



**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**MESTRADO EM GESTÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING**

**TRABALHO DE PROJECTO**

**PLANO DE MARKETING REVISITADO  
PARA O SECTOR SEGURADOR EM PORTUGAL**

**Autor: Nuno Rodrigo Vinhas da Costa Gomes**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Marta Silvério**

**Julho 2011**

**MESTRADO EM GESTÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING**

**TRABALHO DE PROJECTO**

**PLANO DE MARKETING REVISITADO  
PARA O SECTOR SEGURADOR EM PORTUGAL**

**Autor: Nuno Rodrigo Vinhas da Costa Gomes**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Marta Silvério**

Dedico este trabalho aos meus Pais,  
ao meu Filho Francisco,  
à Raquel e aos meus Sogros.

## **AGRADECIMENTOS**

Para que este trabalho se pudesse concretizar, tive a felicidade e o orgulho de poder contar com o apoio de várias pessoas que amavelmente me concederam a sua disponibilidade, experiência e incentivo, às quais presto os meus agradecimentos.

À Prof.<sup>a</sup> Doutora Marta Silvério, pela excelente orientação, pelo elevado nível de exigência implementado, pelo enorme rigor que me inculuiu desde o início, pela motivação permanente que me deu, por todas as críticas sempre assertivas e pela permanente disponibilidade para me ouvir e compreender.

Aos meus Professores do Curso de Mestrado, Prof. Doutor António Sousa, Prof.<sup>a</sup> Doutora Cristina Marreiros, Prof. Doutor Jorge Faria, Prof.<sup>a</sup> Doutora Leonor Vacas de Carvalho, Prof.<sup>a</sup> Doutora Raquel Lucas e Mestre Américo Mateus, pelos conhecimentos transmitidos, pelo empenho e forma como prepararam as aulas, pela proximidade e interesse pelos alunos.

Ao meu primeiro Professor de “Planeamento de Empresa” na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Prof. Doutor Carlos Melo Brito.

A todos os profissionais do Sector Segurador que colaboraram neste trabalho de forma tão prestável e como responderam ao repto que lhes foi colocado, mesmo durante a habitual pressão do dia-a-dia no trabalho.

A todos os Colegas de Mestrado com quem pude partilhar conhecimentos, discutir, divergir e convergir ao longo dos diversos trabalhos realizados no Curso de Mestrado.

Agradeço, muito especialmente, aos meus Pais pelos seus exemplos de cidadania, de vida íntegra e honesta mas, sobretudo, por todo o amor manifestado em atitudes e conselhos ao longo da minha vida.

À minha Família e Amigos pela educação, formação e apoio que sempre me deram, pelo sentido de responsabilidade inculuido e pelo estímulo à persistência e audácia.

Agradeço, por fim, ao Márcio Lopes e ao Paulo Santos, da Riográfica, pela qualidade de processos, pela extrema atenção aos pormenores e pela permanente disponibilidade que ofereceram a este trabalho ao nível da edição, da concretização da inovação (Segurbox) e do design gráfico.

## **RESUMO**

O objectivo principal deste Trabalho de Projecto é conceber um Plano de Marketing para o Sector Segurador português. Em termos metodológicos, realizaram-se diversas pesquisas bibliográficas para fazer o levantamento dos temas em estudo e revisitaram-se dezasseis Modelos de Plano de Marketing da literatura da última década. A revisão bibliográfica efectuada mostrou que as empresas que não concebem um Plano de Marketing não desenvolvem tantas actividades de Marketing que lhes possibilitem implementar com sucesso o conceito e alcance do Marketing. Esta pesquisa permitiu elaborar um Modelo de Plano de Marketing aplicável ao Sector Segurador. A Análise SWOT foi efectuada com base numa pesquisa exploratória, com recurso a fontes secundárias e entrevistas semi-estruturadas. Tendo em conta a Estratégia do Sector e a Análise SWOT, foram estabelecidos os Objectivos de Marketing, a Estratégia de Marketing, o Plano de Acção, o Plano de Controlo e o Plano de Contingências para o Sector Segurador que, no seu conjunto, formam o objecto deste Trabalho de Projecto, o Plano de Marketing do Sector Segurador português, com um horizonte temporal de aplicação até Dezembro de 2012.

**Palavras-chave:** Plano de Marketing, Marketing de Serviços, Sector Segurador

## **ABSTRACT**

### MARKETING PLAN REVISITED FOR THE INSURANCE SECTOR IN PORTUGAL

The main objective of this Research Work is to devise a Marketing Plan for the Portuguese Insurance Sector. In methodological terms, we start for literature revision in order to study sixteen Models of Marketing Plan from the last decade. According to the literature review, we found that firms which not conceive a Marketing Plan do not develop the Marketing Activities necessary to implement with success the concept and scope of Marketing. With this research we create a Model Marketing Plan applicable to the Insurance Sector. The SWOT Analysis was based on exploratory research, using secondary sources and semi-structured interviews. Given the Sector's strategy and SWOT Analysis, we define the main objectives of Marketing Objectives, the Marketing strategy, the Action Plan, the Control Plan and the Contingency Plan for the Portuguese Insurance Sector which, taken together, form the subject of this Research Work, the Marketing Plan for the Portuguese Insurance Sector, with a time horizon of application until December 2012.

Keywords: Marketing Plan, Services Marketing, Insurance Sector

## ÍNDICE

	Página
ÍNDICE DE ANEXOS.....	11
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
ÍNDICE DE QUADROS .....	14
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS .....	15
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
I.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha .....	17
I.1.1. Aplicabilidade e Actualidade deste Trabalho .....	18
I.1.2. Importância do Sector Segurador na Economia Portuguesa .....	18
I.1.3. Importância deste Trabalho para o Sector Segurador.....	19
I.1.4. Importância Pessoal e Profissional deste Trabalho .....	19
I.2. Definição do Problema e Objectivos .....	20
I.3. Metodologia .....	20
I.4. Estrutura do Trabalho.....	21
<b>CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
II.1. Introdução.....	23
II.2. Marketing de Serviços .....	23
II.2.1. Conceito de Marketing .....	23
II.2.2. Conceito de Marketing de Serviços .....	24
II.2.3. Conceito de Serviço .....	25
II.2.4. Características dos Serviços.....	26
II.2.5. Classificações dos Serviços .....	27

	Página
II.3. Marketing Relacional .....	28
II.4. Marketing-Mix para o Sector de Serviços .....	30
II.5. Planeamento de Marketing .....	32
II.5.1. Planeamento e Estratégia de Marketing .....	32
II.5.2. O Plano de Marketing.....	34
II.5.3. Modelos de Plano de Marketing Revisitados.....	39
II.6. Síntese .....	56
<b>CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR SEGURADOR EM PORTUGAL.....</b>	<b>57</b>
III.1. Introdução .....	57
III.2. Breve Caracterização do Sector Segurador em Portugal.....	57
III.3. Estrutura e Concentração do Sector Segurador .....	63
III.4. Síntese.....	65
<b>CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DA ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJECTO .....</b>	<b>67</b>
IV.1. Introdução.....	67
IV.2. Definição e Delimitação do Problema .....	67
IV.3. Definição dos Objectivos.....	68
IV.4. Modelo de Plano de Marketing para o Sector Segurador.....	68
IV.5. Método de Recolha dos Dados.....	72

	Página
<b>CAPÍTULO V – PLANO DE MARKETING PARA O SECTOR SEGURADOR</b> .....	79
V.1. Sumário Executivo.....	79
V.2. Análise de Situação.....	83
V.2.1. Análise Externa.....	83
V.2.2. Análise Competitiva.....	91
V.2.2.1. Caracterização do Sector de Actividade e da Oferta .....	91
V.2.2.2. Caracterização da Procura e do Mercado.....	93
V.2.2.3. Caracterização dos Fornecedores.....	96
V.2.3. Análise Interna .....	97
V.2.3.1. Organização .....	97
V.2.3.2. Marketing .....	98
V.2.3.3. Recursos Financeiros .....	105
V.2.4. Análise SWOT e suas Correlações Dinâmicas .....	107
V.3. Objectivos de Marketing .....	111
V.4. Estratégia de Marketing.....	113
V.4.1. Segmentação.....	113
V.4.2. Posicionamento.....	115
V.4.3. Fontes de Mercado .....	115
V.4.4. Gestão da Marca .....	116
V.5. Marketing-Mix (7 P's).....	117
V.5.1. Serviço.....	117
V.5.2. Distribuição .....	119
V.5.3. Comunicação .....	122
V.5.4. Preço .....	128
V.5.5. Pessoas.....	130
V.5.6. Processos.....	132
V.5.7. Evidências Físicas.....	133

	Página
V.6. Plano de Acção .....	135
V.7. Plano de Controlo .....	146
V.8. Plano de Contingências .....	148
V.9. Livro de Factos.....	151
<b>CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES .....</b>	<b>153</b>
VI.1. Principais Conclusões.....	153
VI.2. Contribuições para o Sector Segurador .....	154
VI.3. Limitações e Constrangimentos do Trabalho .....	155
VI.4. Sugestões para Futura Investigação .....	156
BIBLIOGRAFIA .....	157
ANEXOS .....	CLVIII

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
<b>ANEXOS DO CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b>	
ANEXO I.1. Representatividade do Sector Segurador nas Empresas de Serviços (UE27) .....	CLXXII
 <b>ANEXOS DO CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	
ANEXO II.1. Características dos Serviços mais citadas na Literatura (1963 a 1992) .....	CLXIX
ANEXO II.2. Crescimento do Marketing Relacional na Literatura entre 1993 e 2007 .....	CLXIX
 <b>ANEXOS DO CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR SEGURADOR EM PORTUGAL</b>	
ANEXO III.1. Novo Regime Jurídico da Mediação de Seguros em Portugal .....	CLXXI
ANEXO III.2. Programa Solvência II (QIS 5) .....	CLXXII
 <b>ANEXOS DO CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DA ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJECTO</b>	
ANEXO IV.1. Pesquisa Exploratória em Congressos, Cursos e Conferências .....	CLXXV
ANEXO IV.2. Entrevistas Semi-Estruturadas .....	CLXXXII
 <b>ANEXOS DO CAPÍTULO V – LIVRO DE FACTOS DO PLANO DE MARKETING</b>	
ANEXO V.1. Indicadores da Análise Externa .....	CLXXXV
ANEXO V.2. Indicadores da Análise Interna .....	CCXIV
ANEXO V.3. Estudo do <i>European Customer Satisfaction Index 2010</i> .....	CCXXVIII
ANEXO V.4. Orçamento e Exemplos de <i>Outdoors</i> “Portugal Seguro” .....	CCXLII
ANEXO V.5. Áreas Prioritárias de Investigação & Desenvolvimento .....	CCXLIX
ANEXO V.6. Indicadores e Contingências de Médio e Longo Prazo .....	CCL

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1 - Tipos de Marketing .....	24
Figura 2 - Os 7 P's componentes do Marketing-Mix .....	31
Figura 3 - Planeamento Estratégico por nível organizacional. ....	33
Figura 4 - Actividades de Planeamento de Marketing nas grandes empresas portuguesas .....	36
Figura 5 - Relação entre Plano de Marketing e a realização de Actividades de Marketing.....	37
Figura 6 - Plano de Marketing de Luther (2001) .....	39
Figura 7- Plano de Marketing de Hiebing Jr. e Cooper (2003) .....	39
Figura 8 - Plano de Marketing de Stevens, Loudon, Wrenn e Mansfield (2005).....	41
Figura 9 - Plano de Marketing de Cohen (2005) .....	41
Figura 10 - Plano de Marketing de Westood (2006) .....	43
Figura 11 - Plano de Marketing de Kotler e Keller (2006) .....	44
Figura 12 - Plano de Marketing de McDonald (2007) .....	45
Figura 13 - Plano de Marketing de Wood (2007) .....	47
Figura 14 - Plano de Marketing de Kotler e Armstrong (2007) .....	48
Figura 15 - Plano de Marketing de Cravens e Piercy (2008).....	49
Figura 16 - Plano de Marketing de Mullins, Walker, Boyd e Larréché (2008) .....	50
Figura 17 - Plano de Marketing de Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008).....	51
Figura 18 - Plano de Marketing de Lamb, Hair e McDaniel (2008) .....	52
Figura 19 - Plano de Marketing de Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2008).....	53
Figura 20 - Plano de Marketing de Armstrong, Harker, Kotler e Brennan (2009) .....	54
Figura 21 - Plano de Marketing de Pride e Ferrel (2010) .....	55
Figura 22 - Evolução dos Grandes Agregados do Sector Segurador em Portugal .....	58
Figura 23 - Composição da Carteira de Prémios emitidos pelo Sector Segurador em 2009 .....	58
Figura 24 - Evolução dos Prémios de Seguro emitidos no Sector Segurador em Portugal .....	59
Figura 25 - Ranking europeu da Penetração dos Seguros na Economia em 2009 .....	59
Figura 26 - Evolução da Penetração dos Seguros na Economia portuguesa de 2005 a 2009 .....	60
Figura 27 - Comparação entre Prémios de Seguro recebidos pelo Sector e devolvidos à Sociedade .....	60
Figura 28 - Evolução dos Rácios de Solvência do Sector Segurador entre 2008 e 2010 .....	61
Figura 29 - Concentração de Seguradoras no Sector Segurador em Portugal .....	63

	Página
Figura 30 - Estrutura do Ramo Não Vida no Sector Segurador em Portugal (2009) .....	64
Figura 31 - Estrutura do Ramo Vida no Sector Segurador em Portugal (2009).....	64
Figura 32 - Modelo de Plano de Marketing adaptado ao Sector Segurador .....	69
Figura 33 - Sensibilidade ao preço revelada pelos Clientes do Sector Financeiro em 2009.....	92
Figura 34 - Resseguradores fornecedores do Sector Segurador português no Ramo Não Vida .....	96
Figura 35 - Resseguradores fornecedores do Sector Segurador português no Ramo Vida.....	96
Figura 36 - Resultados do Sector Segurador português no <i>European Customer Satisfaction Index</i> .....	98
Figura 37 - Quotas de Mercado das Seguradoras em Portugal no Ramo Vida e Não Vida .....	99
Figura 38 - Mediadores certificados pelo Instituto de Seguros de Portugal .....	100
Figura 39 - Estrutura da Distribuição no Sector Segurador em Portugal .....	101
Figura 40 - Prémio médio e Custos com Sinistros no Seguro Automóvel em 2008 .....	103
Figura 41 - Composição do Balanço das Seguradoras portuguesas em 2010 no Programa Solvência II.....	106
Figura 42 - Logótipo da marca “Portugal Seguro” .....	116
Figura 43 - Critérios de Subscrição das Seguradoras para determinação do Preço .....	129
Figura 44 - Modelo da Segurbox.....	136
Figura 45 - DVD da Segurbox .....	137
Figura 46 - Mapa da cobertura geográfica dos <i>Outdoors</i> .....	139
Figura 47 - Exemplos de <i>Outdoors</i> colocados em locais estratégicos .....	140
Figura 48 - Exemplos de Guias de Seguros.....	141
Figura 49 - Projecção de inovações na contratação e cobrança de Seguros.....	142
Figura 50 – Estimativas da evolução da Economia portuguesa até 2014 .....	149

## ÍNDICE DE QUADROS

	Página
Quadro 1 - Matriz de Análise Externa .....	107
Quadro 2 - Matriz de Análise Interna.....	108
Quadro 3 - Matriz SWOT aplicada ao Sector Segurador português .....	109
Quadro 4 - Objectivos de Marketing.....	111
Quadro 5 - Macro-Segmentação para o Ramo Não Vida .....	113
Quadro 6 - Macro-Segmentação para o Ramo Vida .....	113
Quadro 7- Segmentação do Sector Segurador.....	114
Quadro 8 - Circuito directo de Distribuição .....	120
Quadro 9 - Circuito indirecto de Distribuição .....	120
Quadro 10 - Estratégia de Comunicação Institucional do Sector Segurador .....	126
Quadro 11 - Cronograma de implementação das Acções.....	144
Quadro 12 - Variáveis de Marketing desenvolvidas e orçamentação das Acções .....	145
Quadro 13 - Plano de Controlo .....	146
Quadro 14 - Plano de Contingências.....	148

## **GLOSSÁRIO DE TERMOS E DE ABREVIATURAS**

APPM – Associação Portuguesa de Profissionais de Marketing

APS – Associação Portuguesa de Seguradores

CC – *Call Centre* – Centro telefónico de relacionamento

CEIOPS – *Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors* – Conferência das Autoridades de Supervisão da União Europeia.

Companhia de Seguros ou Seguradora – Entidade legalmente autorizada a exercer a actividade seguradora e que subscreve, com o Tomador de Seguro, o contrato de seguro.

Co-Seguro - é uma Operação pela qual diversas empresas de seguros garantem o mesmo risco, cada uma delas tomando uma fracção desse risco a seu cargo.

CRM – *Customer Relationship Management*

Directiva – É um Acto Normativo Comunitário que vincula o Estado-membro destinatário quanto ao resultado a alcançar. Necessita de uma transposição para o quadro jurídico nacional e deixa margem de manobra quanto à forma e aos meios a utilizar.

ESCI - *European Customer Satisfaction Index*

EIOPA - Autoridade Europeia dos Seguros e Fundos de Pensões

FMI – Fundo Monetário Internacional

IAIS – *International Association of Insurance Supervisors*.

Indemnização – É o pagamento efectuado pela Seguradora e que decorre da sua obrigação de, perante a ocorrência de sinistro e em conformidade com as coberturas e capitais subscritos na apólice, reparar ou ressarcir um dano resultante de um sinistro.

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISP – Instituto de Seguros de Portugal

MAI – Ministério da Administração Interna

PAEF - Programa de Ajustamento Económico e Financeiro (FMI/União Europeia)

PEC – Programa de Estabilidade e Crescimento

PME – Pequena e Média Empresa

Prémio – Preço pago pelo Tomador de Seguro à empresa de seguros pela contratação do seguro.

*Rating* – Sistema de classificação do risco de crédito, que reflecte um juízo de valor sobre a capacidade de pagamento oportuno do serviço da dívida.

Resseguro - operação pela qual o Segurador transfere a outrem, total ou parcialmente, um risco assumido através da emissão de uma apólice ou um conjunto delas. De forma simplista, o resseguro é “seguro do seguro”.

Risco – É a possibilidade de ocorrência de um acontecimento fortuito, súbito e imprevisto, de verificação incerta e/ou em data incerta contra a qual se pretende celebrar o contrato de seguro para reparar ou compensar os prejuízos que dele possam resultar. O risco é a expectativa de sinistro. Sem risco não pode haver contrato de seguro.

SCR – *Solvency Capital Requirement* ou Capital Objectivo – É o montante de capital a ser detido, tendo em consideração os riscos assumidos pela Seguradora, sendo esta condição necessária, imposta pelo supervisor à obtenção da licença do exercício da actividade ou a continuar a exercer a actividade Seguradora.

Segurado – Pessoa singular ou colectiva no interesse da qual o contrato de seguro é celebrado, ou a pessoa (pessoa segura) cuja vida, saúde ou integridade física se segura.

Seguro – Operação pela qual o Tomador de Seguro, mediante o pagamento de um prémio, obtém a promessa, dentro do enquadramento definido pela lei ou pelo contrato, de uma prestação por parte da Seguradora em caso de sinistro ou outro evento previsto na apólice.

Seguros Obrigatórios – Seguros impostos pela lei, que têm como objectivo social a garantia da protecção das vítimas de determinados riscos.

Sinistro – Qualquer acontecimento de carácter fortuito, súbito e imprevisto, susceptível de fazer funcionar as garantias de um ou mais contratos de seguro. A variável sinistro é aleatória em relação à sua ocorrência e, naquelas carteiras em que são previstas perdas parciais, é aleatória também em relação ao seu valor.

SFA – *Sales Force Automation*

Solvência de uma Seguradora – É a capacidade da Seguradora honrar os seus compromissos futuros. De forma mais objectiva, uma Seguradora será considerada solvente se o fluxo de receitas futuras adicionado à sua Margem de Solvência ultrapassar o fluxo de pagamentos futuros.

Subscrição – Acto pelo qual a Seguradora assume a garantia de um risco.

Tarifa – Designação dada ao quadro de prémios ou de taxas de prémio a aplicar aos riscos a segurar e ao conjunto de condições de subscrição de um dado ramo.

Terceiro – É aquele que, em consequência de um sinistro causado por um segurado, e coberto pelo contrato de seguro, sofre prejuízos susceptíveis de serem reparados ou indemnizados por força da lei ou do contrato de seguro. Não é um interveniente no contrato de seguro.

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

Tomador do Seguro – A pessoa ou entidade que contrata com a Seguradora, sendo responsável pelo pagamento dos prémios. Normalmente é a mesma pessoa que o *Segurado*.

VAB – Valor Acrescentado Bruto

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUÇÃO**

Este Trabalho de Projecto tem como principal objectivo conceber um Plano de Marketing para o Sector Segurador em Portugal. Neste trabalho, é valorizada a componente empírica sendo, contudo, indispensáveis, quer o enquadramento teórico, quer a aplicação da metodologia de elaboração do trabalho.

É objectivo principal deste Capítulo desenvolver um preâmbulo acerca do trabalho que aqui se introduz. Procura-se apresentar o enquadramento do tema e as justificações para a sua escolha, a sua aplicabilidade e a sua actualidade, a importância do Sector Segurador na Economia portuguesa e a importância deste trabalho para o Sector Segurador. Explica-se, também, a importância pessoal e profissional deste trabalho. Define-se o Problema, os Objectivos, a Metodologia adoptada e faz-se uma descrição sumária da estrutura do trabalho.

### **I.1. ENQUADRAMENTO DO TEMA E JUSTIFICAÇÕES DA ESCOLHA**

Na sua essência, o Marketing é uma orientação de gestão que não é nova. Aliás, ao longo do tempo, viu o seu âmbito alargar-se progressivamente até à sua conceptualização e consagração, o que coincidiu com a definição da sua vertente estratégica. Novos desafios colocados pela envolvente condicionaram o conceito de Marketing, obrigando-o a transitar para uma orientação de gestão de âmbito mais alargado – a orientação pelo mercado.

O alargamento do âmbito do conceito de Marketing como filosofia de gestão não foi acompanhado e adoptado por grande parte do tecido empresarial. De uma forma geral, este fenómeno obrigou a que muitos sectores de actividade e empresas adoptassem, desenvolvessem e evoluíssem rapidamente na sua filosofia ou orientação de gestão, de forma a aproximarem-se tanto quanto possível à orientação pelo mercado na sua íntegra, de forma a fazer face aos contínuos desafios inerentes à evolução/alteração da envolvente.

Sem dúvida que os impactos da contínua evolução tecnológica no comportamento dos indivíduos, no desenvolvimento económico, social e cultural, provocaram a emergência de uma tendência global no âmbito da orientação pelo mercado.

De facto, assistiu-se ao *empowerment* do indivíduo no seio do seu contexto social e nos variados papéis no Sector de Serviços, em particular, no Sector Segurador em Portugal. A conjugação de todos estes dados e factores ambientais tem constituído um conjunto de oportunidades e ameaças com reflexo no desenvolvimento, rentabilidade e notoriedade do Sector Segurador que será, assim, confrontado com o desafio de procurar incessantemente a inovação, soluções imaginativas de gestão e de racionalização de custos.

### **I.1.1. APLICABILIDADE E ACTUALIDADE DESTE TRABALHO**

De acordo com Kotler *et al.* (2009), a Revista *Fortune* (Anexo I.1.) publicou o *top ten* europeu de Empresas de Serviços no qual se encontram 4 Grupos Seguradores, pertencendo ao Sector Segurador os dois lugares cimeiros. Em Portugal, não existem publicações específicas sobre o planeamento de Marketing aplicado no Sector Segurador.

Em diversos Congressos e Seminários deste Sector tem-se discutido a carência e a responsabilidade partilhada pelos intervenientes na realização de trabalhos de planeamento integrado e cooperante entre todos os *Stakeholders* do Sector. Neste sentido, considera-se que existe interesse científico em desenvolver este tema na esfera do Marketing de Serviços pelas condições de incerteza, pela intensidade concorrencial interna e pelo desenvolvimento tecnológico global.

Actualmente, verifica-se também um interesse e aplicabilidade empresariais por parte das Seguradoras e outros *players* representativos do Sector Segurador, no sentido de se conseguir integrar e reorganizar processos e estratégias de Marketing que contribuam para uma gestão mais eficiente, para melhoria dos resultados e da notoriedade do Sector Segurador em Portugal.

### **I.1.2. IMPORTÂNCIA DO SECTOR SEGURADOR NA ECONOMIA PORTUGUESA**

O volume dos Activos geridos pelas Seguradoras em Portugal era, em 2010, de 62,3 mil M€ e mais de 58,2 mil M€ eram Activos de Investimento (Relatório APS, Março 2011). O peso do Sector Segurador na economia portuguesa tem vindo a aumentar de forma consistente nos últimos 30 anos, em particular desde finais da década de 80.

Em 2010, o volume total de Prémios de Seguro emitidos pelas Seguradoras representou cerca de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) em Portugal. O montante de investimentos das Seguradoras representou cerca de 37% do PIB português em 2009 (Relatório APS, 2011).

Em 2008, Portugal encontrava-se na quinta posição a nível europeu em termos da penetração dos seguros na economia, medida pelo rácio “prémios emitidos/PIB”. Estes dados reflectem que a actividade seguradora tem uma grande importância no desenvolvimento da Economia Nacional, bem como noutras áreas de interesse social e na protecção efectiva das pessoas e empresas contra os riscos a que estão expostos (Relatório APS, Março 2010).

Em 2009, cerca de 13,5 mil M€ foram devolvidos à sociedade através de pagamentos de indemnizações por danos materiais e corporais ou através da constituição de provisões para pagamentos futuros. Neste sentido, considera-se que é muito relevante estudar o Sector Segurador, pela sua dimensão e importância sistémica em Portugal (Relatório APS, Março 2010).

### **I.1.3. IMPORTÂNCIA DESTE TRABALHO PARA O SECTOR SEGURADOR**

Na área científica do Marketing, julga-se importante incorporar o conceito de Marketing de Serviços nas práticas de gestão do Sector Segurador, como uma filosofia de gestão transversal que pode ser aplicada através de um Plano de Marketing Integrado que, além de desenvolver medidas de avaliação e controlo confiáveis, será independente, externo e equidistante a qualquer Seguradora.

A importância deste trabalho para o Sector Segurador consiste na concepção, aplicação e desenvolvimento de um Modelo de Plano de Marketing adaptável às especificidades deste Sector. Neste sentido, pretende-se contribuir para uma modificação estrutural nas decisões estratégico-operacionais de Marketing neste Sector de Serviços.

### **I.1.4. IMPORTÂNCIA PESSOAL E PROFISSIONAL DESTE TRABALHO**

Com este Projecto, como Gestor profissional no Sector Segurador há dez anos, pretende-se que as Seguradoras, mas também os profissionais de Marketing, entendam melhor o Sector Segurador e compreendam como ele tem capacidade de gerar inovação, de implementar rapidamente novas ideias, e experimentá-las, tornando-se desta forma mais consistente.

Pretende-se contribuir, através de um documento de suporte metodológico, para todos os que trabalham no Sector Segurador poderem orientar as suas estratégias e acções diárias para o Marketing, simultaneamente como filosofia e prática de gestão. Para além de ser um meio de formação científica, este trabalho permite, a nível pessoal, aprofundar e integrar conhecimentos de Marketing necessários para poder tornar real o sonho de um dia vir a leccionar Marketing.

## **I.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJECTIVOS**

A partir da década de 70 e início de 80, os estudos de Marketing de Serviços ganharam maior relevo, de acordo com Grönroos (2004) e Fisk *et al.* (2007), e tem sido um campo em expansão, com discussões polémicas, mas fundamentadas, e importantes para o aprofundamento da teoria. A literatura sobre Marketing de Serviços trata este campo de forma separada do Marketing dito tradicional.

O Marketing de Serviços e o Marketing Relacional têm sido bastante estudados e publicados na literatura mas o Sector Segurador português, num contexto de incerteza e instabilidade, parece ainda não ter assimilado totalmente a importância e dimensão do conceito de Marketing nestas duas dimensões.

O problema em estudo consiste na inexistência de conhecimento e discussão literária sobre o Planeamento de Marketing no Sector Segurador, e na necessidade de fomentar a aplicabilidade do Plano de Marketing para o desenvolvimento das actividades de Marketing no Sector Segurador, atendendo ao seu peso e grau de penetração na Economia Portuguesa.

O objectivo principal deste trabalho é conceber um Plano de Marketing para o Sector Segurador português.

Os objectivos intermédios que irão contribuir para o cumprimento deste objectivo são:

- i) **Revisitar** o referencial teórico sobre Planeamento de Marketing para se formular o desenvolvimento do planeamento e estratégia de Marketing no Sector Segurador;
- ii) **Determinar** uma Matriz SWOT que sirva de base à definição dos Objectivos e Estratégias de Marketing do Sector Segurador.
- iii) **Desenvolver** um processo de planeamento de Marketing Operacional adaptável ao Sector Segurador.

## **I.3. METODOLOGIA**

Este Trabalho de Projecto compreendeu um estudo de abordagem qualitativa atendendo à tipologia do problema apresentado.

A pesquisa qualitativa foi desenvolvida através de observação participante no ambiente do Sector Segurador, como fonte directa de informações, e o pesquisador teve que assumir o papel de instrumento-chave.

O método de recolha de dados seguido neste trabalho teve por base uma pesquisa “aplicada” e “exploratória”. Realizou-se uma pesquisa “aplicada” pela necessidade de resolver um problema relacionado com o planeamento de Marketing no Sector Segurador português. A pesquisa “exploratória” foi adoptada por haver pouco conhecimento científico sobre o assunto, insuficiente literatura acerca do planeamento de Marketing no Sector Segurador em Portugal e para se poder ampliar o conhecimento em torno do problema.

Na pesquisa “exploratória” propriamente dita adoptaram-se três técnicas de recolha de dados (Barañano, 2004): Levantamento e revisão bibliográfica, Discussão com *Experts* de Marketing externos ao Sector Segurador e Entrevistas Semi-Estruturadas realizadas por indução no Sector Segurador.

Para se poder conceber o Plano de Marketing adaptado ao Sector Segurador, definiu-se um Modelo de Plano de Marketing com base na pesquisa exploratória efectuada.

#### **I.4. ESTRUTURA DO TRABALHO**

Na sequência deste Capítulo introdutório, segue-se o Capítulo II, Enquadramento Teórico, onde se procede à revisão literária sobre o conceito de Marketing, sobre o conceito de Marketing de Serviços e sobre o conceito de Serviço.

Apresentam-se e explicam-se as características e algumas classificações dos Serviços. Aborda-se a dimensão do Marketing Relacional, apresenta-se o Marketing-mix para o Sector dos Serviços e discute-se a importância e implicações do planeamento de Marketing. Revisitam-se dezasseis dos principais Modelos de Plano de Marketing existentes na literatura da especialidade da última década.

No Capítulo III, faz-se uma breve caracterização geral do Sector Segurador em Portugal fornecendo uma fotografia actual das principais dimensões que o caracterizam.

No Capítulo IV, apresenta-se uma descrição detalhada da Metodologia, delimitando o Problema e o contexto no seio do qual emergem os Objectivos deste trabalho. Neste capítulo, são definidas as opções metodológicas tomadas para a obtenção de um documento que possibilite a resposta ao problema em estudo. O Modelo de Plano de Marketing aplicável ao Sector Segurador é apresentado e fundamentado neste Capítulo.

No Capítulo V, é concebido e desenvolvido o Plano de Marketing para o Sector Segurador com base no Modelo de Plano de Marketing definido no Capítulo IV.

No Capítulo VI, procura-se apresentar as Conclusões e Contribuições deste trabalho. Pretende-se fazer a ligação entre o Problema enunciado, os Objectivos definidos e as Conclusões retiradas do trabalho. São indicadas as limitações e constrangimentos sentidos ao longo da sua realização e apresentam-se três sugestões para futura investigação.

# **CAPÍTULO II**

## **ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **II.1. INTRODUÇÃO**

Neste Capítulo, apresentam-se os conceitos de Marketing, de Marketing de Serviços e de Serviço. Procura-se identificar e explicar as características e classificações dos Serviços. Analisa-se a importância do Marketing Relacional, em contraponto ao Marketing Transaccional, e define-se o Marketing-mix aplicável ao Sector dos Serviços. Desenvolvem-se as principais implicações do planeamento de Marketing, a importância e vantagens do Plano de Marketing e revisitam-se dezasseis dos principais Modelos de Plano de Marketing presentes na literatura da última década que servirão de base à construção do Modelo de Plano de Marketing aplicável o Sector Segurador, concebido, explicado e aplicado nos Capítulos IV e V.

### **II.2. MARKETING DE SERVIÇOS**

#### **II.2.1. CONCEITO DE MARKETING**

O termo “Marketing” tem vindo a ser utilizado muitas vezes de forma desajustada e desconexa, não sendo empregue adequadamente, nem com o seu verdadeiro significado, nem com o devido alcance.

Segundo Kotler e Keller (2006), Marketing é “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de Produtos e Serviços de valor com outros”. O Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de forma mais simples, pode-se dizer que o Marketing “supre necessidades lucrativamente”.

Em 2008, a *American Marketing Association* (AMA) redefiniu Marketing como “uma função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação, entrega de valor aos consumidores e gestão de relacionamento com o Cliente de forma a beneficiar a organização e os seus Stakeholders”.

Num contexto mais específico dos negócios, o Marketing envolve a construção de relacionamentos lucrativos e de valor com os Clientes. Assim, segundo Kotler e Armstrong (2010), o Marketing é um processo pelo qual as empresas criam valor para os Clientes e constroem relacionamentos fortes com eles para obterem em troca o valor pretendido.

Segundo Lindon *et al.* (2008), o Marketing é o “conjunto dos métodos e dos meios que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos”.

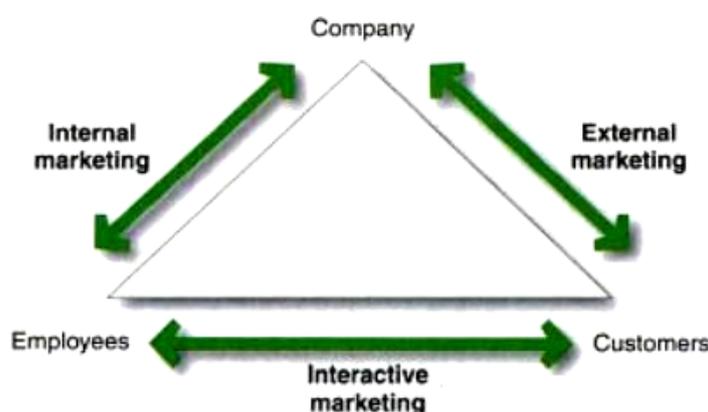
## II.2.2. CONCEITO DE MARKETING DE SERVIÇOS

O Marketing de Serviços representa “uma transferência do objecto de Marketing, enriquecida por numerosos conceitos e instrumentos específicos evidenciados pela pesquisa e pela experiência, tanto ao nível dos serviços comercializados como das causas sociais” (Badot *et al.*, 2002). A função do Marketing de Serviços é “tentar, tanto quanto possível, tangibilizar a oferta do serviço, evidenciando os benefícios oferecidos” (Cota, 2006).

O Marketing de Serviços continua a ser, após 60 anos de estudos, uma extensão do Marketing sobre “aquilo que não é um bem”, “aquilo que não poder ser visto, tocado, provado, ouvido nem cheirado” conforme definições de Grönroos (1990a) e Vargo e Lusch (2004). Na etapa inicial do desenvolvimento da literatura sobre Marketing de Serviços, diversos académicos utilizaram o conceito de “bens” como apoio, por contraposição, à definição de “Serviços”. Nesta fase, o entendimento de Serviços estava “agregado à oferta de bens” ou era uma “actividade”.

O Marketing de Serviços integra dinamicamente três tipos de Marketing (*vide* Figura 1): o Externo, o Interno e o Interactivo (Kotler e Armstrong, 2010).

Figura 1 – Tipos de Marketing



Fonte: Kotler e Armstrong (2010)

O Marketing Externo dá resposta às exigências e alterações da envolvente externa à organização, retrata todo o trabalho que a organização tem para preparar e fixar os preços, bem como a distribuição e promoção do Serviço junto do consumidor (Kotler e Armstrong, 2010).

O Marketing Interno pretende responder às necessidades das pessoas que trabalham na e para a organização e analisa todo o trabalho de formação e motivação dos funcionários no melhor atendimento do consumidor (Kotler e Armstrong, 2010).

O Marketing Interactivo refere-se à relação, influência e interacção entre o *staff* de contacto (Empregados) e os Clientes e retrata a experiência dos funcionários no atendimento ao consumidor, onde este vai julgar a qualidade do Serviço, não só em termos técnicos mas também a nível funcional (Kotler e Armstrong, 2010). Este triângulo implica que os seus “três lados” sejam críticos para o sucesso do Marketing de Serviços.

### **II.2.3. CONCEITO DE SERVIÇO**

No Modelo molecular de desenvolvimento e gestão de Serviços apresentado por Shostack (1982), é defendida pela primeira vez uma análise fundamentada no *continuum* Produto-Serviço, identificando os componentes tangíveis e intangíveis no Serviço, bem como são classificados em função do predomínio relativo das duas dimensões no seu conteúdo (“mais produto” ou “mais Serviço”). Esta natureza híbrida é esclarecida quando se aprofundam as características que são ou não comuns aos produtos e Serviços. A dicotomia Serviço *versus* Produto carece de sentido porque ambos os conceitos são interdependentes e podem apoiar-se mutuamente.

Grönroos (2004) define Serviço como um “processo, consistindo numa série de actividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não sempre, ocorrem na interacção com o Cliente e os colaboradores de Serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do Cliente”.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) definem Serviço como “uma experiência percível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor”.

Kotler e Keller (2006) definem Serviço como “qualquer acto ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e da qual não resulta transmissão de propriedade. A execução de um Serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Lovelock e Wirtz (2007) sugerem duas definições de Serviço que segundo os autores abrangem a sua essência:

“1) Serviço é um acto ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar afecto a um produto “físico”, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta habitualmente em propriedade de quaisquer dos factores de produção;

2) Serviço é uma actividade económica que cria valor e proporciona benefícios aos Clientes em horários e locais específicos, ocorrendo uma mudança desejada em quem recebe o Serviço, ou em seu nome”.

Segundo Kotler e Armstrong (2010) pode definir-se Serviço como “um acto ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e do qual não resulte posse de nenhum bem”.

Os Serviços são produzidos e consumidos simultaneamente e pressupõem uma relação de contacto directo entre empresa/consumidor. Serviços são acções ou processos (Zeithaml e Bitner, 2003). A tentativa de obter uma definição exacta, ou convergente, de “Serviço” na óptica da gestão e, mais especificamente, no Marketing não é uma tarefa fácil ao longo das inúmeras leituras de textos e artigos científicos revistos. Dos múltiplos significados que a palavra pode ter no âmbito da Gestão conclui-se que se pode referir ao “resultado de um trabalho ou oferta” ou a “um processo”.

Ainda que não tenha sido encontrada uma definição aceite ampla e consensualmente pela comunidade académica e científica sobre o conceito de Serviço, através desta revisão literária foi possível obter uma concepção comum a todas as perspectivas que o Serviço é uma actividade, um desempenho, um processo ou uma experiência dos quais não resulta uma propriedade material mas proporciona benefícios ao consumidor.

#### **II.2.4. CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS**

Os Serviços, devido à sua especificidade, distinguem-se dos bens ao nível das seguintes características identificadas e tratadas na literatura da especialidade (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; Saias, 2007; Kerin *et al.*, 2008; Kotler e Armstrong, 2010) (*vide* Anexo II.1):

- **Intangibilidade:** Os Serviços são essencialmente intangíveis. Ao contrário dos produtos, não podem ser vistos, provados, sentidos, tocados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. A intangibilidade torna difícil a avaliação do resultado e qualidade do Serviço por parte do Cliente. Assim, o Marketing procura reduzir a incerteza nos potenciais consumidores que procuram indícios da qualidade do Serviço a partir do local, das pessoas, do equipamento, do material de comunicação e de pormenores. O Marketing de Serviços tem como objectivo dar evidência física às suas ofertas abstractas. Os elementos tangíveis são sinais que o Serviço envia ao Cliente. Uma das técnicas de Marketing de Serviços é justamente tangibilizar o Serviço, isto é, tornar visível o invisível, evidenciar aquilo que o Serviço promete. De facto, os elementos tangíveis do Serviço cumprem o papel de reduzir o nível de dúvida do Cliente sobre a qualidade do Serviço. Os elementos tangíveis de um Serviço estão na esfera do parecer e não do ser, isto é, eles cumprem o papel da sedução e da transferência da confiança.

- **Perecibilidade:** Os Serviços são perecíveis, isto é, não podem ser armazenados. Os Serviços são temporais, são prestados num tempo e local precisos. Esta característica gera, para o Marketing de Serviços, a necessidade de encontrar um ponto óptimo entre a oferta e a procura do Serviço. O problema a resolver é como gerir a procura de um Serviço, pois as empresas podem não conseguir responder ao excesso de procura, e perder Clientes em resultado disso, como podem ter que suportar custos operacionais elevados sem a procura necessária para capacidade instalada.

- **Heterogeneidade:** Os Serviços são extraordinariamente variáveis dependendo de quem os presta. A heterogeneidade do Serviço é resultado do grau de variabilidade que o caracteriza. Os Serviços variam em função da energia e do estado do Colaborador/Empregado no momento da prestação do Serviço. A sua prestação é influenciada por vários factores relacionados com o Cliente, o pessoal de contacto, o local e o tempo. Esta característica tanto pode ter implicações positivas, como negativas. A variabilidade permite a customização, a personalização e o atendimento diferenciado que se podem revelar positivos. O lado negativo da variabilidade é dificultar o estabelecimento de um padrão de Serviço, uma *performance* padronizada, imune a erros e omissões. O problema prende-se com a uniformização do Serviço quando estamos perante um conjunto heterogéneo de culturas, de organizações, de critérios e, sobretudo, de relacionamentos pessoais que, tanto podem ajudar, como prejudicar o Serviço.

- **Simultaneidade/Inseparabilidade:** A produção e consumo de um Serviço são simultâneos, ao contrário do que acontece com os produtos, em que claramente existe um momento de produção e um momento de consumo. O Cliente interfere e participa na produção do Serviço. Não há uma segunda oportunidade para o prestador pois o Serviço tem que ser adequado no momento e da forma que o Cliente dele necessita.

## II.2.5. CLASSIFICAÇÕES DOS SERVIÇOS

Têm sido propostas diversas classificações de Serviços. Ao fazerem uso da literatura construída no seio do IMP Group (*Industrial Marketing and Purchasing Group*), Axelsson e Wynstra (2000) partiram de uma classificação já previamente utilizada na classificação de produtos e procuraram aplicá-la no domínio dos Serviços, distinguindo os tipos de Serviços com base no tipo de utilização que lhes é dada.

Wynstra *et al* (2006) classificam os Serviços em quatro tipos, dois dos quais - Serviços instrumentais e Serviços de consumo - permanecem na organização compradora, e os outros dois - Serviços componentes e Serviços semi-transformados - são, total ou parcialmente, passados aos Clientes da organização compradora.

A classificação dos Serviços evidencia diferenças ao nível dos intervenientes envolvidos ou no padrão de contacto, aspectos mais importantes no diálogo entre as partes que determinam a confiança na relação. Lovelock e Wirtz (2007) apresentam diversas categorias de Serviços e enquadram os Serviços do Sector Segurador na categoria de “Serviços sem impacto imediato” pois consideram que são dirigidos apenas à protecção do consumidor.

Numa classificação recente e detalhada, Van der Valk *et al.* (2008), identificam quatro tipos de Serviços:

- a) *Serviços Componentes (Component Services)*: todos os Serviços que integram a oferta do Cliente sem sofrer qualquer tipo de alteração por este;
- b) *Serviços de Transformação (Transformation Services)*: possuem a característica de serem transformados pelo Cliente, prosseguindo, já alterados, para o Cliente final;
- c) *Serviços Processuais (Working-Method Services)*: são considerados ferramentas ou instrumentos e podem exercer uma importante influência no modo e estrutura de produção do Cliente;
- d) *Serviços de Consumo (Consumption Services/Support Services)*: são utilizados pelo Cliente sem, contudo, integrarem a oferta final deste, assumindo apenas um papel de suporte à actividade.

Os Serviços prestados pelo Sector Segurador, segundo a classificação de Van der Valk *et al.* (2008), devem ser enquadrados na categoria de *Support Services* pois desempenham o papel de assunção do risco transferido pelo Cliente para as Seguradoras através do contrato de Seguro.

Na categorização dos Serviços de Lindon *et al.* (2008) os Seguros e seus Serviços periféricos associados são classificados como “Serviços Puros”.

### **II.3. MARKETING RELACIONAL**

O aparecimento do Marketing Relacional surge no sentido de se criar uma relação mais individualizada e de aprendizagem com cada um dos Clientes, através de uma grande interactividade, de modo a obter a informação necessária para conseguir oferecer um produto/Serviço personalizado e ajustado às necessidades específicas de cada Cliente (Berry, *in* Congresso “The Marketing Service Time”, Porto, 2010).

O termo “Marketing Relacional” foi utilizado pela primeira vez na literatura de Marketing de Serviços por Berry, em 1983. A partir desse momento, o Marketing Relacional ganhou cada vez mais interesse junto dos investigadores (Harker e Egan, 2006) e também na prática empresarial.

O Marketing Relacional emergiu a partir das reflexões que foram sucedendo nas diferentes extensões do Marketing e como resultado de diversas correntes e linhas de investigação. A corrente de investigação com maior preponderância surge no âmbito dos Serviços, destacando-se sobretudo as contribuições de Berry (1983), Grönroos (1990), Christopher, Payne e Ballantine (1994) e Bitner (1995).

O conceito de Marketing Relacional tem sido objecto de uma ampla atenção na literatura (*vide* Anexo II.2) e prática empresarial devido ao excesso da capacidade produtiva por parte das empresas, à maior intensidade da concorrência, à maior preocupação pela qualidade, quer por parte das empresas, quer pelos consumidores, e à incidência da inovação tecnológica, principalmente nas tecnologias de informação (Berry *in* Congresso “The Marketing Service Time”, Porto, 2010).

A importância do Marketing Relacional assenta em três pilares diferenciadores do Marketing Transaccional (Gummesson, 1987):

- 1) **a relação:** o Marketing deve estar orientado para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os Clientes;
- 2) **a interactividade das partes:** as relações entre fornecedores e Clientes para a criação e entrega mútua de valor exigem um processo de interacção intenso e estreito entre ambos;
- 3) **o longo prazo:** para criar, desenvolver e manter as relações é necessário um longo espaço temporal.

No seguimento de toda a evolução e alterações verificadas na sociedade e no pensamento de Marketing, a AMA (2008) apresentou uma nova definição de Marketing (*vide* pág. 23). Nesta nova definição é enfatizado o valor que é transmitido, não só para os Clientes, mas para todos os seus diferentes públicos. São passos indicativos de mudança na abordagem de Marketing, verificando-se uma aproximação ao paradigma do Marketing Relacional (Harker e Egan, 2006).

Segundo Berry (1983), o Marketing Relacional “consiste em atrair, manter e intensificar as relações com os Clientes”. Actualmente, esta definição ainda possui um elevado nível de aceitação entre os investigadores. A “fidelização” passou a ser considerada como o elemento-chave do Marketing Relacional.

Diversos estudos de Lawson-Body (2000), Chang e Ding (2001), Meyer-Waarden e Benavent (2006), Peng e Wang (2006) e O’Loughlin e Szmigin (2006) consideram a fidelização dos Clientes como factor essencial para medir a eficácia do Marketing Relacional. Estes autores baseiam-se na dupla convicção de que o custo marginal de angariar um novo Cliente é muito superior ao custo de manutenção de um Cliente actual.

A fidelização de Clientes leva também a um incremento das referências positivas (*word-of-mouth*) a outros potenciais Clientes (Grönroos, 2004; Palmatier *et al.*, 2006). O modelo de negócio visto na óptica do Marketing Relacional passou a estar centralizado na relação com o Cliente, com o apoio dos desenvolvimentos tecnológicos na gestão de informação e no serviço ao Cliente. De facto, um estudo desenvolvido por Harker e Egan (2006) defende que o Marketing Relacional “está aqui para ficar”, seja, ou não, reconhecido como “paradigma dominante” do Marketing.

## **II.4. MARKETING-MIX PARA O SECTOR DE SERVIÇOS**

A abordagem transaccional do Marketing colocou a sua ênfase na gestão de elementos-chave designados de Marketing-mix ou Modelo dos 4 P's, num contexto estritamente funcional. Trata-se de um “paradigma de estrutura simples e de fácil compreensão” (Constantinides, 2006) que possui um “grande valor conceptual” e durante décadas foi considerado como “lei imutável do Marketing” (Sánchez, Gil e Mollá, 2000; Harker e Egan, 2006).

O Modelo dos 4 P's considera o consumidor como centro das atenções. Assenta a sua filosofia na gestão dos intercâmbios, em virtude da qual a melhor forma que uma organização dispõe para alcançar os seus objectivos consiste em orientar todos os seus esforços para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. Este paradigma começou a ser fortemente criticado e começaram a aparecer diferentes alternativas aos 4 P's.

A necessidade de acrescentar novas variáveis é vista por Grönroos (2004) como um sintoma de debilidade e fracasso da abordagem do *Marketing-mix*. O problema não é o “número de variáveis a considerar”, como sugeriram alguns autores, mas sim a sua própria natureza teórica por fazer do *Marketing-mix* um “paradigma pouco firme e estreito”, mostrando-se insuficiente para levar a cabo uma verdadeira orientação ao mercado (Sánchez, Gil e Mollá, 2000).

Da mesma forma que o Modelo dos 4 P's não capta, na realidade, toda a amplitude e complexidade dos aspectos práticos do Marketing, também “não reconhece, de forma explícita, as interrelações fundamentais entre os elementos do *Marketing-mix*” (Christopher, Payne e Ballantine, 1994).

Num estudo realizado por Constantinides (2006) são identificadas fraquezas atribuídas aos 4 P's: o factor humano é ignorado, a falta de interactividade, a fraca orientação interna e a ausência de dimensão estratégica.

As diversas críticas apresentadas por vários autores levaram à conclusão que o *Marketing-mix* de 4 P's não reflecte a realidade, na óptica de algumas extensões do Marketing. Foi então que o paradigma do Marketing Relacional se desenvolveu com inúmeras publicações (*vide* Anexo II.2) e no Marketing de Serviços começou a aplicar-se o Modelo de 7 P's (Kotler *et al.*, 2009) (*vide* Figura nº 2).

Figura 2 – Os 7 P's componentes do Marketing-Mix



Fonte: Kotler *et al.* (2009)

No Marketing de Serviços discute-se a utilização desta ferramenta, havendo várias propostas alternativas para a sua gestão, dando origem a uma ampla discussão científica sobre o tema. Com este novo mix de Marketing, conhecido como os "7 P's", passa-se a ter mais três para além dos 4 P's tradicionais:

- *People* (Pessoas): todas as pessoas envolvidas, directa e indirectamente, na produção/consumo de um Serviço são uma parte importante do Marketing-mix;
- *Process* (Processos): os procedimentos, mecanismos e fluxos de actividades pelos quais um Serviço é oferecido/consumido são elementos essenciais da estratégia de Marketing;
- *Physical Evidence* (Evidências Físicas): o ambiente no qual um Serviço é prestado, assim como materiais impressos e outros itens físicos podem tornar tangível a promessa que um Serviço representa.

## **II.5. PLANEAMENTO DE MARKETING**

### **II.5.1. PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING**

O Marketing resulta de um planeamento e execução cuidadosos. Em quase todos os Sectores, as práticas de Marketing têm vindo a ser continuamente refinadas e reformuladas. Há uma tensão constante entre o seu lado formal e o seu lado criativo. O lado formal é mais fácil de aprender mas a criatividade e a paixão também marcam presença na esfera artística do Marketing (Kotler e Keller, 2006).

O Marketing visa “detectar necessidades dos consumidores, determinar valor, comunicar valor e monitorizar o valor exigido pelo Cliente” (McDonald, 2007). Quem adoptar uma visão estratégica de Marketing consegue, provavelmente, conquistar mais rapidamente a liderança nalgum Sector ou Mercado, e com menor risco (Drucker, 2002).

A Estratégia de Marketing consiste em seleccionar um ou mais segmentos de mercados-alvos, definir uma posição competitiva, definir as fontes de mercado e a gestão da marca para se poder desenvolver um Marketing-mix eficaz (Kerin *et al.*, 2008). O Marketing-mix é um conjunto de ferramentas controláveis que a empresa utiliza para alcançar os objectivos de Marketing junto dos mercados-alvo (Kotler e Armstrong, 2010).

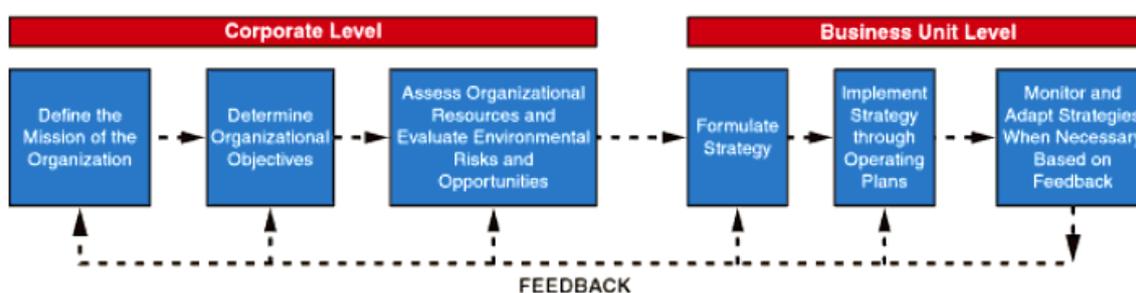
O planeamento de Marketing deve ter suporte no plano geral da empresa. Este implica a escolha de estratégias de Marketing, as quais contribuirão para as Empresas atingirem os seus objectivos estratégicos (Kotler e Armstrong, 2010). O Plano de Marketing é composto por vários subplanos: planos de Produto/Serviço, de Venda, de Promoção de Vendas, de Distribuição, de Comunicação, entre outros, os quais detalham as estratégias de Marketing e são direccionados para alcançar os objectivos de Marketing.

De acordo com Kotler (2000), o Plano de Marketing direcciona e coordena as acções centrais de Marketing na organização e deve ser focado em dois níveis: o Plano de Marketing Estratégico e o Plano de Marketing Operacional. O primeiro estabelece os objectivos gerais e a estratégia de Marketing, tendo como parâmetros a análise do ambiente da empresa e a estratégia global da organização. O segundo, trata das acções específicas do Marketing.

O planeamento é fundamental ao nível da estratégia de Marketing pois permite antecipar e articular todas as decisões relativas à gestão de uma determinada marca, diminuindo assim os eventuais erros ao nível da execução (Kotler e Keller, 2006).

Segundo Kurtz (2008), a formalização deste processo de planeamento, que se traduz na criação do Plano de Marketing, tem como principal vantagem a responsabilização de toda a organização perante o cumprimento de objectivos claros e precisos, nos seus diversos níveis hierárquicos. Neste sentido, apresenta a ligação entre o planeamento Corporativo e o processo de planeamento de Marketing Estratégico, cujas fases são delegadas e responsabilizadas nos vários níveis hierárquicos de cada Organização (*vide* Figura nº 3).

Figura 3 – Planeamento Estratégico por nível organizacional



Fonte: Kurtz (2008)

McDonald (2007) refere que, apesar de o processo de planeamento de Marketing Estratégico e de elaboração do Plano de Marketing parecer uma tarefa simples, podem emergir várias questões conceptuais e práticas que podem converter este processo num dos mais aliciantes aspectos da gestão empresarial. McDonald (2007) aponta algumas dessas questões relacionadas com a responsabilidade e responsabilização no planeamento de Marketing Estratégico:

- “Quando deve ser feito, com que frequência, por quem e como...”;
- “Qual o papel do departamento de planeamento da empresa ou unidade estratégica de negócio...”;
- “Qual o papel do departamento de Marketing...”;
- “ Como deve ser feito o planeamento de Marketing... de cima para baixo (*top-down*) ou de baixo para cima (*bottom-up*)...”;
- “Qual a relação e o grau de inter-relação entre o planeamento estratégico, que abrange períodos mais longos, e o planeamento operacional de Marketing, que normalmente cobre um período correspondente a um ano...”.

Lambin *et al.* (2005) consideram que a abordagem de Marketing, no contexto do planeamento estratégico, se articula em torno de questões fundamentais cujas respostas constituirão um Plano de Marketing Estratégico.

A proposta de Lambin *et al.* (2005) põe em evidência dois elementos que constituem o cerne do Marketing Estratégico: a segmentação de mercado e o posicionamento competitivo, convergente com o que afirmam Kotler (2000) e Harrison (2005) e reforça a ideia de integração entre as acções estratégicas e operacionais de Marketing.

Na abordagem de Ferrell e Hartline (2008), o planeamento de Marketing Estratégico é apresentado como um “filtro”, por meio do qual decisões amplas flúem em direcção a decisões mais específicas à medida que o processo se desenrola nas várias etapas de planeamento subsequentes. O planeamento envolve a definição de uma missão da organização, a formulação de uma estratégia corporativa, a fixação de metas e objectivos de Marketing, a definição das estratégias de Marketing e, por fim, a elaboração do Plano de Marketing.

O planeamento de Marketing Estratégico deve ser consistente com a missão da organização e com as estratégias corporativas. Deve ser integrado e articulado com os planos individuais das outras áreas funcionais da Organização e deve estabelecer metas e objectivos no âmbito das variáveis de decisão de Marketing convergentes com a missão da organização como um todo. Deve estabelecer uma estratégia de Marketing que inclua a escolha e análise de mercados-alvos (segmentação de mercado) e a definição de um Marketing-mix coerente (Ferrell e Hartline, 2008).

Westwood (2006) propõe uma interpretação semelhante à de Lambin *et al.* (2005), embora estes autores façam referência apenas ao nível estratégico de decisão de Marketing. Westwood (2006) identifica o planeamento de Marketing como “um conjunto de métodos e processos voltados para a aplicação dos recursos de Marketing para atingir os objectivos da empresa como um todo, e do Marketing em particular”.

Kotler e Keller (2006), no âmbito do planeamento de Marketing Estratégico, destacam a Estratégia de Marca como um dos pilares fundamentais da Estratégia de Marketing.

## **II.5.2. O PLANO DE MARKETING**

O Plano de Marketing é um “documento escrito que contém as linhas de acção dos programas e afectações de recursos relativos ao Marketing de um centro de negócios para um determinado período de tempo, com o objectivo de encorajar e exigir um pensamento disciplinado, assegurar que a experiência adquirida em estratégias passadas não se perde e assumir-se como veículo de comunicação entre várias áreas funcionais da Organização” (Farhangmehr, 2000).

O Plano de Marketing é “uma relação de acções, acompanhada das datas de execução, dos custos, da descrição dos meios materiais que exigem e dos responsáveis pela sua execução” (Lindon *et al.*, 2008).

Segundo Farhangmehr (2000), as **vantagens do Plano de Marketing** são as seguintes:

- Prontidão da Empresa em responder a mudanças quando estas ocorrem e preparação para lhes responder racionalmente;
- Encorajamento de um pensamento sistemático centrado no futuro por parte dos Executivos;
- Definição de objectivos centrados no Mercado;
- Identificação das principais oportunidades;
- Coordenação e adequação dos recursos da empresa às oportunidades;
- Coordenação de actividades inter-relacionadas e sua integração com outras actividades. O plano fornece uma estrutura para uma revisão rotineira das operações;
- Possibilidade de medir o desempenho de cada unidade comparando-o com os objectivos específicos definidos;
- Uso mais eficiente do tempo limitado dos gestores de topo, permitindo-lhes concentrarem-se mais nas questões importantes do que em detalhes sem importância;
- Melhoria da comunicação e redução dos conflitos dentro da organização.

Na literatura sobre as vantagens do planeamento de Marketing não há muitas objecções em relação à maior parte dos pontos acima mencionados, no entanto, segundo Farhangmehr (2000), alguns autores opõem-se a alguns destes pontos defendendo que o planeamento pode causar rigidez e inflexibilidade, em vez de prontidão, e pode gerar centralização não desejada, em vez de coordenação, o que pode ser uma explicação para o facto das organizações não realizarem planeamento da forma como é prescrito na literatura da especialidade.

Os Estudos realizados entre 1982 e 1992 (Farhangmehr, 2000) mostraram que o planeamento de Marketing era deficientemente compreendido e aplicado em muitas empresas, por outro lado, mostraram que existe um grande número de empresas que não desenvolve procedimentos de planeamento consistentes com a metodologia prescritiva.

Farhangmehr e Sousa (1995) mostraram a evidência do Marketing não estar muito desenvolvido na realidade empresarial portuguesa o que pode justificar, segundo os autores, o baixo envolvimento das empresas portuguesas em actividades de planeamento de Marketing (*vide* Figuras 4 e 5).

Figura 4 - Actividades de Planeamento de Marketing nas grandes empresas portuguesas

	NÃO SE FAZ%	FAZ-SE%
ESTABELECEER O NÍVEL DE QUOTA DE MERCADO	27,8	72,2
ESTABELECEER OS OBJECTIVOS DE LUCRO	8,4	91,6
DETERMINAR OS MERCADOS ALVO	5,1	94,9
PROPOR A MARCA	34,1	65,9
DECIDIR O POSICIONAMENTO DA MARCA	28,7	71,3
ANALISAR AS TENDÊNCIAS DE MERCADO	6,1	93,9
ANALISAR OS CLIENTES	2,0	98,0
ANALISAR AS ESTRATÉGIAS DA CONCORRÊNCIA	8,2	91,8
PROPOR NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS	5,3	94,7
ELABORAR PLANOS DE MARKETING	27,3	72,7
DETERMINAR O MARKETING MIX	29,2	70,8

Fonte: adaptado de Farhangmehr (2000)

A literatura mostra que a ausência de um departamento formal de Marketing não impede necessariamente que as actividades e conceito de Marketing não sejam levados à prática por outros departamentos ou pessoas da mesma empresa (Farhangmehr, 2000).

Segundo um estudo realizado por Farhangmehr (2000), há actividades de Marketing que não são, de forma alguma, realizadas por algumas empresas. Das actividades menos desenvolvidas destacam-se a “elaboração de Planos de Marketing” que, segundo este estudo, não acontece em 27,3% das empresas portuguesas inquiridas e a “determinação do Marketing-mix” que não é feita em 29,2% das empresas inquiridas. As actividades relacionadas com “propor a marca” e “decidir o posicionamento da marca” são aquelas a que menor número de empresas dedica atenção pois 34,1% e 28,7% das empresas portuguesas inquiridas (*vide* Figura 4), respectivamente, responderam que não fazem este tipo de actividades.

Farhangmehr (2000), concluiu também que a maior parte das empresas portuguesas que produzem Planos de Marketing são aquelas que desenvolvem mais Actividades de Marketing (*vide* Figura 5).

Figura 5 – Relação entre o Plano de Marketing e a realização de Actividades de Marketing

ACTIVIDADES DE MARKETING:		A SUA EMPRESA PRODUZ PLANOS DE MARKETING?	
		SIM (66,7%) %	NÃO (33,3%) %
ESTABELECE O NÍVEL DE QUOTA DE MERCADO	FAZ-SE	84,1	50,0
	NÃO SE FAZ	15,9	50,0
ESTABELECE OS OBJECTIVOS DE LUCRO	FAZ-SE	100	75,0
	NÃO SE FAZ	0,0	25,0
DETERMINAR OS MERCADOS ALVO	FAZ-SE	100	84,4
	NÃO SE FAZ	0,0	15,6
PROPOR A MARCA	FAZ-SE	82,3	28,6
	NÃO SE FAZ	17,7	71,4
DECIDIR O POSICIONAMENTO DA MARCA	FAZ-SE	90,6	25,5
	NÃO SE FAZ	9,4	75,0
ANALISAR AS TENDÊNCIAS DE MERCADO	FAZ-SE	96,9	87,5
	NÃO SE FAZ	3,1	12,5
ANALISAR OS CLIENTES	FAZ-SE	100	93,8
	NÃO SE FAZ	0,0	6,3
ANALISAR AS ESTRATÉGIAS DA CONCORRÊNCIA	FAZ-SE	98,4	78,1
	NÃO SE FAZ	1,6	21,9
PROPOR NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS	FAZ-SE	96,8	90,0
	NÃO SE FAZ	3,2	10,0
ELABORAR PLANOS DE MARKETING	FAZ-SE	96,9	21,9
	NÃO SE FAZ	3,1	78,1
DETERMINAR O MARKETING MIX	FAZ-SE	90,6	26,7
	NÃO SE FAZ	9,4	73,3

Fonte: adaptado de Farhangmehr (2000)

Para Kotler *et al.* (2009) um dos *outputs* mais importantes do processo de Marketing é o Plano de Marketing.

Las Casas (2005) considera o Plano de Marketing como um conjunto de sub-planos importante para as empresas estimularem a imaginação e a criatividade de forma a gerarem inovação.

No processo de planeamento estratégico é “essencial” fazer a análise SWOT (Freire, 2008). A análise SWOT implica uma análise situacional ou ambiental. Esta fase tem como objectivo conhecer o ambiente onde se encontra a Organização na suas dimensões de Marketing, analisando e mapeando as ameaças e oportunidades que podem ser vislumbradas no mercado (Análise Externa) e os pontos fortes e fracos da empresa (Análise Interna), importando os conceitos e as ferramentas do planeamento estratégico.

Relativamente à fixação de objectivos, Las Casas (2005) considera-os como uma “bússola”. Os objectivos tornam-se o primeiro passo para o processo de planeamento pois, só assim é possível estabelecer uma estratégia adequada considerando as adaptações necessárias a diferentes situações, sendo que estas são as decisões de extrema importância.

Nas Organizações, para dar continuidade ao Plano é necessário traçar a Estratégia de Marketing na qual são utilizadas as informações recolhidas e os objectivos determinados. Para definir a estratégia é fundamental determinar o público-alvo, o posicionamento, as fontes de mercado e o *branding* (Kotler e Keller, 2006). Para determinar o público-alvo, a Organização deve definir os critérios de segmentação do mercado.

O posicionamento diz respeito às decisões de Marketing tomadas para dar personalidade ao produto/Serviço. É a posição que a empresa pretende obter na mente do Cliente, pois ao pensar num produto ou Serviço, o Cliente desenvolve uma determinada construção intelectual e emocional. Para completar a definição da Estratégia de Marketing é necessário definir as fontes de mercado e a gestão da marca (Kerin *et al.*, 2008).

A literatura prescreve que o Plano de Marketing deve apresentar as Acções a realizar, nas quais, para cada Acção deve ser especificado o que fazer, quando fazer, como fazer e qual o propósito (Armstrong *et al.*, 2009).

A realização de um Plano de Marketing deve envolver a coordenação e interacção entre áreas funcionais da empresa. A eficácia dos processos depende da organização integrada das estruturas internas da Empresa para se definirem e implementarem as Acções nas quais o Plano de Marketing se sustenta (Mullins *et al.*, 2008).

Existe a possibilidade de ocorrência de surpresas e desapontamentos na fase de implementação das Acções prescritas no Plano de Acção (Westood, 2006).

No que respeita à redacção do Plano de Marketing, a literatura defende, de forma consensual, que se deve utilizar uma **linguagem simples, com informações e decisões objectivas e claras** para que, quem não estiver identificado com o assunto, o consiga entender facilmente (Cohen, 2005; Westood, 2006; Kotler e Keller, 2006; McDonald, 2007; Wood, 2007; Kotler e Armstrong, 2007; Cravens e Piercy, 2008; Mullins *et al.*, 2008; Kerin *et al.*, 2008; Lamb, Hair e McDaniel, 2008; Lindon *et al.*, 2008; Armstrong *et al.*, 2009; Pride e Ferrel, 2010).

### II.5.3. MODELOS DE PLANO DE MARKETING REVISADOS

Neste capítulo, procura-se visitar dezasseis dos principais Modelos de Plano de Marketing propostos na literatura dos últimos dez anos, destacando-se os pontos/fases comuns a vários Modelos mas, principalmente, as diferenças entre as abordagens ao Modelo de Plano de Marketing proposto por vários autores.

A literatura apresenta diversos Modelos de formulação e apresentação de um Plano de Marketing.

#### A) Modelo de Luther (2001)

Luther (2001) propõe vários sub-planos onde devem ser definidas as actividades de todos os Empregados que interagem com os Clientes, evidenciando uma aproximação ao paradigma do Marketing Relacional.

