA DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO (FONTE: APS. SEGUROS EM PORTUGAL, 2022).	17
FIGURA 8 – MÚLTIPLOS CANAIS DE ACESSO À SEGURADORA, UTILIZADOS PELO CLIENTE (FONTE: KAESLER ET AL., 2020).	18
FIGURA 9 – UTILIZAÇÃO DE CANAIS DIGITAIS: AQUISIÇÃO DE SEGUROS ONLINE VS OFFLINE (FONTE: KAESLER ET AL., 2020).	19
FIGURA 10 - TENDÊNCIAS QUE VÃO IMPACTAR A ATIVIDADE SEGURADORA (FONTE: KRISHNAKANTHAN ET AL., 2021).....	20
FIGURA 11 – ORGANOGRAMA DA CAMACHO E NETO LDA. (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA)	24
FIGURA 12 - PROCESSO COMERCIAL (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA)	26
FIGURA 13 - PROCESSO ADMINISTRATIVO (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	27
FIGURA 14 - PROCESSO FINANCEIRO (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	28
FIGURA 15 - PLANEAMENTO IMPLEMENTAÇÃO DE DOMÍNIO, EMAIL E SITE (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA)	31
FIGURA 16 - SELEÇÃO E AQUISIÇÃO DE SOFTWARE (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	32
FIGURA 17 - SELEÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE FERRAMENTA BI (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA) .	32
FIGURA 18 - ORÇAMENTO DE PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA)	33
FIGURA 19 - SÍTIO NA INTERNET DA CAMACHO E NETO (FONTE: WWW.CAMACHOENETO.EU)	36
FIGURA 20 - MATRIZ DE COMPARAÇÃO DE SOFTWARE(FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	38
FIGURA 21 - PÁGINA DE LOGIN NO SEGPLUS(FONTE: SEGPLUS).....	39
FIGURA 22 - PAINEL INICIAL DO SEGPLUS (FONTE: SEGPLUS)	40
FIGURA 23 - CENTRAL DE PESQUISAS DO SEGPLUS (FONTE: SEGPLUS)	41
FIGURA 24 – SEGPLUS: FICHA DE CLIENTE (FONTE: SEGPLUS)	42
FIGURA 25 – SEGPLUS: MATRIZ DE APÓLICES (FONTE: SEGPLUS).....	42
FIGURA 26 – SEGPLUS: DETALHE DE APÓLICE (FONTE: SEGPLUS)	43
FIGURA 27 - SEGPLUS: ARQUIVO DIGITAL (FONTE: SEGPLUS)	44
FIGURA 28 - SEGPLUS: CRM (FONTE: SEGPLUS).....	44
FIGURA 29 - SEGPLUS: EVENTOS CRM (FONTE: SEGPLUS)	45
FIGURA 30 - MATRIZ DE COMPARAÇÃO DE SOFTWARE BI (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	47
FIGURA 31 - MODELO DE DADOS UTILIZADO NA APLICAÇÃO POWER BI (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA)	48
FIGURA 32 - PÁGINA INICIAL DE BI (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA)	49
FIGURA 33 - FILTROS DO RELATÓRIO DE BI (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA)	49

FIGURA 34 - TOP 25 DE TOMADORES (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA)	50
FIGURA 35 - PÁGINA DE ESTATÍSTICA DE TOMADORES (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	51
FIGURA 36 - SALDO ACUMULADO E MENSAL DE APÓLICES (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	51
FIGURA 37 - INDICADORES DE APÓLICES (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA)	52
FIGURA 38 - TABELA DE APÓLICES EMITIDAS E ANULADAS (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA)	53
FIGURA 39 - SALDO ACUMULADO E MENSAL DE RECIBOS (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA)	53
FIGURA 40 - SALDO ACUMULADO DE RECIBOS NÃO-VIDA E VIDA (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA) ...	54
FIGURA 41 - INDICADORES DE RECIBOS (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	55
FIGURA 42 - ESTATÍSTICA DE RECIBOS (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA)	55
FIGURA 43 - MATRIZ DE TOMADORES/APÓLICES/RECIBOS (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	56

Lista de Abreviaturas

AI: Artificial Intelligence
ATM: Automated Teller Machine
API: Application Programming Interface
APROSE: Associação Nacional de Agentes e Corretores de Seguros
APS: Associação Portuguesa de Seguradores
ARPANET: Advanced Research Projects Agency Network
ASF: Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões
B2C: Business to Client
BCG: Boston Consulting Group
BD: Base de dados
BI: Business Intelligence
CERN: Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire
CRM: Customer Relationship Management
DB: Data base
ERP: Enterprise Resource Planning
HTML: Hypertext Markup Language
HTTP: Hypertext Transfer Protocol
IA: Inteligência Artificial
IoT: Internet of Things
JSON: JavaScript Object Notation
NIF: Número de identificação fiscal
RDA: Robotic Desktop Automation
RGPD: Regulamento Geral de Proteção de Dados
RPA: Robotic Process Automation
SAAS: Software as a service
SEO: Search Engine Optimization
URL: Uniform Resources Locator
VAL: Valor Atualizado Líquido
WWW: World Wide Web

1. INTRODUÇÃO

1.1 Justificação do projeto

Este projeto decorre numa empresa familiar, a Camacho e Neto – Mediação de Seguros Lda., que desenvolve a atividade de mediação de seguros desde janeiro de 2002. Esta já era a atividade da família desde a década de 1980, através do fundador da empresa, pai do estudante. Outros membros da família abraçaram também esta ocupação, quer a tempo integral, quer em paralelo com outros compromissos, sendo participantes ativos neste projeto e na organização. O próprio aluno tem-se dedicado à mesma atividade familiar desde 1993, conjuntamente com a ocupação principal que tinha na área da engenharia. Recentemente, fruto da natural preocupação com a sucessão da gerência, foram efetuadas alterações societárias, passando a responsabilidade da empresa para o estudante.

Estes acontecimentos despoletaram a necessidade de efetuar alterações na empresa, i.e., transformar a organização, tornando-a mais ágil e flexível, dotando-a de ferramentas que possibilitem ultrapassar os desafios que a atividade seguradora e os seus clientes impõem nos nossos dias, assim como a preparação adequada do futuro.

1.2 Âmbito e motivação do Projeto

A transformação digital é um tema que ganhou relevância nas últimas décadas, tendo grande influência em todos os setores de atividade assim como na vida da população em geral. É um lugar-comum dizer que a nossa vida passou a ser digital. Os maiores responsáveis por estas alterações na sociedade, ou seja, na vida das pessoas e das organizações são os advenços de natureza tecnológica da quarta revolução industrial: *cloud computing*, *Big data*, *Advanced Analytics*, *Internet of Things*, *Artificial Intelligence*, entre outros. No entanto, como refere Silva (2018), a transformação digital não pode nem deve ser entendida como a aplicação da tecnologia, por si só. Ao contrário, trata-se de melhorar processos, mudar mentalidades e formas de trabalhar, apoiados pelo uso da tecnologia. Nelson Silva afirma também que: “Para permitir o efetivo uso dos dados disponíveis com captura de seu valor, três elementos são imprescindíveis: tecnologias digitais, processos otimizados e cultura”.

Desta forma, a principal motivação deste projeto é promover na Camacho e Neto, a transformação digital, capacitando a empresa com as ferramentas necessárias para realizar essa mesma transformação. É, pois, importante, perceber e otimizar os processos internos, dar a necessária formação às pessoas e implementar a tecnologia necessária com o propósito de

tornar a organização mais ágil e eficiente, garantindo o melhor serviço ao cliente, e não descurando as margens de lucro, de forma a otimizar também a saúde financeira da empresa.

1.3 Enquadramento Histórico

Para entender a transformação digital, é importante perceber o passado e de que forma chegámos a este ponto. A globalização, que vivemos nos nossos dias, teve como pedra basilar o lançamento da ARPANET, no fim da década de 1960. Esta rede foi desenvolvida inicialmente para fins militares e académicos com o fim de ligar os computadores dos centros de investigação das universidades, das forças armadas ou de outras instituições relevantes, para, desta forma, transmitir informação entre estes (Isaacson, W., 2014, p.280). Nos anos seguintes esta rede expande-se e, no início dos anos 90, Tim Berners-Lee apresenta no CERN a *World Wide Web* (WWW), assim como as ferramentas que permitem o seu funcionamento, i.e., endereços URL (Uniform Resources Locator), o protocolo HTTP (*Hypertext Transfer Protocol*), a linguagem HTML (*Hypertext Markup Language*) e um software capaz de navegar na *web*. Nos anos seguintes assistiu-se ao desenvolvimento de inúmeros *web browsers*, à implementação exponencial de servidores *web* e a uma expansão massiva da utilização da internet. (Isaacson, W., 2014, 450-460). No fim da década de 90 começam a dar os primeiros passos as enciclopédias *online* e os motores de busca, culminando com o aparecimento da wikipedia e de empresas como a Yahoo, AltaVista e Google. Torna-se, desta forma, um fenómeno a nível global que duplica o número de utilizadores anualmente (Cohen-Almagor, 2011).

Como refere Schallmo et al. (2017), nas décadas de 1990 e 2000, o consumidor adquiria os seus bens em lojas físicas e pagava em dinheiro. As campanhas publicitárias eram maioritariamente feitas nos meios de comunicação social e consideradas uma das formas mais importantes de chegar ao consumidor. No entanto, segundo Cohen-Almagor (2011), o crescimento da internet e a sua expansão internacional fizeram as empresas acreditar e investir nesta inovação, criando os seus *sites* e lojas online. As pessoas sentiram-se atraídas por este fenómeno e quiseram experimentar e “fazer parte” da internet. Assim, a partir do ano 2000, assistimos a um incremento exponencial da utilização da internet, através de vários tipos de *gadgets*, desde o tradicional computador, até aos *smartphones*, *tablets* ou *smart tvs*. Todas estas inovações trazem uma disrupção enorme na forma de realizar o negócio, sobretudo B2C, em que a interação e a abordagem ao cliente se transformam radicalmente. A banca, sendo pioneira na transformação digital, passou das caixas automáticas ATM nos anos 80 para as soluções de *online banking* no fim da década de 90 (Furst et al., 2000). Rapidamente passou a ser possível realizar todas as operações bancárias como, consulta de saldos, pagamentos, transferências de fundos, compra

e venda de ações ou obrigações entre outras, através da internet, com recurso não só a computadores, mas também a telemóveis ou tablets (*mobile banking*). Esta facilidade aumentou, não só a disponibilidade do serviço, possível durante as 24 horas do dia, como também a rapidez e comodidade do mesmo, sendo o acesso imediato onde quer que o cliente se encontre (Gbadeyan & Akinyosoye-Gbonda, 2011). Na última década assistimos ao amadurecimento das plataformas de pagamento online, passando dos mais tradicionais cartões de crédito para as chamadas carteiras digitais. Estas são contas não bancárias, que, através de aplicações, permitem realizar através do telemóvel, várias operações, como pagamentos em lojas físicas, pagamentos de encomendas online ou pagamento a outra pessoa (P2P), bastando para tal ter associada uma conta bancária ou um cartão de débito (Allen, H., 2003). Sem dúvida que a pandemia acelerou o processo da transformação digital, e, em certa medida, alterou os hábitos de compras dos consumidores, obrigando muitos destes a começar a usar o “digital”. O comércio eletrónico aumentou muitíssimo em algumas áreas, sustentado pelas várias formas de pagamento online que a banca e outras entidades, já disponibilizavam. Este aumento incidiu especialmente nos bens de primeira necessidade e para a casa, nos equipamentos desportivos, relógios, joalharia, etc., sendo a preferência dos consumidores lojas que vendem uma vasta gama de artigos, casos da Amazon, Aliexpress, Fnac, entre tantas outras (Gu, S. et al., 2021).

A indústria seguradora seguiu também a tendência generalizada da conversão para a transformação digital, disponibilizando em formato *online*, a informação relativa aos produtos comercializados, plataformas de venda direta sem qualquer intervenção humana, e também através da criação de aplicações que permitem ao cliente ter acesso ao seu portfólio de seguros contratados, como consultar recibos a pagamento, participar sinistros, entre outras operações. No entanto, como refere Eckert et al. (2021), no seu estudo da atividade seguradora na Alemanha, e apesar da influência da pandemia, verifica-se que a transformação digital nos canais tradicionais de venda de seguros não se pode considerar ainda ao nível de outras atividades ou indústrias. Requer maior interação humana devido às reservas que os clientes mostram no que toca ao uso de plataformas ou aplicações digitais para a celebração deste tipo de contrato.

1.4 Objetivos do Projeto

A atividade de mediação de seguros reveste-se de duas facetas importantes: uma componente técnica que assegure ao cliente o produto adequado às suas necessidades com o correto enquadramento do risco, e não menos importante, uma componente comercial forte,

forçosamente suportada por ferramentas e indicadores que permitam que o mediador ou agente, aborde o cliente, munido da informação necessária para fechar o negócio.

Podemos afirmar que o objetivo principal do projeto é apresentar a transformação digital da Camacho e Neto. No entanto, é importante definir em concreto o que se pretende obter com esta transformação e explicitar os seus domínios principais de abrangência. Assim, os objetivos específicos são os seguintes:

- Registo de domínio, criação de sítio na internet e caixas de correio eletrónico da empresa;
- Implementação de software de gestão de carteiras de seguros
- Desenvolvimento de aplicação de *Business Intelligence* em Power BI, sustentada num conjunto de indicadores de desempenho previamente definidos, que permita uma análise do negócio, e também uma análise estatística, em tempo real.

1.5 Metodologia

Com o intuito de fundamentar a análise do tema, é legítimo afirmar que o presente trabalho utiliza um método misto, em que são usadas as metodologias quantitativa e qualitativa.

De acordo com Fortin (2009, p.27), o método quantitativo mede variáveis, obtém resultados numéricos suscetíveis de serem generalizados a outros contextos e tende a prever e a estabelecer relações de causa e efeito. Por seu turno, o paradigma qualitativo descreve tendências ou modos e tem como objetivo a compreensão alargada de um fenómeno único e não previsível, ou seja, a compreensão total do tema estudado.

Por um lado, é usada uma metodologia quantitativa, pois pretende-se que faça uso, através da implementação de software de gestão, específico desta atividade, da recolha de dados de várias carteiras de seguros de mediadores, sendo estes, posteriormente, analisados e processados, por forma a gerar gráficos e indicadores que sejam um auxiliar importante na análise e tomada de decisão dos referidos mediadores e responsáveis pela manutenção das respetivas carteiras. Por outro lado, é também usada uma metodologia qualitativa, pois é importante aferir os resultados do impacto da implementação, tanto do software de gestão de carteiras, como do desenvolvimento de uma aplicação de Business Intelligence, numa pequena organização, passando por reunir com um grupo focal e obter as suas impressões acerca do tema.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005, p.136), uma hipótese é uma proposição provisória, ou seja, uma pressuposição que deve ser verificada. Assim, de facto, pretende-se, verificar os aspetos positivos e negativos relativos ao desenvolvimento de uma ferramenta BI para análise de carteiras de seguros.

A forma de atingir tal fim prende-se com o método de observação a utilizar, sendo, neste caso, uma observação direta através do acesso às BD das companhias de seguros, que se pretende seja realizada via web services, para recolha dos dados. A posterior análise destes dados vai tornar possível a sua transformação em informação passível de ser interpretada, como menciona Bardin (2011, p.40), “A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente de receção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”.

A entrevista com recurso ao grupo focal é uma técnica utilizada há muitos anos, especialmente nas áreas industrial e comercial (Oliveira, G. et al., 2020). Como referido por Bauer e Gaskell (2002, cit. Por Oliveira, G. et al., 2020) este tipo de entrevista é utilizado para aumentar as informações oriundas de outros métodos de investigação ou técnicas, que se adequa perfeitamente ao caso em questão. O grupo focal será composto por pessoas que fazem parte da organização a estudar, mas também outros indivíduos que fazem parte do universo e do dia-a-dia da Camacho e Neto, como, mediadores de seguros, técnicos comerciais, gestores de mediadores, diretores de agências, entre outros. São estes atores que, direta ou indiretamente, vão beneficiar ou não dos resultados da empresa.

De referir ainda que existirão dois momentos fundamentais de interação com o grupo focal. Num primeiro momento pretende-se perceber a visão destas pessoas relativamente ao estado atual da organização e ainda, à importância ou necessidade de operar a transformação digital na mesma. Num segundo momento importa realizar uma análise pós-implementação, aferindo o impacto dos resultados, na perspetiva deste grupo, na realidade uma sociedade de mediação de seguros.

1.6 Fases do Projeto

Independentemente das considerações sobre modelos e benefícios da aproximação metodológica a adotar, em termos práticos podem ser definidas as seguintes etapas principais a executar para a concretização dos objetivos:

1. Implementação de software de Gestão de carteiras de seguros

Embora todas as seguradoras, disponibilizem atualmente, plataformas comerciais para gestão das carteiras, em termos de tomadores, apólices, recibos, sinistros, etc., é, todavia, de extrema importância que uma sociedade de mediação utilize software próprio, que permita realizar todas as operações referidas anteriormente, mas relativas a várias seguradoras. Assim, torna-se possível, por exemplo, analisar todas as apólices subscritas, de um determinado tomador, em

todas as companhias. Dizer também que, neste caso específico, o software deve disponibilizar ainda um CRM integrado, sendo uma mais-valia para o registo e agendamento de contatos com os clientes. A seleção de uma aplicação desta natureza, sendo um *software core* para a empresa, carece de uma seleção cuidada. É sabido que a implementação de uma aplicação desta natureza é sempre disruptiva para o negócio, razão para a qual, se torna imperativo realizar uma pesquisa de mercado, preferencialmente com apresentações das soluções por parte dos fornecedores, de forma que seja possível elaborar uma matriz de comparação e assim selecionar o software que melhor se adegue às necessidades da organização.

2. Recolha de dados

O software deve permitir, idealmente, a sincronização das carteiras de seguros com o maior número possível das seguradoras a operar no nosso país, através de *web services*, acedendo diretamente às bases de dados das companhias de seguros, mantendo a sua própria base de dados atualizada. Em alternativa, o mínimo aceitável é que esta sincronização seja realizada através do carregamento de ficheiros, em formato txt, csv ou excel, previamente descarregados das plataformas comerciais das seguradoras.

Numa segunda fase, deverá ser estudada a melhor forma de obter os dados da carteira da Camacho e Neto, de forma a carregar os mesmos na aplicação de *Business Intelligence* que for selecionada, para realizar a transformação dos dados em informação. Também aqui, idealmente, este acesso às tabelas de dados será feito via *web services* ou através de uma API, de forma que esta tarefa seja automatizada.

3. Tratamento e análise dos dados

A partir do momento em que os dados estão centralizados e atualizados na aplicação de BI, este software, devidamente programado e configurado, vai executar os cálculos que permitem transformar todos os dados recebidos em informação, em formato de tabelas, gráficos e indicadores. Esta informação será posteriormente analisada pelos responsáveis da organização e mediadores associados, permitindo assim uma rápida tomada de decisão, em tempo real, quanto aos ramos em que deve ser aumentada a produção de seguros novos, ou em que clientes é crítico intervir na retenção de carteira, por exemplo. De salientar que a informação disponibilizada pelas seguradoras nos fins de ciclo ou anos comerciais é, normalmente, tardia, impedindo a já referida, tomada de decisão rápida, que pode significar perda ou ganho financeiro significativo, por exemplo, em termos de rapel.

4. Entrevistas com grupo focal

É de extrema importância a realização de uma auscultação às pessoas da organização já referidas - os *stakeholders* - através de reuniões e entrevistas que possibilitem uma análise a todas as transformações operadas, sobretudo em relação à implementação e utilização de software de gestão de carteira e também de uma aplicação de BI, tendo a percepção dos eventuais benefícios, para a Camacho e Neto, em termos de agilidade e flexibilidade organizacional e comercial.

2. SETOR SEGURADOR

2.1 Breve História dos seguros

A origem do que conhecemos hoje como um “seguro”, prende-se com a necessidade que os povos tinham de assegurar as suas atividades económicas ou comerciais, isto é, ter algum controlo sobre a incerteza (Masci P., 2011). Os mercadores chineses, milhares de anos antes de Cristo, já dividiam a sua carga em vários navios, com o objetivo de dividir o risco de perder toda a mercadoria. Na antiga Babilónia, observaram-se as primeiras evidências da utilização de seguros. Como explica Masci (2011), os mercadores, de forma a cobrir os riscos do transporte dos seus bens, realizavam um empréstimo, que era pago com juros se a jornada fosse concluída em segurança. Caso contrário, a entidade que realizava o empréstimo perdia o montante em causa. Esta prática, denominada *bottomry*, era garantida pelo pagamento de um prémio que tinha duas componentes: o custo do risco assumido e os juros do próprio empréstimo. O povo Fenício usava também uma forma similar de seguro para o comércio marítimo e os Romanos tinham já preocupações relacionadas com a morte, formando sociedades funerárias que garantiam os custos do funeral e também um determinado capital para os familiares (Masci P., 2011).

O Rei D. Dinis, estabeleceu em Portugal, no ano de 1293, um acordo com os mercadores que visava responder aos riscos marítimos do transporte de mercadorias em embarcações. Esta, pode considerar-se uma primeira forma de seguro, visto que era liquidado um prémio calculado com base no porte do navio e no seu trajeto. Estes prémios serviam para fazer face aos sinistros que pudessem ocorrer (Nascimento L., 2021, p.20). O primeiro contrato de seguro e respetiva apólice, são registados mais tarde, no ano de 1370, em Génova, Itália, cobrindo o transporte de mercadorias entre Génova e Maiorca, como nos explica também Nascimento (2021, p.20). Torna-se, portanto, bastante claro que o seguro nasce e desenvolve-se, como uma salvaguarda económica. Sendo utilizado inicialmente no comércio de mercadorias, especialmente o que usava a via marítima, desenvolveu-se, a partir deste, para muitos outros ramos, como por exemplo: incêndio, roubo, de vida ou fúnebre, estando sempre presente a sua vertente solidária e mutualista.

O grande incêndio que destruiu Londres, em 1666, desalojou cerca de 100.000 pessoas e destruiu uma grande parte da capital inglesa. Este acontecimento evidenciou, em 1667, a necessidade da criação de instituições que assumissem riscos, as seguradoras (Nascimento L., 2021, p.33). Em 1755, o grande terramoto de Lisboa destruiu a cidade quase por completo e teve, pelo menos, a característica de levar a população a questionar a proteção divina, ou a falta

desta. Embora não tenha sido grande impulsionador do seguro, foi certamente a pedra basilar da sismologia moderna (Haueter N., 2017).

Como nos ensina Haueter (2017), estes acontecimentos desestabilizadores da economia relacionados com o comércio, com a urbanização ou com a própria vida (a mão de obra), paralelamente ao crescimento do império britânico e à revolução industrial levaram à criação das primeiras companhias de seguros, em Londres. Começam então a surgir, no fim do século XVIII, por toda a Europa, várias instituições mutualistas e companhias de seguros, como a *Fire Office*, a *Phoenix* ou a famosa *Lloyd's* em Inglaterra, a *Compagnie d'Assurances Mutuelles* em França, a *Companhia Portuguesa de Seguros Bom Conceito* (que daria origem à Bonança) ou a *Companhia de Seguros Sussego Comum*, em Portugal. Surgem também já no século XIX as primeiras resseguradoras, como a Swiss Re ou a Cologne Re, da Suíça e Alemanha, respetivamente (Haueter N., 2017).

Nos nossos dias outros mercados emergiram, muito embora as companhias europeias e americanas continuem a ter a maior representação no mercado segurador. Podemos observar, na figura 1, o *ranking* Forbes das maiores vinte companhias de seguros em 2022, baseado numa pontuação calculada com base na receita, lucro, ativos e valor de mercado, de 2021, dessas empresas. A China, como potência económica que é, lidera esta tabela com o grup Ping An a conseguir obter 181 mil milhões de dólares de receita nesse ano. Nesta lista observamos todos os grandes grupos Americanos e Europeus, como o grupo UnitedHealth, Allianz, AXA, Zurich, AIG, Generali, ING, etc. e pontualmente, as grandes seguradoras Chinesas e Japonesas, como a Tokyo Marine Holdings, a China Life Insurance ou a Dai-ichi Life Insurance. É também interessante observar o lugar ocupado por cada uma destas organizações no ranking global de empresas da Forbes (Tucker H., 2022).

In billions USD								
Ranking	Company	Global Ranking	Country	Business	Turnover	Profits	Assets	Market Value
1	Ping An Insurance Group	17	China	Life and non-life	181,37	15,74	1587,11	121,69
2	UnitedHealth Group	22	USA	Life and health	297,55	17,45	221,24	490,15
3	Allianz	35	Germany	Life and non-life	138,62	7,81	1324,62	96,42
4	AXA Group	48	France	Life and non-life	145,19	8,39	839,85	65,75
5	China Life Insurance	71	China	Life and health	130,50	7,87	769,88	43,02
6	AIA Group	73	Honk Kong	Life and health	45,16	7,43	334,88	120,19
7	MetLife	74	USA	Life and non-life	71,08	6,55	759,71	57,39
8	Zurich Insurance Group	80	Switzerland	Life and non-life	69,58	5,21	410,15	69,22
9	Cigna	84	USA	Life and health	174,27	5,37	151,02	81,21
10	AIG	90	USA	Life and non-life	52,06	9,39	521,83	48,73
11	Chubb	95	Switzerland	Non life	40,95	8,54	181,75	87,31
12	Manulife	131	Canada	Life and health	47,17	5,67	691,18	39,76
13	Munich Re	156	Germany	Life and non-life	84,88	3,47	358,97	35,48
14	Generali Group	160	Italy	Life and non-life	102,13	3,37	664,52	31,36
15	Tokyo Marine Holdings	178	Japan	Life and non-life	50,57	3,85	234,91	35,19
16	ING Group	183	Netherlands	Life and non-life	21,49	5,65	1081,81	39,03
17	Allstate	203	USA	Life and non-life	50,59	5,69	90,66	36,45
18	China Pacific Insurance	208	China	Life and non-life	68,07	4,16	300,52	22,69
19	Dai-ichi Life Insurance	213	Japan	Life	66,73	4,47	571,45	19,9
20	Travelers	220	USA	Non-life	35,31	3,92	108,59	41,54

Figura 1 - Maiores seguradoras do mundo (Fonte: Elaboração própria com base em Tucker H., 2022. Forbes Global 2000).

2.2 A atividade seguradora em Portugal

Em Portugal, o período do fim do século XVIII e princípio do século XIX, foi abundante no que diz respeito ao nascimento de seguradoras, trabalhando predominantemente sobre os seguros marítimo e terrestre, que cobriam respetivamente os riscos de naufrágio e de incêndio. No entanto, devido à pequena dimensão das carteiras e à forma pouco apurada do cálculo de prémios, nenhuma companhia de seguros desta época sobreviveu, com exceção da Companhia de Seguros Bonança. Nos anos seguintes, por via do associativismo empresarial, surgiram as companhias de seguros Fidelidade, em Lisboa, e Segurança e Tranquilidade, no Porto. Estas companhias estendem a sua atividade também ao domínio do seguro de vida, anteriormente comercializado sobretudo por companhias estrangeiras (Tomás A. e Valério N., 2021).

As guerras mundiais tiveram diferentes impactos nesta atividade. Como nos explica Tomás e Valério (2021), a Primeira Guerra Mundial de 1914 a 1918 seguida da grande depressão de 1929

nos Estados Unidos da América, levou a uma grande procura de seguros e consequentemente à criação de inúmeras seguradoras. Esta procura deveu-se em grande parte, à própria guerra, com a natural escassez de produtos essenciais e insegurança generalizada, mas também devido à especulação e aumento da inflação nesse período. Já no período que sobrevém à Segunda Guerra Mundial não existiu o aumento da procura de seguros, que se verificou na anterior guerra, muito pela não participação direta de Portugal nessa contenda. É importante salientar, neste período, entre o fim da guerra e a revolução de abril de 1974, o nascimento da Companhia de Seguros Império, em 1942, que rapidamente se tornaria numa das maiores empresas de seguros em Portugal. A criação desta seguradora teve a mão do grupo CUF, fundado pelo empresário Alfredo da Silva e alargado pelo seu genro, Manuel de Mello.

Como nos explica Silva (2013), na realidade contemporânea assistimos a uma franca evolução desde as últimas décadas até à atualidade, da indústria seguradora. Este facto deve-se a vários fatores, como a revolução do 25 de Abril de 1974 e o consequente alargamento aos mercados externos, ou com a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia e a posterior adoção do Euro. Estes fatores tiveram enorme impacto, permitindo a entrada em Portugal dos grandes grupos seguradores, como a Allianz (Alemanha), Mapfre (Espanha), Liberty (EUA), Victoria (UK), Zurich (Suíça) ou Generali (Itália). Outro fenómeno a que assistimos, nas últimas décadas, foi uma tendência generalizada de fusões e aquisições de companhias seguradoras, especialmente nas de maior dimensão, que culminou com a quase inexistência de capital português nas principais seguradoras a operar no nosso país (Tomás A. e Valério N., 2021). Em termos de fusões e aquisições (M&A- Mergers and Aquisitions) ocorridas, temos de uma forma resumida:

- Fusão da Império com a Bonança em 2000, fusão da Império-Bonança com a Fidelidade em 2012 e posterior aquisição da Fidelidade pelo grupo Chinês Fosun em 2014;
- Fusão da Açoreana com a Tranquilidade em 2016 e posterior aquisição da Tranquilidade pelo grupo Italiano Generali em 2020;
- Aquisição da Aliança Seguradora pelo grupo Francês AXA em 1997 e posterior aquisição pelo grupo Belga AGEAS em 2016.

Com base na informação estatística agrupada pela EIOPA-European Insurance And Occupational Pensions Authority, podemos comprovar, observando a figura 2, que o número de empresas seguradoras a operar em Portugal se manteve estável até 2015, sempre com uma prevalência de companhias nacionais.

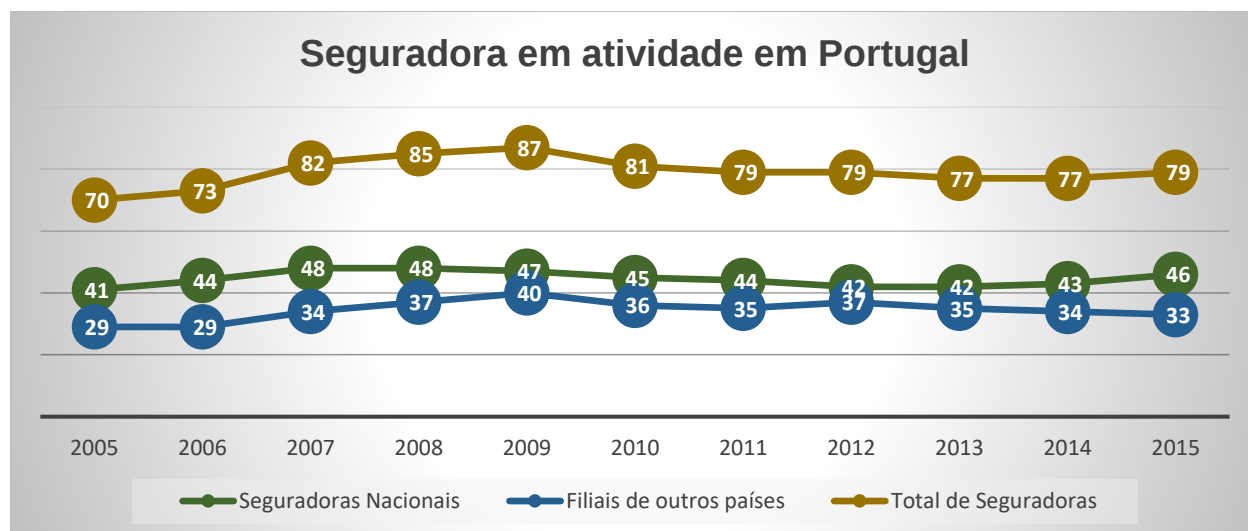


Figura 2 - Números de seguradoras em Portugal (Fonte: Elaboração própria com base no relatório EIOPA de 2016).

Analisando a figura 3, observa-se, por outro lado, que o total de prémios cobrados em Portugal, cresceu acentuadamente até 2008, caindo abruptamente em 2009 para valores próximos de 2007. Esta queda acentuada foi fruto da crise financeira internacional, com origem nos Estados Unidos, cujo ponto mais crítico se deu com a falência do banco de investimentos Lehman Brothers (Reis R. et al., 2020). Após 2009, houve uma ligeira recuperação até 2012 e uma ligeira queda até 2015, mas sempre com valores comparativamente superiores aos registados em 2005 e 2006.

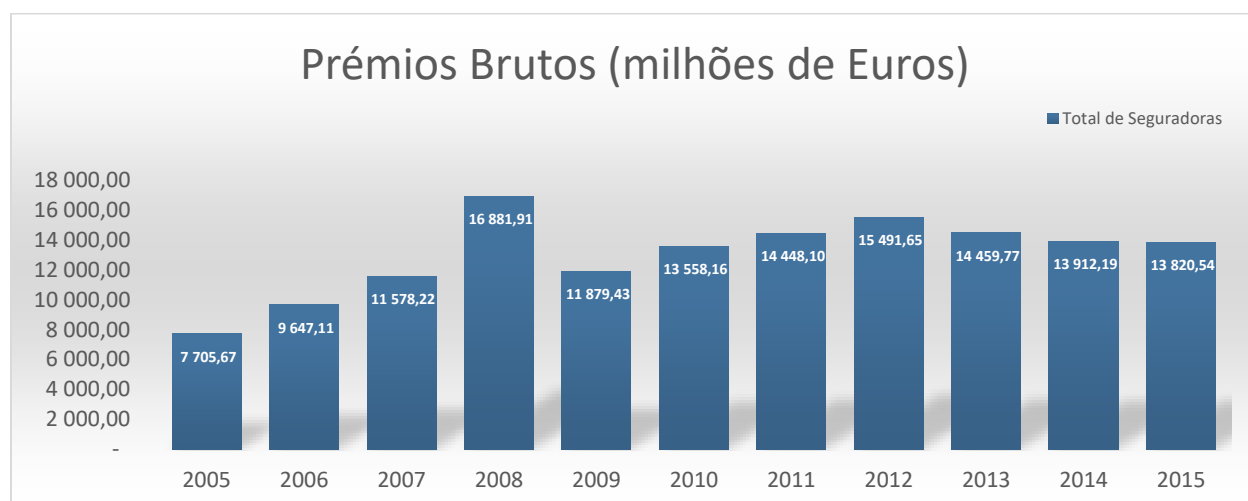


Figura 3 - Prémios brutos de seguradoras em Portugal (Fonte: Elaboração própria com base no relatório EIOPA de 2016).

Mais recentemente, entre 2016 e 2021, segundo dados da ASF-Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, podemos verificar na figura 4, como já referido anteriormente, que o número de companhias de seguros a operar em Portugal diminuiu devido a dois fatores: a ocorrência de fusões entre seguradoras e o abandono do mercado português, por parte de sucursais de empresas da União Europeia.

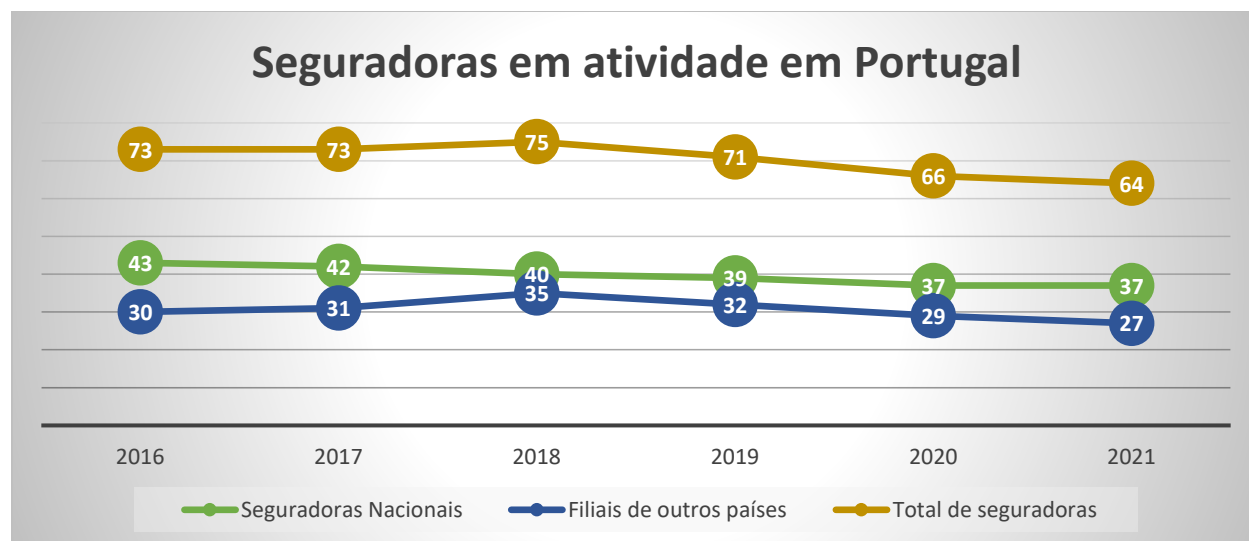


Figura 4 - Número de seguradoras em Portugal (Fonte: Elaboração própria com base em relatórios da ASF de 2017 e 2022).

Relativamente aos prémios, observamos na figura 5, que em 2016 houve uma queda de cerca de 14% relativamente a 2015, em que se registaram 13.820,54 milhões de Euros (como podemos observar na figura 3), não chegando, em 2016 e 2017, a atingir os 11 milhões de euros.

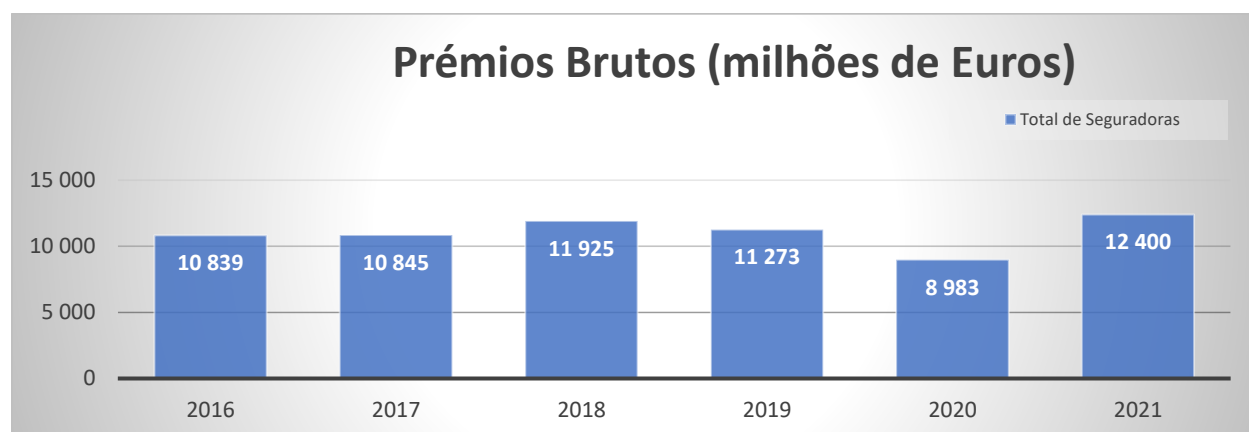


Figura 5 - Prémios brutos de seguradoras em Portugal (Fonte: Elaboração própria com base em relatórios da ASF de 2017 e 2022).

Após uma leve subida em 2018, os valores voltam a cair em 2019 e novamente em 2020, devido à pandemia do Covid19, recuperando francamente em 2021 para os quase 12,5 milhões de euros.

Em termos de quota de mercado, podemos verificar na figura 6, que, até ao fecho do ano civil de 2021, os maiores grupos a atuar em Portugal são: a Fosun (Fidelidade), a AGEAS, a Generali (Tranquilidade) e a Allianz. A Fidelidade continua a crescer, aproximando-se dos 30% de quota nacional, a AGEAS manteve a produção, enquanto a Tranquilidade e a Allianz caíram dois pontos percentuais. De salientar que o grupo Fosun não tem presença na tabela das maiores vinte seguradoras a nível mundial, apresentada anteriormente neste documento. Este facto é facilmente explicado, visto que, ao contrário dos restantes grupos mencionados, a atividade seguradora não é, em exclusivo, o *core business* do grupo Fosun. Este desenvolve também outras atividades na área da saúde, entretenimento, turismo e indústria.

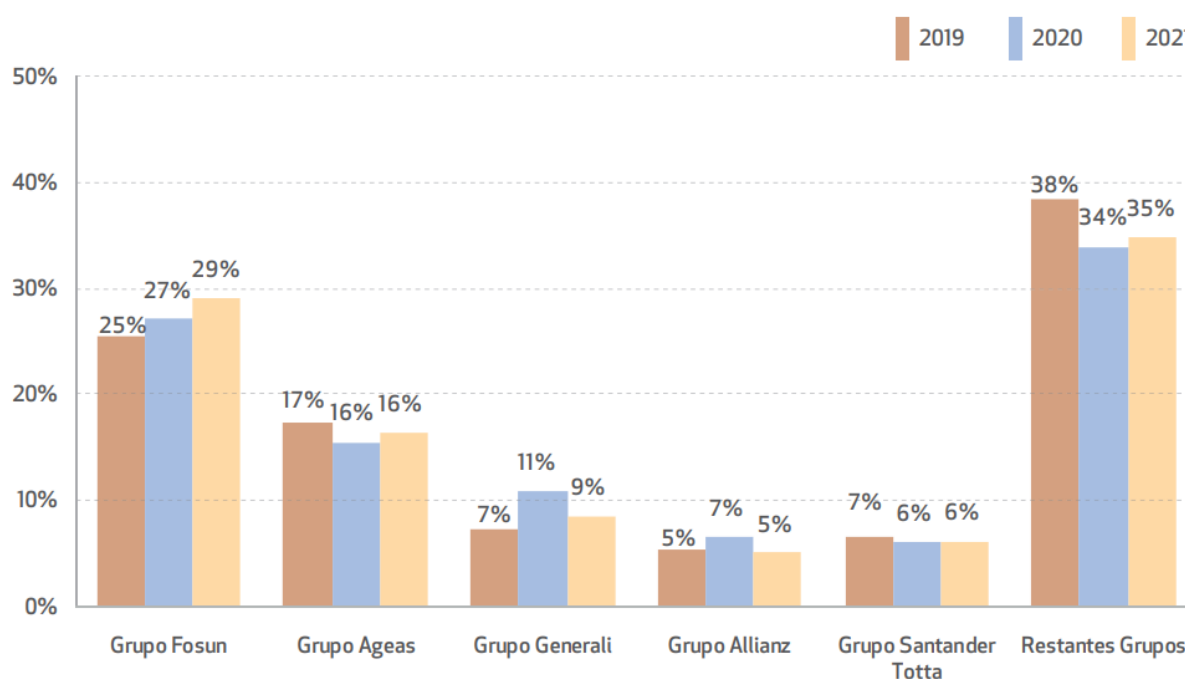


Figura 6 - Quota de mercado de seguradoras em Portugal (Fonte: ASF. PSDAS, 2021)

2.3 O Seguro: base técnica

O seguro, segundo Guedes-Vieira (2012), "...surge da sobreposição de três elementos:

1. A existência de uma série de riscos comparáveis e suscetíveis de se compensarem entre si (a *mutualização* do risco);

2. Uma *componente jurídica* que se materializa no *contrato de seguro* (a apólice);
3. Uma *componente de conhecimento científico*: a previsão do risco, feita por alguém (o segurador) com base na informação estatística relativa à ocorrência, no passado, de riscos similares e comparáveis.”

Podemos assim perceber que a utilidade do seguro se prende com a necessidade, das pessoas e organizações, em prevenirem os efeitos de calamidades, garantindo a sua compensação no caso de se concretizar determinado risco (Guedes-Vieira M., 2012).

Por forma a melhor contextualizar esta temática do seguro, é importante perceber as definições dos termos mais utilizados aquando da contratação do mesmo. Assim, segundo a ASF, temos:

a. CONTRATO DE SEGURO:

Contrato através do qual o segurador assume a cobertura de determinados riscos, comprometendo-se a satisfazer as indemnizações ou a pagar o capital seguro em caso de ocorrência do sinistro, nos termos acordados. Em contrapartida, o tomador do seguro obriga-se a pagar o prémio correspondente.

b. APÓLICE DE SEGURO:

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

c. TOMADOR DO SEGURO:

Pessoa que celebra o contrato de seguro com a empresa de seguros, sendo responsável pelo pagamento do prémio

d. SEGURADO:

Pessoa ou entidade no interesse da qual é feito o contrato de seguro ou pessoa cuja vida, saúde ou integridade física se segura (pessoa segura).

e. PESSOA SEGURA:

Pessoa cuja vida, saúde ou integridade física se segura.

f. BENEFICIÁRIO DE UM CONTRATO DE SEGURO:

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

g. CAPITAL SEGURO:

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

h. DANO:

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

i. PRÉMIO:

Valor total, incluindo taxas e impostos, que o tomador do seguro deve pagar ao segurador pelo seguro.

j. INDEMNIZAÇÃO:

Prestação devida pelo segurador para reparar um dano resultante de uma situação coberta pela apólice. A indemnização pode ser: a reparação de um bem (por exemplo o arranjo de um automóvel); a substituição de um bem por outro ou o pagamento do seu valor em dinheiro; um valor definido no contrato (por exemplo, um valor por cada dia em que não foi possível usar o automóvel); uma renda ou pensão.

k. SINISTRO:

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

l. EMPRESA DE SEGUROS / SEGURADOR / SEGURADORA:

Entidade legalmente autorizada a exercer a atividade seguradora e que é parte no contrato de seguro.

m. MEDIAÇÃO DE SEGUROS:

Atividade que consiste em: apresentar ou propor um contrato de seguro ou praticar outro ato que prepare a sua celebração; celebrar o contrato (quando o mediador tenha poderes para o efeito); apoiar a gestão e execução do contrato, em especial em caso de sinistro.

2.4 Os canais de distribuição e a influência das TI

Na indústria seguradora, podemos considerar três canais de venda principais:

- Venda direta pelas seguradoras: via internet, telefone ou balcões;
- Mediadores de seguros: Agentes ou Corretores;
- *Bancassurance* – venda de seguros através da Banca.

Segundo os últimos dados disponíveis pela ASF, podemos observar na figura 7 os anos de 2019 e 2020 no que diz respeito ao desempenho dos canais de distribuição. O ano de 2020 foi de estagnação económica, devido à pandemia, afetando naturalmente, também a atividade seguradora. Ainda assim, apenas o segmento dos ramos Vida registou uma quebra de cerca de 20%, em termos de produção, enquanto os ramos Não Vida registaram um ligeiro crescimento. De uma forma geral manteve-se a relevância do canal de Mediadores. O setor dos ramos Vida é, já há alguns anos, predominantemente vendido pela Banca, sendo, portanto, de salientar que

tanto este canal como o da Venda Direta viram reduzir o seu peso neste segmento, ao contrário dos Agentes e Corretores, que aumentaram essa quota. Já no segmento Não Vida, verificamos o contrário, com um ligeiro aumento da quota de vendas da Banca e da Venda Direta, ao passo que os Agentes e Corretores registaram uma ligeira redução (ASF, 2022).

De uma forma geral, o canal Mediadores continua a ter maior relevância nos ramos Não Vida, a Banca nos ramos Vida e a Venda Direta aumentou, ligeiramente, a sua quota.

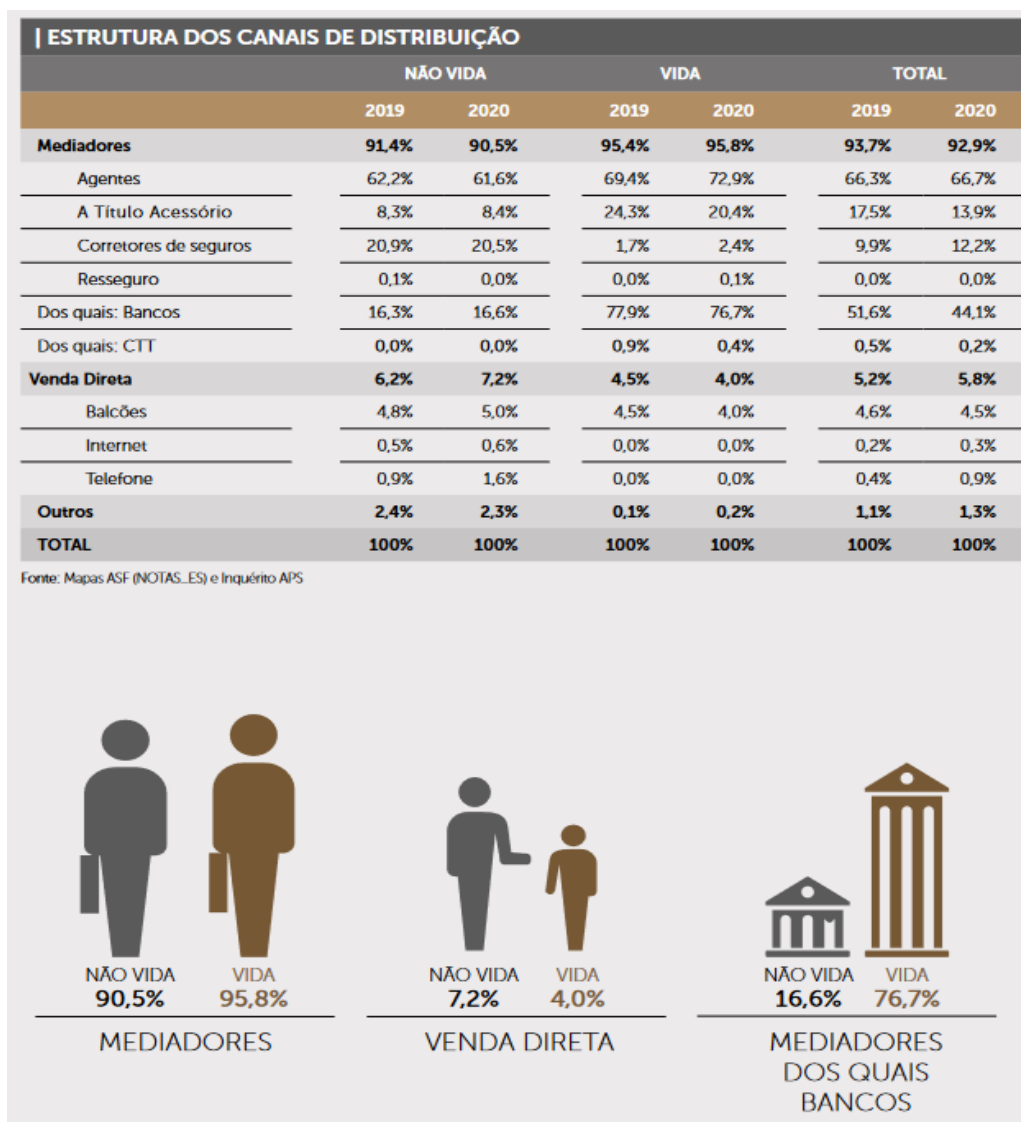


Figura 7 - Estrutura dos Canais de Distribuição (Fonte: APS. Seguros em Portugal, 2022).

A resposta à questão sobre qual é o melhor canal de venda de seguros é frequentemente colocada e, como é obvio, depende da entidade que lhe dá resposta.