O Modelo de Luther (2001) introduz o conceito de “Internet Plan” onde devem ser tomadas decisões de Marketing acerca do *Website* da Empresa e acrescenta um Sub-Plano para o “Serviço ao Cliente” (*vide* Figura 6).

Figura 6 - Plano de Marketing de Luther (2001)

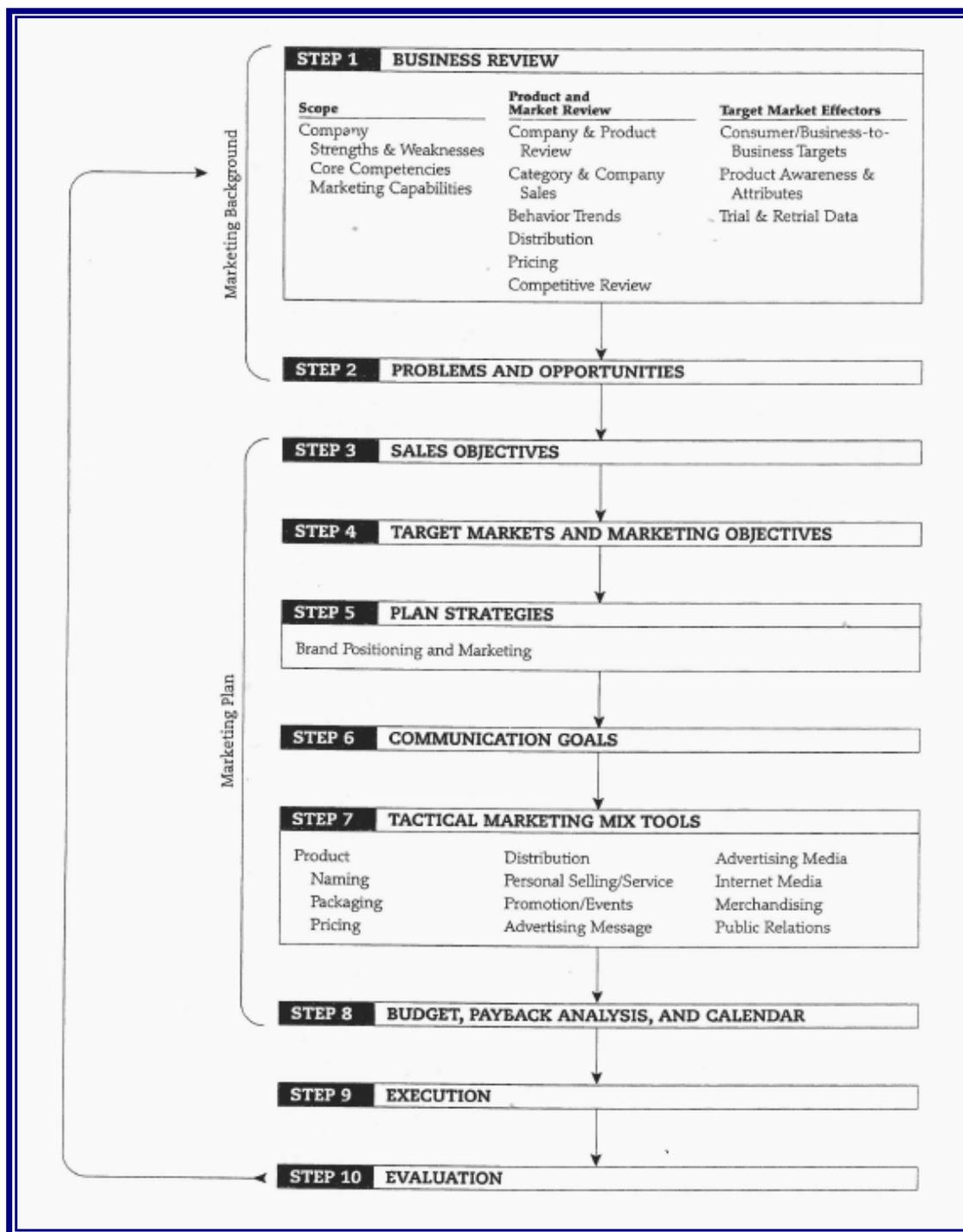
Section I:	Strategic Position, Marketing Personnel, Fact Book Summary, and Major Marketing Objectives and Strategies
Section II:	Product/Service Plan
Section III:	Marketing Communications Plan
Section IV:	Research Plan
Section V:	Internet Plan
Section VI:	Customer Service Plan
Section VII:	Sales Management Plan
Section VIII:	Budget, Timing, Plans, and Action Plans

Fonte: Luther (2001)

#### B) Modelo de Hiebing Jr. e Cooper (2003)

Hiebing Jr. e Cooper (2003) apresentam no seu Plano de Marketing a definição dos objectivos de vendas previamente à determinação dos alvos de mercado e dos objectivos de Marketing (*vide* Figura 7).

Figura 7- Plano de Marketing de Hiebing Jr. e Cooper (2003)



Fonte: Hiebing Jr. e Cooper (2003)

Os autores tratam do Posicionamento dentro das decisões estratégicas de Marketing. Recomendam, ainda, uma avaliação permanente do Plano que deve reconduzir os responsáveis à revisão permanente do Plano com o regresso à primeira fase que designam por *Marketing Background* composta pelos *Scope*, *Product and Market review* e *Target Market Effectors*.

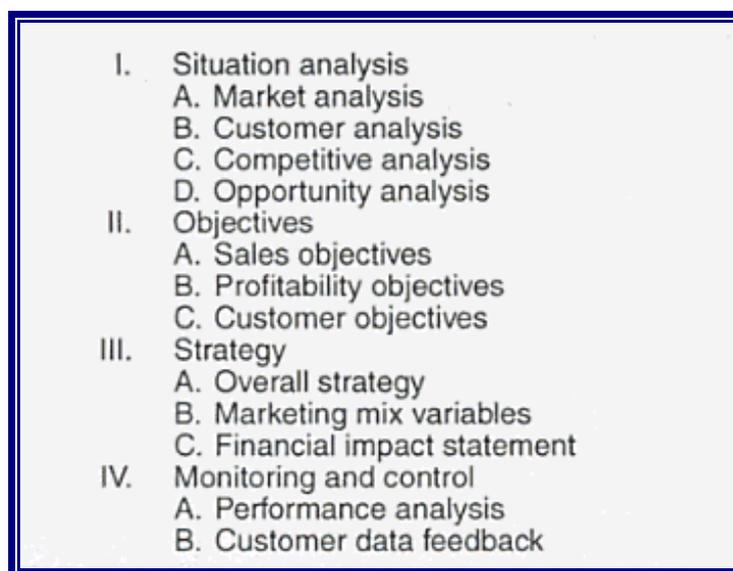
### C) Modelo de Stevens, Loudon, Wrenn e Mansfield (2005)

Stevens *et al.* (2005), sugerem que o Plano contenha uma “Análise de Situação” com base na “Análise do mercado”, na “Análise do Cliente”, na “Análise Competitiva” e na “Análise de Oportunidade” (*vide* Figura 8).

Este Modelo distingue-se pela apresentação de um “Relatório de Impacto Financeiro” no Capítulo III. “Estratégia” (*vide* Figura 8), logo após as decisões tomadas sobre o Marketing-mix.

Na quarta Secção deste Modelo, os autores propõem a monitorização e o controlo do processo através da “Análise da *performance*” e do “*Feedback* dos Clientes”.

Figura 8 - Plano de Marketing de Stevens, Loudon, Wrenn e Mansfield (2005)



Fonte: Stevens *et al.* (2005)

### D) Modelo de Cohen (2005)

Cohen (2005) apresenta uma descrição bastante completa do Modelo de Plano de Marketing composto por dez fases com enfoque para uma exaustiva análise de situação externa e interna à Organização (*vide* Figura 9).

Este autor propõe a definição do segmento-alvo de mercado, destacando esta decisão da restante formulação estratégica efectuada na fase VI. Na fase IV do Plano de Marketing, “Problems and Opportunities”, o autor não faz qualquer referência explícita à detecção e descrição de Ameaças e não apresenta qualquer indicação acerca da Análise SWOT.

Figura 9 - Plano de Marketing de Cohen (2005)

Executive Summary (overview of entire plan, including a description of the product or service, the differential advantage, the required investment, and anticipated sales and profits).

I. Introduction

What is the product or service? Describe it in detail and explain how it fits into the market.

II. Situational Analysis

A. The Situational Environs

1. Demand and demand trends. (What is the forecast demand for the product: Is it growing or declining? Who is the decision maker? The purchase agent? How, when, where, what, and why do they buy?)
2. Social and cultural factors.
3. Demographics.
4. Economic and business conditions for this product at this time and in the geographical area selected.
5. State of technology for this class of product. Is it high-tech state-of-the-art? Are newer products succeeding older ones frequently (short life cycle)? In short, how is technology affecting this product or service?
6. Politics. Are politics (current or otherwise) in any way affecting the situation for marketing this product?
7. Laws and regulations. (What laws or regulations are applicable here?)

B. The Neutral Environs

1. Financial environment. (How does the availability or unavailability of funds affect the situation?)
2. Government environment. (Is current legislative action in state, federal, or local government likely to affect marketing of this product or service?)
3. Media environment. (What's happening in the media? Does current publicity favor this project?)
4. Special interest environment. (Aside from direct competitors, are any influential groups likely to affect your plans?)

C. The Competitor Environs

1. Describe your main competitors, their products, plans, experience, know-how, financial, human, and capital resources, suppliers, and strategy. Do they enjoy favor with their customers? If so, why? What marketing channels do the competitors use? What are their strengths and weaknesses?

D. The Company Environs

1. Describe your products, experience, know-how, financial, human, and capital resources, and suppliers. Do you enjoy the favor of your customers? If so, why? What are your strengths and weaknesses?

III. The Target Market

Describe your target market segment in detail by using demographics, psychographics, geography, lifestyle, or whatever segmentation is appropriate. Why is this your target market? How large is it?

IV. Problems and Opportunities

State or restate each opportunity and indicate why it is, in fact, an opportunity.

State or restate every problem. Indicate what you intend to do about each of them. Clearly state the competitive differential advantage.

V. Marketing Objectives and Goals

State precisely the marketing objectives and goals in terms of sales volume, market share, return on investment, or other objectives or goals for your marketing plan and the time needed to achieve each of them.

VI. Marketing Strategy

Consider alternatives for the overall strategy; for example, for new market penetration a marketer can enter first, early, or late, penetrate vertically or horizontally, and exploit different niche strategies.

If the marketing strategy is at the grand strategy or strategic marketing management level, a market attractiveness/business capability matrix and product life cycle analysis should also be constructed.

VII. Marketing Tactics\*

State how you will implement the marketing strategy(s) chosen in terms of the product, price, promotion, distribution, and other tactical or environmental variables.

VIII. Implementation and Control

Calculate the breakeven point and make a breakeven chart for your project. Compute sales projections and cash flows on a monthly basis for a three-year period. Determine start-up costs and a monthly budget, along with the required tasks.

IX. Summary

Summarize advantages, costs, and profits and restate the differential advantage that your plan offers over the competition and why the plan will succeed.

X. Appendices

Include all supporting information that you consider relevant.

Fonte: Cohen (2005)

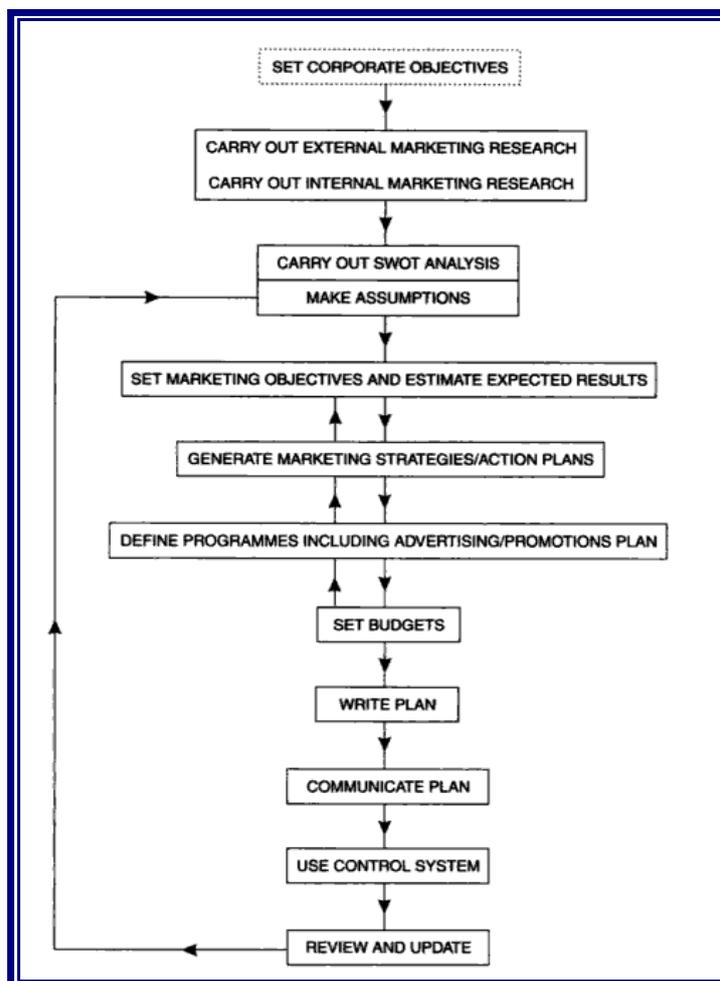
Cohen (2005), para além de demarcar claramente as decisões estratégicas de Marketing das decisões operacionais no Marketing-mix, vem “abrir uma janela de oportunidade” no seu Modelo de Plano de Marketing à introdução de outras variáveis de Marketing-mix quando prevê na fase VII (*vide* Figura 9) a inclusão de “other tactical or environmental variables”.

Este Modelo destaca-se, ainda, por sugerir um Sumário final onde o autor propõe que se resumam as vantagens competitivas criadas, os custos e o retorno esperado bem como as razões pelas quais o Plano resultará.

### E) Modelo de Westood (2006)

Focando-se sobretudo no nível estratégico de decisões, Westwood (2006) descreve as tarefas envolvidas no processo de planeamento de Marketing. Este autor dá enfoque à Pesquisa de Marketing dentro e fora da empresa para identificar potencialidades e fragilidades da empresa, oportunidades e ameaças externas, e propõe que se faça a Análise SWOT (*vide* Figura 10).

Figura 10 - Plano de Marketing de Westood (2006)



Fonte: Westood (2006)

Westwood (2006) propõe que se façam “suposições ou pressupostos” antes de se estabelecer objectivos de Marketing e de se estimar os resultados esperados. Segundo o autor, após as fases anteriormente indicadas devem ser definidas as Estratégias de Marketing, os Programas de Acção e os Orçamentos para a redacção do Plano de Marketing.

O autor destaca a importância de “comunicar o Plano”, utilizar um sistema de controlo, rever e actualizar o processo de planeamento de Marketing e, se necessário, voltar a fazer “novas suposições ou pressupostos”.

### F) Modelo de Kotler e Keller (2006)

Kotler e Keller (2006) apresentam uma perspectiva sintetizada do conteúdo que deve ter um Plano de Marketing resumindo-o em cinco pontos fundamentais (*vide* Figura 11).

Figura 11 - Plano de Marketing de Kotler e Keller (2006)

- **Resumo executivo e sumário.** O plano de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações. O resumo executivo permite que a alta administração compreenda o direccionamento geral do plano. Um sumário deve seguir a esse resumo, delineando o restante do plano com seus fundamentos e detalhes operacionais.
- **Análise da situação.** Essa seção apresenta os antecedentes relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e quanto às várias forças que atuam no macroambiente. Como o mercado está definido, qual é seu tamanho e com que velocidade está crescendo? Quais são as tendências relevantes que o influenciam? Qual é a oferta de produtos e quais são os problemas críticos que a empresa enfrenta? Informações históricas pertinentes podem ser incluídas para proporcionar contexto. Tais informações são usadas na condução de uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas).
- **Estratégia de marketing.** Aqui o gerente de produto define a missão e os objetivos financeiros e de marketing do plano. Define, também, quais grupos e necessidades o produto deve satisfazer. Em seguida, estabelece o posicionamento competitivo da linha de produtos, que orientará o plano de ação para alcançar os objetivos. Tudo isso é feito com informações prestadas por outras áreas organizacionais, como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos; assim, assegura-se que a empresa proporcionará o suporte apropriado para uma implementação eficaz. A estratégia de marketing deve ser específica no que diz respeito ao tipo de estratégia de branding e de cliente a ser empregada.
- **Projeções financeiras.** Projeções financeiras incluem previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, elas mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing, desdobrados em categorias. A análise do ponto de equilíbrio mostra quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.
- **Controles.** A última seção do plano de marketing descreve os controles para o seu monitoramento. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre. A alta administração pode analisar os resultados a cada período e tomar as ações corretivas cabíveis. Algumas medições internas e externas serão necessárias para avaliar o progresso e sugerir possíveis modificações. Algumas organizações incluem planos de contingência que descrevem as atitudes que a gerência tomaria em resposta a eventos adversos específicos, como guerras de preço ou greves.

Fonte: Kotler e Keller (2006)

Após o Sumário Executivo, os autores propõem que se apresente uma **análise completa da situação**, contemplando quer os factores internos à Empresa, quer factores externos relacionados com o Mercado, as suas tendências e a Análise da Concorrência.

Kotler e Keller (2006) propõem a “condução de uma Análise SWOT” a partir dos factores situacionais.

Relativamente à Estratégia de Marketing, os autores propõem que seja definida a missão, os objectivos financeiros e os objectivos de Marketing. Neste ponto, os autores propõem a definição dos “grupos e necessidades” a satisfazer. Deve ser estabelecido o posicionamento competitivo pretendido para o plano de acção para se poder alcançar os objectivos propostos.

Os autores destacam a importância da coordenação interdepartamental na Empresa para se obter um suporte interno para uma implementação eficaz do Plano de Marketing.

A Estratégia de Marketing deve especificar o tipo de Estratégia de *Branding* e de Cliente.

Kotler e Keller (2006) dão bastante relevo às “Projeções financeiras” para determinação do ponto de equilíbrio que sustente a execução do Plano de Marketing. Na última Secção, sugerem procedimentos de Controlo e Monitorização do Plano.

Este Modelo distingue-se, ainda, dos anteriores pois refere que o Controlo deve ser realizado pela “Alta Administração” através de algumas “medições internas e externas”, de forma a decidir alterações que corrijam os desvios encontrados, e inclui Planos de Contingência que podem recolocar o Plano de Marketing no rumo traçado.

### **G) Modelo de McDonald (2007)**

O Modelo de McDonald (2007) distingue-se dos Modelos anteriores na análise do desfasamento do mercado, no facto das dinâmicas SWOT serem analisadas de forma segmentada: “by product”, “by segment” e “overall business groups” (*vide* Figura 12).

Este Modelo também se distingue dos anteriores pela dimensão estratégica superior que apresenta pois o autor sugere uma Análise de Situação orientada pelos “Factores Críticos de Sucesso”, para além de sugerir que a formulação estratégica se processe com a aplicação das matrizes de Porter, Ansoff, BCG, entre outras.

Neste Modelo, os objectivos de Marketing também são enquadrados numa visão estratégica superior à dos Modelos anteriores.

Figura 12 - Plano de Marketing de McDonald (2007)

The marketing planning process	The output of the marketing planning process strategic marketing plan contents	Marketing theory (structures, frameworks, models)
Phase 1 Goal setting	<p>Mission statement</p> <p>Financial summary</p>	
Phase 2 Situation review	<p>Market overview</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Market structure</li> <li>➤ Market trends</li> <li>➤ Key market segments</li> <li>➤ Gap analysis</li> </ul>	<p>Marketing audit</p> <p>Market research</p> <p>Market segmentation studies</p> <p>Gap analysis</p> <p>Product life cycle analysis</p> <p>Diffusion of innovation</p> <p>Ansoff Matrix</p> <p>Forecasting</p> <p>Market research</p>
	<p>Opportunities/Threats</p> <p>(By product) (By segment) (Overall)</p>	Issue management
	<p>Strengths/Weaknesses</p> <p>(By product) (By segment) (Overall)</p>	Key success factors matrix Market research Market segmentation studies
	<p>Issues to be addressed</p> <p>(By product) (By segment) (Overall)</p>	
	<p>Portfolio summary</p>	BCG matrix Directional policy matrix
Phase 3 Strategy formulation	<p>Assumptions</p>	Downside risk assessment
	<p>Marketing objectives</p> <p>(By product) (By segment) (Overall)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Strategic focus</li> <li>➤ Product mix</li> <li>➤ Product development</li> <li>➤ Product deletion</li> <li>➤ Market extension</li> <li>➤ Target customer groups</li> </ul>	Porter Matrix Ansoff Matrix BCG Matrix Directional policy matrix Gap analysis
	<p>Marketing strategies</p> <p>(4 x 4 Ps) (Positioning/branding)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Product</li> <li>➤ Price</li> <li>➤ Promotion</li> <li>➤ Place</li> </ul>	Market segmentation studies Market studies Response elasticities Competitive strategies
Phase 4 Resource allocation and monitoring	<p>Resource requirements</p>	Forecasting Budgeting
		<p>Measurement and review</p>

Fonte: McDonald (2007)

McDonald (2007) formula o Marketing-mix através dos 4 P's. A última fase deste Modelo, *Resource Allocation and Monitoring*, caracteriza-se pela avaliação dos recursos necessários à implementação do Plano, pela Previsão, Orçamentação, Medição e Revisão do plano introduzindo-lhe uma “perspectiva contingencial”.

## H) Modelo de Wood (2007)

Wood (2007) baseia-se em sete estágios para formulação do Plano de Marketing. Parte da Análise de Situação, (Externa, Competitiva e Interna), para se desenvolver uma Análise SWOT (*vide* Figura 13).

Figura 13 - Plano de Marketing de Wood (2007)

Executive summary	To describe, briefly, the plan's objectives and main points.
Current marketing situation	In the context of the mission statement, to provide background about the marketing environment; markets and customers; current marketing activities; previous results; competition.
SWOT analysis	To discuss internal strengths and weaknesses, external opportunities and threats.
Objectives and issues	To show what the marketing plan is designed to achieve in terms of financial, marketing and societal objectives; to explain key issues that might affect the plan's implementation and success.
Target market	To identify who will be targeted and how the product, brand or organization will be positioned for the selected customer segment[s].
Marketing strategy	To present the broad strategic approach that the plan will apply in providing value to achieve the objectives that have been set.
Marketing programmes	To describe the set of coordinated actions that will be implemented to create, communicate and deliver value through product, pricing, place, promotion, customer service and internal marketing.
Financial plans (budgets)	To back up the programmes with specifics about projected costs, revenue and sales forecasts, expected profit.
Implementation controls	To show the organization, responsibilities and schedule for implementation; how progress toward objectives will be monitored and measured; contingency plans for dealing with unexpected results.

Fonte: Wood (2007)

Este Modelo sugere a definição de “objectivos sociais”, o que constitui uma divergência em relação aos Modelos atrás revisitados.

O Modelo de Wood (2007), na fase de definição de objectivos (“Objectives and Issues”), destaca a importância da explicação de outras “questões-chave”, para além dos objectivos, que possam ser relevantes para o sucesso e implementação do Plano de Marketing.

A abordagem deste Modelo não se restringe aos 4 P’s no Marketing-mix prevendo a coordenação de acções/processos ao nível do Serviço ao Cliente e do Marketing Interno (*vide* Figura 13).

## I) Modelo de Kotler e Armstrong (2007)

Kotler e Armstrong (2007) apresentam uma perspectiva muito interligada e com uma descrição sequencial dos vários pontos que devem ser formalizados no Plano de Marketing (*vide* Figura 14).

Figura 14 - Plano de Marketing de Kotler e Armstrong (2007)

Resumo executivo	Apresenta um breve resumo das principais metas e recomendações do plano para ser avaliado pela administração, o que ajuda o alto escalão a encontrar os principais pontos do plano rapidamente. Um sumário deve acompanhar o resumo executivo.
Atual situação do marketing	Descreve o mercado-alvo e a posição da empresa nele, incluindo informações sobre o mercado, o desempenho do produto, a concorrência e a distribuição. Podemos encontrar nessa seção: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma descrição do mercado que define o mercado e seus principais segmentos e em seguida analisa as necessidades dos clientes e os fatores do ambiente de marketing que possam afetar as compras deles.</li> <li>• Uma análise do produto que mostra as vendas, os preços e a margem bruta dos principais itens da linha de produtos.</li> <li>• Uma análise da concorrência que identifica os principais concorrentes e avalia a posição de cada um no mercado e suas estratégias referentes à qualidade do produto, determinação de preços, distribuição e promoção.</li> <li>• Uma análise da distribuição que avalia as recentes tendências das vendas e outros avanços nos principais canais de distribuição.</li> </ul>
Análise das ameaças e das oportunidades	Avalia as principais ameaças e oportunidades com as quais o produto pode deparar, o que ajuda a administração a prever importantes acontecimentos, tanto positivos como negativos, que poderiam causar impacto na empresa e em suas estratégias.
Objetivos e questões essenciais	Declara os objetivos de marketing que a empresa gostaria de conquistar durante o período de realização do plano e discute as principais questões que afetarão essa conquista. Por exemplo, se a meta é conquistar uma participação de mercado de 15 por cento, essa seção examina como essa meta pode ser atingida.
Estratégia de marketing	Resume a ampla lógica de marketing por meio da qual a unidade de negócios espera alcançar seus objetivos de marketing, bem como as estratégias específicas para os mercados-alvo, o posicionamento e os níveis de despesa com marketing. Como a empresa criará valor para os clientes a fim de capturar valor deles em troca? Essa seção resume ainda as estratégias específicas para cada elemento do mix de marketing e explica como cada uma delas responde às ameaças, oportunidades e questões essenciais descritas anteriormente no plano.
Programas de ação	Descreve como as estratégias de marketing serão transformadas em programas de ação específicos que respondam às seguintes questões: <i>O que será feito? Quando será feito? Quem vai fazê-lo? Quanto custará?</i>
Orçamentos	Especifica um orçamento de marketing que é essencialmente um relatório de lucros e perdas projetados. Ele mostra a receita esperada (previsão do número de unidades vendidas e o preço médio líquido) e os custos esperados (de produção, distribuição e marketing). A diferença entre receita e custos é o lucro projetado. Uma vez aprovado pela alta administração, o orçamento se torna a base para a compra de material, o cronograma da produção, o planejamento de pessoal e as operações de marketing.
Controles	Resume o controle que será utilizado para monitorar o progresso do plano e para permitir que a alta administração analise os resultados da implementação e identifique os produtos que não estão alcançando suas metas. Inclui mensurações de retorno do investimento de marketing.

Fonte: Kotler e Armstrong (2007)

Kotler e Armstrong (2007) dão bastante relevo aos “Programas de Ação” e aos “Orçamentos”, que consideram fundamentais para se poder planear os processos e a gestão de pessoas. Este Modelo contempla um Plano de Controlo que inclui a mensuração do retorno do investimento de Marketing.

## J) Modelo de Cravens e Piercy (2008)

O Modelo desenvolvido por Cravens e Piercy (2008) destaca a importância da definição e descrição de cada mercado-alvo e dos respectivos objetivos para cada um deles (*vide* Figura 15).

A Estratégia de Marketing proposta não atribui relevância à Gestão da Marca, centrando-se no Posicionamento e na Segmentação de mercado.

Figura 15 - Plano de Marketing de Cravens e Piercy (2008)

<p><b>Resumo situacional estratégico</b> Um resumo da situação estratégica da unidade de planeamento (unidade de negócios, segmento de mercado, linha de produto etc.).</p> <p><b>Descrição dos mercados-alvo</b> Definir e descrever cada mercado-alvo, incluindo perfis de clientes, preferências do cliente e hábitos de compra, estimativas de tamanho e crescimento, canais de distribuição, análise dos principais concorrentes e diretrizes da estratégia de posicionamento.</p> <p><b>Objetivos para os mercados-alvo</b> Estabelecer os objetivos para o mercado-alvo (por exemplo, posição de mercado, vendas e lucros). Determinar também os objetivos de cada componente do programa de marketing. Indicar como cada objetivo será medido.</p> <p><b>Estratégia de posicionamento do programa de marketing</b> Determinar como a administração quer que a empresa seja posicionada em relação à concorrência, aos olhos e na mente do comprador.</p> <p>A. <b>Estratégia de produto</b> Definir a estratégia para novos produtos, melhorias e descontinuidade de produtos.</p> <p>B. <b>Estratégia de distribuição</b> Indicar a estratégia a ser utilizada em cada canal de distribuição, incluindo o papel dos intermediários, assistência e suporte fornecidos e atividades específicas planejadas.</p> <p>C. <b>Estratégia de preço</b> Especificar o papel do preço na estratégia de marketing e as ações planejadas em relação aos preços.</p> <p>D. <b>Estratégia de promoção</b> Indicar a estratégia e as ações planejadas para propaganda, publicidade, internet, vendas pessoais e promoções de vendas.</p> <p>E. <b>Pesquisa de mercado</b> Identificar as necessidades de informação e projetos planejados, objetivos, custos estimados e calendário.</p> <p>F. <b>Coordenação com outras funções empresariais</b> Especificar as responsabilidades e atividades de outros departamentos que têm influência significativa sobre a estratégia de marketing planejada.</p> <p><b>Previsões e orçamentos</b> Incluir previsões de vendas e lucros para o plano de marketing e preparar o orçamento necessário à realização da previsão.</p>
---

Fonte: Cravens e Piercy (2008)

Para além das decisões estratégicas do Marketing-mix (4 P's), Cravens e Piercy (2008) propõem que o Plano de Marketing contenha referências à “Pesquisa de Mercado” e à “Coordenação com outras funções empresariais” (*vide* Figura 15). A última secção deste Modelo aponta para a necessidade de prever e orçamentar e não prevê um Plano de Contingências.

### K) Modelo de Mullins, Walker, Boyd e Larréché (2008)

Mullins *et al.* (2008) destacam os “Planos de Acção” como os *pontos críticos* para assegurar a coordenação entre departamentos funcionais e dar maior consistência à implementação do Plano de Marketing (*vide* Figura 16).

Figura 16 - Plano de Marketing de Mullins, Walker, Boyd e Larréché (2008)

Section	Content
I. Executive summary	Presents a short overview of the issues, objectives, strategy, and actions incorporated in the plan and their expected outcomes for quick management review.
II. Current situation and trends	Summarizes relevant background information on the market, competition and the macroenvironment, and trends therein, including size and growth rates for the overall market and key segments.
III. Performance review (for an existing product or service only)	Examines the past performance of the product and the elements of its marketing program (e.g., distribution, promotions, etc.).
IV. Key issues	Identifies the main opportunities and threats to the product that the plan must deal with in the coming year, and the relative strengths and weaknesses of the product and business unit that must be taken into account in facing those issues.
V. Objectives	Specifies the goals to be accomplished in terms of sales volume, market share, and profit.
VI. Marketing strategy	Summarizes the overall strategic approach that will be used to meet the plan's objectives.
VII. Action plans	This is the most critical section of the annual plan for helping to ensure effective implementation and coordination of activities across functional departments. It specifies <ul style="list-style-type: none"> <li>• The <b>target market</b> to be pursued.</li> <li>• <b>What</b> specific actions are to be taken with respect to each of the 4 Ps.</li> <li>• <b>Who</b> is responsible for each action.</li> <li>• <b>When</b> the action will be engaged in.</li> <li>• <b>How</b> much will be budgeted for each action.</li> </ul>
VIII. Projected profit-and-loss statement	Presents the expected financial payoff from the plan.
IX. Controls	Discusses how the plan's progress will be monitored; may present contingency plans to be used if performance falls below expectations or the situation changes.
X. Contingency plans	Describes actions to be taken if specific threats or opportunities materialize during the planning period.

Fonte: Mullins *et al.* (2008)

Estes autores defendem que os Planos de Acção devem especificar qual o mercado-alvo a atingir, as acções específicas acerca do Marketing-mix (4 P's), os responsáveis por cada acção planeada, o *timing* em que cada acção deve ser desenvolvida e quanto deve ser orçamentado para cada acção planeada.

Após o Plano de Acção deve ser apresentado um “relatório de projecção de custos/benefícios” no sentido de se aferir o retorno esperado do Plano de Marketing.

Neste Modelo, na última Secção, os autores introduzem os “Planos de Contingências” (*vide* Figura 16), ao contrário de outros autores que não os consideram explicitamente nos seus Modelos de Plano de Marketing.

### L) Modelo de Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008)

Kerin *et al.* (2008) apresentam uma comparação entre os elementos que o Plano de Marketing deve focar e os que só devem fazer parte do Plano de Negócio (*vide* Figura 17).

Figura 17 - Plano de Marketing de Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008)

Elemento do plano	Plano de Marketing		Plano de Negócio	
	Para público interno (para direccionar a empresa)	Para público externo (para levar capital)	Para público interno (para direccionar a empresa)	Para público externo (para levar capital)
1. Resumo executivo	✓	✓	✓	✓
2. Descrição da empresa		✓		✓
3. Foco/Plano estratégicos		✓		✓
4. Análise da situação	✓	✓	✓	✓
5. Foco de mercado-produto	✓	✓	✓	✓
6. Estratégia e tática do programa de marketing	✓	✓	✓	✓
7. Programa de P&D e de operações			✓	✓
8. Projeções financeiras	✓	✓	✓	✓
9. Estrutura da organização		✓		✓
10. Plano de implementação	✓	✓	✓	✓
11. Avaliação e controle	✓		✓	
Apêndice A: biografias do pessoal-chave		✓		✓
Apêndice B etc.: detalhes de outros tópicos	✓	✓	✓	✓

Fonte: Kerin *et al.* (2008)

A abordagem é feita com base nos *Stackholders* a quem se pretende dirigir o Plano de Marketing, fazendo distinções nos elementos que se devem tratar no Plano dirigindo-se ao “público interno” da Empresa e/ou ao “público externo”.

Kerin *et al.* (2008) defendem que no Plano de Marketing dirigido para “dentro” não deve constar o Foco/Plano Estratégicos mas que estes devem ser apresentados para o “público externo”.

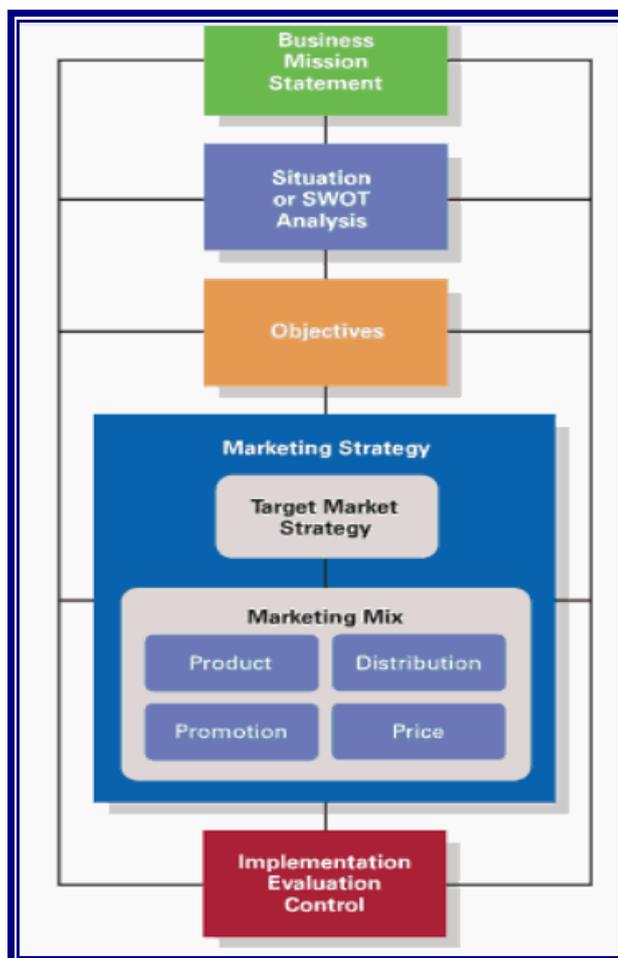
Em relação ao ponto 11. “Avaliação e Controlo” (*vide* Figura 17), os autores defendem o inverso do parágrafo anterior, ou seja, que deve constar no Plano de Marketing “interno” mas que não deve constar no Plano de Marketing dirigido para o exterior da organização.

Neste Modelo de Kerin *et al.* (2008), o “Programa de P&D e de operações” não é apresentado no Plano de Marketing mas apenas no Plano de Negócio. Os quatro tipos de Planos apresentados neste Modelo têm em comum o Resumo Executivo (Elemento 1.), a Análise da situação (Elemento 4.), o Foco de mercado-produto (Elemento 5.), a Estratégia e tática do programa de Marketing (Elemento 6.), as Projecções Financeiras (Elemento 8.) e o Plano de Implementação (Elemento 10.) (*vide* Figura 17).

### M) Modelo de Lamb, Hair e McDaniel (2008)

Lamb, Hair e McDaniel (2008) apresentam no seu Modelo uma interligação total entre todos os pontos do Plano de Marketing (*vide* Figura 18). A perspectiva apresentada graficamente vem introduzir uma nova dinâmica na implementação, avaliação e controlo que incide sobre todos os pontos do plano.

Figura 18 - Plano de Marketing de Lamb, Hair e McDaniel (2008)



Fonte: Lamb, Hair e McDaniel (2008)

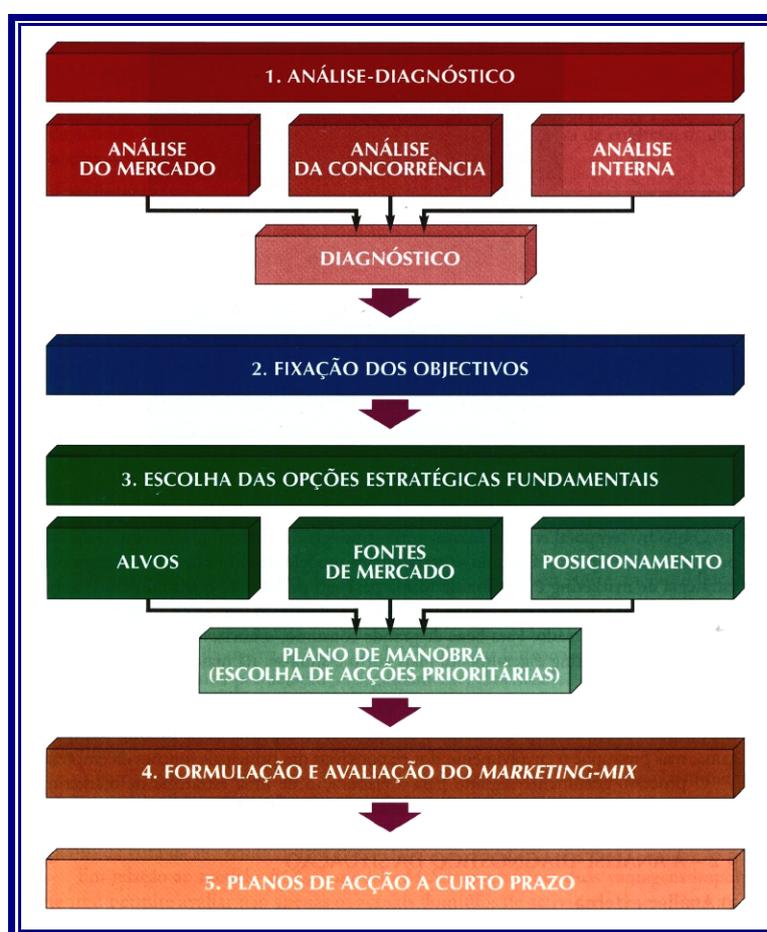
Neste Modelo de relações dinâmicas, as contingências, internas e/ou externas, estão sob um permanente controlo que proporciona à Empresa a possibilidade de avaliar e efectuar correcções quer da Missão, quer da Análise de Situação, quer dos Objectivos e, também, da Estratégia de Marketing.

Este Modelo não propõe explicitamente um Plano de Contingências mas assenta numa perspectiva contingencial com todas as fases interligadas de forma dinâmica de forma a serem ajustadas reciprocamente.

#### N) Modelo de Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2008)

O Modelo de Lindon *et al.* (2008), apresenta uma “Análise-Diagnóstico” baseada em três sub-pontos: Análise de Mercado, Análise da Concorrência e Análise Interna. Não dá o enfoque de outros Modelos à apresentação de uma Análise SWOT (*vide* Figura 19).

Figura 19 - Plano de Marketing de Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2008)



Fonte: Lindon *et al.* (2008)

Este Modelo apresenta uma perspectiva sequencial, da Análise à Acção. Não trata a Gestão da Marca como uma das “Opções Estratégicas Fundamentais”. Na Fase 4. (*vide* Figura 19), os autores propõem uma formulação e avaliação do Marketing-Mix.

Este Modelo prevê um “Plano de Manobra” com horizonte de curto prazo e não faz qualquer referência explícita ao controlo do Plano. Os autores não prescrevem explicitamente um Plano de contingências.

### O) Modelo de Armstrong, Harker, Kotler e Brennan (2009)

Armstrong *et al.* (2009) sugerem a análise da “Situação Corrente de Marketing” (*vide* Figura 20). Os autores não prescrevem a apresentação formal de uma Análise SWOT. Para além dos Objectivos de Marketing, os autores recomendam que se identifiquem os “**assuntos/factos**” que podem afectar o cumprimento dos objectivos.

Figura 20 - Plano de Marketing de Armstrong, Harker, Kotler e Brennan (2009)

Executive summary	Presents a brief summary of the main goals and recommendations of the plan for management review, helping top management to find the plan's major points quickly. A table of contents should follow the executive summary.
Current marketing situation	Describes the target market and company's position in it, including information about the market, product performance, competition and distribution. This section includes: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ A <i>market description</i> that defines the market and major segments, then reviews customer needs and factors in the marketing environment that may affect customer purchasing.</li> <li>■ A <i>product review</i> that shows sales, prices and gross margins of the major products in the product line.</li> <li>■ A review of <i>competition</i>, which identifies major competitors and assesses their market positions and strategies for product quality, pricing, distribution and promotion.</li> <li>■ A review of <i>distribution</i>, which evaluates recent sales trends and other developments in major distribution channels.</li> </ul>
Threats and opportunities analysis	Assesses major threats and opportunities that the product might face, helping management to anticipate important positive or negative developments that might have an impact on the firm and its strategies.
Objectives and issues	States the marketing objectives that the company would like to attain during the plan's term and discusses key issues that will affect their attainment. For example, if the goal is to achieve a 15 per cent market share, this section looks at how this goal might be achieved.
Marketing strategy	Outlines the broad marketing logic by which the business unit hopes to achieve its marketing objectives and the specifics of target markets, positioning and marketing expenditure levels. It outlines specific strategies for each marketing mix element and explains how each responds to the threats, opportunities and critical issues spelled out earlier in the plan.
Action programmes	Spells out how marketing strategies will be turned into specific action programmes that answer the following questions: <i>What</i> will be done? <i>When</i> will it be done? <i>Who</i> is responsible for doing it? <i>How</i> much will it cost?
Budgets	Details a supporting marketing budget that is essentially a projected profit-and-loss statement. It shows expected revenues (forecasted number of units sold and the average net price) and expected costs (of production, distribution and marketing). The difference is the projected profit. Once approved by higher management, the budget becomes the basis for materials buying, production scheduling, personnel planning and marketing operations.
Controls	Outlines the control that will be used to monitor progress and allow higher management to review implementation results and spot products that are not meeting their goals.

Fonte: Armstrong *et al.* (2009)

Este Modelo prevê Programas de Acção onde os autores recomendam que se identifique os níveis de responsabilidade e execução das Acções: “o quê”, “como”, “quando” e “quem”.

Este Modelo prescreve que se trate dos Orçamentos após a definição dos Programas de Acção. Na última Secção do Plano de Marketing (*vide* Figura 20), os autores recomendam que se apresentem as linhas fundamentais de Controlo que permitam uma revisão da implementação para cumprimento dos objectivos.

### P) Modelo de Pride e Ferrel (2010)

Pride e Ferrel (2010) apresentam um Modelo onde os “componentes” do Plano de Marketing seguem uma cadeia sequencial de passos em que o ponto seguinte aproveita ou concretiza as análises ou objectivos colocados no ponto anterior.

As Estratégias de Marketing são fixadas no sentido do cumprimento dos Objectivos propostos no ponto anterior do Plano (*vide* Figura 21).

Figura 21 - Plano de Marketing de Pride e Ferrel (2010)

Plan Component	Component Summary	Highlights
Executive Summary	One- to two-page synopsis of the entire marketing plan	
Environmental Analysis	Information about the company's current situation with respect to the marketing environment	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assessment of marketing environment factors</li> <li>2. Assessment of target market(s)</li> <li>3. Assessment of current marketing objectives and performance</li> </ol>
SWOT Analysis	Assessment of the organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strengths</li> <li>2. Weaknesses</li> <li>3. Opportunities</li> <li>4. Threats</li> </ol>
Marketing Objectives	Specification of the firm's marketing objectives	Qualitative measures of what is to be accomplished
Marketing Strategies	Outline of how the firm will achieve its objectives	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Target market(s)</li> <li>2. Marketing mix</li> </ol>
Marketing Implementation	Outline of how the firm will implement its marketing strategies	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marketing organization</li> <li>2. Activities and responsibilities</li> <li>3. Implementation timetable</li> </ol>
Evaluation and Control	Explanation of how the firm will measure and evaluate the results of the implemented plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Performance standards</li> <li>2. Financial controls</li> <li>3. Monitoring procedures (audits)</li> </ol>

Fonte: Pride e Ferrell (2010)

Pride e Ferrel (2010) defendem que os Objectivos devem ser fixados tendo em conta a Análise SWOT.

Este Modelo apresenta uma perspectiva sintetizada do Plano de Marketing, distinguindo-se pela articulação sucessiva das várias fases, e não prevê explicitamente um Plano de Contingências.

## **II.6. SÍNTESE**

Neste capítulo, o Marketing é tratado como um processo ou conjunto de processos, meios e/ou métodos, como uma função que envolve actividades, troca, necessidades, criação de valor e objectivos. O Marketing de Serviços implica a integração dinâmica de três tipos de Marketing: o Marketing Interno, o Marketing Externo e o Marketing Interactivo.

Serviço é definido como uma actividade, um desempenho, um processo e/ou uma experiência dos quais não resulta propriedade material (por oposição aos Bens) mas proporciona determinado benefício ao consumidor.

As principais características dos Serviços tratadas na literatura da especialidade são: a Intangibilidade, a Percibilidade, a Heterogeneidade e a Simultaneidade/Inseparabilidade.

Nas classificações de Serviços apresentadas, os Serviços prestados pelo Sector Segurador são enquadrados na categoria de *Support Services* tendo em conta a função de “dar suporte” (pela transferência do risco) à actividade dos Clientes. Os Serviços prestados pelo Sector Segurador são classificados como “Serviços Puros” e “Serviços sem impacto imediato”.

No Marketing de Serviços, a óptica do Marketing Relacional dá relevo à “relação com o Cliente”, à “interactividade entre as partes” e ao conceito de “manutenção no longo prazo”.

Define-se o Marketing-mix para o Sector dos Serviços onde são acrescentadas e explicadas três variáveis, *People*, *Process* e *Physical Evidence*, para além dos 4 P’s tradicionais.

No final deste Capítulo identificam-se e analisam-se as vantagens e implicações do planeamento de Marketing nas empresas, as vantagens da elaboração do Plano de Marketing e revisitam-se dezasseis dos principais Modelos de Plano de Marketing adoptados na literatura da última década que, neste trabalho, serão referências para o Modelo de Plano de Marketing construído e desenvolvido para o Sector Segurador.

## CAPÍTULO III

### CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR SEGURADOR EM PORTUGAL

#### III.1. INTRODUÇÃO

Neste Capítulo pretende-se caracterizar sucintamente o Sector Segurador em Portugal, apresentando a evolução dos Grandes Agregados do Sector, a composição da sua Carteira de Prémios de Seguros, o nível de penetração dos Seguros na Economia portuguesa bem como a estrutura e concentração deste Sector em Portugal.

#### III.2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR SEGURADOR EM PORTUGAL

No Sector Segurador encontramos o Serviço Central – o Seguro – e os Serviços Periféricos – Consultoria, Prevenção, Análise de sinistralidade, Regularização de sinistros, Assistência a pessoas e bens, entre outros. O “Serviço Central” refere-se ao tipo de benefícios principais propostos no Seguro que são as coberturas das apólices, os capitais seguros, as garantias e o “Serviço Alargado” que são os serviços de suporte ao Seguro como os serviços pós-venda, os prestadores médicos, os prestadores de assistência, entre outros.

A oferta do Sector Segurador divide-se nos Ramos “Vida” e “Não Vida”. O Ramo Vida baseia-se na oferta de Seguros de Rendas e de Seguros de Capitais. A oferta do **Ramo Vida** é tratada em três sub-sectores: Seguros “Temporários de Protecção/Vida-Risco”, Seguros de “Poupança/Reforma/PPR” e Seguros de “Investimento/Rendas”. No **Ramo Não Vida**, a oferta é tratada com base nos sub-sectores de “Acidentes Pessoais / Acidentes de Trabalho”, “Doença”, “Incêndio e outros Danos”, “Automóvel”, “Marítimo e Transportes”, “Aéreo”, “Mercadorias Transportadas”, “Responsabilidade Civil Geral” e “Diversos”.

Segundo os últimos dados fechados na Associação Portuguesa de Seguradores (APS), Instituto de Seguros de Portugal (ISP) e Banco de Portugal (BP), em 2009, o Sector Segurador era composto por 87 Seguradoras, 11.270 Empregados e 27.139 mil Mediadores (*vide* Figura 22). Apesar das circunstâncias, particularmente adversas, que sucederam à crise mundial de 2008, o Sector tem-se caracterizado por uma relativa estabilidade, quer em número de Seguradoras, quer em número de Empregados e em número de Mediadores. Os Resultados Líquidos do Exercício gerados pelo Sector Segurador em 2009 foram de 260 milhões de euros (*vide* Figura 22).

O volume dos Activos geridos pelas Seguradoras, em 2009, foi de 60,39 mil M€, dos quais cerca de 57,1 mil M€ são Activos de investimento (*vide* Figura 22). Segundo os Relatórios da APS, do BP e do ISP (2010), em 2009, o volume total de Prémios emitidos pelo Sector Segurador representou cerca de 9% do PIB e o montante de investimentos das Seguradoras cerca de 37% do PIB português.

Figura 22 – Evolução dos Grandes Agregados do Sector Segurador em Portugal

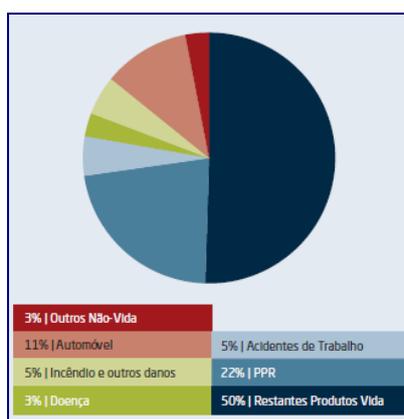
> GRANDES AGREGADOS	2007	2008	2009	+08/07	+09/08
Número de Companhias	83	85	87	2,4%	2,4%
Número de Empregados	11.295	11.307	11.270	0,1%	-0,3%
Número de Mediadores	25.947	27.424	27.139	5,7%	-1,0%
Activo Líquido	55.307	54.175	60.393	-2,0%	11,5%
Activos de Investimento	52.303	50.690	57.102	-3,1%	12,6%
Capitais Próprios (Sit. Líquida)	3.893	3.070	4.189	-21,1%	36,5%
Produção de Seguro Directo	13.751	15.326	14.515	11,5%	-5,3%
Ramo Vida	9.369	11.005	10.384	17,5%	-5,6%
Ramos Não Vida	4.382	4.321	4.132	-1,4%	-4,4%
Resultados do Exercício	669	(22)	260	-103,3%	-1.291,0%
Conta Técnica Vida	389	(28)	228	-107,3%	-908,2%
Conta Técnica Não Vida	366	115	69	-57,7%	-55,3%
Capitais Próprios / Activo Líquido	7,0%	5,7%	6,9%	-1,4 pp	1,3 pp
Resultados / Capitais Próprios	17,2%	-0,7%	6,2%	-17,9 pp	6,9 pp

Fontes: Relatórios APS, ISP e Banco de Portugal (2010)

U: Milhões de Euros

O volume total de prémios dos contratos de seguro emitidos pelo Sector Segurador em Portugal, em 2009, foi de 14,5 mil M€, sendo 72% do Sector Vida, em que 1/3 destes correspondem a Prémios de Seguro “Produtos Poupança Reforma” (PPR), e 28% do Sector Não Vida, com destaque para os Ramos de seguro “Automóvel” com 11% da carteira total do Sector, “Incêndio e Outros Danos” com um peso relativo de 5%, “Acidentes de Trabalho” com 5% do total de Prémios e Seguros de “Doença” com um peso relativo de 3% do total prémios emitidos pelo Sector Segurador em 2009 (*vide* Figuras 23 e 24).

Figura 23 – Composição da Carteira de Prémios emitidos pelo Sector Segurador em Portugal em 2009



Fonte: Relatório APS (2010)

Figura 24 – Evolução dos Prémios de Seguro emitidos no Sector Segurador em Portugal

>PRODUÇÃO VIDA E NÃO VIDA	2007	2008	2009	+07/06	+08/07	+09/08
<b>TOTAL VIDA</b>	9.369	11.005	10.384	6,9%	17,5%	-5,6%
Seguros excluindo PPR's	6.793	7.649	7.213	11,4%	12,6%	-5,7%
PPR's	1.698	2.466	3.145	-13,4%	45,2%	27,5%
Operações de Capitalização	878	890	25	25,3%	1,4%	-97,2%
<b>TOTAL NÃO VIDA</b>	4.382	4.324	4.132	0,5%	-1,3%	-4,4%
Acidentes e Doença	1.372	1.396	1.353	1,6%	1,7%	-3,1%
Acidentes de Trabalho	763	741	674	-1,4%	-2,8%	-9,1%
Doença	440	483	500	7,8%	9,6%	3,5%
Incêndio e outros Danos	706	732	744	2,5%	3,7%	1,7%
Automóvel	1.944	1.810	1.666	-3,0%	-6,9%	-8,0%
Transportes, RC Geral e Div.	360	386	368	13,1%	7,2%	-4,5%
<b>TOTAL GLOBAL</b>	13.751	15.329	14.515	4,8%	11,5%	-5,3%

Fontes: Relatórios APS, ISP e Banco de Portugal (2010)

U: Milhões de Euros

Em 2009, segundo o Relatório do *Eurostat*, Portugal encontrava-se na quinta posição a nível europeu em termos da penetração dos Seguros na Economia, medida pelo rácio “Prémios emitidos/PIB”. Neste indicador, o Sector Segurador português era superado pelo Reino Unido, Holanda, Suíça e França (*vide* Figuras 25 e 26).

Figura 25 – Ranking europeu da Penetração dos Seguros na Economia em 2009

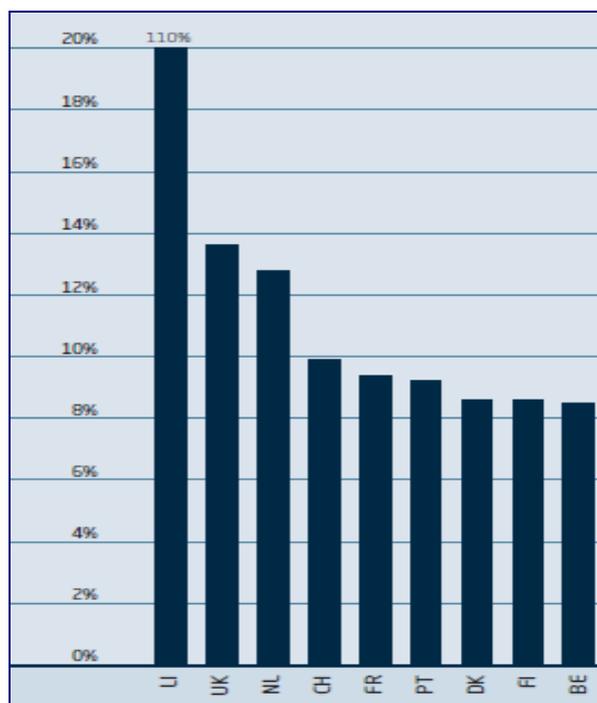
Fonte: Relatório *Eurostat* (2010)

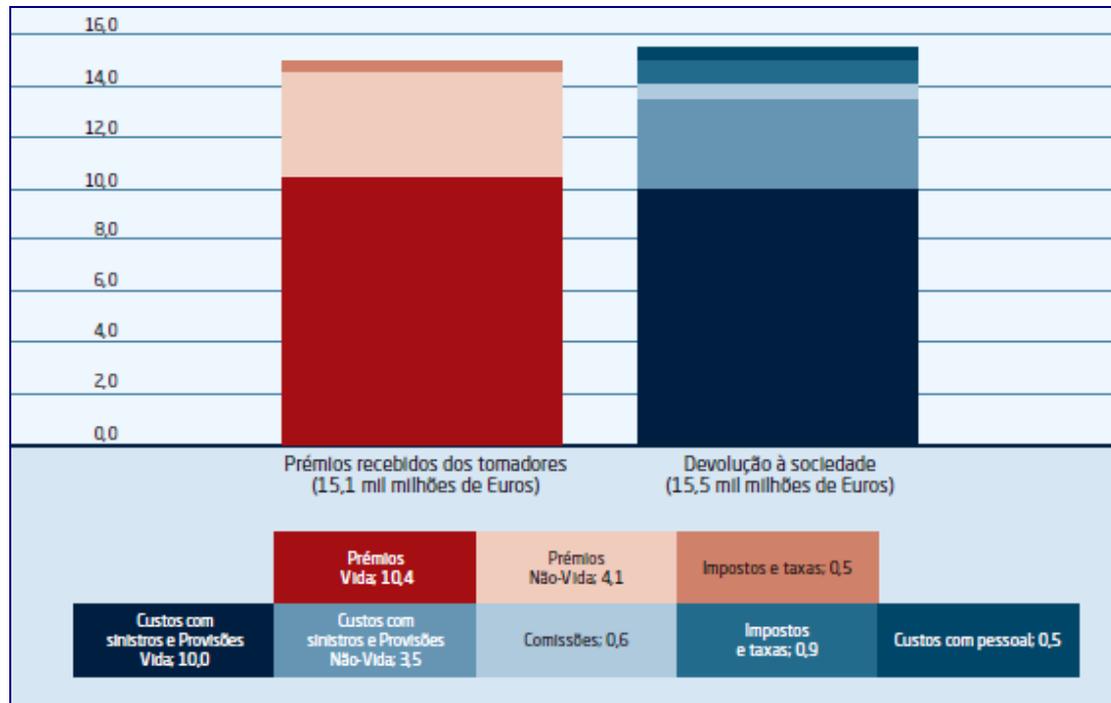
Figura 26 – Evolução da Penetração dos Seguros na Economia portuguesa de 2005 a 2009



Fontes: Relatórios APS, ISP e Banco de Portugal (2010)

Em 2009, o Sector Segurador devolveu cerca de 15,5 mil M€ à Sociedade Civil através de pagamentos de indemnizações por danos materiais e corporais ou através da constituição de provisões de pagamentos futuros (Relatório APS, 2010). O Sector devolveu à Sociedade Civil um valor superior ao total de prémios de seguro recebidos dos tomadores de seguros em 2009, 15,1 mil M€ (vide Figura 27).

Figura 27 – Comparação entre Prémios de Seguro recebidos pelo Sector e devolvidos à Sociedade

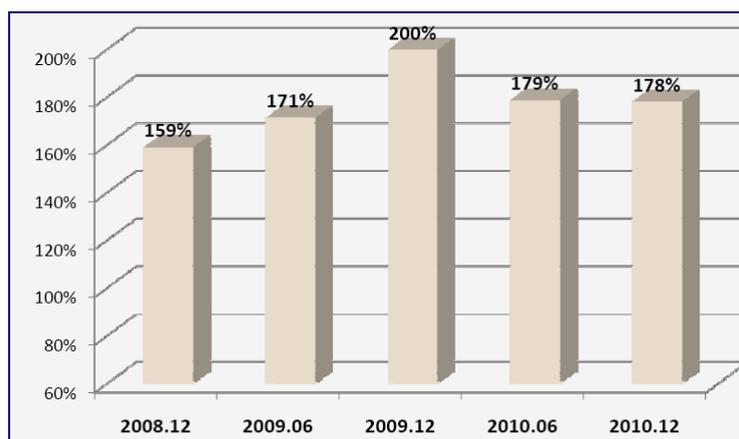


Fontes: Relatórios APS, ISP e Banco de Portugal (2010)

U: Mil milhões de Euros

Apesar da exigente conjuntura, e sem qualquer tipo de apoio financeiro por parte do Estado, o Rácio de Solvência do Sector Segurador nunca registou uma degradação significativa entre 2008 e 2010 (vide Figura 28).

Figura 28 – Evolução dos Rácios de Solvência do Sector Segurador entre 2008 e 2010



Fonte: Relatório APS (2011)

O Sector Segurador caracteriza-se por um conjunto alargado de canais de distribuição onde se encontram os Mediadores, Agentes, Corretores, Venda directa por telefone, Internet ou redes de Delegações das Seguradoras.

No Ramo Vida, em 2008, o “canal bancário” permanecia como principal canal de distribuição, responsável por cerca de 82% do volume de vendas total.

A maior quota de produção Não-Vida continuava, em 2008, a passar pelos Agentes tradicionais, representando cerca de 54% do total da distribuição. Os Corretores detinham uma quota na distribuição de cerca de 17%. Nos últimos anos, assistiu-se a um incremento da venda directa de Seguros, sobretudo nos ramos Não Vida, tendo este segmento atingido, em 2008, uma quota de mercado significativa, de mais de 12%. Ao considerar-se a “Venda directa” no seu conjunto, seja nas Delegações, por telefone ou por outra via, esta representa cerca 8% do total da distribuição do Sector (Relatório APS 2009).

Com o suporte dos Bancos, que o regime legal da Mediação de Seguros passou a considerar como Mediadores (*vide* Anexo III.1), o conjunto de intermediários era responsável por cerca de 92% do total das vendas de Seguros em Portugal, em 2008, dos quais 67% eram asseguradas por Mediadores ligados, 19% por Agentes e 6% por Corretores (*vide* Anexo III.1).

Os resultados de exploração do Sector Segurador atingiram cerca de 420 M€ no exercício de 2010, de acordo com as contas provisórias de um conjunto de Seguradoras que representa mais de 90% do mercado (Relatório APS, 2011). Com um saldo da ordem dos 390 M€, o segmento dos seguros de Vida teve neste desempenho um contributo decisivo, beneficiando, em especial, de uma prudente e eficaz política de gestão da carteira de investimentos, que ascenderá já a cerca de 50 mil M€.

O segmento Não Vida, pressionado pelas elevadas taxas de sinistralidade médias, manteve um nível de rentabilidade modesto, globalmente inferior a 80 M€. Alguns sub-ramos de maior expressão, como o Automóvel, os Acidentes de Trabalho e o “Incêndio e Outros Danos”, conheceram mesmo uma degradação do respectivo resultado técnico em 2010, ao contrário do que sucedeu com o sub-ramo “Doença”. Verificou-se uma redução do número de seguradoras com saldo deficitário, que passou de 10 em 2009, para apenas 7 em 2010. No que respeita à dimensão financeira do sector, o seu volume total do Activo ascendeu a quase 63 mil M€ (um crescimento de 3,9% face a 2009), apesar dos Capitais Próprios terem regredido mais de 200 M€, para um total de 4 mil M€.

O Sector Segurador português está solidamente capitalizado, de acordo com o 5º estudo de impacto quantitativo do Modelo Solvência II (*vide* Anexo III.2) em 2011, que mede a adequação do capital disponível aos riscos assumidos pelo Sector Segurador.

O EIOPA (Autoridade Europeia dos Seguros e Fundos de Pensões) anunciou em Março de 2011 os resultados do *Quantitative Impact Study 5* (QIS 5) (*vide* Anexo III.2), que vêm demonstrar a robustez da situação financeira do Sector Segurador europeu, mesmo em condições extremas como as testadas nestes exercícios.

Segundo o Relatório APS (2011), o Sector Segurador português recuperou em 2010 o ritmo de crescimento da sua produção, com uma expansão superior a 12% do volume agregado de prémios de seguro directo e entregas para contratos de investimento e de prestação de serviços, depois da queda registada em 2009 (-5,3%). Em volume, a produção da actividade em Portugal ascendeu a mais de 16,3 mil M€, que se estima corresponder a quase 10% do PIB. Para esta evolução concorreu fundamentalmente a expansão do segmento Vida (+17%), que representava perto de 75% da produção, em 2010. Em contraste, foi relativamente marginal o crescimento do segmento Não Vida (+1%), ainda que tal represente uma clara recuperação face à *performance* negativa dos anos anteriores a 2010.

Segundo o Relatório APS (2011), em 2010, a expansão do segmento Vida reflecte a atracção dos aforradores por produtos com reduzido risco de investimento, característica em que se evidenciam grande parte de Seguros de Investimento que têm capitais e, muitas vezes, rendimentos garantidos.

É neste quadro que se explica o expressivo crescimento dos seus produtos de capitalização não ligados a fundos de investimento, uma evolução que, tudo indica, está a ser largamente alimentada pela atracção de novas poupanças ao Sector.

Não obstante as anunciadas limitações às respectivas deduções fiscais, o volume total de PPR sob gestão das seguradoras aumentou 11,5% (passou de 13,1 para 14,6 mil M€) e as contribuições aumentaram novamente em 2010 (3%), atingindo agora um volume quase duas vezes superior ao registado há 3 anos atrás.

Segundo o Relatório APS (2011), no segmento Não Vida, em 2010, a produção revelou-se bastante mais estável relativamente a 2009. Cabe aqui realçar o crescimento dos Seguros de Doença (+6,5%), Riscos Múltiplos (+4%) e Responsabilidade Civil Geral (+4%).

Realce-se, também, o crescimento marginalmente positivo do ramo Automóvel (+0,4%), indiciando uma recuperação relativamente às fortes quebras registadas em 2007, 2008 e (sobretudo) 2009. Pela negativa, verifica-se que o sub-ramo de “Acidentes de Trabalho” continuou em queda acentuada em 2010 (-4%), pelo 4º ano consecutivo.

### III.3. ESTRUTURA E CONCENTRAÇÃO DO SECTOR SEGURADOR

No Sector Segurador em Portugal, existe uma elevada concentração de mercado, acentuada pelos recentes processos de Fusões e Aquisições entre Seguradoras, tanto no Ramo Não Vida como no Ramo Vida (*vide* Figura 29).

Figura 29 – Concentração de Seguradoras no Sector Segurador em Portugal

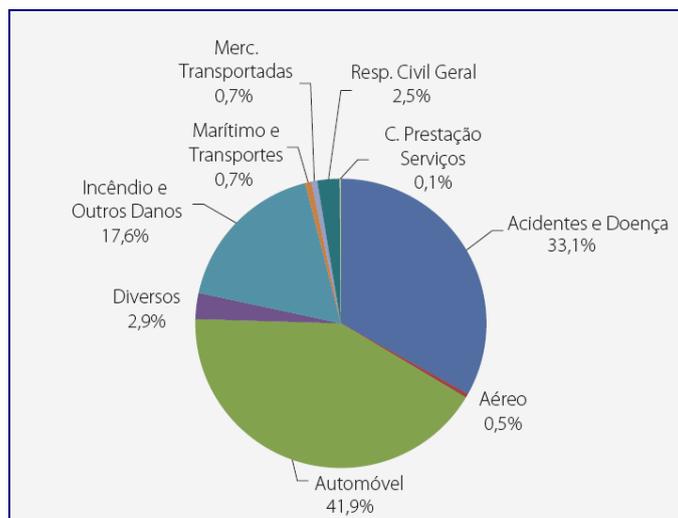
TOTAL (VIDA + NÃO VIDA)	2007			2008			2009		
CONCENTRAÇÃO	Montante	Quota	Var.07/06	Montante	Quota	Var.08/07	Montante	Quota	Var.09/08
5 MAIORES	8.167.304	59,4%		9.816.960	64,1%	20,2%	8.870.134	61,1%	-9,6%
10 MAIORES	10.479.634	76,2%		11.966.580	78,1%	14,2%	10.963.997	75,5%	-8,4%
15 MAIORES	11.521.402	83,8%		13.181.726	86,0%	14,4%	12.210.717	84,1%	-7,4%

Fonte: Relatório APS (2010)

No Ramo de Seguros Não Vida, segundo dados do Relatório APS (2010), observou-se nos três últimos anos alguma diminuição dessa concentração, provocada pela erosão das grandes carteiras.

A Estrutura da carteira Não Vida praticamente não mudou ao longo dos últimos anos, mantendo o predomínio do Ramo de Seguro Automóvel (*vide* Figura 30).

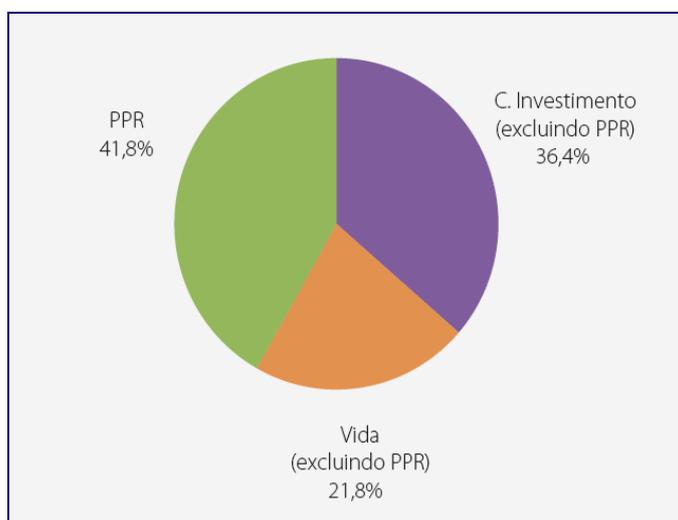
Figura 30 – Estrutura do Ramo Não Vida no Sector Segurador em Portugal (2009)



Fonte: adaptado do Relatório APS (2010)

Por sua vez, a Estrutura da carteira do Ramo Vida é resultado da crescente importância das operações de índole financeira entre Seguradoras/Bancos e a perda sofrida nos Seguros de Risco/Protecção (vide Figura 31).

Figura 31 – Estrutura do Ramo Vida no Sector Segurador em Portugal (2009)



Fonte: adaptado do Relatório APS (2010)

### III.4. SÍNTESE

Neste Capítulo, apresentou-se a evolução dos Grandes Agregados do Sector, a composição da sua Carteira de Prémios de Seguros, o nível de Penetração dos Seguros na Economia portuguesa bem como a Estrutura e Concentração do Sector Segurador em Portugal.

Em 2009, eram 87 as Seguradoras estabelecidas em Portugal, com cerca de 11 mil Empregados e o apoio de 27 mil Mediadores na distribuição de Seguros. O Sector Segurador português tem-se caracterizado pela estabilidade.

Segundo a APS, BP e ISP, em 2010, o volume total de prémios emitidos pelo Sector Segurador representou cerca de 10% do PIB e o montante de investimentos das Seguradoras cerca de 37% do PIB português em 2009. Segundo a *Eurostat*, em 2009, Portugal encontrava-se na quinta posição a nível europeu em termos da penetração dos Seguros na Economia, medida pelo rácio “Prémios emitidos/PIB”.

No Ramo Vida, em 2008, o canal bancário permanecia como principal canal de distribuição. A maior quota de produção Não-Vida continuava a ser representada pelos “Agentes de Seguros”. Com o suporte dos Bancos, o conjunto de intermediários era, em 2008, responsável por cerca de 92% do total das vendas de Seguros em Portugal, dos quais 67% eram asseguradas por Mediadores ligados (exclusivos), 19% por Agentes e 6% por Corretores.

No Sector Segurador em Portugal, existe uma elevada concentração de mercado, acentuada pelos recentes processos de Fusões e Aquisições entre Seguradoras, tanto no Ramo Não Vida, como no Ramo Vida.

Em 2009, segundo o Relatório APS (2010), o Sector Segurador devolveu à Sociedade mais do que os prémios de seguro que recebeu dos Tomadores de Seguros.

O Rácio de Solvência do Sector Segurador português nunca se degradou entre 2008 e 2010 apesar da conjuntura económica recessiva. O Sector Segurador português está solidamente capitalizado, de acordo com os critérios do Programa Solvência II (QIS 5, 2011), que mede a adequação do Capital disponível nas Seguradoras perante os riscos colocados em Carteira.

# **CAPÍTULO IV**

## **METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJECTO**

### **IV.1. INTRODUÇÃO**

Neste Capítulo, apresenta-se a metodologia seguida para a prossecução dos objectivos fixados no sentido de dar resposta ao problema enunciado. Descreve-se detalhadamente a abordagem metodológica adoptada passando pela definição dos instrumentos de recolha de dados. A partir da revisão bibliográfica efectuada (*vide* Capítulo II), é construído e explicado um Modelo de Plano de Marketing adaptado ao Sector Segurador.

### **IV.2. DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA**

A partir da década de 70 e início de 80, os estudos sobre o Marketing de Serviços ganharam maior relevo e, de acordo com Grönroos (2004) e Fisk *et al.* (2007), tem sido um campo em expansão, com discussões polémicas, mas fundamentadas, e importantes para o aprofundamento da teoria.

A literatura sobre Marketing de Serviços trata este campo de forma separada do Marketing dito tradicional. O Marketing de Serviços e o Marketing Relacional têm sido bastante estudados e publicados na literatura mas o Sector Segurador português, num contexto de incerteza e instabilidade, parece ainda não ter assimilado totalmente a importância e dimensão do conceito de Marketing nestas duas dimensões do Marketing.

A literatura sobre o planeamento sugere que na ausência de um Plano de Marketing as empresas praticam uma gestão de crise, tentando resolver os problemas operacionais em vez de tentarem desenvolver uma actividade planeada e de implementarem com sucesso o conceito de Marketing.

Os resultados do estudo de Farhangmehr (2000) sobre a prática do planeamento de Marketing mostram que, apesar de esta prática não ser ainda generalizada, existe uma relação entre a produção de planos de Marketing e a realização de actividades de Marketing. Por outro lado, o mesmo estudo constata que as empresas que fazem o Plano de Marketing se envolvem mais em actividades de Marketing do que as que não o fazem.

O problema em estudo consiste na inexistência de conhecimento e discussão literária sobre o Planeamento de Marketing no Sector Segurador, e na necessidade de fomentar a aplicabilidade do Plano de Marketing para o desenvolvimento das actividades de Marketing no Sector, atendendo ao seu peso e grau de penetração na Economia Portuguesa.

### **IV.3. DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS**

O objectivo principal deste trabalho é conceber um **Plano de Marketing para o Sector Segurador português**.

Pretende-se que este Plano de Marketing encoraje e exija um pensamento disciplinado por parte de todos os *Stakeholders* do Sector, que assegure que a experiência adquirida de estratégias passadas não se perca e que seja um veículo de comunicação e partilha entre os operadores em Portugal.

Pretende-se desenvolver um Plano de Marketing que permita, a todos os potenciais interessados, fazer a ligação entre o conhecimento científico imprescindível para o planeamento e implementação das estratégias de Marketing bem como as necessidades práticas das empresas do Sector Segurador.

Os objectivos intermédios que irão contribuir para o cumprimento do objectivo principal são:

- i) **Revisitar** o referencial teórico sobre Planeamento de Marketing para se formular o desenvolvimento do planeamento e estratégia de Marketing no Sector Segurador;
- ii) **Determinar** uma Matriz SWOT que sirva de base à definição dos Objectivos e Estratégias de Marketing do Sector Segurador.
- iii) **Desenvolver** um processo de planeamento de Marketing Operacional adaptável ao Sector Segurador.

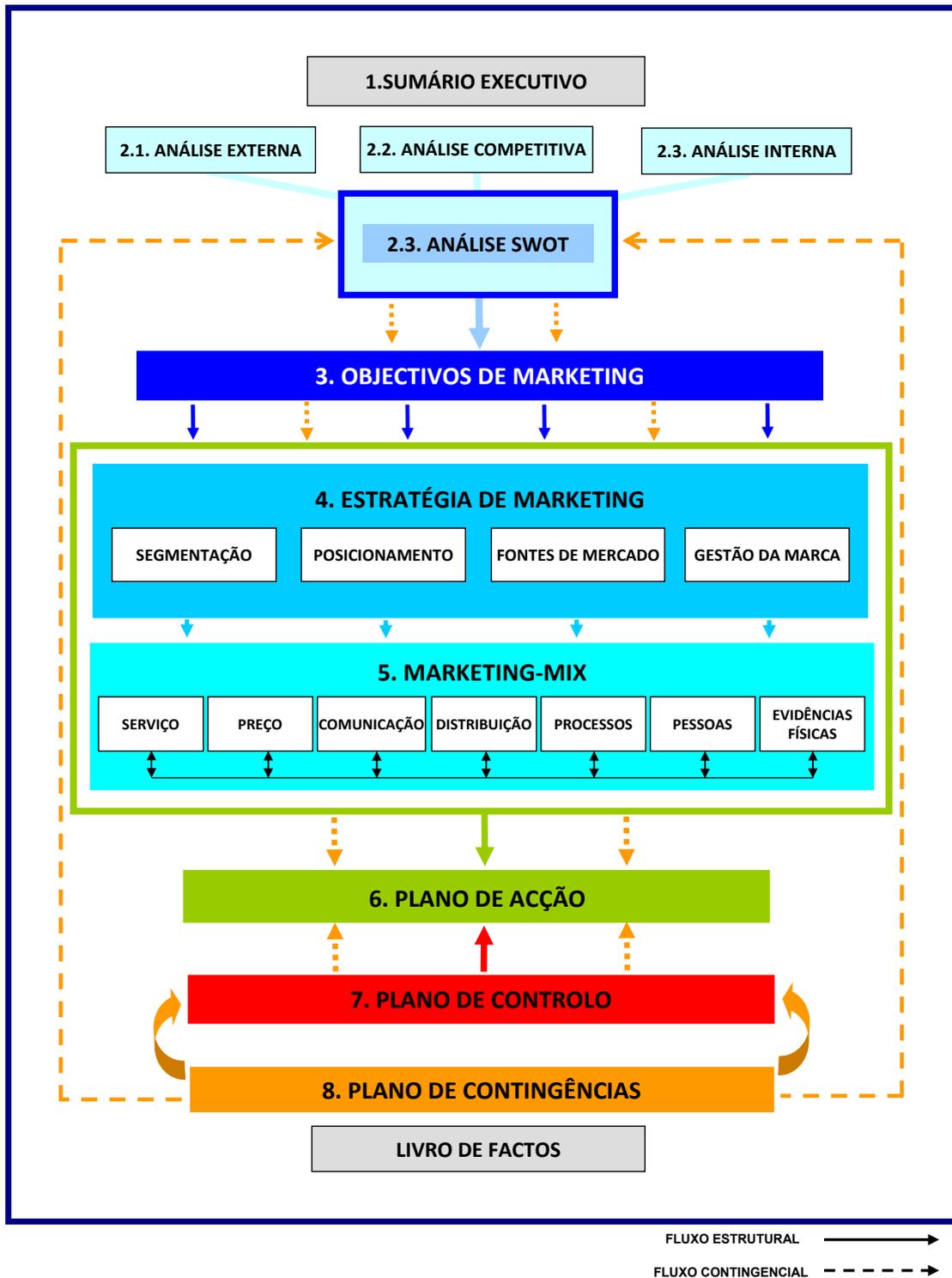
### **IV.4. MODELO DE PLANO DE MARKETING PARA O SECTOR SEGURADOR**

O Modelo de Plano de Marketing adaptável ao Sector Segurador que neste capítulo se apresenta visa responder às três perguntas fundamentais que o Plano de Marketing deve responder:

- a) “Onde é que estamos?”
- b) “Para onde queremos ir?”
- c) “Como é que lá chegamos?”

Para responder a estas três questões, apresenta-se, em seguida, o Modelo de Plano de Marketing adaptado ao Sector Segurador (vide Figura 32), construído com base nos dezasseis Modelos de Plano de Marketing revisitados (vide Capítulo II.5.3.), bem como as respectivas referências literárias e fundamentações teóricas para as escolhas efectuadas na sua construção.

Figura 32 – Modelo de Plano de Marketing adaptado ao Sector Segurador



Fonte: Elaboração própria

Descrevem-se abaixo as Secções escolhidas para o Modelo de Plano de Marketing adaptado ao Sector Segurador (*vide* Figura 32) procurando interligar a fundamentação teórica (*vide* Capítulo II) que suporta cada uma das Secções com a aplicabilidade prática às características e particularidades do Sector.

### **SECÇÃO 1. - SUMÁRIO EXECUTIVO**

Os Modelos de Plano de Marketing que foram revisitados (*vide* Capítulo II.5.3) de Cohen (2005), Kotler e Keller (2006), Wood (2007), Kotler e Armstrong (2007), Mullins *et al.* (2008), Kerin *et al.* (2008), Armstrong *et al.* (2009) e Pride e Ferrel (2010) sugerem que o Plano de Marketing inicie com um Sumário Executivo onde deve constar a Situação corrente da Organização, um resumo dos Objectivos de Marketing, das Estratégias de Marketing, dos Planos de Acção e dos Resultados esperados.

### **SECÇÃO 2. - ANÁLISE DE SITUAÇÃO**

Os Modelos de Plano de Marketing revisitados neste trabalho (*vide* Capítulo II.5.3.) referem que a Análise de Situação deve ser feita a três níveis: Externa, Competitiva e Interna. A Análise de Situação não deve ser apenas uma descrição de factos passados e presentes. Deve ser analítica e deve projectar as tendências que influenciam a Organização (Kotler e Keller, 2006). Nesta Secção, propõe-se a realização de uma Análise SWOT com base na prescrição dos Modelos de Kotler e Keller (2006), Wood (2007), Kerin *et al.* (2008), Lamb, Hair e McDaniel (2008) e Pride e Ferrel (2010). Com esta Secção pretende-se dar resposta à pergunta - “Onde estamos?” - que o Plano de Marketing visa responder.

### **SECÇÃO 3. - OBJECTIVOS DE MARKETING**

Os objectivos iniciam o processo de definição da Estratégia de Marketing e visam responder à segunda questão que o Plano de Marketing tem que responder - “Para onde vamos?”. Todos os Modelos revisitados neste trabalho referem a importância desta Secção e, alguns deles, referem ainda que se devem enumerar nesta Secção “outros assuntos” que devam ser satisfeitos no Plano de Marketing (Capítulo II.5.3).

### **SECÇÃO 4. - ESTRATÉGIA DE MARKETING**

A Estratégia de Marketing também é comum a todos os Modelos revisitados embora com algumas variantes. A maioria dos Modelos revisitados neste trabalho refere a necessidade de definir os “Alvos”, o “Posicionamento” e as “Fontes de Mercado”, embora variem na nomenclatura dada a cada uma destas dimensões estratégicas.

A Gestão da Marca é incorporada e adoptada de forma generalizada na Estratégia de Marketing a partir de 2006 (Kotler e Keller, 2006) embora já fosse tratada anteriormente por outros autores dentro dos componentes (P's) do Marketing-mix. No Plano de Marketing para o Sector Segurador a Estratégia da Marca vai assumir-se como variável estratégica fundamental. Esta Secção visa iniciar a resposta à terceira questão - "Como é que lá chegamos?" - que o Plano de Marketing deve responder.

#### **SECÇÃO 5. - MARKETING-MIX (7 P's)**

Nesta Secção do Plano de Marketing as Estratégias formuladas na Secção 4. têm que ser convertidas em acções concretas ao nível de cada uma das variáveis do Marketing-mix. Os Modelos revistos propõem a interligação com os pontos anteriores para que todas as decisões sejam coerentes com a Estratégia de Marketing concebida. Como o Sector Segurador se desenvolve através de "Serviços Puros" (*vide* Capítulo II.2.5.), o Plano de Marketing para o Sector Segurador aplica o Marketing-mix com 7 P's (*vide* Capítulo II.4.). Esta Secção visa definir como se operacionalizam as estratégias de Marketing definidas na Secção 4. para se concretizar a resposta à terceira pergunta - "Como é que lá chegamos?" - que o Plano de Marketing deve responder.

#### **SECÇÃO 6. - PLANO DE ACÇÃO**

Esta Secção é fundamental para fazer uma ligação coerente entre o "Marketing planeado e o Marketing que vai ser praticado pela Organização" (*vide* Capítulo II.5.2.) de forma a tornar eficaz o planeamento de Marketing. Definir acções concretas para responder a cada objectivo traçado e definir quem é responsável pelo cumprimento de todas as acções planeadas permite um controlo eficaz do Plano de Marketing. Esta Secção é prescrita pela maior parte dos Modelos revisitados, mas os que mais enfatizam o "Action Plan" ou "Plano de Implementação" (*vide* Capítulo II.5.3.) são os Modelos de Cohen (2005), Kotler e Armstrong (2007), Mullins *et al.* (2008), Kerin *et al.* (2008), Lindon *et al.* (2008), Armstrong *et al.* (2009) e Pride e Ferrel (2010).

#### **SECÇÃO 7. - PLANO DE CONTROLO**

Para o Sector Segurador poder atingir os Objectivos de Marketing propostos na Secção 3. deste Plano de Marketing devem ser definidos os instrumentos de controlo da implementação das estratégias enunciadas nas Secções anteriores. De acordo com os Modelos revisitados no Capítulo II.5.3., o Controlo tem por objectivo verificar se a Estratégia é implementada correctamente, detectar os aspectos que devem ser corrigidos e os que podem ser melhorados. O Controlo e Avaliação estão bem patentes nos Modelos de Kotler e Armstrong (2007), Kerin *et al.* (2008) e Mullins *et al.* (2008), Armstrong *et al.* (2009) e no de Pride e Ferrel (2010).

## **SECÇÃO 8. - PLANO DE CONTINGÊNCIAS**

A instabilidade, volatilidade e incerteza dos mercados financeiros bem como o incessante desenvolvimento tecnológico, entre outros factores, ditam a necessidade de introduzir no Plano de Marketing do Sector Segurador um Plano de Contingências para que ele seja sempre um documento útil e esteja actualizado. Segue-se nesta Secção a prescrição feita sobretudo nos Modelos revisitados de Westood (2006), Kotler e Keller (2006), Wood (2007) e Mullins *et al.* (2008).

Dos Modelos revisitados, concluiu-se que, se o Plano de Contingências ditar alterações no planeamento de Marketing, o Sector Segurador deve rever o Plano de Marketing a partir da Secção 2. “Análise de Situação – Análise SWOT” (*vide* Figura 32) porque as contingências resultam de alterações situacionais (externas e/ou internas), que podem implicar a reformulação dos Objectivos e a revisão da actualidade e coerência global do Plano de Marketing (*vide* “Fluxo Contingencial”, Figura 32).

### **LIVRO DE FACTOS**

O Livro de Factos deve conter toda a informação relevante que não aparece na parte principal/central do Plano de Marketing para proporcionar referências a toda a informação presente no Plano de Marketing e permitir que a parte principal do Plano seja relativamente curta e usada de forma operacional.

Os vários Modelos de Plano de Marketing revisitados neste trabalho prescrevem-no, no entanto, o Modelo de Kerin *et al.* (2008) é aquele que o refere mais explicitamente e que descreve o seu conteúdo.

A aplicação deste anexo ao Sector Segurador deve-se, sobretudo, à quantidade de dados estatísticos e informações complementares necessárias para fazer uma Análise de Situação do Sector Segurador tão completa quanto possível.

## **IV.5. MÉTODO DE RECOLHA DOS DADOS**

O método de recolha de dados seguido neste trabalho teve por base uma pesquisa aplicada e exploratória.

Realizou-se uma pesquisa “aplicada” pela necessidade de resolver um problema relacionado com o planeamento de Marketing no Sector Segurador português.

A pesquisa “exploratória” realizou-se pelo facto de haver pouco conhecimento científico sobre o assunto e insuficiente literatura acerca das estratégias de Marketing no Sector Segurador em Portugal, tendo-se assumido uma meta para ampliar o conhecimento em torno do problema.

Na pesquisa “exploratória” propriamente dita, pela necessidade de recolha intensiva de informação para efectuar a Análise de Situação, adoptaram-se três técnicas para conduzir a recolha de dados (Barañano, 2004):

- 1) Levantamento e revisão bibliográfica;
- 2) Discussão com *Experts* de Marketing externos ao Sector Segurador;
- 3) Entrevistas Semi-Estruturadas realizadas por indução no Sector Segurador.

O Levantamento bibliográfico implicou uma abordagem preliminar no sentido de definir uma linha de pesquisa relevante e enquadrada com o Sector Segurador em Portugal.

A pesquisa bibliográfica compreendeu o estudo de diversas fontes secundárias: Artigos Científicos, Jornais, Livros, Internet e Publicações oficiais.

O objectivo traçado foi poder ter contacto directo com tudo que já foi produzido e publicado sobre o tema (Marconi e Lakatos, 2006) e foram adoptadas diversas técnicas de leitura ao longo da pesquisa bibliográfica.

Adoptou-se uma leitura de reconhecimento, para se poder verificar a existência da informação necessária, e uma leitura selectiva, para se poder segmentar e seleccionar as informações com interesse e aplicabilidade na pesquisa.

Após a selecção das fontes, foi efectuada uma leitura crítica e reflexiva para delimitar o estudo, reflexão e entendimento científico do tema.

Durante o processo de pesquisa, adoptou-se também uma leitura interpretativa para se poder julgar com objectividade a informação recolhida e enquadrar o problema apresentado mediante a interpretação dada à literatura existente e seleccionada para a realização do trabalho.

Seguindo a linha de pesquisa traçada, optou-se por uma abordagem indutiva, através de observação participante levada a cabo em Congressos, Seminários, *Workshops*, *Brainstormings* e *Focus Group* na especialidade do Marketing de Serviços onde se pode debater o problema em estudo com *Experts* em Marketing de Serviços.

Depois de utilizar a técnica de observação participante, reconduziu-se a pesquisa bibliográfica anteriormente efectuada no sentido de percorrer uma linha condutora, partindo da amplitude do conceito do Marketing, das especificidades do Marketing de Serviços e do desenvolvimento do Marketing Relacional para visitar os Modelos de Planos de Marketing mais referidos na literatura da última década e poder construir um Modelo de Plano de Marketing adaptado às particularidades do Sector Segurador.

Durante a fase de pesquisa de campo, participou-se no Congresso “The Marketing Service Time” no Porto, em 11 de Março de 2010, (*vide* Anexo IV.1) onde se teve o privilégio de entrevistar Leonard Berry acerca do paradigma do Marketing Relacional e a sua visão da aplicação ao Sector Segurador. Entrevistou-se ainda Klaus Wertenbroch acerca das estratégias de *pricing* aplicáveis ao Sector Segurador e pesquisou-se informações sobre o *blended-Marketing* aplicado ao Sector Segurador contactando pessoalmente com Pedro Dionísio e Rui Correia Nunes acerca das novas tendências do Marketing publicadas recentemente (Dionísio *et. al*, 2009).

Procurou-se aprofundar conhecimentos sobre a forma como os Tratados Europeus são discutidos, alterados e aprovados na União Europeia tendo em conta a harmonização legislativa que irá acontecer em 2012 com o Projecto Solvência II aplicável ao Sector Segurador e que já foi aprovado pelo Conselho Europeu. Neste âmbito, foi efectuada uma pesquisa no *European Studies Training Course*, em Santarém, entre 01 de Março e 26 de Abril de 2010 (*vide* Anexo IV.1) com o objectivo de recolher informações para a Análise Externa e para o Plano de Contingências (*vide* Figura 32). Procuraram-se explicações para o novo enquadramento legislativo europeu contactando com as Eurodeputadas Edite Estrela e Marisa Matias sobre a transposição das Directivas Comunitárias para o ordenamento jurídico português que ditarão as novas práticas de supervisão, gestão, informação e protecção dos consumidores do Sector Segurador em Portugal a partir de 2012.

De forma a desenvolver conhecimentos sobre as novas técnicas de *e-Marketing* com aplicabilidade na variável “Processos” do Plano de Marketing do Sector Segurador (*vide* Figura 32), participou-se na *E-mail Marketing Masterclass* com Michael Leander, em Lisboa, a 20 de Abril de 2010.

Participou-se no Congresso Nacional de Estudantes de Marketing, realizado no ISCTE, Lisboa, em 21 de Maio de 2010 onde se contactou com Carlos de Oliveira (Associação Portuguesa de Profissionais de Marketing, APPM) e Ricardo Andorinho (*LinkedIn*) na apresentação de vários *case study's* de empresas de serviços acerca da inovação nos processos de Marketing e nas técnicas de relacionamento virtual com todos os *Stakeholders*.

Em 17 de Maio de 2010, efectuou-se uma pesquisa no *Workshop* “Inovação no Marketing” integrado na XI Semana Nacional do Marketing da APPM (*vide* Anexo IV.1) onde se contactou com Victoria San Martin (APPM) acerca dos processos e fontes de inovação no Marketing de Serviços e se discutiu como formular um Plano de Marketing com forte componente inovadora.

Sobre as fontes de inovação nas empresas de serviços em Portugal, foi efectuada uma pesquisa de campo na Conferência “Talento nas Organizações”, em Lisboa, a 20 de Maio de 2010 (*vide* Anexo IV.1), onde Carlos Coelho evidenciou os principais factores críticos nas práticas de Marketing para atingir a excelência na qualidade da prestação de serviços, promovendo e desenvolvendo o talento nas organizações, gerando *insights* criativos que conduzam à inovação.

Entre 15 e 16 de Maio de 2010, realizou-se uma pesquisa de campo na “Switch Conference 2010”, na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra (*vide* Anexo IV.1), onde se participou num *brainstorming* entre Empreendedores, Informáticos, Gestores, Psicólogos, Jornalistas e Juristas. Foram tratados vários aspectos da gestão da comunicação interna e externa das organizações, da “cooperação em concorrência” nos mercados de elevada intensidade concorrencial como o do Sector Segurador, das vantagens e desvantagens da inovação tecnológica, da motivação e liderança das organizações no sentido de serem construídas plataformas multidisciplinares de *networking* conducentes ao reforço da inovação e adaptação das organizações aos novos processos de serviço e oferta aos Clientes.

Em 25 de Maio de 2010, foi efectuada uma pesquisa de campo junto dos profissionais da Gestão de Serviços de Tecnologia de Informação na Conferência “Partilhar Serviços na Era do *Clowding Computing* 2010”, na Universidade Nova de Lisboa (*vide* Anexo IV.1), de forma a recolher-se dados sobre os *clowding computing services* como fontes de eficiência nos processos tecnológicos do Sector Segurador em Portugal.

A pesquisa qualitativa efectuada através de observação participante teve o ambiente do Sector Segurador como fonte directa das informações e o pesquisador teve que assumir o papel de instrumento-chave uma vez que o trabalho não requereu a utilização de métodos e técnicas estatísticas.

A pesquisa exploratória efectuada através da técnica de observação participante permitiu aprofundar a Análise Interna bem como recolher informação necessária à formulação do Marketing-mix e do Plano de Contingências do Sector Segurador.

Efectuou-se uma pesquisa exploratória no Congresso “Portugal Seguro 2010”, no Centro Cultural de Belém, entre 24 e 27 de Maio de 2010, com a presença dos mais reputados profissionais do Sector Segurador em Portugal onde se pode participar em apresentações e debates sobre a actualidade do Sector Segurador em Portugal.

No Congresso “Portugal Seguro 2010” foram discutidas diversas perspectivas que permitiram aprofundar conhecimentos sobre o Sector Segurador acerca de grandes temas condicionantes do Sector Segurador como o Urbanismo, a Demografia, Criminalidade nos Seguros, os Transportes, as Alterações Climáticas, as Novas tecnologias na Saúde para tratamento de sinistrados, as Relações Laborais e Protecção ao Emprego, Novas tecnologias no Sector, Sistema Financeiro, Alterações Familiares e Micro-Seguro, Educação Financeira e Formação geral em Seguros.

Para concluir as dinâmicas do Plano de Marketing adaptado ao Sector Segurador complementou-se o estudo exploratório aplicando a técnica de Entrevista Semi-Estruturada (*vide* Anexo IV.2.) junto de Dirigentes de empresas de Seguros portuguesas, Quadros de Gestão representativos com poder de decisão efectivo no Marketing do Sector, numa óptica de maior profundidade analítica com vista à construção do Plano de Marketing do Sector Segurador em Portugal.

Optou-se pela Entrevista Semi-Estruturada pelo volume e valor das informações necessárias para a concretização do trabalho, procurando maior proximidade ao problema aplicando-se esta técnica a um conjunto de 62 Gestores do Sector Segurador de áreas de actuação distintas (Seguradoras, Bancos, Corretores de Seguros, Sociedades de Mediação de Seguros, Agentes de Seguros Singulares, Empresas de Peritagem, Clínicas Médicas com parcerias no Sector Segurador e Oficinas de Automóveis).

Cada entrevista teve a duração aproximada de 30 minutos e decorreram entre Março e Agosto de 2010.

Optou-se por uma Entrevista Semi-Estruturada pois o seu desenvolvimento vai-se adaptando ao entrevistado porque não existe uma ordem rígida nas questões e dessa forma pode manter-se um elevado grau de flexibilidade na exploração das questões.

A Entrevista Semi-Estruturada baseou-se num guião previamente preparado (*vide* Anexo IV.2) que serviu de eixo orientador no desenvolvimento da entrevista e dessa forma procurou garantir que os diversos entrevistados respondessem às mesmas questões básicas, embora de forma menos rígida do que aconteceria com uma entrevista estruturada.

Com a técnica da Entrevista Semi-Estruturada foi possível otimizar o tempo disponível, fazer um tratamento sistemático dos dados recolhidos, aprofundar os temas que cada entrevistado melhor dominava e melhores contributos poderia fornecer para este trabalho e foi possível introduzir questões adicionais para complementar adequadamente o estudo exploratório.

Na recolha de dados através da Entrevista Semi-Estruturada optou-se por dois tipos de amostragem não probabilística: por conveniência e intencional.

Numa primeira fase, foi adoptada a amostragem por conveniência, onde se seleccionaram 44 membros do Sector Segurador dos quais se podia extrair informações mais facilmente.

Após a primeira fase de entrevistas, adoptou-se a amostragem intencional onde se seleccionaram 18 membros do Sector Segurador que se julgaram ser bons fornecedores de informações necessárias para o trabalho.

Em cada entrevista, preencheu-se um relatório simples com os dados do entrevistado, forma de contacto com o entrevistado, observações sobre o andamento da entrevista e um sumário das respostas.

O local onde decorreram as entrevistas foi decidido juntamente com cada entrevistado para salvaguardar aspectos relacionados com a confidencialidade e privacidade dos entrevistados e decorreram, na sua larga maioria, fora das instalações físicas das Empresas do Sector Segurador onde exerciam as suas funções.

Durante a entrevista, houve a preocupação de criar condições favoráveis ao conforto dos entrevistados e iniciar a entrevista com tópicos de adaptação e introdução à mesma, manifestando sensibilidade, interesse e respeito por todas as respostas dos entrevistados.

Foi utilizada uma variedade de estilos de questão (confirmação, clarificação, exploração e outras) e foi preocupação constante do entrevistador não emitir juízos verbais, não tomar partido das opiniões dos entrevistados e não criticar as respostas.

Procurou-se criar rapidamente uma boa interacção entre o entrevistador e o entrevistado com o objectivo de obter respostas espontâneas e proporcionar um ambiente propício para tratar alguns assuntos mais delicados ou confidenciais, ao ponto de terem surgido muitas questões complementares ao guião previamente definido que foram de grande utilidade para o trabalho final.

O tratamento das Entrevistas Semi-Estruturadas compreendeu duas fases.

Na primeira fase, os dados recolhidos foram organizados por tipo de Empresa a que pertenciam os entrevistados (Seguradoras, Agentes, Mediadores, Corretores, Clínicas Médicas ou de Oficinas Automóveis).

Numa segunda fase, foram feitas várias leituras aos dados recolhidos e foram avaliadas as tendências e padrões das respostas a fim de se concluir algumas tendências, características e padrões relevantes para realizar a “Análise Interna” do Sector (*vide* Anexo IV.2).

## CAPÍTULO V

### PLANO DE MARKETING PARA O SECTOR SEGURADOR

#### V.1. SUMÁRIO EXECUTIVO

##### A. ANÁLISE DE SITUAÇÃO

Da Análise de Situação (Externa, Competitiva e Interna), os principais aspectos a referir são os seguintes:

- Políticas restritivas de Saúde Pública podem despoletar aumento da procura de Seguros de Saúde.
- Desinvestimento no Serviço Nacional de Saúde e aumento dos custos da saúde para as famílias.
- Perda de poder de Compra dos Particulares e dificuldades financeiras das Empresas.
- Crescente Exigência dos Consumidores com a qualidade do serviço prestado.
- Alterações nos comportamentos de compra do consumidor: aumento dos pagamentos *on-line*.
- Elevado nível de iliteracia financeira da população portuguesa.
- Ciclo vertiginoso de inovação tecnológica.
- Novo Modelo de Supervisão Financeira (Conselho Nacional de Supervisão Financeira).
- Envelhecimento da População (aumento da longevidade e redução da taxa de natalidade).
- Fusões e Aquisições de grandes Grupos Multinacionais.
- Elevado nível de concentração do mercado.
- Rede de Distribuição com boa implantação e ampla cobertura geográfica.
- Sector Segurador não tem uma Estratégia Institucional de Marketing.
- Sector Segurador não tem uma Marca Institucional.
- Solidez Económico-Financeira do Sector Segurador.
- O Projecto Solvência II exige um esforço financeiro às Seguradoras nas margens de solvência.

## **B. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING**

- Assegurar adequados níveis de Solidez Técnica por parte dos Operadores (Seguradoras e Agentes).
- Criar e Desenvolver a Marca “Portugal Seguro”.
- Inovar na Oferta.
- Reorganizar o Modelo de Distribuição do Sector.
- Elevar a Qualidade na Prestação de Serviços ao Cliente.
- Aumentar a Produtividade com alterações nos Processos e Tecnologias.
- Melhorar a Gestão de Riscos.
- Desenvolver Projectos de Acção Social, Responsabilidade Ambiental e Investigação Científica.

Estes Objectivos Estratégicos serão atingidos através do cumprimento dos Objectivos Operacionais definidos.

## **C. ESTRATÉGIA DE MARKETING**

### **SEGMENTAÇÃO**

- Vai adoptar-se uma Estratégia de Segmentação Diferenciada.
- A macro-segmentação será efectuada com base nos níveis de impacto do risco nos ramos Vida e Não Vida através de dois critérios: “Risco Patrimonial ou Pessoal do Cliente” e “Histórico de Sinistralidade do Cliente”.
- A micro-segmentação vai ser efectuada através de dois tipos de abordagem ao mercado, numa perspectiva *blended*, *on-line* e/ou *off-line*, em cada micro-segmento: o de Empresas, com base no critério “dimensão” (Micro ou PME), e o de Particulares, com base no critério “rendimento mensal”.

### **POSICIONAMENTO**

- Posicionamento dual, de *Blended Marketing*, para fundir a perspectiva tradicional de Marketing *off-line* ou “físico” com uma nova perspectiva de posicionamento de Marketing *on-line* ou digital.
- Posicionamento racional: enfatizar os benefícios de Protecção, Segurança, Estabilidade, Solidez.
- Posicionamento emocional: projectar na mente do consumidor as relações de confiança, emoção na contratação, fidelidade ao Cliente, partilha de responsabilidades e a responsabilidade social.

## **BRANDING**

- Vai criar-se e desenvolver-se a Marca “Portugal Seguro” com uma identidade assente nos valores: Relações Fortes – Verdade - Emoção - Humanidade - Protecção - Conforto - Sustentabilidade
- Será adoptada uma estratégia de dupla marca: Marca do Sector e uma “pirâmide de marcas”.

## **D. MARKETING-MIX**

### **SERVIÇO**

- Para além da oferta tradicional actual vão ser desenvolvidas três novas ofertas de serviço: Micro-Seguro, Segurbox (Seguros tangíveis) e Site E-Seguro (Seguros Electrónicos).

### **DISTRIBUIÇÃO**

- Vai ser adoptada uma Distribuição Dual nos vários circuitos de distribuição directos e indirectos, dependendo do canal de distribuição.
- A densidade de Distribuição (Exclusiva, Intensiva ou Selectiva) vai depender do canal de distribuição adoptado em cada circuito directo ou indirecto.

### **COMUNICAÇÃO**

- A Estratégia de Comunicação Institucional vai ser desenvolvida através de um Mix de Comunicação, com opções estratégicas de base (*Pull* e *Push*), em cada acção a implementar, tomando como referência o plano criativo desenvolvido.

### **PREÇO**

- A estratégia de preço irá assentar em duas dimensões: no Custo e no Valor.
- O Preço vai ser gerido de acordo com dez critérios que permitem alcançar os objectivos de Solvência, Sustentabilidade técnica e Equidade na subscrição em cada Ramo de Seguro.

### **PESSOAS**

- Irá apostar-se no Marketing Interno através da formação, da delegação de responsabilidades, do desenvolvimento do espírito de equipa, da partilha de valores e da motivação de todos os colaboradores envolvidos directa ou indirectamente na actividade seguradora em Portugal.
- A participação do Cliente vai ser gerida com base em três vertentes: Física, Intelectual e Afectiva.

## PROCESSOS

- Vão ser fundidos novos processos de Marketing *on-line* ou digital aos processos tradicionais de Marketing *off-line* ou “físico”.
- Serão implementados três tipos de CRM: de *front-office*, de *back-office* e colaborativo.

## EVIDÊNCIAS FÍSICAS

- O suporte físico dos operadores do Sector terá que cumprir três requisitos: Gestão do ambiente no ponto de venda, Gestão funcional do espaço e Sociabilização ambiental dos Clientes e colaboradores.
- Na criação da atmosfera das instalações físicas, o Sector vai melhorar o seu impacto físico e psicológico (Psicologia ambiental) sobre Clientes e Colaboradores.

## E. PROGRAMAS DE ACÇÃO E ORÇAMENTAÇÃO ATÉ DEZEMBRO/2012

- A1) Criação do Microseguro: 50.000,00 €
- A2) “SEGURBOX” - *Tangibilização* do Seguro: 200.000,00 €
- A3) “E-SEGURO” – *Virtualização* do Seguro: 50.000,00 €
- A4) Campanha *Outdoor’s* Portugal Seguro: 100.000,00 €
- A5) Programa Nacional Formação Financeira / Seguros: 50.000,00 €
- A6) Concurso Nacional de Inovação nos Seguros: 25.000,00 €
- A7) “U-SEGURO” – I&D Instituições de Ensino Superior/Sector Segurador: 25.000,00 €
- A8) Congresso “Portugal Seguro 2012”: 25.000,00 €
- A9) EXPOSEGURO 2012: 100.000,00 €
- A10) Fundação Portugal Seguro: 50.000,00 €

**CUSTO TOTAL ESTIMADO DO PROGRAMA DE ACÇÃO:** 675.000,00 €

**FINANCIAMENTO:** Interno (Recursos da APS e ISP) e através de Patrocinadores (externos ao Sector)

**TAXA DE RETORNO ESPERADO DO PLANO** (em 2013): **450%** (sobre o custo do programa de acção).

## **V.2. ANÁLISE DE SITUAÇÃO**

### **V.2.1. ANÁLISE EXTERNA**

#### **A - DIMENSÃO POLÍTICA**

Em Junho de 2011, Portugal encontrava-se no período pós-eleitoral com a apresentação e promulgação de um novo Governo eleito, com o apoio de uma maioria parlamentar composta pelos partidos políticos PSD, que venceu as eleições legislativas, e CDS/PP.

A não aprovação do Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC) IV na Assembleia da República, em Março de 2011, provocou uma grave crise política com a demissão do Governo anterior, com as consequências daí resultantes e a intervenção da União Europeia (UE) e do Fundo Monetário Internacional (FMI) na Economia portuguesa.

O programa de assistência financeira acordado com a UE, a área do euro e o FMI – Programa de Ajustamento Económico e Financeiro (PAEF) – visa reverter algumas das principais fragilidades que caracterizam a economia portuguesa, nomeadamente no que se refere à sustentabilidade das finanças públicas e aos bloqueios estruturais que limitam o seu crescimento potencial.

O PAEF centra a sua intervenção em três grandes áreas. Em primeiro lugar, será implementado um conjunto de significativas reformas estruturais de forma a aumentar o crescimento potencial, criar empregos e melhorar a competitividade da economia portuguesa (incluindo a implementação de medidas de desvalorização fiscal). Em segundo lugar, o PAEF apresenta uma estratégia para uma consolidação orçamental credível, baseada em medidas de carácter estrutural e de maior controlo orçamental sobre o conjunto das obrigações do Estado. Em terceiro lugar, o PAEF promove esforços no sentido de garantir um processo de desalavancagem ordenada do Sector Financeiro, através de mecanismos de mercado e suportado por um fundo de apoio à recapitalização dos Bancos.

#### **B - DIMENSÃO ECONÓMICA**

A Economia portuguesa enfrenta um dos maiores desafios da sua história recente, na sequência da crise de dívida soberana na área do euro. As condições de acesso aos mercados de financiamento internacionais deterioraram-se de forma acentuada ao longo de 2010 e início de 2011. O elevado nível de endividamento externo e o baixo crescimento tendencial, conjugados com níveis do défice e da dívida pública relativamente altos e superiores ao esperado tornaram inadiável o pedido de assistência financeira internacional, concretizado no início de Abril 2011.

No que se refere à receita, as medidas definidas no PAEF concentram-se no aumento dos impostos sobre o consumo e na redução de benefícios e isenções fiscais em várias áreas da tributação, em particular nos impostos sobre o rendimento e no Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI). Inserem-se nestas medidas a redução de isenções e a revisão das listas de bens e serviços sujeitos às taxas reduzida e intermédia do IVA, o aumento do Imposto sobre Veículos e do Imposto sobre o Tabaco, a criação de um imposto especial sobre a electricidade e, a indexação dos impostos especiais sobre o consumo à inflação subjacente. Incluem-se ainda limites mais apertados às deduções à colecta no IRS, a abolição das taxas reduzidas, a redução de vários benefícios fiscais no IRC e a eliminação das isenções temporárias e a revisão de valores matriciais no IMI.

Quanto às despesas com pessoal, o PAEF confirmou o congelamento da tabela salarial, a limitação às promoções e progressões e o controlo apertado das admissões já incluídos na actualização do Programa de Estabilidade de Março de 2010. No que respeita às prestações sociais em dinheiro, determinou uma redução das pensões acima de 1500€ mensais em média em 5%.

As despesas relacionadas com o Serviço Nacional de Saúde (SNS) deverão registar uma redução acentuada, decorrente de diversas medidas na área da prescrição e comparticipação de medicamentos, da racionalização da rede de instituições do SNS e da melhoria da gestão dos hospitais-empresa.

A actividade económica acelerou temporariamente em 2010 mas as condições no mercado de trabalho continuaram a deteriorar-se. Em 2010, a actividade económica em Portugal cresceu 1,3%, após a forte contracção registada em 2009 (Relatório BP, 2011). Do lado da procura, esta aceleração deveu-se ao dinamismo das exportações bem como ao crescimento assinalável do consumo privado, em parte influenciado por alterações de natureza fiscal. A taxa de poupança das famílias diminuiu ligeiramente em 2010 face ao ano anterior (Relatório BP, 2011). Uma análise das determinantes da poupança em Portugal revela uma relação positiva entre o nível de educação e a poupança, bem como entre a poupança e o número de membros do agregado familiar a exercer uma profissão (*vide* Anexo V.1).

A taxa de inflação apresentou um perfil ascendente ao longo do ano 2010, num quadro de recuperação da economia mundial reflectida num aumento dos preços das importações, em particular das matérias-primas.

As quedas do VAB do sector primário e da construção, acompanhadas de uma evolução favorável mas não sustentada dos sectores da indústria e dos serviços, implicaram uma redução do crescimento do VAB ao longo de 2010. O VAB registou no Sector dos Serviços um crescimento de 1,4% em relação a 2009.

O emprego total da economia diminuiu 1,5 % em 2010. Registou-se um aumento acentuado da taxa de desemprego, atingindo um máximo de 10,8 %, excedendo a média da área do euro. A duração do desemprego voltou a subir em 2010, com o peso do desemprego de longa duração a atingir 55,8%, um máximo histórico. Em 2010, o emprego no Sector dos Serviços registou uma diminuição mais limitada (0,2 %). O Sector dos Serviços representava 45% do desemprego total.

Segundo o INE, em 2008, existiam em Portugal 349.756 PME. As microempresas pesavam 85,6% no total de sociedades, reflectindo um tecido empresarial constituído maioritariamente por empresas com menos de 10 trabalhadores e uma facturação anual (ou activo total) não superior a 2 M€. Considerando a população residente no país em 2008, existiam mais de 330 sociedades por 10 000 habitantes, das quais cerca de 283 eram microempresas, face a apenas 1 grande empresa por 10 000 habitantes (*vide* Anexo V.1).

Em relação à produtividade do factor trabalho, em 2008, foram as grandes empresas que evidenciaram uma maior eficiência, com um rácio de 39 mil € por pessoa ao serviço, face aos 15 mil € por trabalhador nas microempresas (*vide* Anexo V.1).

### **C - DIMENSÃO SOCIAL**

Em Portugal, as qualificações relativamente baixas da população activa estão a constituir uma restrição ao processo de convergência real para os níveis de rendimento na União Europeia (Relatório BP, 2010). A escassez relativa de qualificações só pode resultar em retornos elevados para a educação no mercado de trabalho português (Relatório BP, 2011).

Segundo o BP (Relatório 2011), as gerações portuguesas mais jovens têm um nível médio de escolaridade inferior ao observado para as gerações mais novas na maioria dos países desenvolvidos. As gerações mais novas e mais qualificadas não têm acesso aos empregos melhores e mais estáveis. Cerca de 90 % dos novos empregos são criados sob contratos a termo e a sua grande maioria não é seguida de contratos permanentes, sendo que grande parte são ocupados por trabalhadores jovens.

O inquérito à literacia financeira realizado pelo BP em 2010, permitiu identificar necessidades em diversas matérias, algumas relevantes para a população em geral e outras mais específicas de alguns segmentos. Os resultados do inquérito mostraram a necessidade de sensibilizar a população para a importância da poupança, como forma de acumulação de riqueza necessária para a obtenção de objectivos de médio e longo prazo.

Também os inquéritos realizados pela Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) ao perfil do investidor particular português apontam para a necessidade de incrementar as iniciativas de formação dos actuais e potenciais investidores, por revelarem um crescimento do número de pessoas com menor escolaridade e menores rendimentos que participam hoje nos mercados de instrumentos financeiros. Esta conclusão é reforçada pela análise ao tipo de aplicações que reúnem a preferência dos investidores e que coloca o crescimento do número de investidores em acções e obrigações quase ao mesmo nível do aumento dos investidores em Planos de Poupança Reforma (PPR).

A instabilidade social, a falta de segurança e o envelhecimento da população portuguesa, com o aumento da esperança de vida e a diminuição da taxa de fertilidade, são fenómenos sociais externos (*vide* Anexo V.1) que afectam directamente o Sector Segurador tanto no incremento da sinistralidade como na necessidade de revisões tarifárias. O acesso facilitado ao crédito e o aumento do consumo fez com que o endividamento das famílias crescesse de maneira desproporcional aos seus rendimentos. As mudanças na família como as alterações demográficas, mudança nas funções da família e alteração do papel da mulher influenciam a actividade Seguradora em geral. O aumento da idade do casamento, a redução do número de filhos, aumento do número de divórcios, aumento do número de famílias monoparentais, as novas estratégias de procriação, aumento do número de famílias reconstituídas, aparecimento de casais do mesmo sexo, aparecimento de casais LAT (*living apart together*), a maior dependência face ao Estado, maior dependência face à rede de parentesco e maior importância do indivíduo nas relações familiares implicam que o Sector Segurador reconfigure e adapte permanentemente os seus mecanismos de oferta perante estes fenómenos sociais (*vide* Anexo V.1).

Os consumidores estão mais informados, exigem respostas na hora e dispõem de novas ferramentas para interagir com as empresas (Dionísio *et al.*, 2009), “participando” dessa forma nas decisões de Marketing das Empresas do Sector Segurador.

A Geração Y, dos nascidos entre 1980 e 1994 (Dionísio *et al.*, 2009), representa uma viragem social que acompanha o crescimento exponencial da Internet e dos seus efeitos. Esta geração foi habituada a viver desde o primeiro dia com uma realidade social e tecnológica muito diferente daquela que os seus progenitores experienciaram.

Para o Sector Segurador, o surgimento e evolução desta geração, obriga-o acompanhar as novas características sociais e geracionais porque esta valoriza a liberdade de escolha, procura a individualidade e personalização na compra, procura permanentemente a informação *on-line*, relacionamentos e interactividade virtuais, valoriza a experiência e o entretenimento multimédia.

## D - DIMENSÃO TECNOLÓGICA

A Sociedade da Informação e do Conhecimento tem produzido alterações muito profundas no dia-a-dia das pessoas (Dionísio *et al.*, 2009), com implicações na vida das Empresas do Sector Segurador. Com a viragem do milénio assistimos à segmentação da televisão por cabo, à popularidade do telemóvel e à democratização dos meios de comunicação especialmente via *Internet*.

Os avanços na *Internet* têm sido fundamentais no contacto das Empresas de Seguros com o mercado e na optimização dos processos. A *Internet* tem tido maior disseminação nos últimos dez anos, principalmente, pela sofisticação dos *interfaces* de utilização (como os *browsers* e os mecanismos de busca), pela disseminação dos computadores pessoais e pela proliferação dos conteúdos com cada vez maior preponderância multimédia. Estes factores potenciaram a criação de um universo *on-line* com mais de 500 milhões de *websites*, mais de 70 milhões de *blogs* e mais de 180.000 milhões de *e-mails* diários. As alterações tecnológicas implicam mudanças nos *players* do Sector Segurador aos quais são exigidas respostas diferentes, quer na forma, quer no conteúdo, pois a evolução do Mercado Segurador resulta da interacção entre uma sociedade de informação cada vez mais dinâmica, empresas cada vez mais tecnológicas e um consumidor cada vez mais informado e proactivo (Dionísio *et al.*, 2009).

Os resultados do Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) nas Empresas (INE) revelam que, em 2009, 92,7% das empresas com dez e mais pessoas ao serviço dispunham de acesso à *Internet*. Em 2009, 90,5% das empresas com dez e mais pessoas ao serviço comunicaram através de correio electrónico (*e-mail*). A análise destes indicadores, nas actividades económicas observadas por aquele inquérito, mostra uma generalizada utilização das TIC. Computador, correio electrónico e *Internet* são utilizados por praticamente a totalidade das empresas de Actividades Financeiras e de Seguros; sendo que no Sector Segurador, a posse de *website* está também generalizada (*vide Anexo V.1*).

Segundo o INE, em 2008, 15% das empresas com dez e mais pessoas ao serviço receberam encomendas de bens ou serviços por via electrónica (através de *Internet* ou outras redes) e 18,4% efectuaram encomendas pela mesma via. A proporção de empresas que realizam comércio electrónico é mais elevada nas empresas com 250 e mais pessoas ao serviço (*vide Anexo V.1*).

Segundo o INE, em 2008, entre as empresas que efectuaram troca automática de informação, 81,7% enviaram ou receberam informação sobre produtos/serviços, 73,2% utilizaram esta funcionalidade para enviar instruções de pagamento a instituições financeiras. As encomendas de bens ou serviços por via electrónica foram recebidas por 69,9% e efectuadas por 62% das empresas portuguesas.

A utilização da troca automática para enviar ou receber facturas electrónicas foi uma funcionalidade recebida por 54,1% e enviada por 29,8% das empresas que efectuaram troca automática de informação (Relatório do INE, 2009) (*vide* Anexo V.1).

Com a profunda alteração tecnológica no ambiente empresarial e social existe a ameaça do risco de saturação do consumidor e de rotatividade excessiva na inovação tecnológica. A “Lei de Moore” refere que a capacidade de processamento de um computador duplica em cada dezoito meses, pelo mesmo custo. Esta constatação desperta necessidades de alterações sistemáticas pela obsolescência tecnológica “quase permanente”. À medida que os computadores ficam mais pequenos adquirem cada vez mais funcionalidades, com o risco de provocarem a “saturação emocional no consumidor, subvertendo os efeitos desejados pela tecnologia” (Jorge Sequeira, Psicólogo e Consultor, *in Switch Conference*, Coimbra, 2010, Anexo IV.1.).

#### **E - DIMENSÃO AMBIENTAL**

As alterações climáticas e os fenómenos da Natureza têm fortes repercussões no desenvolvimento da Oferta e na sustentabilidade do Sector Segurador.

As restrições ecológicas e ambientais no uso do papel, do tratamento dos desperdícios e dos equipamentos obsoletos são factores externos com implicações na actividade do Sector Segurador português (Relatório APS, 2011).

As medidas do PAEF também se centram no sector da energia prevendo a análise e revisão dos esquemas de apoio às energias renováveis e à cogeração de forma a diminuir o seu impacto no custo de produção.

#### **F - DIMENSÃO LEGAL**

A Comissão Europeia apresentou, em Setembro de 2009, um pacote de propostas legislativas no domínio do novo Modelo de Supervisão Financeira, que se discute em 2011 a nível europeu, com impacto no Sector Segurador:

- a) Instituição de um Sistema Europeu de Supervisores Financeiros, que compreende os supervisores nacionais e três novas Autoridades de Supervisão Europeias, a par do estabelecimento do Conselho Europeu do Risco Sistémico, responsável pelo acompanhamento e avaliação das ameaças potenciais para a estabilidade financeira decorrentes da evolução da situação macroeconómica.

b) Criação de três novas Autoridades de Supervisão Europeias enquanto organismos comunitários dotados de personalidade jurídica que serão os sucessores dos actuais comités das autoridades de supervisão, responsáveis respectivamente pelos Sectores Bancário, dos Seguros e Pensões complementar de reforma e dos valores mobiliários.

c) Incremento significativo dos poderes legais destas Autoridades: de elaboração de normas técnicas aplicáveis a todas as instituições financeiras, ainda que susceptíveis de homologação pela Comissão, de actuação em situações de emergência, podendo exigir às autoridades de supervisão nacionais a adopção de medidas específicas em situações de desacordo entre autoridades de supervisão nacionais.

Relativamente Conduta de Mercado, Gestão de Reclamações, Provedoria e Publicidade, o Decreto-Lei 2/2009, de 5 de Janeiro, introduziu inovações no regime jurídico de acesso e exercício da actividade Seguradora. Este regime jurídico passou a contemplar uma secção própria para enquadrar as normas relativas à conduta de mercado dos operadores de seguros, incluindo quanto à gestão de reclamações, à publicidade e à política anti-fraude. Estas disposições foram regulamentadas pela Norma do ISP nº10/2009, de 7 de Julho, que veio especificar os deveres das Seguradoras na gestão das reclamações, exigindo a aprovação do correspondente regulamento de funcionamento, assim como especificar as funções do provedor do Cliente.

Em Março de 2010, foi publicada a Norma Regulamentar do ISP nº 3/2010 que estabelece as regras específicas a que deve obedecer a publicidade efectuada pelas Seguradoras, em obediência aos princípios do Código da Publicidade e regime jurídico das práticas comerciais desleais.

O Código de Trabalho (Fevereiro de 2009) e a Lei do Orçamento de Estado para 2011 impede a aplicabilidade de um núcleo fundamental das regras do Contrato Colectivo de Trabalho (CCT) a um conjunto de empresas de capital público, o qual representa 30% dos trabalhadores da actividade seguradora.

Desde Março de 2004, quando a Associação Portuguesa de Seguradores (APS) denunciou o CCT, nos termos previstos na lei laboral, fazendo uma proposta para a sua revisão global, iniciaram-se diversas reuniões entre as partes, APS e Sindicatos. Apenas em 4 de Fevereiro de 2011 (sete anos depois), a APS comunicou ao Ministério do Trabalho e aos três sindicatos da actividade que o processo negocial terminou sem acordo, com vista à caducidade do CCT, nos termos legais e foi decidido entre as Seguradoras portuguesas não proceder a qualquer ajustamento sobre a tabela salarial actualmente em vigor (Relatório APS, 2011).

A Portaria nº 307/2009, de 25 de Março estabeleceu o regime do registo de procurações e respectivas extinções e os termos em que se processa a circulação electrónica de dados e documentos no Sector Segurador.

O Decreto-Lei nº 222/2009, de 11 de Setembro, estabelece medidas de protecção do consumidor na celebração de contratos de seguro de vida associados ao crédito à habitação.

As restantes disposições legais que influenciam a actividade do Sector Segurador em Portugal podem ser consultadas no Anexo V.1.

### **G - DIMENSÃO DEMOGRÁFICA**

Segundo o INE, a dinâmica do crescimento da população residente em Portugal, desde 2000, caracteriza-se pela redução do saldo natural e pelo agravamento progressivo do envelhecimento demográfico, isto é, pelo aumento da proporção da população idosa (65 ou mais anos) no total da população. Recentemente, a imigração ganhou importância em Portugal, em particular com origem no Brasil, em alguns países da Europa de Leste e da Ásia (*vide* Anexo V.1).

Entre 2000 e 2008, a esperança de vida à nascença aumentou em Portugal 2,7 anos para os homens e 1,9 anos para as mulheres e situou-se em 75,7 anos e 82,2 respectivamente, valores acima da média europeia, (74,7 anos nos homens e 81,5 anos nas mulheres em 2007). A longevidade aumentou e os respectivos efeitos na composição etária da população agravaram o processo do envelhecimento demográfico. Em 2008, segundo o INE, registaram-se 1.184 óbitos por acidente de transporte, concentrando-se praticamente metade no grupo etário dos 15-39 anos, e em particular na faixa etária entre os 20 e os 29 anos (*vide* Anexo V.1).

A redução do número de casamentos e o forte acréscimo tanto dos nascimentos com coabitação dos pais, como dos divórcios e da idade média ao casamento comprovam os novos modelos de família. O declínio da mortalidade infantil e adulta, a maior autonomia da mulher, a dificuldade em conciliar vida familiar e profissional são fenómenos a que o Sector Segurador tem que saber responder (Relatório INE, 2009).

A fecundidade permaneceu, em 2008, a níveis muito inferiores aos necessários para renovar as gerações, ou seja, cerca de 2,1 crianças por mulher (Relatório INE, 2009).

Segundo o Relatório do Ministério da Administração Interna (2009), o número de crimes registados, que são uma ameaça para o Sector Segurador, aumentou 7,6%, em 2008. Para este aumento contribuiu o aumento do número de crimes contra o património (+13,8%). Este tipo de crime representa 55,9% do número total de crimes registados.

O número de crimes de condução com taxa de álcool igual ou superior a 1,2 gramas/litro registados pelas autoridades aumentou, no ano de 2008, situando-se em 201 por cada 100 mil habitantes (em 2007 este valor era de 194). Também o número de furtos de veículos e o de furtos em veículos, por 100 mil habitantes aumentou, no ano de 2008, situando-se, respectivamente em 238 (226, em 2007) e em 438 (375, em 2007) (Relatório do Ministério da Administração Interna, 2009) (*vide* Anexo V.1).

## **V.2.2. ANÁLISE COMPETITIVA**

### **V.2.2.1. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE ACTIVIDADE E DA OFERTA**

Segundo o Relatório APS (2011), em 2010, operam no Sector Segurador 83 Seguradoras e 25.947 Mediadores (Colectivos e Singulares). Em 2010, o volume de negócios foi de 16,3 mil M € e representou cerca de 10% do PIB português. A taxa de crescimento do Ramo Vida, em 2010, foi de +17%. Por seu lado, a taxa do crescimento do Ramo Não-Vida, em 2010, foi de +1% (APS).

O mercado Segurador Não Vida apresentou uma redução da sua taxa de crescimento, especialmente provocada pela diminuição que se verifica nos ramos mais importantes, Automóvel e Acidentes de Trabalho, como reflexo directo da recessão económica e da intensa concorrência entre os Operadores. O ramo de Doença/Saúde apresentou nos últimos anos um incremento significativo, revelando a crescente aceitação deste produto no Mercado. No Ramo “Vida”, a evolução dos prémios emitidos revela uma elevada volatilidade, pois este Ramo baseia-se em produtos de características financeiras, susceptíveis de operações especiais de recomposição de carteiras por parte dos Bancos.

O Sector Segurador não tem concorrentes em Portugal porque legalmente só podem operar no mercado segurador português entidades autorizadas pelo ISP. As empresas com Sede em Portugal e os Particulares residentes só podem contratar seguros no Sector Segurador em Portugal. Existem ameaças de concorrentes ao Sector Segurador em Seguradoras a operar no estrangeiro mas apenas em casos particulares. As filiais portuguesas de empresas multinacionais podem incluir os seus Programas de Seguro na “casa-mãe” e optar por Seguros contratados no mercado internacional.

Os fornecedores do Sector Segurador português são os Resseguradores que concedem maior capacidade de subscrição de riscos e limites mais elevados às Seguradoras do mercado português. O seu poder negocial é elevado porque existe uma grande concentração de Resseguradores, traduzida num número reduzido de fornecedores do Sector. Há muitas Seguradoras compradoras de Resseguro no mercado português mas cada uma tem baixa importância relativa para os Resseguradores.

Por outro lado, os riscos colocados em resseguro são muito importantes para o Sector Segurador português poder ampliar e elevar a sua capacidade de subscrição e satisfazer a procura interna. O elevado poder negocial dos Resseguradores constitui um factor de estrangulamento à rentabilidade do Sector Segurador, sendo um parâmetro restritivo da sua atractividade.

Relativamente ao poder negocial dos Clientes, quanto maior a dimensão da carteira de seguros do Cliente maior o seu poder negocial junto do Sector Segurador. As Associações de Empresas ou Particulares conseguem ter maior poder negocial pelo volume de prémios que podem representar como um todo. O poder negocial de Clientes particulares é muito baixo porque as compras são feitas em pequenos volumes. Não existem substitutos para os Seguros oferecidos pelo Sector Segurador português. Apesar disto, o poder negocial dos Clientes tem aumentado porque detêm cada vez mais informação sobre as alternativas no mercado interno e os Clientes têm apresentado elevada sensibilidade ao preço dos Seguros (*vide* Figura 33).

Figura 33 - Sensibilidade ao preço revelada pelos Clientes do Sector Financeiro em 2009

Variáveis Latentes	Banca	Seguros
Sensível às diferenças de preço	81,0	84,3
Não sensível às diferenças de preço	11,4	9,5
Não sabe / Não responde	7,6	6,2

Fonte: Relatório ESCI (2010)

A ameaça de Seguros substitutos é nula para o Ramo Não-Vida porque não há outro serviço ou produto que substitua o Seguro e satisfaça as necessidades de cobertura de riscos patrimoniais e pessoais. Por outro lado, no Ramo Vida, os Seguros do sub-sector Investimento têm como ameaça de substitutos os serviços prestados pelo Sector Bancário, através da oferta de Depósitos a Prazo ou de outros tipo de aplicações financeiras, e do Mercado de Capitais, através de Acções, Obrigações e Derivados, entre outros. Sendo assim, a pressão de substituição no Sector Segurador é feita, no Ramo Vida, pelo Sector Bancário e pelo Mercado de Capitais que provocam uma redução da atractividade do Sector Segurador português.

### **V.2.2.2. CARACTERIZAÇÃO DA PROCURA E DO MERCADO**

No Mercado Segurador, nos últimos 30 anos, o crescimento foi explosivo tendo passado de 2,20% para quase 10% do PIB em 2010 (Relatório APS, 2011).

O Sector Segurador português recuperou, em 2010, o ritmo de crescimento da sua produção, com uma expansão do volume agregado de prémios de seguro directo e entregas para contratos de investimento e de prestação de serviços, depois da queda registada em 2009 (-5,3%) (Relatório APS, 2011).

A produção da actividade seguradora em Portugal ascendeu, em volume, a mais de 16,3 mil M€, que se estimam corresponder a quase 10% do PIB. Para esta evolução concorreu fundamentalmente a expansão do segmento Vida (17%), que representa já perto de 75% da produção. Em contraste, foi relativamente marginal o crescimento do segmento Não Vida (1%), ainda que tal represente uma clara recuperação face à *performance* negativa dos anos anteriores (Relatório APS, 2011).

A expansão do segmento Vida, alcançada num quadro de grande instabilidade dos mercados financeiros, reflecte a procura dos aforradores por aplicações com reduzido risco de investimento, que tenham capitais e rendibilidade garantidos. Não obstante as anunciadas limitações às respectivas deduções fiscais, em 2010 não esmoreceu a apetência dos aforradores pelos PPR's. O volume total de PPR no Sector Segurador aumentou 11,5% (passou de 13,1 para 14,6 mil M€) (Relatório APS, 2011).

No segmento Não Vida, em 2010, a produção revelou-se bastante mais estável face à tendência de contracção que predominou nos dois anos anteriores (Relatório APS, 2011). Verificou-se o aumento na procura dos Seguros de Doença (6,5%), Riscos Múltiplos (4%) e Responsabilidade Civil Geral (4%). Registou-se um crescimento marginalmente positivo do Seguro Automóvel (0,4%), indiciando uma recuperação relativamente às fortes quebras registadas em 2007, 2008 e (sobretudo) 2009 (APS). Pela negativa, em 2010, o sub-ramo de Acidentes de Trabalho continua em queda acentuada (-4%) pelo 4º ano consecutivo (Relatório APS, 2011).

Segundo o Relatório APS, em Janeiro de 2011, a produção de Seguro Directo teve um crescimento positivo em relação a Janeiro 2010 (Vida +2,1% e Não Vida +0,8%). No Ramo Vida, o crescimento foi baseado nos sub-sectores de "Vida Risco" (+47%) e de "Investimento" (+52,5%) e ocorreu um decréscimo na procura de PPR (-64,4%), em relação a período homólogo. O decréscimo de procura dos PPR's, em Janeiro de 2011, deve-se à reorientação dos Bancos para captação de maior liquidez/depósitos e pela redução dos benefícios fiscais dos PPR's.

No Ramo Não Vida, em Janeiro de 2011, assistiu-se a um crescimento muito positivo da procura nos Seguros de Doença (+ 3,8%), Automóvel (+ 1,1%) e Incêndio e Outros Danos (3,1%). O decréscimo de procura verificado em Janeiro de 2011 no Ramo de Acidentes de Trabalho (-3,1%), foi menos acentuado do que em anos anteriores, apesar da contenção salarial e do desemprego crescente no país (Relatório APS, 2011).

O Mercado Segurador português é caracterizado por forte intensidade concorrencial interna entre Seguradoras e entre Mediadores da qual emergiu um “novo” consumidor.

Desde o início de 2007, o Decreto-Lei nº 144/2006, de 31 de Julho, veio regular o exercício de todas as formas de distribuição em bases idênticas (já que até aí algumas formas de distribuição de seguros não estavam sujeitas ao regime da mediação de seguros) e, sobretudo, reforçar os níveis de protecção dos consumidores de Seguros, através da imposição de um maior grau de transparência na actividade de distribuição de seguros e de maiores exigências na qualificação destes intermediários.

A actividade de Mediação de Seguros está sujeita a deveres acrescidos, desde 2007, no que respeita à informação a prestar aos consumidores, às relações com as Seguradoras, à fundamentação dos conselhos e orientações, ao registo dos intermediários autorizados (de acesso público) e à movimentação de fundos relativos aos contratos de seguro (sejam prémios a transferir para a Seguradora, sejam indemnizações a pagar aos Clientes). Por outro lado, aos Mediadores são exigidos novos e mais apropriados requisitos em matéria de reputação, de incompatibilidades, de conhecimentos, de aptidões e de cobertura das suas responsabilidades profissionais.

Em 2009, a Academia Portuguesa de Seguros, desenvolveu aproximadamente 250 cursos / acções de formação, bem como ministrou formação a quase 4.000 formandos quer em formato presencial, quer em formato *e-learning*. Mais especificamente, foram executadas 52 acções de formação em formato presencial e 198 em formato *e-learning*, estas últimas especificamente ao nível da Qualificação de Mediadores.

Pelas conclusões retiradas das entrevistas semi-estruturadas efectuadas (*vide* Capítulo IV.2), relativamente ao ciclo de vida do Serviço no Sector Segurador português, no que diz respeito ao Ramo Não-Vida, os Seguros de Automóvel estão na fase de maturidade. Os Seguros de Acidentes de Trabalho estão na fase de declínio. Os Seguros de Doença, Responsabilidade Civil Geral, Incêndio e outros Danos estão na fase de crescimento. Os Seguros “Aéreo” e alguns “Diversos” como o da “Responsabilidade Ambiental” estão na fase de introdução.

Em relação ao Ramo Vida, através das entrevistas semi-estruturadas efectuadas, concluiu-se que os Seguros de “Protecção/Risco” estão na fase de maturidade, os Seguros de “Investimento/Rendas” estão na fase de crescimento e os Seguros de “Poupança/Reforma/PPR” estão na fase de declínio. Em relação aos Serviços periféricos do Sector Segurador, os Serviços prestados pelas Redes Clínicas e pelas Oficinas de Automóveis convencionados com as Seguradoras estão na fase de maturidade. Os Serviços de Prevenção e Segurança estão na fase de crescimento.