Do ponto de vista da APROSE- Associação Nacional de Agentes e Corretores de Seguros, não são considerados canais adequados de venda: os canais diretos das seguradoras, os Bancos, os distribuidores de seguros exclusivos de uma determinada seguradora ou que o façam a tempo parcial ou ocasional. A razão prende-se sempre com a isenção, imparcialidade e independência no aconselhamento ao cliente, do produto mais apropriado ao seu caso específico. No caso da Banca vai mais longe, alertando para a contratação “forçada” de seguros, associados a créditos ou outros produtos financeiros, sendo esta prática proibida pelo DL nº 7/2019 de 16 de janeiro (APROSE, 2023).

As tendências apontam para que o canal de vendas digital seja o futuro, sendo que a pandemia acelerou esse processo. Segundo Sandquist (2022), diretor da área de seguros da Accenture, num inquérito efetuado pela própria Accenture, 48% dos inquiridos preferem subscrever determinado produto através do seu computador e 34% preferem o uso de aplicações para *smartphones*. É fácil de observar que estamos a assistir a uma mudança gradual, em que indivíduos e organizações procuram o mundo digital para simplificar as suas atividades.

Todas as seguradoras têm vindo a investir no digital, seja no canal de venda direta, no desenvolvimento de ferramentas digitais para o cliente final, ou em plataformas comerciais para a sua maior força de venda, os mediadores e corretores. Como também afirma Sandquist (2022), o canal de vendas da mediação não vai desaparecer, pois mantém a maior quota de mercado e continua a ser indispensável para o negócio. O que é realmente imprescindível para a mediação de seguros, seja no caso das pessoas singulares ou pessoas coletivas, é que estas entidades adquiram ou sejam dotados das ferramentas digitais e do know-how para que lhes seja possível chegar ao cliente através de qualquer canal, i.e., passando para uma estratégia, no mínimo, multicanal.

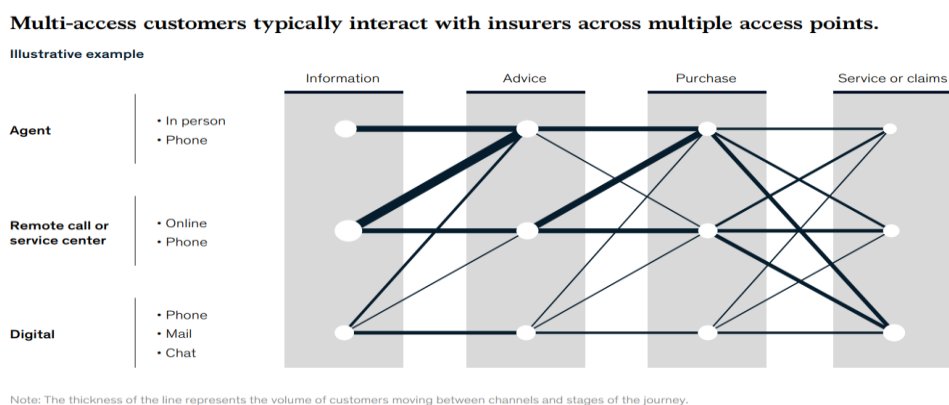


Figura 8 – Múltiplos canais de acesso à seguradora, utilizados pelo cliente (Fonte: Kaesler et al., 2020).

À medida que o cliente procura novas formas de interagir com as seguradoras e os seus canais de venda, estas têm vindo a adaptar-se a esta realidade. As grandes companhias investiram em sites e plataformas de venda e suporte, em várias aplicações para *smartphone*, em soluções de assinatura digital, em automatização de processos (RPA), etc. Como nos explica Kaesler et al. (2020), os clientes de hoje exigem que as companhias de seguros disponibilizem vários canais de comunicação: o *multi-access*. Este conceito, que podemos observar na figura 8, representa uma forma mais granular do omnicanal, reconhecendo que a seguradora necessita de dar suporte ao seu cliente quando este a aborda, seja antes, durante ou depois de contratar um seguro.

Na verdade, ao contrário de um produto palpável, o seguro tem muito mais interações com o cliente, sejam pedidos de informação, contratação de novos seguros ou de novas coberturas, resolução de sinistros, entre outros. Esta comunicação já se faz, em grande parte, via email, videochamada, redes sociais, etc., mas talvez não de uma forma integrada, como é pretendido no *multi-access*. Ainda assim, esta transição vai levar o seu tempo a acontecer. Tomando o exemplo do mercado alemão, e em linha com outro estudo referido anteriormente, 84% dos clientes usam canais digitais, mas no diz respeito à aquisição do seguro, cerca de metade dos clientes preferem adquirir os mesmos a um mediador, devido à qualidade de serviço e confiança no mesmo, como podemos observar na figura 9 (Kaesler et al., 2020).

Using digital channels along the customer journey is the new standard, but more than half of customers still do not imagine buying insurance online.



Figura 9 – Utilização de canais digitais: aquisição de seguros online vs offline (Fonte: Kaesler et al., 2020).

2.5 Impacto das novas tendências tecnológicas na atividade seguradora

O impacto futuro das novas tecnologias na indústria seguradora ultrapassa significativamente as alterações na forma de venda ou da automatização dos processos internos. No ramo automóvel, por exemplo, já se desenvolvem aplicações para analisar o estilo de condução e os trajetos mais frequentes do utilizador, de forma a tentar “medir” o risco de uma forma mais personalizada. Da mesma forma, já são usados *drones* equipados com câmeras, para análise de sinistros, simplificando a tarefa e acelerando o processo de resolução e indemnização do mesmo. Segundo a análise da McKinsey & Company por Krishnakanthan et al. (2021), foram identificadas as dez tendências tecnológicas mais relevantes que vão criar oportunidades em todas as indústrias, dessas, como se pode observar na figura 10, existem cinco que estão talhadas para impactar a atividade seguradora. Obviamente que o impacto será maior ou menor, consoante o mercado e o tipo de ramo, mas na generalidade todas as áreas serão afetadas.

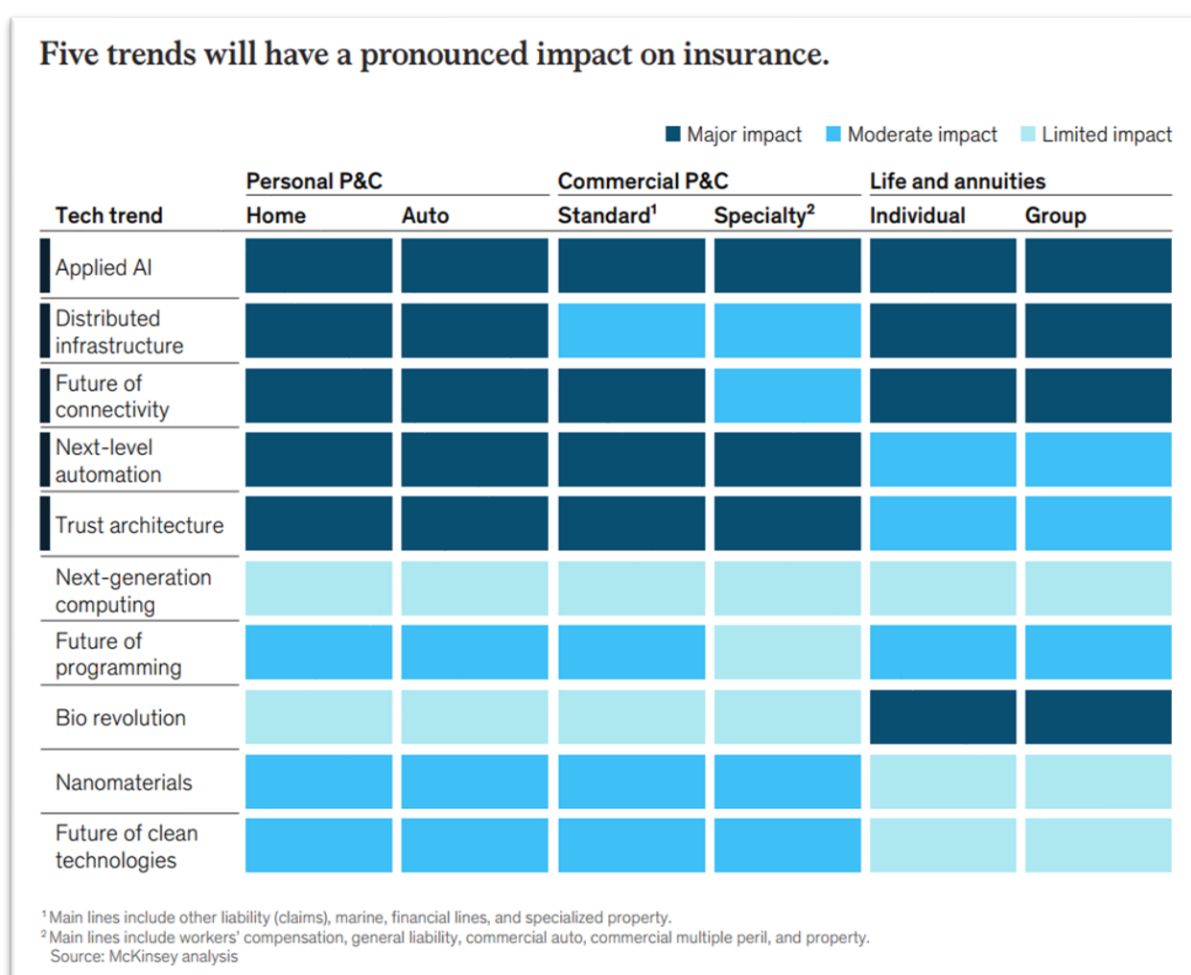


Figura 10 - Tendências que vão impactar a atividade seguradora (Fonte: Krishnakanthan et al., 2021).

Analisando estas cinco tendências, à luz de Krishnakanthan et al. (2021), temos:

- Inteligência Artificial

A IA-inteligência artificial já é utilizada em algumas seguradoras, mas o seu potencial está ainda longe de ser plenamente usado. Pode ser usado para os processos de vendas e subscrição, assim como para a resolução de sinistros e reclamações, usada num modelo “human-in-the-loop”, que permitirá aumentar a produtividade mantendo a qualidade de contacto com o cliente. Noutra vertente, as companhias de seguros poderão potenciar os seus dados, relativos ao histórico de pedidos de informação, venda, sinistros e reclamações de forma a, com a ajuda da IA, criar produtos ou serviços baseados nesses dados.

- Infraestruturas TI Distribuídas

Sem dúvida nenhuma que a *cloud* é o futuro, e as seguradoras que já migraram todos os seus processos para a nuvem estão, naturalmente, em grande vantagem sobre as que mantêm sistemas *on-premises*, vital por exemplo pelo poder de processamento e pelo enorme armazenamento de dados necessários e escaláveis em qualquer altura, ambos necessários para sistemas de IA. Mas igualmente importante, porque a *cloud* permite um ecossistema global, pelo acesso aos sistemas das seguradoras por todos os atores (sejam eles colaboradores, mediadores, clínicas de saúde ou hospitais ou outros prestadores de serviços vários), independentemente da sua localização geográfica.

- Conectividade

A evolução das redes móveis, atualmente com o 5G, vem permitir o uso de IoT em equipamentos que permitem às seguradoras aferir o risco de uma forma mais particular. Como referido anteriormente, é já uma realidade o uso de drones equipados com câmeras, para realizar peritagem de sinistros. Mas também outros dispositivos são menos utilizados, como os equipamentos para monitorizar a saúde e o estilo de vida do cliente ou o uso de GPS nos automóveis, de forma a permitir perceber o tipo de trajetos mais realizados, assim como o tipo de condução do segurado. A partilha destes dados pode permitir a prestação de serviços em tempo real, assim como uma mais justa atribuição de bonificação ou agravamento de prémios, consoante o estilo de vida ou de condução do cliente, por exemplo.

A Tesla já vende, nos Estados Unidos, seguros para os seus automóveis, com base num software que analisa os dados do veículo de forma a pontuar a condução do cliente, em termos

de segurança, ajustando conseqüentemente o valor do prêmio cobrado. De salientar que existem exceções, como o estado da Califórnia, que não permite que o uso destes dados seja utilizado para ajustar prêmios (ECO Seguros, 2022).

- Automação

As empresas têm vindo a adotar a automatização dos seus processos através da automação e robótica. Com o auxílio de IoT será possível a monitorização de máquinas e equipamentos em tempo real, possibilitando a efetuação de manutenção preditiva, potenciando a realização desta manutenção antes de existir uma ocorrência ou até sinistro. Noutro contexto, os digital twins em conjunto com a impressão tridimensional podem vir a ser disruptivos na resolução de sinistros, no que diz respeito a danos materiais ou até corporais.

- Arquitetura segura (Segurança da Informação)

A segurança dos dados nunca foi tão importante, à medida que esta indústria reúne mais e mais informação do cliente de forma a gerir melhor o risco. A partilha de bases de dados relativa à sinistralidade de ramos como o automóvel ou acidentes de trabalho é já uma realidade, e outros ramos se seguirão, como o dos seguros de doença. Ter este tipo de dados, maioritariamente pessoais e muitas vezes sensíveis, disponíveis em infraestruturas *cloud* é uma responsabilidade muito grande das seguradoras, que devem investir fortemente na cibersegurança para prevenir intrusões maliciosas, ou, mais vulgarmente, os conhecidos ataques cibernéticos.

2.6 As novas tendências na distribuição de seguros pela Mediação

O canal de venda da mediação está, naturalmente, também a sofrer mutações, embora de forma mais demorada que as próprias seguradoras, como seria de esperar. Facto é que, em Portugal, começam a surgir plataformas de procura e comparação de prémios de seguro, caso da *Mudey.pt*, que permite a contratação digital de apólices de seguro, como evidencia Pinto (2020). Este tipo de plataforma pretende tornar a mediação de seguros digital, permitindo que o cliente faça a gestão das suas apólices de forma centralizada, independentemente da seguradora e sem qualquer contato físico com o mediador. Mais recentemente a *Mudey* criou uma plataforma para profissionais, a *Mudey Pro*, em que, no fundo, oferece a utilização da sua plataforma à rede de distribuição de mediadores de seguros como um SaaS.

Outro fator de extrema importância na atividade seguradora que tem um enorme impacto nos mediadores, que já usam software de gestão das suas carteiras de seguros, é a normalização dos formatos de dados. Como nos explica Veiga (2022), a tecnologia e a transformação digital

são cruciais para o aumento da produtividade das organizações, e, no entanto, cada seguradora utiliza o seu modelo de dados. Significa isto que cada uma das empresas de desenvolvimento de *software* tem de se adaptar a cada modelo de dados de cada companhia de seguros. Esta questão, traz maiores dificuldades a *software houses*, que necessitam de desenvolver software compatível com várias ou com a integralidade das seguradoras, mas também aos mediadores, pois verifica-se frequentemente que determinados dados não são corretamente importados, ocorrendo a correção manual dessa informação, aumentando consequentemente o tempo despendido com tarefas que não acrescentam valor. Importa referir que Espanha deu já passos concretos para ultrapassar esta situação, através da entidade *TIREA-Tecnología de la Información y Redes para las Entidades Aseguradoras*, desenvolveu um standard de intercambio de dados (*EIAP-Estándar para el Intercambio de Información entre Entidades Aseguradoras y Peritos*), desde 2018, que acelera a troca de informação entre todos os atores da atividade seguradora, existindo um modelo de dados único (TIREA, 2019).

De salientar ainda que as soluções de *Business Intelligence*, aplicadas à rede de distribuição, começam a ser uma realidade, sendo inegavelmente uma tendência. As seguradoras estão num estágio tecnologicamente evoluído, com um nível de digitalização e automação de tarefas que permite alimentar sistemas complexos de BI, não só numa vertente descritiva, mas também de analítica avançada (usando já a predição), utilizados para disponibilizar aos decisores informação credível e com um acesso rápido e fácil, como se pretende (Rostek, 2009). No caso dos mediadores de seguros, em Portugal, a sua autonomia digital é muito menor, logo a obtenção de dados mais complexa. Por outro lado, só agora começam a surgir no mercado soluções de BI, ainda que numa vertente puramente descritiva, e desenvolvidas pelas mesmas *software houses* que desenvolvem as aplicações de gestão de carteiras de seguros. Importa frisar que esta análise descritiva, é, ainda assim, de uma importância extrema, para a rede mediadores de seguros, permitindo uma avaliação de inúmeros fatores, como nos explica Rostek (2009). Alguns desses fatores a analisar são: potenciais clientes e potenciais vendas (obtidos a partir de leads registadas no CRM); volume de vendas totais, por agente ou localização; ramos de seguros mais vendidos, permitindo identificar os produtos que devem ser prioritários (como os *star* e *cash cow* da matriz BCG), entre muitos outros.

3. A CAMACHO E NETO – MEDIAÇÃO DE SEGUROS LDA

Neste capítulo será apresentado o projeto desenvolvido na Camacho e Neto, assim como aprofundado o tema da transformação digital a decorrer na organização. Serão posteriormente analisados os resultados e as entrevistas com as pessoas de interesse da organização como colaboradores ou mediadores que sejam parceiros da empresa.

3.1 Caracterização da Camacho e Neto Lda.

A Camacho e Neto – Mediação de seguros Lda. é uma microempresa, de cariz familiar, fundada em janeiro de 2002. Como já referido, o seu fundador José Guilherme Camacho Silva, desenvolvia esta atividade desde 1985, como mediador de seguros a título individual.

Atualmente a empresa está organizada de acordo com o organograma que podemos ver na figura 11. O estudante desempenha tarefas relacionadas com a gestão, com os SI e com a área comercial. José Camacho Silva, com o apoio de Ana Leonor Alves, tem como responsabilidade a área comercial e respetiva produção. Antónia Camacho Silva é responsável pela área financeira e administrativa da empresa e, naturalmente, pela ligação com a empresa de Contabilidade e Banca.



Figura 11 – Organograma da Camacho e Neto Lda. (Fonte: Elaboração própria)

A organização tem ainda parcerias com vários mediadores de seguros. Destes, alguns com escritório próprio, como a Teresa Neto Silva, na Quinta do Anjo ou a Cristina Ferrão, em Coima, e outros, assistidos diretamente pela Camacho Neto no escritório do Barreiro, como é o caso da Susana Neto Silva, Walter Contreiras e Carlos Xavier.

A Camacho e Neto tem a sua carteira colocada, maioritariamente, na companhia de seguros Fidelidade. Outras companhias, como a Tranquilidade, Mapfre, Mapfre Vida, Vitória e Real Vida, têm um peso relativo na carteira, bastante inferior, não sendo trabalhadas, neste momento, devido à existência de contrato de exclusividade com a Fidelidade.

A empresa tem como objetivos estratégicos definidos para os próximos três anos:

- Efetivar um crescimento de carteira, de forma sustentada, para um valor superior a um milhão de euros;
- Obter uma maior abrangência, em termos de seguradoras com quem opera, garantindo mais alternativas, no que diz respeito a produtos, de forma a melhorar a resposta às solicitações dos clientes.

Estes objetivos são muito importantes em duas medidas transformadoras. O primeiro porque permitem o acesso a melhores condições, tanto comerciais como financeiras, na seguradora em que, atualmente, está colocada a maior parte da carteira. O segundo porque é importante balancear a distribuição da carteira pelas seguradoras, preferencialmente aumentando a quota da mesma nas companhias com menor percentagem.

3.2 O estado atual da empresa

O início deste projeto, coincidiu com o início de funções do estudante na organização. Nesta perspetiva pretende-se analisar o estado da mesma nesta fase, em termos processuais e de sistemas de informação. Em termos de *processos*, que definem a atividade da empresa, podemos identificar três grandes grupos detalhados abaixo.

3.2.1 Processo “Área Comercial”:

O processo da área comercial é composto por duas atividades fundamentais: a prospeção e contato com novos clientes e a retenção de apólices, como podemos verificar na figura 12.

A primeira atividade é feita com recurso a *leads* de potenciais negócios, facultadas pelas seguradoras, ou através de listagens de potenciais clientes, elaboradas pelos próprios comerciais, ou ainda via listagens de carteira fornecidas, a pedido, pelas seguradoras. O

propósito é a identificação de novos clientes alvo ou de entidades que, embora já sejam clientes da Camacho e Neto, tenham necessidades ou carências de determinados produtos. O contacto com o cliente visa a realização da apresentação do(s) produto(s) e posterior contratação da(s) apólice(s), finalizando com a cobrança do prémio e entrega da documentação. O último passo é o do arquivo, através da digitalização e submissão da proposta, na plataforma comercial da seguradora e ainda pelo arquivo da documentação, em suporte físico, no ficheiro da empresa.

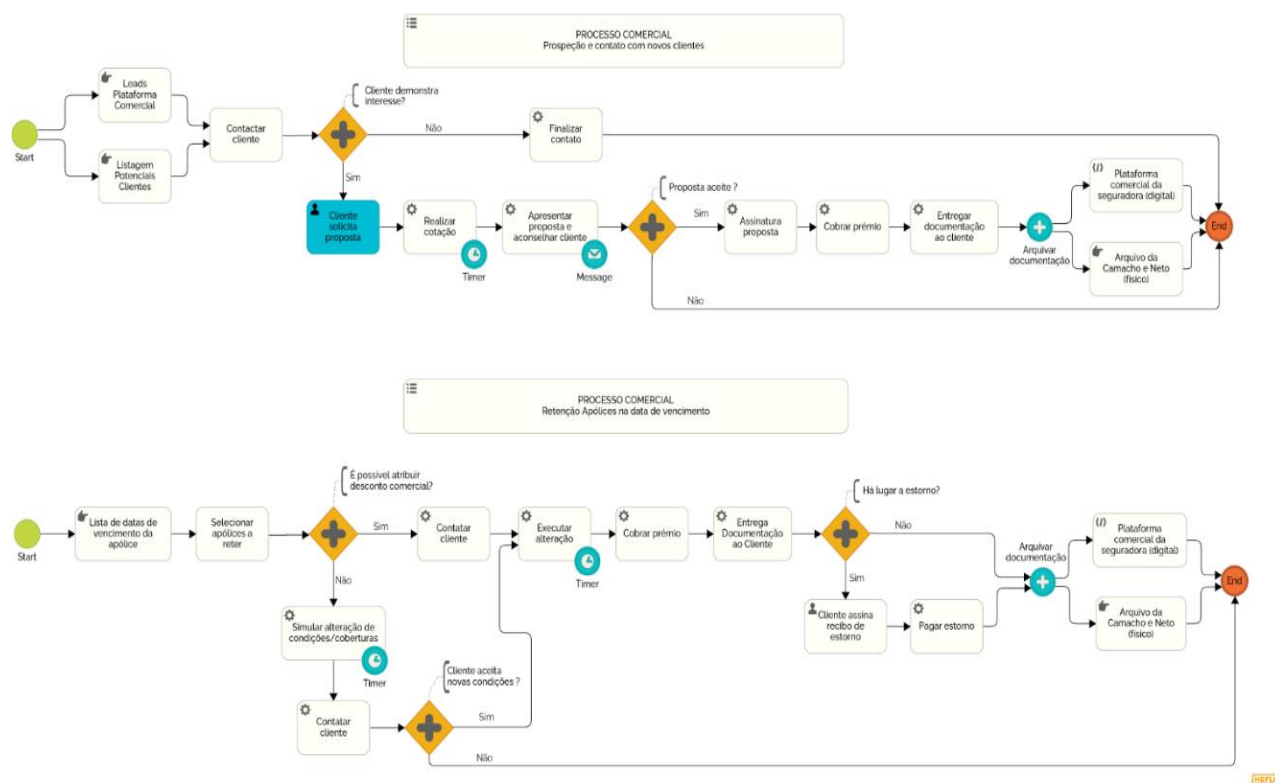


Figura 12 - Processo Comercial (Fonte: Elaboração própria)

A segunda atividade trata da retenção de apólices e é de extrema importância na manutenção da carteira. Passa por identificar, através de listagens de recibos de prémio na data de vencimento da apólice, aqueles que, por algum motivo, sofreram um aumento significativo. Após esta identificação é necessário averiguar se é possível atribuir desconto ou realizar alteração de coberturas ou condições que vão de encontro ao pretendido pelo cliente. Em caso de aceitação pelo cliente, é realizada a operação pretendida e são realizados os mesmos passos descritos anteriormente. No entanto, nesta situação pode existir um estorno a favor do cliente, devendo nesse caso, adicionalmente, ser feita a devolução do montante em causa ou o encontro de contas com o prémio a pagar.

3.2.2 Processo “Área Administrativa”:

O processo da área administrativa é composto por várias tarefas, como é observável na figura 13. Neste processo são tratados os casos que provêm do processo comercial, seja um novo seguro ou a alteração a uma apólice já existente. São também tratados os casos de pedidos de anulação de apólice ou participação de sinistro, assim como os que envolvem recebimentos ou pagamentos, ou seja, recebimento de prémio de recibo, pagamento de estornos, indemnizações ou resgates. Este processo assenta num atendimento presencial ou misto, via telefone, email e redes sociais. Tal como no processo anterior, toda a documentação, depois de tratada, é digitalizada para submissão nas plataformas comerciais das seguradoras e posteriormente arquivada fisicamente nos ficheiros da Camacho e Neto.