O mercado apresenta alterações nos padrões de compra e de consumo a três níveis: nas Empresas, “em Casa” e “em movimento”. Nas Empresas, cada vez mais se utilizam as novas tecnologias e em particular a Internet como ferramenta de vantagem competitiva. No meio residencial, as novas tecnologias estão a transformar a habitação num “centro de entretenimento e multimédia” familiar. No terceiro nível, “em movimento”, como o consumidor é cada vez mais nómada, quer no seu ambiente profissional, quer social, a Internet contribuiu para que a procura do mercado tenha evoluído para uma filosofia *always on* e *always best connected*, em que todos estão permanentemente ligados em rede, com múltiplos *gadgets* que potenciam o acesso instantâneo a todo tipo de informações, despoletando processos de procura onde quer que se esteja e a qualquer hora (Dionísio *et al.*, 2009).

O estudo do ECSI (2010) refere que a forma de contacto habitual entre os Clientes e o Sector Segurador é liderado pelos Mediadores/Corretores, em 42,1%, seguido pelos Balcões dos Bancos em 26,7%. Neste estudo, os Atendimentos centrais das Seguradoras representam 7,9% e as Agências das Seguradoras representam 17,8% dos contactos habituais entre Clientes e o Sector.

A *World Wide Web* amadureceu muito e, nos primeiros anos, da década anterior surgiram uma infinidade de meios de *WebMarketing* e Comércio electrónico que revolucionaram tanto a logística como a oferta de serviços e o Cliente passou a ter informações e poder de negociação nunca antes vistos. A comunicação espontânea, conseguida por esforços de Assessoria de Imprensa e Relações Públicas, e o Marketing Social, começaram a tomar o espaço da comunicação tecnológica tradicional.

O nascimento do Marketing de Permissão, de Seth Godin, a conceitualização do Marketing boca-a-boca por George Silverman, a explosão do *Buzz Marketing* e do Marketing Viral na internet, por autores como Russell Goldsmith e Mark Hughes e o amadurecimento do *Crossmedia* e dos ARGs's (Alternative Reality Games) também são factores tecnológicos que têm influência na estratégia de Marketing do Sector Segurador.

### V.2.2.3. CARACTERIZAÇÃO DOS FORNECEDORES

Os fornecedores do Sector Segurador português são os Resseguradores internacionais, as Clínicas Médicas, as Oficinas de Automóveis, Empresas de Peritagens e Averiguações, Empresas de Assistência em Viagem, Empresas de análise e prevenção de riscos, e outros prestadores externos que reparam qualquer tipo de danos materiais resultantes dos sinistros em qualquer ramo de Seguro.

Os Resseguradores são fornecedores do serviço central, que é a cobertura de riscos, pois concedem maior capacidade de subscrição e limites de indemnização mais elevados às Seguradoras que fazem parte do Sector Segurador português (*vide* Figuras 34 e 35).

Figura 34 – Resseguradores do Sector Segurador em Portugal no Ramo Não-Vida

	Ressegurador	País
1.º	Swiss Re	Suíça
2.º	Munich Re	Alemanha
3.º	Mapfre	Espanha
4.º	Axa	França
5.º	Tagus Re	Luxemburgo
6.º	Allianz	Alemanha
7.º	Partner Re	França

Fonte: Relatório do Instituto Seguros Portugal (2009)

Figura 35 – Resseguradores do Sector Segurador em Portugal no Ramo Vida

	Ressegurador	País
1.º	Swiss Re	Suíça
2.º	Munich Re	Alemanha
3.º	Genworth UK	Reino Unido
4.º	CitiInsurance	Reino Unido
5.º	Genworth Guernsey	Guernsey
6.º	SCOR	França
7.º	Santander	Espanha

Fonte: Relatório do Instituto Seguros Portugal (2009)

O Sector da Saúde é fornecedor (em Clínicas/Hospitais que não pertençam a Seguradoras) no sentido em que presta serviços clínicos aos sinistrados, ao nível dos danos corporais, cujos custos são liquidados pelas Seguradoras.

As Oficinas de Automóveis são prestadores de serviços de reparação de danos materiais em veículos automóveis em que há responsabilidade por parte de alguma(s) Seguradora(s) integrantes do Sector.

As empresas de Peritagens e Averiguações, quando subcontratadas pelas Seguradoras, são fornecedores do Sector na avaliação de danos e averiguação de circunstâncias e responsabilidades nos Sinistros em fase de regularização no Sector.

As empresas de Assistência em Viagem (no Seguro Automóvel e no Seguro de Acidentes Pessoais/Viagem) são fornecedores que prestam apoio aos Segurados em caso de sinistro e/ou outros factos súbitos garantidos nas apólices de Seguro.

No Sector, algumas Seguradoras contratam Empresas de análise e prevenção de riscos, que são consideradas fornecedores, para poderem conhecer os riscos, antes da tomada de decisão de subscrição.

## **V.2.3. ANÁLISE INTERNA**

### **V.2.3.1. ORGANIZAÇÃO**

O Sector Segurador está organizado com 83 Seguradoras que, na sua maioria exploram ambos os Ramos Vida e Não Vida, embora existam Seguradoras que exploram apenas um dos Ramos, Vida ou Não-Vida. Do Sector Segurador fazem parte 25.947 Mediadores: “Corretores”, “Agentes” ou “Mediadores Ligados”.

Pela análise das entrevistas semi-estruturadas efectuadas, conclui-se que no Sector não há uma liderança visionária, nem uma cultura interna de risco e responsabilização.

O Sector, para além do emprego que gera em actividades paralelas, empregava directamente 11.270 trabalhadores em 2009 (Relatórios APS e ISP, 2010).

No Sector, tem sido desenvolvida uma orientação empreendedora na procura de soluções de serviço *on-time* através de parcerias estratégicas com Clínicas Médicas e Oficinas de Automóveis para uma melhor alocação de recursos na área de pós-venda. Estas parcerias têm como objectivo dotá-lo de maior e melhor capacidade de resposta, face ao previsível incremento de sinistros, em função do crescimento transversal do volume de negócios. Nesta área, verificou-se um aumento da velocidade de liquidação de sinistros de 81% para 83% entre 2008 e 2009 (Relatório APS, 2010).

Nos últimos cinco anos, o Sector Segurador tem tido bastante instabilidade organizacional interna provocada por vários processos de Fusões e Aquisições entre Seguradoras, como são os exemplos das “Império/Bonança/Fidelidade/Mundial Confiança”, “Açoreana/Global” e “Lusitania/Real”. Pelo exposto, está a demorar bastante a estabilizar e solidificar as novas estruturas organizativas.

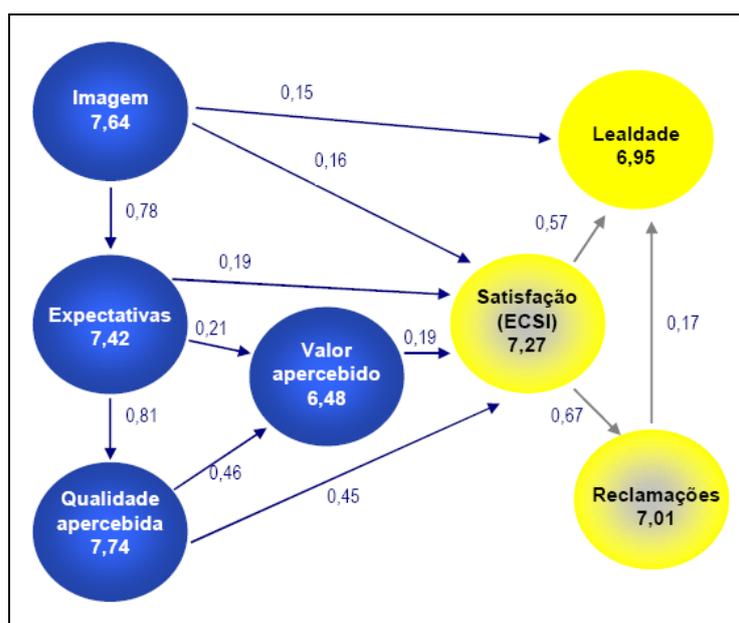
O Sector não tem a flexibilidade ou capacidade de resposta necessárias para responder à procura e às novas exigências do consumidor Empresa/Particular porque a subscrição dos riscos ainda é feita com baixos níveis de autonomia e descentralização nas Seguradoras portuguesas. Para a tomada de decisão de recusa ou subscrição de um determinado risco em estruturas descentralizadas (Delegações de Seguradoras ou Mediadores) e as respectivas condições aplicáveis (taxas/prémios/coberturas/franquias), é necessário analisar e conjugar demasiados critérios, mapas de competências e manuais de autonomia de subscrição, prevalecendo a burocracia em vez da autonomia de forma a permitir que o Sector dê respostas rápidas e satisfaça o mercado. Os critérios de rigor, adequação, suficiência e parcimónia na subscrição de riscos pelo Sector Segurador podem ser da mesma forma atendidos com uma maior delegação de competências, maior responsabilização e autonomia de níveis organizativos inferiores e descentralização da tomada de decisão.

## V.2.3.2. MARKETING

### A) REPUTAÇÃO DO SECTOR

Os resultados do *European Customer Satisfaction Index* - ECSI (2009) indicaram que o Sector Segurador liderava, pelo segundo ano consecutivo, o Índice Nacional de Satisfação do Cliente no Sector Financeiro. O resultado do Sector Segurador em 2009, que atingiu os 7,27 pontos (Escala 0 a 10), permitiu-lhe manter o 4º lugar no ranking nacional entre os 13 sectores analisados, estando à frente da Banca, que regrediu um lugar. O Sector Segurador manteve-se à frente de sectores como o das Águas, dos Transportes e da Internet, entre outros. No conjunto dos resultados (*vide* Figura 36), o Sector melhorou em todos os indicadores analisados e obteve um valor de 7,64 para a Imagem, 7,42 nas Expectativas, 7,74 para a Qualidade Apercebida, 6,48 no Valor Apercebido, 6,95 na Lealdade, 7,27 na Satisfação (ECSI) e 7,01 nas Reclamações (*vide* Anexo V.3.).

Figura 36 – Resultados do Sector Segurador português no *European Customer Satisfaction Index*



Fonte: Relatório ECSI (2010)

### B) PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (QUOTAS)

Segundo o Relatório APS (2010), as Seguradoras “Fidelidade-Mundial” e “Ocidental Vida” têm mantido as duas primeiras posições no *ranking* da participação no mercado entre 2007 e 2009 (*vide* Figura 37). Estas duas Seguradoras, em 2009, possuíam uma quota de mercado conjunta superior a 40% o que significa que a participação de mercado é bastante concentrada e que a evolução do mercado segurador em Portugal está muito dependente do desempenho destas duas Seguradoras.

Figura 37 – Quotas de Mercado das Seguradoras em Portugal no Ramo Vida e Não Vida

U: Milhares de Euros

TOTAL (VIDA + NÃO VIDA)	2007			2008			2009		
	Montantes	Quota	Ranking	Montantes	Quota	Ranking	Montante	Quota	Ranking
	13.750.919	100,0%		15.325.784	100,0%		14.515.238	100,0%	
Fidelidade-Mundial	2.901.449	21,1%	1	3.339.182	21,8%	1	3.810.945	26,3%	1
Ocidental Vida	1.740.395	12,7%	2	2.238.194	14,6%	2	2.162.762	14,9%	2
BES-Vida	1.563.870	11,4%	3	1.860.635	12,1%	3	1.280.925	8,8%	4
Santander Totta Seguros	1.165.466	8,5%	5	1.756.229	11,5%	5	925.349	6,4%	5
BPI Vida	796.125	5,8%	6	468.541	3,1%	8	690.153	4,8%	6
Império Bonança	634.824	4,6%	7	622.719	4,1%	6	545.561	3,8%	7
Açoreana	536.952	3,9%	8	495.277	3,2%	7	446.351	3,1%	8
Allianz Portugal	398.030	2,9%	9	427.263	2,8%	9	446.234	3,1%	9
AXA Portugal Seguros	381.265	2,8%	10	364.275	2,4%	11	347.833	2,4%	10
Tranquilidade	361.260	2,6%	11	334.031	2,2%	12	307.883	2,1%	11
Zurich Seguros	304.075	2,2%	12	303.959	2,0%	13	304.708	2,1%	12
Barclays Vida Y Pensiones	153.734	1,1%	18	53.902	0,4%	32	285.247	2,0%	13
Lusitania Seguros	154.897	1,1%	17	137.218	0,9%	19	231.801	1,6%	14
Axa Portugal Vida	205.574	1,5%	13	208.632	1,4%	14	216.974	1,5%	15
CA Vida	140.993	1,0%	20	129.289	0,8%	20	207.990	1,4%	16
Ocidental	166.605	1,2%	16	178.408	1,2%	16	197.860	1,4%	17
Liberty Seguros	187.775	1,4%	14	190.116	1,2%	15	187.054	1,3%	18
Eurovida	177.739	1,3%	15	121.541	0,8%	22	167.412	1,2%	19
Generali Seguros	138.706	1,0%	21	146.730	1,0%	17	137.497	0,9%	20
Real Seguros	125.639	0,9%	23	125.816	0,8%	21			
Outras	1.497.255	10,9%		1.806.396	11,8%		1.480.332	10,2%	

Fonte: Relatório APS (2010)

### C) SATISFAÇÃO DO CLIENTE / RETENÇÃO DE CLIENTE

Segundo o Relatório ECSI (2010), o Sector Segurador têm vindo a demonstrar uma preocupação crescente com a medição dos activos intangíveis, nomeadamente daqueles que se relacionam com a satisfação do Cliente.

A existência de Clientes satisfeitos acarreta benefícios de vária ordem para o Sector Segurador que se podem traduzir em maior lealdade dos Clientes e, conseqüentemente, na possibilidade de gerar maiores receitas futuras, no reforço da tolerância a alterações nos preços, na baixa de custos de transacções futuras, na redução dos custos associados a atracção de novos Clientes e no fortalecimento da reputação.

No conjunto dos resultados do Relatório ECSI (2010), o Sector melhorou em todos os indicadores analisados e obteve um valor de 7,64 para a Imagem (superando os 7,32 de 2008), 7,42 nas Expectativas (7,13 em 2008), 7,74 para a Qualidade Apercebida (7,53 em 2008), 6,48 no Valor Apercebido (6,21 em 2008), 6,95 na Lealdade (6,74 em 2008), 7,27 na Satisfação (7,05 em 2008) e 7,01 nas Reclamações (6,65 em 2008).

## D) DISTRIBUIÇÃO

O Sector Segurador possui uma vasta rede de Delegações, com canais de distribuição que representam uma larga cobertura geográfica do território nacional. O número de mediadores inscritos cresceu 2,2% em 2009 (*vide* Figura 38), impulsionado pelo alargamento das suas categorias predominantes, os agentes e os mediadores ligados.

Figura 38 – Mediadores certificados pelo Instituto de Seguros de Portugal

MEDIADORES INSCRITOS	2008	2009	Var %
<b>Ligados Tipo I (a)</b>	12.299	12.621	2,6%
Singulares	12.168	12.482	2,6%
Colectivos	131	139	6,1%
<b>Ligados Tipo II (b)</b>	10	18	80,0%
Singulares	0	6	
Colectivos	10	12	20,0%
<b>Agentes</b>	14.142	14.395	1,8%
Singulares	12.760	12.701	-0,5%
Colectivos	1.382	1.694	22,6%
<b>Corretores de Seguros</b>	102	100	-2,0%
Singulares	1	1	0,0%
Colectivos	101	99	-2,0%
<b>Mediadores de Resseguro</b>	1	5	400,0%
Singulares	0	0	
Colectivos	1	5	400,0%
<b>TOTAL</b>	<b>26.554</b>	<b>27.139</b>	<b>2,2%</b>

Fonte: ISP

(a) Mediadores cuja actividade principal é a mediação de seguros

(b) Mediadores cuja a actividade de mediação de seguros é complementar à sua actividade profissional principal

Na sequência da entrada em vigor do novo regime jurídico da mediação de seguros em 2008, os Bancos foram formalmente constituídos como Mediadores. De acordo com a actual categorização dos Mediadores de seguros (*vide* Anexo III.1), os “ligados do tipo 1” (incluindo os Bancos e outras instituições) formam a categoria predominante na distribuição dos seguros, sendo responsáveis por mais de 55% do volume de prémios.

A evolução da estrutura dos canais de distribuição, em 2009, veio reforçar o peso dos balcões dos Bancos na comercialização de Seguros representando 2/3 do volume total de prémios.

Os Agentes e os Corretores expandiram a sua actividade em 2009, alargando igualmente a respectiva quota na estrutura da distribuição, os primeiros para 20,7% e os segundos para 6,1%. A contrapartida foi uma redução acentuada das vendas directas através dos balcões das seguradoras, canal que, desta forma, viu diluir a sua importância relativa para apenas 4,2%.

Embora com uma dimensão muito pequena, a Internet revelou-se dos mais dinâmicos canais de distribuição em 2009, crescendo as respectivas vendas acima dos 80%. No entanto, a quota deste canal foi de 0,14%, sendo praticamente nula no ramo Vida (*vide* Figura 39).

No segmento Vida, os Bancos têm uma clara predominância sobre todos os outros canais de distribuição, assumindo uma quota global de 86,7%. Neste segmento, só os restantes Agentes (para além dos Bancos) têm também uma presença expressiva na distribuição dos Seguros (tendo crescido, aliás, de forma significativa em 2009), já que os balcões das Seguradoras apresentam uma quota inferior a 3% (*vide* Figura 39).

Figura 39 – Estrutura da Distribuição no Sector Segurador em Portugal

	ESTRUTURA					
	Vida		Não Vida		TOTAL	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
<b>MEDIADORES LIGADOS</b>	<b>86,86%</b>	<b>87,15%</b>	<b>16,50%</b>	<b>17,45%</b>	<b>67,82%</b>	<b>68,02%</b>
<b>TIPO 1</b>	<b>65,47%</b>	<b>72,94%</b>	<b>9,14%</b>	<b>9,26%</b>	<b>50,23%</b>	<b>55,47%</b>
Bancos	64,17%	71,49%	3,80%	4,12%	47,83%	53,00%
Outras Instituições	1,30%	1,45%	5,34%	5,15%	2,40%	2,46%
<b>TIPO 2</b>	<b>21,39%</b>	<b>14,21%</b>	<b>7,35%</b>	<b>8,19%</b>	<b>17,59%</b>	<b>12,56%</b>
Bancos	18,54%	14,09%	6,96%	7,64%	15,40%	12,32%
Outras Instituições	2,85%	0,12%	0,39%	0,55%	2,18%	0,24%
<b>AGENTES</b>	<b>5,33%</b>	<b>9,19%</b>	<b>51,78%</b>	<b>51,03%</b>	<b>17,90%</b>	<b>20,67%</b>
Bancos	0,25%	1,15%	1,49%	1,85%	0,58%	1,34%
Outras Instituições	5,08%	8,04%	50,28%	49,18%	17,31%	19,33%
<b>CORRETORES</b>	<b>1,18%</b>	<b>0,96%</b>	<b>17,40%</b>	<b>19,55%</b>	<b>5,57%</b>	<b>6,06%</b>
<b>VENDA DIRECTA</b>	<b>6,63%</b>	<b>2,70%</b>	<b>14,33%</b>	<b>11,97%</b>	<b>8,71%</b>	<b>5,25%</b>
Balcões	6,55%	2,60%	10,64%	8,32%	7,66%	4,17%
Telefone	0,00%	0,00%	1,55%	1,29%	0,42%	0,35%
Internet	0,00%	0,00%	0,27%	0,52%	0,07%	0,14%
Outros	0,08%	0,11%	1,87%	1,84%	0,56%	0,58%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Relatório APS (2010)

Bem mais repartida, e mais estável, é a estrutura da Distribuição no segmento Não Vida, ainda que os Agentes representem aí mais de 50% da Distribuição. Seguem-se, em dimensão, os Corretores, com uma quota próxima dos 20%, sendo depois muito semelhantes (entre os 8 e os 10%) as quotas dos Mediadores e dos balcões das próprias Seguradoras.

Mais modesta é a importância relativa de outros canais alternativos de venda directa, como o telefone e a Internet, os quais têm uma intervenção ainda muito concentrada no seguro Automóvel (*vide* Figura 39).

Pelo exposto, o Sector tem uma das maiores redes de distribuição a operar na Economia de Serviços.

## **E) COMUNICAÇÃO**

Com base nas Entrevistas Semi-Estruturadas efectuadas, concluiu-se que o Sector Segurador, como instituição, não executa quaisquer acções de comunicação, nem tem uma Marca institucional. No que respeita à publicidade e actividades de promoção de vendas, não existem quaisquer iniciativas nesta área que promovam o Sector Segurador. Também se constatou que a comunicação com os Clientes, quer Externos ou Internos, é diminuta, ou mesmo, nula.

A Comunicação actual desenvolve-se apenas numa actividade de Relações Públicas (Internas) que consiste na organização do Congresso Anual do Sector Segurador. O Sector não desenvolve qualquer programa de Relações Públicas ou Assessoria de Imprensa para o exterior para proteger ou promover a sua imagem.

Ao nível da Publicidade Institucional, em 2010/2011, o Sector ainda não implementou qualquer estratégia para aumentar a sua notoriedade, nem para difundir ideias ou serviços.

A Força de Vendas do Sector resume-se à Força de Vendas dos seus Operadores (Seguradoras e Agentes), que contactam e interagem com os consumidores finais.

Ao nível do Marketing Directo, não existe uma estratégia para utilização de meios directos para comunicar com os públicos-alvo do Sector.

## **F) PREÇO**

No Sector Segurador, ao preço do seguro dá-se o nome de “Prémio” que inclui os custos de cobertura do risco, os custos de aquisição e gestão do contrato e de cobrança, os encargos com a emissão da Apólice. Ao Prémio somam-se os impostos e taxas a pagar pelo tomador do seguro e daqui resulta o Prémio total.

Não há estudos sobre a evolução do Preço neste Sector, no entanto, dos resultados das entrevistas semi-estruturadas efectuadas junto dos responsáveis do Sector Segurador (*vide* Capítulo IV.2) conclui-se que o Preço tem sido influenciado pela “canibalização interna” entre Seguradoras e entre Mediadores e situa-se abaixo do limiar mínimo de sustentabilidade em alguns Sub-sectores do Ramo Não-Vida, nomeadamente em “Acidentes de Trabalho”, “Doença” e “Automóvel”. Segundo o Relatório APS (2011), por esta razão, em 2010, a taxa de sinistralidade do Ramo Não-Vida foi de 75,26%.

Dos resultados das entrevistas semi-estruturadas efectuadas concluiu-se, ainda, que existem alterações no Preço com demasiada frequência e elevado desfasamento no nível de preço, para os mesmos riscos, entre as Seguradoras que fazem parte do Sector, confundindo os Intermediários e os Clientes.

No Seguro Automóvel, o Prémio médio tem vindo a degradar-se nos últimos cinco anos. Os custos com sinistros automóveis são elevados relativamente aos Prémios cobrados pelo Sector (*vide* Figura 40). Com a degradação dos Prémios, as taxas de sinistralidade tem aumentado nos últimos anos (Relatório APS, 2010).

Segundo o Relatório ISP (2009), em 2008, ocorreram cerca de 750 mil sinistros automóveis em Portugal, o que significa que as Seguradoras abriram, em média, cerca de 2.800 processos por dia. Com a sua regularização, as Seguradoras despenderam aproximadamente 1.353 M€. O prémio médio de Seguro Automóvel foi de 265€ (*vide* Figura 40), valor que, em termos absolutos, é 6% inferior ao do início da década anterior, e 25% inferior em termos deflacionados.

Figura 40 – Prémio médio e Custos com Sinistros no Seguro Automóvel em 2008

SEGURO AUTOMÓVEL		2008	
Prémio médio por veículo (euros)	265		
Da Cobertura de responsabilidade civil	173		
<b>Responsabilidade Civil - Sinistralidade em 2008</b>	Danos Materiais	Danos Corporais	TOTAL
Nº Sinistros (em milhares)	485	38	500
Custos com sinistros (milhões de euros)	583	411	994
Custo médio (euros)	1.202	10.687	1.988
Taxa de sinistralidade (custos/prémios)			85%

Fonte: Relatório APS (2010)

O Sector Segurador tem assumido um crescente envolvimento na área da Saúde. O financiamento privado do Sector da Saúde representa 29% da despesa total em Portugal sendo que, do financiamento privado, 8,5% é da responsabilidade dos Seguros de Saúde.

Segundo o Relatório APS (2010), em 2009, o Seguro de Saúde, entre os seguros de contratação não obrigatória, era o que envolvia o maior número de pessoas seguras, 2,2 milhões. O volume de prémios deste Ramo de Seguro atingiu quase 500 M€ em 2009.

## G) PESSOAS

O Sector dispõe de uma força de trabalho capaz e qualificada. Uma análise mais detalhada desta força laboral revela uma forte concentração nas classes de funções intermédias do Contrato Colectivo de Trabalho, nomeadamente nas dos profissionais qualificados e altamente qualificados. Nas classes inferiores à dos profissionais qualificados encontram-se 6,4% dos trabalhadores (Relatório APS, 2010).

Com base nas entrevistas semi-estruturadas, concluiu-se que existem muitos profissionais no Sector com formação académica em áreas muito diversas.

No Sector Segurador, tendo em conta a multidisciplinaridade do conceito de Seguro e dos Serviços complementares prestados, as principais categorias profissionais são desenvolvidas por Gestores (em várias áreas de Responsabilidade), por Economistas (sobretudo nos Departamentos Financeiros e de Contabilidade), por Juristas/Advogados (nos Departamentos Jurídicos, nos Departamentos de Sinistros e nos Departamentos Técnicos onde são desenvolvidos os clausulados dos Seguros), por Engenheiros (nos Departamentos de Análise de Riscos e nos Departamentos de Sinistros), por Médicos e Enfermeiros (nos Serviços Clínicos das próprias Seguradoras).

#### **H) PROCESSOS**

Com base nas entrevistas semi-estruturadas realizadas, concluiu-se que o Sector tem demonstrado apetência para incorporar os efeitos das mudanças tecnológicas, pela natureza dos serviços que oferece.

No Sector, existem algumas Seguradoras *pure play*, que actuam apenas no meio *on-line* e que vieram criar alguma disrupção por terem desintermediado os processos tradicionais de contratação.

Os processos de contratação *off-line* (presencial) predominam no Sector mas só estão disponíveis aos Clientes das 9.00h às 16.00h (horário de atendimento das Seguradoras) ou até às 19.00h (horários de atendimento da maioria dos Agentes de Seguros). Verifica-se, por isso, que o Sector não está *always on*.

Os processos de contratação *on-line* ainda não estão suficientemente desenvolvidos pelo Sector e, por isso, está “adormecido” ao nível da contratação de Seguros das 19.00h de cada dia até às 9.00h do dia seguinte.

Tendo em conta a especificidade dos negócios do canal bancário e protocolos especiais, as Seguradoras têm uma estrutura própria para a sua gestão.

Foram potenciadas economias de escala nos processos de Fusão de Seguradoras, entre 2008 e 2010, tendo sido levada à prática uma política uniforme de relacionamento com Clientes e Agentes daí resultando alguns benefícios, quer ao nível da Imagem, quer ao nível do aproveitamento de oportunidades de negócio cruzadas.

Ao nível dos Processos, das conclusões retiradas das entrevistas semi-estruturadas efectuadas, o Sector desenvolve diligências para aumentar e melhorar o contacto com os Clientes e disponibiliza um conjunto de processos e atendimento rápido através dos *Call-Centre* das Seguradoras.

### **I) EVIDÊNCIAS FÍSICAS**

A cobertura geográfica do Sector Segurador, em 2008, caracterizava-se por uma grande abrangência e dispersão da rede de balcões próprios das Seguradoras. Ao todo, estes balcões ultrapassavam os 1300 e, embora quase 1/3 deles estejam situados em Lisboa e Porto, a sua dispersão não deixa de ser elevada pelos vários Distritos do país (Relatório APS, 2009).

Através das entrevistas semi-estruturadas efectuadas, concluiu-se que em termos de Instalações físicas, o Sector possui boas condições logísticas e de espaços físicos ao nível das Seguradoras. Ao nível dos seus *BackOffice's*, a maioria das Seguradoras dispõem de Centros de Operações eficazes que reúnem as actividades administrativas que não estão descentralizadas.

Através das entrevistas semi-estruturadas, foram reportadas negligências na gestão de algumas instalações físicas e no ambiente físico de alguns Agentes de Seguros sobretudo em zonas mais descentralizadas das capitais de Distrito. Foram reportadas evidências físicas como a “tristeza” das salas de espera, a falta de “animação” nas salas de reuniões, o desconforto de localização, os maus acessos e o ambiente físico pouco acolhedor, sobretudo ao nível dos Agentes de Seguros.

### **V.2.3.3. RECURSOS FINANCEIROS**

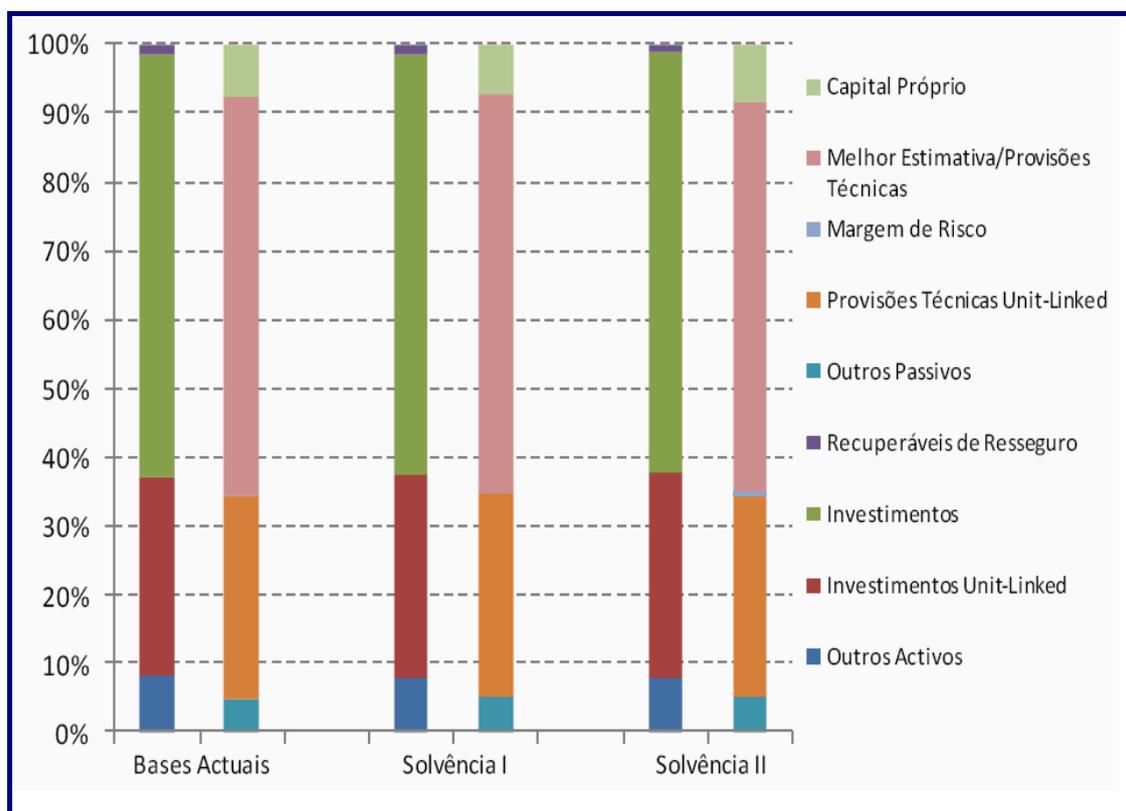
Segundo o Relatório APS (2011), em 2010, assistiu-se a uma melhoria significativa dos resultados, 406 M€, em comparação com o ano anterior, 260 M€. Um número significativo de operadores (82) obteve resultados positivos. A sinistralidade foi muito elevada nos ramos Não Vida (75,3%). O Rácio Combinado (Despesas – 28,6% + Sinistralidade – 75,3%) foi muito elevado, de 103,9%. Foram, portanto, os resultados financeiros que influenciaram muito positivamente os resultados finais e totais.

O grau de cobertura de responsabilidades do Sector Segurador foi, em 2010, de 106,2%, o que significa um excedente de cerca de 3,4 mil M€. O rácio de solvência baixou de 200%, em 2009, para 178% em 2010 (*vide* Capítulo III, Figura 28).

O Sector Segurador é o maior investidor institucional de Portugal. Os activos geridos pelas Seguradoras são de 62,2 mil M€, sendo de 58,2 mil M€ os activos de investimento. Cerca de 10%, 6 mil M€, estão investidos em Dívida Pública Portuguesa (Relatório APS, 2011).

Segundo o Relatório ISP (2011), em 2010, verificou-se uma relativa estabilidade do Activo e uma ligeira redução do Passivo, sobretudo decorrente da diminuição das Provisões Técnicas, o que se traduziu num incremento do Capital Próprio do Sector Segurador (vide Figura 41).

Figura 41 - Composição do Balanço das Seguradoras portuguesas em 2010 no Programa Solvência II



Fonte: Relatório ISP (2011)

Num regime baseado no reconhecimento de todos os riscos incorridos pelos operadores, os requisitos de capital aumentaram de forma significativa, no entanto, o capital disponível registou também um incremento de relevo o que se traduziu na manutenção de níveis adequados de solvência, para a generalidade dos operadores, constatando-se a existência de margens de segurança significativas.

Da conjugação de todos estes factores, resulta a manutenção, em termos médios, de um nível de solidez e estabilidade financeira considerável do Sector Segurador português.

## V.2.4. ANÁLISE SWOT E SUAS CORRELAÇÕES DINÂMICAS

Desenvolve-se abaixo a Análise SWOT do Sector Segurador em 2011 (*vide* Quadros 1, 2 e 3).

Quadro 1 - Matriz de Análise Externa (O / T)

DIMENSÃO	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
<b>POLÍTICA</b> (Pol)	<p><b>OPol1:</b> Novo Governo. Mudança de sentido político.</p> <p><b>OPol2:</b> Reforma da Segurança Social (PAEF) pode gerar procura do complemento de reforma no Sector.</p> <p><b>OPol3:</b> Políticas restritivas de Saúde Pública podem despoletar aumento da procura de Seguros de Saúde.</p> <p><b>OPol4:</b> Política de Defesa Pública ineficaz no combate à criminalidade pode aumentar a procura de Seguros.</p>	<p><b>TPol1:</b> Políticas de austeridade do PAEF com a intervenção do FMI/União Europeia em Portugal.</p> <p><b>TPol3:</b> Políticas Públicas restritivas para cumprimento das metas orçamentais e deficit fixados pela UE27.</p> <p><b>TPol3:</b> Política de privatizações prevista no PAEF contempla Empresas Públicas do Sector Segurador, o que irá provocar maior incerteza e instabilidade no mercado.</p>
<b>ECONÓMICA</b> (Econ)	<p><b>OEcon1:</b> O PAEF veio introduzir transparência e disciplina nas finanças públicas.</p> <p><b>OEcon2:</b> Aumento das Exportações.</p> <p><b>OEcon3:</b> Aumento das PME associadas às TIC.</p> <p><b>OEcon4:</b> Desinvestimento no SNS e aumento dos custos da saúde para as famílias.</p> <p><b>OEcon5:</b> Insuficiente cobertura de riscos em Portugal.</p>	<p><b>TEcon1:</b> Crise Económica introduz incerteza nos mercados e redução do clima de confiança na Economia.</p> <p><b>TEcon2:</b> Perda de poder de Compra nos Particulares e dificuldades financeiras nas Empresas.</p> <p><b>TEcon3:</b> Aumento do desemprego.</p> <p><b>TEcon4:</b> Aumento de Impostos.</p> <p><b>TEcon5:</b> Redução da poupança das Famílias.</p>
<b>SOCIAL</b> (Soc)	<p><b>OSoc1:</b> Crescente Exigência dos Consumidores.</p> <p><b>OSoc2:</b> Alterações nos comportamentos de compra do consumidor: aumento dos pagamentos <i>on-line</i>.</p> <p><b>OSoc3:</b> Crescimento das redes sociais.</p> <p><b>OSoc4:</b> Relação positiva entre o nível de educação e a poupança.</p>	<p><b>TSoc1:</b> Aumento de criminalidade em Portugal.</p> <p><b>TSoc2:</b> Instabilidade Social.</p> <p><b>TSoc3:</b> Alteração do conceito de família.</p> <p><b>TSoc4:</b> As gerações mais novas e mais qualificadas não têm acesso aos empregos melhores e mais estáveis.</p> <p><b>TSoc5:</b> Elevado nível de iliteracia financeira da população portuguesa.</p>
<b>TECNOLÓGICA</b> (Tec)	<p><b>OTec1:</b> Inovações Tecnológicas com aplicação directa no Sector Segurador.</p> <p><b>OTec2:</b> Crescimento das transacções comerciais por via electrónica.</p>	<p><b>TTec1:</b> Ciclo vertiginoso de inovação tecnológica.</p> <p><b>TTec2:</b> Dificuldades de adaptação às mudanças tecnológicas nalguns segmentos de mercado.</p>
<b>AMBIENTAL</b> (Amb)	<p><b>OAmb1:</b> Aumento do investimento em Energias Renováveis criará novas actividades seguráveis.</p> <p><b>OAmb2:</b> Aumento da Responsabilidade Ambiental nas Empresas e Famílias.</p>	<p><b>TAmb1:</b> Alterações Climáticas e Fenómenos Naturais.</p> <p><b>TAmb2:</b> Aumento do risco sísmico em Portugal.</p>
<b>LEGAL</b> (Leg)	<p><b>OLeg1:</b> Nova Lei de Mediação.</p> <p><b>OLeg2:</b> Novo modelo de Supervisão Financeira.</p> <p><b>OLeg3:</b> Nova Lei de cobranças: redução dos prazos.</p> <p><b>OLeg4:</b> Nova Lei do Contrato de Seguro: redução dos Prazos Médios de Emissão das Apólices.</p>	<p><b>TLeg1:</b> Nova Lei das Cobranças: Ameaça de perdas de carteiras importantes.</p> <p><b>TLeg2:</b> Lentidão dos Tribunais.</p> <p><b>TLeg3:</b> Redução dos prazos legais na regularização dos processos de sinistro.</p>
<b>DEMOGRÁFICA</b> (Dem)	<p><b>ODem1:</b> Aumento da Esperança Média de Vida.</p> <p><b>ODem2:</b> Concentração da População no Litoral.</p>	<p><b>TDem1:</b> Envelhecimento da População (aumento da longevidade e redução da taxa de natalidade).</p> <p><b>TDem2:</b> Aumento da imigração não qualificada.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 2 - Matriz de Análise Interna (S / W)

DIMENSÃO	PONTOS FORTES (S)	PONTOS FRACOS (W)
<b>ORGANIZAÇÃO</b> (Org)	<p><b>SOrg1:</b> Estrutura de Recursos Humanos com bom nível de qualificações em resultado das contratações e formação nos últimos dez anos.</p> <p><b>SOrg2:</b> Redução da média etária na estrutura de recursos humanos do Sector assegura maior longevidade.</p> <p><b>SOrg3:</b> Aumento das qualificações no Sector nos últimos três anos e a redução da média etária geram menor resistência à mudança e maior preparação para enfrentar contingências.</p>	<p><b>WOrg1:</b> Fraca litigância e falta de sensibilidade para o risco nos operadores do Sector.</p> <p><b>WOrg2:</b> Fusões e Aquisições de grandes Grupos Multinacionais.</p> <p><b>WOrg3:</b> Elevado nível de concentração de mercado.</p> <p><b>WOrg4:</b> Subcontratação generalizada de Peritos e Empresas de Assistência ao Cliente diminuem a qualidade de serviço.</p>
<b>MARKETING</b> (Mark)	<p><b>SMark1:</b> Rede de Distribuição com boa implantação e ampla cobertura geográfica.</p> <p><b>SMark2:</b> Forças de Vendas muito agressiva.</p> <p><b>SMark3:</b> Aumento dos serviços periféricos ao Seguro.</p> <p><b>SMark4:</b> Elevada Competência e Rigor Técnico na Subscrição de Riscos na maior parte das Seguradoras do Sector.</p> <p><b>SMark5:</b> Serviços de Atendimento 24 horas na maior parte das Seguradoras do Sector.</p> <p><b>SMark6:</b> Sector otimiza os processos através da automatização e informatização dos Serviços.</p> <p><b>SMark7:</b> Bons Programas Nacionais de Formação ministrados pela APS.</p>	<p><b>WMark1:</b> Sector Segurador não tem uma Estratégia de Marketing.</p> <p><b>WMark2:</b> Sector Segurador não tem uma Marca.</p> <p><b>WMark3:</b> Seguros de Vida tecnicamente desactualizados.</p> <p><b>WMark4:</b> Seguros demasiado técnicos e complicados para o consumidor médio.</p> <p><b>WMark5:</b> Deficiente oferta de Seguros para PME's.</p> <p><b>WMark6:</b> Limitações na Subscrição de riscos por insuficiências dos tratados de resseguro no Sector Segurador.</p> <p><b>WMark7:</b> Sector Segurador provoca alterações tarifárias com demasiada frequência, confundindo os intermediários e Clientes.</p> <p><b>WMark8:</b> Deficit de Conhecimentos Técnicos nos Departamentos Comerciais e Vendas do Sector.</p>
<b>RECURSOS FINANCEIROS</b> (Fin)	<p><b>SFin1:</b> Solidez Económico-Financeira do Sector Segurador.</p> <p><b>SFin2:</b> Rácio de Solvência do Sector bastante positivo.</p> <p><b>SFin3:</b> Carteira de investimentos bastante equilibrada e diversificada.</p>	<p><b>WFin1:</b> O Projecto Solvência II exige um esforço financeiro às Seguradoras nas margens de solvência.</p> <p><b>WFin2:</b> Redução da margem de solvência das Seguradoras em 2010.</p> <p><b>WFin3:</b> Elevado rácio de sinistralidade nos Ramos Não Vida degrada os recursos financeiros do Sector.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3 - Matriz SWOT aplicada ao Sector Segurador português

	PONTOS FORTES (S)	PONTOS FRACOS (W)
OPORTUNIDADES (O)	<b>f 1</b> (Aproveitar O; Maximizando S)	<b>f 4</b> (Aproveitar O; Minimizando W)
AMEAÇAS (T)	<b>f 2</b> (Combater T; Maximizando S)	<b>f 5</b> (Combater T; Minimizando W)
PONTOS FORTES (S)	N.A.	<b>f 3</b> (Maximizar S; Minimizando W)
PONTOS FRACOS (W)	<b>f 3</b> (Minimizar W; Maximizando S)	N.A.

Fonte: Elaboração própria

N.A.: Não aplicável

## A) DINÂMICAS SWOT PROPOSTAS PARA O SECTOR SEGURADOR EM PORTUGAL

### Dinâmicas **f 1** (O ; Max S)

O Sector Segurador deve maximizar a sua Rede de Distribuição (**SMark1**), na sequência da publicação da Nova Lei da Mediação (**OLeg1**) que originou o aumento do número de Formandos na APS, os futuros Agentes de Seguros.

A Solidez Económico-financeira do Sector Segurador (**SFin1**) deve ser maximizada para aumentar a confiança dos Clientes e estes canalizarem as suas poupanças e investimentos para o Sector Segurador perante Políticas Públicas ineficazes e restritivas na Saúde e na Segurança Social (**OPol2 e OPol3**).

O Sector apresenta sistemas de incentivos entre Seguradoras e Mediadores bastante aliciantes e flexíveis para os intermediários que podem ser aproveitados pelo Sector para integrar e motivar o maior número possível de novos Agentes que se encontrem em formação pela APS (**SMark7**), desde a entrada em vigor, em 2008, do novo regime jurídico aplicável à mediação de seguros (**OLeg1**) em Portugal.

**Dinâmicas *f* 2 (T; Max S)**

Os efeitos nefastos da incessante e vertiginosa inovação tecnológica (**TTec1**, **TTec2**) devem ser combatidos através de programas de formação contínua e acções de sensibilização que o Sector Segurador deve colocar em prática (**SOrg1** e **SMark7**) maximizando todas as vantagens de utilização das novas tecnologias para aumento da produtividade e qualidade de processos no Sector.

**Dinâmicas *f* 3 (Min W; Max S)**

O Sector Segurador dispõe de Canais directos e indirectos de Distribuição com boa implantação e ampla cobertura geográfica (**SMark1**) que lhe proporciona uma grande agressividade comercial, minimizando os efeitos nefastos das limitações técnicas na subscrição de seguros que resultam dos tratados de Resseguro que cada Seguradora celebra periodicamente (**WMark6**).

As Seguradoras não devem alterar frequentemente as suas políticas de descontos comerciais/bónus em vários ramos de seguro porque as grandes variações de Preço que têm ocorrido (**WMark7**) confundem os intermediários e os Clientes. Devem maximizar a competência técnica dos Departamentos de Subscrição de Riscos (**SMark4**) para que o Sector transmita sinais de maior estabilidade nos processos de contratação e eleve os níveis de confiança dos intermediários e Clientes.

**Dinâmicas *f* 4 (O; Min W)**

O novo quadro político em 2011 e o desinvestimento público no Serviço Nacional de Saúde que já foi anunciado (**OPol1** e **OEcon4**) vão despoletar maior propensão para as famílias recorrerem a Seguros de Doença e Poupança que deve ser aproveitada pelo Sector actualizando tecnicamente os Seguros (**WMark3**), construindo soluções e serviços periféricos à medida dos baixos rendimentos médios das Famílias, aproveitando para simplificar os clausulados das Apólices de Seguro para tornar a informação mais clara e acessível ao consumidor médio (**WMark4**).

**Dinâmicas *f* 5 (T; Min W)**

O Sector deve combater a ameaça que constituem os ciclos vertiginosos de inovação tecnológica (**TTec1**), bem como a resistência às mudanças tecnológicas por parte de alguns intermediários e famílias (**TTec2**) colmatando e minimizando as carências de conhecimentos técnicos detectadas nas estruturas comerciais e redes de vendas do Sector (**WMark8**) através de programas de formação nos domínios da informática e novas tecnologias direccionadas aos Agentes.

### V.3. OBJECTIVOS DE MARKETING

Apresentam-se abaixo os Objectivos de Marketing definidos para o Sector Segurador (*vide* Quadro 4).

Quadro 4 – Objectivos de Marketing

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING	OBJECTIVOS OPERACIONAIS DE MARKETING
<p><b>ObE1) ASSEGURAR ADEQUADOS NÍVEIS DE SOLIDEZ TÉCNICA POR PARTE DOS OPERADORES.</b></p>	<p>Aumentar os Prémios de Seguro nos Ramos Não Vida acima de 4.350 M€.</p> <p>Aumentar Prémios emitidos nos Ramos Vida acima de 11.000 M€.</p> <p>Aumentar os Prémios de Seguro Ramos Vida <i>per capita</i> acima de 1.000€.</p> <p>Aumentar os Prémios de Seguro <i>per capita</i> Ramos Não Vida acima de 400€.</p> <p>Aumentar o peso relativo dos Ramos Não Vida acima de 30% nos Prémios globais emitidos.</p> <p>Aumentar a receita emitida do Seguro de Doença acima de 540 M€.</p> <p>Aumentar a receita emitida no Ramo Automóvel acima de 1.800 M€.</p> <p>Aumentar a receita processada no Ramo Incêndio e outros Danos acima de 750 M€.</p>
<p><b>ObE2) CRIAR E DESENVOLVER A MARCA “PORTUGAL SEGURO”.</b></p>	<p>Desenvolver um Plano de Comunicação.</p> <p>Obter notoriedade e valor para a marca.</p>
<p><b>ObE3) INOVAR NA OFERTA.</b></p>	<p>Desenvolver novas soluções de Seguros.</p> <p>Desenvolver novas formas de Distribuição.</p> <p>Desenvolver Processos de contratação adaptados às novas tecnologias.</p>
<p><b>ObE4) REORGANIZAR O MODELO DE DISTRIBUIÇÃO DO SECTOR.</b></p>	<p>Coordenar a actuação entre Seguradoras e Distribuidores.</p> <p>Desenvolver Novas Parcerias com Entidades Externas.</p> <p>Fomentar a Venda Directa (Gestores PME).</p> <p>Diversificar: Novos Canais (Banca, Internet).</p>

(continuação)

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING	OBJECTIVOS OPERACIONAIS DE MARKETING
<p><b>ObE5) ELEVAR A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AO CLIENTE.</b></p>	<p>Desenvolver novas soluções de Seguros de Protecção para os Segmentos Alvo.</p> <p>Reduzir o tempo médio de resposta a reclamações directas dos consumidores ao Regulador ou via Livros de Reclamações de 25 dias (2009) para menos de 20 dias.</p> <p>Reduzir o tempo médio de resposta a pedidos de esclarecimento de 2,3 dias (2009) para menos de 2 dias.</p> <p>Obter um índice de Satisfação do Cliente no ECSI 2012 superior a 7,35 e de Lealdade superior a 7,00.</p>
<p><b>ObE6) AUMENTAR A PRODUTIVIDADE COM ALTERAÇÕES NOS PROCESSOS E TECNOLOGIAS.</b></p>	<p>Reduzir prazos médios de pagamento e cobrança.</p> <p>Aumentar a Eficiência na Gestão de Sinistros (Tempo/Custo).</p> <p>Optimizar os recursos globais: Pessoas, Processos e Evidências Físicas.</p> <p>Racionalizar as Estruturas Orgânicas (Sinergias).</p> <p>Aumentar a qualidade na Informação de Gestão.</p>
<p><b>ObE7) MELHORAR A GESTÃO DE RISCOS.</b></p>	<p>Reduzir o rácio de sinistralidade global abaixo de 80%.</p> <p>Reduzir os custos de sinistralidade do Ramo Vida abaixo de 10 mil M€.</p> <p>Reduzir os custos de sinistralidade do Ramo Não Vida abaixo de 3,5 mil M€.</p> <p>Desenvolver critérios de Subscrição Equilibrada.</p>
<p><b>ObE8) DESENVOLVER PROJECTOS DE ACÇÃO SOCIAL, RESPONSABILIDADE AMBIENTAL E INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA.</b></p>	<p>Criar a Fundação Portugal Seguro até ao final de 2012.</p>

Fonte: Elaboração própria

## V.4. ESTRATÉGIA DE MARKETING

### V.4.1. SEGMENTAÇÃO

O Sector tem uma vocação de *full provider* e vai adoptar uma Estratégia de **Segmentação Diferenciada**.

Apresenta-se abaixo a macro-segmentação com base nos níveis de impacto do risco em cada Ramo de Seguros, Vida e Não Vida. Estes níveis de impacto de risco são classificados através de dois critérios: “Risco Patrimonial ou Pessoal do Cliente” e o “Histórico de Sinistralidade do Cliente” (*vide* Quadros 5 e 6).

Quadro 5: Macro-Segmentação para o Ramo Não Vida

NÍVEIS DE IMPACTO DO RISCO	CLASSIFICAÇÃO	CRITÉRIOS
1	MUITO BAIXO	Risco Patrimonial ou Risco Pessoal do Cliente < 10.000€ Histórico de sinistralidade do Cliente: 0 Sinistros nos últimos 3 anos
2	BAIXO	10.000€ Risco Patrimonial ou Risco Pessoal do Cliente 50.000€ Histórico de sinistralidade do Cliente: 0 Sinistros nos últimos 3 anos
3	MÉDIO	50.000€ Risco Patrimonial ou Risco Pessoal do Cliente 200.000€ Histórico de sinistralidade do Cliente: 1 Sinistro nos últimos 3 anos.
4	ALTO	200.000€ Risco Patrimonial ou Risco Pessoal do Cliente 500.000€ Histórico de sinistralidade: 2 Sinistros nos últimos 3 anos.
5	MUITO ALTO	Risco Patrimonial ou Risco Pessoal do Cliente > 500.000€ Histórico de sinistralidade: >2 Sinistros nos últimos 3 anos

Fonte: Elaboração própria

Quadro 6: Macro-Segmentação para o Ramo Vida

NÍVEL DE IMPACTO DO RISCO	CLASSIFICAÇÃO	CRITÉRIOS
1	MUITO BAIXO	Risco Pessoal do Cliente < 5.000€ Histórico de Saúde: 0 Eventos Graves e/ou Leves nos últimos 5 anos
2	BAIXO	5.000€ Risco Patrimonial ou Risco Pessoal do Cliente 25.000€ Histórico de Saúde: 0 Eventos Graves e/ou Leves nos últimos 5 anos
3	MÉDIO	25.000€ Risco Patrimonial ou Risco Pessoal do Cliente 100.000€ Histórico de Saúde: 0 Eventos Graves e 1 Evento Leve nos últimos 5 anos
4	ALTO	100.000€ Risco Patrimonial ou Risco Pessoal do Cliente 250.000€ Histórico de Saúde: 0 Eventos Graves e 2 Eventos Leves nos últimos 5 anos
5	MUITO ALTO	Risco Patrimonial ou Risco Pessoal do Cliente > 250.000€ Histórico de Saúde: 1 Evento Grave e/ou > 2 Leves nos últimos 5 anos

Fonte: Elaboração própria

O Sector vai adoptar dois tipos de abordagem ao mercado numa perspectiva *blended*, *on-line* e/ou *off-line*. Pretende-se adoptar uma micro-segmentação de “Empresas”, com base no critério “dimensão” (Micro ou PME), enquanto que no segmento de “Particulares” o critério é o “rendimento mensal - Rm” (SMN < Rm SMN) (*vide* Quadro 7).

Quadro 7: Segmentação do Sector Segurador

				MICRO-SEGMENTAÇÃO							
				ABORDAGEM OFF-LINE				ABORDAGEM ON-LINE			
				EMPRESAS		PARTICULARES		EMPRESAS		PARTICULARES	
				MICRO	PME	R SMN	R>SMN	MICRO	PME	R SMN	R>SMN
MACRO-SEGMENTAÇÃO	RAMO VIDA	SEGUROS DE PROTECÇÃO VIDA-RISCO	NÍVEIS DE IMPACTO DO RISCO	1	1	1	1	1	1	1	1
				2	2	2	2	2	2	2	2
				3	3	3	3	3	3	3	3
				4	4	4	4	4	4	4	4
				5	5	5	5	5	5	5	5
		SEGUROS DE INVESTIMENTO RENDAS	NÍVEIS DE IMPACTO DO RISCO	1	1	1	1	1	1	1	1
				2	2	2	2	2	2	2	2
				3	3	3	3	3	3	3	3
				4	4	4	4	4	4	4	4
	5			5	5	5	5	5	5	5	
	SEGUROS DE POUPANÇA REFORMA	NÍVEIS DE IMPACTO DO RISCO	1	1	1	1	1	1	1	1	
			2	2	2	2	2	2	2	2	
			3	3	3	3	3	3	3	3	
			4	4	4	4	4	4	4	4	
			5	5	5	5	5	5	5	5	
	RAMO NÃO VIDA	SEGUROS DE ACID. PESSOAIS E ACID. DE TRABALHO	NÍVEIS DE IMPACTO DO RISCO	1	1	1	1	1	1	1	1
				2	2	2	2	2	2	2	2
				3	3	3	3	3	3	3	3
				4	4	4	4	4	4	4	4
				5	5	5	5	5	5	5	5
SEGUROS DE DOENÇA		NÍVEIS DE IMPACTO DO RISCO	1	1	1	1	1	1	1	1	
			2	2	2	2	2	2	2	2	
			3	3	3	3	3	3	3	3	
			4	4	4	4	4	4	4	4	
			5	5	5	5	5	5	5	5	
SEGUROS DE INCÊNDIO E OUTROS DANOS		NÍVEIS DE IMPACTO DO RISCO	1	1	1	1	1	1	1	1	
	2		2	2	2	2	2	2	2		
	3		3	3	3	3	3	3	3		
	4		4	4	4	4	4	4	4		
	5		5	5	5	5	5	5	5		
SEGUROS DE AUTOMÓVEL	NÍVEIS DE IMPACTO DO RISCO	1	1	1	1	1	1	1	1		
		2	2	2	2	2	2	2	2		
		3	3	3	3	3	3	3	3		
		4	4	4	4	4	4	4	4		
		5	5	5	5	5	5	5	5		
SEGUROS DE RESPONSABILIDADE E CIVIL	NÍVEIS DE IMPACTO DO RISCO	1	1	1	1	1	1	1	1		
		2	2	2	2	2	2	2	2		
		3	3	3	3	3	3	3	3		
		4	4	4	4	4	4	4	4		
		5	5	5	5	5	5	5	5		
SEGUROS DE OUTROS SUB-RAMOS	NÍVEIS DE IMPACTO DO RISCO	1	1	1	1	1	1	1	1		
		2	2	2	2	2	2	2	2		
		3	3	3	3	3	3	3	3		
		4	4	4	4	4	4	4	4		
		5	5	5	5	5	5	5	5		

Legenda: “R” = Rendimento mensal dos Particulares; “SMN” = Salário Mínimo Nacional

Fonte: Elaboração própria

#### **V.4.2. POSICIONAMENTO**

O Sector Segurador vai posicionar-se como prestador de Serviços de qualidade, trabalhando uma identidade e mix da Marca assente no lado emocional e racional, com uma forte componente tecnológica e de inovação.

O Sector vai posicionar-se como “Descobridor” junto do mercado, indo ao encontro das experiências do consumidor, convidando-o a experimentar novas formas de contratação dos Seguros, oferecendo-lhe interactividade, variedade, conveniência e conforto no processo de contratação *off-line* e *on-line*.

Ao nível do **posicionamento racional**, vão ser enfatizados os benefícios de Protecção, Segurança, Estabilidade, Solidez do Sector de forma explícita dirigindo-se ao lado mais racional dos consumidores destacando a qualidade técnica dos Serviços Central (Seguro) e dos Serviços Periféricos, a simplicidade e rapidez de contratação, a automatização e multiplicidade de Seguros para coberturas dos riscos pretendidos e a fiabilidade do Sector Segurador.

Ao nível do **posicionamento emocional**, vai procurar-se obter reacções e associações emocionais favoráveis projectando na mente do consumidor as relações de confiança, emoção na contratação, fidelidade ao Cliente, partilha de responsabilidades e a responsabilidade social do Sector Segurador.

Com estas estratégias, vai-se apostar nas experiências e emoções do consumidor, naquilo que ele pode sentir, conhecer, ver e ouvir quando acontece um sinistro e “nada” está protegido, ou por outro lado, “tudo” está protegido, em segurança e com a garantia de um serviço de compensações rápido e eficaz para que a sua vida flua sem percalços. Para se posicionar de acordo com a estratégia definida, vai-se apostar na prestação de serviços com “amigabilidade” e “maneabilidade”, quer nas estruturas físicas, quer as plataformas *on-line* que vão ser criadas.

#### **V.4.3. FONTES DE MERCADO**

A concorrência das Seguradoras que pertencem ao Mercado Internacional não é relevante, nem expressiva, pois satisfazem apenas as necessidades das filiais portuguesas de Empresas Multinacionais que incluem os seus Programas de Seguro juntamente aos da “casa-mãe”. Neste sentido, o Sector Segurador não é ameaçado pela concorrência não tendo, por isso, estratégias de actuação em relação aos concorrentes. No entanto, o Sector não deverá negligenciar uma vigilância sobre o Mercado Segurador internacional.

#### V.4.4. GESTÃO DA MARCA

O Sector vai criar e desenvolver a Marca institucional “Portugal Seguro”. A Marca vai reflectir uma identidade que representa a missão ou os benefícios que o Sector pretende transmitir, através de associações que criem no mercado uma imagem reconhecida. Esta Marca será um símbolo no qual os consumidores deverão confiar ao longo do tempo e que assinala qualidades intangíveis dos Seguros e Serviços oferecidos. Desta forma, vão ser criadas associações à Marca que vão determinar uma resposta cognitiva (notoriedade), afectiva (estima/preferência) e comportamental (adesão/fidelidade), que lhe vai acrescentar valor. O Sector Segurador pretende com a estratégia de *branding* gerar comportamentos de reconhecimento, seguidismo, identificação, partilha e imitação no mercado.

A imagem da Marca vai criar um sinal cognitivo, afectivo e comportamental traduzido num conjunto de elementos que dão uma identidade de “Confiança” e “Transparência” transportando consigo associações à sensação de “Conforto” e “Segurança” junto do Cliente.

O *Branding* do Sector Segurador vai assentar em **sete valores** distintivos:

**RELAÇÕES FORTES - VERDADE - EMOÇÃO - HUMANIDADE - PROTECÇÃO - CONFORTO - SUSTENTABILIDADE**

A identidade de Marca vai assentar numa estrutura de **dupla marca**, em que uma parte do *identity-mix* assegurará a identidade do Sector Segurador, enquanto que a outra parte identificará diferenciadamente cada Seguradora ou Agente que faz parte do Sector.

Esta Estratégia vai transportar as Empresas do Sector Segurador numa âncora fixada pelo Sector Segurador como um todo, uma vez que a Marca vai congrega uma “pirâmide de Marcas independentes” de forma a construir uma relação de coopetição (cooperação em competição) que promova o Sector Segurador junto da Sociedade Civil e Empresarial.

A estrutura da Marca do Sector Segurador vai ser materializada na assinatura e logótipo (*vide* Figura 42).

Figura 42 – Logótipo da Marca “Portugal Seguro”



Fonte: adaptado de APS (2010)

O logótipo que a APS utilizou no Congresso Interno do Sector, em 2010, vai ser aproveitado e desenvolvido na estratégia de gestão da Marca (*vide* Figura 42). Na estratégia de dupla Marca, este logótipo será associado à estratégia de comunicação das Empresas do Sector Segurador.

O tipo de letra escolhido procura traduzir o posicionamento racional e emocional do Sector. As cores utilizadas no logótipo, as da Bandeira portuguesa, fazem uma ligação ao lado emocional com o sentido patriótico. A dimensão emocional transmitida pelas cores estabelece-se também pelo seu significado coerente com os valores distintivos da Marca. O Vermelho significa poder, vitalidade e ambição. O Verde tem afinidades com conforto, equilíbrio e estabilidade. O Amarelo relaciona-se com inovação e energia.

A assinatura da Marca, “Portugal Seguro”, vai aparecer associada ao logótipo para traduzir de forma bastante rápida e intuitiva os sete valores da Marca.

O Sector Segurador vai subcontratar a elaboração de um Manual de Normas Gráficas que vai conter um conjunto de regras e de recomendações que vão garantir uma correcta utilização da imagem corporativa e dos elementos que a constituem: logótipo, símbolo, assinatura, tipografia e cores. A difusão desse manual junto dos operadores do Sector e sua aplicação será fundamental para a consistência, credibilidade e notoriedade.

O mercado valoriza cada vez mais a estética, o *design* e a coerência gráfica. A identidade e uma imagem corporativa sólidas e coerentes podem ser, elas próprias, fontes de reforço da fidelização dos Segurados e de promoção do sentido de pertença dos colaboradores do Sector.

## **V.5. MARKETING-MIX**

### **V.5.1. SERVIÇO**

As características intrínsecas do Seguro são formadas por um conjunto de Coberturas/Capitais Seguros (Fórmula), aos quais são aplicadas Taxas/Franquias (Performance), de acordo com os riscos associados e que resultam de um contrato de seguro, a Apólice, que tem um determinado design associado.

O Design do Seguro é trabalhado através dos aspectos visuais presentes na oferta, nos Folhetos e Cartazes de cada Ramo de Seguro, na Proposta de Subscrição e nos documentos físicos das Condições Gerais e Especiais para que os Seguros sejam fáceis de conceber, de distribuir, de entender e de contratar.

O Estilo dos Seguros vai ligar-se à emoção, ao lado afectivo e cosy da vida.

Os Serviços comercializados são bastante “uniformizados” pois a maioria das Apólices de Seguro são construídas a partir de uma “Apólice Uniforme”, pelo que devem seguir este “ponto de partida” como base inalterável que é definida pelo Instituto de Seguros de Portugal.

Os Serviços Periféricos associados ao Seguro que vão ser desenvolvidos são os Serviços de Peritagem, Prevenção e Segurança, Reparação de Danos materiais e corporais que o Sector Segurador irá prestar directamente ao Segurado ou através de uma rede de aliados estratégicos como os Agentes de Seguros, Empresas de Peritagem, as Clínicas Médicas convencionadas e as Oficinas Preferenciais contratadas para a reparação ou indemnização quer de danos materiais, quer de corporais.

No Sector Segurador vão ser desenvolvidas três novas ofertas de serviço:

a) **Micro-Seguro**: este Seguro vai assumir-se como um mecanismo para proteger particulares de baixos rendimentos contra os riscos patrimoniais e pessoais legalmente exigidos. O âmbito de cobertura, as franquias e os clausulados particulares são definidos com base nas necessidades, no rendimento e no nível de risco do Tomador. O Prémio de Seguro é ajustado tendo em conta os factores atrás referidos. Este Seguro é dirigido exclusivamente a um segmento de mercado específico, de baixo poder de compra e de baixos rendimentos devidamente comprováveis.

b) **Segurbox**: para “tangibilizar” o Seguro. Esta nova oferta implica a inversão da lógica de contratação. Este Seguro passa a ser comercializado como se de um “produto tangível” se tratasse. O Cliente pode comprar o Seguro adquirindo a Segurbox (*vide* Figura 44) por um determinado preço fixo. O processo de compra do Seguro continua a desenvolver-se após a aquisição da Segurbox. O Consumidor, num PC, ao inserir o DVD disponibilizado na Segurbox (*vide* Figura 45) pode aceder ao menu de Seguros, Coberturas, Capitais ou Franquias e pode escolher a combinação que melhor se adapta aos riscos que pretende segurar. Traduz-se na contratação *on-line*, com o tempo e conforto que o Cliente necessitar.

c) **Site E-Seguro** (Seguros Electrónicos): para “virtualizar” o Seguro. Esta nova oferta implica o aumento dos níveis de serviço para o mercado *on-line*. O Cliente vai poder simular prémios, coberturas e franquias através do site e poderá comprar este Seguro de imediato, escolhendo a sua combinação de cobertura de risco. É o próprio Cliente que emite a sua apólice através do site “E-Seguro”, preenchendo uma proposta de seguro electrónica, e acciona de imediato o Seguro, a qualquer hora, onde quer que esteja, pagando o prémio através de meios electrónicos de pagamento disponibilizados no *site*. Esta oferta *on-line* permite diversificar e elevar o nível de serviço, projectando uma redução de tempo e custos na óptica do Cliente. Permite, ainda, reduzir o tempo médio de emissão e cobrança de apólices no Sector.

A Qualidade no Sector Segurador vai assentar num elevado nível de prestação de serviço. O Sector Segurador não deve oferecer nos seus planos de seguros apenas as coberturas e capitais seguros mínimos legais (excepto no Micro-seguro).

O Sector Segurador tem que respeitar a conformidade das normas emanadas do Instituto Seguros de Portugal. Os períodos em risco previstos nos contratos de Seguro têm obrigatoriamente a durabilidade acordada entre as partes. A confiabilidade é uma aposta do Sector Segurador na reparação dos danos nos sinistros.

A única oferta no Sector com embalagem física será a Segurbox. Esta terá uma função técnica de comodidade de utilização na subscrição do Seguro e de facilidade de armazenagem de dados (DVD da Segurbox) sobre a Apólice de seguro.

A função de Comunicação da embalagem expressa-se no impacto visual projectado, no reconhecimento e identificação da dupla marca, na transmissão do posicionamento racional e emocional pretendido, na informação prestada ao consumidor na caixa e na projecção de estímulos à compra por impulso.

Ao nível dos serviços complementares, vão ser oferecidos diversos serviços ao Cliente ao nível da consultoria de prevenção e segurança, regularização de sinistros, controlo de sinistralidade e rentabilidade dos Segurados, a assistência aos Segurados, entre outros.

Na estratégia de Investigação e Desenvolvimento de novos Serviços vão ser exploradas as seguintes áreas:

- Responsabilidade Ambiental: o facto de se tratar de um risco não suficientemente conhecido pelo mercado nacional, aliado à dimensão que poderão assumir os custos com a adopção de medidas de prevenção e reparação de danos ambientais, e à dificuldade em colocar estes riscos no mercado de resseguro, justificam algumas limitações que o Sector Segurador deverá procurar resolver futuramente.
- NanoTecnologias: desenvolvimento de iniciativas no sentido de se preparar a adaptação a esta área em forte expansão a nível internacional. Através das Seguradoras, irá investir-se em formação altamente especializada ao nível das novas tecnologias, de forma a preparar a implementação plena de NanoTecnologias nos Seguros a partir de Janeiro de 2013.

### **V.5.2. DISTRIBUIÇÃO**

Tendo em conta os três níveis de cobertura do mercado-alvo, os circuitos de distribuição irão responder às exigências de informação, conveniência, variedade e serviços de assistência ao consumidor, não descurando a avaliação das margens a obter por cada elemento do circuito.

Neste sentido, vai adoptar-se uma Distribuição Dual através de vários circuitos de distribuição directos e indirectos para os mesmos serviços. O “Circuito Directo” de Distribuição é aquele em que as Seguradoras chegam directamente ao consumidor (*vide* Quadro 8) enquanto que no “Circuito Indirecto” de Distribuição são os intermediários que desempenham uma diversidade de funções entre a Seguradora e o Consumidor (*vide* Quadro 9).

Quadro 8: Circuito directo de Distribuição

CANAL DIRECTO	ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO
DELEGAÇÕES	<b>INTENSIVA</b>
TELEFONE	<b>SELECTIVA</b>
INTERNET	<b>SELECTIVA OU INTENSIVA</b>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 9: Circuito indirecto de Distribuição

DISTRIBUIDOR	RELAÇÃO CONTRATUAL ENTRE SEGURADORAS E DISTRIBUIDORES	ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO
MEDIADORES LIGADOS	Exclusividade	<b>EXCLUSIVA</b>
AGENTES	Exclusividade	<b>EXCLUSIVA</b>
	Não Exclusividade	<b>INTENSIVA</b>
	Preferencial	<b>SELECTIVA</b>
CORRETORES	Não Exclusividade	<b>SELECTIVA</b>
BANCOS	Não Exclusividade	<b>SELECTIVA</b>
	Exclusividade	<b>EXCLUSIVA</b>

Fonte: Elaboração própria

A Distribuição será intensiva ao nível do canal indirecto de distribuição através da escolha de uma multiplicidade de agentes de seguros heterogéneos que assegurem distribuição massiva de Seguros legalmente obrigatórios.

A estratégia de Distribuição Exclusiva vai ser aplicada aos Mediadores Ligados (*vide* Anexo III.1) para os quais as Seguradoras escolhem uma densidade de distribuição em que apenas existe um único ponto de venda numa localização geográfica específica, por concelho (normalmente), onde se faz representar com um Agente exclusivo.

A Distribuição Selectiva será adoptada ao nível dos “Agentes Preferenciais”, que são Agentes de Seguros tradicionais (Singulares ou Colectivos), sem qualquer contrato de exclusividade, mas que têm com as Seguradoras contratos de objectivos comerciais muito exigentes, sendo escolhidos selectivamente, dentro de uma zona geográfica específica.

Os “Circuitos Electrónicos” de Distribuição vão utilizar a Internet para disponibilizar os serviços para consumo ou uso dos consumidores. Neste circuito directo irá ser praticada uma estratégia de distribuição selectiva. As principais vantagens da entrada do Sector Segurador no mercado virtual/electrónico são a poupança de recursos/reduzir custos (por exemplo anulando a necessidade de pontos de venda físicos), testar novos produtos no mercado e elaborar estudos de mercado, adequando a oferta em função dos gostos, preferências e necessidades dos consumidores.

As Parcerias de Circuito com Alianças Estratégicas vão fazer parte do mix de distribuição do Sector, quer no circuito directo quer no circuito indirecto, com vista à organização e distribuição dos serviços desde a Seguradora ao consumidor final. Vão ser desenvolvidas parcerias entre o Sector Segurador e diversas Associações e Empresas que operam em Portugal como Agências de Viagens, o Automóvel Clube de Portugal e Hipermercados, entre outras, para que, numa relação simbiótica, possam utilizar reciprocamente os seus circuitos de distribuição.

A Força de vendas (Pessoal, de Relacionamento e Empresarial) no Sector Segurador é implementada no circuito directo de distribuição através de métodos e métricas de controlo do esforço de vendas das Seguradoras.

No Sector Segurador vão ser distribuídos três novos tipos de Seguro:

- a) **Micro-Seguro**: vai ser distribuído apenas através do circuito directo, com uma estratégia intensiva, porque o mecanismo de contratação obriga à entrega de comprovativos de rendimentos do Tomador de Seguro, a uma análise técnica posterior e à comunicação da decisão para contratação ou recusa do pedido.
- b) **Segurbox**: será comercializada como um “produto tangível”, no circuito indirecto, através de uma distribuição intensiva em Grandes Superfícies, Hipermercados, Lojas de Telemóveis e Lojas de Informática.
- c) **E-Seguro (Seguros Electrónicos)**: terá uma distribuição selectiva *on-line*, no circuito directo, que permite desintermediar a contratação de Seguros e, por isso, reduzir o tempo médio de emissão e cobrança de apólices aumentando a produtividade no Sector.

No âmbito deste plano, o Sector Segurador vai redefinir o papel que devem desempenhar os “Agentes de Seguros” no mercado, através dos seguintes pontos:

- Os Agentes de Seguros deverão aportar práticas de Marketing inovadoras fornecidas pela própria Seguradora, que aprofundam e alargam o mercado, desenvolvendo nos consumidores a consciência da importância de proteger a sua integridade física e/ou o seu património.
- No âmbito da divulgação de informação, os Agentes de Seguros deverão disponibilizar aos seus Clientes os elementos necessários para que estes tomem decisões equilibradas, com base quer nas suas necessidades específicas, quer no clausulado e na tarificação adoptados pelas empresas de seguros com quem trabalham.
- Os “Agentes de Seguros” terão que desempenhar um papel importante na dispersão das carteiras, criando condições para que os riscos inerentes aos seus Clientes e a zona geográfica em que aqueles se situam sejam mais variadas. O Agente de Seguros deverá ser o “primeiro filtro” que potencia o cumprimento das políticas de subscrição de cada Seguradora.
- Ir-se-á incutir nos Agentes de Seguros a prestação de um serviço mais personalizado para que exista uma relação de longo prazo entre o Segurado e o Intermediário.

Pelo exposto, o Sector Segurador irá continuar a desenvolver a distribuição multicanal integrada. O principal aspecto negativo resultante da excessiva intermediação no Sector Segurador é a redução da flexibilidade contratual.

### V.5.3. COMUNICAÇÃO

O desenvolvimento da Comunicação vai assentar em dois grandes tipos de estratégias base tendo em conta a variável de comunicação onde irá intervir (*vide* Quadro 10):

- a) Estratégia **PULL**: o Sector vai dirigir-se directamente aos seus Clientes. Esta opção estratégica assenta na difusão da Marca. Tem como objectivo fazer os consumidores “pedirem” ou “procurarem” o Seguro. O Sector vai procurar estimular o mercado a “puxar” ou “comprar” as diversas soluções de Seguros tornando-as tão desejadas até ao ponto que o mercado as procure espontaneamente.
- b) Estratégia **PUSH** : o Sector vai procurar chegar junto do mercado-alvo, de forma directa, mas também através dos intermediários. Esta estratégia vai ser adoptada na dinamização do Site E-Seguro, na venda da Segurbox através de uma apresentação cuidada nos seus Pontos Locais de Venda, e nos incentivos dados em cada Canal de Distribuição. Pretende-se “empurrar” o Seguro para o Mercado partindo das Seguradoras, passando pelos Distribuidores (no circuito indirecto) até chegar ao Cliente.

O modelo de comunicação vai basear-se num “diálogo” interactivo, controlável e mensurável com o Cliente em que se vão trabalhar formas de *tangibilização* do Seguro.

A Estratégia de Comunicação vai ter por base os seguintes critérios e valores:

1. Os 7 valores da Marca.
2. As Pessoas nos seus ambientes e em relações de afecto, em que os Consumidores se podem rever.
3. Transmissão: de forma emocional e humanizada.
4. Comunicação reconfigurada: mais protecção, mais transparência e maior qualidade de serviço;
5. Compromisso: mais proximidade (física e virtual) e maior comodidade;
6. Mensagem: reforço dos valores do Sector Segurador para incrementar a confiança;
7. Tom da Comunicação: próximo, prático, fácil tornando a comunicação mais *clean* e humanizada.
8. Comunicação orientada para os Decisores/Influenciadores Singulares ou Empresas/Decisores.

O Sector Segurador vai apostar no *E-Marketing* para informar, comunicar, promover e vender os serviços pela Internet. Os seus custos são relativamente baixos, não há limite real de espaço para publicidade, o acesso é rápido e o site está sempre disponível. A acessibilidade à Internet torna muito mais ágil o processo de informação e contratação. O *E-marketing* vai proporcionar maior interactividade com o Cliente, maior troca de informações, um relacionamento contínuo e individualizado, e permite uma enorme rapidez na implementação das campanhas promocionais e apresentação de novos Seguros.

O Plano Criativo, abaixo apresentado, será o alicerce da Estratégia da Comunicação Institucional e vai ser desenvolvido com base nos seguintes pontos:

#### **1. OBJECTOS, FACTOS E EVENTOS PRINCIPAIS**

- Seguros (Oferta tradicional)
- E-Seguro (Seguro Electrónico)
- Segurbox (Seguro Tangível)
- Campanha de Sensibilização – Plano Nacional de Formação Financeira / Seguros
- Micro-Seguro
- Concurso Nacional de Inovação nos Seguros
- Programa U-Seguro (I&D em parceria com Instituições de Ensino Superior)
- Congresso Portugal Seguro (Evento Interno)
- Exposeguro
- Fundação Portugal Seguro (Acção Social, Responsabilidade Ambiental e Investigação Científica).

## 2. OBJECTIVOS

- Lançamento e dinamização da Marca.
- Transmitir o posicionamento como “Descobridor” (racional e emocional)
- Dar a conhecer a oferta inovadora.
- Estimular uma relação electrónica com os segmentos-alvo.

## 3. ALVOS

- Na Oferta tradicional de Seguros: Empresas e Particulares, de forma generalizada.
- No Site E-Seguro (Seguros Electrónicos) e na Segurbox: Consumidores com facilidade de recurso a tecnologias e *open-minded*.
- No Micro-Seguro: Particulares com baixos rendimentos (Empresas não têm acesso ao Micro-Seguro).
- No Programa U-Seguro: Comunidade Académica (Universidades e Politécnicos).
- No Congresso Portugal Seguro (Interno): Colaboradores do Sector.
- Na Exposeguro: Empresas e Particulares, de forma generalizada.
- Na Campanha de Sensibilização aos Seguros (Plano Nacional de Formação Financeira) e no Concurso Nacional de Inovação: Empresas e Particulares.
- Fundação Portugal Seguro: todos os *Stakeholders* do Sector.

## 4. ESTRATÉGIA CRIATIVA

- Proposta A) A importância da escolha de Seguros para a protecção dos seus Clientes, suas famílias e bens, realizados pelo próprio, onde quiser e à medida das suas necessidades.
- Proposta B) Importância do comércio electrónico na protecção e segurança das Famílias.
- Proposta C) Valorizar a lado bom da vida, transferindo os problemas da Empresa para a Seguradora.

## 5. SUPORTES

- Transmitir a segurança de pessoas felizes nos seus ambientes e relações de afecto, em que todas as pessoas se possam rever.
- Valores da Marca “Portugal Seguro”:

**RELAÇÕES FORTES - VERDADE - EMOÇÃO - HUMANIDADE - PROTECÇÃO - CONFORTO - SUSTENTABILIDADE**

## 6. TOM

- Proposta A) Descritivo, Emocional e Envolvente.
- Proposta B) Divertido e descontraído.

## 7. HEADLINE

- Proposta A) Inspire-se, inove e crie o seu seguro.
- Proposta B) Seguramos o seu mundo, ao seu ritmo!

## 8. COPY

- Escolha livremente os seus Seguros, à sua medida, ao seu ritmo!

## 9. ILUSTRACÇÃO

- Evidenciar o custo de oportunidade, tudo aquilo que o Cliente pode desfrutar sem preocupações.

## 10. LAYOUT

Muito *clean* e moderno.

- Para Particulares:
  - Proposta A: Em família, a evidenciar conforto e laços afectivos.
  - Proposta B: Com os amigos, a usufruir do lado bom da vida.
- Para Empresas:
  - Proposta A: Na Empresa, a evidenciar protecção e sustentabilidade.
  - Proposta B: Na Empresa, com emoção e verdade a criar relações fortes.

## 11. MOVIMENTO

Dinâmico. Ao centro, as pessoas em família ou na empresa em diversas actividades.

*Background:* a casa ou a empresa, na praia, em viagem, ao livre, com a Natureza.

## 12. CORES

- Vermelho, Verde e Amarelo (da Marca).

## 13. SLOGAN

“Segure-se melhor em Portugal!”

## 14. CLAIM PARA O MIX DE COMUNICAÇÃO

*“Agora já pode escolher mesmo tudo no seu Seguro...*

*...as coberturas e até o preço... Experimente!*

*Segure-se melhor em Portugal!”*

A Estratégia de Comunicação Institucional do Sector Segurador vai ser desenvolvida através de um Mix de Comunicação, com opções estratégicas de base (*Pull* e *Push*) em cada acção a implementar tomando como referência o plano criativo acima descrito (*vide* Quadro 10).

Quadro 10 - Estratégia de Comunicação Institucional do Sector Segurador

MIX DE COMUNICAÇÃO	OPÇÃO ESTRATÉGICA	ACÇÕES DE COMUNICAÇÃO A IMPLEMENTAR
<b>PUBLICIDADE</b>	<b>PUSH</b>	<i>Kit para Imprensa; Spot Rádio, Spot TV; Outdoor's; Anúncios no Site; Merchandising da Segurbox</i>
<b>FORÇA DE VENDAS</b>	<b>PULL</b>	Contacto directo no PLV – Hipermercados e Operadores de telemóveis - para promover a Segurbox e o Micro-Seguro
<b>RELAÇÕES PÚBLICAS</b>	<b>PULL</b>	Fundação Portugal Seguro; U-Seguro; Concurso Nacional de Inovação; Campanha de Sensibilização Formação Financeira; Congresso Portugal Seguro; Exposeguro
<b>MARKETING DIRECTO</b>	<b>PUSH</b>	Site E-Seguro; <i>Mailing; Telemarketing</i>

Fonte: Elaboração própria

### a) Publicidade

Com esta variável procura-se aumentar os níveis de lembrança (*recall*) e levar à experimentação (*trial*).

a.1.) **Merchandising** no PLV para a Segurbox. Organizar a exposição, as prateleiras e mostruários e o *facings* da Segurbox. A técnica de Merchandising vai assentar em duas acções de comunicação:

- Comunicar a existência da SEGURBOX (*brand awareness*);
- Transformar o PLV num “campo de guerrilha” através da Força de Vendas subcontratada.

a.2) **Outdoors**: colocados nas auto-estradas de Portugal à entrada das 18 Capitais de Distrito.

a.3) **SPOT para Televisão**:

- Alvo: Particulares
- Duração: 40”
- Locutores:
  - Locutor 1 (*voz-off*): sugerimos uma voz masculina, jovem e sexy, que sugira confiança, humanidade e protecção de forma a prender o público e a fazer com que queiram segui-lo.
  - Locutor 2 (actor): Jovem mãe, bonita, moderna e que está na moda.
- Personagens: de talentos e integridade amplamente reconhecidos (Verdade), Figuras Públicas que tenham sido indemnizadas pelo Sector Segurador (Protecção), Figuras Publicas com incapacidades de locomoção que podem contratar um Seguro no canal *on-line* ou digital.
- Figurantes: os restantes familiares que se encontram dentro de casa, ligados à internet e a discutir a escolha dos seguros para toda a família, num ambiente *cosy*, afectuoso e dinâmico.

#### a.4) **SPOT para Rádio:**

- Alvo: Particulares e Empresas.
- Duração: 25"
- Locutor: voz masculina, firme e com boa dicção para transmitir segurança e protecção associados aos valores da marca.
- Locução e Sonoplastia: surge uma melodia produzida por diferentes sons de várias gerações, para várias faixas etárias. Os diferentes sons produzidos pelos distintos "instrumentos" fundem-se num só, formando uma melodia familiar.

#### **b) Relações Públicas**

Os objectivos principais das Relações Públicas para o Sector vão ser:

- Aumentar a notoriedade e credibilidade do Sector através da Campanha de Sensibilização do PNFF.
- Criar um sentido de pertença através do Concurso Nacional de Inovação nos Seguros.
- Estimular a força de vendas e distribuidores na Exposeguro 2012;
- Melhorar a imagem da Sector e lançar a Marca em todas as acções de comunicação;
- Atrair patrocinadores e mecenas para a Fundação Portugal Seguro;
- Revelar os contributos do Sector para o desenvolvimento do país através da Fundação Portugal Seguro com associação a grandes eventos de solidariedade (Emoção) e Instituições de Solidariedade Social de prestígio na Sociedade Civil (Humanidade).
- Desenvolver Parcerias com Empresas de reconhecida notoriedade na sustentabilidade e ecologia (Exemplo: Renova e Edp).

#### **c) Força de Vendas**

Para além da força de vendas própria das Seguradoras e dos Agentes, subcontratar uma força de vendas para contacto directo com o Cliente no PLV de forma promover a Segurbox e o Micro-Seguro.

#### **d) Marketing Directo**

O Sector vai utilizar um conjunto de técnicas de marketing que, recorrendo ao meio de comunicação virtual, visará estabelecer uma relação continuada e individualizada com cada Cliente, tais como:

- *Mailing*: agenda virtual Interna para Seguradoras e Agentes.
- *Telemarketing*: *Call-Centre* das Seguradoras
- E-Seguro: notícias do Sector em *Newsletter* virtual

Para aplicação do plano criativo na estratégia de comunicação, serão desenvolvidas diligências e negociações com uma Agência de Meios para concretizar as acções de Marketing.

#### V.5.4. PREÇO

A base de estabelecimento do preço no Sector Segurador não pode continuar a depender maioritariamente da análise da concorrência interna, do canibalismo voluntário no Sector que tem vindo a degradar o prémio médio por apólice em cada sub-sector de Seguros, agravando os rácios de sinistralidade e os resultados técnicos de exploração, principalmente no Ramo Não-Vida. Pelo exposto, a estratégia de preço deverá assentar em duas dimensões:

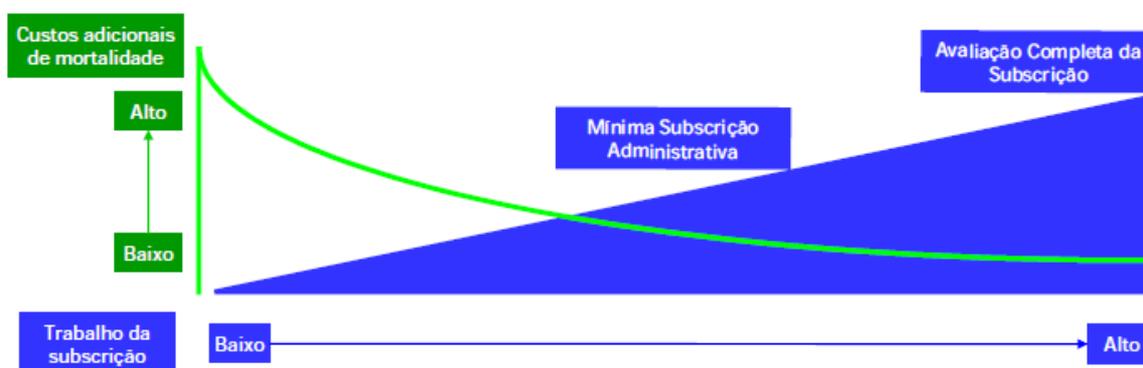
- 1) **Custo:** neste caso, os preços são estabelecidos tendo em conta os custos financeiros, adicionando à componente de risco e aos custos administrativos uma margem satisfatória de lucro.
- 2) **Valor:** o preço será uma forma de comunicar a qualidade e o valor acrescentado que um Seguro pode introduzir na actividade do Cliente (Empresa/Particular) porque nenhum Cliente irá pagar mais por um Seguro do que o valor que lhe atribui.

Tendo em conta o supracitado, o Preço será fixado de acordo os seguintes critérios:

- a) Avaliação completa do risco patrimonial ou pessoal;
- b) Nº Apólices por colaborador, nas Seguradoras;
- c) Prémios de Seguro por colaborador, nas Seguradoras;
- d) Rácios de sinistralidade por ramos de seguro;
- e) Custos adicionais de mortalidade;
- f) Custos administrativos na gestão das apólices;
- g) Custo/tempo estimado que o consumidor demora a deslocar-se ao local de aquisição (físico ou virtual).
- h) Custo médio por sinistro em cada sub-sector de Seguro.
- i) Frequência de ocorrência de sinistros.
- j) Custos de Resseguro (em determinados riscos que o justifiquem).

Estes critérios têm por base os requisitos de Solvência, Sustentabilidade técnica e Equidade que têm que assegurar o equilíbrio técnico na subscrição em cada Ramo de Seguro (*vide* Figura 43).

Figura 43 – Critérios de Subscrição das Seguradoras para determinação do Preço



Fonte: adaptado do *Congresso Portugal Seguro*, APS (2010)

Com a estratégia de Preço, para aumentar o valor obtido vão ser reduzidos os custos não financeiros do serviço da seguinte forma: reduzir os custos de tempo da contratação, minimizar custos psicológicos não desejados do serviço, eliminar custos físicos indesejados, nomeadamente durante as fases de procura, e diminuir custos sensoriais indesejados. Retirando este tipo de custos o Sector Segurador cria condições para aumentar os prémios médios oferecendo um Serviço com maior valor para o Cliente.

Sabendo que a actividade cognitiva necessária à decisão sobre a compra e a procura da marca nem sempre é considerada esforço por parte do consumidor, o Sector Segurador deve continuar a avaliar *in-time* os contextos em que o consumidor está disposto a gastar tempo, energia e recursos financeiros para adquirir um determinado Seguro e a ajustar dessa forma os seus níveis de Preço.

A estratégia de Preços deve ser reforçada com difusão de Simuladores electrónicos, Tarifas actualizadas e regras de tarifação, delegando autonomias de contratação em função do tipo, capacidade e conhecimentos técnico-comerciais de cada canal de distribuição.

No Sector, as Seguradoras devem ajustar anualmente uma Tarifa, para todos os Seguros e Serviços Periféricos, com clausulados e preços, a partir da qual podem ser aplicados descontos mediante as características dos riscos e as autonomias de decisão de preço delegadas pelas Seguradoras a cada nível de gestão interna bem como aos seus intermediários.

Com a comercialização da Segurbox vai-se inverter o processo tradicional de fixação do preço do Seguro. A compra da Segurbox é feita a preços fixos (vários níveis) e cada Tomador de Seguro vai tomar as suas decisões de coberturas, franquias e cláusulas particulares. Só após a aquisição da *box*, que tem um preço pré-definido, é que o Tomador vai contratar o Seguro por via electrónica.

Se o Prémio de Seguro resultante das escolhas do Tomador for diferente do preço da *box*, resultará daqui um crédito (que pode ser utilizado na compra de outro Seguro de qualquer ramo) ou um débito que poderá ser liquidado através de transferência bancária imediata para accionar o Seguro.

Com a comercialização do Micro-Seguro vai fixar-se o preço em função dos rendimentos do Tomador do Seguro, garantindo-lhe as coberturas mínimas legais obrigatórias de forma a assegurar protecção dos danos causados a terceiros, materiais e/ou corporais, respeitando os princípios básicos da Responsabilidade Civil.

No site *E-Seguro* (Seguros Electrónicos), o preço é fixado pelo próprio Tomador através do processo de escolha virtual do Seguro contratado. Após a sua decisão sobre as coberturas, franquias e cláusulas particulares pretendidas o simulador/emissor da plataforma *E-Seguro* define o preço.

#### **V.5.5. PESSOAS**

Devido à natureza das interacções no Sector Segurador, que influenciam fortemente a percepção dos Clientes relativamente à qualidade dos serviços, o Sector irá preparar e formar continuamente os colaboradores das Seguradoras e dos Agentes, através da Academia Portuguesa de Seguros. Principalmente os que lidam directamente com os Clientes em *front-office*, mas também aqueles que, não tendo contacto relacional com os Clientes, produzem soluções ou desenvolvem processos de relacionamento com os Clientes em *back-office*.

O Sector vai apostar no Marketing Interno através da formação, da delegação de responsabilidades, da comunicação interna e externa, do desenvolvimento do espírito de equipa, da partilha de valores e da motivação de todos os colaboradores envolvidos directa ou indirectamente.

Tem de ser garantido que nada falta ao Cliente mesmo quando as suas contratações são efectuadas *on-line* e não existe contacto presencial. Os colaboradores de *front-office* vão ser preparados para responder às questões do Cliente, ajudá-lo na execução das novas tarefas que lhe são propostas e incentivá-lo a fazê-las sozinho, demonstrando-lhe as vantagens que poderá obter.

O foco desta estratégia vai ser o comprometimento dos colaboradores (das Seguradoras e dos Agentes) para se obter um fortalecimento dos relacionamentos e criar um sentimento de partilha dos objectivos do Sector.

A criação da Fundação Portugal Seguro implica que a responsabilidade social e ambiental seja transversal no Sector. Neste sentido, irão realizar-se acções de sensibilização interna, antes do lançamento da Fundação, para que todos os colaboradores do Sector estejam aptos a informar o mercado acerca dos objectivos e acções da Fundação Portugal Seguro.

A participação do Cliente no processo de contratação de um seguro pode ser passiva, se o Cliente espera para ser atendido ou se submete às orientações dos colaboradores do *front-office*.

Por outro lado, a participação pode ser activa, se o Cliente participa activamente no processo ou o realiza sozinho.

Existem três níveis de participação do Cliente aos quais o Sector deve atender:

- 1) Física: o Cliente “substitui” o pessoal de contacto, preenche ele próprio a proposta e escolhe as coberturas mas contrata o Seguro presencialmente.
- 2) Intelectual: adapta-se às transacções no site e executa todas as tarefas do processo de contratação.
- 3) Afectiva: tradicional do Sector Segurador. Consiste no envolvimento afectivo do Cliente, que se socorre do apoio dos colaboradores de *front-office* (seguradores) e/ou dos Mediadores, na escolha de todas as características do Seguro e posterior processo completo de contratação.

A Estratégia de Pessoas terá por base preparar os Clientes para o nível de sofisticação que se vai oferecer nos processos de contratação electrónica e para estarem preparados para percepção da diversidade de Oferta.

Com a estratégia de contratação *blended* (*off-line* e *on-line*) vai romper-se com a participação tradicional do Cliente. Vai ser pedido que altere o seu comportamento e que tome a seu cargo um conjunto mais alargado de tarefas que tradicionalmente eram desempenhadas pelos colaboradores do Sector.

Através da socialização organizacional, pretende-se que as Pessoas apreciem os valores e padrões de comportamento adoptados no Sector. O objectivo deste processo é projectar uma imagem positiva e consistente para o mercado (Acções a implementar: Congresso Portugal Seguro para Socialização interna, e Exposeguro para Socialização externa).

## V.5.6. PROCESSOS

Na estratégia de processos, o acesso à informação crítica e o conhecimento que a permite decodificar e transformar em valor são fundamentais para a melhoria do desempenho.

A este nível, vai fundir-se uma perspectiva tradicional de Marketing *off-line* ou “físico” com uma nova perspectiva de posicionamento de Marketing *on-line* ou digital (Acções a implementar: Segurbox e E-Seguro), respondendo às macrotendências que estão a moldar o mercado dividindo-o em duas realidades distintas, que estão misturadas entre si.

Através da autonomização da força de vendas (*Sales force automation*), com a utilização de ferramentas informáticas e tecnologicamente avançadas, disponibiliza-se, de forma *on-line*, as ferramentas e mapas de controlo de resultados. Desta forma, podem ser recolhidos dados, informações e *reports on-line* para análise com enorme qualidade, velocidade e muita fiabilidade.

O impacto dos avanços tecnológicos associados às TIC proporcionam uma utilização da informação mais eficiente, no mínimo espaço de tempo, para que seja possível otimizar os processos (Acção a implementar: Concurso Nacional de Inovação) e antecipar oportunidades de mercado (Acção a implementar: Micro-Seguro).

O domínio dos processos de informação vai assumir-se como factor-chave para o desenvolvimento, inovação e competitividade dos operadores do Sector, por isso a técnica do CRM – *Customer Relationship Management* - será tratada como uma importante ferramenta de gestão aproximando o Sector do consumidor. As soluções de CRM vão fornecer às empresas do Sector Segurador uma visão coerente e única de cada Cliente em cada transacção.

Serão implementados três tipos de CRM:

- 1) o CRM “operacional” ou *front-office*, com aplicações totalmente voltadas para o Cliente que incluem todos os serviços - central e complementares - e a autonomização da força de vendas;
- 2) O CRM “analítico” ou *back-office* que se baseia na análise de factos e dados armazenados dos Clientes e geralmente utiliza a tecnologia de *data warehouse*.
- 3) O CRM “colaborativo”, relacionado com a interacção entre o Cliente e os canais de comunicação da organização (pessoal, correio, e-mail, *Web*, telefone, fax, *Call Centre*).

A estratégia vai englobar o patrocínio de *links* e a optimização de sites de busca no Sector, pelas Seguradoras e também pelos Mediadores.

As *Electronic Data Interchanges* vão ser utilizadas para combinar tecnologias de computação e telecomunicação na troca electrónica de Avisos de Débito, Recibos, Cartas Verdes com os Agentes de Seguros através de plataformas electrónicas comuns (Acção a implementar: E-Seguro).

De forma a reduzir ou anular o Tempo de Espera (*Lead time*), lapso de tempo entre o pedido e a recepção do serviço, na tramitação de Sinistros, o Intermediário/Agente de Seguros poderá abrir electronicamente, no site E-Seguro, um processo de sinistro e fazer a marcação de peritagem para um veículo sinistrado sendo de imediato enviada a instrução directamente por via electrónica para o Perito Avaliador de Danos da área geográfica da oficina escolhida pelo Segurado (Acção a implementar: E-Seguro).

No sentido de atingir a “Resposta Rápida” (*Quick response*), vai ser dado ao Agente de Seguros a possibilidade de emissão e cobrança *on-line* das Apólices de Seguros, permitindo reduzir o tempo de espera desse intermediário, minimizando as despesas logísticas (cartas, propostas de seguros, pedidos de autorização, etc.) e encurtando prazos de pagamento (Acção a implementar: E-Seguro).

### **V.5.7. EVIDÊNCIAS FÍSICAS**

Os Operadores, sobretudo os Mediadores, irão ser sensibilizados para continuarem a cuidar do aspecto dos edifícios, dos veículos das empresas, do aspecto interior dos locais de prestação dos serviços, dos equipamentos, dos membros do *staff*, dos materiais impressos e outros aspectos visíveis que fornecem alguma tangibilidade aos serviços prestados.

O suporte físico dos operadores do Sector terá que cumprir três requisitos:

- 1) Gestão do ambiente no ponto de venda. O exterior das instalações físicas, o seu interior e outros elementos tangíveis criam “a embalagem que envolve o serviço”.
- 2) Gestão funcional do espaço. Vai proporcionar um serviço imediato e sempre disponível, conjugando a forma de contratação *off-line* com o novo suporte físico *on-line*, facilitando o fluxo do processo de prestação do serviço.
- 3) Sociabilização ambiental dos Clientes e colaboradores para os comportamentos e relacionamentos pretendidos. A estratégia será facilitar a interacção dos colaboradores com os Clientes.

O Sector vai explorar a Psicologia Ambiental no uso das evidências físicas para influenciar as percepções e os comportamentos dos Clientes e Colaboradores. Na criação da atmosfera das instalações físicas, vai-se melhorar o impacto físico e psicológico sobre Clientes e Colaboradores com base nos seguintes aspectos:

- a) Incentivos Visuais: o sentido da visão transmite mais informações aos Clientes do que qualquer outro e portanto vai ser atendido na criação da atmosfera do Serviço.
- b) Localização: é importante para as formas de contratação tradicionais / presenciais, quer nas Seguradoras, quer nos Agentes.
- c) Entrada: a entrada das instalações físicas pode influenciar intensamente as percepções dos Clientes pelo que tem que ser cuidadosamente tratada, embora sem exageros. “Não há uma segunda oportunidade para criar uma boa primeira impressão”.
- d) Iluminação: pode definir o humor, o tom e o ritmo em que se vai desenvolver o serviço.
- e) Música: pode influenciar directamente o comportamento do Cliente e dos colaboradores. Os sons desejáveis atraem Clientes e conquistam colaboradores mas os indesejáveis desviam a sua atenção da atmosfera geral e dos objectivos pretendidos.
- f) Cheiros: a atmosfera das Empresas do Sector pode ser fortemente afectada por aromas. Odores indesejados afectam todos e certamente criam impressões negativas. Por outro lado, aromas agradáveis muitas vezes induzem os Clientes a comprar e confiar.

A aparência dos Colaboradores do Sector e das instalações tem que ser bastante bem cuidada pois tem impacto directo no modo como os Clientes reconhecem o Sector.

Outros elementos tangíveis que fazem parte da evidência física e que terão que ser cuidadosamente tratados são os cartões de visita dos Colaboradores, os Recibos de Prémio, as Cartas Verdes de Seguro Automóvel e os uniformes (por exemplo, nos Colaboradores que prestam serviços de Assistência Viagem).

As evidências físicas vão facilitar a socialização dos Colaboradores no sentido de aceitarem os objectivos organizacionais e “contagiarem” positivamente as percepções do Cliente relativamente à qualidade dos serviços prestados.

## **V.6. PLANO DE ACÇÃO**

### **A) DESCRIÇÃO DAS ACÇÕES**

#### **A1) CRIAÇÃO DO MICRO-SEGURO**

Vai ser criada uma Equipa de Gestão do Programa de Microseguro que terá como missão preparar o seu desenvolvimento e lançamento. Esta acção vai envolver a análise e aplicação dos instrumentos legislativos apropriados e a articulação deste Programa com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

O Micro-seguro será desenhado para atender às características do mercado de baixos rendimentos e poder de compra reduzido. Vai assumir-se como um mecanismo para satisfazer necessidades de um Segmento de Mercado desprotegido contra os riscos (acidentes, doenças, morte na família, desastres naturais, entre outros) em troca do pagamento de um prémio de seguro variável, ajustado às suas necessidades, rendimentos e nível de risco.

#### **A2) SEGURBOX - TANGIBILIZAÇÃO DO SEGURO**

O Sector Segurador vai satisfazer necessidades de agilização do processo de contratação para consumidores que prefiram personalizar o seu próprio Seguro em detrimento de uma modalidade de Seguro desenhada “em *pack*” pela Seguradora. Para tal, será comercializada a SEGURBOX, como se de um “produto tangível” se tratasse, com uma embalagem e um preço pré-definido antes da escolha de Coberturas/Capitais Seguros/Franquias. Este tipo de Seguro poderá ser comercializado em todos os circuitos de distribuição (directos e indirectos) e deverá ganhar escala através de novas alianças estratégicas na distribuição.

O Cliente poderá comprar este Seguro numa embalagem exposta em prateleira, por um determinado preço fixo e, posteriormente, poderá em sua Casa ou na Empresa (mera hipótese que sugere conforto na tomada de decisão), num computador, inserir o DVD disponibilizado na SEGURBOX para aceder ao menu de Seguradoras/Ramos de Seguros/Coberturas/Capitais/Franquias e escolher a combinação que melhor julgar que se adapta aos seus riscos. É uma “aquisição tangível” e com contratação “virtual”. O Cliente poderá subscrever vários contratos até ao limite do Preço correspondente ao “SEGURBOX” comprada.

Vão ser fixados vários níveis de preços para as SEGURBOX. O Cliente, sempre que pretender efectuar uma compra *on-line* de Seguros de valor superior, terá a possibilidade de efectuar a liquidação do valor adicional (ao preço da Segurbox) através dos meios de pagamento electrónicos disponibilizados no site para activar a sua apólice de Seguro.

O principal objectivo desta acção é que o Cliente compre um “Produto”, o possa “tocar e levar consigo”, “contratar quando e como desejar”, tendo apenas como restrições o preço escolhido e as regras de contratação que lhe serão fornecidas pelos simuladores/emissores que vão constar num DVD, o conteúdo da SEGURBOX (vide Figuras 44 e 45). A contratação de seguros será, desta forma, mais flexível, ágil e à medida das necessidades do Cliente.

Figura 44 – Modelo da Segurbox



FORMATO DA SEGURBOX



FRENTE DA SEGURBOX



VERSO DA SEGURBOX

Fonte: Elaboração própria

Através desta acção, a lógica de contratação será invertida, isto é, o “produto” exposto será comprado e só depois é que o Cliente fará, de facto, as suas escolhas através do preenchimento de uma proposta de seguro electrónica, à qual terá acesso no DVD da SEGURBOX (vide Figura 45), e que enviará electronicamente para o Sector Segurador (Seguradoras aderentes) dar início à Apólice de Seguro.

Figura 45 – DVD da Segurbox



Fonte: Elaboração própria

O objectivo será tornar o processo de compra totalmente virado para a esfera dos interesses do Cliente. Na óptica do Sector, esperam-se ganhos de eficiência e eficácia na colocação da SEGURBOX no mercado.

### **A3) SITE E-SEGURO – VIRTUALIZAÇÃO DO SEGURO**

Pretende-se usar o *out of the box* como um *input* criativo, em todos os momentos, que permitirá a concepção e desenvolvimento de um site em que o processo de contratação de um Seguro possa ser totalmente *on-line*.

Não terão que ser feitas grandes alterações no que concerne à estrutura dos sites das Seguradoras ou dos Mediadores. Deverá, apenas, ser acrescentada mais uma página às suas *homepages* com ligação ao Site E-Seguro, onde os Clientes irão entrar para desenvolver o processo de contratação.

O site E-Seguro terá hiperligações necessárias para estabelecer ligações *on-line* com as diferentes secções dos sites de cada Seguradora. Será constituído por um fundo cheio das cores da marca “Portugal Seguro” de modo a transmitir os valores da Marca ao utilizador. Serão trabalhadas formas de animação do site, ouvindo-se como música de fundo a mesma música do *spot* de rádio/televisão para estimular o *recall* da Marca.

O Site estará preparado para adaptar ou criar conteúdos (*widget*, aplicações) para *Tablets* (de diferentes marcas), para *Smartphones* (de diferentes marcas) e para PC com as mais diversas características.

Os principais objectivos do site **E-Seguro** são:

- Atrair visitantes, principalmente os *Stackeholders* do Sector.
- Promover a interacção dentro do site para proporcionar a compra electrónica de Seguros.
- Estimular o retorno.
- Construir relações duradouras por interacção virtual.

Para cumprir os objectivos traçados, o E-Seguro vai ser construído e desenvolvido com base nos seguintes critérios e atributos:

- Organização da oferta de conteúdos *on-line* por prioridades.
- Conteúdos de Seguros com linguagem simples e acessível, com textos curtos para leitura agradável.
- Navegabilidade e usabilidade: facilidade de deambular no site. Criar ajudas, menus visíveis e intuitivos, mapas de localização. Usabilidade liga-se com a parte técnica da navegação, rapidez de *downloads* de informações sobre Seguros ou utilidades dos *links* a Seguradoras ou Agentes.
- Funcionalidades e *tools* extra: valorizam o site e são instrumento de interacção e fidelização.
- Indutores de acção e interacção: possibilidade dos visitantes darem sugestões e dicas no site.
- Indutores de retorno: para fazer o Cliente voltar ao site através de um elevado ritmo de actualizações.
- *Layout/Design* do Site: será moderno, apelativo e consistente com os sete valores da Marca.
- Terá uma montra electrónica de Seguros simples e fáceis de contratar.
- Oferta de soluções *e-commerce*: com opções de pagamento imediato e segurança dos dados.
- Terá mecanismos de registo e identificação dos Clientes para trabalhar em *E-CRM*.
- A oferta de Seguros é definida e formatada totalmente pelo Cliente (*Personal Personalized Fulfilment*).
- Será um site infomediador: o Cliente poderá comparar a Oferta entre Seguradoras.
- Princípio KISS: "Keep it simple and stupid".
- Princípio WIFM: "What's in it for me?". Vantagens e recompensas para o Cliente.
- Vai trabalhar com *E-CRM*, num contexto de *blended marketing*.
- Vai criar e estimular uma comunidade virtual da Marca chamada "SEGURFriends".

Vai ser criada uma plataforma de *e-mail-marketing* no Site E-Seguro que será utilizada nas principais publicações electrónicas para Particulares, Empresas e Mediadores (*newsletter*, campanhas, comunicações sobre campanhas comerciais e divulgação de actividades de responsabilidade social...).

Será possível enviar mensagens de *e-mail marketing* a um maior número de destinatários, inclusive endereços, respeitando as normas internacionais de *anti-spamming* (publicidade não-solicitada), com toda a segurança e comodidade.

Para além de todas as outras vantagens, a aplicação de *e-mail-marketing* produz indicadores de desempenho (número de envios, taxa de abertura, número de cliques) que permitem conhecer melhor o perfil dos destinatários e avaliar o sucesso da Comunicação.

Através do site E-Seguro, o Cliente pode aceder a informações sobre o Sector Segurador, contratar um Seguro, participar um sinistro ou solicitar Assistência dos Prestadores de cada Seguradora, com acesso ilimitado e sem restrições de horários de atendimento.

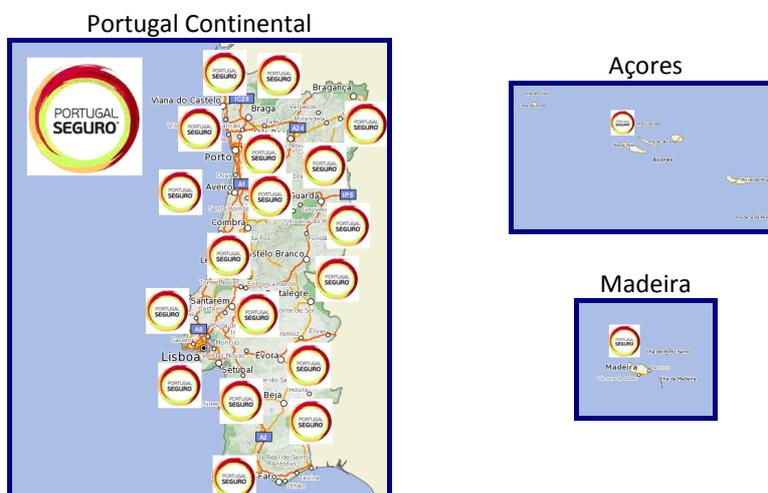
#### **A4) CAMPANHA *OUTDOORS* “PORTUGAL SEGURO”**

Em articulação com a Agência de Meios a contratar, serão colocados *Outdoors* (12mx4m) nas principais auto-estradas de Portugal à entrada das 18 Capitais de Distrito (*vide* Figura 46).

Trata-se da colocação de *Outdoors* iluminados, em zonas de elevada circulação e/ou congestionamento de trânsito diário, de visibilidade total, sem quaisquer obstáculos (*vide* Anexo V.4).

As telas publicitárias consistem em gigantescas superfícies de lona ou tela perfurada. Vão proporcionar uma excelente visibilidade a grandes distâncias, constituindo um meio de enorme divulgação da Marca. Vão ser impressas em tela opaca ou perfurada, e também em chapa de PVC ou PROLIPOPILENO, dependendo do local e objectivo de comunicação (*vide* Figura 47).

Figura 46 – Mapa da cobertura geográfica dos *Outdoors*



Fonte: Elaboração própria

Figura 47 – Exemplos de *Outdoors* colocados em locais estratégicos

Fonte: Elaboração própria

### **A5) PLANO NACIONAL FORMAÇÃO FINANCEIRA / SENSIBILIZAÇÃO AO SEGURO**

O Plano Nacional de Formação Financeira (PNFF) foi elaborado por um grupo de trabalho criado para o efeito pelo Conselho Nacional de Supervisores Financeiros (CNSF), com representantes dos três reguladores financeiros – BP, CMVM e ISP.

O PNFF, na vertente que diz respeito ao Sector Segurador, deverá contribuir para melhorar os conhecimentos e comportamentos de prevenção e subscrição de riscos tendo em atenção as necessidades específicas dos diversos segmentos de mercado. O PNFF, para o Sector Segurador, terá os seguintes objectivos específicos:

- a) Melhorar conhecimentos dos vários segmentos e atitudes de protecção face o risco patrimonial e pessoal.
- b) Apoiar a inclusão financeira (através da dinamização e comunicação do Micro-Seguro).
- c) Desenvolver hábitos generalizados de poupança.
- d) Promover comportamentos responsáveis (para prevenir/evitar a Fraude nos Sinistros).

A intervenção do Sector Segurador no PNFF ocorre na vertente de sensibilização e formação em Seguros e, neste âmbito, são definidos os seguintes segmentos-alvo:

- Jovens em idade escolar, prevendo-se o início da educação financeira nas escolas, desde o ensino primário até ao universitário com conteúdos adaptados às idades.
- Trabalhadores, para os quais são previstas acções de formação financeira, através de seminários organizados nas próprias empresas. Os temas relacionados com a poupança e a preparação da reforma assumem especial relevância.
- Grupos vulneráveis, que incluem iniciativas dirigidas, por exemplo, a imigrantes, desempregados ou jovens sem escolaridade obrigatória.
- População em geral.

O CNSF vai criar o Portal do PNFF, um portal de literacia financeira a dinamizar conjuntamente pelos três reguladores financeiros (BP, CMVM e ISP). Este portal abordará os conceitos básicos associados às decisões financeiras mais frequentes dos consumidores e servirá de plataforma para apoio e divulgação das iniciativas a desenvolver no âmbito do PNFF. O portal de Seguros que vai ser criado terá um *layout* apelativo e mensagens simples e claras, com elevado potencial pedagógico e comunicacional com um *link* de acesso ao site da APS onde serão disponibilizados guias de seguros (vide Figura 48).

Figura 48 – Exemplos de Guias de Seguros



Fonte: adaptado da APS (2011)

## A6) CONCURSO NACIONAL DE INOVAÇÃO NOS SEGUROS

Vai ser lançado um Concurso Nacional de Inovação nos Seguros aberto à Sociedade Civil e Empresarial.

Será constituída uma Comissão de avaliação dos projectos, composta por Profissionais do Sector, bem como por representantes dos patrocinadores do Concurso.

Para melhor articular as acções de Marketing, as propostas de inovação a concurso só poderão ser enviadas para a Comissão de Avaliação através do site E-Seguro.

Será atribuído um prémio para a proposta mais inovadora no segmento de Particulares e outro para as propostas de inovação com aplicação no segmento de Empresas.

A crescente actualidade da negociação e celebração dos contratos de seguro na Internet, e as formas de pagamento electrónicas serão muito valorizadas na classificação final das propostas de inovação (vide Figura 49).

Figura 49 – Projecção de inovações na contratação e cobrança de Seguros



Fonte: ICP - ANACOM

### **A7) PROGRAMA U-SEGURO - I&D parceria IES/SECTOR SEGURADOR**

No âmbito desta acção, pretende-se criar uma parceria entre as Instituições de Ensino Superior (IES) e o Sector Segurador em várias áreas de I&D (*vide* Anexo V.5.):

- *Network Insurance Model;*
- *Mobile Workers* – Colaboradores Nómadas (Tecnológicos);
- Colaboradores Globais: geograficamente dispersos e *day-and-night workforce;*
- Colaboração em Massa / *Crowdsourcing* (Site onde todos podem ajudar a tomar decisões internas);
- *Internet Life Style: anything, anytime, anywhere;*
- *Mobile Internet Marketing;*
- Estudos de Mercado instantâneos nos meios *on-line;*
- Massificação da “Personalização”: Seguros distribuídos em Massa + Construção *on-line* pelo Cliente;
- Obsolescência instantânea (inovação = reprodução imediata);
- Superfícies interactivas;
- Miniaturização extrema: microtecnologia e nanotecnologia;
- Reconhecimento biométrico do consumidor (impressão digital, voz ou da retina ocular).

Esta acção será concretizada com as seguintes iniciativas:

- Apoio à realização de estudos nacionais sobre o Sector Segurador.
- Promoção da realização de um “Estudo de Impacto Sócio-Económico dos Seguros em Portugal”
- Apoio na edição das publicações.
- Apoio ao funcionamento de redes de investigadores interessados na actividade seguradora.
- Apoio à realização de cursos (licenciaturas, pós-graduações, mestrados e doutoramentos) e de acções de formação e informação em escolas, autarquias, organizações de economia social.
- Congressos, Conferências e Seminários em parceria com as IES.

### **A8) CONGRESSO “PORTUGAL SEGURO 2012”**

Vai realizar-se o Congresso Anual do Sector Segurador que será dirigido apenas a colaboradores, reunindo Oradores internos e convidados de outros Sectores (Exemplos: Especialistas do INE, do BP, do Ministério do Ambiente e do Ministério da Administração Interna), tendo em vista debater as grandes linhas de acção do Sector.

### **A9) EXPOSEGURO 2012**

Vai organizar-se uma exposição aberta ao público em geral com *stands* para Seguradoras, Mediadores, Empresas de Peritagem e Empresas de Assistência em Viagem. Serão organizadas acções de divulgação sobre as novas tendências na contratação de Seguros: presencial e *on-line*.

O grande objectivo desta acção é “abrir” o Sector à Sociedade Civil, procurando obter testemunhos e contributos para um melhor entendimento entre todos os intervenientes no fenómeno do Seguro em Portugal.

Nesta acção, que se irá realizar no final de 2012, será apresentada publicamente a Fundação Portugal Seguro.

Na Exposeguro, será a Fundação a coordenar a projecção de filmes sobre a prevenção e sinistralidade e a promover debates públicos sobre assuntos de interesse e de actualidade para o Sector.

### **A10) CRIAÇÃO DA “FUNDAÇÃO PORTUGAL SEGURO”**

A Fundação Portugal Seguro vai ser criada no sentido de intervir em áreas laterais ao Seguro, tais como:

- 1) Prevenção Rodoviária: desenvolver acções de prevenção rodoviária, destinadas a crianças e jovens;
- 2) Prevenção e Segurança: desenvolver um conjunto de acções neste domínio, partilhando recursos humanos, logísticos e financeiros com Empresas e Famílias;
- 3) Acção Social - Terceira Idade: contribuir para o envelhecimento activo, através de acções externas;
- 4) Acção Social – Donativos: face às carências de bens de primeira necessidade na Comunidade, vai associar-se a diversas campanhas de solidariedade social;
- 5) Consciencialização Ambiental: fomentar a educação ambiental, nomeadamente na separação selectiva dos resíduos; sensibilizar as estruturas internas do Sector para o uso de recursos naturais, poupança de energia e fontes de energia alternativas;
- 6) Apoio a Investigação Científica (apoando a “Acção 7” - Programa U-Seguro) (*vide Anexo V.5*).

## B) IMPLEMENTAÇÃO DAS ACÇÕES DE MARKETING

A implementação das Acções de marketing vai seguir uma cronologia definida até Dezembro de 2012 para que todas as acções estejam devidamente interligadas e coerentes para o cumprimento dos objectivos do Plano (*vide* Quadro 11).

Quadro 11 – Cronograma de implementação das Acções

Ref. <sup>a</sup>	RESUMO DAS ACÇÕES	3º TRIM 2011	4º TRIM 2011	1º TRIM 2012	2º TRIM 2012	3º TRIM 2012	4º TRIM 2012
A1	CRIAÇÃO DO MICROSEGURO						
A2	"SEGURBOX" - TANGIBILIZAÇÃO DO SEGURO						
A3	SITE "E-SEGURO" – VIRTUALIZAÇÃO DO SEGURO						
A4	CAMPANHA "OUTDOOR'S PORTUGAL SEGURO"						
A5	PROGRAMA NACIONAL FORMAÇÃO FINANCEIRA / SEGUROS						
A6	CONCURSO NACIONAL DE INOVAÇÃO NOS SEGUROS						
A7	"U-SEGURO" – I&D IES/SECTOR SEGURADOR						
A8	CONGRESSO "PORTUGAL SEGURO 2012"						
A9	EXPOSEGURO 2012						
A10	FUNDAÇÃO PORTUGAL SEGURO						

Fonte: Elaboração própria

**C) DESENVOLVIMENTO E ORÇAMENTAÇÃO DAS ACÇÕES DE MARKETING**

O desenvolvimento das acções, a sua responsabilização e os seus custos estão indicados no Quadro 12.

Quadro 12 – Variáveis de Marketing desenvolvidas e orçamentação das Acções

REF. <sup>a</sup>	RESUMO DAS ACÇÕES	PRINCIPAIS VARIÁVEIS DE MARKETING OPERACIONAL DESENVOLVIDAS	RESPONSÁVEL	DATA DE CONCLUSÃO	CUSTO TOTAL ESTIMADO
<b>A1</b>	MICRO-SEGURO	Serviço, Preço, Distribuição, Comunicação, Processos	APS e ISP	31/12/2011	<b>50.000€</b>
<b>A2</b>	“SEGURBOX”	Serviço, Preço, Distribuição, Comunicação, Processos, Pessoas	APS	30/06/2012	<b>200.000€</b>
<b>A3</b>	SITE “E-SEGURO”	Serviço, Distribuição, Comunicação, Processos	APS	30/06/2012	<b>50.000€</b>
<b>A4</b>	CAMPANHA “OUTDOORS”	Comunicação	APS	1ª FASE: 31/12/2011  2ª FASE: 31/12/2012	<b>100.000€</b>
<b>A5</b>	PROGRAMA FORMAÇÃO SEGUROS	Comunicação, Pessoas	ISP e APS	31/03/2012	<b>50.000€</b>
<b>A6</b>	CONCURSO NACIONAL DE INOVAÇÃO	Comunicação, Pessoas, Processos	APS	30/06/2012	<b>25.000€</b>
<b>A7</b>	PROGRAMA U-SEGURO	Comunicação, Pessoas	APS	30/09/2012	<b>25.000€</b>
<b>A8</b>	CONGRESSO “PORTUGAL SEGURO 2012”	Comunicação, Pessoas, Evidências Físicas	APS e ISP	30/09/2012	<b>25.000€</b>
<b>A9</b>	EXPOSEGURO 2012	Comunicação, Pessoas, Evidências Físicas	APS e ISP	31/12/2012	<b>100.000€</b>
<b>A10</b>	FUNDAÇÃO PORTUGAL SEGURO	Comunicação, Pessoas, Evidências Físicas	APS e ISP	31/12/2012	<b>50.000€</b>

Fonte: Elaboração própria

## V.7. PLANO DE CONTROLO

Apresenta-se em seguida o Plano de Controlo que estabelece a relação entre os Objectivos Estratégicos traçados, as Acções a implementar para se atingir os Objectivos e os indicadores de controlo e sucesso para o cumprimento integral do Plano (*vide* Quadro 13).

Quadro 13 – Plano de Controlo

OBJECTIVO	RESUMO DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	ACÇÕES A IMPLEMENTAR	INDICADORES DE CONTROLO E DE SUCESSO
ObE1	ASSEGURAR NÍVEIS DE SOLIDEZ TÉCNICA	A2, A5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar os critérios do Solvência II. Entra em vigor a 01 de Janeiro 2013.</li> <li>- Verificar casos de Subtarifação.</li> <li>- Elevados níveis de sinistralidade não reflectidos no provisionamento das Seguradoras.</li> <li>- Prémios Não Vida &gt; 4.350 M€.</li> <li>- Prémios Vida &gt; 11.000 M€.</li> <li>- Rácios de Sinistralidade em cada Sub-sector.</li> </ul>
ObE2	CRIAR E DESENVOLVER A MARCA “ PORTUGAL SEGURO”	A2, A3, A4, A7, A8, A9, A10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar cumprimento das Normas Gráficas e identidade corporativa.</li> <li>- Controlar os resultados do ECSI 2012: “Valor apercebido”, “Qualidade apercebida”, “Imagem”.</li> <li>- Verificar a coerência das Acções de Comunicação com os valores da Marca.</li> </ul>
ObE3	INOVAR NA OFERTA	A1, A2, A3, A6, A7, A9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar o resultado do ECSI 2012: “Expectativas”.</li> <li>- Avaliar o impacto do Micro-Seguro e da Segurbox.</li> <li>- Auditar os procedimentos de contratação <i>on-line</i> no Site E-Seguro.</li> <li>- Avaliar êxito do Concurso Nacional de Inovação.</li> <li>- Verificar envolvimento das IES do Programa U-Seguro.</li> </ul>
ObE4	REORGANIZAR O MODELO DE DISTRIBUIÇÃO DO SECTOR	A2, A3, A6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisão comportamental dos Mediadores.</li> <li>- Controlar as parcerias de distribuição da Segurbox.</li> <li>- Verificar a coordenação entre Seguradoras e Distribuidores na distribuição <i>blended</i>.</li> <li>- Controlar as parcerias de Distribuição <i>blended</i>.</li> <li>- Controlar a implementação do E-Seguro.</li> </ul>

(continua)

(continuação)

OBJECTIVO	RESUMO DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	ACÇÕES A IMPLEMENTAR	INDICADORES DE CONTROLO E DE SUCESSO
ObE5	ELEVAR A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AO CLIENTE	A1, A2, A3, A6, A7, A9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar o número e tipo de reclamações ao Provedor do Cliente no ISP.</li> <li>- Supervisionar a conduta de mercado junto do "Gestor de reclamações" de cada Seguradora.</li> <li>- Verificar se "Tempo médio de resposta" a reclamações dos consumidores é &lt; 20 dias.</li> <li>- Verificar se "Tempo médio de resposta a pedidos de esclarecimento dos consumidores" é &lt; 2 dias.</li> <li>- Verificar Índice de Satisfação do Cliente no ECSI 2012 superior a 7,35 e de Lealdade superior a 7,00.</li> </ul>
ObE6	AUMENTAR PRODUTIVIDADE NOS PROCESSOS E TECNOLOGIAS	A3, A5, A6, A7, A8, A10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar a racionalização e optimização das Estruturas Orgânicas após Fusões (Sinergias).</li> <li>- Avaliar a qualidade na Informação de Gestão.</li> <li>- Verificar a redução dos prazos médios de pagamento e cobrança no Sector.</li> <li>- Avaliar a eficiência na Gestão de Sinistros (Tempo/Custo).</li> </ul>
ObE7	MELHORAR A GESTÃO DE RISCOS	A1, A2, A3, A8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar rácio de sinistralidade global em 2012 se &lt; 80%.</li> <li>- Verificar se os custos de sinistralidade no Ramo Vida &lt; 10 mil M€.</li> <li>- Verificar se os custos de sinistralidade do Ramo Não Vida &lt; 3,5 mil M€.</li> <li>- Avaliar o equilíbrio nos critérios de Subscrição.</li> </ul>
ObE8	DESENVOLVER ACÇÃO SOCIAL, RESPONSABILIDADE AMBIENTAL E INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA	A10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar as iniciativas de criação e inauguração da Fundação Portugal Seguro até ao final de 2012.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

## V.8. PLANO DE CONTINGÊNCIAS

Apresenta-se em seguida o Plano de contingências com indicação das dimensões Externa e Interna que podem ser afectadas pelas contingências bem como o respectivo nível de impacto (*vide* Quadro 14).

Quadro 14 – Plano de Contingências

ORIGEM	DIMENSÃO	NOTAÇÃO	RESUMO DAS CONTINGÊNCIAS	IMPACTO
<b>EXTERNA</b>	POLÍTICA	<b>Ctgy 1</b>	- Políticas de austeridade na Saúde e Seg. Social. - Políticas de regulação UE nos conteúdos <i>on-line</i> .	<b>Médio</b>
	ECONÓMICA	<b>Ctgy 2</b>	- Incerteza no desenvolvimento do PAEF (UE/FMI). - Programa Solvência II da UE (Janeiro/2013).	<b>Elevado</b>
	SOCIAL	<b>Ctgy 3</b>	- Risco de Fraude com a crise social.	<b>Elevado</b>
	TECNOLÓGICA	<b>Ctgy 4</b>	- Obsolescência instantânea da tecnologia. - Internet <i>non-stop</i> : Web 4.0, 5.0, 6.0, 7.0...	<b>Elevado</b>
	AMBIENTAL	<b>Ctgy 5</b>	- Alterações Climáticas e Catástrofes naturais. - Plano Nacional Acção para Eficiência Energética.	<b>Elevado</b>
	LEGAL	<b>Ctgy 6</b>	- CNSF: instabilidade com a nova entidade reguladora do Sector Financeiro (BP+ISP+CMVM). - Regulação da UE sobre “Fusões e Aquisições”.	<b>Médio</b>
	DEMOGRÁFICA	<b>Ctgy 7</b>	- Envelhecimento contínuo: riscos associados à saúde e à reforma.	<b>Médio</b>
<b>INTERNA</b>	ORGANIZAÇÃO	<b>Ctgy 8</b>	- Novas Fusões e Aquisições entre Seguradoras. - Retaliação dos Agentes às estratégias de distribuição no circuito directo.	<b>Muito Elevado</b>
	MARKETING	<b>Ctgy 9</b>	- Dificuldades de lançamento da Marca. - Problemas nas parcerias de distribuição da Segurbox. - Resistência das Pessoas à nova oferta. - Desinteresse das IES no Projecto de I&D com o Sector Segurador. - Imprevistos na criação da Fundação.	<b>Muito Elevado</b>
	RECURSOS FINANCEIROS	<b>Ctgy 10</b>	- Impacto da Sinistralidade nas margens de solvência do Sector. - Aumento dos prazos médios de cobrança (crise) provoca maiores dificuldades de tesouraria nas Seguradoras.	<b>Elevado</b>

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, apresenta-se a fundamentação de algumas Contingências identificadas no Quadro 14:

### Ctgy 1)

O Sector poderá sofrer com a fragmentação da regulação na Europa, devido à falta de regras claras para o consumidor no acesso ao conteúdo *on-line* protegido e aos desentendimentos entre os *players* do mercado sobre os assuntos fundamentais, como impostos e cópias privadas (Comissária para a Sociedade da Informação e Meios de Comunicação, 2010).

### Ctgy 2)

O PAEF contempla uma nova recessão em 2011, de magnitude elevada, que persistirá em 2012. Esta recessão prolongada será acompanhada de uma contracção sem precedentes do rendimento disponível real das famílias e de novos aumentos da taxa de desemprego.

No que se refere ao consumo privado, projecta-se uma contracção tanto em 2011 como em 2012, de 1.9 % e 1.0 %, respectivamente. Adicionalmente, é expectável que a manutenção de condições adversas no mercado de trabalho implique uma evolução moderada dos salários no sector privado. Para 2012, projecta-se um aumento do rendimento disponível real de 1.1 % (*vide* Figura 50).

Figura 50 – Estimativas da evolução da Economia Portuguesa até 2014

	2009	2010	2011 <sup>(p)</sup>	2012 <sup>(p)</sup>	2013 <sup>(p)</sup>	2014 <sup>(p)</sup>
<b>PIB e Componentes da Despesa (em termos reais)</b>						
PIB	-2,5	1,4	-0,9	0,3	0,7	1,3
Consumo Privado	-1,0	2,0	-1,1	-0,3	-0,1	0,3
Consumo Público	3,4	3,2	-6,8	-4,9	-2,6	-0,9
Investimento (FBCF)	-11,6	-4,8	-4,2	-2,7	-0,8	2,1
Exportações de Bens e Serviços	-11,6	8,7	5,6	5,2	5,0	4,0
Importações de Bens e Serviços	-10,6	5,3	-1,1	-0,4	1,2	1,6
<b>Evolução dos Preços</b>						
IPC	-0,8	1,4	2,7	2,1	2,1	2,1
<b>Evolução do Mercado de Trabalho</b>						
Emprego	-2,5	-1,5	-0,6	0,1	0,7	1,0
Taxa de Desemprego (%)	9,5	10,8	11,2	10,8	10,4	9,8
Produtividade aparente do trabalho	0,1	3,0	-0,3	0,2	0,0	0,3
<b>Saldo das Balanças Corrente e de Capital</b>						
Necessidades líquidas de financiamento face ao exterior	-9,8	-8,4	-8,3	-7,0	-5,8	-4,9
- Saldo da Balança Corrente	-10,8	-9,7	-9,5	-8,3	-7,0	-5,9
da qual Saldo da Balança de Bens	-10,1	-10,0	-9,1	-7,7	-6,6	-5,4
- Saldo da Balança de Capital	1,1	1,3	1,2	1,3	1,3	1,0

Legenda: (p) previsão; \* Foi considerado um cenário macroeconómico que assenta em pressupostos que reflectem hipóteses adoptadas nas previsões de outras entidades internacionais.  
Fontes: INE e Ministério das Finanças e da Administração Pública.

No que diz respeito ao mercado de trabalho, o fraco desempenho da actividade económica deverá implicar uma redução do emprego de 0.9 % em 2011 e de 0.3 % em 2012. O crescimento do PIB foi em Maio de 2011 revisto em baixa 0.1 p.p. para 2011 e 0.3 p.p. para 2012 (*vide* Figura 50).

Em 2011, a inflação deverá aumentar para 2,7% (Relatório do Ministério das Finanças, Março/2011).

O Programa Solvência II trará enormes desafios à actividade e organização do Sector (*vide* Anexo V.6). O adiamento pode resultar em dificuldades acrescidas e avultados custos para as Seguradoras portuguesas, com reflexos na eficiência da gestão e na qualidade dos serviços prestados aos Clientes do Sector.

### **Ctgy 3)**

O risco de fraude nos Seguros aumenta em tempo de crise. Este risco aumenta substancialmente nos Seguros de Crédito, de Automóvel, de Habitação, de Saúde. As tentativas de fraude não se limitam às fraudes externas, mas também incluem as internas no Sector.

O Sector deve adoptar as seguintes medidas de reacção às contingências sociais para prevenir a fraude: ter pessoas motivadas e um bom ambiente de trabalho, ter uma unidade de Prevenção e Controlo de Fraudes bem treinada e com processos claros e bem definidos, ter uma gestão dos métodos de alerta que contemple a melhoria e a aprendizagem contínua e dispor de ferramentas informáticas que permitam a gestão integral dos dados aparentemente desconexos.

### **Ctgy 4)**

O incessante desenvolvimento Tecnológico com as novas tendências nas tecnologias de informação, a Internet e a Web 2.0 (e 3.0, e 4.0, e....) condicionam o Sector Segurador. Toda a envolvente externa das pessoas e das organizações está ligada à tecnologia. As contingências podem resultar da forma como o Sector Segurador conseguirá lidar com a evolução incessante das tecnologias e com a respectiva complexidade nos processos de adaptação à mudança. O Futuro Próximo da Comunicação no Sector Segurador poderá vir a ser desenvolvido através da Comunicação com *robots*, a informação poderá ser transferida através de sinais electrónicos, através de interfaces cérebro-máquina, teleportação e da análise de processos neuronais através de métodos electro-fisiológicos de modo a instruir dispositivos.

### **Ctgy 5)**

O Plano Nacional de Acção para a Eficiência Energética (PNAEE), engloba um conjunto de programas e medidas para a eficiência na utilização final de energia. O PNAEE vem trazer uma maior ambição e coerência às políticas de eficiência energética, abrangendo todos os Sectores de actividade, que poderão originar contingências no Sector Segurador pelo alargamento do âmbito das coberturas das Apólices.

### **Ctgy 6)**

A criação do Conselho Nacional de Supervisores Financeiros (CNSF) pode gerar fortes contingências no Sector Segurador pela extinção do actual regulador, o ISP (*vide* Anexo V.6).

Regulamentação do Diploma de Transposição da Directiva “Fusões e Aquisições”: o Decreto-Lei de Transposição da Directiva nº2007/44/CE do Parlamento Europeu e do Conselho Europeu relativa à avaliação prudencial das aquisições e dos aumentos de participações em entidades do Sector Financeiro (“Directiva das fusões e aquisições no Sector Financeiro” ou “Directiva de Participações Qualificadas”) podem ser geradores de contingências no Sector Segurador.

**Ctgy 7)**

O progressivo envelhecimento da população vai gerar contingências para o Sector ao nível dos Seguros de Doença (Ramo Não Vida) e dos Seguros de Protecção e Reforma (Ramo Vida) (*vide* Anexo V.6).

**Ctgy 8)**

Os processos futuros de Fusões e Aquisições entre Seguradoras e entre Agentes poderão gerar fortes contingências na alteração dos circuitos de distribuição e na qualidade dos serviços prestados pelo Sector.

**Ctgy 9)**

Algumas das contingências que poderão surgir na execução das acções do Plano de Marketing são:

- Dificuldades no lançamento e aceitação da Marca “Portugal Seguro”.
- Inércia na realização das parcerias na distribuição da Segurbox.
- Possível resistência à mudança das Pessoas às inovações na oferta.
- Desinteresse das IES no Projecto de I&D com o Sector Segurador.
- Imprevistos e restrições legais na criação e desenvolvimento da Fundação Portugal Seguro.

**Ctgy 10)**

Ocorrência de um fenómeno sísmico ou outro tipo de sinistro de ponta pode afectar as margens de solvência do Sector. Devem ser criadas condições para a acumulação e capitalização de meios financeiros a mobilizar em caso de ocorrência de um fenómeno de sinistralidade anormal.

O impacto e dimensão da crise económica poderá provocar uma redução acentuada dos prazos médios de cobrança de Prémios de Seguro, repercutindo-se negativamente nos Resultados de Exploração do Sector.