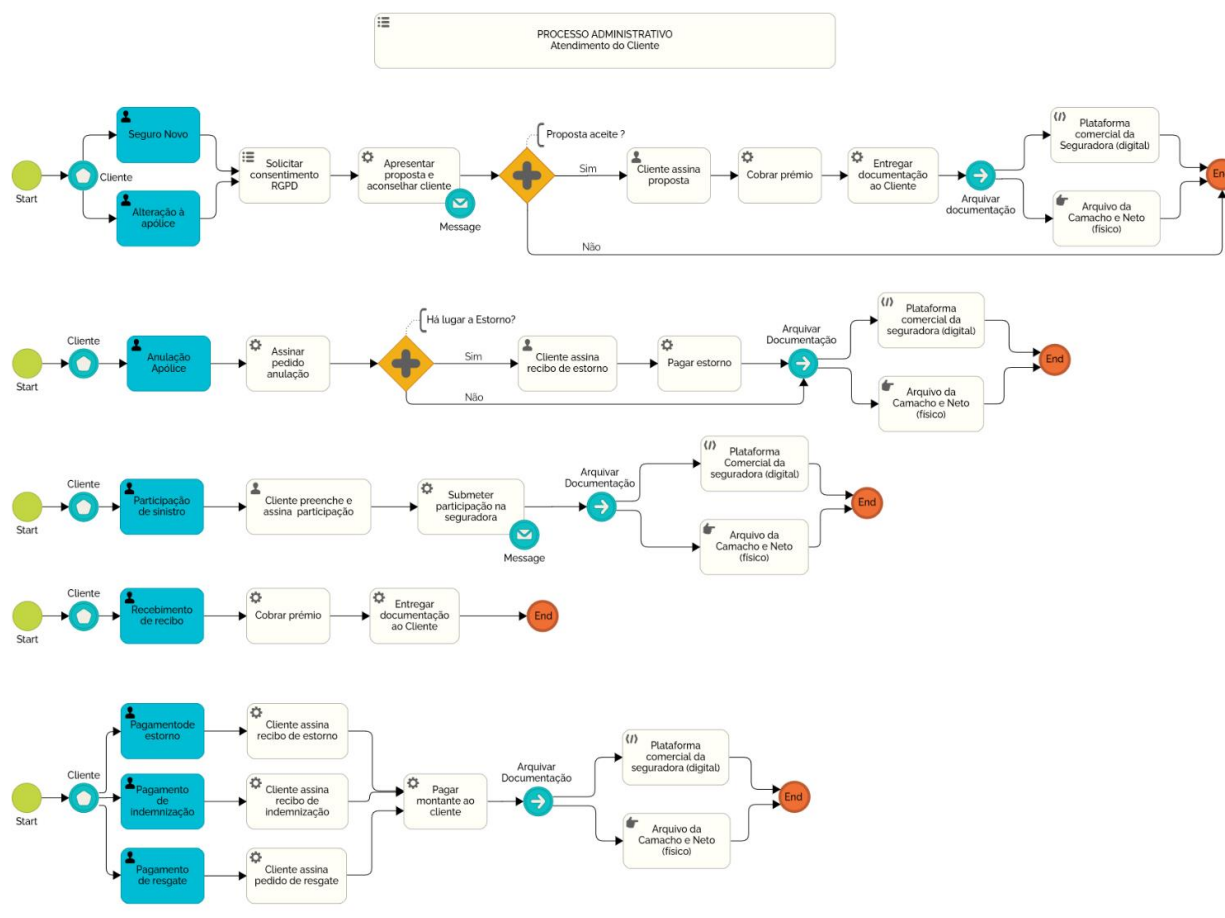


Figura 13 - Processo Administrativo (Fonte: Elaboração própria)

No que diz respeito a novos seguros, é de salientar que muitas companhias de seguros já disponibilizam formas de assinatura digital, seja através de aplicações próprias ou via aceitação em página web da seguradora.

3.2.3 Processo “Área Financeira”:

Por último, no processo financeiro, importa salientar que todos os mediadores de seguros, sejam uma pessoa singular ou coletiva, devem ter uma conta bancária de clientes e outra de gestão. A conta de clientes serve para executar os movimentos financeiros relativos aos recebimentos ou pagamentos a clientes, enquanto a conta de gestão serve para as normais atividades da empresa ou pessoa singular, como pagamentos a fornecedores ou outros. Neste processo, identificado na figura 14, são tratadas as prestações de contas às seguradoras, os recebimentos das mesmas e também os pagamentos a fornecedores. As prestações de contas, tal como o nome indica, são provenientes do encontro de contas entre prémios recebidos e estornos, indemnizações ou resgates pagos ao cliente. Cada uma destas ações é registada no conta efetivo do mediador da seguradora em questão, sendo feito o somatório e realizado o movimento financeiro, seja débito ou crédito, do valor apurado nessa semana, tanto no referido conta efetivo como na conta de clientes do mediador. O recebimento das seguradoras é feito mensalmente, através do somatório das comissões do mês em questão e da emissão da respetiva fatura, no caso da Camacho e Neto, realizado no ERP TOC online.

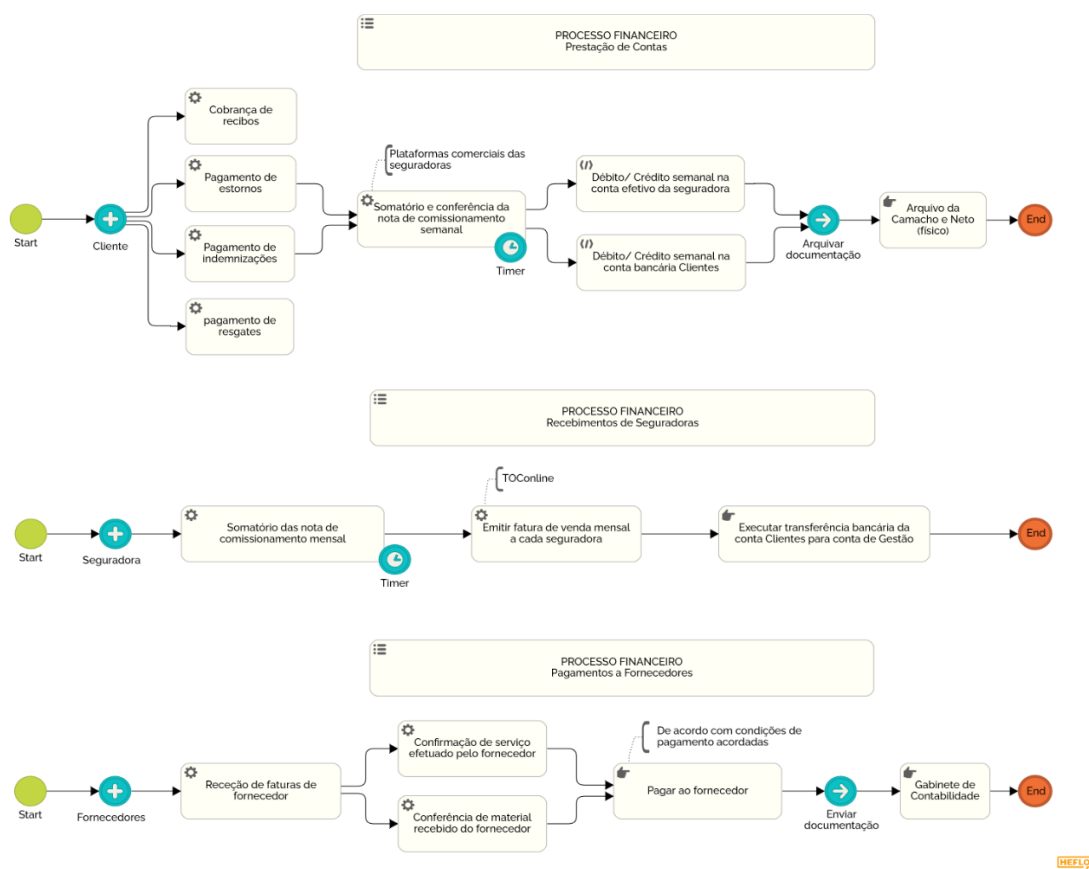


Figura 14 - Processo Financeiro (Fonte: Elaboração própria)

Em termos de *sistemas de informação*, é importante mencionar que, atualmente, todas as seguradoras disponibilizam uma plataforma comercial, via web, onde é possível realizar todas as operações vitais para o funcionamento de uma sociedade de mediação de seguros, desde realizar cotações a emitir apólices, passando pela cobrança de recibos de prêmio ou emissão de estornos, até à execução de prestações de contas e controle da conta efetivo da empresa. No entanto, a Camacho e Neto não tem ainda um domínio registado, um sítio na internet, mesmo que apenas informativo, nem contas de correio eletrónico personalizadas. Por outro lado, não existe um software de gestão de carteiras de seguros, que permita centralizar a informação, independentemente da seguradora, e tornar digital toda a documentação que existe hoje em suporte papel e que é relevante para o funcionamento da empresa. Dado o objetivo de crescimento, nos próximos anos, com escritórios em diferentes localizações, este ponto é facilmente identificado como um problema ou obstáculo, pois é de vital importância ter acesso aos dados, apólices, recibos e documentação do cliente, a qualquer hora e em qualquer local. É também significativamente importante a lacuna no que diz respeito a ferramentas de BI como auxiliar à tomada de decisão. As seguradoras disponibilizam, na minha opinião, pouca informação e de uma forma tardia ou demorada. Normalmente são disponibilizadas apenas tabelas relativas à produção de ciclos comerciais ou a concursos anuais, com o cálculo de alguns indicadores, e, naturalmente, focados apenas “naquela” seguradora. Torna-se, portanto, impossível obter informação agregada da carteira, que realmente auxilie a gestão da empresa.

3.3 Grupo Focal - Perspetiva atual da empresa

Foram realizadas entrevistas introdutórias com um grupo focal, composto sobretudo pelas pessoas de interesse da empresa, com o objetivo de obter deste mesmo grupo a sua perspetiva e aconselhamento acerca das transformações a operar e da sua viabilidade. Importa frisar que estes profissionais têm mais de vinte anos de experiência na atividade seguradora, sendo que alguns foram colaboradores efetivos de seguradoras no passado, com cargos de responsabilidade acrescida. O guião deste inquérito inicial encontra-se disponível para consulta em anexo.

De um modo geral, todos os inquiridos são da opinião que devem ser implementadas e usadas as novas tecnologias no atendimento ao cliente. No entanto, não deve ser desprezado o atendimento presencial, que continua a ser muito importante.

É também considerado importante manter escritórios físicos, que permitam o atendimento presencial para o tipo de cliente que não dispensa esta forma de contato. É interessante observar que alguns profissionais deste grupo focal sentiram a aceleração do processo de utilização das

novas tecnologias no atendimento ao cliente, devido ao COVID-19, mas, na sua experiência, percebem que o cliente continua a procurar a segurança do escritório físico, ao saber que o seu mediador tem um local onde ele se pode dirigir, quando necessário, especialmente quando ocorrem sinistros ou qualquer tipo de problema.

Quanto às novas plataformas de mediação de seguros *online*, a opinião geral defende que estas plataformas não serão uma ameaça pois o canal tradicional de mediação de seguros continua a ser o mais procurado. No entanto, apesar de reduzida, existe a preocupação com o aumento de quota de mercado destas plataformas.

No que diz respeito à implementação de um software de gestão da carteira de clientes da empresa, é unânime, a opinião, de que este será uma mais-valia. Permite uma gestão própria e adequa-se à realidade de uma empresa de mediação, ao contrário das plataformas das seguradoras, muito orientadas à sua realidade e às suas necessidades. Este tipo de software dá resposta, em tempo real, à consulta de toda a informação do cliente, independentemente da seguradora onde tenha as suas apólices colocadas.

Por fim, o grupo focal é também unânime, quanto à adoção de uma ferramenta de *Business Intelligence*, sendo um importante auxiliar que possibilita monitorizar o volume de carteira, evidenciando o crescimento ou diminuição da mesma, assim como efetuar o cálculo de diversos indicadores que permitem tomar decisões estratégicas que visam atingir os objetivos estabelecidos, com base em informação credível e atualizada.

3.4 Preparação da mudança

Para operar a mudança numa organização é fundamental perceber a estratégia da mesma, sabendo que esta é suportada pelos processos do negócio que, por sua vez, são assegurados pelos sistemas de informação. Para que esta mudança seja realizada com sucesso é necessário compreender e estruturar o conteúdo da mesma, envolver, treinar e motivar todas as pessoas afetadas e planear, implementar e gerir esta mesma mudança (Anderson e Anderson, 2014). Efetuado o levantamento do estado atual da organização, bem como a auscultação das pessoas de interesse da mesma e tendo em mente os objetivos estratégicos traçados para o futuro próximo da Camacho e Neto, é tempo de preparar, e, portanto, planear as necessárias mudanças a efetuar. Desta forma, e tendo também em consideração os objetivos inicialmente definidos para este projeto, podem ser elencadas como atividades principais a desenvolver:

- A. Registo de domínio e criação de contas de correio eletrónico personalizadas e Criação de *site* da empresa;
- B. Implementação de software de gestão de mediação de seguros;

C. Desenvolvimento de ferramenta ou aplicação de BI;

Cada uma destas atividades é composta por diversas subatividades e/ ou tarefas que serão detalhadas no planeamento do projeto, através da apresentação dos diagramas de Gantt observáveis nas figuras seguintes.

- A. O registo de domínio, criação de contas de email personalizadas e criação do *site* da organização, são as primeiras atividades com realização planeada, e detalhada na figura 15. Compreendem a procura e seleção de fornecedor, a aquisição do domínio e de contas de email, assim como a respetiva configuração. No que diz respeito ao *site*, inclui igualmente uma pesquisa de mercado deste tipo de serviços, e a sua aquisição e configuração. Posteriormente temos a definição de *design* e conteúdos e, após a realização de testes, a publicação do mesmo.

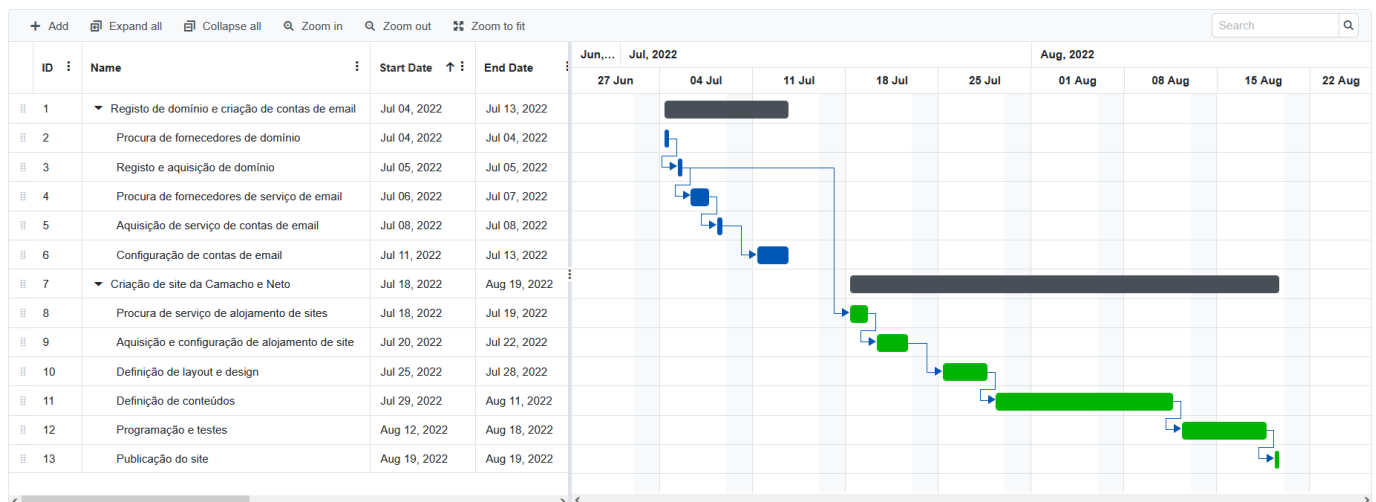


Figura 15 - Planeamento implementação de domínio, email e site (Fonte: Elaboração própria)

- B. Seguidamente, descrevemos a seleção e aquisição do software de gestão de mediação de seguros. A seleção de software de gestão é uma das atividades mais importantes e com maior impacto na empresa e nos seus colaboradores e parceiros. Por esse motivo está planeado o levantamento de requisitos, tanto funcionais como técnicos (não funcionais), assim como teste e/ ou prova de conceito. Posteriormente, é formalizada a aquisição do software e implementação do mesmo, assim como a formação aos utilizadores. O planeamento detalhado das tarefas é descrito na figura 16.

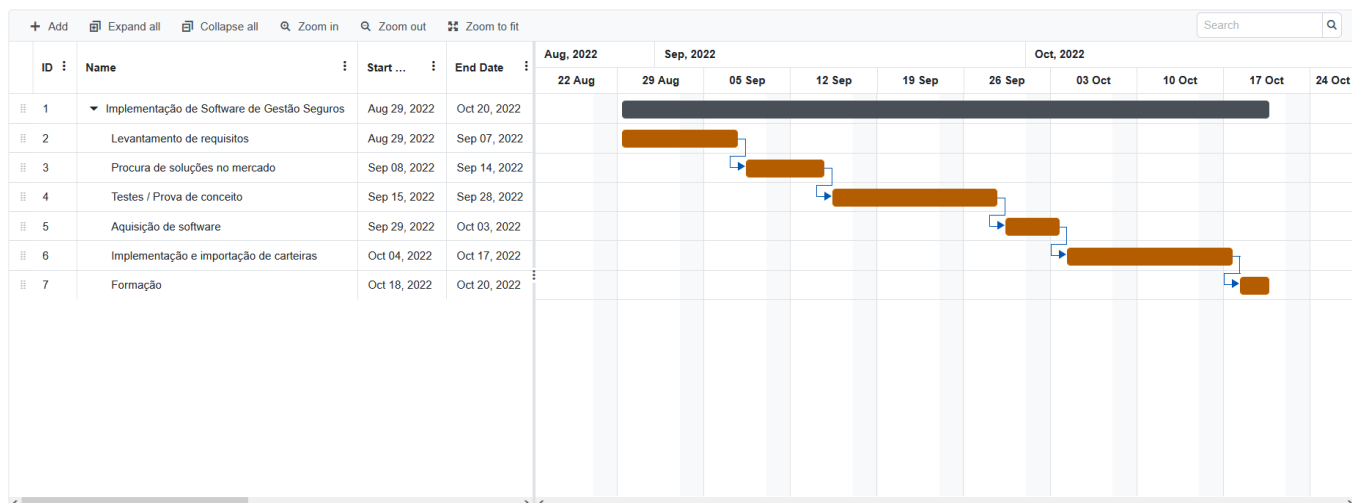


Figura 16 - Seleção e aquisição de software (Fonte: Elaboração própria)

C. A existência de uma ferramenta de BI, como já referido anteriormente, é um meio auxiliar importante de análise e tomada de decisão. No entanto, a sua implementação tem, forçosamente, de ter em conta o levantamento de requisitos e a procura de soluções no mercado, de acordo com o orçamento existente. Outro aspeto importante a considerar refere-se à conexão da aplicação BI ao software de gestão das carteiras de seguros, de forma a obter a informação armazenada na base de dados, vital para uma apresentação de informação realista e atual. Outras tarefas de relevo são a aquisição do software, o desenvolvimento da ferramenta e, finalmente a formação aos utilizadores. Estas tarefas previstas estão elencadas no planeamento da figura 17.

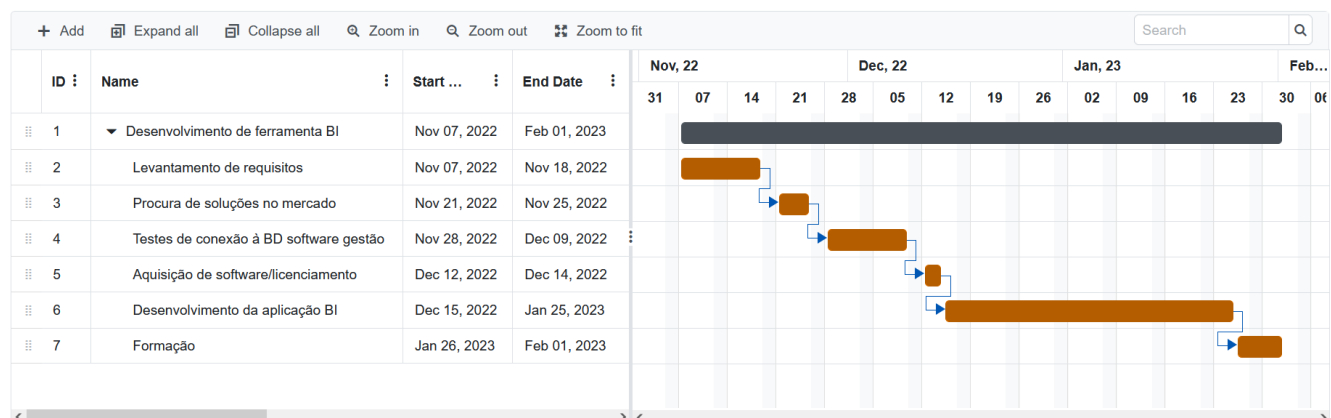


Figura 17 - Seleção e desenvolvimento de ferramenta BI (Fonte: Elaboração própria)

O planeamento, sendo muito importante, tem impreterivelmente de articular-se com o orçamento atribuído a cada uma das atividades. Podemos encontrar na figura 18 o orçamento do projeto, dividido em custos de software ou licenciamento, custos de mão de obra e os benefícios previstos nas próximas três anuidades.

Investimento inicial

#	Descrição	Nº Horas	Valor/hora	Ano 0
1	Desenvolvimento do site	42	40,00 €	1 680,00 €
2	Configurações contas email	21	40,00 €	840,00 €
3	Desenvolvimento de aplicação BI e formação	42	40,00 €	1 680,00 €
4	Implementação e formação Software Gestão	91	40,00 €	3 640,00 €
5				- €
Total				7 840,00 €

Custos - Software/Licenciamento

#	Descrição	Licenciamento	Período	Ano 1	Ano 2	Ano 3
1	Domínio Camacho e Neto	Aquisição	Anual	10,99 €	10,99 €	10,99 €
2	Alojamento Site	Aquisição	Anual	17,45 €	34,99 €	34,99 €
3	Contas email (Mín 6)	Subscrição	Anual	99,00 €	99,00 €	99,00 €
4	Software Gestão Carteiras	Subscrição	Anual	840,00 €	840,00 €	840,00 €
5	Software BI	Subscrição	Anual	112,80 €	112,80 €	112,80 €
Total				1 080,24 €	1 097,78 €	1 097,78 €

Custos - Mão de Obra

#	Descrição	Nº Horas	Valor/hora	Ano 1	Ano 2	Ano 3
1	Manutenção do site	4	40,00 €	- €	160,00 €	160,00 €
2				- €	- €	- €
Total				- €	160,00 €	160,00 €

Benefícios

#	Descrição	Tipo	Período	Ano 1	Ano 2	Ano 3
1	Aumento de faturação 8%/ano	Tangível	Anual	5 600,00 €	6 048,00 €	6 531,84 €
2	Redução de tarefas repetitivas	Intangível	Anual	800,00 €	1 280,00 €	1 920,00 €
Total				6 400,00 €	7 328,00 €	8 451,84 €

Totalizador	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Investimento	-7 840,00			
Custos		1 080,24	1 257,78	1 257,78
Benefícios		6 400,00	7 328,00	8 451,84
Total	-7 840,00	5 319,76	6 070,22	7 194,06

Taxa Juro: 4,44%

VAL: 9133,68

Figura 18 - Orçamento de projeto de transformação digital (Fonte: Elaboração própria)

No que diz respeito aos benefícios, estima-se um aumento de faturação de 8% ao ano. Em 2020 a taxa de crescimento foi de 5,2% e em 2021 decresceu ligeiramente para 4,2%, tendo, no entanto, aumentado significativamente para 6,5%, em 2022. Assim, esta estimativa tem por base o crescimento dos últimos anos, mas também o aumento de recursos humanos e os resultados da própria transformação digital operada na organização durante o ano de 2023. Contribuem

também para esta previsão, a redução significativa em diversas tarefas mais repetitivas, nomeadamente operada nos processos administrativos e comercial. Prevê-se que estes se tornem mais céleres e eficientes (por exemplo) devido à transformação do arquivo físico em digital, e também à disponibilização de todos os dados relevantes na *cloud*, permitindo um acesso rápido em qualquer localização.

Considerando que:

- A taxa de juro média aplicada a empréstimos empresariais, segundo o banco de Portugal, em 2022, é de 4,44%;
- Temos, como pressupostos, os benefícios descritos no parágrafo anterior;
- É realizado um investimento inicial de 7.840,00€,

podemos calcular um VAL-Valor atualizado Líquido deste projeto, a três anos, com base na seguinte fórmula:

$$VAL = \left[(5319,76) * \frac{1}{1 + 0,0444} \right] + \left[(6070,22) * \frac{1}{(1 + 0,0444)^2} \right] + \left[(7194,06) * \frac{1}{(1 + 0,0444)^3} \right] - 7840,00$$

Calculado o VAL, obtemos o valor de 9.133,68€ o que significa que o projeto terá um impacto positivo e deve avançar.

Obviamente que, as transformações operadas na organização, tornam imprescindível redefinir os processos internos da mesma, de forma a adequar a utilização das ferramentas, pelas pessoas, ao objetivo proposto inicialmente, tornando a empresa mais ágil e preparada para as novas tendências da atividade seguradora.

4. EXECUÇÃO DO PROJETO

Com base no planeado, o projeto foi iniciado com a procura de fornecedores e aquisição do licenciamento ou software. Posteriormente foram executadas as respetivas configurações, desenvolvimento, formação, etc. conforme as tarefas elencadas em cada atividade.

4.1 Registo de domínio e criação de contas de email

Inicialmente foi realizada uma procura pelos fornecedores de domínios, de forma a perceber os valores de mercado cobrados. Foi também fácil de entender que os montantes variavam muito consoante a terminação do domínio. No entanto, foi necessário averiguar tecnicamente a configuração do DNS (*Domain name system*) e dos *MX Records* (*mail exchanger records*) das contas de email junto do fornecedor de domínio, por forma a personalizar as contas de email. Assim, foi necessário alterar o planeamento e selecionar em primeiro lugar o fornecedor do serviço de contas de email.

A seleção de contas de email foi restringida aos fornecedores que oferecem serviços complementares, como espaço de armazenamento na *cloud*, plataforma de trabalho colaborativo, software de produtividade, entre outros. Em suma, a decisão a tomar seria entre os fornecedores Google e Microsoft, sendo que este último oferece o pacote de software de produtividade *Office* para instalação em PC e ainda uma versão de licenciamento familiar, que se adequa perfeitamente a pequenas empresas, até 6 utilizadores. Assim, o fornecedor escolhido foi a Microsoft. No entanto, a utilização desta licença tem um constrangimento, pois obriga a que o fornecedor de domínio seja um parceiro Microsoft, a GoDaddy, empresa americana de registo de domínios, com presença em Portugal.