## **V.9. LIVRO DE FACTOS**

Devido à dimensão do Livro de Factos, este foi colocado no Anexo V.

# **CAPÍTULO VI**

## **CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES**

### **VI.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES**

O Marketing de Serviços representa uma transferência do objecto de Marketing, enriquecida por numerosos conceitos e instrumentos específicos ao nível dos Serviços.

A função do Marketing de Serviços é tentar, tanto quanto possível, tangibilizar a oferta do serviço, evidenciando os benefícios oferecidos.

O Marketing de Serviços é um Marketing Relacional que assenta numa estratégia corporativa, integrando dinamicamente três factores: o Externo, o Interno e o Interactivo.

A relação, a interactividade das partes e o longo prazo são os pressupostos do Marketing Relacional.

De acordo com os autores consultados, os Serviços do Sector Segurador são classificados como Serviços Puros (por oposição à definição de Bens), *Support Services* por darem suporte (assunção de riscos) à actividade dos Clientes e “Serviços sem impacto imediato” nas Organizações.

Com base nas convergências detectadas entre os Modelos revistos de Plano de Marketing da última década, foi construído um Modelo de Plano de Marketing para o Sector Segurador português, apesar deste não ter sido, na fase inicial, um dos objectivos do trabalho.

A aplicação do Modelo permitiu a concretização do objectivo principal que era conceber um Plano de Marketing para o Sector Segurador português.

Com este trabalho, fez-se a ligação entre o conhecimento científico imprescindível para o planeamento de Marketing e para a sua operacionalização no Sector.

Neste trabalho, cumpriram-se os três objectivos intermédios:

- Foi revisitado o referencial teórico sobre Planeamento de Marketing e, não tendo sido encontrado um Modelo que satisfizesse integralmente as especificidades do Sector Segurador, decidiu-se aglutinar várias perspectivas dos Modelos já existentes e construir um Modelo de Plano de Marketing aplicável ao Sector Segurador;
- Na aplicação do Modelo, resultante da Análise de Situação, foi determinada uma Matriz SWOT que serviu de base à definição dos Objectivos e Estratégias de Marketing do Sector Segurador;
- Após a fixação dos objectivos e definição da Estratégia de Marketing, foi desenvolvido um processo de planeamento de Marketing Operacional com a definição das acções necessárias à implementação das decisões tomadas para cada uma das variáveis do Marketing-Mix.

Com este trabalho, contribuiu-se para fomentar o conhecimento e a discussão literária sobre o Planeamento de Marketing no Sector Segurador e promoveu-se a aplicabilidade do Plano de Marketing no desenvolvimento das actividades de Marketing no Sector.

## **VI.2. CONTRIBUIÇÕES PARA O SECTOR SEGURADOR**

Este trabalho mostra que o Sector Segurador em Portugal se deve concentrar nas práticas relacionais, que são emergentes como factor competitivo, que resultem na fidelização e lealdade dos Clientes numa perspectiva de longo prazo.

Para as empresas do Sector é fulcral investir na interactividade do Marketing de Serviços, preparando, formando e motivando os seus colaboradores, principalmente os que lidam directamente com os Clientes mas também aqueles que não tendo contacto Relacional com os Clientes produzem soluções ou desenvolvem processos de relacionamento entre o Sector e os Clientes.

Também se demonstra, através da revisão bibliográfica, que o Sector Segurador em Portugal deverá superar as suas dificuldades de intangibilidade centrando-se nas vantagens do relacionamento pessoal, directo ou virtual com o Cliente, valorizando a sua participação no “processo de produção” do serviço, onde a sua função supera cada vez mais o mero papel de receptor.

As características do Sector Segurador revelam-se um verdadeiro desafio ao planeamento de Marketing, com relevância, actualidade e aplicabilidade pelo exigente contexto macroeconómico actual.

A principal contribuição deste trabalho para o Sector Segurador foi a elaboração do Plano de Marketing com um horizonte temporal de aplicação até 31 de Dezembro de 2012. O Plano desenvolvido procura encorajar e disciplinar os *Stakeholders* do Sector em torno do conceito de Marketing e assumir-se como um veículo de comunicação e partilha entre os Operadores em Portugal.

Este trabalho contribui, também, para que as Empresas do Sector Segurador consigam integrar e reorganizar processos e estratégias de Marketing, através da aplicação do Modelo apresentado. Recomenda-se que os Gestores do Sector Segurador enfatizem, não apenas os aspectos relativos ao processo de planeamento e implementação do Plano de Marketing, mas que estendam a sua atenção e acção a quaisquer factores contingenciais, restritivos e inibidores.

A criação e desenvolvimento de uma Marca Institucional é, também, uma das contribuições deste trabalho no sentido em que a Marca poderá vir a revelar-se numa verdadeira oportunidade para atingir os níveis de *mind share* que o Sector Segurador necessita e para o qual deverá orientar a sua acção.

Pretende-se, também, contribuir para que o Sector possa criar e desenvolver uma estratégia de dupla marca, partindo da Marca “Portugal Seguro”, com uma identidade assente nos seguintes valores: Relações Fortes, Verdade, Emoção, Humanidade, Protecção, Conforto e Sustentabilidade.

Outra contribuição deste trabalho para o Sector é a definição de um Posicionamento dual, de *Blended Marketing*, para fundir a perspectiva tradicional de Marketing *off-line* ou “físico” com uma nova perspectiva de posicionamento de Marketing *on-line* ou digital.

Contribui-se para a ampliação da oferta tradicional actual do Sector através de três novas ofertas de serviço: o Micro-Seguro, a Segurbox (Seguros tangíveis) e o Site E-Seguro (Seguros Electrónicos).

Neste trabalho, conclui-se que o Sector deve continuar a apostar no marketing interno através da delegação de responsabilidades, do desenvolvimento do espírito de equipa e da partilha de valores entre todos os colaboradores envolvidos na actividade seguradora em Portugal.

### **VI.3. LIMITAÇÕES E CONSTRANGIMENTOS DO TRABALHO**

Ao longo deste trabalho foram sentidas algumas limitações e alguns constrangimentos que o poderão ter restringido e que deverão ser tidos em conta em trabalhos futuros.

Ao nível das entrevistas semi-estruturadas, enfrentaram-se limitações ao nível da amostra e de tempo. Através da amostra intencional, não foi possível entrevistar alguns profissionais de relevo no Sector Segurador que seriam, certamente, importantes para um desenvolvimento mais completo da Análise Interna.

No desenrolar das Entrevistas Semi-estruturadas, enfrentaram-se alguns constrangimentos na recolha de dados pela inibição de alguns entrevistados em tecer considerações internas sobre o Sector. Noutros casos, enfrentou-se a limitação relacionada com o desconhecimento dos entrevistados relativamente a alguns dos pontos definidos no guião da entrevista.

Ao longo do trabalho foram detectadas incoerências e inconsistências em diversos relatórios e em dados estatísticos relativos ao Sector Segurador bem como a desactualização e/ou inexistência de alguns dados estatísticos que seriam relevantes para este trabalho.

A Orçamentação das Acções de Marketing ficou limitada a uma estimativa básica, uma vez que a maior parte das Acções envolvem a negociação dos custos totais com uma Agência de Meios a escolher em momento posterior ao da elaboração do Plano de Marketing.

#### **VI.4. SUGESTÕES PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO**

Para futura Investigação, apresentam-se as seguintes três sugestões:

- 1) Testar o Modelo de Plano de Marketing construído (*vide* Capítulo IV), aplicando-o a uma empresa específica do Sector Segurador.
- 2) As Seguradoras, anualmente, têm de tomar decisões operacionais de marketing acerca da protecção do risco interno, que podem subscrever na totalidade, ceder uma parte ao Ressegurador ou partilhar o risco entre elas (Co-Seguro). Poderá ser redutor enquadrá-las numa das variáveis “Preço” ou “Serviço”. Neste sentido, a sugestão para futura investigação é estudar e testar a consistência, validade e operacionalidade de um possível oitavo P no Marketing-mix e as suas implicações nas outras variáveis operacionais de Marketing. Nesta fase de ante-projecto, esta nova variável de Marketing-mix poder-se-á designar de “*Protection Levels / Níveis de Protecção*”.
- 3) Tomando este Trabalho de Projecto como ponto de partida, sugere-se a realização de uma Tese de Doutoramento com o seguinte tema: “A Imagem do Sector Segurador em Portugal: Determinantes e Implicações”.

## BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D. - *Administração estratégica de mercado*. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007
- AAKER, D. - *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press, 1991.
- ADCOCK, D. - *Marketing Strategies for Competitive Advantage*. John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, 2000
- AHMED, T. M.- *Internet and Customer Relationship Management in SME's*. Master's Thesis, Luleå University of Technology (LTU), 2005
- ALLEE, V. - *Novas Ferramentas para uma Nova Economia*. Revista Inteligência Empresarial, 2000.
- AMA - *AMA Board approves new marketing definition*. American Marketing Association News, vol. 19, n.º 5, 1985
- AMBRÓSIO, V. - *Plano de Marketing: passo a passo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- ANDERSON, A. e KLEINER, D. - *Effective Marketing communications: a skills and activity-based approach*. Oxford: Blackweel Publicshers, 1995.
- ANDERSON, J. - *Relationship in business markets: exchange episodes, value creation and their empirical assessment*. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, n.º 4, 1995.
- ANDERSON, J.; HAKANSSON, H. e JOHANSON, J. - *Dyadic business relationships within a business network context*. Journal of Marketing, vol. 58, n.º 4, 1994.
- ANSOFF, I.; McDONNELL, E. - *Implantando a administração estratégica*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTUNES, J.; RITA, P. - *O Marketing Relacional Como Novo Paradigma, Uma Análise Conceptual*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Abril/Junho, 2008
- ARMSTRONG, G., HARKER, M., KOTLER, P., e BRENNAN, R. - *Marketing: An Introduction*. England: Pearson Education Limited, 2009
- ARMSTRONG, G.; KOTTER, P. - *Principles Of Marketing*. 10ª Ed. Prentice-Hall International Editions, 2003.
- ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. - *Marketing: An Introduction*. Prentice-Hall International Editions, 2010
- AXELSSON, B.; WYNSTRA, F. - *Interaction Patterns in Service Exchange – Some Thoughts on the Impact of Different Kinds of Services on Buyer-Supplier Interfaces and Interactions*, 16ª Conferência do IMP Group, Bath, U.K., 2000
- BADOT, O.; LEGRAND, D.; RENAUD, E.; RIHN, A.; SCHLOSSER, A.; WEIL, M. – *Dicionário de Marketing*. Plátano Edições Técnicas, Lisboa, 2002
- BAKER, M. - *Marketing Theory*. Thomson Learning, London, 2000
- BANGS, D. - *Guia prático planeamento de Marketing: criando um plano de Marketing de sucesso para seu negócio, produto ou serviço*. São Paulo: Nobel, 1999.
- BARAÑANO, A. M. - *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Sílabo, Lda., 2004
- BARDIN, L. - *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 2003
- BATESON, J.; HOFFMAN, K. D. - *Managing services Marketing*. 4ª Ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1999.
- BATRA, R.; MYERS, J.; AAKER, D.- *Advertising management*. 5ª Ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.
- BECKER, H. - *Métodos de pesquisa em Ciências Sociais*. 3ª Ed. São Paulo: Editora Hucitec, 1994.
- BELCH, G.; BELCH, M. - *Advertising and promotion: an integrated Marketing communications perspective*. 6ª Ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
- BERRY, L. - *Relationship Marketing in L. Berry, Shostacke & Upah Eds., Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, 1983
- BERRY, L. - *Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives*. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, n.º 4, 1995.
- BERRY, L. e PARASURAMAN, A. - *Building a new academic field: the case of services marketing*. Journal of Retailing, vol. 69, n.º 1, 1993.

- BITNER, M. - *Building service relationships: it's all about promises*. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, n.º 4, 1995.
- BLANCHET, A. - *Complementations et interpretations d'un interviewer dans l'entretien de recherche: leurs effets sur le discours de l'interviewé*. Paris, v. 33, n. 4, 1988.
- BLOIS, K. - *The Oxford Textbook of Marketing*. 2ª Ed. Oxford University Press, Oxford, 2001.
- BOURDIEU, P. - *O poder simbólico*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 1998.
- BRITO, C. e LENCASTRE, P. - *Os Horizontes do Marketing*, Verbo, Lisboa, 2000.
- BUZZELL, R. D. - *Channel Partnerships Streamline Distribution*. Sloan Management Review, Spring, 1995
- CARVALHO, J. - *E-business e distribuição: sectores em mudança*. Bertrand Editora, Lisboa, 2001
- CASTRO, C. - *A prática da pesquisa*. 2ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. - *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. 3ª Ed. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1983
- CHANG, K. e DING, C. - *Is relationship marketing really helpful to increase repeat purchase in the Chinese Market?*. Journal of International Marketing and Marketing Research, vol. 26, n.º 1., 2001
- CHEN, I. J. e POPOVICH, K. - *Understanding customer relationship management (CRM): people, processes and technology*. Business Process Management, 9, 5, 672-688, 2003
- CHINARDET, C. - *Négociier avec la grande distribution*. Éditions d'Organisation, France, 2000
- CHRISTENSEN, C.; COOK, S.; HALL, T. - *Marketing malpractice*. Harvard Business Review, Vol.83, nº 12, 2005.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. e BALLANTINE, D. - *Relationship Marketing*. 2ª Ed. Butterworth-Heinemann, Ltd., 1994
- COHEN, W. - *The marketing plan*. Hoboken : John Wiley, cop., 2005
- CONSTANTINIDES, E. - *The marketing mix revisited: towards the 21st Century marketing*. Journal of Marketing Management, vol. 22, 2006
- COTA, B. - *Manual de marketing de serviços*. Lisboa : Universidade Lusíada, 2006
- COUGHAN, A.; ANDERSON, E.; STERN, L. - *Marketing channels*. 6ª Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.
- CRAVENS, D. e PIERCY, N. - *Marketing Estratégico*. 8ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- CUNHA, S. M. - *A importância da promoção de vendas como critério de escolha de um ponto de venda*. Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE Business School, 2006
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. - *Conhecimento empresarial*, 2003.
- DELOITTE TOUCH TOMATSU - *Media Predictions*. TMT Trends, 2009.
- DELOITTE TOUCH TOMATSU - *Technology Predictions*. TMT Trends, 2009.
- DIAS, S. - *Estratégia e canais de distribuição*. São Paulo: Atlas, 1993.
- DIBB, S. et al. *The Marketing Planning Experience: a UK and Portuguese Comparison*. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 19 (6), 2001.
- DICHÉ, J. - *The CRM Handbook – A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley, 2002
- DIOGO, J. – *Marcating, Gestão Estratégica da Marca*. Lisboa: Paulus, 2008
- DIONÍSIO, P.; RODRIGUES, J.; FARIA, H.; NUNES, R.; CANHOTO, R. - *b-Mercator - Blended Marketing*. Publicações Dom Quixote, 2009
- DOLAN, R. J. *How Do You Know When The Price Is Right?* Harvard Business Review, September-October 1995.
- DOLAN, R.; SIMON, H. - *Power pricing: how managing price transforms the bottom line*. New York: The Free Press, 1996.
- DOYLE, P. - *Value-Based Marketing*. John Wiley & Sons, Chichester, 2000
- DRUCKER. P. – *Managing in the next society*. Oxford, B|H, 2002
- EDVINSSON, L. - *Capital Intelectual: descobrir o valor real da sua empresa pela identificação dos seus valores internos*, São Paulo: Makron Books, 1998.

- ENGEL, J.; WARSHAW, M.; KINNEAR, T. - *Promotional strategy: managing the Marketing communications process*. 8ª Ed., Chicago: Irwin, 1994.
- FARRIS, P.; BENDLE, N.; PFEIFER, P.; REIBSTEIN, D. - *Métricas de Marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- FARHANGMEHR, M. - *Marketing Planeado e Marketing Praticado*. Revista Portuguesa de Marketing, 2000.
- FARHANGMEHR, M.; SOUSA, M.L. - *Avaliação da prática de planeamento em Empresas/Organizações Governamentais no Cavado/Ave (Minho)*. Universidade do Minho, 1995
- FERNANDES, B.; HOFFMAN, K. - *Princípios de Marketing de Serviços*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.
- FERRÃO, F. - *CRM – Marketing e Tecnologia*. Escolar Editora, Lisboa, 2003.
- FERREL, O. e HARTLINE, M. - *Marketing Strategy*. Cengage Learning, 2008
- FISH, P. - *O génio do Marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- FISK, R.; GROVE, S. e JOBY, J. - *Interactive Services Marketing*. Houghton Mifflin Company, 2007.
- FITZSIMMONS, J. A. e FITZSIMMONS, M. J. *Administração de Serviços – operações, estratégia e tecnologia da informação*. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005
- FREIRE, A. - *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo, 2008
- FUTRELL, C. - *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GAMBLE, P.; TAPP, A.; MARSELLA, R. e STONE, M. - *A revolução do Marketing*. São Paulo: Futura, 2007.
- GIL, A. - *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILBERT, G. N. - *Being interview: a role analysis*. Social Science Information, London, Beverly Hills, v. 19, nº 2, 1980.
- GILLIGAN, C.; WILSON, R. - *Strategic marketing planning*. Butterworth-Heinemann, 2003
- GOETSH, H. - *Developing, Implementing & Managing an effective Marketing plan*. NTC Publishing Group, Illinois, 1993.
- GOLDENBERG, M. - *A arte de pesquisar - como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro/São Paulo: Editora Record, 1997.
- GRACIOSO, F. - *Marketing estratégico*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- GREENBERG, P. - *CRM at the Speed of Light*. 2ª Ed. McGraw-Hill/Osborne, 2002
- GRÖNROOS, C. - *Designing a long range marketing strategy for services*. Long Range Planning, vol. 13, 1980
- GRÖNROOS, C. - *Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface*. Journal of Business Research, vol. 20, n.º 1, 1990a
- GRÖNROOS, C. - *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books y Macmillan Inc., 1990b
- GRÖNROOS, C. - *“Quo Vadis”, marketing? Toward a relationship marketing paradigm*. Journal of Marketing Management, n.º 10, 1994a
- GRÖNROOS, C. - *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing*. Management Decision, vol. 32, n.º 2, 1994b
- GRÖNROOS, C. - *Relationship marketing: strategic and tactical implications*. Management Decision, vol. 34, issue 3, 1996
- GRÖNROOS, C. - *Relationship marketing: interaction, dialogue and value*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 9, n.º 3, 2000
- GRÖNROOS, C. - *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*. Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 19, n.º 2, 2004
- GULLO, J.; PINHEIRO, E. - *Comunicação integrada de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2005.
- GUMMESSON, E. - *The new marketing: developing long term interactive relationship*. Long Range Planning, vol. 20, n.º 4, 1987

- GUMMESSON, E. - *Marketing revisited: the crucial role of the part-time marketers*. European Journal of Marketing, vol. 25, n.º 2, 1991
- GUMMESSON, E. - *Implementation requires a relationship marketing paradigm*. Journal of Academy of Marketing Science, vol. 26, nº 3, 1998
- GURGEL, F. - *Administração do produto*. Atlas, 1995.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. - *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controlo do seu sector e criar os mercados de amanhã*. Harvard Business Review, 1995
- HARKER, M. e EGAN, J. - *The past, present and future of relationship marketing*. Journal of Marketing Management, vol. 22, 2006
- HARRISON, J. – *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre : Bookman, 2005
- HELFER, J.; ORSONI, J. - *Marketing*. Edições Silabo, Lisboa, 1996.
- HIEBING Jr., R.; COOPER, S. - *The successful marketing plan: a disciplined and comprehensive approach*. 3ª Ed., New York, McGraw-Hill, 2003
- HIEBING Jr., R.; COOPER, S. - *How to write a successful Marketing plan*. Lincolnwood: NTC Business, 1994.
- HIEBING, R.G. ; HIEBING, R. e COOPER, S. - *The one-day marketing plan: organizing and completing a plan that works*, McGraw-Hill Professional, 2004
- HOFFMAN, K.; BATESON, J. - *Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos*. Editora Pioneira, Thomson Learning, 2003
- HOOLBROOK, M. - *Consumer value: a framework for analysis and research*. London: Rutledge, 1999.
- HOOLEY, G.; SAUNDERS, J. - *Competitive positioning : the key to market success*. New York : Prentice-Hall, 1993
- HUTT, M. - *Cross-functional working relationships in marketing*. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, n.º 4, 1995
- JOACHIMSTHALER, E. e AAKER, D. - *Building Brands Without Mass Media*. Harvard Business Review, January-February 1997.
- JOHANSSON, J. e SPARREDAL, J. - *CRM in e-Business*. Master's Thesis, Luleå University of Technology (LTU), 2004
- KELLER, K. - *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- KERIN, R.; HARTLEY, S.; BERKOWITZ, E. e RUDELIUS, W. - *Marketing*. 8ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008
- KOTLER, P. - *Marketing Management: The Millenium Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, 2000
- KOTLER, P. – *Marketing para o Século XXI*. 6ª Ed. Lisboa: Editorial Presença, 2010
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.- *Principles of Marketing*. 13ª Ed. Pearson Education, 2010
- KOTLER, P. ; ARMSTRONG, Gary - *Princípios de marketing*. 12ª ed. São Paulo : Pearson/Prentice Hall, 2007
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V. - *Principles of Marketing*. 4ª Ed. Prentice-Hall, 2005
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V. - *Principles of Marketing*. 5ª Ed. Pearson Education, 2008
- KOTLER, P.; KELLER, K.; BRADY, M.; GOODMAN, M.; HANSEN, T. - *Marketing Management*. Pearson Education, 2009
- KOTLER, P. e KELLER, K. – *Administração de Marketing*. 12ª Ed. São Paulo : Pearson, 2006
- KURTZ, D. - *Contemporary Marketing*. Cengage Learning, 2008
- LAKATOS, E. e MARCONI, M. - *Técnicas de pesquisa*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LAMB, C.; HAIR, J.; MCDANIEL, C. – *Marketing*. 10ª Ed. Cengage Learning, 2008
- LAMBIN, J. - *Marketing Estratégico*, McGraw Hill, 2000
- LAMBIN, J.; CHUMPITAZ, R.; MOERLOOSE, C. - *Marketing Stratégique et Opérationnel: du marketing à l'a orientation marché*. Paris. 2005

- LANCASTRE, A. P. - *O relacionamento comprador-fornecedor: as percepções dos determinantes da cooperação no contexto de mercado electrónico*. Tese de Doutoramento em Gestão, Especialidade em Marketing, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE, 2004
- LAWSON-BODY, A. - *Le commerce électronique: la contribution des caractéristiques des sites web sur l'impact du marketing relationnel sur la fidélité des clients*. UMI Dissertation. Université Laval, Québec. 2000
- LAS CASAS, A. - *Plano de Marketing para micro e pequena empresa*. 4ª Ed. São Paulo, Atlas, 2005.
- LEHMANN, D. e WINER, R.- *Analysis For Marketing Planning*. McGraw-Hill, 2001.
- LINDON, D.; LENDREVIE, J.; LÉVY, J.; DIONÍSIO, P. e RODRIGUES, J. - *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*. 11ª Ed. Lisboa: Dom Quixote, 2008.
- LOVELOCK, C. e WIRTZ, J. - *Services Marketing – People, Technology, Strategy*. 6ª Ed. Pearson / Prentice Hall, 2007
- LUNA, S. - *Planejamento de pesquisa: uma introdução*. 2ª Ed. São Paulo: EDUC, 1999.
- LUTHER, W. - *The marketing plan: how to prepare and implement it*. 3ª Ed. New York: Amacom, 2001
- MADRUGA, R.; CHI, B.; SIMÕES, M.; TEIXEIRA, R. - *Administração de Marketing no mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- MANZINI, E. - *Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada*. Londrina: Eduep, 2003.
- MARCONI, M. e LAKATOS, E. - *Fundamentos de metodologia científica*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MCDONALD, M. - *Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MCDONALD, M.; KEEGAN, W. - *Marketing plans that work*. 2ª Ed. Boston: Butterworth-Heinemann, 2002
- MCDONALD, M. - *Marketing plans: how to prepare them, how to use them*. Butterworth-Heinemann, 2007
- MEYER-WAARDEN, L. e BENAVENT, C. - *The impact of loyalty programmes on repeat purchase behaviour*. *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 61-88, 2006
- MOLINER, M. e CALLARISA, L. - *El marketing relacional o la superación del paradigma transaccional*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n.º 2, 1997
- MONROE, K. - *Pricing: making profitable decisions*. 2ª Ed. New York: McGraw-Hill, 1990.
- MULLINS, J.; WALKER, O., BOYD, J. e LARRÉCHÉ, J. - *Marketing Management A strategic decision-making approach*. McGraw-Hill, 2008
- MUÑIZ, A.; SCHAU, H. - *Vigilante marketing and consumer-created communications*, *Journal of Advertising*, 2007
- NAGLE, T.; HOLDEN, R. - *Estratégia e táticas de preços*. 4ª Ed., São Paulo: Prentice Hall, 2007
- NUNES, J.; CAVIQUE, L. - *Plano de Marketing: estratégia em acção*. 2ª Ed. Lisboa: Dom Quixote, 2008
- OGDEN, J. - *Comunicação integrada de Marketing: modelo prático para um plano criativo e inovador*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- O'LOUGHLIN, D. e SZMIGIN, I. - *Customer relationship typologies and the nature of loyalty in Irish retail financial services*. *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 267-293, 2006
- PALMATIER, R.; DANT, R.; GREWAL, D. e EVANS, K. - *Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis*. *Journal of Marketing*, vol. 70, 2006.
- PALMER, A. - *Principles of Services Marketing*. McGraw-Hill, 1994.
- PAN, S. L. e LEE, J. - *Using e-CRM for a Unified View of the customer*, *Communications of the ACM*, April 2003
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. - *A conceptual model of Service Quality and its implications of future research*. *Journal of Marketing*, 1985
- PARMERLEE, D. - *Preparing the marketing plan*. Lincolnwood: Chicago, 2000.
- PARVATIYAR, A. e SHETH, J. N. - *Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline*. *Journal of Economic and Social Research* 3(2), 1-34, 2001
- PAYNE A., FROW P. - *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*. *Journal of Marketing* Vol. 69 (October), 167-176, 2005

- PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M. e PECK, H. - *Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and Keeping Customers*. Edição Butterworth Heinemann, 1998.
- PEARSON, G.; PROCTOR, T. - *The Modern Framework For Marketing Planning*. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 12, 1994.
- PENG, L.; WANG, Q. - *Impact of relationship marketing tactics (RMTs) on switchers and stayers in a competitive service industry*. Journal of Marketing Management, vol. 22, 2006
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. - *The One-to-One Manager – Real-World Lessons in Customer Relationship Management*. Capstone Publishing, Oxford Centre for Innovation, 2000
- PETERSON, R. - *Relationship marketing and the consumer*. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, n.º 4, 1995
- PINA E CUNHA, M.; DUARTE, M.; O'SHAUGHNESSY, N.; MARCELINO, A. - *Marketing: Conceitos e casos Portugueses*. Escolar Editora, 2004
- PINA E CUNHA, M.; REGO, A. e CAMPOS E CUNHA, R. - *Organizações Positivas*. Dom Quixote Publicações, 2007
- PINE, B. J. ; PEPPERS, D. e ROGERS, M. - *Do You Want to Keep Your Customers Forever?* Harvard Business Review, 1995
- PIRES, G.; STANTON, J. e RITA, P. - *The Internet, consumer empowerment and marketing strategies*. European Journal of Marketing, 2006
- POLIZEI, E. - *Plano de Marketing*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2005.
- PORTER, M. - *Competitive Strategy: Techniques For Analysing Industries And Competitors*. Hardcover, 1998.
- PORTER, E., M. - *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, March 2001, 63-78, 2001
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. - *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 1990
- PRIDE, W.; HUGHES, R.; KAPOOR, J. – *Business*. Cengage Learning, 2009
- PRIDE, W. e FERREL, O. - *Marketing, 2010 edition*; Cengage Learning, 2010
- RAMOS, C. S. M. - *O Impacto das Tecnologias de Informação ao Nível da Gestão de Relacionamento*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia – Universidade do Porto, 2002
- REEDY, J.; SCHULLO, S.; ZIMMERMAN, K. - *Marketing eletrônico*. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2001.
- ROSEMBLOOM, B. - *Marketing channels: a management view*. 7ª Ed. Mason: Thomson-South-Western, 2003.
- ROUSSEAU, J. - *Manual de distribuição: Uma visão global e estruturante da moderna distribuição*. Controljornal, 1997
- SAIAS, L. - *Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes*. Lisboa: Universidade Católica, 2007
- SÁNCHEZ, M.; GIL, I. e MOLLÁ, A. - *Estatus del marketing de relaciones*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 9, n.º 3, 2000
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P. e THORNHILL, A. - *Research Methods for Business Students*. 4ª Ed. FT Prentice Hall, 2007
- SIMONSON, I. *Get Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices*. California Management Review, Summer 1993.
- SHETH, J.; PARVATIYAR, A. - *Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences*. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, n.º 4, 1995
- SHOSTACK, G. - *How to Design a Service*. European Journal of Marketing, Vol. 16, 1982
- SKACEL, R. - *Plano de Marketing*. São Paulo: Nobel, 2005.
- SOLOMON, M. - *Marketing: Real People, Real Decisions*. Pearson Education, 2009.
- STAPLETON, J. - *Como preparar um plano de marketing*. Lisboa Edit: Editorial Presença, 1992
- STEVENS, R.; LOUDON, D.; WRENN, B.; MANSFIELD, P..- *Marketing planning guide*. Haworth, 2005
- STRAUSS, J.; EL-AMSARY, A. e FROST, R. - *E-Marketing*. New Jersey: Prentice Hall, 2006
- SUBRAMANIAM, L. V. - *Call Centres of the Future, Folk Technology*, 2008
- THUILLIER, P. - *Do estudo de mercado ao plano de marketing*. Mem Martins: CETOP, 1995

- TRIVIÑOS, A. - *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.
- TSIKRIKTSIS, N., LANZOLLA, G. e FROHLICH, M. - *Adoption of e-Processes by Service Firms: an Empirical Study of Antecedents*. *Production and Operations Management*, Fall, 2004
- URBAN, G.; HAUSER, J. - *Design and Marketing of new products*. 2ª Ed. Englewood-Cliffs, Prentice-Hall, 1993.
- VARGO, S. e LUSCH, R. - *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, *Journal of Marketing*, 68 (January), 1-17, 2004
- VAN DER VALK, W.; WYNSTRA, F. e AXELSSON, B. - *An Empirical Investigation of Interaction Processes between Buyers and Sellers of Business Services*, *The IMP Journal*, vol. 2, n. 2, pp. 3-21, 2008
- VASQUEZ, R. e TRESPALACIOS, J. *Estratégias de distribución comercial: diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas*. Thompson Editores, 2006
- VIEIRA, J. - *Inovação e Marketing de Serviços*. Lisboa: Verbo, 2000.
- WEITZ, B. e JAP, S. - *Relationship marketing and distribution channels*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4, 1995
- WELLS, W.; MORIARTY, S.; BURNETT, J. - *Advertising: Principles and Practice*. New Jersey: Prentice-Hall, 2006
- WESTWOOD, J. - *The marketing plan: a step-by-step guide*. Kogan Page Publishers, 2002
- WESTWOOD, J. - *The marketing plan workbook*. Kogan Page Publishers, 2005
- WESTWOOD, J. - *How to Write a Marketing Plan*. Kogan Page Publishers, 2006.
- WILSON, R.; GILLIGAN, C. - *Strategic marketing management*. Butterworth-Heinemann, 2005
- WOLFE, D.; SISODIA, R. - *Marketing to the self-actualizing customer*. *Journal of Consumer Marketing*, 2003
- WONG, Y.; CHAN, R. e LEUNG, T. - *Managing information diffusion in Internet marketing*. *European Journal of Marketing*, 2004
- WOOD, M. - *Essential guide to marketing planning*. Harlow : Pearson, 2007
- WOOD, M. - *The Marketing plan handbook*. 4ª Ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2010.
- WYNSTRA, F., AXELSSON, B. e VAN DER VALK, W. - *An Application-Based Classification to Understand Buyer-Supplier Interaction in Business Services*, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 17, n. 5, pp. 474-496, 2006
- YIN, R. - *Case Study Research: Design and Methods*. 3ª Ed. Sage Publications, Thousand Oaks, 2003.
- ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. e BERRY, L. - *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press, 1990.
- ZEITHAML, V. e BITNER, M. - *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. McGraw-Hill, International Edition, 2003.
- ZIKMUND, W. - *Princípios da pesquisa em Marketing*. 2ª Ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2005.

## **RELATÓRIOS DE ENTIDADES DE SUPERVISÃO E ESTUDOS DE MERCADO:**

- Relatórios Trimestrais e Anuais de Seguradoras do Mercado Português 2008, 2009 e 2010.
- Relatórios e Boletins do Instituto de Seguros de Portugal 2008, 2009, 2010 e 2011.
- Relatórios da Associação Portuguesa de Seguradoras, entre 2008 e 2011.
- Relatórios de conjuntura do Banco de Portugal entre 2007 e 2011.
- Relatório do Ministério das Finanças e da Administração Pública (2011).
- Relatório do Ministério da Administração Interna (MAI) (2009 e 2010).
- Relatórios do Anuário Estatístico - I.N.E. de 2008 a 2011.
- Relatórios de Empresas por Sector de Actividade da *Coface Mope*. 2009 e 2010.
- Estudos do *European Customer Satisfaction Index* (ECSI): 2009 e 2010

### **NETGRAFIA:**

[www.ideias.online.pt](http://www.ideias.online.pt)

[www.eiasm.be/links/related/emacs/emacs.html](http://www.eiasm.be/links/related/emacs/emacs.html)

[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com) (*American Marketing Association*)

[www.ams-web.org](http://www.ams-web.org)

[www.isp.pt](http://www.isp.pt)

[www.aps.pt](http://www.aps.pt)

[www.apseguradores.pt](http://www.apseguradores.pt)

[www.appm.pt](http://www.appm.pt)

[www.emarketeer.net](http://www.emarketeer.net)

[www.mktonline.net](http://www.mktonline.net)

### **BASES DE DADOS:**

União Europeia

Eurostat

Instituto Nacional de Estatística

Jornal Oficial da União Europeia

Diário da República

Banco de Portugal

World Trade Organization

CEFAGE - UE

PROQUEST - ABI/INFORM [www.umi.com/pqdauto](http://www.umi.com/pqdauto)

ICP - ANACOM

### **REPOSITÓRIOS DE ACESSO LIVRE:**

Repositório da Universidade do Algarve

Repositório da Universidade de Aveiro

Repositório da Universidade de Coimbra

Repositório da Universidade de Évora

Repositório da Universidade de Lisboa

Repositório da Universidade do Minho

Repositório da Universidade do Porto

Repositório do ISCTE – Lisboa

# ANEXOS

## ANEXOS DO CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

### ANEXO I.1. REPRESENTATIVIDADE DO SECTOR SEGURADOR NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS (UE27)

**The top 10 European service providers  
(in terms of revenue)**

- 1 ING Group (Netherlands) [insurance]
- 2 AXA (France)
- 3 Crédit Agricole [banking]
- 4 Allianz (Germany)
- 5 Fortis (Belgium/Netherlands) [banking]
- 6 HBSB holdings
- 7 BNP Paribas (France) [banking]
- 8 UBS (Switzerland) [banking]
- 9 Assicurazioni Generali (Italy) [insurance]
- 10 Deutsche Bank (Germany)

Fonte: *Fortune, Europe's top 50 companies, 2008*  
*in Kotler et al., in Marketing Management, 2009*

## ANEXOS DO CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### ANEXO II.1. CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS MAIS CITADAS NA LITERATURA (1963 a 1992)

	a)	b)	c)	d)
Bateson (/79)	v	v		v
Bell (/81)	v		v	v
Berry (/75, /80, /83)	v	v	v	v
Bessom y Jackson (/75)	v	v	v	
Booms & Bijnrt(/82)	v	v		
Carman & Langeard (/80)	v	v	v	
Davidson (/78)	v	v	v	
Davis, Guiltman y Jones (/79)	v	v		
Donnelly (/76, /80)	v	v		v
Eiglier e Langeard (/75, /76); Eiglier <i>et al.</i> (/77)	v	v	v	
Fisk (/81)	v			
George e Barksdale (/74), George (/77)	v	v		
Grönroos (/77, /78, /79, /83)	v	v		
Jonhson (/69, /81)	v	v	v	
Judd (/68)	v	v		
Knisely (/79a, /79b, /79c)	v	v	v	v
Langeard <i>et al.</i> (/81)	v	v	v <sup>+</sup>	
Lovelock (/81); Lovelock <i>et al.</i> (/81)	v	v		
Rathmell (/66, /74)	v	v	v	v
Regan (/63)	v	v	v	v
Sasser (/76); Sasser e Arbeit /78)	v	v	v	v
Schlissel (/77)	v	v	v	
Shostack (/77)	v	v	v	
Thomas (/78)	v		v	v
Uhl & Upah (/80); Upah e Uhl (/81)	v	v	v	v
Zeithaml (/81)	v	v	v	
Dholakia e Venkatraman (/93)	v	v		v

a) intangibilidade; b) simultaneidade; c) heterogeneidade; d) percibibilidade

Fonte: Vieira (2000)

### ANEXO II.2. CRESCIMENTO DO MARKETING RELACIONAL NA LITERATURA ENTRE 1993 E 2007

O aumento de produção científica acerca do Marketing Relacional, tendo como indicador o número de artigos publicados em revistas científicas pode ser verificado através de uma pesquisa de artigos científicos sobre o marketing relacional publicados nas principais revistas de marketing, entre 1993 e 2007 (Antunes e Rita, 2008)

Marketing transaccional	Marketing relacional
• Ênfase nas vendas individuais	• Ênfase na retenção dos clientes
• Ênfase nas características dos produtos	• Ênfase no valor do cliente
• Visão a curto prazo	• Visão a longo prazo
• Pouca ênfase no serviço ao cliente	• Grande ênfase no serviço ao cliente
• Contacto descontinuo com o cliente	• Contacto contínuo com o cliente
• Baixo nível de compromisso com os clientes	• Elevado nível de compromisso com os clientes
• Nível moderado de contactos com o cliente	• Nível elevado de contactos com os clientes
• A qualidade é uma preocupação do pessoal da produção	• A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal

Fonte: Antunes e Rita (2008)

Revistas	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Total
<i>Business Horizons</i>		1			2	1		3		1			1	1	1	11
<i>California Management Review</i>								1		1		2	2	1	1	8
<i>European Journal of Marketing</i>				7		7	1	10	4	3	8	8	9	7	12	76
<i>Harvard Business Review</i>					2	1	1				3	3	2	4	3	19
<i>Industrial Marketing Management</i>	1	1	3	2	12	2	9	1		7	15	12	18	22	27	132
<i>International Journal of Research Marketing</i>				2		1	1				3	2	2	4	2	17
<i>International Marketing Review</i>				1		1	1	1				1	2		1	8
<i>Journal of Advertising</i>				1	1							5	1	3	4	15
<i>Journal of Business Research</i>				2	2		4	1			4	4	12	4	5	38
<i>Journal of Consumer Marketing</i>		1		1	3	6		1	3	4	4	3	2	6	7	41
<i>Journal of Interactive Marketing</i>		3	1	2	3	3		1		2			1	1		17
<i>Journal of International Marketing</i>		1						1	1				3		2	8
<i>Journal of Marketing</i>		2			1	2	1	2	1	1	4	1	4	3	6	28
<i>Journal of Marketing Management</i>	2	7	9	6	14	2	5	11	5	7	5	7	3	13	7	103
<i>Journal of Marketing Research</i>			1				1						3	3	3	11
<i>Journal of Marketing Theory and Practice</i>				2	1	8	1	1			3	4				21
<i>Journal of Relationship Marketing</i>										17	13	17	14	20	12	93
<i>Journal of Retailing</i>				1			2				4	1	4		2	14
<i>Journal of Services Marketing</i>	1		1	2	2		2	2	1	11	3	1	4	3	3	36
<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>		1	12		1	4	2	4	1	1	1	1	2		1	31
<i>Long Range Planning</i>		1			1		2					1				5
<i>Marketing Science</i>						1				1	2	1	3	4	3	15
<i>Sloan Management Review</i>								3	1	1			1			6
Total de artigos	4	18	29	28	52	32	33	43	17	57	72	74	93	99	102	753

Fonte: Antunes e Rita (2008)

## ANEXOS DO CAPÍTULO III

### CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR SEGURADOR EM PORTUGAL

#### ANEXO III.1. NOVO REGIME JURÍDICO DA MEDIAÇÃO DE SEGUROS EM PORTUGAL

O Decreto-Lei nº 144/2006 de 31 de Julho veio transpor para o ordenamento jurídico interno a Directiva nº2002/92/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 9 de Dezembro relativa à mediação de seguros e reformula o actual ordenamento jurídico nacional em matéria de mediação de seguros. Este Decreto-Lei da Mediação de seguros regula toda e qualquer actividade que consista em apresentar ou propor um contrato de seguro ou de resseguro, praticar outro acto preparatório da sua celebração, celebrar esses contratos ou apoiar a sua gestão e execução, independentemente do canal de distribuição, incluindo os operadores de “banca-seguros” e sendo ainda aplicável, com as devidas adaptações, à actividade de mediação no âmbito de fundos de pensões. O novo regime jurídico da mediação de seguros ou de resseguros prevê quatro categorias de mediadores:

**1) Mediador de seguros ligado** que comporta duas modalidades ou subcategorias consoante exerça actividade: a) em nome e por conta de uma empresa de seguros ou, com autorização desta, de várias empresas de seguros, desde que os produtos que promova não sejam concorrentes, não recebendo prémios ou somas destinadas aos tomadores de seguros, segurados ou beneficiários e actuando sob inteira responsabilidade dessas empresas de seguros, no que se refere à mediação dos respectivos produtos; b) em complemento da sua actividade profissional, sempre que o seguro seja acessório do bem ou serviço fornecido no âmbito dessa actividade principal, não recebendo prémios ou somas destinadas aos tomadores de seguros, segurados ou beneficiários e actuando sob inteira responsabilidade de uma ou várias empresas de seguros, no que se refere à mediação dos respectivos produtos;

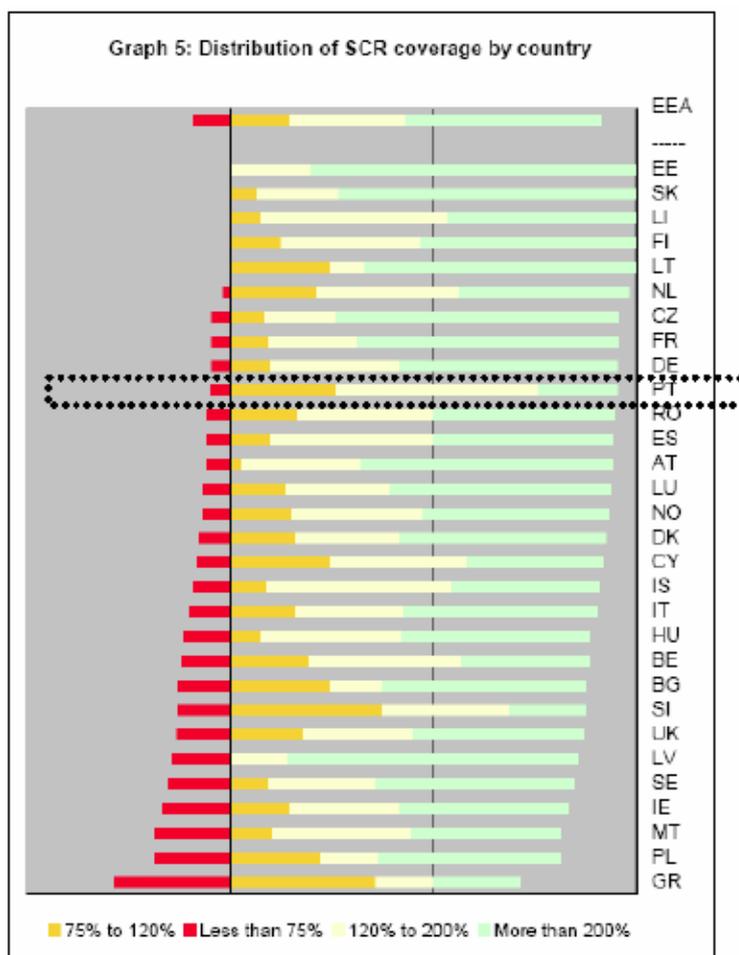
**2) Agente de seguros**, categoria em que a pessoa exerce a actividade de mediação de seguros em nome e por conta de uma ou mais empresas de seguros, nos termos do, ou dos contratos que celebre com essas empresas;

**3) Corretor de seguros**, categoria em que a pessoa exerce a actividade de mediação de seguros de forma independente face às empresas de seguros, baseando a sua actividade numa análise imparcial de um número suficiente de contratos de seguro disponíveis no mercado que lhe permita aconselhar o cliente tendo em conta as suas necessidades específicas;

**4) Mediador de resseguros**, categoria em que a pessoa exerce a actividade de mediação de resseguros de forma independente face às empresas de resseguros.

## ANEXO III.2. PROGRAMA SOLVÊNCIA II (QIS 5)

A pedido da Comissão Europeia, o EIOPA promoveu o QIS 5 com o objectivo de aferir a exequibilidade, implicações e impactos das abordagens adoptadas à avaliação de activos e passivos, bem como ao cálculo dos requisitos de capital em ambiente Solvência II.



Fonte: Relatório QIS5 do EIOPA (2011)

Este novo regime de solvência para entidades seguradoras europeias, que entrará em vigor a partir de 1 de Janeiro de 2013, tem subjacente a determinação dos requisitos de capital com base no perfil de risco assumido pelas companhias de seguros, ponderando também a forma como tais riscos são efectivamente geridos. Em concreto, a fórmula de cálculo dos requisitos de capital pondera uma série de módulos de risco, abrangendo riscos de mercado, de subscrição, de crédito e operacional. Mais especificamente, análises de sensibilidade são efectuadas através da aplicação de choques extremos a taxas de juro, *spreads*, cotações de acções, mortalidade, longevidade ou catástrofes, entre muitos outros factores de risco. O QIS 5 decorreu entre Julho e Novembro de 2010, tendo por base a posição económico-financeira das empresas de seguros a 31 de Dezembro de 2009.

Com uma ampla participação, as Seguradoras a actuar no mercado nacional demonstraram, uma vez mais, estar a encarar com grande empenho e rigor as exigências práticas do regime Solvência II, que vigorará em todo o mercado segurador europeu a partir de 2013. No entanto, e apesar do sucesso observado, o exercício QIS 5 serviu também para identificar preocupações que justificam ainda uma reflexão profunda, como, por exemplo, a elevada volatilidade inerente ao modelo testado e a necessidade de criação de regimes transitórios para algumas matérias específicas. Estas questões, entre outras, encontram-se em discussão no processo de redacção das medidas de implementação (Directivas de nível II) actualmente em curso no seio da Comissão Europeia. De acordo com o seu calendário mais recente, espera-se que as propostas formais da Comissão Europeia sejam apresentadas ao Parlamento Europeu e colocadas em consulta pública até Setembro próximo, devendo a versão definitiva das mesmas ser aprovada até final de 2011.

### Enquadramento geral

A proposta de Directiva do Parlamento Europeu e do Conselho relativa ao acesso à actividade de seguros e resseguros e ao seu exercício, mais conhecido por projecto Solvência II, é um projecto estruturante para o futuro da actividade seguradora no espaço europeu, que representa para a União Europeia e para Portugal um importante desafio, sendo por isso um dos temas actualmente mais debatidos na área Seguradora.

Este projecto tem por principais objectivos a protecção dos segurados, o estabelecimento de um capital que esteja mais adequado aos riscos a que uma companhia de seguros se encontra exposta e que reflecta o desenvolvimento dos mercados. Estas alterações introduzem uma grande mudança na medição da solvência das seguradoras sendo que esta está organizada numa estrutura de três pilares (I- Requisitos Quantitativos de Capital, II- Processo de Revisão e Supervisão, III- Apresentação e Divulgação de informação). Tendo em conta os objectivos estratégicos que identificam o Pilar I, são definidas as regras dos recursos financeiros, nomeadamente, as regras de prudência das Provisões Técnicas, Investimentos e Requisitos de Capital.

O Solvência II foi estruturado com base numa estrutura de três pilares, semelhante ao projecto Basileia II para o sector bancário, adaptada às necessidades da supervisão seguradora e existindo interacção entre os diferentes pilares de supervisão quantitativa e qualitativa, bem como o papel da prestação de informação



Fonte: ISP (2011)

## ANEXOS DO CAPÍTULO IV

### METODOLOGIA DA ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJECTO

#### ANEXO IV.1. PESQUISA EXPLORATÓRIA EM CONGRESSOS, CURSOS E CONFERÊNCIAS

##### A) Conferência “The Marketing Service Time”, Porto, 11 Março 2010

11 de Março 2010  
EXPNOR

# THE MARKETING SERVICE TIME

QSP SUMMIT 2010  
IV CONFERÊNCIA INTERNACIONAL



**LEONARD BERRY**  
SERVICE MARKETING

**KLAUS WERTENBROCH**  
PRICING

**PEDRO DIONÍSIO**  
BLENDED MARKETING

# THE MARKETING SERVICE TIME

QSP SUMMIT 2010  
IV CONFERÊNCIA INTERNACIONAL

ÍNDICE	
SERVICE MARKETING	LEONARD L. BERRY
PRICING	KLAUS WERTENBROCH
BLENDED MARKETING	PEDRO DIONÍSIO
MOBILE SERVICE	CASE BLACKBERRY
CUSTOMER SERVICE	CASE MAYO CLINIC
PUBLIC RELATIONS	CASE SIGG
SEGMENTATION	CASE SOTHEBY'S INTERNATIONAL REALTY
LOYALTY	CASE STARWOOD
MARKETING PESSOAL	SARA GUEDES
NEUROMETRICS	DUNCAN SMITH
WEBMARKETING	RUI CORREIA NUNES



A QSP - Consultoria de Marketing certifica que  
NUNO RODRIGO VINHAS DA COSTA  
GOMES  
participou do QSP Summit 2010 - IV Conferência Internacional,  
realizada no dia 11 de Março de 2010, Porto.

Rui Ribeiro  
Managing Partner

# THE MARKETING SERVICE TIME

QSP SUMMIT 2010  
IV CONFERÊNCIA INTERNACIONAL

**B) Congresso Nacional de Estudantes Marketing, ISCTE Lisboa, 21 Maio 2010**



<p>21 de Maio de 2010</p> <p>09.00 – 9.30 Registo dos participantes 09.45 – 10.00 Introdução ao Congresso – Carlos Manuel de Oliveira, Presidente APPM</p> <p><b>PAINEL I – MARKETING HOJE</b></p> <p>10.00 - 10.30 Marketing Inovador, Marketing Hoje – Paulo Gonçalves Marcos, Director Bancário, Professor Universitário 10.30 – 11.00 Novas tendências do marketing, novas soluções – Ricardo Oliveira, Director de Comunicação da Renault Portugal, Veículos Zero Emissões 11.00 – 11.15 P&amp;R 11.15 – 11.45 Intervalo</p> <p><b>PAINEL II – O PODER DA COMUNICAÇÃO</b></p> <p>11.45 – 12.15 Novas formas de comunicação – António Carriço, Director de Marca e CRM Vodafone Portugal 12.15 – 12.45 A Internet, os meios online e as redes sociais – Vasco Trigo, Jornalista e Professor Universitário 12.45 – 13.00 P&amp;R 13.00 – 14.15 Almoço</p> <p><b>PAINEL III – PRODUTOS, SERVIÇOS E CONCEITOS INOVADORES</b></p> <p>14.15 – 14.30 YETI 14.30 – 14.50 Case Study Torke – Luís Godoi Valentim, Professor Universitário 14.50 – 15.15 “LinkedIn – rentabilizar a sua presença online” Autor - Rui Pedro Caramez, Professor Universitário e Consultor 15.15 – 15.35 Conceito True Food – Albano Homem de Melo, H3 15.35 – 15.55 P&amp;R 15.55 – 16.30 Intervalo</p> <p><b>TEMA IV – MARCAS DE SUCESSO</b></p> <p>16.30 – 17.00 Caso McDonald’s – Francisco Teixeira, Gestor de Marketing McDonald’s Portugal 17.00 – 17.30 Caso Google – Paulo Barreto, Country Manager Google Portugal 17.30 – 18.00 P&amp;R 18.00 Encerramento Congresso</p>
---

C) Curso “European Studies”, Santarém, 01 de Março a 26 Abril 2010



# CURSO DE ESTUDOS EUROPEUS

**COM A COLABORAÇÃO DE:**  
Deputados do Parlamento Europeu  
Centro de Informação Europeia Jacques Delors  
Docentes da ESGTS  
e outros convidados

**DESTINATÁRIOS:**  
Professores,  
Quadros e Técnicos da Administração Pública e Privada e todos aqueles que têm interesse pela realidade europeia, ou que, no exercício das suas funções são confrontados com a complexidade dos mecanismos comunitários

**1 DE MARÇO**  
Limites geográficos da Europa e da UE – alargamento. História da Construção Europeia (Luís Rainha – Docente da ESGTS/IPS)

**8 DE MARÇO**  
Fontes de Informação da UE (Carlos Medeiros, CIEJD)

**15 DE MARÇO**  
Instituições Europeias: Como funciona a UE? Principais Tratados, método de tomada de decisão. Estratégia de Lisboa para o Crescimento e Emprego (Luís Rainha – Docente da ESGTS/IPS)

**22 DE MARÇO**  
O papel da UE no combate às alterações climáticas (Marisa Matias – Deputada do Parlamento Europeu)

**29 DE MARÇO**  
A União Económica e Monetária (Luís Rainha – Docente da ESGTS/IPS)

**9 DE ABRIL**  
O Tratado de Lisboa (Edite Estrela – Deputada do Parlamento Europeu)

**23 DE ABRIL**  
A Política Agrícola Comum (Capoulas Santos – Deputado do Parlamento Europeu)

**26 de Abril**  
Seminário de Encerramento – Ano Europeu do Combate à Pobreza e à Exclusão Social (Edmundo Martinho, Coordenador Nacional e Presidente do Instituto da Segurança Social)

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO E TECNOLOGIA DE SANTARÉM

**D) Masterclass "E-mail Marketing", Lisboa, 20 Abril 2010**



**EMAIL MARKETING MASTERCLASS**  
Lisbon

Learn how to;  
/ master email marketing  
/ increase your results  
/ avoid common mistakes

Lisbon, Portugal - 20 April 2010  
with email marketing expert Michael Leander

**Program 20 April 2010 Lisbon**

09:00 - 10:00	<b>Registration desk opens, come early to network with your new friends</b>
10:00 - 10:15	<b>Welcoming Remarks</b>
10:15 - 10:45	<b>The legal side of permission marketing in Portugal</b>  A representative will give you an up to date information about the state of permission legislation in Portugal. This session is important in order to understand how to be in compliance with the law in Portugal, but also in other countries that you may be marketing to.
10:45 - 12:00	<b>Keynote – Michael Leander The 7 step plan to become a successful email marketer + a summary of the email marketing ecosystem</b>  Outlining the executive plan you need to know in order to generate results from permission based email marketing, Michael Leander will cover:  - The past and future of email marketing: Learn from others mistakes - Objectifying email marketing and how to get started - The hidden gems in email marketing: how do you find them? - Tracking user behavior and how you can utilize that knowledge - Benchmark numbers, facts and case studies from successful email marketers in B2B and B2C markets
12:00 - 13:30	<b>Building your content concept and defining your email marketing value proposition</b>  The content concept and your email marketing value proposition is critical to your success. In this session you will learn:  - How to build a compelling content concept - Designing your email marketing value proposition - Defining your email marketing ecosystem for maximum results
13:30 - 14:30	<b>Working lunch: Michael Leander will review your email marketing program live on stage.</b>  If you want your email marketing efforts evaluated by Michael Leander, you will need to let us know no later than the morning of the event.
14:30 - 15:45	<b>How to acquire subscribers to your permission based email marketing programs</b>  Effectively attracting subscribers to your newsletters and/or opt-in to your email marketing promotions requires specific knowledge. Michael will teach you:  - how to design your acquisition forms and work with call-to-actions in multiple channels - effective tactics to acquire new subscribers – even with very little budget
15:45 - 16:00	<b>Coffee break</b>
16:00 - 18:00	<b>Designing your message to ensure high open- and response rates</b>  The moment of truth is whether or not your email messages are opened and responded to. In this session Michael Leander will show you:  - how you craft a powerful email marketing message or design a compelling email marketing newsletter - how you implement MWR's to ensure highest possible response rates - the do's and don't - the three most important things you need to know to become a successful email marketer - key technical aspects you need to take into consideration when crafting your message.

**E) Conferência “Parcerias Positivas”, Tomar, 01 Junho 2010**



**F) Workshop “Inovação no Marketing”, Abrantes, 17 Maio 2010**



**G) Conferência-Debate “O Talento nas Organizações”, Lisboa, 20 Maio 2010**

<p style="text-align: right;"><b>1 talenter™</b></p> <h2>Certificado de Participação</h2> <p>Certifica-se que <b>Nuno Rodrigo Vinhas da Costa Gomes</b> participou, no dia 20 de Maio de 2010, no Teatro Aberto, entre as 14H00 e as 19H00, na Talenting™ Conference:</p> <h3>O Talento nas Organizações</h3> <p>Miraflores, 20 de Maio de 2010</p> <p>A Talenter™:</p>  <p><small>Lusotemp - Empresa de Trabalho Temporário S.A. Alameda Nº 307 de 25.06.2000 Contribuinte Nº SDA 558 790 Edifício Premium, Alameda Fernão Lopes, 16 A, 7º Miraflores, 1495-190 Alges Tel. 214 139 480 Fax. 214 139 481 www.talenter.com</small></p> <p style="text-align: right;"><b>talenting™ business</b> <small>www.talenter.com info@talenter.com</small></p>	<h2>TALENTING™ PROGRAM</h2> <p>13H45 WELCOME COFFEE, REGISTO E RECEPÇÃO DE CONVIDADOS</p> <p>14H10 ABERTURA DA CONFERÊNCIA   <b>CÉSAR SANTOS</b> DIRECTOR GERAL DA TALENTER™</p> <h3>A GESTÃO DE TALENTOS</h3> <p>14H15 ABERTURA DO PAINEL</p> <p>MODERADOR: <b>RICARDO FORTES DA COSTA</b> PARTNER DA ALTERNIA E DOCENTE NA UNIVERSIDADE CATÓLICA</p> <p>TALENT BRANDING   <b>CARLOS COELHO</b> PRESIDENTE DA IVITY BRAND CORP. ESPECIALISTA EM CRIAÇÃO E GESTÃO DE MARCAS</p> <p>A GESTÃO DE PESSOAS COMO GESTÃO DE DIFERENTES TIPOS DE TALENTOS   <b>JOSÉ MARIA BUCETA</b> DIRECTOR DO GABINETE DE PSICOLOGIA DO REAL MADRID PERITO EM EQUIPAS DE ALTO RENDIMENTO</p> <p>PERGUNTAS E RESPOSTAS</p>
---	---

**H) Conferência Internacional “Switch 2010”, Coimbra, 16 Maio 2010**

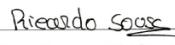
# CERTIFICATE

SWITCH ORGANIZATION TEAM CERTIFIES THAT

## NUNO RODRIGO VINHAS DA COSTA GOMES

ATTENDED THE EVENT “SWITCH CONFERENCE 2010” HELD ON THE 15th AND 16th OF MAY 2010 IN COIMBRA (PORTUGAL), HEARING FROM WELL-RENOUNDED SPEAKERS ON THEMES LIKE ENTREPRENEURSHIP, WEB 2.0, BUSINESS, MOTIVATION, TECHNOLOGY, AMONG OTHERS.

Coimbra, May 16th, 2010

  
Ricardo Sousa - SWITCH Organizer



I) Conferência “Partilhar Serviços na Era do Cloud Computing, Lisboa, 25 Maio 2010



Portugal ■

## Conferência Anual 2010

25 de Maio. Reitoria da Universidade Nova de Lisboa, Campolide

### Partilhar Serviços na Era do Cloud Computing

Novas abordagens para a redução de custos e melhoria dos processos

9:00 - 9:30	Recepção e café da manhã				
9:30 - 9:45	Abertura   Carlos Lourenço   Presidente da itSMF Portugal				
9:45 - 10:00	José Magalhães   Secretário de Estado da Justiça e da Modernização Judiciária   O Futuro dos Serviços Públicos na Era do Cloud Computing				
10:00 - 10:30	António Nogueira Leite   Professor Catedrático, Faculdade de Economia - Univ. Nova de Lisboa   Competitividade ou Concorrência de Portugal no contexto global dos serviços				
10:30 - 11:00	José António Cordeiro Gomes   Presidente - GeRAP, Director-Geral - Instituto de Informática do MFAP e Professor Convidado - ISCTE Gestão de Serviços Partilhados na Administração Pública				
11:00 - 11:30	Coffee-break				
11:30 - 12:00	Miguel Rio-Tinto   Administrador Executivo - Tranquilidade   Gestão dos Serviços de TI no sector dos Seguros				
12:00 - 12:30	Eduardo Rodrigues   CEO, Megasis - TAP   A importância das TI nos transportes aéreos				
12:30 - 13:00	Painel de Debate				
13:00 - 14:30	Almoço				
14:30 - 15:00	Robert E Stroud   Member of the board - itSMF Internacional   Norma WG1A - Governance of Cloud & Outsourcing				
15:00 - 16:00	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; background-color: #e91e63; color: white; text-align: center;">Sessões Paralelas - Caso Prático I</td> <td style="width: 50%; background-color: #e91e63; color: white; text-align: center;">Sessões Paralelas - Caso Prático II</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e91e63; color: white; text-align: center;">Sessões Paralelas - Caso Prático III</td> <td style="background-color: #e91e63; color: white; text-align: center;">Sessões Paralelas - Caso Prático IV</td> </tr> </table>	Sessões Paralelas - Caso Prático I	Sessões Paralelas - Caso Prático II	Sessões Paralelas - Caso Prático III	Sessões Paralelas - Caso Prático IV
Sessões Paralelas - Caso Prático I	Sessões Paralelas - Caso Prático II				
Sessões Paralelas - Caso Prático III	Sessões Paralelas - Caso Prático IV				
16:00 - 16:30	Coffee-break				
16:30 - 17:30	Grande Debate "Governance na Era do Cloud Computing" Carmo Durão, Secretário Geral Adjunto - MDN   Gabriel Coimbra, Research & Consulting Director - IDC				
17:30 - 18:00	Entrega do Prémio Melhores Práticas e Encerramento da Conferência Anual				



Portugal ■

## Certificado de Presença

Para os devidos efeitos se declara que **Nuno Rodrigo Vinhas da Costa Gomes**, da **Universidade de Évora**, esteve presente na Conferência Anual 10 itSMF Portugal realizada no dia 25 de Maio de 2010, na Reitoria da Universidade Nova de Lisboa.

Presidente da itSMF Portugal,



itSMF Portugal - Associação Portuguesa de Gestores de Serviços de Tecnologias de Informação  
Rua Alexandre Gusmão 246-1, 1600-003 Lisboa  
Contribuinte nº 506703517

## **ANEXO IV.2. ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS**

### **a) AMOSTRA:**

1ª FASE: Critérios da amostra por conveniência: os entrevistados foram seleccionados de acordo com a proximidade geográfica, os conhecimentos pessoais no Sector e outro tipo de facilidades práticas.

2ª FASE: Critérios da Amostra intencional: os entrevistados foram seleccionados por se julgar serem bons fornecedores de informação pela posição ocupada e/ou os seus elevados níveis de responsabilidade e autonomia de decisão no Sector Segurador.

### **Descrição da Amostra por conveniência (1ª Fase):**

Foram entrevistados 44 Gestores do Sector Segurador: 17 pertencentes a Seguradoras, 8 pertencentes a Mediadores, 12 pertencentes a Agentes, 3 pertencentes a Corretores, 2 pertencentes a Clínicas Médicas e 2 pertencentes a Oficinas de Automóveis.

### **Descrição da Amostra intencional (2ª Fase):**

Foram entrevistados 18 Gestores do Sector Segurador: 11 pertencentes a Seguradoras, 6 pertencentes a Mediadores e 1 pertencente a 1 Corretor.

### **b) GUIÃO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA (RESUMO):**

- b.1) Agradecimento ao entrevistado pela disponibilidade demonstrada.
- b.2) Apresentação pessoal no contexto académico.
- b.3) Apresentação do Tema, do Problema e dos Objectivos do Trabalho de Projecto.
- b.4) Compreender o âmbito da função desempenhada pelo entrevistado dentro do Sector.
- b.5) Explorar a visão do entrevistado sobre a situação externa (Condicionantes Externos ao Sector).
- b.6) Visão da Situação Interna no Sector: Organização, Variáveis de Marketing e Recursos Financeiros.
- b.7) Inovação no Sector Segurador: Serviços, Comunicação, Distribuição, Processos... (?)
- b.8) Estratégias de Marketing: Como Segmentar?, Posicionamento actual?, Marca do Sector ?
- b.9) Visão actual do Marketing-Mix (7 P's) do Sector.
- b.10) Comentários ou sugestões finais do entrevistado para a elaboração do Plano de Marketing.

Nota: Lembrar confidencialidade e segurança no tratamento das informações prestadas.

Agradecimento final.

### **c) TRATAMENTO DOS DADOS:**

Foram considerados válidos **62 relatórios de entrevistas** efectuadas a Gestores do Sector Segurador: 28 relatórios de entrevistados pertencentes a Seguradoras, 14 de entrevistas a Mediadores, 12 de entrevistas a Agentes, 4 de entrevistas a Corretores, 2 de entrevistas a Clínicas Médicas e 2 de entrevistas a Oficinas de Automóveis.

Os relatórios de cada entrevista semi-estruturada foram segmentados e analisados em duas fases.

Na primeira fase de tratamento das entrevistas, os dados recolhidos nos relatórios foram organizados por tipo de Empresa do Sector a que pertenciam os entrevistados para se trabalhar a informação tendo como primeiro critério a origem/subsector do entrevistado.

Na segunda fase, foram feitas várias leituras e interligações com dados recolhidos e foram avaliadas as tendências e padrões das respostas a fim de se concluir algumas características e padrões relevantes que se traduzem nas seguintes conclusões:

- O Sector não tem uma liderança visionária, nem uma cultura interna de risco e responsabilização.
- Os Seguros dos sub-sectores principais estão em diferentes fases do ciclo de vida do Serviço.
- Verifica-se uma “canibalização interna” entre Seguradoras que tem conduzido à degradação dos Prémios médios.
- Excessiva volatilidade nos Preços e desfasamento do Preço, entre Seguradoras, para o mesmo nível de risco.
- Sector Segurador não desenvolve uma Estratégia de Comunicação Institucional, nem uma Marca.
- Sector tem profissionais com qualificações académicas multi-disciplinares.
- Sector tem sido receptivo a incorporar mudanças tecnológicas e actualizações nos processos.
- Sector está “adormecido”, em relação à contratação não-presencial de Seguros.
- As Seguradoras têm boas instalações físicas mas foram reportadas diversas negligências a este nível nos Mediadores.

# ANEXOS DO CAPÍTULO V

## LIVRO DE FACTOS DO PLANO DE MARKETING

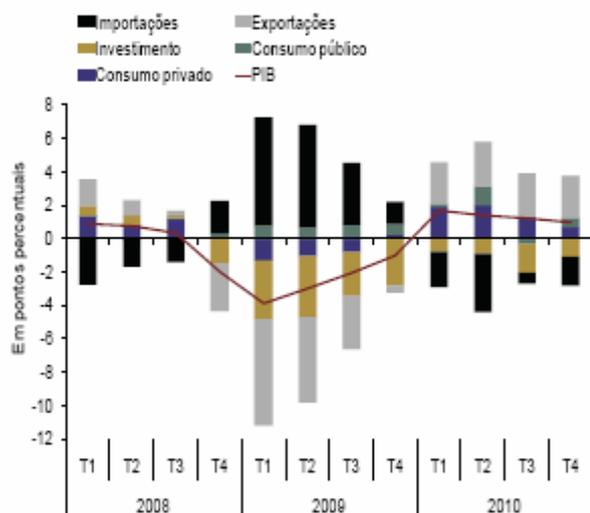
### ANEXO V.1. INDICADORES DA ANÁLISE EXTERNA

PIB E PRINCIPAIS COMPONENTES DA DESPESA <sup>(a)</sup>   TAXA DE VARIAÇÃO REAL, EM PORCENTAGEM	TAXA DE VARIAÇÃO REAL, EM PORCENTAGEM									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
PIB	0.7	-0.9	1.6	0.8	1.4	2.4	0.0	-2.5	1.3	
Consumo privado	1.3	-0.2	2.7	1.7	1.8	2.5	1.4	-1.1	2.2	
Consumo de bens duradouros	-6.0	-9.4	3.8	3.7	0.7	4.3	0.6	-13.8	10.4	
Consumo corrente	2.4	1.0	2.5	1.4	1.9	2.3	1.5	0.3	1.4	
Consumo público	1.7	0.4	2.4	3.3	-0.6	0.5	0.5	3.7	1.8	
Investimento	-5.1	-7.9	3.7	-0.9	-0.6	2.0	-0.1	-13.9	-5.6	
FBCF	-3.2	-7.1	0.0	-0.5	-1.3	2.6	-0.3	-11.2	-5.0	
Máquinas e produtos metálicos	-5.7	-2.2	6.7	3.2	5.3	7.9	11.3	-9.6	-6.6	
Material de transporte	-11.0	-10.4	-2.1	2.3	4.5	8.0	-3.7	-23.2	2.0	
Construção	-2.2	-8.8	-2.3	-1.9	-4.7	-0.4	-4.5	-11.2	-5.7	
Outra	12.8	-1.0	2.8	-3.0	1.5	5.9	3.1	-1.3	-1.7	
Variação de existências <sup>(b)</sup>	-0.6	-0.2	0.9	-0.1	0.2	-0.1	0.0	-0.7	-0.1	
Procura interna	-0.2	-1.9	2.9	1.4	0.8	2.0	0.9	-2.9	0.7	
Exportações	2.9	3.7	4.1	0.2	11.6	7.6	-0.1	-11.6	8.8	
Importações	-0.4	-0.4	7.6	2.3	7.2	5.5	2.3	-10.6	5.2	
Contributo procura interna para PIB <sup>(b)</sup>	-0.3	-2.1	3.1	1.5	0.9	2.2	1.0	-3.2	0.7	
Contributo procura externa líquida para PIB <sup>(b)</sup>	1.0	1.2	-1.5	-0.8	0.5	0.2	-1.0	0.8	0.6	

Fontes: INE e Banco de Portugal.

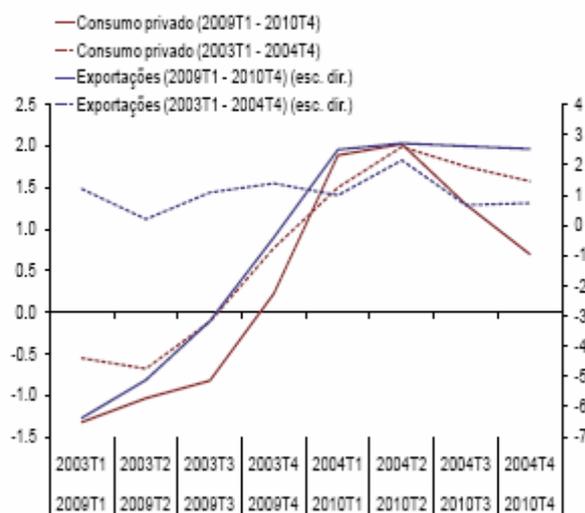
Notas: (a) Estimativas do Banco de Portugal a partir de informação disponibilizada pelo INE para 2009 e 2010. (b) Contributo para a taxa de variação real do PIB, em pontos percentuais.

#### PERFIL TRIMESTRAL DO PIB E DAS PRINCIPAIS COMPONENTES | TAXA DE VARIAÇÃO REAL, EM TERMOS HOMÓLOGOS



Fonte: INE (Contas Nacionais Trimestrais).

#### CONTRIBUTOS PARA O CRESCIMENTO HOMÓLOGO DO PIB | EM PONTOS PERCENTUAIS



Fonte: INE (Contas Nacionais Trimestrais).

RENDIMENTO DISPONÍVEL DOS PARTICULARES <sup>(a)</sup>   TAXAS DE VARIAÇÃO NOMINAL, EM PORCENTAGEM										
	2002	2003 <sup>(a)</sup>	2004 <sup>(a)</sup>	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Rendimento disponível dos particulares	4.0	3.3 (3.5)	4.4 (4.2)	3.6	2.9	5.0	4.3	0.7	2.6	
Remunerações do trabalho <sup>(b)</sup>	4.9	2.7 (2.3)	3.3 (3.7)	5.0	3.0	4.2	3.4	1.4	1.3	
Rendimentos de empresas e propriedade	2.1	5.6 (5.6)	3.4 (3.5)	4.3	-0.2	5.0	4.7	-6.2	5.5	
Transferências correntes	4.4	3.0	5.1	3.4	9.5	6.4	7.0	5.7	0.2	
Transferências internas	9.1	4.8	5.5	4.8	9.0	5.9	7.4	7.9	-0.2	
Transferências externas	-23.8	-12.8	1.0	-11.7	16.9	12.2	2.1	-20.6	7.6	
Impostos diretos (-)	1.9	1.2 (-0.8)	0.6 (2.6)	5.0	6.8	9.5	3.6	0.2	-0.3	
Contribuições sociais (-)	5.6	5.1 (3.6)	1.6 (3.1)	8.8	5.8	2.8	5.8	0.4	-0.2	
Rendimento disponível após ajustamento pela variação da participação líquida das famílias em fundos de pensões <sup>(c)</sup>	3.8	3.2 (3.4)	4.4 (4.3)	4.4	2.7	4.5	4.0	0.6	2.6	
<i>Por memória:</i>										
Consumo privado nominal	4.1	2.7	5.3	4.4	4.9	5.6	3.9	-3.5	3.9	
Consumo privado real	1.3	-0.2	2.7	1.7	1.8	2.5	1.4	-1.1	2.2	
Taxa de poupança	10.3	10.7 (10.9)	10.0	10.0	8.0	7.0	7.1	10.9	9.8	
Rendimento disponível real <sup>(d)</sup>	1.2	0.3 (0.5)	1.8 (1.6)	0.8	-0.2	1.9	1.8	3.2	0.9	
Deflator do consumo privado	2.8	3.0	2.5	2.7	3.1	3.0	2.5	-2.4	1.6	

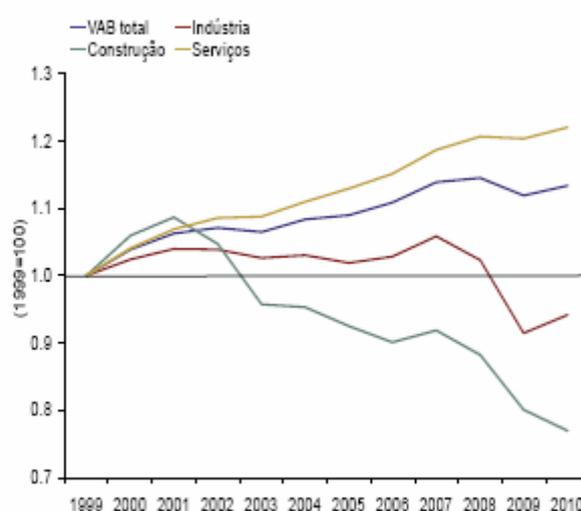
Fonte: INE.

**Notas:** (a) Entre parêntesis, valores ajustados dos efeitos diretos da cedência de créditos tributários por parte das administrações públicas. Para mais detalhes, ver "Caixa 6.1 Efeitos orçamentais das medidas temporárias implementadas entre 2002 e 2004" do "Capítulo 6 Finanças Públicas", Banco de Portugal, *Relatório Anual 2004*. (b) Remunerações recebidas pelas famílias residentes. Inclui contribuições patronais para a Segurança Social, quer do setor privado, quer do setor público. (c) Uma vez que, nas contas financeiras e de património, as famílias são consideradas como sendo proprietárias das provisões dos regimes privados com constituição de fundos, no cálculo da taxa de poupança é necessário ajustar previamente o rendimento disponível pela variação da participação líquida das famílias em fundos de pensões. (d) Rendimento disponível deflacionado com o deflator do consumo privado.

EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS DE SERVIÇOS   TAXA DE VARIAÇÃO E RESPECTIVO CONTRIBUTO, VALORES NOMINAIS									
	Pesos 2009	Taxa de variação (em percentagem)				Contributo para a taxa de variação (em p.p.)			
		2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
Total	100.0	15.7	5.3	-8.7	7.7	15.7	5.3	-8.7	7.7
Turismo	42.3	10.9	0.5	-7.2	10.2	5.0	0.2	-3.0	4.3
Transportes	25.4	18.9	10.4	-12.6	13.0	4.7	2.6	-3.3	3.3
Outros serviços fornecidos por empresas	19.9	19.5	10.2	-5.9	1.5	3.5	1.9	-1.1	0.3
Construção	3.1	40.9	8.3	-21.9	-1.9	1.2	0.3	-0.8	-0.1
Comunicação	3.0	16.4	4.7	-15.6	-3.7	0.5	0.2	-0.5	-0.1
Serviços de informação e informática	1.7	36.8	15.3	1.0	1.1	0.4	0.2	0.0	0.0
Serviços financeiros	0.9	25.8	-4.7	-32.7	4.4	0.3	-0.1	-0.4	0.0
Serviços de natureza pessoal, cultural e recreativa	1.4	-6.3	7.1	10.7	20.7	-0.1	0.1	0.1	0.3
Operações governamentais	1.0	10.3	0.5	-2.4	17.6	0.1	0.0	0.0	0.2
Seguros	0.6	5.9	5.1	3.3	-9.1	0.0	0.0	0.0	-0.1
Direitos de utilização	0.7	10.0	-29.8	150.5	-74.1	0.0	-0.1	0.4	-0.5

**VAB, INDICADOR COINCIDENTE DA ATIVIDADE E INDICADOR DE SENTIMENTO ECONÓMICO**


Fontes: Comissão Europeia, INE (Contas Trimestrais) e Banco de Portugal.

**VALOR ACRESCENTADO BRUTO POR RAMO DE ATIVIDADE**


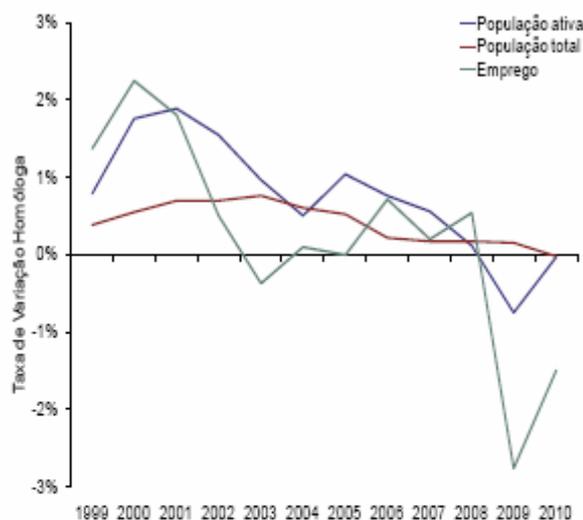
Fontes: INE e Banco de Portugal.

**VALOR ACRESCENTADO BRUTO POR RAMO DE ATIVIDADE<sup>(a)</sup> | TAXA DE VARIAÇÃO REAL, EM PORCENTAGEM**

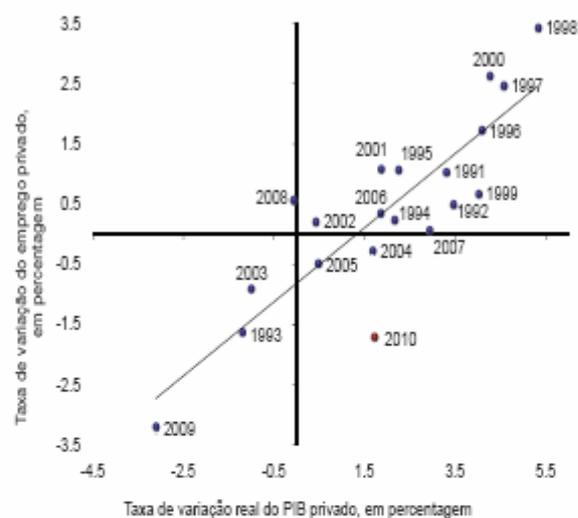
	Pesos 2009 <sup>(b)</sup>	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	2.7	-5.5	2.4	-4.6	3.1	1.6	-0.8
Indústria	13.4	-1.1	1.0	3.0	-1.5	-9.4	2.8
Eletricidade, gás e água	3.4	-2.1	11.1	1.1	4.0	1.5	3.7
Construção	6.1	-2.9	-2.6	2.0	-4.9	-9.7	-4.0
Serviços	74.5	1.8	1.9	3.1	1.1	-0.5	1.4
Comércio, reparação, alojamento e restauração	18.9	0.7	1.9	1.3	-1.3	-1.7	2.1
Transportes e comunicações	8.4	1.8	4.8	7.3	2.7	-5.4	1.9
Atividades financeiras e atividades imobiliárias	16.4	1.7	5.0	4.8	2.7	1.2	1.9
Outros serviços	30.7	2.5	-0.3	2.3	1.3	0.8	0.6
VAB <sup>(c)</sup>	100.0	0.6	1.7	2.7	0.4	-2.3	1.3
Por memória:							
PIB a preços de mercado	--	0.8	1.4	2.4	0.0	-2.5	1.3

Fontes: INE e Banco de Portugal.

Notas: (a) Estimativas do Banco de Portugal a partir de informação disponibilizada pelo INE para 2009 e 2010. (b) Em percentagem do VAB total a preços correntes. (c) O VAB é registado a preços de base e difere do PIB a preços de mercado porque este inclui, para além do VAB dos diferentes setores, os impostos sobre a produção e importação líquidos de subsídios.

**EMPREGO, POPULAÇÃO TOTAL E POPULAÇÃO ATIVA**


Fonte: INE (Inquérito ao Emprego).

**PIB PRIVADO E EMPREGO PRIVADO (EQUIVALENTE A HORÁRIO COMPLETO)<sup>(a)</sup>**


Fontes: INE e Banco de Portugal.

**Nota: (a)** O emprego no setor privado é definido como o emprego total excluindo a estimativa do Banco de Portugal para o emprego das administrações públicas. O PIB privado é calculado como o PIB total subtraído das remunerações e consumo de capital fixo das administrações públicas. As séries do emprego e do PIB privado não incluem os hospitais públicos empresarializados. De 2008 a 2010, a série de emprego privado assume a manutenção do número médio de horas trabalhadas por trabalhador.

**POPULAÇÃO, EMPREGO E DESEMPREGO | TAXA DE VARIAÇÃO EM PORCENTAGEM, SALVO INDICAÇÃO EM CONTRÁRIO**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
População	0.8	0.6	0.5	0.2	0.2	0.2	0.1	0.0
População ativa	1.0	0.5	1.0	0.7	0.5	0.3	-0.7	0.0
Taxa de atividade 15-64 anos (em % da população)	72.8	72.9	73.4	73.9	74.1	74.2	73.7	74.0
Homens	79.4	79.0	79.0	79.5	79.4	79.5	78.5	78.2
Mulheres	66.5	67.0	67.9	68.4	68.8	68.9	69.0	69.9
Emprego total	-0.4	0.1	0.0	0.7	0.2	0.5	-2.8	-1.5
Emprego do setor privado <sup>(a)</sup>	-0.9	-0.3	-0.5	0.4	0.1	0.6	-3.2	-1.7
Desemprego total	28.5	6.6	15.7	1.3	5.1	-4.7	23.7	14.2
Homens	33.8	7.5	14.8	-1.7	1.3	-1.0	34.4	10.3
Mulheres	24.3	6.0	16.6	4.0	8.3	-7.6	14.9	18.1
Taxa de desemprego total (em % da população ativa)	6.3	6.7	7.6	7.7	8.0	7.6	9.5	10.8
Desemprego de longa duração (em % do desemprego total) <sup>(b)</sup>	38.8	47.9	51.2	53.1	48.9	49.8	46.4	54.3

Fontes: INE e Banco de Portugal.

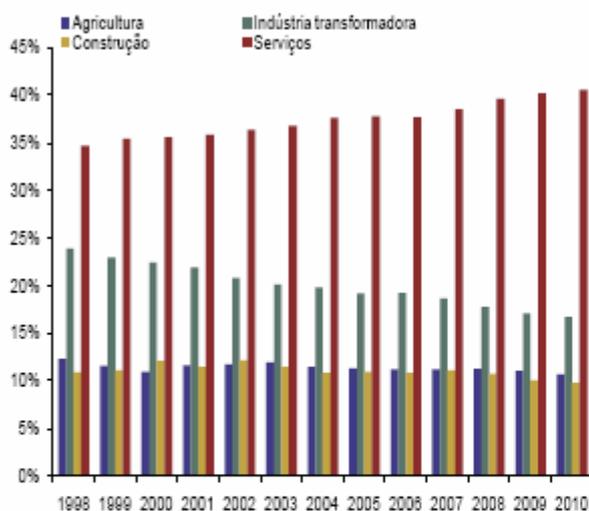
**Notas: (a)** O emprego do setor privado é definido como o emprego total menos uma estimativa do Banco de Portugal para o emprego das administrações públicas. **(b)** Considera-se desempregado de longa duração o indivíduo que procura emprego há 12 ou mais meses.

**VARIAÇÃO DO EMPREGO DE ACORDO COM A SITUAÇÃO NA PROFISSÃO E POR TIPO DE CONTRATO | TAXA DE VARIAÇÃO EM PORCENTAGEM**

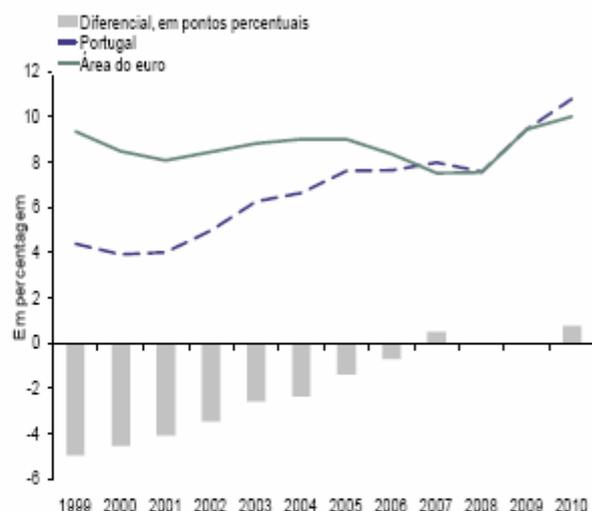
	Pesos 2009	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Emprego total	100.0	0.0	0.7	0.2	0.5	-2.8	-1.5
Emprego por conta de outrem	76.3	0.8	2.2	0.1	1.2	-2.4	-0.3
Contrato sem termo	59.5	1.3	0.9	-2.2	0.6	-1.3	-1.5
Contrato a termo	13.7	1.7	9.3	8.0	6.2	-4.5	6.3
Contrato de prestação de serviços	1.6	6.3	11.8	13.7	2.3	10.1	-10.3
Outras formas de emprego dependente <sup>(a)</sup>	1.4	-16.3	-2.4	11.6	-12.7	-27.7	-0.8
Emprego excluindo trabalhadores por conta de outrem	23.7	-2.4	-3.6	0.5	-1.5	-4.0	-5.4
Emprego por conta própria como isolado	17.4	-0.7	-1.4	1.0	1.1	-3.3	-5.9
Emprego por conta própria como empregador	5.4	-8.6	-6.7	2.4	0.2	-4.9	-6.1
Trabalhador familiar não remunerado e outros	0.9	2.8	-14.2	-10.3	-37.4	-11.5	7.8

Fontes: INE (Inquérito ao Emprego) e Banco de Portugal.

Nota: (a) Inclui trabalho sazonal sem contrato escrito e trabalho pontual ou ocasional.

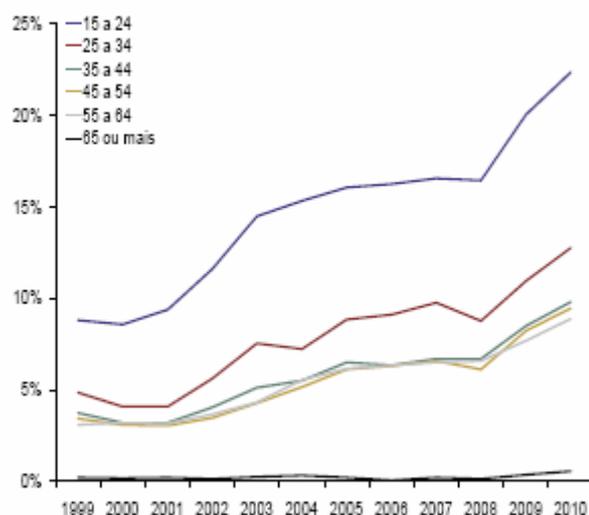
**PESO DO EMPREGO SETORIAL NO EMPREGO TOTAL**


Fonte: INE (Inquérito ao Emprego).

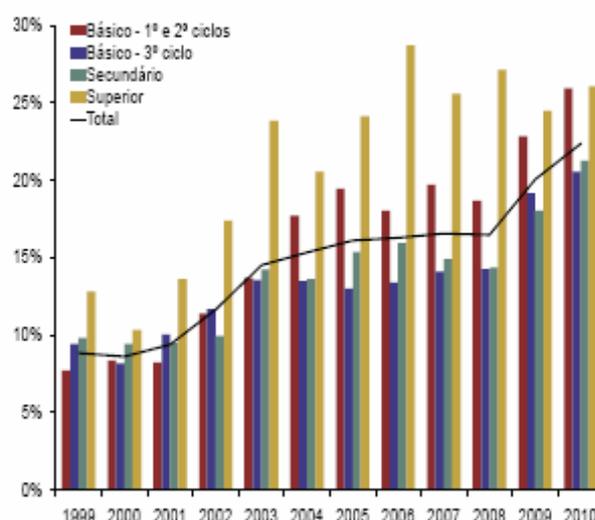
**TAXA DE DESEMPREGO EM PORTUGAL E NA ÁREA DO EURO<sup>(a)</sup>**


Fontes: BCE (*Area-wide model*), Eurostat, INE e Banco de Portugal.

Nota: (a) A série da taxa de desemprego portuguesa foi obtida de acordo com a metodologia utilizada no *Boletim Económico* – Verão 2009, Banco de Portugal. Para esclarecimentos ver Castro, G. L. e Esteves, P. S. (2004), "Séries trimestrais para a economia portuguesa: 1977-2003", Banco de Portugal, *Boletim Económico* – Junho.

**TAXA DE DESEMPREGO POR ESCALÃO ETÁRIO**


Fonte: INE (Inquérito ao Emprego).

**TAXA DE DESEMPREGO JUVENIL POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE (15 - 24 ANOS)**


Fonte: INE (Inquérito ao Emprego).

**MOBILIDADE DO TRABALHO**

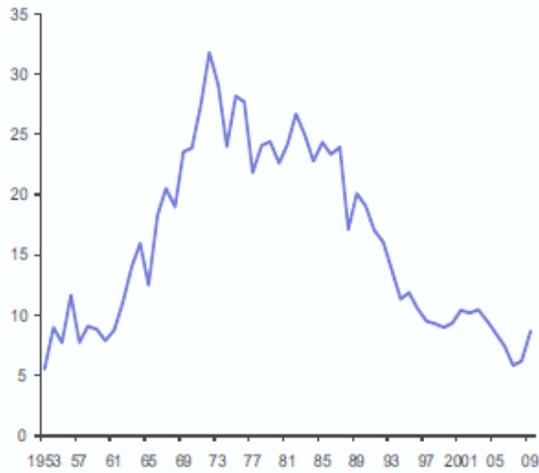
	Emprego				Desemprego			
	Duração média do emprego		Emprego de longa duração <sup>(a)</sup>		Duração média do desemprego		Desemprego de longa duração <sup>(b)</sup>	
	meses	t.v.	%	v.p.p.	meses	t.v.	%	v.p.p.
2001	118.4	-0.8	45.2	-0.7	18.4	-11.0	41.5	-3.4
2002	119.3	0.8	45.2	0.1	17.7	-3.7	38.2	-3.3
2003	123.0	3.1	45.2	0.0	16.3	-8.1	38.8	0.6
2004	126.3	2.7	46.0	0.8	19.9	22.4	47.8	9.0
2005	128.6	1.8	46.7	0.7	21.3	7.0	51.2	3.4
2006	128.3	-0.3	45.2	-1.5	22.6	6.2	53.1	1.8
2007	126.2	-1.6	43.3	-1.9	22.2	-2.0	49.9	-3.2
2008	125.3	-0.7	42.7	-0.6	22.8	2.9	50.9	1.0
2009	128.8	2.8	43.8	1.1	22.2	-2.7	47.7	-3.2
2010	130.1	1.0	44.0	0.2	24.7	11.2	55.8	8.1

Fonte: INE (Inquérito ao Emprego).

Notas: t.v.: taxa de variação, em percentagem; v.p.p.: variação, em pontos percentuais. (a) Proporção de trabalhadores por conta de outrem com 45 ou mais anos cuja antiguidade no posto de trabalho é igual ou superior a 20 anos. (b) Proporção de desempregados que procura emprego há 12 ou mais meses.

**TAXA DE POUPANÇA DAS FAMÍLIAS EM PORTUGAL**

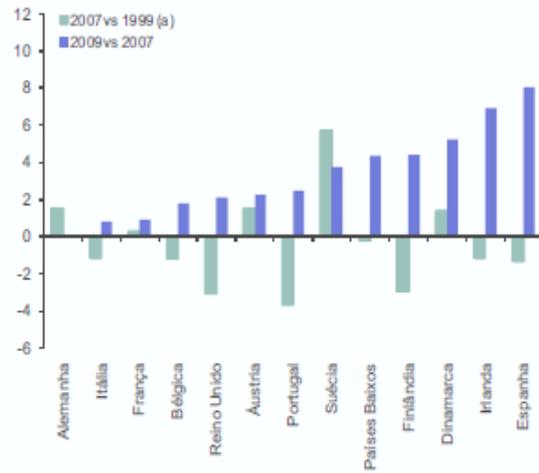
Em percentagem do rendimento disponível



Fontes: INE e Banco de Portugal.

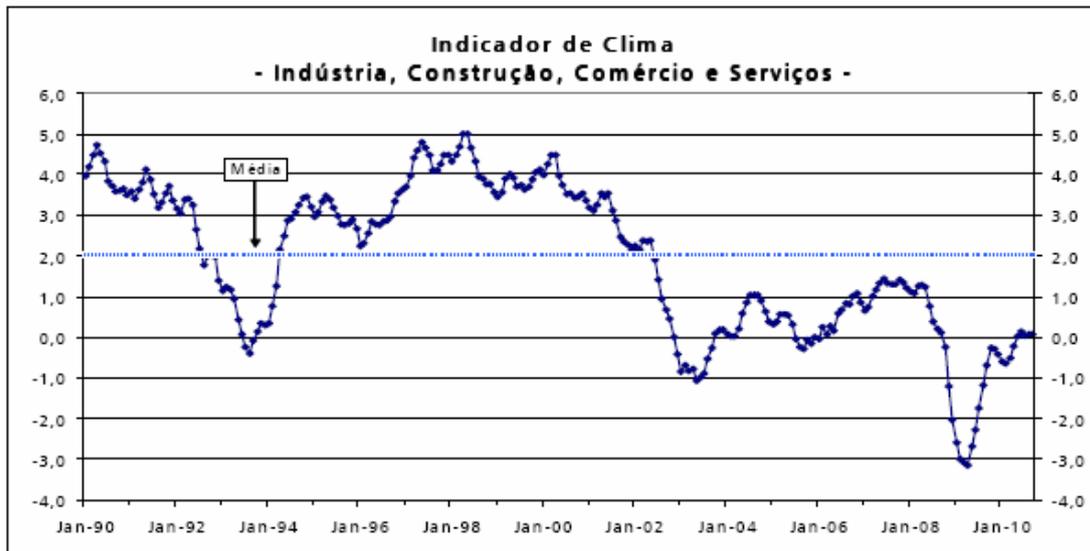
Notas: (i) Antes de 1995 os dados têm por base as séries longas do Banco de Portugal; após 1995 têm por base as contas nacionais do INE; (ii) A poupança não está ajustada pela participação das famílias nos fundos de pensões.

**VARIAÇÃO DA TAXA DE POUPANÇA DAS FAMÍLIAS POR PAÍSES**

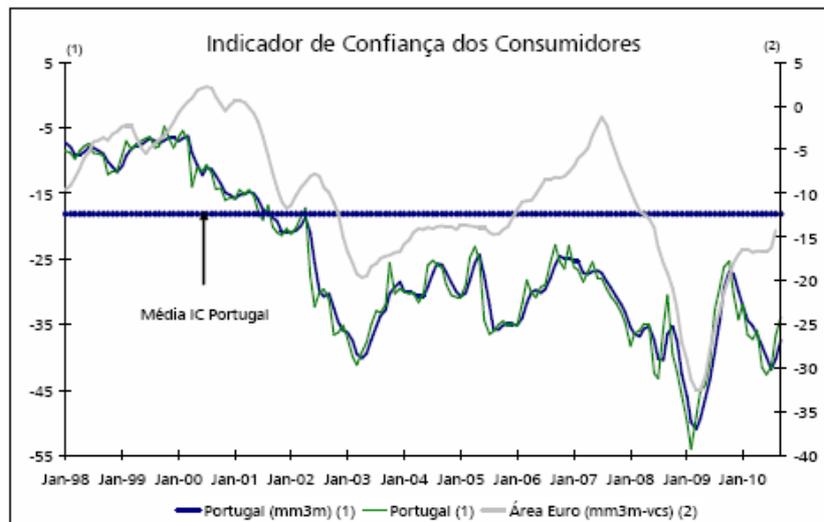


Fonte: Eurostat.

Nota: (a) Para a Irlanda corresponde a 2007 vs 2002 e não 2007 vs 1999 por falta de dados para o período anterior a 2002.



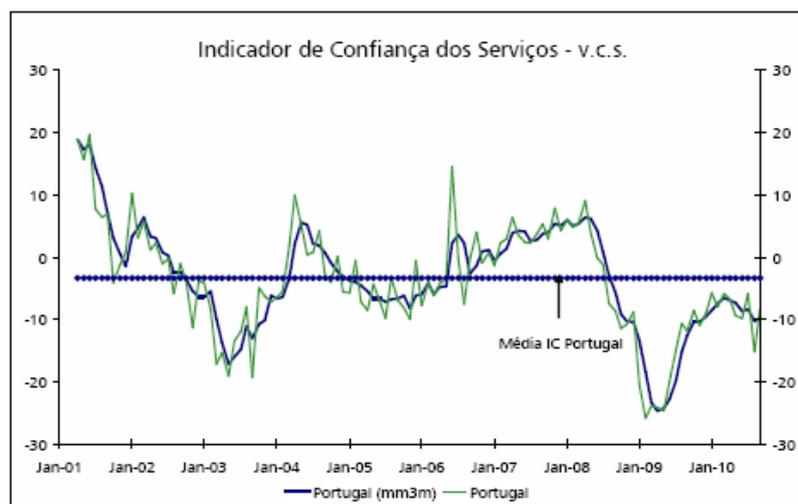
Fonte: INE (2010)



Fonte: INE (2010)

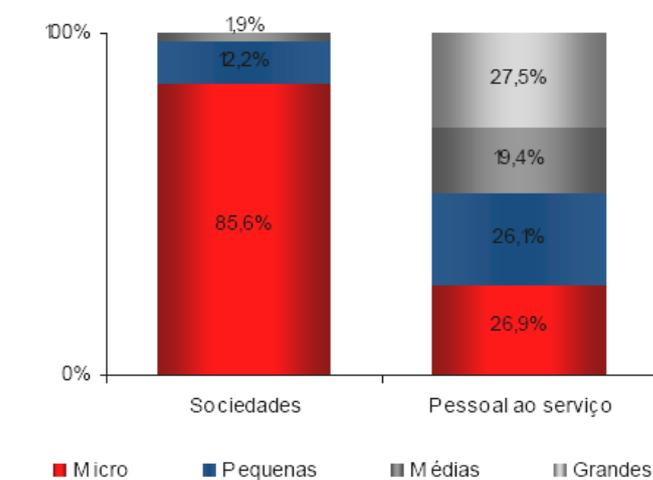


Fonte: INE (2010)



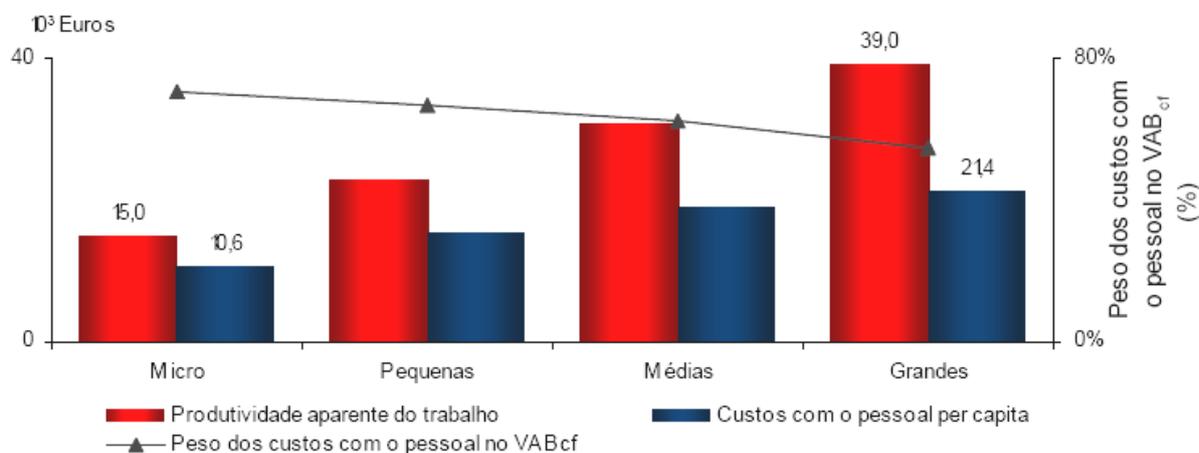
Fonte: INE (2010)

Estrutura do tecido empresarial português, 2008



Fonte: INE, Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas (2009)

**PRODUTIVIDADE DO TRABALHO E CUSTOS COM O PESSOAL PER CAPITA INFERIORES NAS PME**



Fonte: INE, Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas (2009)

## Principais indicadores das PME por sector de actividade económica, 2008

Secções da CAE Rev.3	PME	Pessoal ao serviço	Volume de negócios	VAB <sub>ef</sub>	PME	Pessoal ao serviço	Volume de negócios	VAB <sub>ef</sub>
	N.º		10 <sup>3</sup> euros		Peso das PME no sector (%)			
Total	349 756	2 178 493	201 765 385	48 013 339	99,7	72,5	57,9	59,8
A (parte) - Pesca e aquicultura	532	4 862	244 398	92 858	99,8	90,3	89,5	84,5
B - Indústrias extractivas	933	11 519	917 634	283 550	99,8	90,7	72,5	55,5
C - Indústrias transformadoras	41 183	565 115	40 942 437	11 173 924	99,2	78,8	50,1	60,4
D - Electricidade	599	2 222	2 074 820	728 982	97,4	21,8	10,1	20,6
E - Água	850	17 601	2 132 302	755 957	97,8	63,3	75,6	65,0
F - Construção	48 980	354 818	24 070 234	7 014 133	99,8	84,5	71,0	76,3
G - Comércio	99 486	502 419	83 863 944	11 161 699	99,8	78,9	64,8	69,4
H - Transportes e armazenagem	19 686	97 485	9 602 742	2 869 141	99,6	58,6	53,0	43,3
I - Alojamento e restauração	31 560	179 396	6 282 035	2 277 020	99,8	82,6	81,1	77,6
J - Act. de informação e de comunicação	7 249	44 541	4 373 905	1 536 650	99,4	63,2	31,3	28,0
L - Actividades imobiliárias	23 708	46 800	5 362 718	1 748 118	100,0	99,0	84,7	92,1
M - Actividades de consultoria	31 499	119 113	9 057 797	3 399 428	99,9	90,7	84,9	85,0
N - Actividades administrativas	11 496	91 128	6 485 228	1 978 438	98,5	31,6	64,9	46,0
P - Educação	4 558	35 740	947 885	686 440	99,8	89,6	87,9	85,4
Q - Actividades de saúde humana	15 777	62 217	3 543 863	1 541 478	99,6	37,4	42,7	37,5
R - Actividades artísticas	3 838	15 110	1 099 605	440 062	99,8	77,9	70,4	69,2
S - Outras actividades de serviços	7 822	28 407	763 837	325 462	100,0	97,1	95,6	95,0

Fonte: INE, Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas (2009)

## Estrutura do sector empresarial português, 2008

Sector institucional	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios	
	N.º	Tx. var. 2007/08 (%)	N.º	Tx. var. 2007/08 (%)	10 <sup>3</sup> Euros	Tx. var. 2007/08 (%)
Total	1 121 472	-0,5	3 977 256	1,1	424 024 956	5,2
Empresas não financeiras	1 096 255	-0,3	3 861 726	1,1	368 392 426	3,6
Empresas financeiras	25 217	-6,4	115 530	1,6	55 632 530	17,6

Fonte: INE, Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas (2009)

## Empresas não financeiras por dimensão, 2008

Classes de dimensão de pessoal ao serviço	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios		VAB <sub>pm</sub>	
	N.º	Tx. var. 2007/08 (%)	N.º	Tx. var. 2007/08 (%)	10 <sup>3</sup> Euros	Tx. var. 2007/08 (%)	10 <sup>3</sup> Euros	Tx. var. 2007/08 (%)
Total	1 096 255	-0,3	3 861 726	1,1	368 392 426	3,6	85 969 967	1,3
Menos de 10	1 046 592	-0,3	1 659 462	-0,6	92 386 512	0,4	21 227 659	0,5
10 - 49	42 629	-0,7	806 047	-0,7	89 710 769	4,6	18 915 513	1,8
50 - 249	6 113	1,0	590 415	1,1	81 042 485	5,7	17 988 535	2,9
250 ou mais	921	0,8	805 802	6,6	105 252 661	4,0	27 838 260	0,6

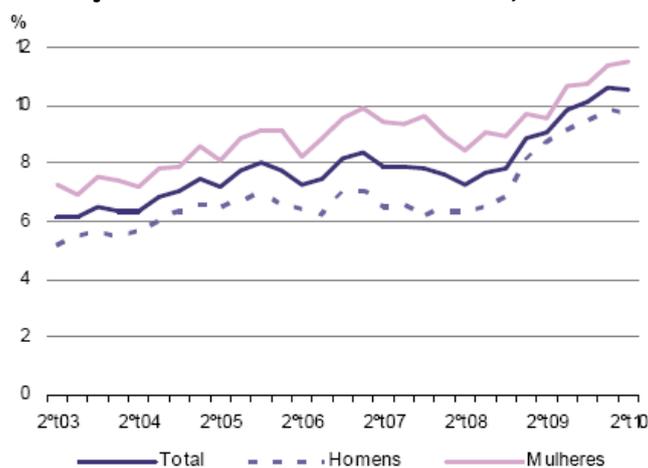
Fonte: INE, Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas (2009)

## Evolução da Situação Demográfica em Portugal, 2001-2008

Indicadores	Anos							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
População Residente Média (milhares)	10 293,0	10 368,4	10 441,1	10 502,0	10 549,4	10 584,3	10 608,3	10 622,4
População Residente em 31.XII (milhares)	10 329,3	10 407,5	10 474,7	10 529,3	10 569,6	10 599,1	10 617,6	10 627,3
<i>Homens</i>	4 988,9	5 030,2	5 066,3	5 094,3	5 115,7	5 129,9	5 138,8	5 142,6
<i>Mulheres</i>	5 340,4	5 377,2	5 408,4	5 434,9	5 453,9	5 469,2	5 478,8	5 484,7
Relação de Masculinidade (%)	93,4	93,5	93,7	93,7	93,8	93,8	93,8	93,8
Saldo Natural	7 682	8 125	3 720	7 330	1 937	3 408	-1 020	314
Saldo Migratório	65 000	70 000	63 500	47 240	38 400	26 100	19 500	9 361
Variação Populacional	72 682	78 125	67 220	54 570	40 337	29 508	18 480	9 675
Taxa de Crescimento Natural (%)	0,07	0,08	0,04	0,07	0,02	0,03	-0,01	0,00
Taxa de Crescimento Migratório (%)	0,63	0,68	0,61	0,45	0,36	0,25	0,18	0,09
Taxa de Crescimento Efectivo (%)	0,71	0,75	0,64	0,52	0,38	0,28	0,17	0,09

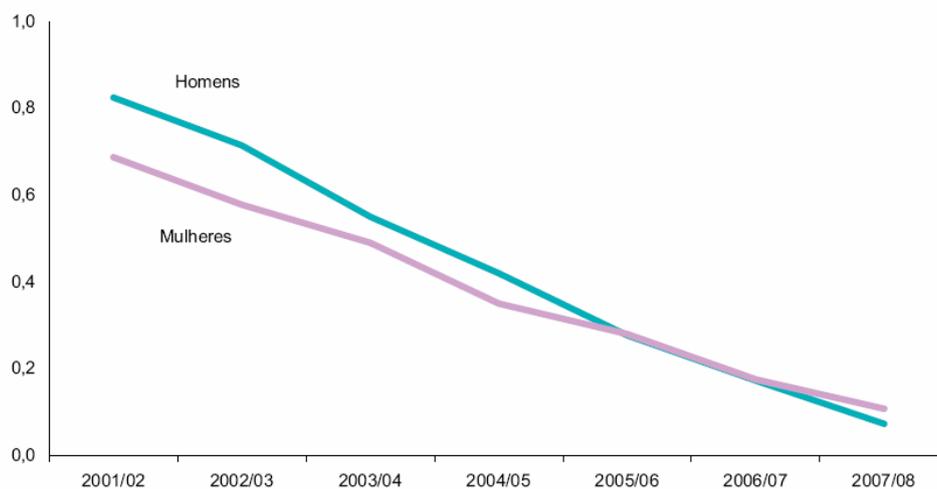
Fonte: INE, I.P. Estimativas de População Residente aferidas com os resultados definitivos dos Censos 2001, tendo em conta os respectivos erros de cobertura.

## EVOLUÇÃO DA TAXA DE DESEMPREGO, POR SEXO



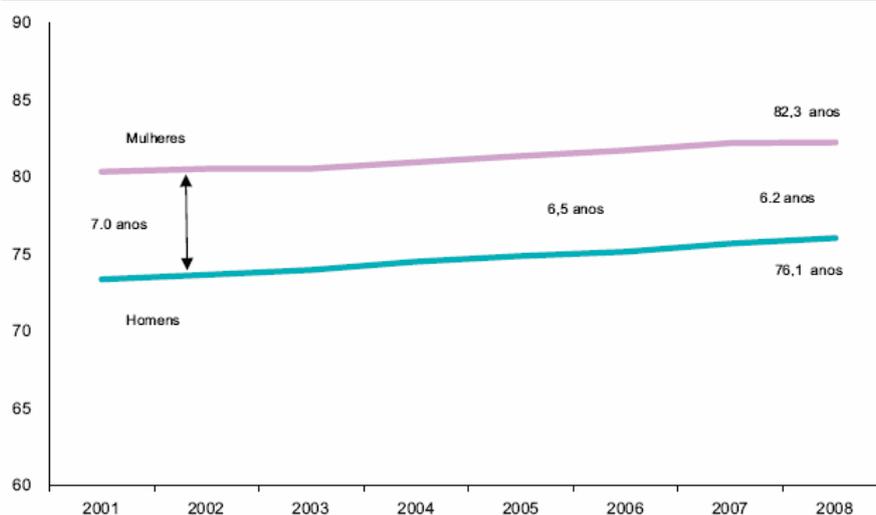
Fonte: INE

**Taxas de crescimento da população residente (%), por sexo, Portugal 2001- 2008**



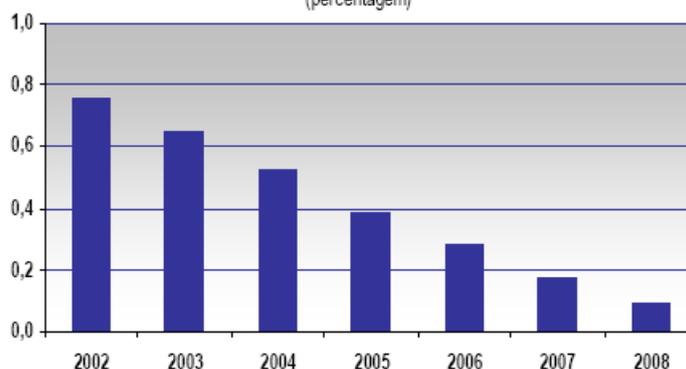
Fonte: INE

**Esperança média de vida à nascença (anos), Portugal, 2001-2008**



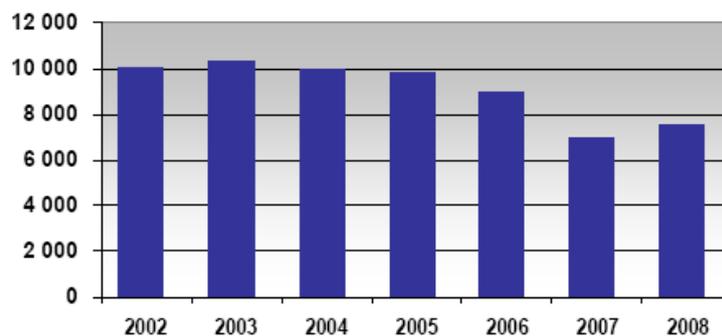
Fonte: INE, I.P. Estatísticas Demográficas e Estimativas Provisórias de População Residente, 2001-2007. Tábuas Abreviadas para 2005/06, 2006/2007 e 2007/2008 construídas pelas autoras com base na informação disponível no INE sobre óbitos e estimativas de população.

**Taxa de crescimento efectivo da população  
2002 -2008  
(percentagem)**



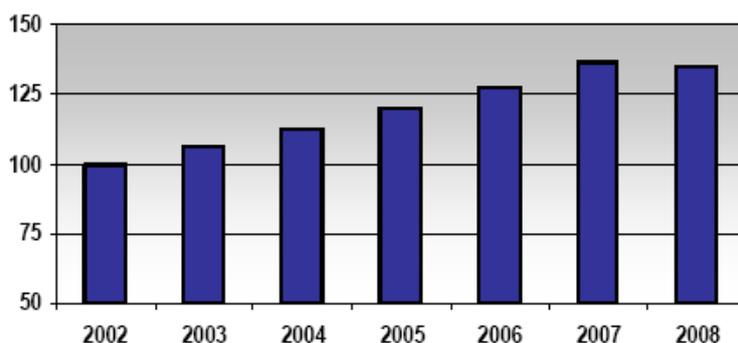
Fonte: INE

**Poupança líquida das famílias**  
(10<sup>6</sup> euros)



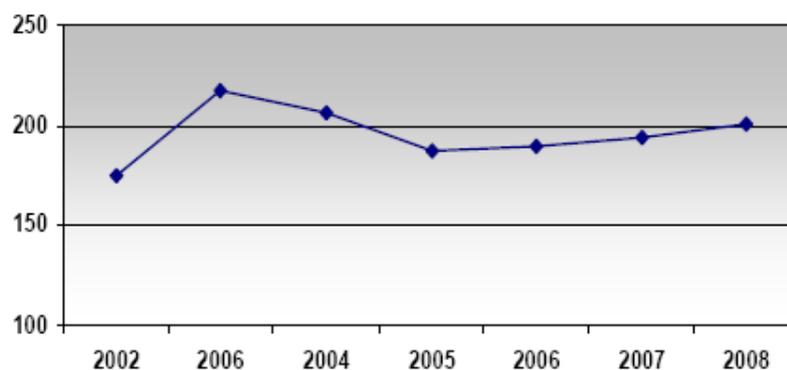
Fonte: INE

**Endividamento dos particulares,**  
em percentagem do rendimento disponível



Fonte: INE

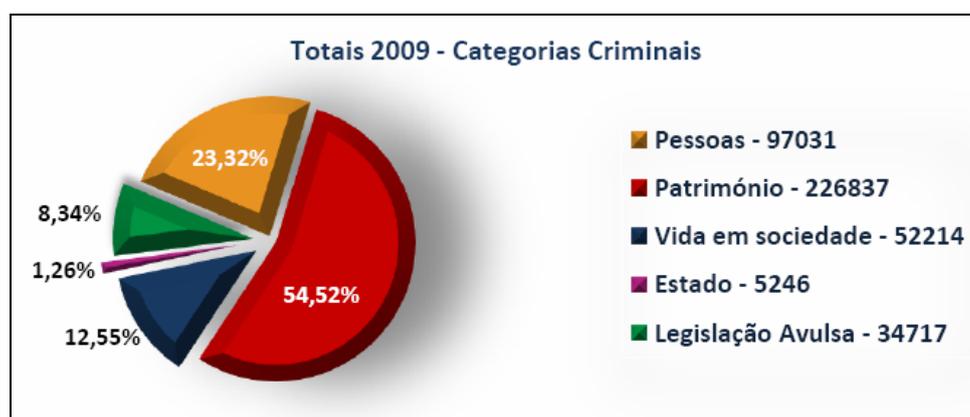
**Número de crimes de condução com taxa de álcool igual ou superior a 1,2 gramas /litro**



Fonte: INE

CRIMES MAIS PARTICIPADOS 2008 - 2009			
	2008	2009	Var. %
Furto em veículo motorizado	46385	45631	-1,6 %
Outros furtos	37232	36647	-1,6 %
Ofensa à integridade física voluntária simples	32672	32423	-0,8 %
Furto em residência c/arrombamento, escalamento ou chaves falsas	29654	26027	<b>-12,2 %</b>
Violência doméstica contra cônjuge/análogos	20392	23259	<b>14,1 %</b>
Furto de veículo motorizado	25255	22523	<b>-10,8 %</b>
Outros danos	22170	21437	-3,3 %
Condução de veículo com taxa de álcool igual ou superior a 1,2 g/l	21359	20389	-4,5 %
Condução sem habilitação legal	18723	18297	-2,3 %
Ameaça e coacção	17816	17655	-0,9 %
Furto em edifício comercial ou industrial, c/ arromb, escal ou chaves falsas	16494	16393	-0,6 %
Furto por carteirista	14931	13294	<b>-11,0 %</b>
Contrafacção ou falsificação e passagem de moeda falsa	9375	11546	<b>23,2 %</b>
Roubo na via pública, excepto por esticção	10171	10710	<b>5,3 %</b>
Incêndio/fogo posto em floresta, mata, arvoredo ou seara	5934	9545	<b>60,9 %</b>
<b>Total</b>	<b>328563</b>	<b>325776</b>	<b>-0,8 %</b>

Fonte: Sistema de Informação Interna 2009, Ministério da Administrativa Interna (2010)



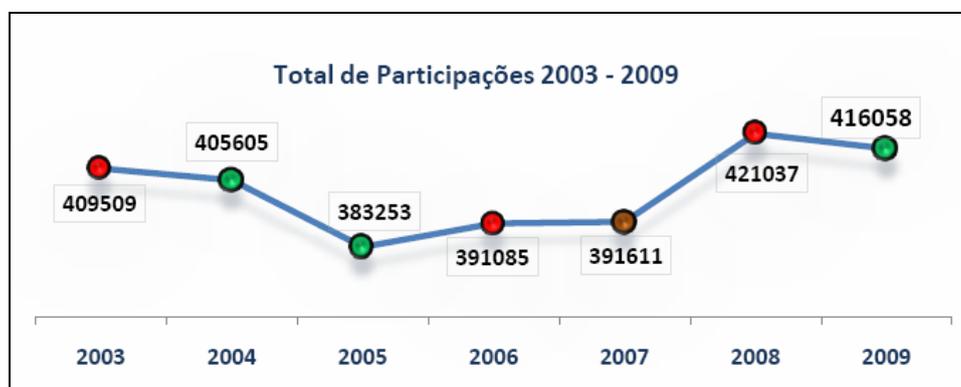
Fonte: Sistema de Informação Interna 2009, Ministério da Administrativa Interna (2010)

CRIMINALIDADE VIOLENTA E GRAVE - 2009			
Homicídio voluntário consumado	<b>144</b>	Roubo a motorista de transportes públicos	<b>223</b>
Ofensa à integridade física voluntária grave	<b>722</b>	Outros roubos	<b>3924</b>
Rapto, sequestro e tomada de reféns	<b>536</b>	Extorsão	<b>226</b>
Violação	<b>375</b>	Motim, instigação ou apologia pública do crime	<b>6</b>
Furto roubo por esticção	<b>5011</b>	Associações criminosas	<b>47</b>
Roubo na via pública, excepto por esticção	<b>10710</b>	Resistência e coacção sobre funcionário	<b>1649</b>
Roubo a banco ou outro estabelecimento de crédito	<b>198</b>	Outras organizações terroristas e terrorismo internacional	<b>---</b> *
Roubo a tesouraria ou estações de correio	<b>51</b>	Organizações terroristas e terrorismo nacional	<b>---</b> *
Roubo em posto de abastecimento de combustível	<b>337</b>	<b>Total</b>	<b>24163</b>

Fonte: Sistema de Informação Interna 2009, Ministério da Administrativa Interna (2010)

PARTICIPAÇÕES CRIMINAIS POR DISTRITO E R. AUTÓNOMAS - 2009					
Aveiro	24708	Faro	28506	Setúbal	35785
Beja	3545	Guarda	3996	Viana Castelo	7948
Braga	26550	Leiria	17391	Vila Real	6826
Bragança	4465	Lisboa	108735	Viseu	10088
C. Branco	6091	Portalegre	3254	R.A. Açores	10699
Coimbra	15840	Porto	69306	R.A. Madeira	7994
Évora	4351	Santarém	15645	S/ referência	4335
<b>Total</b>					<b>416058</b>

Fonte: Sistema de Informação Interna 2009, Ministério da Administrativa Interna (2010)

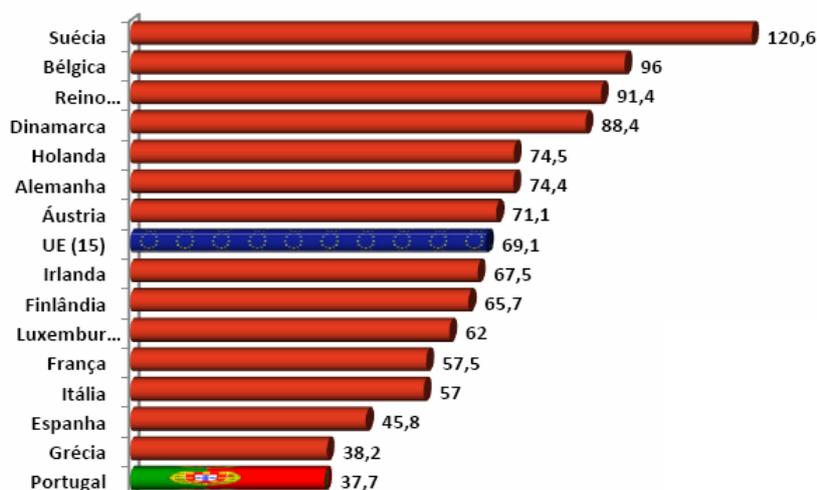


Fonte: Sistema de Informação Interna 2009, Ministério da Administrativa Interna (2010)

PARTICIPAÇÕES CRIMINAIS POR DISTRITO E R. AUTÓNOMAS 2009- 2008									
Distrito	2008	2009	08/09	Var %	Distrito	2008	2009	08/09	Var %
Aveiro	26326	24708	-1618	-6,1 %	Portalegre	3171	3254	83	2,6 %
Beja	3710	3545	-165	-4,4 %	Porto	64818	69306	4488	6,9 %
Braga	25309	26550	1241	4,9 %	Santarém	14761	15645	884	6,0 %
Bragança	4396	4465	69	1,6 %	Setúbal	38725	35785	-2940	-7,6 %
C. Branco	5711	6091	380	6,7 %	V. Castelo	7134	7948	814	11,4 %
Coimbra	14751	15840	1089	7,4 %	Vila Real	6161	6826	665	10,8 %
Évora	4703	4351	-352	-7,5 %	Viseu	8808	10088	1280	14,5 %
Faro	28481	28506	25	0,1 %	R.A. Açores	11031	10699	-332	-3,0 %
Guarda	4023	3996	-27	-0,7 %	R.A. Madeira	7584	7994	410	5,4 %
Leiria	16168	17391	1223	7,6 %	Não Refer <sup>o</sup> .	14424	4335	-10089	-69,9 %
Lisboa	110842	108735	-2107	-1,9 %	<b>Total</b>	<b>421037</b>	<b>416058</b>	<b>-4979</b>	<b>-1,2 %</b>

Fonte: Sistema de Informação Interna 2009, Ministério da Administrativa Interna (2010)

Taxa de criminalidade comparada - Crimes por 1000 habitantes

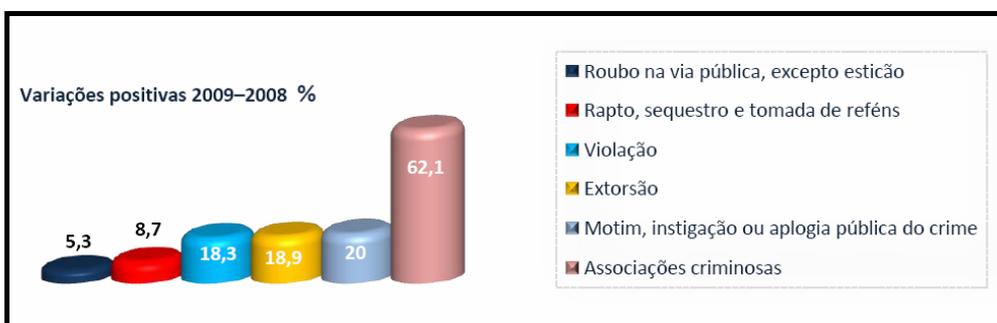


Fonte: *Ministerio del Interior de España – Balance 2009, Evolución de la Criminalidad*

CRIMES POR GRANDES CATEGORIAS 2008-2009

	2008		2009		2009-2008	Var. %
Contra as pessoas	96291	22,86%	97031	23,32%	740	0,8 %
Contra o património	239887	56,97%	226837	54,52%	-13050	-5,4 %
Contra a vida em sociedade	47010	11,16%	52214	12,54%	5204	11,1 %
Contra o Estado	5400	1,28%	5246	1,26%	-154	-2,9 %
Previsto em legislação avulsa	32447	7,70%	34717	8,34%	2270	7 %
<b>Total</b>	<b>421037</b>	<b>100%</b>	<b>416058</b>	<b>100%</b>	<b>-4979</b>	<b>-1,2 %</b>

Fonte: Sistema de Informação Interna 2009, Ministério da Administrativa Interna (2010)



Fonte: Sistema de Informação Interna 2009, Ministério da Administrativa Interna (2010)

## O CRESCIMENTO DA UTILIZAÇÃO DA INTERNET NA UE

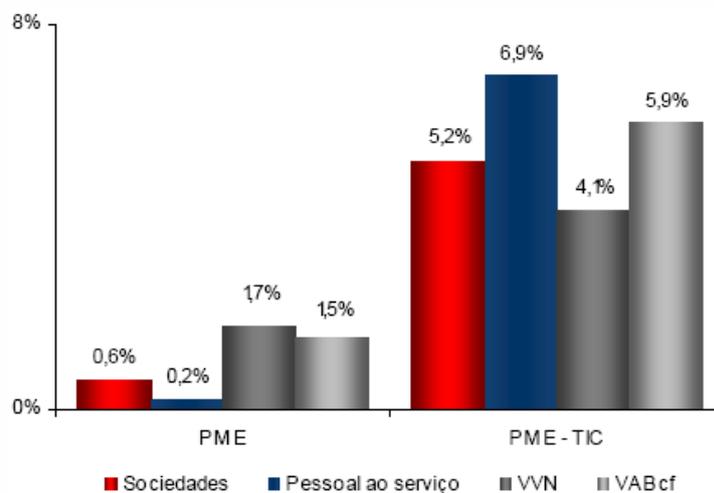
União Europeia	População (2007 Est.)	Utili. de Internet Latest Data	Penetração (% Population)	Uso % in EU	Crescimento (2000-2007)
Alemanha	82,509,367	50,471,212	61.2 %	20.0 %	110.3 %
Reino Unido	60,363,602	37,600,000	62.3 %	14.9 %	144.2 %
França	61,350,009	30,837,595	50.3 %	12.2 %	262.8 %
Itália	59,546,696	30,763,940	51.7 %	12.2 %	133.1 %
Espanha	45,003,663	19,765,032	43.9 %	7.8 %	266.8 %
Holanda	16,447,682	12,060,000	73.3 %	4.8 %	209.2 %
Polónia	38,109,499	11,400,000	29.9 %	4.5 %	307.1 %
<b>Portugal</b>	<b>10,539,564</b>	<b>7,782,760</b>	<b>73.8 %</b>	<b>3.1 %</b>	<b>211.3 %</b>
Suécia	9,107,795	6,890,000	75.6 %	2.7 %	70.2 %
Bélgica	10,516,112	5,100,000	48.5 %	2.0 %	155.0 %
Républiac Checa	10,209,643	5,100,000	50.0 %	2.0 %	410.0 %
Roménia	21,154,226	4,940,000	23.4 %	2.0 %	517.5 %
Austria	8,213,947	4,650,000	56.6 %	1.8 %	121.4 %
Grécia	11,338,624	3,800,000	33.5 %	1.5 %	280.0 %
Dinamarca	5,438,698	3,762,500	69.2 %	1.5 %	92.9 %
Finlândia	5,275,491	3,286,000	62.3 %	1.3 %	70.5 %
Hungria	10,037,768	3,050,000	30.4 %	1.2 %	326.6 %
Eslováquia	5,379,455	2,500,000	46.5 %	1.0 %	284.6 %
Bulgária	7,673,215	2,200,000	28.7 %	0.9 %	411.6 %
Irlanda	4,104,354	2,060,000	50.2 %	0.8 %	162.8 %
Lituânia	3,403,871	1,221,700	35.9 %	0.5 %	443.0 %
Estónia	1,332,987	690,000	51.8 %	0.3 %	88.2 %
Eslovénia	1,962,856	1,090,000	55.5 %	0.4 %	263.3 %
Letónia	2,279,366	1,030,000	45.2 %	0.4 %	586.7 %
Chipre	971,391	326,000	33.6 %	0.1 %	171.7 %
Luxemburgo	463,273	315,000	68.0 %	0.1 %	215.0 %
Malta	386,007	127,200	33.0 %	0.1 %	218.0 %
<b>União Europeia</b>	<b>493,119,161</b>	<b>252,818,939</b>	<b>51.3 %</b>	<b>100.0 %</b>	<b>167.8 %</b>

Fonte: adaptado de *Internet World Stats* (2008)

Formas de pagamento pela internet em Portugal		
Resposta à questão «Que tipo de pagamento mais utiliza?»		
	2003	2008
1. Cartões de crédito	37,5%	35,2%
2. MB/Pagamento de serviços	n.a.	17,1%
3. Sistemas de pagamento on-line (MBNet, Paypal, Bidpay, etc.)	7,5%	18,4%
4. Transferência bancária	4,0%	9,6%
5. À cobrança	45,5%	18,7%
6. Outros	5,5%	1,0%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

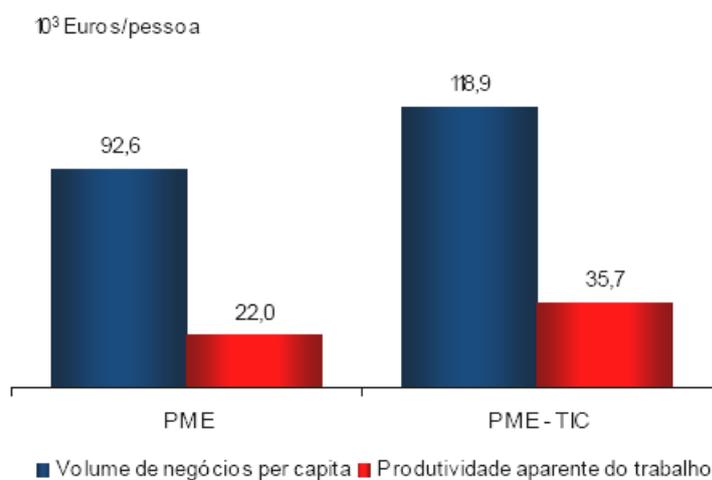
Fonte: 2008 – ACEP, Netsonda Research; 2003 – IV Estudo Unicre/Vector21, «Os Portugueses e as compras na Internet»

### Taxas de crescimento das PME nas TIC, 2007-2008



Fonte: INE, Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas (2009)

### Produtividade das PME nas TIC, 2008



Fonte: INE, Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas (2009)

### UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO NA EMPRESAS, EM 2009 (TIC)

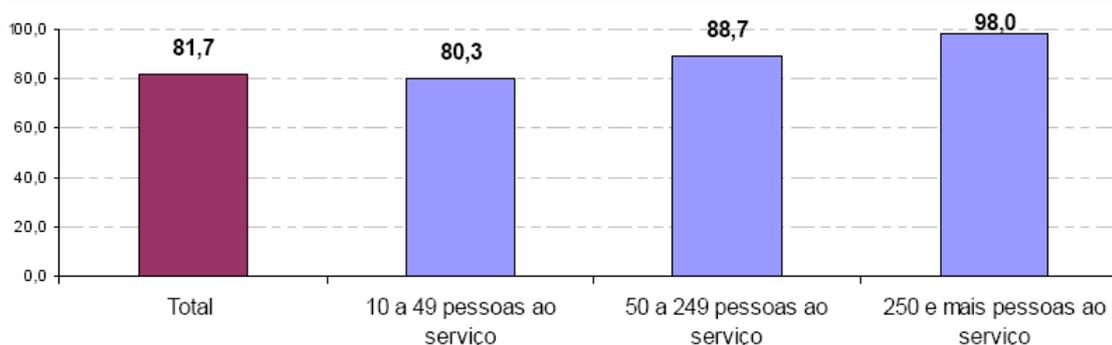
Escalão de pessoal ao serviço	Utilização de computador	Utilização de e-mail	Acesso à Internet	Posse de website
<b>Total</b>	<b>95,3</b>	<b>90,5</b>	<b>92,7</b>	<b>47,3</b>
10 a 49 pessoas ao serviço	94,5	88,9	91,6	42,9
50 a 249 pessoas ao serviço	99,8	99,6	99,2	71,0
250 e mais pessoas ao serviço	100,0	100,0	100,0	94,0

Fonte: INE, Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas (2009)

**UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO POR CAE, EM 2009 (TIC)**

Actividade económica	Utilização de computador	Utilização de e-mail	Acesso à Internet	Posse de website
<b>Total</b>	<b>95,3</b>	<b>90,5</b>	<b>92,7</b>	<b>47,3</b>
C - Indústrias transformadoras	97,5	93,9	94,0	41,8
D-E - Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio. Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	98,9	98,9	98,9	65,3
F - Construção	91,3	85,5	89,7	29,4
G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	98,5	92,0	97,0	56,7
H - Transportes e armazenagem	100,0	100,0	100,0	56,6
I - Alojamento, restauração e similares	78,9	67,2	69,6	41,7
J - Actividades de informação e de comunicação	99,6	99,6	99,2	94,8
K - Actividades financeiras e de seguros (grupos/classes 64.19, 64.92, 65.1, 65.2, 66.12, 66.19)	100,0	100,0	100,0	100,0
L - Actividades imobiliárias	99,2	99,2	99,2	74,9
M - Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (divisão 69-74)	99,3	99,3	99,3	77,2
N - Actividades administrativas e dos serviços de apoio	99,9	99,9	99,9	63,2

Fonte: INE, Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas (2009)

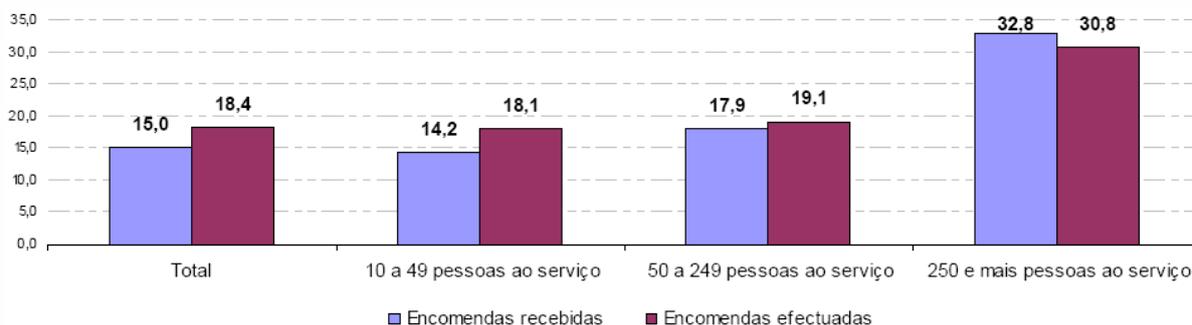
**EMPRESAS COM ACESSO À INTERNET EM BANDA LARGA, POR DIMENSÃO DA EMPRESA, EM 2009 (%)**

Fonte: INE, Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas (2009)