Após análise aos preços praticados pela GoDaddy, verificou-se estarem dentro dos valores de mercado e inclusivamente oferecerem preços muito competitivos para o domínio *.eu*, que tinha já sido equacionado pela Camacho e Neto. Foi, portanto, adjudicado o serviço e registado o domínio *camachoeneto.eu* com custo, no primeiro ano, abaixo do orçamentado.

Relativamente às contas de email, foi adquirido o pacote Microsoft 365 Familiar, com um máximo de seis utilizadores e com um custo que se enquadra no valor orçamentado. As configurações necessárias das caixas de correio eletrónico, DNS e MX records foram realizadas pelo estudante, dentro do prazo planeado.

4.2 Criação de site da empresa

Após a procura inicial de fornecedores de alojamento de sites, verificou-se que a solução oferecida pela Google, o *Google Sites* seria suficiente para o tipo de *site* necessário à

organização, nesta fase, pois, tratando-se de um site apenas informativo, não carece de muito espaço de armazenamento nem de programação. O *Google sites* oferece o serviço de forma gratuita sendo uma ferramenta relativamente simples de utilizar com diversos modelos pré-definidos.

Foram definidos os conteúdos e construído o *site*, pelo estudante, assim como, feitas as configurações necessárias, em termos de domínio. Posteriormente foram realizados testes e executadas as correções quando necessário. Finalmente o site foi publicado em www.camachonet.net, podemos observar na figura 19 a página de entrada referente.



Figura 19 - Sítio na internet da Camacho e Neto (Fonte: www.camachonet.net)

4.3 Implementação de software de gestão de carteiras

Como já referido anteriormente, a implementação de um software de gestão de carteiras de seguros tem um grande impacto na sociedade de mediação. Foi, portanto, realizado um estudo de mercado acerca das soluções atuais deste tipo de ferramentas, tendo em conta os requisitos mínimos identificados, elencados seguidamente:

- Arquitetura *cloud*: Alojamento da base de dados em *cloud*, garantindo o acesso a partir de qualquer localização;
- Software executado a partir de browser, multiplataforma, garantindo o acesso a partir de qualquer tipo de dispositivo;
- Carregamento inicial de carteiras de seguros;

- Sincronização de tomadores, apólices e recibos de prémios com as seguradoras (preferencialmente via *webservices*, no mínimo via carregamento de ficheiros);
- Arquivo digital de documentos sem limite de armazenamento;
- Gestão de carteira: Tomadores, Apólices, Recibos, Sinistros
- Relatórios de carteira por tomador, apólice, recibos ou sinistros;
- Gestão de Colaboradores ou Agente;
- Gestão de vários escritórios;
- Gestão de consentimentos RGPD;
- *Software house* nacional.

4.3.1 Procura de soluções no mercado

Na procura de soluções, no mercado, foi possível identificar várias aplicações desenvolvidas para auxiliar a gestão da atividade de mediação de seguros. Tendo em conta apenas as que cumprem com os requisitos levantados, foram identificadas as seguintes: Lluni Seg, SegPlus e Libax Seguros. A análise das soluções encontradas levou à construção de uma matriz comparativa, apresentada na figura 20.

MATRIZ DE COMPARAÇÃO DE SOFTWARE DE GESTÃO DE CARTEIRAS

Descrição	Libax Seguros	SegPlus	Lluni Seg
Licenciamento	SaaS	SaaS	SaaS
Valor Mensal	56,24 €	69,00 €	80,00 €
Requisitos técnicos			
Arquitetura cloud	X	X	X
Permissões configuradas por perfil de utilizador	X	X	X
Número de utilizadores	6	Ilimitado	6
Opção de cópia de dados para servidor do cliente	-	-	X
Atualizações automáticas de software	X	X	X
Multi-plataforma (Windows, Mac, Linux, etc)	X	X	X
Backups assegurados	X	X	X
Funcionalidades			
Gestão de carteira	X	X	X
Tomadores	X	X	X
Apólices	X	X	X
Recibos	X	X	X
Sinistros	X	X	X
Folha de Férias		X	X
Simulações	X	X	-
Processamento Recibos	X	X	X
Prestação de Contas	X	X	X
Mapas e Relatórios	X	X	X
Gestão Bancária		X	X
SAFT Online	X	X	X
RGPD	X	X	X
Gestão de Colaboradores ou subagentes	X	X	X
Multi-Empresa			X
Multi-Escritório	X	X	X
CRM	X	X	X
Notificações e Alertas	X	X	X
Arquivo Digital	X	X	X
Espaço de armazenamento do arquivo	30Gb	Ilimitado	30Gb
Conexão a seguradoras	X	X	X
WebServices*	X	X	X
Carregamento por ficheiros	X	X	X
Sincronização automática*	X	X	X
Business Intelligence	+++ (PowerBI)	+ (Proprietário)	+ (Proprietário)

*Apenas em algumas seguradoras

Figura 20 - Matriz de comparação de software(Fonte: Elaboração própria)

De uma forma geral, as três soluções analisadas são bastante similares. Em termos técnicos, todas têm por base licenciamento SaaS - *Software as a Service*, alojamento da base de dados na *cloud* e desenvolvimento multiplataforma através de *web browser*. Em termos de funcionalidades, todas permitem a gestão da carteira, a gestão de colaboradores e subagentes, a gestão de vários escritórios, a conexão às bases de dados das seguradoras através de *web services* ou por carregamento de ficheiros (por forma a sincronizar dados), a gestão de consentimentos do tratamento de dados pessoais (RGPD) e também a disponibilização de um CRM e respetivos alertas e notificações. As grandes diferenças prendem-se com o número de utilizadores permitido, o espaço de armazenamento disponibilizado em *cloud*, a gestão de várias empresas e, por último, as capacidades facultadas pelo software, relativas a BI. O SegPlus tem vantagem no que diz respeito ao espaço de armazenamento e ao número de utilizadores, o Lluni Seg destaca-se pela capacidade de gerir várias empresas, enquanto o Libax Seguros beneficia da ligação ao PowerBI, sendo uma mais-valia no que diz respeito à análise de indicadores e de BI no geral.

É importante referir que a Camacho e Neto utilizou, no passado, o software SegPlus, em formato *on-premises*, que acabou por ser abandonado. No entanto, este contrato anterior com esta *software house*, permitiu ter melhores condições na oferta atual do software, como no caso do número de utilizadores e espaço de armazenamento na *cloud*, ambos ilimitados, por um valor bastante competitivo.

4.3.2 Adjudicação e implementação do software

Tendo em conta estas opções, e após ponderar os prós e contras de cada plataforma, considerando também o valor mensal da licença, foi selecionada a solução SegPlus (www.segplus.pt). Esta aplicação é desenvolvida pela AF Informática, Lda. com sede em Setúbal e filial em S. João da Madeira. É uma empresa que desenvolve atividade nas áreas da programação informática e consultoria há mais de vinte anos.

Após a adjudicação, foi realizada a implementação e a configuração da empresa, escritórios, colaboradores, agentes e seguradoras. Seguidamente foram importadas as carteiras dos vários mediadores, tanto da Camacho e Neto como dos seus parceiros. O software é bastante intuitivo e esse facto ficou demonstrado na formação inicial ministrada pela AF Informática.

O acesso à plataforma é realizado via browser, através das credenciais de utilizador. No entanto, por segurança, cada cliente tem o seu próprio endereço de acesso ao SegPlus. A título de exemplo, podemos verificar a página de *login* da aplicação na figura 21.



Figura 21 - Página de login no SegPlus(Fonte: SegPlus)

4.3.3 Características do software

Para entender verdadeiramente as capacidades do SegPlus, é importante observar as suas características. Assim, nas páginas seguintes, será dado um panorama geral do software, sem entrar num detalhe excessivo.

Após a introdução das credenciais o utilizador depara-se com o painel inicial, que podemos observar na figura 22. Este apresenta, à esquerda, um menu de navegação pelas funcionalidades da plataforma, enquanto a área central nos dá conta dos recibos em cobrança e dos aniversários dos clientes, nos períodos a definir através dos filtros disponíveis. A facilidade de ter uma listagem de recibos em cobrança é uma mais-valia enorme.

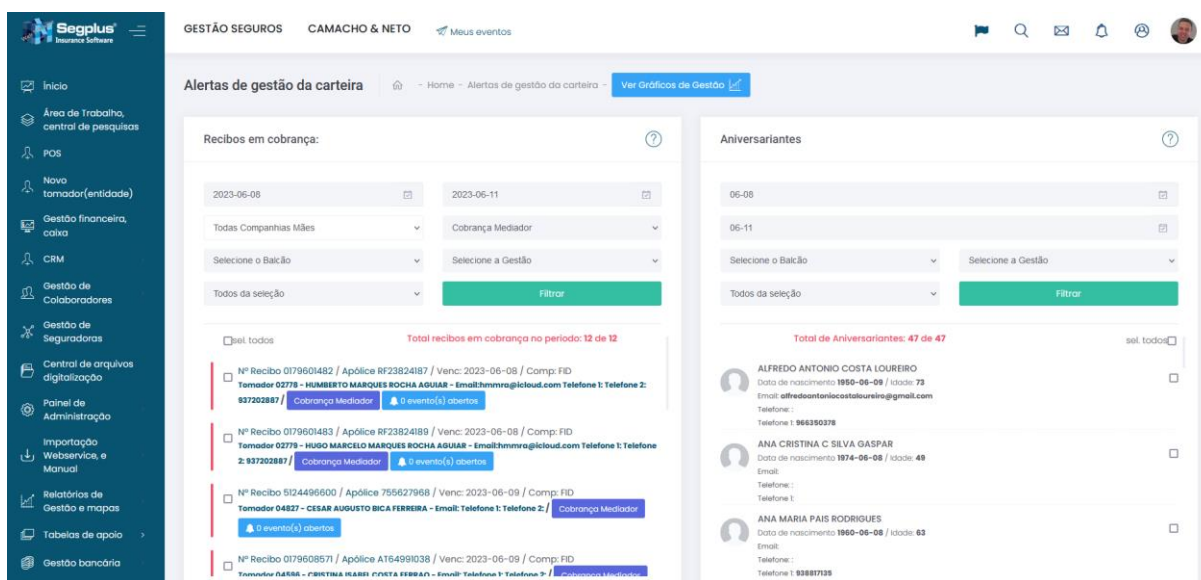


Figura 22 - Painel inicial do SegPlus (Fonte: SegPlus)

Permite consultar os recibos de qualquer seguradora, mediador ou escritório, e ainda, seleccionar um ou vários recibos, para realizar o envio de email ou sms, ao cliente, dando o alerta de que a data de vencimento está perto ou até ultrapassada. É também possível criar um evento associado ao recibo.

Acedendo à central de pesquisas, é possível procurar informação relativa ao tomador, a apólices, recibos, sinistros ou simulações, como podemos observar na figura 23. A pesquisa, no caso dos tomadores, pode ser realizada por nome, número de telemóvel ou número de contribuinte. No caso das apólices, esta pode ser executada pelo próprio número de apólice ou, no caso do ramo automóvel, pela matrícula do veículo. Nos restantes casos a pesquisa apenas pode ser efetuada pelo número, seja do recibo sinistro, etc..

De destacar também, ainda observando a figura 23, a simplicidade de acesso da plataforma, aos detalhes do cliente, como seja a ficha do tomador, a gestão de contatos (CRM), estatísticas e lista de vencimentos, mas também as apólices, recibos, sinistros e arquivo digital. Basta abrir cada uma destas abas para aceder à informação.

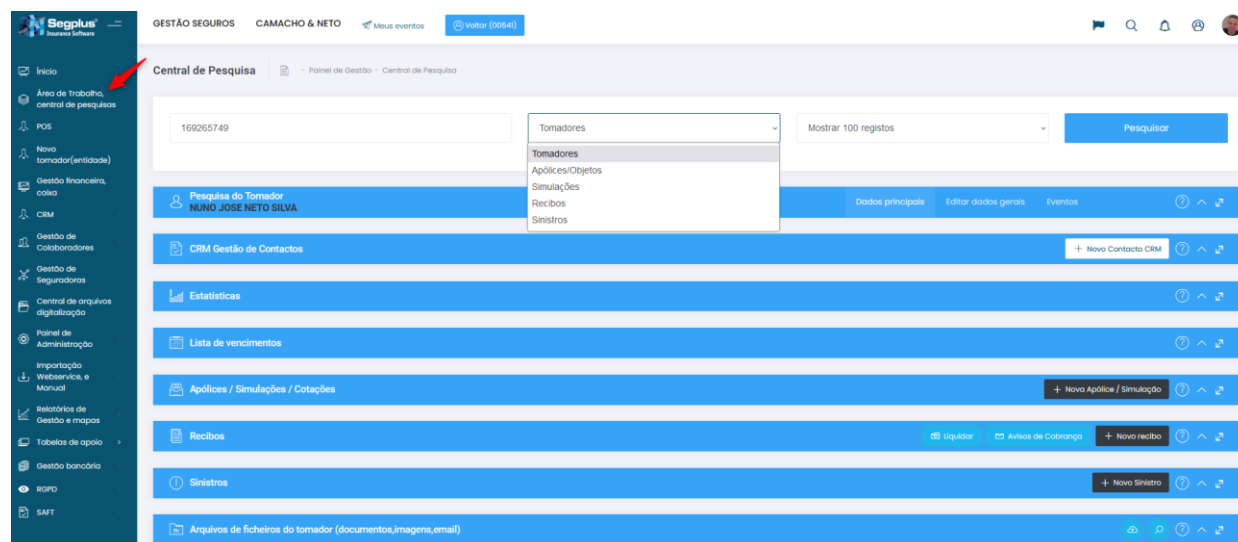


Figura 23 - Central de pesquisas do SegPlus (Fonte: SegPlus)

No que diz respeito às fichas de clientes, após a importação inicial, elas carecem de atualização da informação e até inclusão, no arquivo digital, de alguns documentos do cliente, que são necessários à atividade. Estas tarefas podem ser executadas ao longo do tempo, à medida que existe interação com os mesmos. De salientar ainda a possibilidade de obter o consentimento do cliente para o tratamento dos seus dados pessoais, ao abrigo do RGPD, que pode ser feito via digital, através de email, ficando registada a aceitação do cliente, ou da forma mais tradicional, através da assinatura de uma declaração, em papel. Podemos observar um exemplo de ficha de cliente na figura 24.

para posterior realização da tarefa, de acordo com a prioridade selecionada. Importa ainda mencionar a possibilidade de utilização de filtros, que podem ser aplicados por data ou por seguradora.

Ao aceder à apólice, através do botão “ver e editar”, temos acesso ao detalhe de informação da mesma, como se pode verificar na figura 26, como seja: seguradora, ramo, data de início do contrato, capitais, forma de pagamento, fracionamento, valor do prémio e produtor da apólice. É também possível aceder a todas as unidades de risco, sejam elas veículos, habitações ou outros, assim como aos seus respetivos dados.

Figura 26 – SegPlus: Detalhe de apólice (Fonte: SegPlus)

Os processos de registo e consulta de recibos e de sinistros do tomador são executados de forma muito similar à das apólices, anteriormente descrita, onde temos exatamente as mesmas funcionalidades.

No caso dos recibos, acrescem, ao aceder ao detalhe do recibo, as funcionalidades de liquidar o recibo, quando este é pago pelo cliente, ou enviar email ou sms de alerta de cobrança, para, no caso de o recibo estar na data de vencimento ou mesmo ter ultrapassado essa data, reforçar junto do tomador a necessidade de este realizar o pagamento assim que possível.

Uma das funcionalidades mais importantes para a Camacho e Neto é o arquivo digital, vital para os mediadores que têm mais que um espaço físico de atendimento ao público, mais ainda para as empresas que pretendem acompanhar as tendências atuais relativas a teletrabalho e atendimento a um cliente mais digital. O arquivo digital, como podemos ver na figura 27, é realizado através de cada uma das áreas descritas anteriormente. O documento fica assignado à ficha do cliente, da apólice, do recibo ou do sinistro, sendo necessário apenas atribuir um nome e definir a data de carregamento do mesmo. Tem, naturalmente, um filtro que facilita a pesquisa

de ficheiros, possibilita descarregar ou apagar o ficheiro e permite ainda realizar a pré-visualização do documento. Importa salientar que todos os tipos de ficheiros são aceites, incluindo emails.

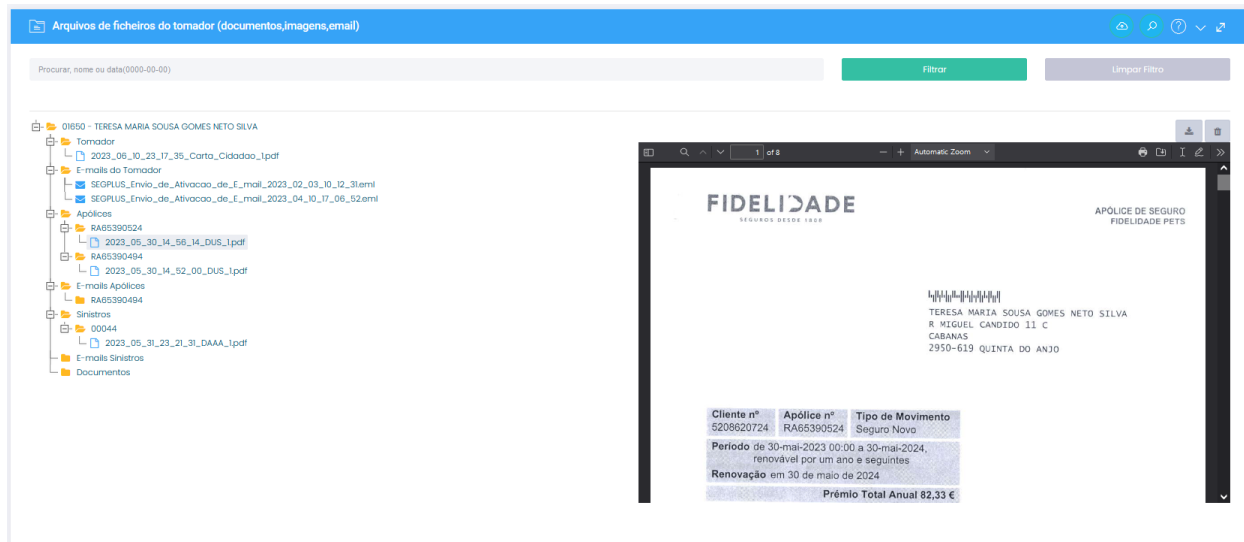


Figura 27 - SegPlus: Arquivo digital (Fonte: SegPlus)

O módulo CRM funciona, basicamente, através dos eventos registados nas áreas de tomadores, apólices ou sinistros. Estes, posteriormente, fazem deflagrar alertas, que são passíveis de ser consultados ou atualizados, registando novas interações com o cliente.

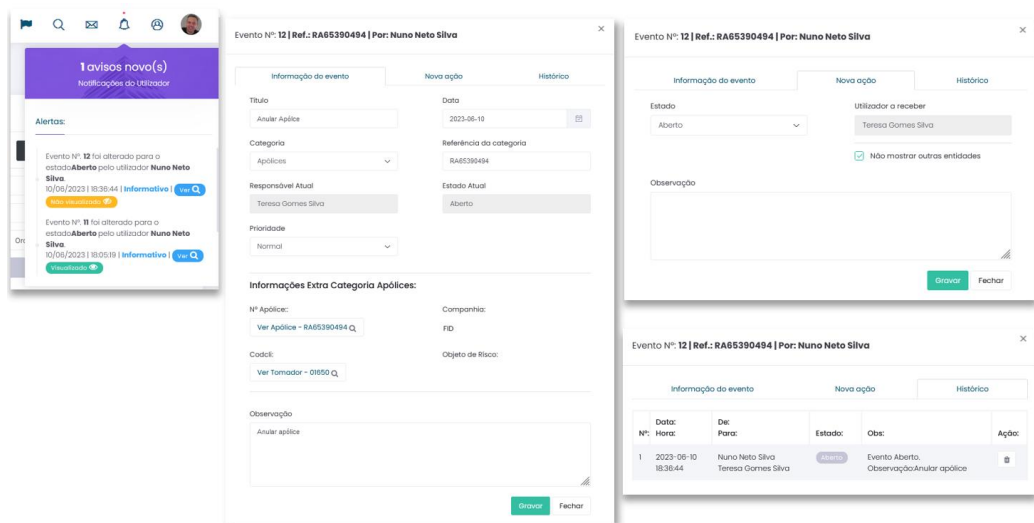


Figura 28 - SegPlus: CRM (Fonte: SegPlus)

O registo de todas as ações do evento, pode também ser observado na aba de histórico do mesmo, como podemos verificar na figura 28.

É também possível, como podemos observar na figura 29, consultar todos os eventos do utilizador, na sua área.

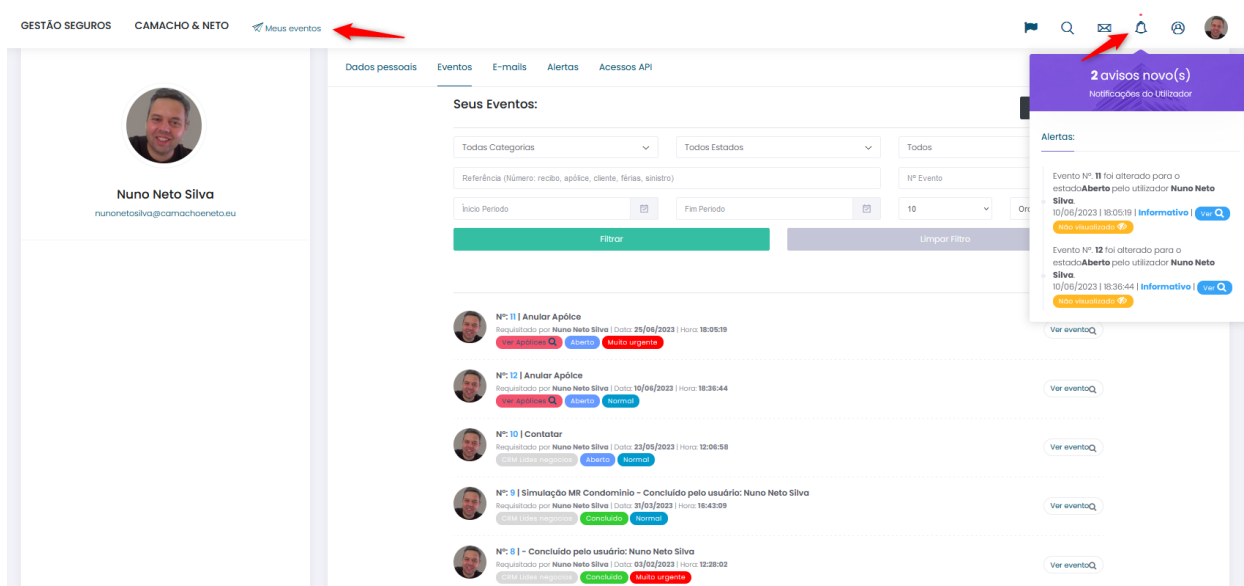


Figura 29 - Segplus: Eventos CRM (Fonte: SegPlus)

Outros aspetos de relevo a mencionar são os relatórios de gestão e mapas e a importação de dados diretamente das seguradoras através de *webservices* ou de ficheiros:

- Relatórios de gestão e mapas: permitem obter listagens de tomadores, apólices, recibos, sinistros e estatísticos, com possibilidade de aplicação de vários filtros, em excel;
- Importação de dados diretamente das seguradoras: esta importação pode ser realizada através de *webservices*, em que o SegPlus acede diretamente à base de dados das seguradoras, sendo este acesso devidamente configurado e com credenciais únicas, e recolhe a informação relevante, como os recibos cobrados ou devolvidos, as apólices ou suas unidades de risco novas, ou os próprios tomadores que já não estejam registados no software.

4.4 Ferramenta de Business Intelligence

Podemos afirmar que o SegPlus oferece uma análise estatística, com representação gráfica em forma de *pie chart*, em seis vertentes:

- Estado dos recibos: Cobrado, em cobrança, devolvido ou anulado;
- Recibos por companhia de seguros;
- Apólices por companhia de seguros;
- Apólices por estado;
- Número de apólices por tomador;
- Escalão de idades dos tomadores.

No entanto, esta análise está longe de se poder considerar uma solução de *Business Intelligence* e desde cedo foi percebido que a integração de uma ferramenta BI seria uma mais-valia significativa para a Camacho e Neto. Por outro lado, desenvolver este tipo de ferramenta é, seguramente, um dos maiores desafios deste projeto. Assim, foi executado um levantamento de requisitos sendo considerados os seguintes itens:

- Solução BI em *cloud*;
- Obtenção dos dados, preferencialmente através de conexão à base de dados do SegPlus via internet;
- De fácil programação e/ou configuração;
- Capaz de suportar a dimensão dos dados a tratar;
- Escalável;
- Custo de licenciamento reduzido;
- Custo de implementação reduzido;

4.4.1 Procura de soluções no mercado

O mercado de software BI, está preenchido com uma vasta gama de soluções, para todos os orçamentos, como por exemplo: *SAP Business Objects*, *SAS Business Intelligence*, *Tableau*, *Microsoft Power BI*, *QlikSense*, *Oracle Business Intelligence* ou *IBM Cognos Analytics*, entre tantos outros. No entanto, neste caso, ao contrário do caso do *software* de gestão de carteiras de seguros, a escolha foi amplamente influenciada por dois fatores: em primeiro lugar, pela experiência que o estudante tem no desenvolvimento deste tipo de ferramenta, com o *Power BI*

da *Microsoft*; em segundo lugar pela preocupação com a conexão à base de dados do SegPlus, que se pretende através de um acesso web, por forma a que as atualizações sejam automáticas. Ainda assim, foi elaborada uma pequena tabela comparativa deste tipo de software, com especial incidência no custo, arquitetura e número de utilizadores, como podemos observar na figura 30.

MATRIZ DE COMPARAÇÃO DE SOFTWARE DE GESTÃO BI			
Descrição	Power BI	Qlik	Tableau
Licenciamento	SaaS	SaaS	SaaS
Valor Mensal	9,40 €	27,50 €	70,00 €
Arquitetura cloud	X	X	X
Número de utilizadores	1	1	1
Ferramenta de programação offline (Desktop)	X	X	X

Figura 30 - Matriz de comparação de software BI (Fonte: Elaboração própria)

Dada a preocupação em manter os custos a um nível que a empresa consiga suportar, e devido aos fatores anteriormente referidos, a decisão mais racional foi a utilização do *Power BI*. Outro fator importante é a existência de uma ligação duradoura e fidedigna à *software house*. Assim o estudante teve a iniciativa de abordar a AF Informática, empresa que desenvolve e comercializa o SegPlus, na pessoa do seu proprietário, Sr. António Freitas, com a expectativa de ser possível a integração de uma solução de *BI* no SegPlus e, obviamente, encontrar uma forma de conexão entre a base de dados do software e o próprio *Power BI*.

4.4.2 Desenvolvimento da ferramenta BI

Felizmente, a AF Informática, sendo uma *software house* que procura a melhoria contínua, apoiou, desde o primeiro momento, este projeto. Assim, numa primeira fase, foram realizadas reuniões de preparação, participando o próprio estudante, o Sr. Freitas, diretor geral da empresa, assim como o Eng. Filipe Costa, responsável do departamento de desenvolvimento de software. Nestas reuniões, foram discutidas soluções para os problemas encontrados e distribuídas tarefas. O estudante elencou as tabelas e campos da BD, necessários ao desenvolvimento da ferramenta de *BI*. Por seu turno, a AF Informática disponibilizou-se para criar uma *API*, que permitisse o acesso aos dados, em formato JSON (tipo de formato utilizado para estruturar dados em texto), via página web.

Desta forma, a *API* foi desenvolvida pela AF Informática, ficando a configuração do acesso aos dados a cargo do estudante. Para tal, foi configurado, no *Power BI*, o acesso a cada tabela, através de página web, para obtenção dos dados. Em termos de segurança da informação, é importante salientar que existem dois níveis de proteção. Em cada uma das ligações a tabelas,

é necessário introduzir credenciais de acesso, e também, apenas determinados endereços IP, previamente configurados, têm acesso aos dados disponibilizados pela API.

O modelo de dados utilizado, foi simplificado ao máximo, sabendo de antemão que existe um mínimo de tabelas a usar para que seja possível executar uma análise fidedigna na atividade seguradora.

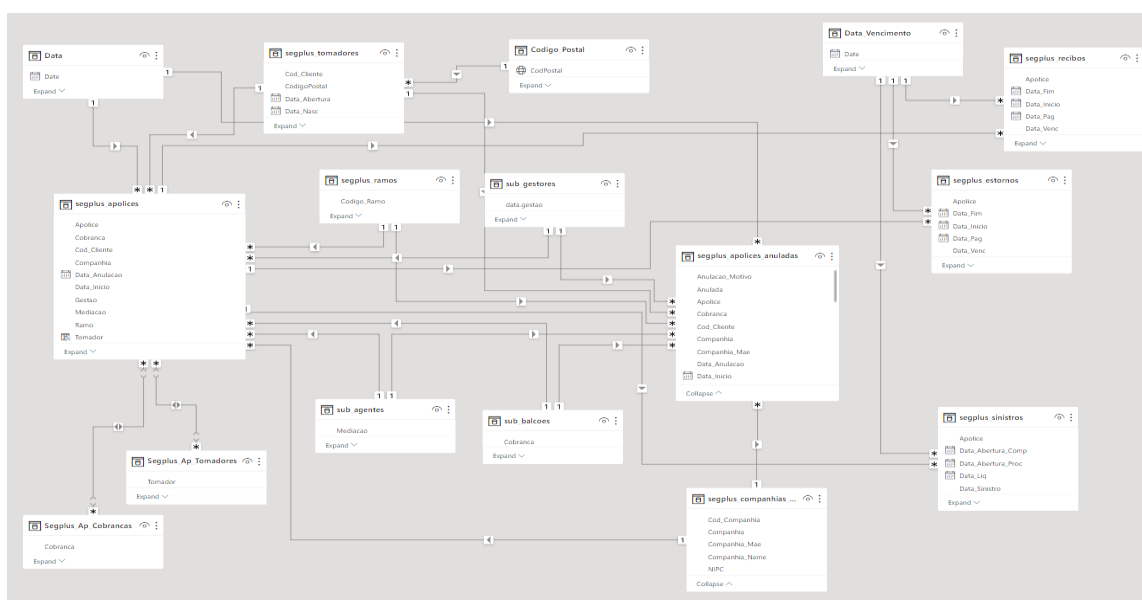


Figura 31 - Modelo de dados utilizado na aplicação Power BI (Fonte: Elaboração própria)

Temos tabelas de data, tomadores, apólices, apólices anuladas, recibos, estornos, seguradoras, agentes, balcoes, gestores, entre outros, como podemos observar na figura 31.

Foram criadas várias páginas com informação considerada relevante. Como se pode verificar na figura 32, a página inicial é um *dashboard* com a informação relativa à carteira que estamos a analisar. Nomeadamente, em termos de clientes e apólices: apólices ativas, total de clientes com apólices ativas, apólices emitidas por ramo, e número de apólices emitidas e anuladas no último triénio. Em termos de recibos podemos analisar a dimensão da carteira por seguradora, e ainda o total de recibos cobrados, nos ramos Não-Vida e Vida, apenas Não-Vida ou Vida, no último triénio. O total de recibos cobrados permite perceber a dimensão da carteira e a sua evolução nos últimos três anos, embora, infelizmente, tenhamos apenas dados disponíveis de 2022 e 2023. É ainda possível executar um filtro por agente, particularizando, desta forma, a análise, ou analisar a carteira na sua globalidade, selecionando todos. Do lado esquerdo do quadro temos os botões que permitem navegar pelas restantes páginas do relatório.



Figura 32 - Página Inicial de BI (Fonte: Elaboração própria)

Em todas as restantes páginas do relatório é possível filtrar a informação por agente, seguradora e ano, como podemos verificar na figura 33. Em algumas páginas é ainda possível filtrar por meses e semanas.

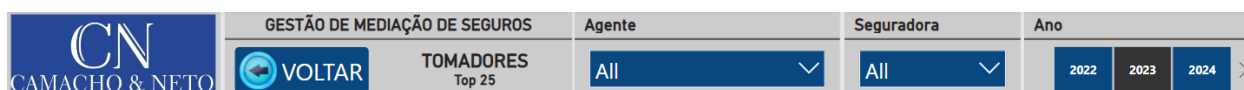


Figura 33 - Filtros do relatório de BI (Fonte: Elaboração própria)

No que diz respeito a tomadores, foi realizada uma análise do top 25 de clientes com maior número de apólices emitidas e maior montante de prémios pagos, como podemos verificar na figura 34. Podemos analisar, à esquerda os tomadores com mais apólices contratadas e à direita com maior valor de prémios pagos.

GESTÃO DE MEDIAÇÃO DE SEGUROS			Agente	Seguradora	Ano		
CN CAMACHO & NETO			CAMACHO & NETO	FID	2022	2023	2024
VOLTAR			TOMADORES Top 25				

Top 25 Tomadores por número de apólices emitidas		
Tomador	Núm. Apólices	Percent.
FERROFER FEDERAÇÃO PORTUGUESA CLUBES FERROVIARIOS	4	9.09%
O CARINHO LDA	4	9.09%
MARIA	3	6.82%
DORA	3	6.82%
PEDRO	2	4.55%
CLAUDETE	2	4.55%
ANTONIO	2	4.55%
PAULO	2	4.55%
FDA FIEL ALMEIDA LDA	2	4.55%
FASOMETRO CONSTRUÇÕES E MONTAGENS ELECTROMECHANICAS LDA	2	4.55%
MARIA	2	4.55%
MARIA	2	4.55%
JOSE	2	4.55%
PEDRO	1	2.27%
PAULO	1	2.27%
ANA	1	2.27%
JOSE	1	2.27%
LUIS	1	2.27%
PEDRO	1	2.27%
EURICO	1	2.27%
ANA	1	2.27%
LUXOBRIL QUIMICA MANUT INDUSTRIAL LDA	1	2.27%
JOSE	1	2.27%
FILIPA	1	2.27%
CITY LAIR UNIP LDA	1	2.27%
Total	44	100.00%

Top 25 Tomadores por saldo de prémios		
Tomador	Saldo de Recibos	Percent.
FASOMETRO CONSTRUÇÕES E MONTAGENS ELECTROMECHANICAS LDA	11.164,57 €	24,57%
RUI	7.679,00 €	16,90%
HARDSECURE SOC UNP LDA	5.750,82 €	12,66%
FDA FIEL ALMEIDA LDA	3.330,98 €	7,33%
LUIS	2.700,00 €	5,94%
DORA	1.567,69 €	3,45%
PEDRO	1.501,68 €	3,30%
O CARINHO LDA	1.407,48 €	3,10%
JOSE	1.099,87 €	2,42%
GUILHERME	897,39 €	1,98%
JOSE	819,34 €	1,80%
PAULO	764,85 €	1,68%
ANTONIO	618,89 €	1,36%
CITY LAIR UNIP LDA	612,96 €	1,35%
ARMANDO	600,24 €	1,32%
RICARDO	595,89 €	1,31%
FERROFER FEDERAÇÃO PORTUGUESA CLUBES FERROVIARIOS	568,45 €	1,25%
JOSE	545,18 €	1,20%
MARIA	543,06 €	1,20%
SERGIO	497,01 €	1,09%
RAJVEETA	474,25 €	1,04%
NUNO	467,62 €	1,03%
MIGUEL	417,03 €	0,92%
GUILHERME	407,51 €	0,90%
PEDRO	404,91 €	0,89%
Total	45.436,67 €	100,00%

Figura 34 - Top 25 de Tomadores (Fonte: Elaboração própria)

Ainda relativamente aos tomadores, como é observável na figura 35, é feita uma análise geográfica dos clientes, assim como do seu tipo, pessoa singular ou coletiva, e acerca da forma de pagamento preferencial, presencial no escritório ou através de débito bancário. A idade dos tomadores é também analisada e são calculadas duas médias importantes de analisar numa carteira de seguros: a médias de idades e o índice de posse de seguros, que nos permitem perceber, respetivamente, se a carteira está envelhecida ou não, e qual a média do número de apólices de seguro, que cada cliente detém. Este último indicador é de extrema relevância, pois um cliente com apenas uma ou duas apólices, muito facilmente muda de mediador, não sendo um cliente fidelizado.

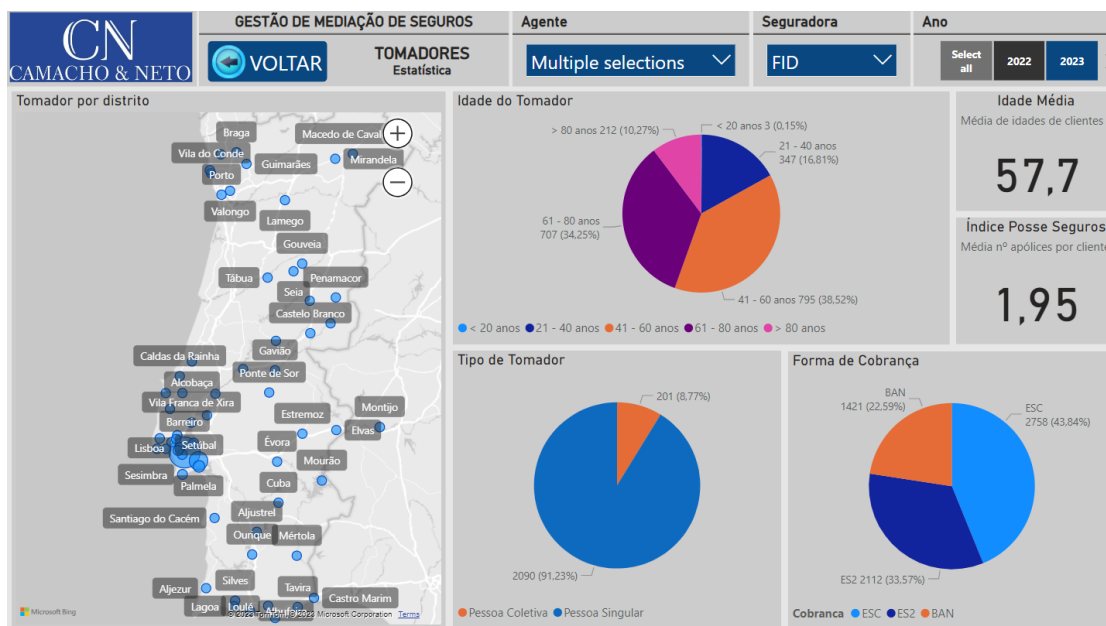


Figura 35 - Página de estatística de tomadores (Fonte: Elaboração própria)

A análise das apólices é feita em várias páginas, sendo que daremos conta das mais importantes. Na figura 36 pode ser observado, no primeiro gráfico, o saldo de apólices do ano selecionado, comparado com o período homólogo. O saldo de apólices é calculado subtraindo às apólices emitidas, as apólices anuladas.

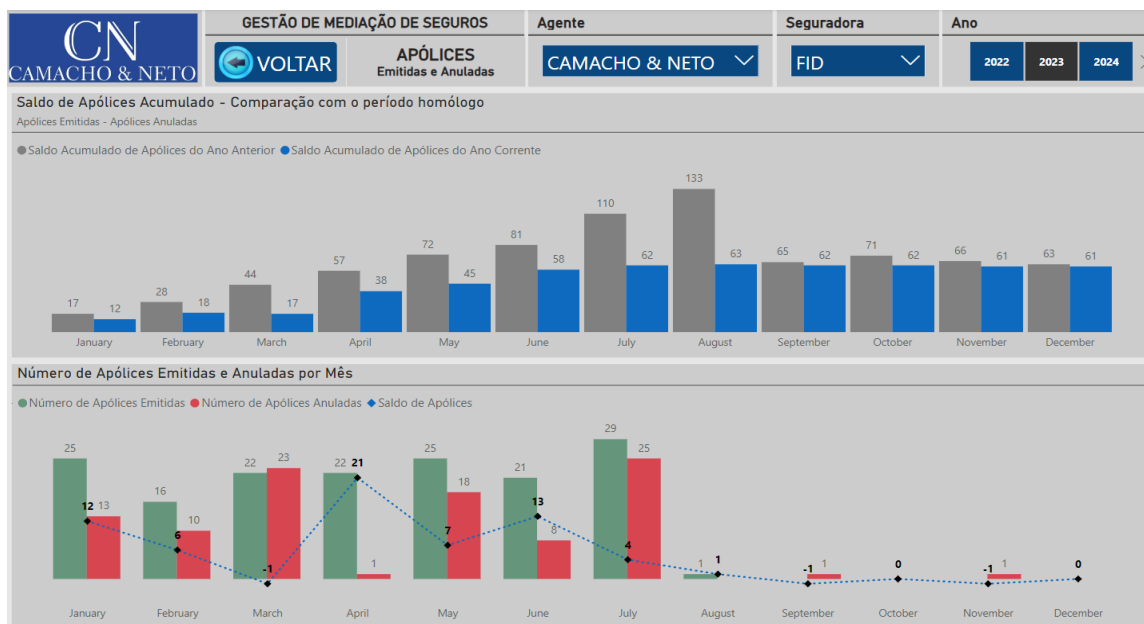


Figura 36 - Saldo acumulado e mensal de apólices (Fonte: Elaboração própria)

Ainda na figura 36, no segundo gráfico, é analisado o detalhe em termos mensais, de apólices emitidas e anuladas, assim como o respetivo saldo.

Em termos de indicadores de apólices, são visualizados na página da figura 37, os acumulados de produção de apólices (subtraindo as anuladas às emitidas) para os três conjuntos de ramos, Não-Vida + Vida, Não-Vida e Vida. Podemos ainda verificar que nesta página é possível filtrar a data até ao detalhe semanal, sendo que, no período selecionado, não se atingiu, em saldo de apólices, a marca do período homólogo, ficando, por esse motivo, os indicadores abaixo dos cem pontos percentuais.

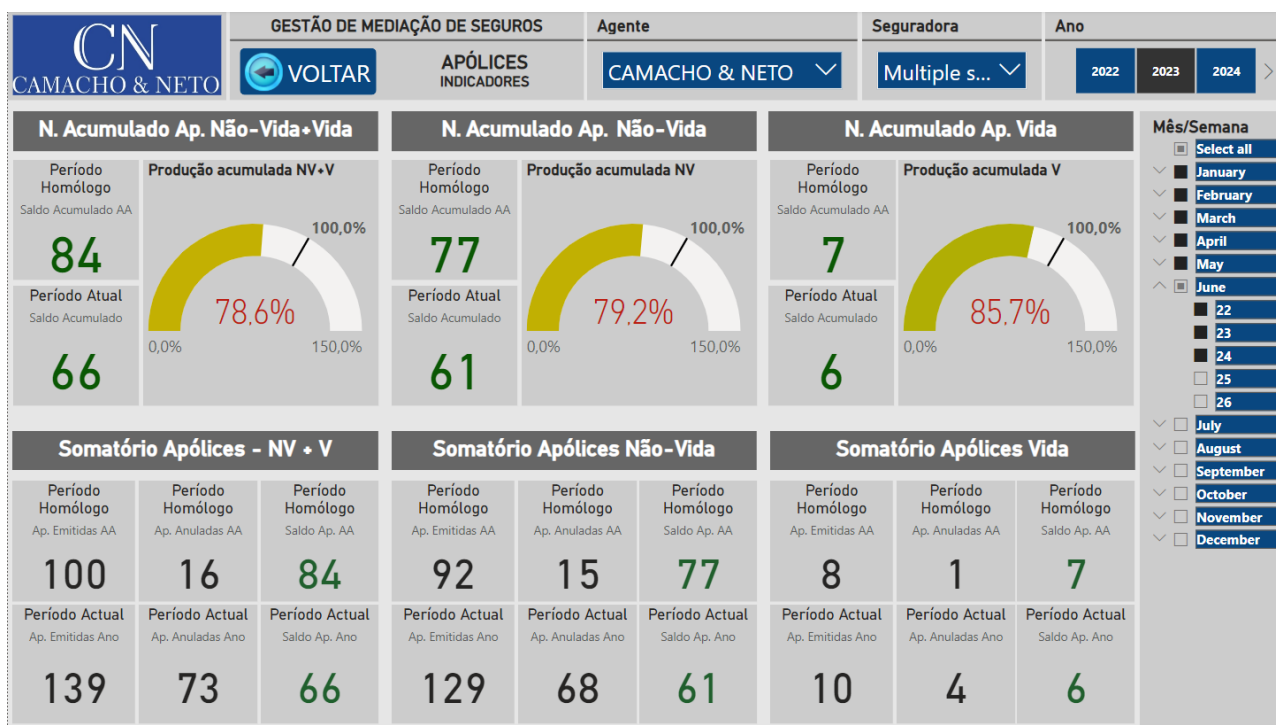


Figura 37 - Indicadores de apólices (Fonte: Elaboração própria)

Outra ferramenta de extrema utilidade é observável na figura 38. Falamos de duas tabelas: apólices emitidas e apólices anuladas. Estas permitem obter a perceção, até à granularidade semanal, da produção de apólices novas ou da anulação de apólices já existentes, com uma série de informação importante, como a data de início, NIF, nome do cliente, apólice, ramo, etc... É através da análise dos recibos de prémio, mais precisamente do seu saldo, (deduzindo aos recibos de prémios os recibos devolvidos e os estornos liquidados) que se obtém o valor de uma carteira de seguros. Portanto, é desta forma, que se mede também o crescimento ou decréscimo da mesma.

CN
CAMACHO & NETO

GESTÃO DE MEDIAÇÃO DE SEGUROS

VOLTAR

APÓLICES
Tabelas

CAMACHO & NETO

Seguradora

FID

Ano

2022

2023

2024

Apólices Emitidas

#	Data Início	NIF	Tomador	Apólice	Grupo de Ramo	Ramo	Fracion.	Segur.	Mediac.
1	16-07-2023	115	DINA	MR65	Incêndio/Multiriscos	MULTIRISCOS HABITACAO	Anual	FID	0001
1	18-07-2023	2102	SERGIO	7600	Vida/Financeiro	VIDA/POUP. INVESTIMENTO	Mensal	FID	0001
1	18-07-2023	216	PAULA	7600	Vida/Financeiro	VIDA/POUP. INVESTIMENTO	Mensal	FID	0001
1	19-07-2023	106	OLEGARIO	MR65	Incêndio/Multiriscos	MULTIRISCOS HABITACAO	Anual	FID	0001
1	19-07-2023	510	HEARTGENETICS GEN BIOTECHNOLOGY S A	RC45	RC/Diversos	R/CIVIL EMPRESAS	Anual	FID	0001
1	20-07-2023	212	PAULO	7600	Vida/Financeiro	VIDA/POUP. INVESTIMENTO	Mensal	FID	0001
1	21-07-2023	168	LUIS	7566	Automóvel	AUTOMOVEL	Trimestral	FID	0001
7									

Apólices Anuladas

#	Data Anulação	NIF	Tomador	Apólice	Grupo de Ramo	Ramo	Fracion.	Segur.	Mediac.
1	21-07-2023	2346	ANA CATARINA	7562	Automóvel	AUTOMÓVEL	12	FID	0001
1									

Mês/Semana

Select all

January

February

March

April

May

June

July

26

27

28

29

30

31

August

September

October

November

December

Figura 38 - Tabela de Apólices emitidas e anuladas (Fonte: Elaboração própria)

Assim, na figura 39, podemos analisar para a totalidade dos ramos, Não-Vida e Vida, no primeiro gráfico, o saldo acumulado de recibos, comparado com o período mensal homólogo, e a taxa de crescimento, também acumulada.

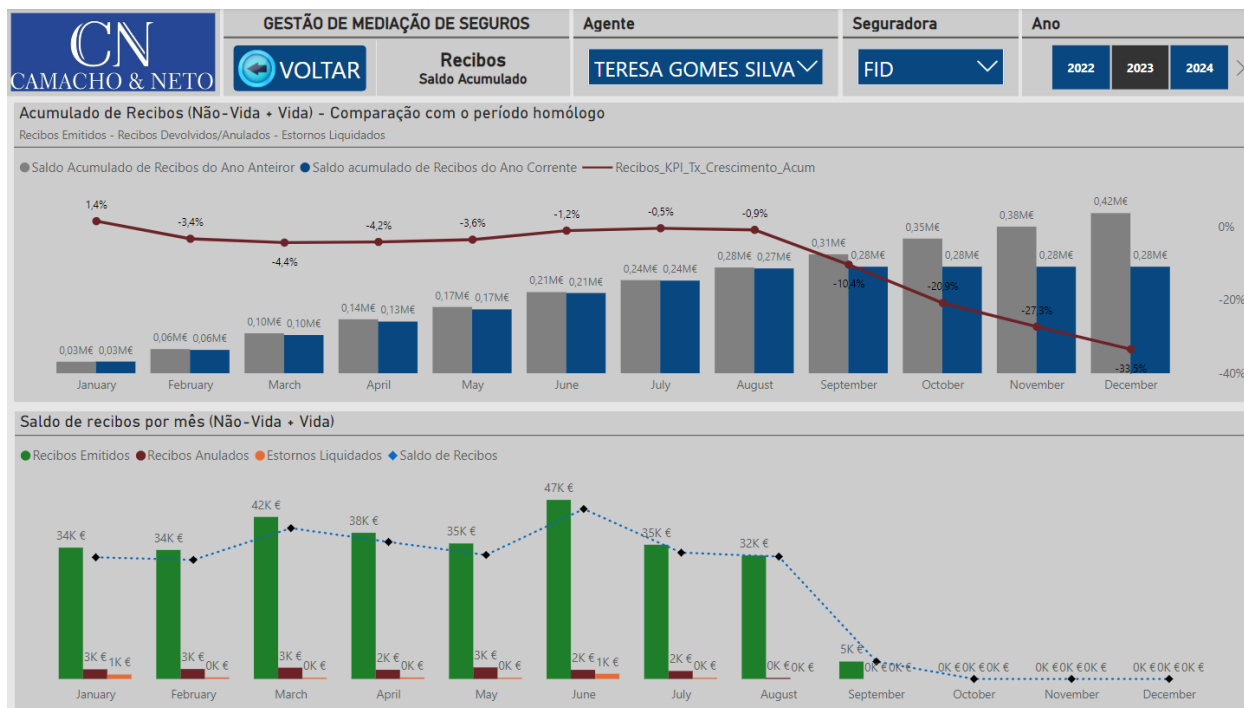


Figura 39 - Saldo acumulado e mensal de recibos (Fonte: Elaboração própria)

Enquanto no segundo gráfico, observamos o saldo mensal de recibos emitidos e anulados, assim como os estornos liquidados, complementado com o saldo do respetivo mês.

Na figura 40, pode ser analisado, novamente, o saldo acumulado de recibos, comparado mensalmente com o período homólogo e a taxa de crescimento acumulada. No primeiro gráfico temos os ramos Não-Vida, enquanto no segundo temos os ramos Vida.

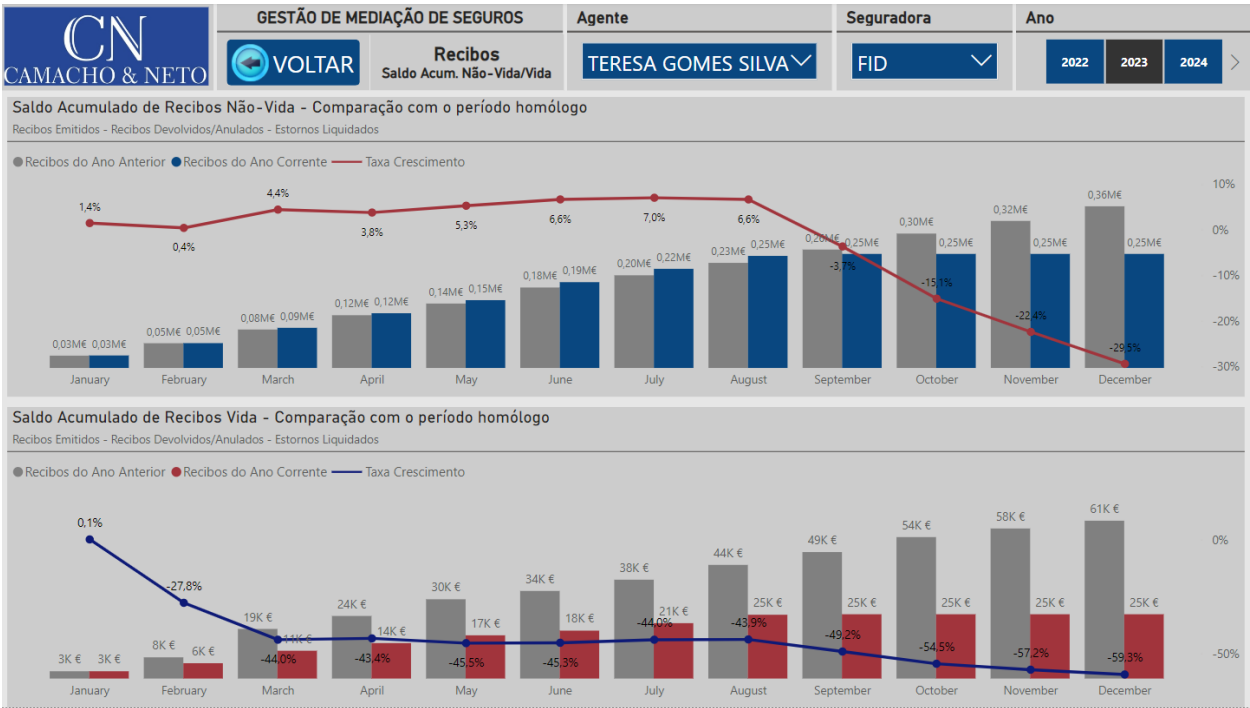


Figura 40 - Saldo acumulado de recibos Não-Vida e Vida (Fonte: Elaboração própria)

Realizando o cálculo dos indicadores de produção acumulada e de taxa de crescimento mensal, podemos observar na figura 41 o exemplo do mês de abril de 2023, em que a Camacho e Neto registou crescimento face ao período homólogo, nos ramos Não-Vida 11%, enquanto nos ramos Vida 2%, totalizando 11% em Não-Vida e Vida. No entanto, analisando a produção acumulada, verifica-se que a 30 de abril de 2023, se regista crescimento apenas nos ramos Não-Vida, estando a produção dos ramos Vida muito abaixo do ano anterior.

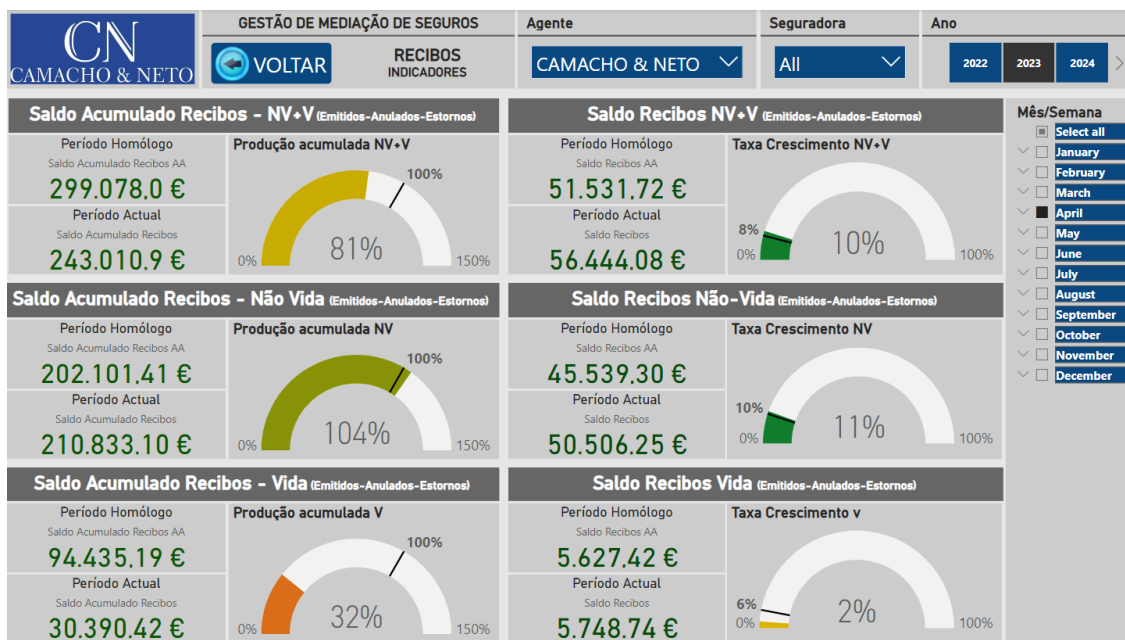


Figura 41 - Indicadores de recibos (Fonte: Elaboração própria)

A análise dos recibos e estornos completa-se com a página da figura 42, que permite observar o volume de recibos cobrados, por cobrar e devolvidos ou anulados, por agente. Dá-nos ainda a visão do peso que tem cada ramo de seguro e a sua forma de pagamento, na carteira, com base nos recibos cobrados. Esta análise é feita de forma similar, noutra página, para o caso dos recibos de estorno.

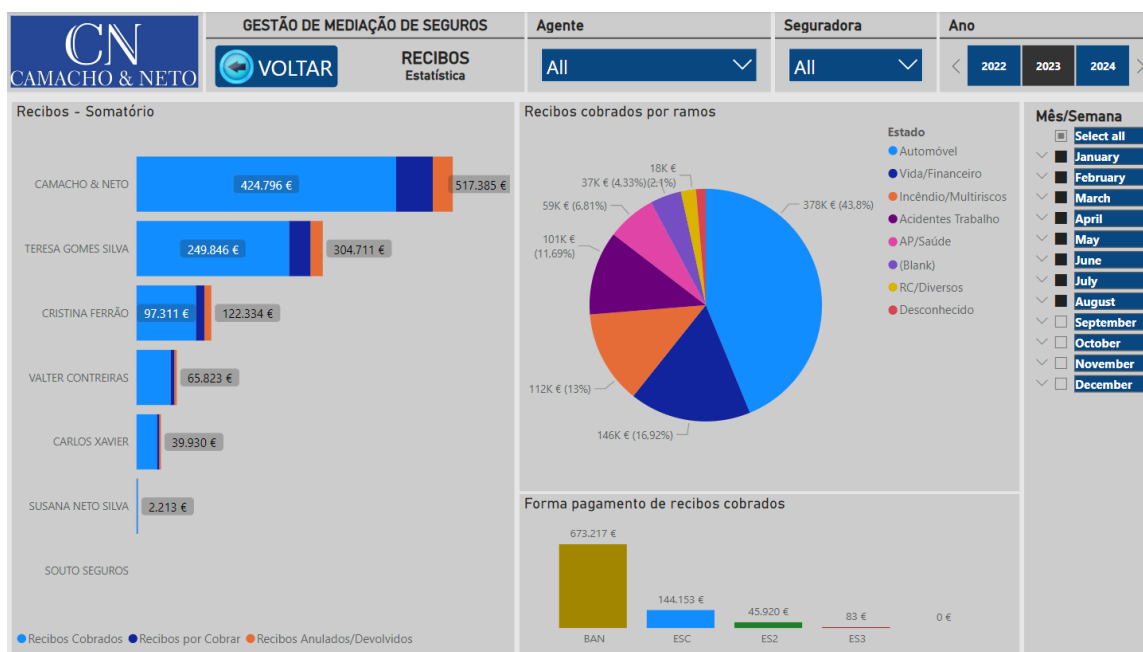


Figura 42 - Estatística de recibos (Fonte: Elaboração própria)

Por último, temos representada uma matriz, que permite consultar vários níveis de informação, como se pode observar na figura 43. A partir do nome do tomador do seguro, obtêm-se, no nível seguinte, todas as apólices do mesmo, com o nome e descrição do ramo (que em alguns casos é igual) e o número da respetiva apólice. No último nível visualizam-se os números de recibos, com as datas de início, fim, de vencimento e pagamento, assim como os valores de prémios e comissões e o estado dos mesmos. Temos, nesta página, hipótese de aplicar todos os filtros já mencionados anteriormente: agentes, seguradoras e datas, mas também a possibilidade de filtrar por estado do recibo: anulado ou devolvido, cobrado pelo banco, cobrado pelo mediador ou em cobrança. Esta matriz existe também, numa página similar, com o intuito de realizar esta mesma análise para o caso dos recibos de estorno.

CN

CAMACHO & NETO

GESTÃO DE MEDIAÇÃO DE SEGUROS

VOLTAR

APÓLICES/RECIBOS

Matriz

CAMACHO & NETO

Seguradora

All

Ano

Select all

2022

2023

Tomadores: Apólices e Recibos

Tomador	Data Início	Data Fim	Data Venc	Data Pag	Prémio Comercial	Prémio Total	Comissão	Comissão Cob	Estado
BOBINAB BOBINAGEM BARREIRO LDA	25-05-2023	28-09-2023	25-05-2023	26-05-2023	1.416,12	1.615,53 €	122,11	122,11	Cobrado Mediador
Acidentes Trabalho	28-06-2023	28-09-2023	28-06-2023	27-06-2023	230,63	261,08 €	29,89	29,89	Cobrado Mediador
AC.TRABALHOCOUTREM	28-06-2023	28-09-2023	28-06-2023	27-06-2023	230,63	261,08 €	29,89	29,89	Cobrado Mediador
AT6175	28-06-2023	28-09-2023	28-06-2023	27-06-2023	230,63	261,08 €	29,89	29,89	Cobrado Mediador
017981	28-06-2023	28-09-2023	28-06-2023	27-06-2023	230,63	261,08 €	29,89	29,89	Cobrado Mediador
Automóvel	25-05-2023	24-11-2023	25-05-2023	26-05-2023	1.185,49	1.354,45 €	92,22	92,22	Cobrado Mediador
AUTOMÓVEL	25-05-2023	24-11-2023	25-05-2023	26-05-2023	1.185,49	1.354,45 €	92,22	92,22	Cobrado Mediador
75272	25-05-2023	24-11-2023	25-05-2023	26-05-2023	1.185,49	1.354,45 €	92,22	92,22	Cobrado Mediador
51242	25-05-2023	24-11-2023	25-05-2023	26-05-2023	1.185,49	1.354,45 €	92,22	92,22	Cobrado Mediador
BRUNO	10-04-2023	10-04-2024	10-04-2023	10-03-2023	227,89	258,38 €	13,16	1,25	Cobrado Mediador
CAB CASAL DA HERANCA	27-06-2023	27-12-2023	27-06-2023	13-06-2023	108,78	134,25 €	6,06	0,59	Cobrado Mediador
Automóvel	27-06-2023	27-12-2023	27-06-2023	13-06-2023	108,78	134,25 €	6,06	0,59	Cobrado Mediador
CAMACHO E NETO MEDIAÇÃO SEGUROS LDA	03-04-2023	03-07-2023	03-04-2023	10-04-2023	176,75	216,53 €	11,07	0,97	Cobrado Mediador
Acidentes Trabalho	03-04-2023	03-07-2023	03-04-2023	10-04-2023	176,75	216,53 €	11,07	0,97	Cobrado Mediador
ACIDENTES DE TRABALHO	03-04-2023	03-07-2023	03-04-2023	10-04-2023	176,75	216,53 €	11,07	0,97	Cobrado Mediador
00078	03-04-2023	03-07-2023	03-04-2023	10-04-2023	176,75	216,53 €	11,07	0,97	Cobrado Mediador
010994	03-04-2023	03-07-2023	03-04-2023	10-04-2023	67,95	82,95 €	4,25	0,37	Cobrado Mediador
01109	10-04-2023	03-07-2023	25-04-2023	10-04-2023	19,49	24,15 €	1,22	0,11	Cobrado Mediador
01120	03-07-2023	03-10-2023	03-07-2023	30-06-2023	89,31	109,43 €	5,60	0,49	Cobrado Mediador
Total	09-02-2022	09-02-2023	01-04-2023	08-03-2023	43.740,47	50.071,31 €	4.120,35	3.813,84	Cobrado Mediador

Mês/Semana

Select all

January

February

March

April

May

June

July

26

27

28

29

30

31

August

September

October

November

December

Estado

Anulado/Devolvido

Cobrado Banco

Cobrado Mediador

Em Cobrança

Figura 43 - Matriz de tomadores/apólices/recibos (Fonte: Elaboração própria)

4.5 Processos internos da organização

Como já tinha sido referido no planeamento deste projeto, após a implementação destas alterações, profundas, na organização, especialmente no que diz respeito ao software de gestão de carteiras SegPlus e ao desenvolvimento de uma ferramenta de BI, torna-se imprescindível redesenhar os processos internos da empresa e adaptá-los à nova realidade. Esta tarefa foi realizada e os novos processos estão disponíveis em anexo.

5. RESULTADOS ESPERADOS

As metas a atingir com o presente projeto, estão intimamente ligadas ao cumprimento dos objetivos propostos. Para podermos afirmar que os mesmos foram atingidos, é necessário averiguar, se estes possibilitam o aumento da produtividade e a maior flexibilidade dos processos, traduzindo-se num melhor serviço ao cliente e, por sua vez, no crescimento das vendas.

Como muitos autores da área da gestão, e empresários, afirmam: se uma empresa não cresce, acaba por morrer. Este cliché, da gestão de empresas, não deve ser ignorado, por esse motivo espera-se que este trabalho contribua para atingir: uma melhor visibilidade perante o cliente, com a criação de um site institucional; maior flexibilidade operacional, com a implementação de um *software core* para o negócio; e, maior assertividade e rapidez na decisão pela gestão de topo, via desenvolvimento de uma solução de analítica de dados. Importa também ter em atenção, o impacto que todas estas alterações irão provocar no seio da organização. Desde logo, nas pessoas, sabendo que a maior parte das mesmas é adversa à mudança e, portanto, devem ser comunicadas e explicadas as transformações efetuadas aos processos, a todos os intervenientes. A formação é uma ferramenta que deve ser valorizada, tanto na utilização do software de gestão, como na utilização da ferramenta analítica para análise e decisão.

Assim, e tomando em consideração os objetivos estratégicos da empresa, espera-se que o SegPlus seja uma ferramenta amplamente aceite e utilizada por todas as pessoas da organização, permitindo a consulta e digitalização de toda a documentação dos clientes, apólices, sinistros, recibos, etc., e que o seu acesso seja rápido em qualquer localização geográfica. Este fator é deveras importante, não só devido aos vários escritórios já existentes, como também pela elevada probabilidade de virem a existir mais pontos de venda, devido ao objetivo estratégico de crescimento da carteira de seguros da organização.

Da mesma maneira, é esperado que o relatório desenvolvido em *Power BI*, após as necessárias fases de formação e adaptação, se transforme numa ferramenta indispensável à análise do negócio da sociedade de mediação. Também é desejado que a informação disponibilizada seja mais abrangente e melhor, pois, à medida que os anos passam temos dados em maior número e, ao mesmo tempo, mais fiáveis, sendo aprimorados com a utilização diária do SegPlus, que alimenta o relatório de BI.

6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

O presente capítulo pretende evidenciar as melhorias que ocorreram, em virtude do projeto desenvolvido, mas também as dificuldades sentidas, no seio da empresa, pela transformação digital ocorrida e as suas inerentes implementações e alterações, i.e., revelar todos os aspetos da mudança, positivos e negativos.

Como aspetos positivos, temos desde logo o registo de um domínio, com a respetiva configuração de contas de email, assim como a construção de um *website* institucional, que permitem uma credibilidade acrescida junto do cliente, especialmente no segmento das empresas. Tendo em conta que as contas de email adquiridas são um produto Microsoft Office365, com recurso a armazenamento na *cloud*, temos agora uma enorme flexibilidade na troca de informação e partilha de ficheiros, entre colaboradores e parceiros da empresa, assim como algumas entidades externas.

No que diz respeito ao software de gestão da carteira, o SegPlus, podemos comparar, de uma forma muito visual, a realidade antes e depois da mudança. Anteriormente, a consulta da documentação e apólices era realizada com recurso ao arquivo físico, que implicava que o colaborador se deslocasse a este e procurasse pela pasta do cliente. Outra forma seria executar a consulta em todas as plataformas comerciais, das seguradoras, em que o cliente tivesse contratado apólices de seguro. Como é evidente, estes métodos eram morosos e, mais importante, implicam ter um arquivo em cada escritório. Por outro lado, no caso de existir a necessidade de realizar o atendimento ao cliente noutra local, que lhe seja mais conveniente, diferente do escritório onde está arquivada a sua documentação, seria muito limitado ou impossível, o acesso à documentação. Completamente diferente é a solução atual, através de arquivo digital na *cloud*, mais concretamente na plataforma *Azure* da Microsoft, em que todos os atores da organização podem aceder à base de dados e à documentação digitalizada, em qualquer localização geográfica que o cliente se encontre.

A necessidade de ter presente uma ferramenta de BI, neste projeto, deveu-se à pouca informação, em termos de relatórios e indicadores, disponibilizada pelas seguradoras, aos mediadores. As seguradoras facultam, através dos seus interlocutores com a rede de mediação, indicadores e mapas, como os somatórios de apólices novas e anuladas, ou a receita processada de prémios de seguro, divididos por ramos. Estes importantes dados, são, no entanto, divulgados com pouca frequência e sempre num formato de tabela. Por outro lado, em inúmeras seguradoras, não é possível, por exemplo, obter uma listagem de apólices emitidas, num determinado período. A aplicação de BI desenvolvida, permite obter todos estes dados, por mediador, seguradora ou no período que se pretende analisar. Mas permite muito mais

informação, como: a dispersão geográfica, o índice de posse de seguros, a idade média, a distribuição por idades ou a distribuição por ramos da carteira. Permite também a análise do top 25 de tomadores, por número de apólices e por prémios pagos, assim como a comparação do período homólogo com o atual em termos de saldo de apólices e de recibos, sendo desta forma obtido o crescimento acumulado da carteira. Salientar também a análise à carteira, na totalidade, no último triénio, em termos de: apólices por ramos (emitidas e anuladas), recibos cobrados e prémios cobrados por seguradora.

Assim, podemos afirmar que este projeto facilitou tanto a flexibilidade como a agilidade da empresa para fazer face às mais recentes tendências com que a tecnologia nos brindou, assim como às alterações comportamentais da população, em virtude do mundo predominantemente digital que habitamos. Proporcionou uma melhoria substancial dos processos administrativo, comercial e financeiro, tal como se pretendia, promovendo ainda uma análise da saúde da organização, diferenciada, através de *dashboards*, com recurso a vários gráficos, métricas e indicadores. Este tipo de analítica garante uma leitura da informação mais clara e atual, e consequentemente, uma decisão mais informada e eficiente, pela gestão da organização.

6.1 Grupo Focal – Análise de resultados

O presente trabalho foi apresentado ao grupo focal, anteriormente referido, composto pelos profissionais de seguros que fazem parte do organigrama da empresa, com larga experiência neste setor de atividade. Estas pessoas, que conhecem sobremaneira a realidade das seguradoras e da rede de distribuição, composta sobretudo por mediadores de seguros, entendem as maiores e menores valias da transformação digital que têm vindo a acontecer na indústria seguradora. Os resultados do presente projeto, e tendo em atenção que os objetivos foram atingidos, foram considerados por todos uma mais-valia. Não descurando a importância da criação do site institucional, a implementação do Segplus, com todas as características anteriormente mencionadas, foi considerado de extrema importância para a resolução de questões como o arquivo documental e o acesso a toda a carteira, a partir de qualquer localização. A ferramenta de BI desenvolvida, foi também apresentada a todos as pessoas de interesse da organização, tendo um impacto bastante positivo nos mesmos. Foi considerada uma ferramenta de grande valor para a realização de uma análise informada, credível e em tempo real, da carteira da empresa, e assim melhorar a tomada de decisão com o fim de atingir os objetivos estabelecidos.

Foi também discutida, a eterna questão do atendimento presencial vs. atendimento pelos canais digitais ou em plataforma totalmente digital. As opiniões não são unânimes, mas todos acordaram que as gerações Millenials e Z, tendencialmente, utilizam canais digitais para aquisição de seguros enquanto as gerações X e anteriores preferem o atendimento presencial. É, portanto, fundamental que a organização seja flexível e utilize, tanto as ferramentas digitais como o atendimento presencial, necessários a acomodar estas diferentes gerações de clientes. É disponibilizada uma tabela, em anexo, corporizadora de um resumo, que tenta apresentar uma leitura mais clara, das opiniões expressas pelo grupo focal em dois momentos distintos: um momento inicial, que visa perceber o estado da empresa, e um segundo momento que visa realizar uma análise dos resultados obtidos.

6.2 Limitações

Este projeto teve, naturalmente, diversos condicionalismos. Um dos mais complicados de ultrapassar é a aceitação da mudança, por parte das pessoas. Somos humanos, e nessa condição, somos sempre avessos a alterações aos nossos hábitos. Implementar um *software core* para a organização com o objetivo de digitalizar o negócio, implica modificar os processos de trabalho estabelecidos. Existe um período de adaptação a essa mudança, por parte das pessoas em que é muito importante a perseverança do gestor do projeto, neste caso o estudante, garantindo que o *software* continua a ser devidamente usado e que os utilizadores têm a formação necessária para tal. Posteriormente, existe um trabalho contínuo de atualizações e melhorias do software que tem também, forçosamente, de chegar aos colaboradores e parceiros da empresa. É fundamental esta passagem de informação às pessoas, acerca do projeto e das suas fases, para que estas se sintam envolvidas, minorando, desta forma, a natural resistência à mudança.

Numa vertente mais técnica, a importação dos dados das carteiras de seguros dos mediadores foi executada, a partir de ficheiros das seguradoras. Por vários motivos, e como normalmente acontece neste tipo de operação, ficaram, ainda assim, muitos dados por adicionar ou corrigir, especialmente nas tabelas de tomadores e de apólices. É obvio que os dados vão sendo atualizados à medida que os anos passam, da mesma forma que os processos guardados em arquivo físico, vão sendo digitalizados com o tempo, pois, infelizmente, não é tarefa que seja possível de ser realizada no imediato, na empresa, sendo, de fato uma limitação importante.

A questão da qualidade dos dados agudiza-se quando analisamos a ferramenta de BI desenvolvida. Neste caso temos dados a partir de 2022, sendo notória a diferença de qualidade

para os dados de 2023, o que é natural dado que os dados de 2022 foram importados em setembro, tendo esta questão impacto, especialmente nos saldos de recibos e estornos cobrados ou anulados. Ainda assim, os resultados obtidos em termos de indicadores são próximos à realidade, sendo, portanto, o erro bastante diminuto.

6.3 Recomendações futuras

Considerando a indústria seguradora a um nível macro, é importante a investigação futura da análise de risco e de que forma vai impactar esta atividade. As seguradoras, no futuro, vão ter como maior preocupação a prevenção do risco, reduzindo a probabilidade de este acontecer, usando para tal inteligência artificial. Através da recolha de dados dos clientes, quer sejam de hábitos de condução, saúde, alimentação, entre outros, torna-se possível elaborar algoritmos preditivos que possam dar alertas antes de acontecer determinado evento. Os casos de riscos de incêndios, tempestades, sismos, ou intrusão, etc., são facilmente reconhecidos através de sensores apetrechados com IoT, que alertam, as próprias companhias de seguros, os clientes, assim como as corporações de bombeiros ou as autoridades, ficando registadas imagens e som do evento que está a acontecer.

A um nível mais micro, na realidade da Camacho e Neto, idêntica à de inúmeros mediadores de seguros, será importante investir num novo site, com maior incidência na disponibilização de simulações de seguros, para que o cliente tenha imediatamente uma perceção das coberturas e prémio a pagar de um determinado produto. O objetivo será chegar a um público-alvo mais digital, mas também a um maior número de potenciais clientes, aumentando o número de leads, pois a localização geográfica deixa de ser relevante, i.e., qualquer indivíduo com NIF Português pode solicitar uma cotação. Será importante também apostar em SEO por forma a garantir que o maior número de pessoas encontra o mesmo nos motores de busca.

Por último, importa dar continuidade ao uso do software de gestão de carteiras, SegPlus, aumentando, progressivamente, o mesmo, através de uma maior utilização do módulo de CRM e também de outros que se verifique serem úteis à organização.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Anderson, L & Anderson, D. (2014). Ten Common Mistakes in Leading Transformation. BeingFirst, Inc
2. APROSE (2023). Mediador - Canais inadequados. Consultado em 04/2023. Disponível em <https://www.aprose.pt/pt/canais>
3. Allen, H. (2003). Innovations in Retail Payments: E-Payments. Bank of England Quarterly Bulletin. Consultado em 02/2023. Disponível em <https://ssrn.com/abstract=706832>
4. Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. Edições 70.
5. BDI and Roland Berger (2015). The digital transformation of industry. Roland Berger Strategy Consultants and Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.. Consultado em 01/2023. Disponível em https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_digital_transformation_of_industry_20150315.pdf
6. Cohen-Almagor, R. (2011). Internet History. International Journal of Technoethics, 2(2), 45-64. Consultado em 01/2023. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/215660523_Internet_History
7. Departamento de Estatística e Controlo de Informação (2017). Atividade Seguradora – Prémios de Seguro Direto – 2016. ASF-Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. Consultado em 03/2023. Disponível em https://www.asf.com.pt/ISP/Estatisticas/seguros/estatisticas_anuais/historico/Producao%20provisoria%202016.pdf
8. Departamento de Estatística e Controlo de Informação (2022). O Mercado. ASF-Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. Consultado em 03/2023. Disponível em <https://www.asf.com.pt/NR/exeres/2C30E7C2-BB0F-4432-A48F-D93E0307A22A.htm>
9. Eckert, C., Eckert, J., & Zitzmann, A. (2021). The status quo of digital transformation in insurance sales: an empirical analysis of the German insurance industry. Consultado em 03/2023. Disponível em <https://doi.org/10.1007/s12297-021-00507-y>
10. ECO Seguros (2022). Tesla já tem oferta própria de seguros em sete Estados americanos. Consultado em 04/2023. Disponível em <https://eco.sapo.pt/2022/04/21/tesla-ja-tem-oferta-propria-de-seguro-em-sete-estados-americanos/>

11. Furst, K. Lang, W., & Nolle, D. (2000). Internet Banking: Developments and Prospects. Office of the Comptroller of the Currency. Economic and Policy Analysis Working Paper 2000-9.
12. Fortin, M. (2009). Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação (1ª ed). Lusodidacta.
13. Gbadeyan, R., & Akinyosoye-Gbonda, O. (2011). Customer's Preference for e-banking services: Case Study of Selected Banks in Sierra Leone. Australian Journal of Business and Management Research (Vol.1, No.4, pp.108-116).
14. Gu, S., Slusarczyk, B., Hajizada, S., Kovalyova, I.e Sakhbieva, A. (2021). Impact of the COVID-19 Pandemic on Online Consumer Purchasing Behavior. J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res. (16, pp. 2263–2281). Consultado em 02/2023. Disponível em <https://doi.org/10.3390/jtaer16060125>
15. Guedes-Vieira, M. (2012). Introdução aos seguros. Vida Económica. XX
16. Haueter, N. (2017). A History of Insurance. Swiss Re Corporate History. Consultado em 03/2023. Disponível em www.swissre.com
17. Insurance Statistical Information (2016). EIOPA-European Insurance and Occupational Pensions Authority. Consultado em 04/2023. Disponível em https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.eiopa.europa.eu%2Fsystem%2Ffiles%2F2020-03%2Feiopa-fsi-16-025_stat_insurance_2005-2015_static_1.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK
18. Isaacson, W. (2014). Os Inovadores (1ª ed). Porto Editora (pp. 280-290).
19. Kaesler, S., Krause, M., & Lorenz, J. (2020). The multi-access (r)evolution in insurance sales. McKinsey & Company. Consultado em 04/2023. Disponível em <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-multi-access-r-evolution-in-insurance-sales#/>
20. Krishnakanthan, K., McElhaney, D., Milinkovich, N., & Pradhan, A. (2021). How top ten trends will transform insurance. McKinsey & Company. Consultado em 04/2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-top-tech-trends-will-transform-insurance>
21. Masci, P. (2011). The History of Insurance: Risk, Uncertainty and Entrepreneurship. Journal of the Washington Institute of China Studies, Spring 2011, Vol. 5, No. 3, p25-68.
22. Oliveira, G., Cunha, A., Cordeiro, E., & Saad, N. (2020). Grupo Focal: Uma Técnica de Coleta de Dados Numa Investigação Qualitativa? Cadernos da Fucamp (v.19, n.41, pp.1-13).

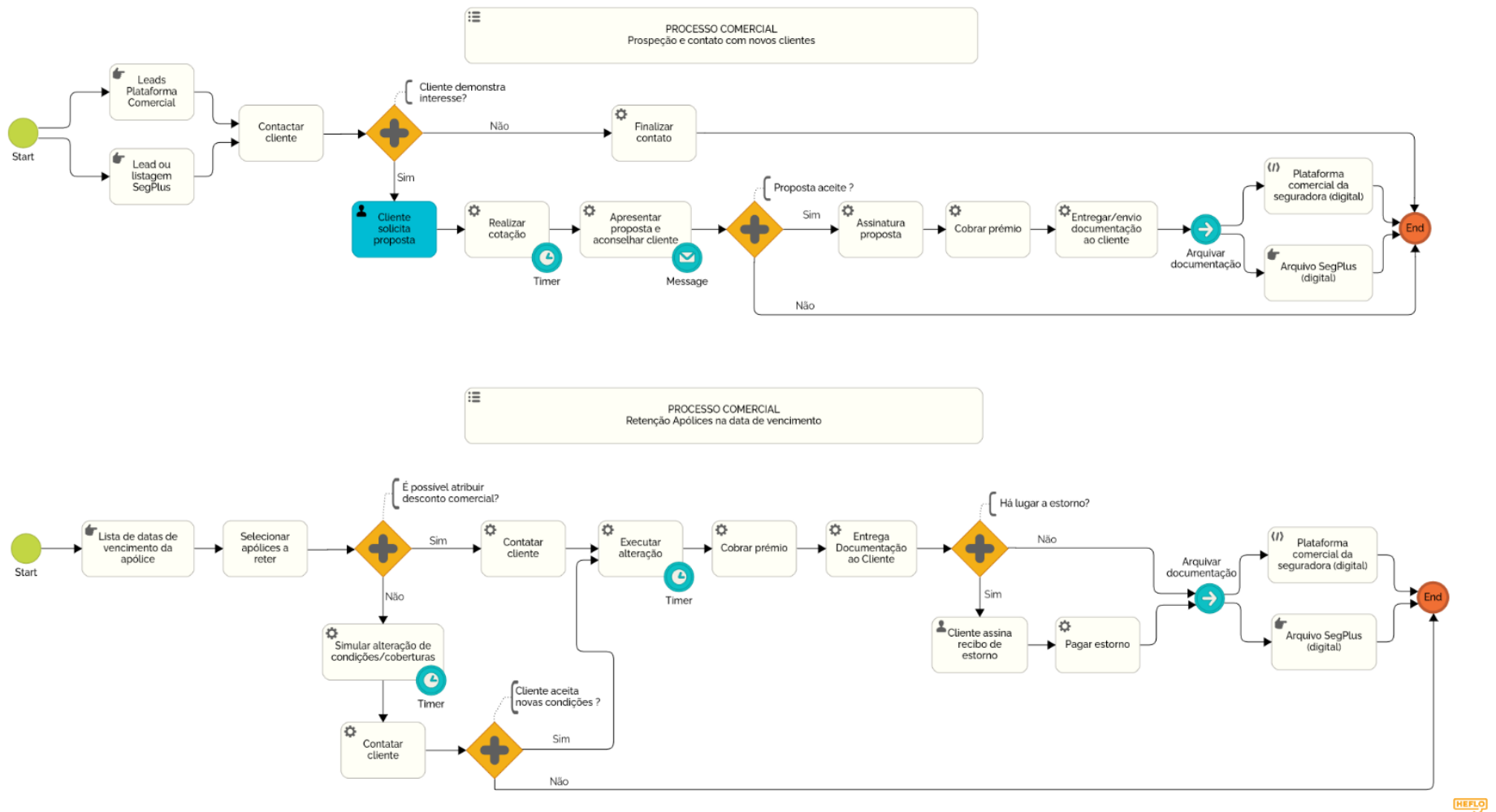
23. Nascimento, L. (2021). Breves apontamentos sobre a história dos seguros em Portugal e no Mundo (1ª ed.) Lisbon Internattional Press.
24. Pinto, I. (2020). Mudey: Mediador de seguros 100% digital quer 20 mil clientes até 2023. Dinheiro Vivo. Consultado em 07/2023. Disponível em <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/mudey-mediador-de-seguros-100-digital-quer-20-mil-clientes-ate-2023-12903812.html>
25. PSDAS-Prémios de Seguro Direto da Atividade Seguradora-2021 (2022). ASF-Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. Consultado em 05/2023. Disponível em https://www.asf.com.pt/NR/rdonlyres/9C6DC2E3-99CB-400B-BC8F-5E16D76D9AA8/0/PSDAS_2021.pdf
26. Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais (4ª ed.). Gradiva.
27. Reis, R., Bação, P., Correia, I., Valério, N., Varejão, J., Tavares, J., Aguiar-Conraria, L., & Ferreira, J. (2020). 2008-2009: Filha da crise financeira internacional. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Consultado em 04/2023. Disponível em <https://www.ffms.pt/pt-pt/estudos/2008-2009-filha-da-crise-financeira-internacional>
28. Rostek, K. (2009). Business Intelligence for Insurance Companies. Faculty of Management. Warsaw University of Technology. Foundations of Management, Vol 1, Nº.1 (2209), ISSN 2080-7279. DOI: 10.2478/v10238-012-0005-z.
29. Schallmo, D., Williwams C., & Boardman, L. (2017). Digital Transformation of Business Models — Best Practice, Enablers, and Roadmap. International Journal of Innovation Management (Vol. 21, No. 8). Consultado em 01/2023. Disponível em <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
30. Seguros em Portugal – Panorama do Mercado Segurador 20/21 (2022). APS-Associação Portuguesa de Seguradores. Consultado em 04/2023. Disponível em https://www.apseguradores.pt/Portals/0/doc/numeros/SegurosEmPortugal2021_PTMaio22_final_baixa.pdf?ver=LpT7yPciHJJBIAmw32VV0A%3d%3d
31. Silva, N. (2018). Tranformação Digital, A 4ª Revolução Industrial. Caderno Opinião. FGV Energia. Consultado em 02/2023. Disponível em https://fgvenergia.fgv.br/sites/fgvenergia.fgv.br/files/coluna_opiniao_-_transformacao_digital.pdf
32. Silva, R. (2013). O segurador do ramo “Não vida” em Portugal. (Tese de Doutoramento em Ciências Jurídico-Empresariais). Universidade de Coimbra. Consultado em 03/2023. Disponível em

<https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/23614/4/O%20segurador%20do%20ramo%20N%C3%A3o%20vida%20em%20Portugal.pdf>

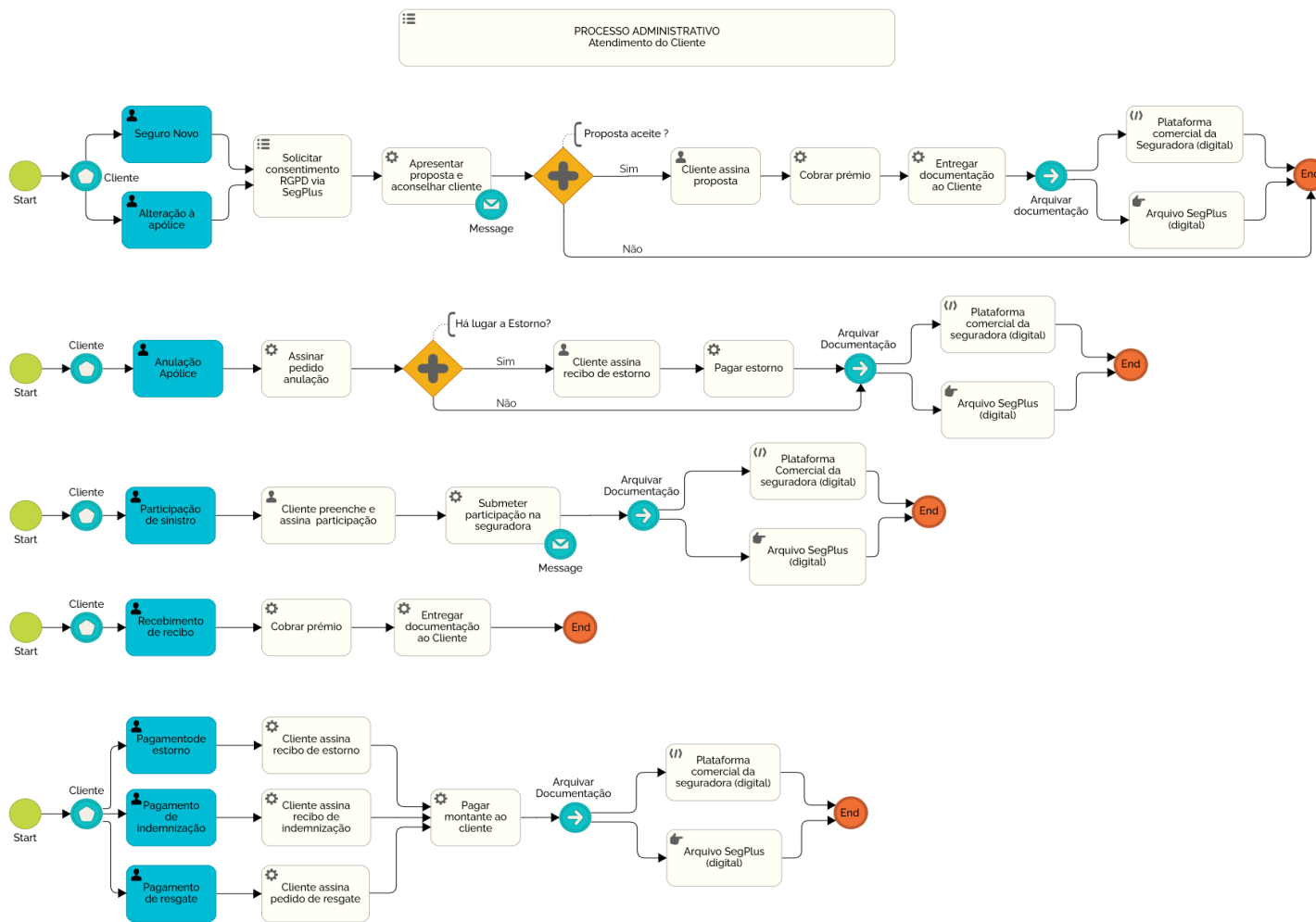
33. TIREA (2019). Estándar para el Intercambio de Información entre Entidades Aseguradoras y Peritos. Consultado em 07/2023. Disponível em: https://www.tirea.es/getattachment/3574ec16-2384-4d55-b05c-924ba6436a60/000_XXX_ESP_DOC_DOCUMENTOS_ESTANDAR_V02.aspx
34. Tomás, A., & Valério, N. (2021). Estudos de História Empresarial de Portugal. Série de Documentos de Trabalho (DT/WP nº 76, ISSN 2183-1807). Lisbon School of Economics & Management. Universidade de Lisboa.
35. Tucker, H. (2022). Forbes Global 2000: The World's Largest Insurance Companies In 2022. Consultado em 04/2023. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/hanktucker/2022/05/12/the-worlds-largest-insurance-companies-in-2022/?sh=6279b9e439a1>
36. Veiga, J. (2020). Mediação de seguros Inteligente: uma solução para o futuro. EcoSeguros. Consultado em 07/2023. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/opinioao/mediacao-de-seguros-inteligente-uma-solucao-para-o-futuro/>

8. ANEXOS

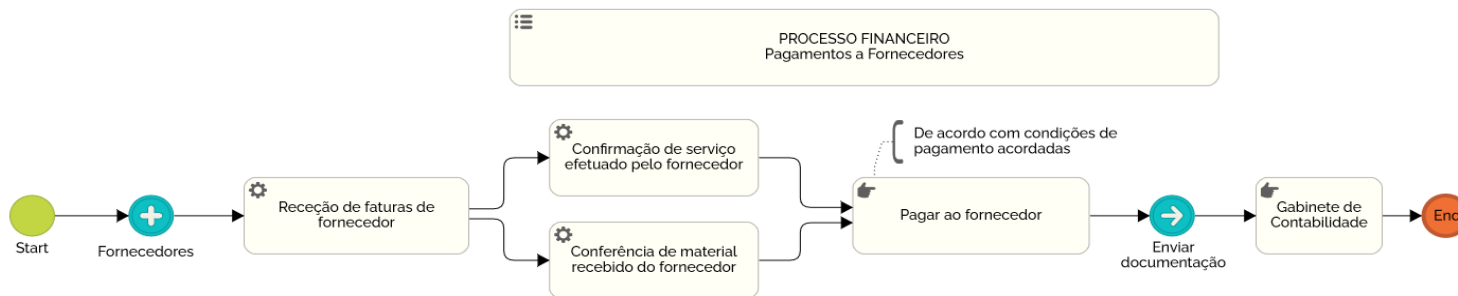
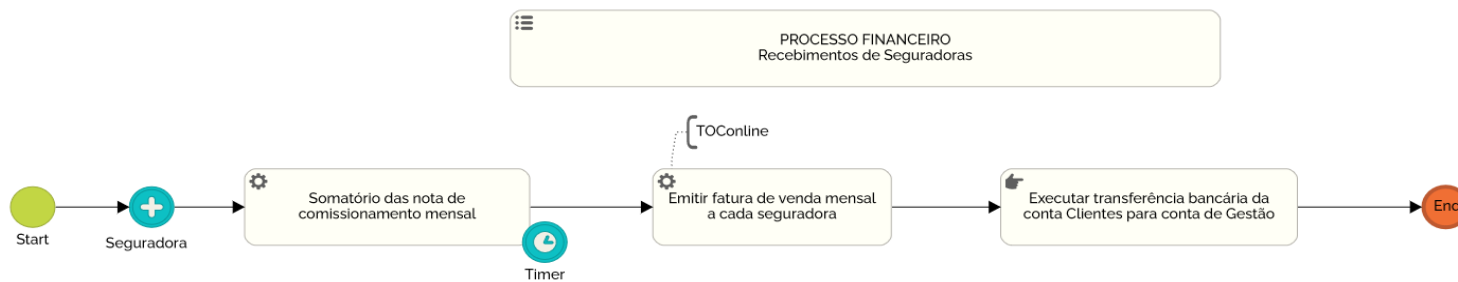
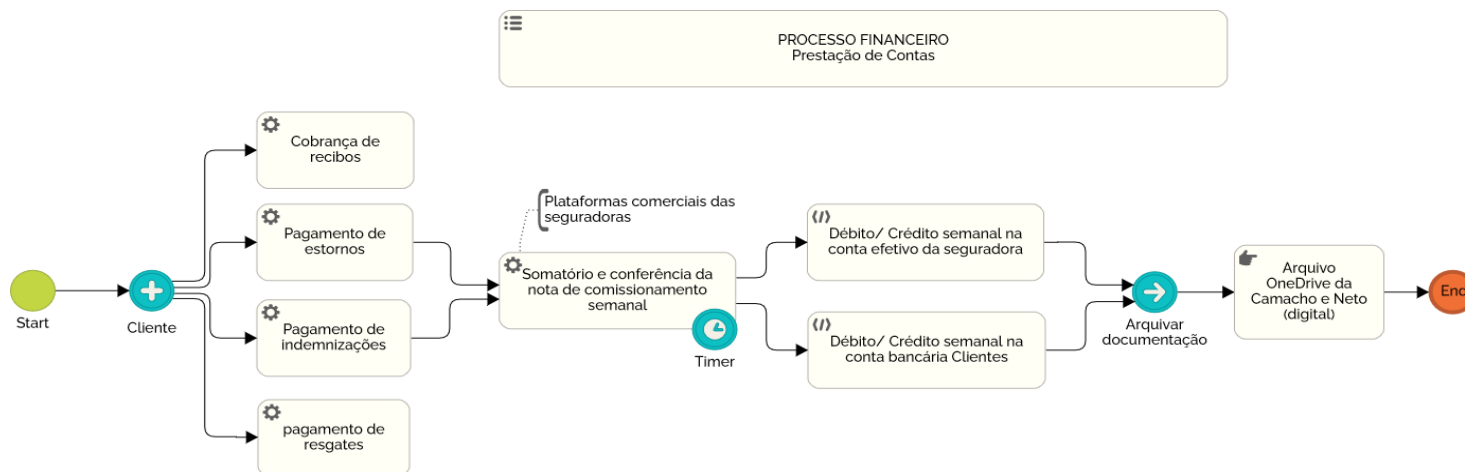
8.1 Novo Processo “Área Comercial”



8.2 Novo Processo “Área Administrativa”



8.3 Novo Processo “Área Financeira”



8.4 Entrevistas com o Grupo Focal – Análise

Entrevistas com o Grupo Focal

Pontos Analisados	Grupo Focal	Análise de Resultados
Aplicar novas tecnologias no atendimento ao cliente	Devem ser utilizadas e/ou implementadas	Atendimento ao cliente torna-se mais facilitado e eficiente, permitindo reuniões à distância e até emissão de apólices à distância, sendo o mesmo assinado digitalmente e a documentação enviada por e-mail, por exemplo. Exponenciar o uso de assinatura digital, quer através de aceitação via código enviado para telemóvel ou através de assinatura em tablet, evitando a impressão de contratos e permitindo o arquivo online, imediato, das propostas ou condições particulares das apólices.
Atendimento presencial e escritórios físicos vs Plataformas de mediação de seguros online	Devem continuar a existir escritórios para atendimento presencial. As novas plataformas de mediação de seguros online não serão ameaça, pois maior canal de distribuição continua a ser mediação. No entanto é importante monitorizar a evolução da sua quota de mercado	Discutida, a eterna questão do atendimento presencial vs. atendimento pelos canais digitais ou em plataforma totalmente digital. As opiniões não são unânimes, mas todos acordaram que as gerações Millennials e Z, tendencialmente, utilizam canais digitais para aquisição de seguros enquanto as gerações X e anteriores preferem o atendimento presencial. É, portanto, fundamental que a organização seja flexível e utilize, tanto as ferramentas digitais como o atendimento presencial, necessários a acomodar estas diferentes gerações de clientes.
Implementação de software de gestão de carteiras	Será uma mais-valia para a empresa, Permite uma gestão própria e adequa-se à realidade de uma empresa de mediação, ao contrário das plataformas das seguradoras, muito orientadas à sua realidade e às suas necessidades. Este tipo de software dá resposta, em tempo real, à consulta de toda a informação do cliente, independentemente da seguradora onde tenha as suas apólices colocadas.	Considerada de extrema importância por vários motivos: - desde logo por resolver a questão do arquivo, passando este a ser completamente digital, evita impressão em papel e deslocções desnecessárias ao arquivo físico - acessibilidade à documentação e ficha de cliente, apólices, recibos, etc., em qualquer localização - é importante também para facilitar a venda de produtos a clientes, permitindo realizar reuniões na casa do cliente, com total acesso aos dados e documentação necessários - A utilização do CRM é também uma mais valia, permitindo registar leads, interações com o cliente e ainda obter alertas de tarefas a realizar, como seja enviar determinada cotação ao cliente ou emitir uma nova apólice em data previamente combinada
Adoção de ferramenta de BI	Importante auxiliar que permite monitorizar o volume de carteira, evidenciando o crescimento ou diminuição da mesma, assim como efetuar o cálculo de diversos indicadores que permitem tomar decisões estratégicas que visam atingir os objetivos estabelecidos, com base em informação credível e atualizada.	A ferramenta desenvolvida, de BI, foi apresentada, a todos as pessoas de interesse da organização, tendo um impacto bastante positivo nos mesmos. Considerada de grande valor para a realização de uma análise informada, credível e em tempo real, da carteira da empresa, e assim melhorar a tomada de decisão com o fim de atingir os objetivos estabelecidos.

8.5 Entrevistas com o Grupo Focal – Inquérito Inicial

A Camacho e Neto – Mediação de seguros Lda. é uma microempresa, de cariz familiar, fundada em janeiro de 2002. Atualmente a empresa está organizada de acordo com o organograma que podemos ver na figura 1. O estudante desempenha tarefas relacionadas com a gestão, com os SI e com a área comercial. José Camacho Silva, com o apoio de Ana Leonor Alves, tem como responsabilidade a área comercial e respetiva produção. Antónia Camacho Silva é responsável pela área financeira e administrativa da empresa e, naturalmente, pela ligação com a empresa de Contabilidade, Banca ou outras entidades. A organização tem ainda parcerias com vários mediadores de seguros. Destes, alguns com escritório próprio, como a Teresa Neto Silva, na Quinta do Anjo ou a Cristina Ferrão, em Coima, e outros, assistidos diretamente pela Camacho Neto no escritório do Barreiro, como é o caso da Susana Neto Silva, Walter Contreiras e Carlos Xavier.



Organigrama da Camacho e Neto Lda.

O objetivo estratégico da Camacho e Neto, para os próximos três anos, é de efetivar um crescimento, sustentado, da carteira, superando o milhar de euros. Pretende-se garantir o nível de qualidade da resposta ao cliente, aumentando, ao mesmo tempo a diversidade da carteira,

através da contratação de ramos menos trabalhados, como Acidentes pessoais, vida risco, responsabilidade civil e outros. Desta forma, pretende-se conseguir uma maior fidelização do cliente, aumentando o nível de proteção do mesmo ao risco.

Tendo em mente o objetivo traçado, pretende-se com este inquérito, obter a vossa perspetiva, como pessoas de interesse da organização, relativamente ao estado atual da Camacho e Neto em termos de processos de trabalho e de sistemas de informação, assim como, quais os passos a dar no sentido do objetivo delineado.

Questionário

Pergunta 1: Na sua opinião é importante a adoção de novas tecnologias no atendimento a cliente? Além do atendimento presencial, é útil a adoção de práticas de uso do email, videoconferência, redes sociais ou outras tecnologias?

Pergunta 2: Qual a importância, atualmente, de ter um escritório físico? Os clientes estão disponíveis para o atendimento à distância?

Pergunta 3: Já temos atualmente, inúmeras plataformas de venda direta de seguros online, das seguradoras. As novas tendências apontam para o aparecimento de plataformas de venda online também no setor da Mediação. Sabendo que a quota de mercado das diretas (das seguradoras) é muito baixa, vê estas novas plataformas da mediação como uma ameaça séria?

Pergunta 4: Para que se torne possível atingir o objetivo de crescimento definido, é importante a adoção de software de gestão da carteira que possibilite a centralização dos dados do cliente, independentemente da seguradora onde esteja efetivado o seguro, garantindo o acesso à ficha do cliente, apólices, recibos, sinistros e documentação digitalizada, a qualquer hora e em qualquer local?

Pergunta 5: Em forma de auxiliar à tomada de decisão, parece-lhe importante que a Camacho e Neto adote uma ferramenta de *Business Intelligence*, isto é uma ferramenta que permita, em tempo real, consultar a dimensão da carteira, por seguradora, por agente, por ramo, por cliente, etc. e ainda que calcule os indicadores mais importantes para a referida tomada de decisão.