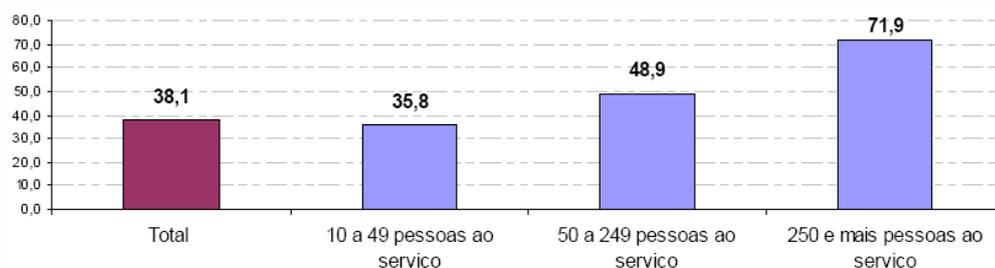
**EMPRESAS COM ACESSO À INTERNET EM BANDA LARGA, POR CAE, EM 2009 (%)**

Actividade económica	Porcentagem de Acesso
<b>Total</b>	<b>81,7</b>
C - Indústrias transformadoras	82,0
D-E - Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio. Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	87,3
F - Construção	76,1
G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	90,5
H - Transportes e armazenagem	88,3
I - Alojamento, restauração e similares	53,8
J - Actividades de informação e de comunicação	96,5
K - Actividades financeiras e de seguros (grupos/classes 64.19, 64.92, 65.1, 65.2, 66.12, 66.19)	93,0
L - Actividades imobiliárias	96,8
M - Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (divisão 69-74)	95,7
N - Actividades administrativas e dos serviços de apoio	80,5

Fonte: INE, Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas (2009)

**COMÉRCIO ELECTRÓNICO NAS EMPRESAS NÃO FINANCEIRAS, 2008, POR DIMENSÃO (%)**

Fonte: INE, Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas (2009)

**TROCA AUTOMÁTICA DE INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS COM DEZ E MAIS PESSOAS AO SERVIÇO, 2009 (%)**

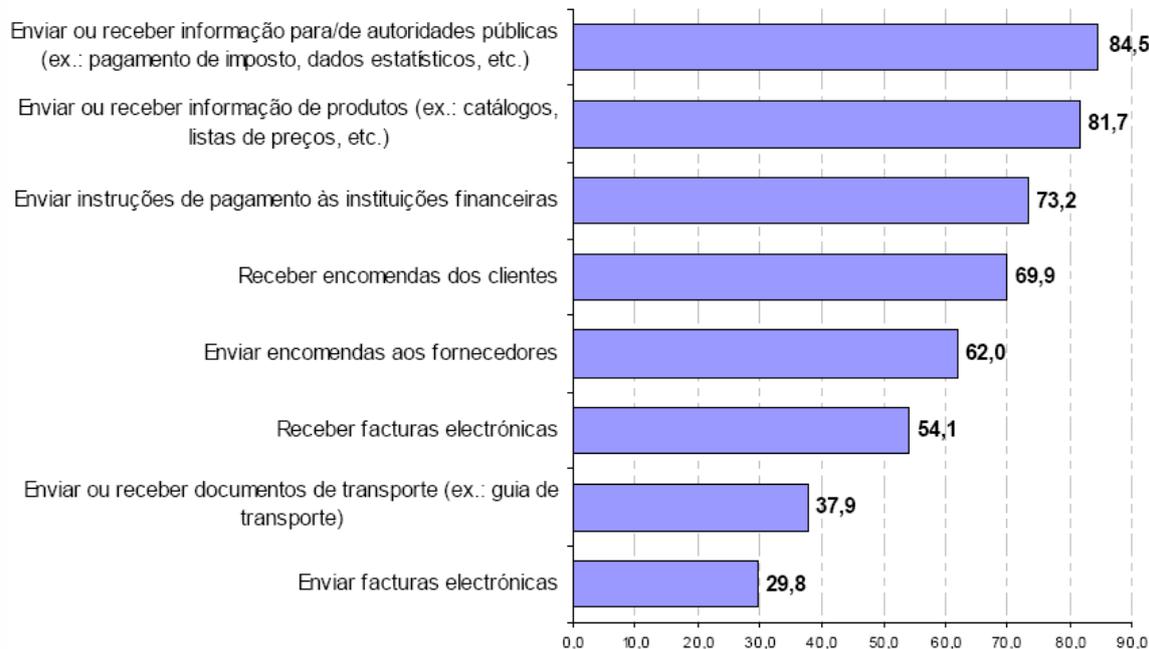
Fonte: INE, Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas (2009)

**TROCA AUTOMÁTICA DE INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS, POR CAE, EM 2009 (%)**

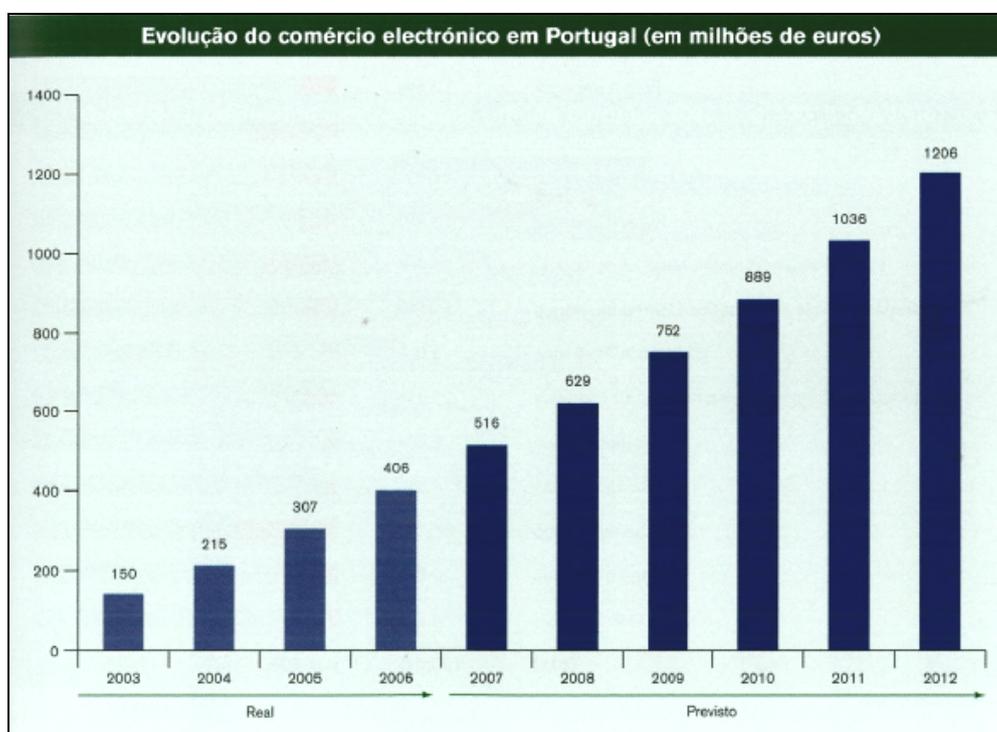
Actividade económica	
<b>Total</b>	<b>38,1</b>
C - Indústrias transformadoras	35,3
D-E - Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio. Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	57,0
F - Construção	28,9
G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	45,5
H - Transportes e armazenagem	46,8
I - Alojamento, restauração e similares	27,3
J - Actividades de informação e de comunicação	60,1
K - Actividades financeiras e de seguros (grupos/classes 64.19, 64.92, 65.1, 65.2, 66.12, 66.19)	69,6
L - Actividades imobiliárias	31,2 §
M - Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (divisão 69-74)	52,9
N - Actividades administrativas e dos serviços de apoio	46,5

Fonte: INE, Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas (2009)

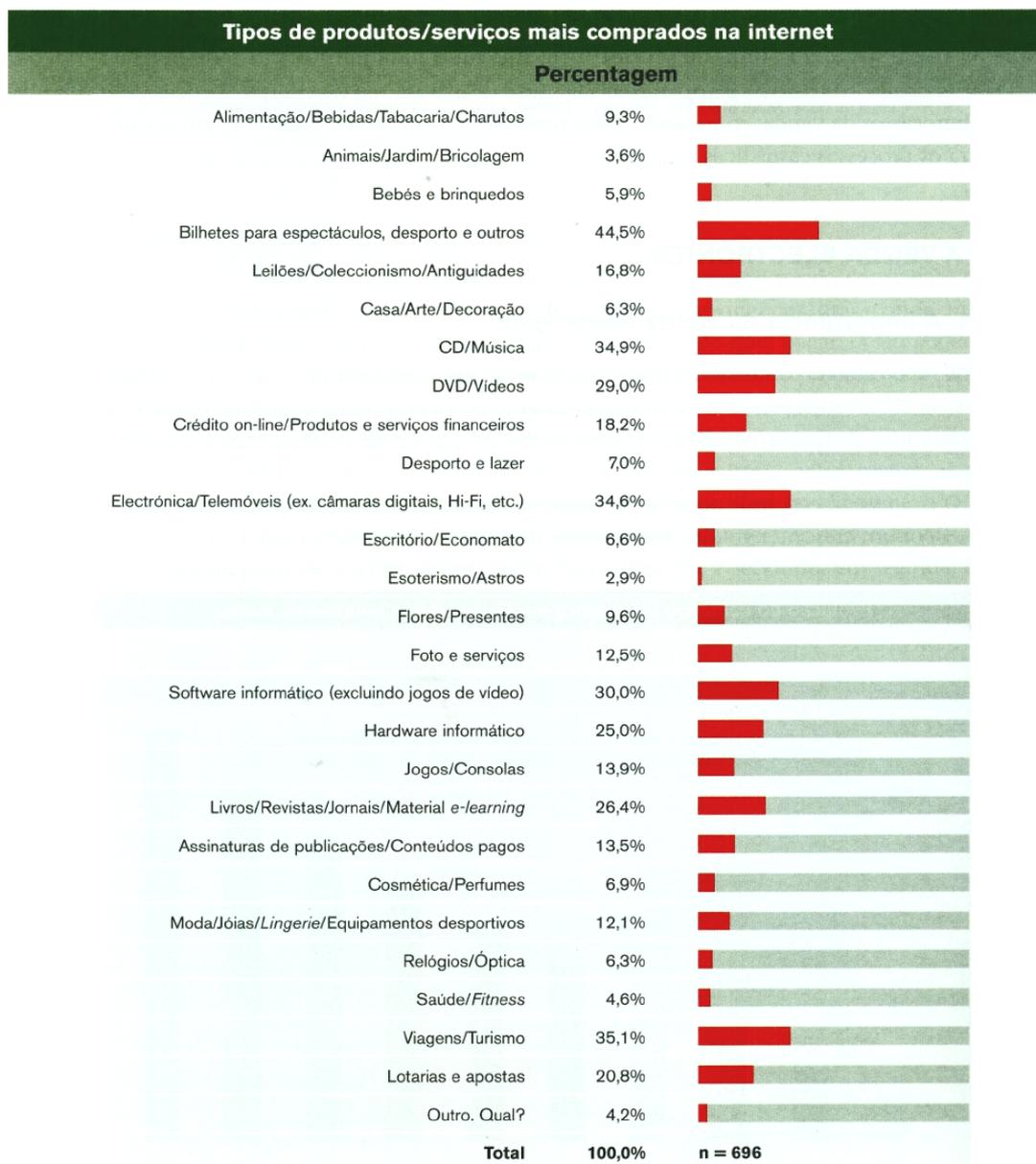
### FINALIDADES DA TROCA AUTOMÁTICA DE INFORMAÇÃO EM 2009 (%)



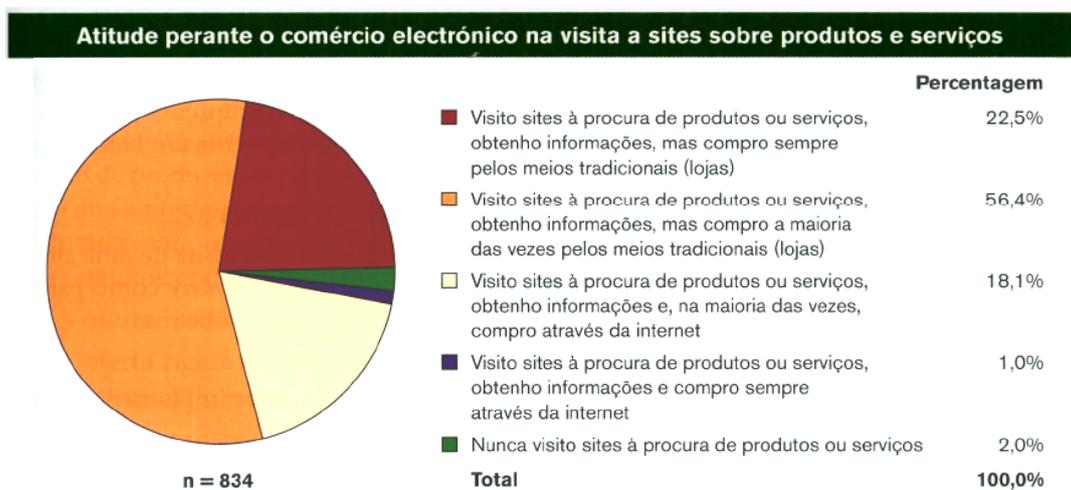
Fonte: INE, Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas (2009)



Fonte: Dionísio *et al.* (2009)

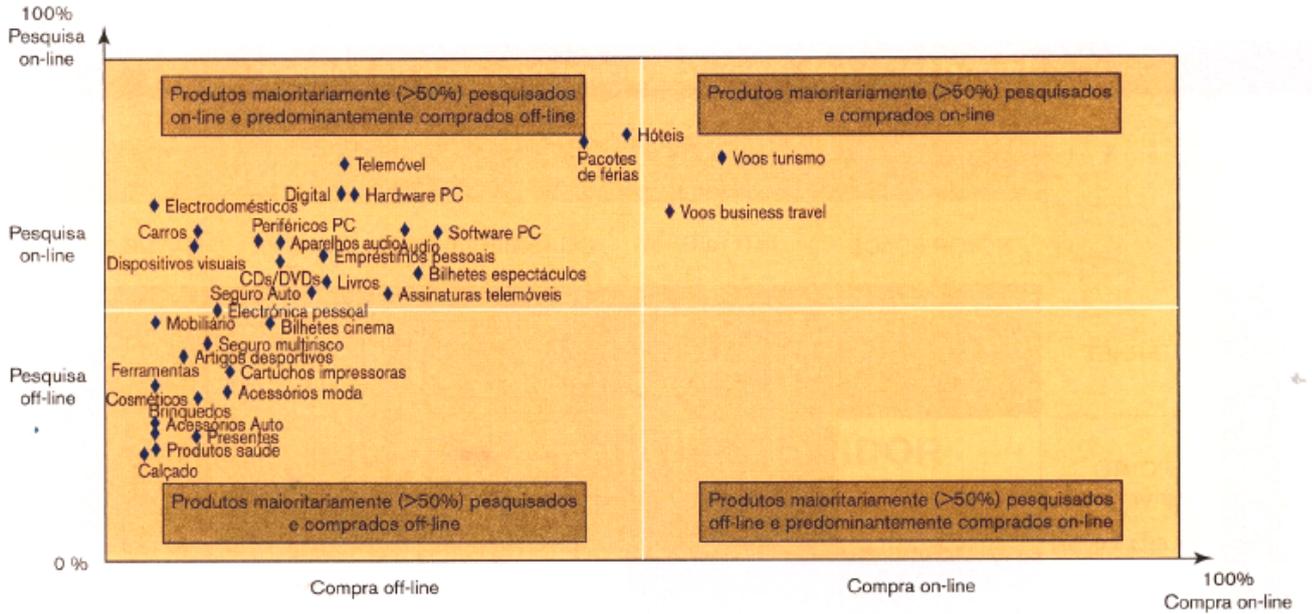


Fonte: Dionísio *et al.* (2009)



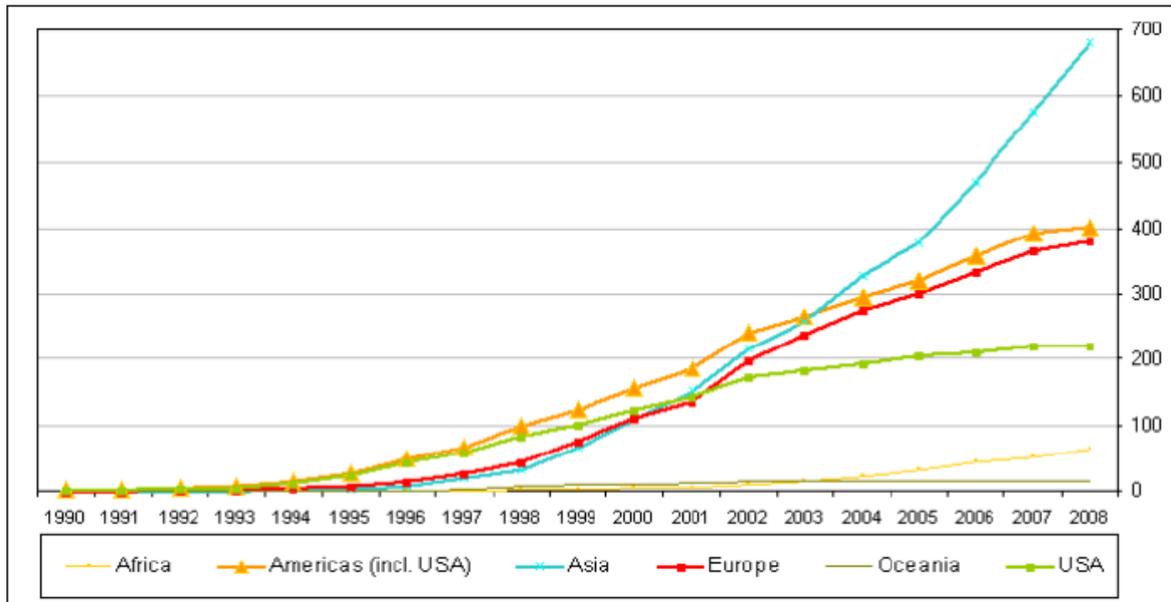
Fonte: Dionísio *et al.* (2009)

### Influência do on-line na pesquisa e compra em Portugal



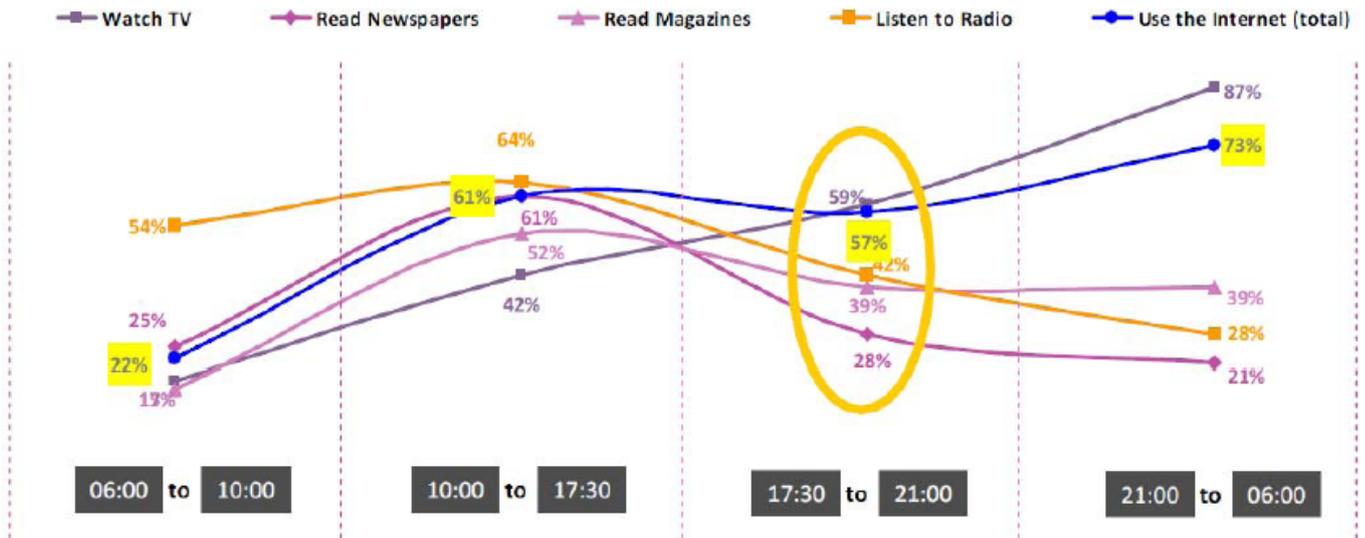
Fonte: Estudo TNS / GOOGLE 2008

### Growth of Internet users by regions of the world 1990-2008, in millions of users



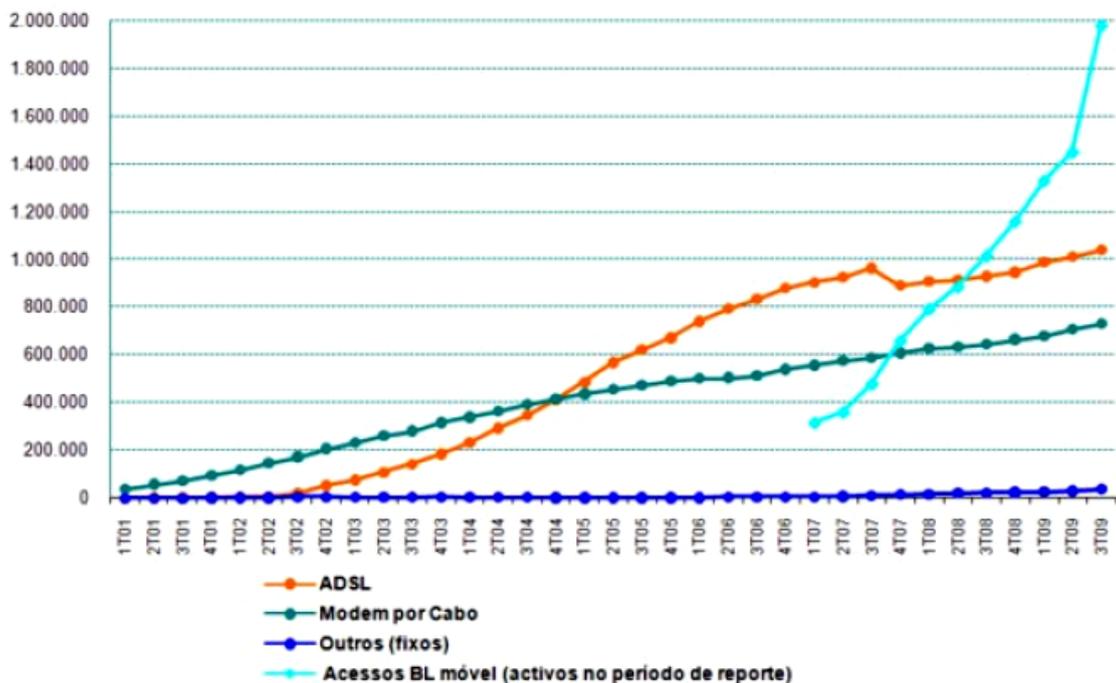
Fonte: Media scope Europe 2010, Focus on Portugal

## ESTUDO DO CONSUMIDOR SOBRE A SUBSTITUIÇÃO ENTRE MEIOS DE COMUNICAÇÃO



Fonte: Media scope Europe 2010, Focus on Portugal

## CRESCIMENTO DA INTERNET MÓVEL



Fonte: Media scope Europe 2010, Focus on Portugal

## **DIMENSÃO LEGAL (principais instrumentos legais do Sector em 2009/2010)**

- O Decreto-Lei n.º 291/2007, de 21 de Agosto, aplica-se no sistema de protecção dos lesados por acidentes de viação e o Decreto-Lei n.º 12/2006, de 20 de Janeiro consagra o regime jurídico dos fundos de pensões.
- Código da Estrada 2010 (aplicável no Ramo de Seguro Automóvel)
- O Decreto-Lei n.º 5/2010, alterou o valor da retribuição mínima mensal para € 475,00, com efeitos a partir de 01.01.2010. (aplicável nos Ramos de Seguros de Acidentes de Trabalho)
- Portaria n.º 1379-B/2009 do Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território fixa os preços de construção da habitação por metro quadrado que vigoram em 2010: Zona I – Eur 741,48, Zona II – Eur 648, 15 e Zona III – Eur 587,22 (aplicável nos Ramos de Seguros de Multiriscos/Incêndio)
- Lei 98/2009 de 2009-09-04 regula o regime de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, incluindo a reabilitação e reintegração profissionais (aplicável nos Ramos de Seguros de Acidentes de Trabalho)
- Decreto-Lei 185/2007 de 2007-05-10 Amplia a aplicação do regime do FAT - Fundo de Acidentes de Trabalho, aos Acidentes em Serviço (aplicável nos Ramos de Seguros de Acidentes de Trabalho).
- Lei 8/2003 de 2003-05-12 Estabelece um regime específico de reparação dos acidentes de trabalho dos praticantes desportivos profissionais (aplicável nos Ramos de Seguros de Acidentes de Trabalho).
- Decreto-Lei 16/2003 de 2003-02-03 Aclara o regime de actualização das pensões de acidentes de trabalho, previsto no n.º 6 do Decreto 142/99, de 30 de Abril (aplicável nos Ramos de Seguros de Acidentes de Trabalho).
- Portaria 65/2002 de 2002-01-17 Fixa as taxas das contribuições para o FAT (aplicável nos Ramos de Seguros de Acidentes de Trabalho) .
- Portaria 1323-B/2001 de 2001-11-30 Actualiza as pensões dos regimes da Segurança Social (aplicável nos Ramos de Seguros de Acidentes de Trabalho)
- Portaria 1036/2001 de 2001-08-23 Define a composição e regulamenta a competência da comissão permanente para revisão da TNI (aplicável nos Ramos de Seguros de Acidentes de Trabalho)
- Decreto Regulamentar 6/2001 de 2001-05-05 Aprova a lista das doenças profissionais (aplicável nos Ramos de Seguros de Acidentes de Trabalho)
- Regras Gerais da Actividade Seguradora (RGAS) - Decreto-Lei n.º 94-B/98, de 17 de Abril
- Decreto-Lei da Transparência (com as alterações do Dec.-Lei n.º 72/2008, de 16 de Abril)
- Diferenciação dos prémios de seguros em função dos sexos - Norma Regulamentar n.º 08/2008 - R de 6 de Agosto
- Regulamento CIMASA
- Capítulo III do Título II do Decreto-Lei n.º 291/2007, de 21 de Agosto Da regularização dos sinistros

- Regime Jurídico do Contrato de Seguro (em vigor a partir de 01/01/2009- Decreto-Lei n.º 72/2008, de 16 de Abril)
- Regime do sistema de seguro obrigatório de responsabilidade civil automóvel (em vigor desde 20/10/2007)
- Norma 8/2007-R de 31 de Maio - Mediação de Seguros
- Regime da actividade de mediação de seguros (DL 144/2006) O Decreto-Lei n.º 144/2006, de 31 de Julho, em transposição para o ordenamento jurídico interno da Directiva n.º 2002/92/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 9 de Dezembro, relativa à mediação de seguros, aprovou o novo regime jurídico de acesso e de exercício da actividade de mediação de seguros e de resseguros.
- Regime do Pagamento de Prémios de Seguro (revogado pelo art. 6.º, n.º 1 do Dec.-Lei n.º 72/2008, de 16 de Abril)
- Quarta Directiva Automóvel Decreto-Lei n.º 72-A/2003, de 14 de Abril Transpõe para a ordem jurídica nacional a Directiva n.º 2000/26/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de Maio, relativa à aproximação das legislações dos Estados membros respeitantes ao seguro de responsabilidade civil relativo à circulação de veículos automóveis, alterando os Decretos-Leis n.ºs. 522/85, de 31 de Dezembro, e 94-B/98, de 17 de Abril
- Lei do Condomínio Estabelece o regime jurídico da propriedade horizontal.
- Regime do Contrato de Serviço Doméstico Estabelece o regime jurídico das relações de trabalho emergentes do contrato de serviço doméstico.
- Legislação de Higiene e Segurança no Trabalho que todas as empresas se encontram obrigados a cumprir.
- Lei da Reforma Fiscal: A reforma fiscal dos impostos sobre o rendimento, as principais alterações ao nível da mediação de seguros.
- Decreto-Lei nº 8/2009, de 7 de Janeiro: altera o artigo 578º do Código Comercial, aprovado pela Carta de Lei de 28 de Junho de 1888.
- Decreto-Lei nº 9/2009, de 9 de Janeiro: estabelece o regime jurídico aplicável ao exercício da actividade dos guardas dos recursos florestais contratados por entidades privadas gestoras ou concessionárias de zonas de caça ou de pesca.
- Decreto-Lei nº 10/2009, de 12 de Janeiro: estabelece o regime jurídico do seguro desportivo obrigatório.
- Portaria nº 64/2009, de 22 de Janeiro: estabelece o regime de credenciação de entidades para a emissão de pareceres, realização de vistorias e de inspecções das condições de segurança contra incêndio em edifícios (SCIE).
- Lei nº 4/2009, de 29 de Janeiro: define a protecção social dos trabalhadores que exercem funções públicas.
- Lei nº 7/2009, de 12 de Fevereiro: aprova a revisão do Código do Trabalho.
- Declaração de Rectificação nº 17/2009, de 3 de Março: rectifica o Decreto-Lei nº 2/2009, de 5 de Janeiro que alterou e republicou em anexo o Decreto-Lei nº 94-B/98, de 17 de Abril.
- Portaria nº 392/2009, de 13 de Março: aprova as instruções de preenchimento da declaração modelo nº 37, aprovada pela Portaria nº 727/2008, de 11 de Agosto, a utilizar pelas entidades referidas no nº 1 do

artigo 127º do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares, a partir de 1 de Janeiro de 2009.

- Decreto-Lei nº 64/2009, de 20 de Março: estabelece os mecanismos extraordinários de diminuição do valor nominal das acções das sociedades anónimas.

- Portaria nº 314/2009, de 30 de Março: actualiza o valor mínimo anual do seguro de responsabilidade civil para o ano de 2009.

- Portaria nº 315/2009, de 30 de Março: actualiza o valor mínimo anual do seguro de responsabilidade civil para o ano de 2009.

- Portaria nº 316/2009, de 30 de Março: actualiza o valor mínimo anual do seguro de responsabilidade civil para o ano de 2009.

- Decreto-Lei nº 72/2009, de 31 de Março: estabelece o regime jurídico de instalação e exploração das áreas de localização empresarial, bem como os princípios gerais relativos à sua gestão.

- Decreto-Lei nº 88/2009, de 9 de Abril: altera o Decreto-Lei 290-D/99, de 2 de Agosto, republicando-o.

- Decreto-Lei nº 93/2009, de 16 de Abril: visa criar o Sistema de Atribuição de Produtos de Apoio.

- Portaria nº 422/2009, de 21 de Abril: aprova o estatuto dos responsáveis técnicos pelo projecto e pela exploração de instalações de armazenamento de produtos de petróleo e de postos de abastecimento de

- Lei nº 17/2009, de 6 de Maio: procede à segunda alteração à Lei nº 5/2006, de 23 de Fevereiro, que aprova o novo regime jurídico das armas e suas munições.

- Decreto-Lei nº 108/2009, de 15 de Maio: estabelece as condições de acesso e de exercício da actividade das empresas de animação turística e dos operadores marítimo-turísticos.

- Decreto-Lei nº 119/2009, de 19 de Maio: altera o Decreto-Lei nº 379/97, de 27 de Dezembro, e republica o Regulamento que estabelece as condições de segurança a observar na localização, implantação, concepção e organização funcional dos espaços de jogo e recreio, respectivo equipamento e superfícies de impacte.

- Decreto-Lei nº 125/2009, de 22 de Maio: altera (primeira alteração) o Decreto-Lei nº 158/2002, de 2 de Julho, que aprovou o novo regime jurídico dos planos de poupança-reforma, dos planos de poupança-educação e dos planos de poupança-reforma/educação.

- Decreto-Lei nº 127/2009, de 27 de Maio: reestrutura a Entidade Reguladora da Saúde (ERS), definindo as suas atribuições, organização e funcionamento.

- Lei nº 28/2009, de 19 de Junho: revê o regime sancionatório no sector financeiro em matéria criminal e contra-ordenacional.

- Portaria nº 679/2009, de 25 de Junho: primeira alteração à Portaria nº 377/2008, de 26 de Maio, que fixa os critérios e valores orientadores para efeitos de apresentação aos lesados por acidente automóvel da proposta razoável para indemnização do dano corporal.

- Lei nº 31/2009, de 3 de Julho: aprova o regime jurídico que estabelece a qualificação profissional exigível aos técnicos responsáveis pela elaboração e subscrição de projectos, pela fiscalização de obra e pela direcção de obra, que não esteja sujeita a legislação especial, e os deveres que lhes são aplicáveis.

- Portaria nº 770/2009, de 17 de Julho: aprova o regulamento de extensão das alterações do CCT entre a Associação Portuguesa de Seguradores e outro e o STAS - Sindicato dos Trabalhadores da Actividade Seguradora e outros.
- Decreto-Lei nº 183/2009, de 10 de Agosto: estabelece o regime jurídico da deposição de resíduos em aterros, as características técnicas e os requisitos a observar na concepção, construção, exploração, encerramento e pós-encerramento de aterros, e revoga o Decreto-Lei nº 152/2002, de 23 de Maio.
- Decreto-Lei nº 185/2009, de 12 de Agosto: transpõe a Directiva nº 2006/46/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de Junho, que altera a Directiva nº 78/660/CEE, do Conselho, relativa às contas anuais de certas formas de sociedades, a Directiva nº 83/349/CEE, do Conselho, relativa às contas consolidadas, a Directiva nº 86/635/CEE, do Conselho, relativa às contas anuais e às contas consolidadas dos bancos e outras instituições financeiras, e a Directiva nº 91/674/CEE, do Conselho, relativa às contas anuais e às contas consolidadas das empresas de seguros. Adota medidas de simplificação para as sociedades comerciais e civis sob a forma comercial.
- Decreto-Lei nº 194/2009, de 20 de Agosto: estabelece o regime jurídico dos serviços municipais de abastecimento público de água, de saneamento de águas residuais urbanas e de gestão de resíduos urbanos.
- Decreto-Lei nº 195/2009, de 20 de Agosto: simplifica, aperfeiçoa e clarifica alguns mecanismos e procedimentos, com vista a permitir uma gestão mais eficiente dos sistemas multimunicipais de tratamento de resíduos sólidos urbanos.
- Decreto-Lei nº 198/2009, de 26 de Agosto: transpõe para a ordem jurídica Interna a Directiva 2006/117/EURATOM, do Conselho, de 20 de Novembro, e estabelece as regras a que devem obedecer a transferência e o reenvio de resíduos radioactivos e de combustível nuclear irradiado entre Portugal e os restantes Estados membros da Comunidade e entre Portugal e Estados terceiros, bem como o trânsito por Portugal dos resíduos e combustível dessa natureza, desde que os mesmos excedam, em quantidade e concentração, os valores definidos nas alíneas a) e b) do nº 2 do artigo 3º da Directiva 96/29/EURATOM, do Conselho, de 13 de Maio.
- Lei nº 98/2009, de 4 de Setembro: regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, incluindo a reabilitação e reintegração profissionais, nos termos do artigo 284º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei nº 7/2009, de 12 de Fevereiro.
- Decreto-Lei nº 260/2009, de 25 de Setembro: exercício e licenciamento da actividade da empresa de trabalho temporário e da actividade da agência privada de colocação de candidatos a emprego.
- Decreto Legislativo Regional nº 28/2009/m, de 25 de Setembro: estabelece o regime de exercício da actividade industrial na Região Autónoma da Madeira.
- Decreto-Lei nº 268/2009, de 29 de Setembro: Estabelece o regime do licenciamento dos recintos itinerantes e improvisados, bem como as normas técnicas e de segurança aplicáveis à instalação e funcionamento dos equipamentos de diversão instalados nesses recintos.

- Decreto-Lei nº 271/2009, de 1 de Outubro: Define o regime jurídico da responsabilidade técnica pela direcção das actividades físicas e desportivas desenvolvidas nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (fitness), designadamente aos ginásios, academias ou clubes de saúde (healthclubs), independentemente da designação adoptada e forma de exploração, bem como determinadas regras sobre o seu funcionamento.
- Portaria nº 1163/2009, de 6 de Outubro: Regulamenta o seguro obrigatório de acidentes pessoais dos bombeiros profissionais e voluntários.
- Decreto-Lei nº 310/2009, de 26 de Outubro: Altera o Estatuto da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas, que passa a denominar-se Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas e aprova o Código Deontológico dos Técnicos Oficiais de Contas.
- Decreto-Lei nº 315/2009, de 29 de Outubro: Aprova o regime jurídico da criação, reprodução e detenção de animais perigosos e potencialmente perigosos, enquanto animais de companhia.
- Decreto-Lei nº 317/2009, de 30 de Outubro: Aprova o regime jurídico relativo ao acesso à actividade das instituições de pagamento e à prestação de serviços de pagamento, transpondo para a ordem jurídica interna a Directiva n.º 2007/64/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de Novembro.
- Resolução nº 112/2009, de 18 de Dezembro: Prorrogação do prazo da entrada em vigor do Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social.
- Decreto-Lei nº 323/2009, de 24 de Dezembro: Aprova um regime extraordinário de actualização de pensões e de outras prestações indexadas ao indexante dos apoios sociais para 2010.

## ANEXO V.2. INDICADORES DA ANÁLISE INTERNA

## COMPOSIÇÃO DO RAMO VIDA

> DESAGREGAÇÃO DO RAMO VIDA <sup>(a)</sup>	Produção			Var %		Estrutura do Ramo		
	2007	2008	2009	08/07	09/08	2007	2008	2009
Produção de Seguro Directo	9.369.286	11.004.750	10.383.636	17,5%	-5,6%	100%	100%	100%
- Seguro de Vida	5.246.604	6.120.824	7.197.733	16,7%	17,6%	56,0%	55,6%	69,3%
Excluindo PPR, PPE, PPR/E	3.982.314	4.221.480	4.471.629	6,0%	5,9%	42,5%	38,4%	43,1%
PPR, PPE, PPR/E	1.264.290	1.899.343	2.726.103	50,2%	43,5%	13,5%	17,3%	26,3%
- Seguros ligados a fundos de investimento	3.245.052	3.994.185	3.160.581	23,1%	-20,9%	34,6%	36,3%	30,4%
Excluindo PPR, PPE, PPR/E	2.811.122	3.427.672	2.741.868	21,9%	-20,0%	30,0%	31,1%	26,4%
PPR, PPE, PPR/E	433.930	566.512	418.713	30,6%	-26,1%	4,6%	5,1%	4,0%
- Operações de capitalização	877.630	889.741	25.323	1,4%	-97,2%	9,4%	8,1%	0,2%

U: Milhares de Euros | (a) Incluindo entregas para contratos de investimento.

Quadro 13

Fonte: Relatório da APS 2010

## COMPOSIÇÃO DO RAMO NÃO VIDA

		Prémios Emitidos	Custos com Sinistros	Taxa de Sinistral.	Custos de Exploração	Carga de Exploração	Total dos Custos Técn.	Rácio Combinado
Acidentes e Doença	2007	1.279.289	973.025	76,1%	293.963	23,0%	1.266.987	99,0%
	2008	1.316.353	1.005.900	76,4%	296.253	22,5%	1.302.152	98,9%
	2009	1.235.051	928.224	75,2%	282.000	22,8%	1.210.224	98,0%
Acidentes de Trabalho	2007	713.519	603.986	84,6%	176.460	24,7%	780.446	109,4%
	2008	710.672	606.226	85,3%	174.192	24,5%	780.418	109,8%
	2009	619.241	500.600	80,8%	154.894	25,0%	655.494	105,9%
Doença	2007	419.143	325.885	77,8%	66.648	15,9%	392.533	93,7%
	2008	460.334	362.159	78,7%	71.811	15,6%	433.970	94,3%
	2009	476.810	395.484	82,9%	78.056	16,4%	473.540	99,3%
Incêndio e Outros Danos	2007	644.193	256.442	39,8%	206.771	32,1%	463.213	71,9%
	2008	668.939	341.648	51,1%	215.530	32,2%	557.178	83,3%
	2009	662.697	365.521	55,2%	219.931	33,2%	585.453	88,3%
Automóvel	2007	1.783.522	1.224.875	68,7%	480.203	26,9%	1.705.078	95,6%
	2008	1.743.765	1.169.129	67,0%	483.025	27,7%	1.652.155	94,7%
	2009	1.561.116	1.103.693	70,7%	448.090	28,7%	1.551.783	99,4%
Marítimo e Transportes	2007	26.843	10.511	39,2%	5.621	20,9%	16.132	60,1%
	2008	27.460	8.965	32,6%	6.780	24,7%	15.745	57,3%
	2009	26.217	14.619	55,8%	5.172	19,7%	19.792	75,5%
Aéreo	2007	17.916	1.299	7,2%	528	2,9%	1.827	10,2%
	2008	16.659	6.094	36,6%	1.036	6,2%	7.130	42,8%
	2009	17.329	(9.838)	-56,8%	510	2,9%	(9.329)	-53,8%
Mercadorias Transportadas	2007	31.055	20.003	64,4%	9.413	30,3%	29.417	94,7%
	2008	30.998	13.017	42,0%	9.872	31,8%	22.889	73,8%
	2009	25.238	16.101	63,8%	8.769	34,7%	24.870	98,5%
Responsab. Civil Geral	2007	89.244	35.466	39,7%	27.716	31,1%	63.181	70,8%
	2008	94.121	40.241	42,8%	28.337	30,1%	68.578	72,9%
	2009	91.787	44.631	48,6%	29.439	32,1%	74.070	80,7%
Diversos	2007	95.476	42.826	44,9%	21.975	23,0%	64.801	67,9%
	2008	108.062	73.817	68,3%	28.770	26,6%	102.586	94,9%
	2009	99.760	47.920	48,0%	23.052	23,1%	70.972	71,1%
<b>TOTAL DE SEGURO DIRECTO</b>	2007	<b>3.967.538</b>	<b>2.564.446</b>	<b>64,6%</b>	<b>1.046.189</b>	<b>26,4%</b>	<b>3.610.635</b>	<b>91,0%</b>
	2008	<b>4.006.357</b>	<b>2.658.810</b>	<b>66,4%</b>	<b>1.069.603</b>	<b>26,7%</b>	<b>3.728.413</b>	<b>93,1%</b>
	2009	<b>3.719.196</b>	<b>2.510.871</b>	<b>67,5%</b>	<b>1.016.964</b>	<b>27,3%</b>	<b>3.527.835</b>	<b>94,9%</b>

U: Milhares de Euros | (a) Dados não extrapolados de uma amostra com a seguinte representatividade (Total Não Vida):

Quadro 18

2007 | 93,6% 2008 | 92,9% 2009 | 92,6%

Fonte: Relatório da APS 2010

>CARGA FISCAL E PARAFISCAL	2007	2008	2009	+08/07	+09/08
<b>A CARGO DOS TOMADORES</b>					
Selo da Apólice	332,4	325,6	309,8	-2,0%	-4,9%
Fundo de Garantia Automóvel		62,9	31,1		
Fundo de Acidentes de Trabalho	60,0	64,1	61,9	6,7%	-3,4%
Serviço Nac. de Bombeiros e Prot. Civil	30,7	31,1	31,2	1,2%	0,2%
Instituto Nacional de Emergência Médica	40,8	40,2	77,5	-1,5%	92,8%
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>464,0</b>	<b>523,9</b>	<b>511,5</b>	<b>12,9%</b>	<b>-2,4%</b>
<b>A CARGO DAS SEGURADORAS</b>					
Certificado RC (apólices de Automóvel)	5,0	5,0	5,0	0,0%	0,6%
Instituto de Seguros de Portugal	14,5	15,5	17,7	7,0%	13,9%
Fundo de Garantia Automóvel	41,3				
Fundo de Acidentes de Trabalho	6,5	6,9	10,2	6,6%	47,8%
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>67,3</b>	<b>27,4</b>	<b>32,9</b>	<b>-59,2%</b>	<b>20,0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>531,3</b>	<b>551,3</b>	<b>544,4</b>	<b>3,8%</b>	<b>-1,3%</b>
<b>RÁCIOS</b>					
Carga Fiscal e Parafiscal / Prémios s.d.	3,9%	3,6%	3,7%	-0,27 pp	0,14 pp
Tomadores de seguros	3,4%	3,4%	3,5%	0,04 pp	0,10 pp
Seguradoras	0,5%	0,2%	0,2%	-0,31 pp	0,05 pp
Carga Fiscal e Paraf. / Prémios s.d. N.V.	12,1%	12,8%	13,2%	0,63 pp	0,43 pp

U: Milhões de Euros | Nota: Estes valores são estimativas da APS, excepto os do FAT (total) e FGA, retirados dos seus relatórios. Não incluem os montantes correspondentes ao IRC, IVA ou IRS retido.

Quadro 11

Fonte: Relatório da APS 2010

## QUOTAS DE MERCADO VIDA NO SECTOR

U: Milhares de Euros

VIDA	2007			2008			2009		
	Montantes	Quota	Ranking	Montantes	Quota	Ranking	Montante	Quota	Ranking
	9.369.286	100,0%		11.004.750	100,0%		10.383.636	100,0%	
Fidelidade-Mundial	2.084.853	22,3%	1	2.575.389	23,4%	1	3.098.141	29,8%	1
Ocidental Vida	1.740.395	18,6%	2	2.238.194	20,3%	2	2.162.762	20,8%	2
BES-Vida	1.563.870	16,7%	3	1.860.635	16,9%	3	1.280.925	12,3%	3
Santander Totta Seguros	1.165.275	12,4%	4	1.754.761	15,9%	4	923.966	8,9%	4
BPI Vida	796.125	8,5%	5	468.541	4,3%	5	690.153	6,6%	5
Barclays Vida Y Pensiones	153.734	1,6%	9	53.902	0,5%	18	285.247	2,7%	6
Açoreana	368.216	3,9%	6	321.862	2,9%	7	266.003	2,6%	7
Axa Portugal Vida	205.574	2,2%	7	208.632	1,9%	8	216.974	2,1%	8
CA Vida	140.993	1,5%	10	129.289	1,2%	11	207.990	2,0%	9
Eurovida	177.739	1,9%	8	121.541	1,1%	12	167.412	1,6%	10
Allianz Portugal	115.090	1,2%	13	129.974	1,2%	10	158.834	1,5%	11
Império Bonança	121.970	1,3%	12	146.638	1,3%	9	138.487	1,3%	12
Lusitania Vida	129.433	1,4%	11	74.606	0,7%	13	109.916	1,1%	13
T-Vida	78.178	0,8%	15	394.265	3,6%	6	102.805	1,0%	14
Groupama Vida	66.113	0,7%	16	68.154	0,6%	15	88.132	0,8%	15
Zurich Vida	59.398	0,6%	18	69.073	0,6%	14	75.757	0,7%	16
ALICO	60.010	0,6%	17	63.814	0,6%	16	65.844	0,6%	17
Real Vida	88.796	0,9%	14	59.414	0,5%	17	55.202	0,5%	18
Global Vida	35.982	0,4%	21	49.772	0,5%	19	54.708	0,5%	19
Victoria Vida	53.237	0,6%	19	48.337	0,4%	20	43.409	0,4%	20
Outras	164.305	1,8%		167.955	1,5%		190.969	1,8%	

Fonte: Relatório da APS 2010

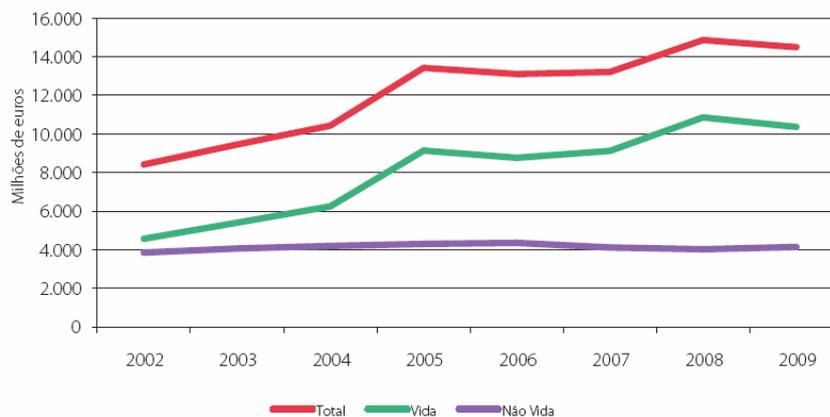
## QUOTAS DE MERCADO NÃO VIDA NO SECTOR

U: Milhares de Euros

NÃO VIDA	2007			2008			2009		
	Montantes	Quota	Ranking	Montantes	Quota	Ranking	Montante	Quota	Ranking
	4.381.633	100,0%		4.321.034	100,0%		4.131.602	100,0%	
Fidelidade-Mundial	816.596	18,6%	1	763.793	17,7%	1	712.804	17,3%	1
Império Bonança	512.854	11,7%	2	476.081	11,0%	2	407.074	9,9%	2
AXA Portugal Seguros	381.265	8,7%	3	364.275	8,4%	3	347.833	8,4%	3
Tranquilidade	361.260	8,2%	4	334.031	7,7%	4	307.883	7,5%	4
Zurich Seguros	304.075	6,9%	5	303.959	7,0%	5	304.708	7,4%	5
Allianz Portugal	282.939	6,5%	6	297.289	6,9%	6	287.400	7,0%	6
Lusitania Seguros	154.897	3,5%	10	137.218	3,2%	12	231.801	5,6%	7
Ocidental	166.605	3,8%	8	178.408	4,1%	7	197.860	4,8%	8
Açoreana	168.736	3,9%	7	173.414	4,0%	8	180.348	4,4%	9
Liberty Seguros	157.174	3,6%	9	162.499	3,8%	9	160.261	3,9%	10
Generali Seguros	138.706	3,2%	12	146.730	3,4%	10	137.497	3,3%	11
Global Seguros	143.933	3,3%	11	143.247	3,3%	11	134.367	3,3%	12
Mapfre Seguros Gerais	98.536	2,2%	14	105.585	2,4%	14	102.135	2,5%	13
Victoria Seguros	96.732	2,2%	15	99.023	2,3%	15	96.881	2,3%	14
CA Seguros	68.516	1,6%	17	73.077	1,7%	16	74.934	1,8%	15
BES Seguros	73.171	1,7%	16	70.953	1,6%	17	73.403	1,8%	16
Chartis Europe	30.418	0,7%	20	36.662	0,8%	20	41.415	1,0%	17
Via Directa	37.784	0,9%	19	38.251	0,9%	19	38.453	0,9%	18
Sagres Seguros	49.120	1,1%	18	38.446	0,9%	18	36.614	0,9%	19
Cosec	28.661	0,7%	21	34.203	0,8%	21	32.944	0,8%	20
Outras	309.656	7,1%		343.887	8,0%		224.986	5,4%	

Fonte: Relatório da APS 2010

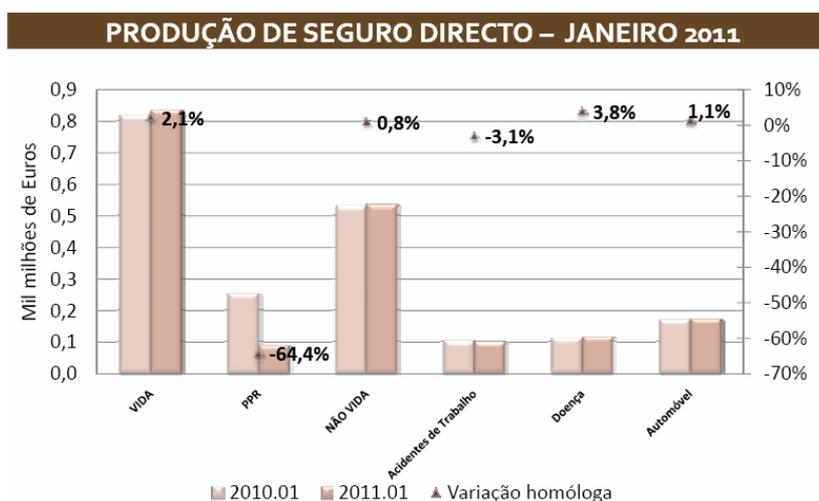
## EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE SEGUROS NO SECTOR



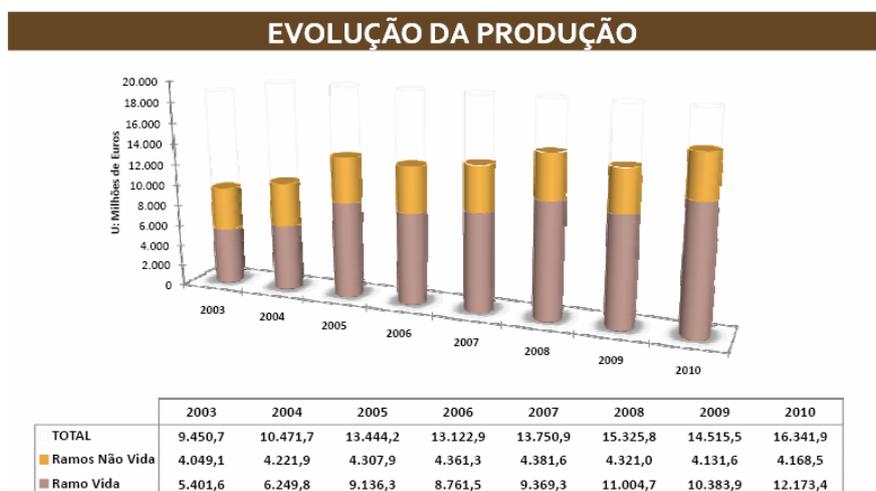
Fonte: Relatório da APS 2010

PRODUÇÃO DE SEGURO DIRECTO – JANEIRO 2011						
PRODUÇÃO ACUMULADA DESDE JANEIRO	Em milhares de euros		Variação homóloga		Estrutura	
	2010.01	2011.01	Nominal	Real	2010.01	2011.01
<b>VIDA</b>	<b>817.799</b>	<b>835.324</b>	<b>2,1%</b>	<b>-1,4%</b>	<b>60,6%</b>	<b>60,9%</b>
Rendas Vitalícias	1.672	2.049	22,6%	18,2%	0,1%	0,1%
Restantes Produtos de Risco	90.970	134.203	47,5%	42,3%	6,7%	9,8%
Produtos Capitalização	471.095	608.541	29,2%	24,6%	34,9%	44,4%
PPR	254.062	90.531	-64,4%	-65,6%	18,8%	6,6%
Operações de capitalização	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>NÃO VIDA</b>	<b>531.415</b>	<b>535.569</b>	<b>0,8%</b>	<b>-2,8%</b>	<b>39,4%</b>	<b>39,1%</b>
Acidentes e Doença	234.326	234.348	0,0%	-3,5%	17,4%	17,1%
Acidentes de Trabalho	104.694	101.414	-3,1%	-6,5%	7,8%	7,4%
Doença	113.070	117.380	3,8%	0,2%	8,4%	8,6%
Incêndio e o. Danos de Coisas	85.519	88.176	3,1%	-0,5%	6,3%	6,4%
Habitação e Condomínios	36.683	39.825	8,6%	4,8%	2,7%	2,9%
Comércio e Indústria	35.066	34.213	-2,4%	-5,9%	2,6%	2,5%
Automóvel	171.766	173.672	1,1%	-2,4%	12,7%	12,7%
Transportes	6.357	6.363	0,1%	-3,4%	0,5%	0,5%
Responsabilidade Civil Geral	22.823	22.516	-1,3%	-4,8%	1,7%	1,6%
Diversos	10.623	10.494	-1,2%	-4,7%	0,8%	0,8%
<b>TOTAL</b>	<b>1.349.214</b>	<b>1.370.893</b>	<b>1,6%</b>	<b>-2,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Relatório da APS 2011

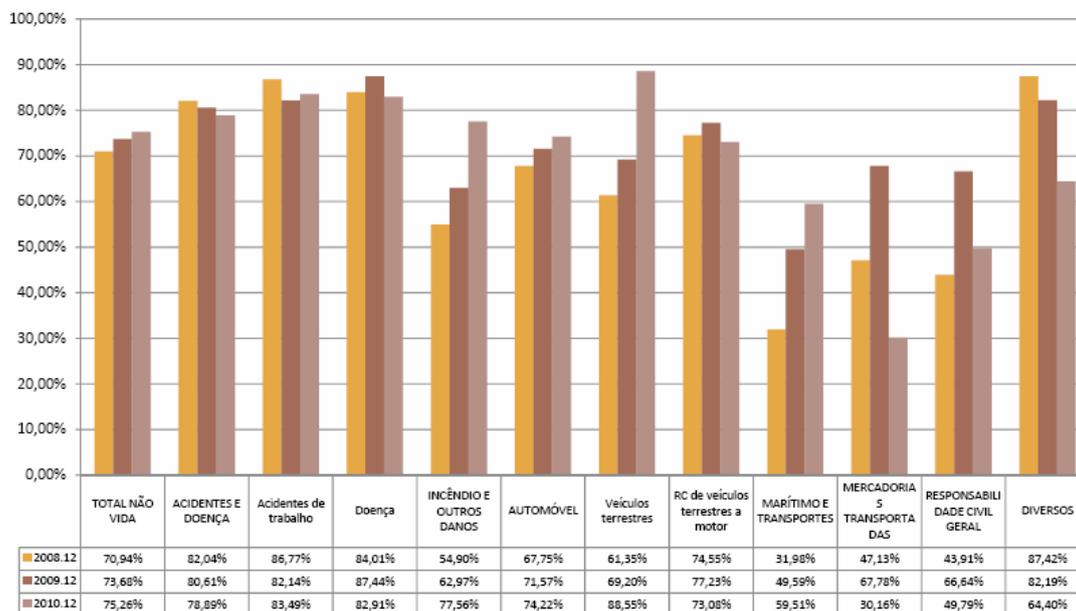


Fonte: Relatório da APS 2011



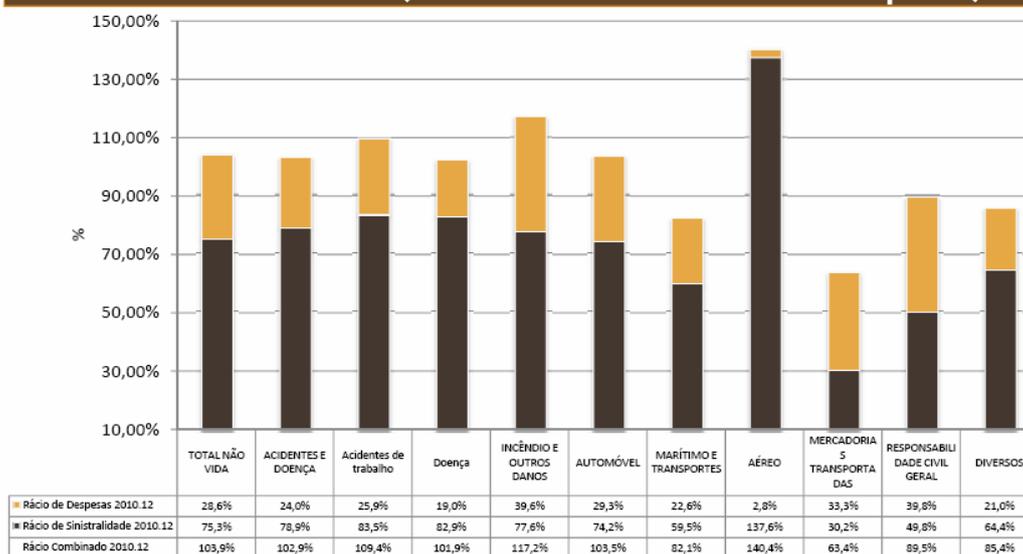
Fonte: Relatório da APS 2011

### TAXAS DE SINISTRALIDADE (RAMOS NÃO VIDA)



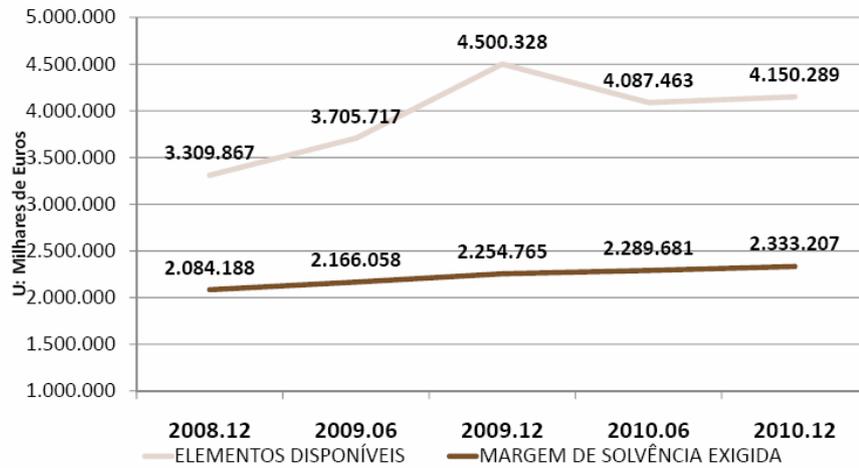
Fonte: Relatório da APS 2011

### RÁCIO COMBINADO (Taxa Sinistralidade + Rácio Despesas)



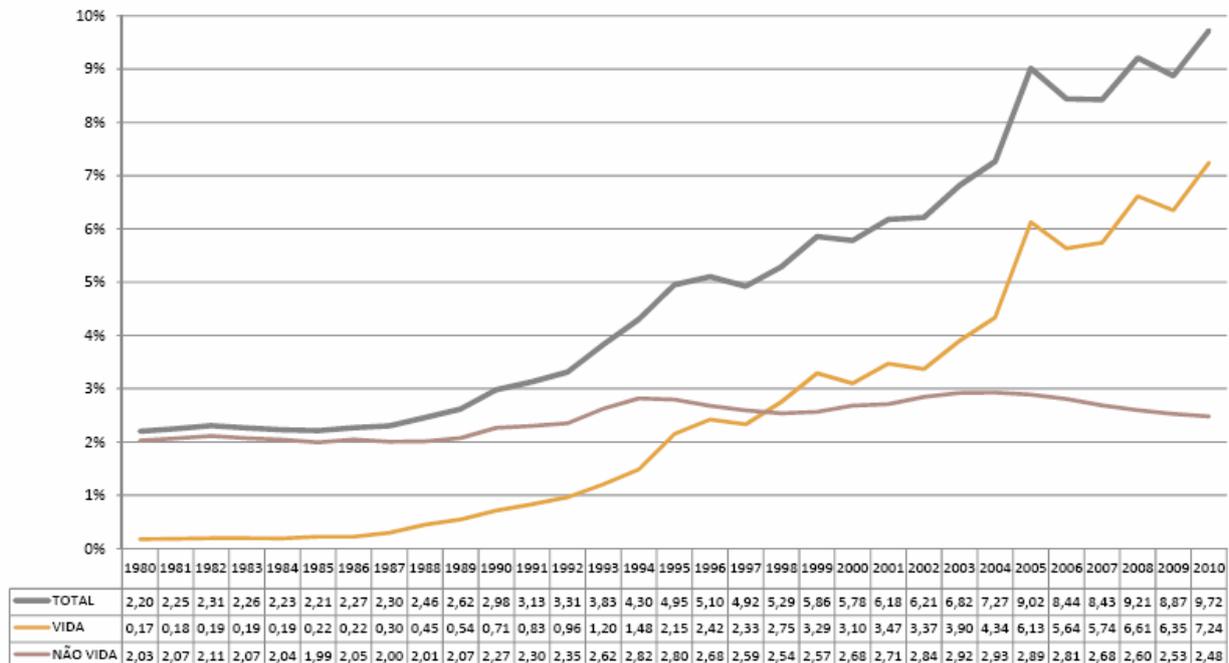
Fonte: Relatório da APS 2011

### SOLVÊNCIA: Elementos disponíveis vs. Margem Exigida



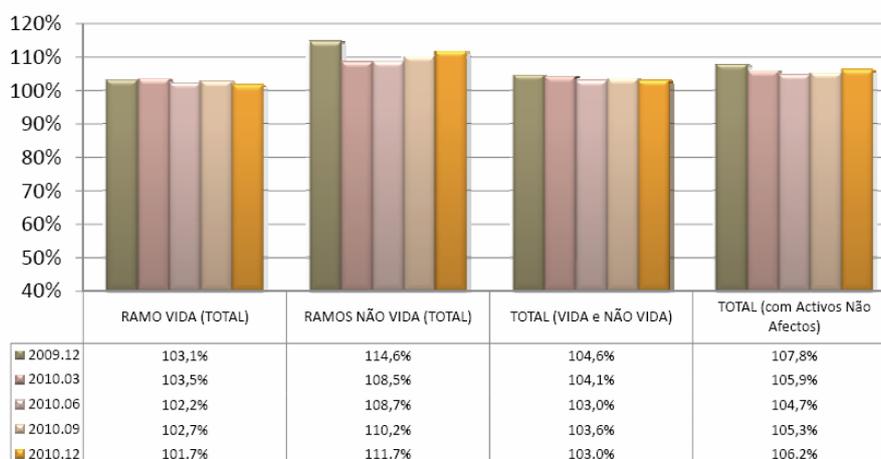
Fonte: Relatório da APS 2011

### PESO DOS SEGUROS NA ECONOMIA (Produção/ PIB)

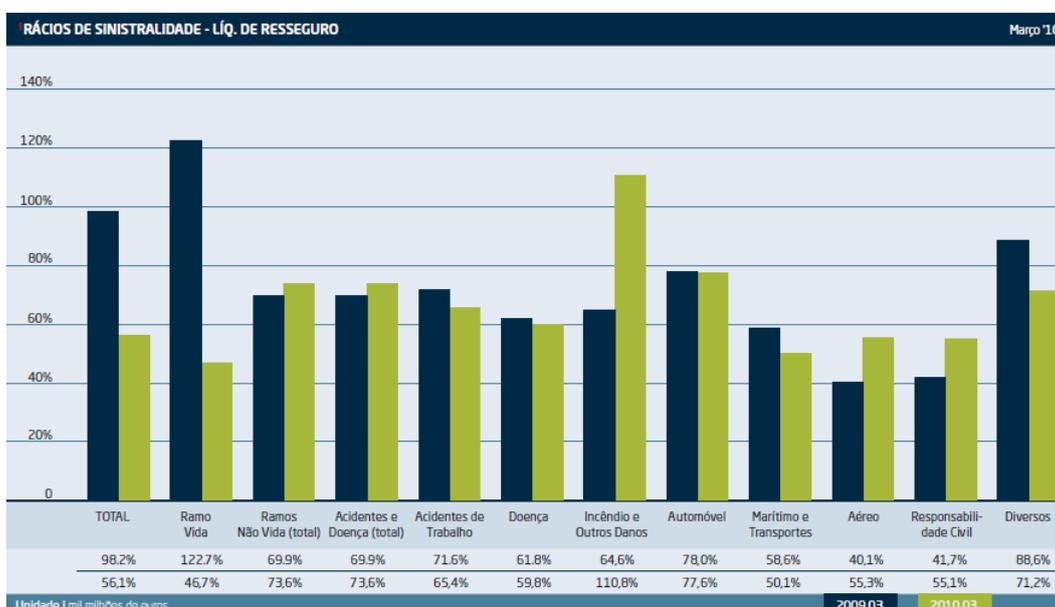


Fonte: Relatório da APS 2011

### COBERTURA DAS PROVISÕES TÉCNICAS



Fonte: Relatório da APS 2010



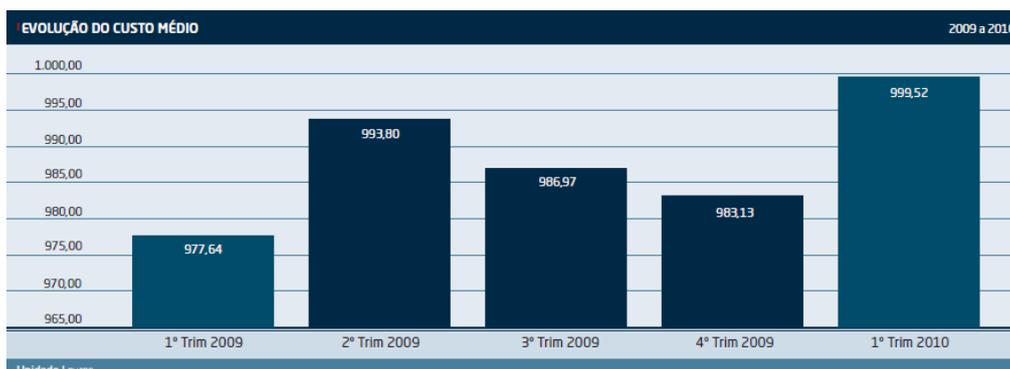
Fonte: Relatório da APS 2010

### IDS | INDEMNIZAÇÃO DIRECTA AO SEGURADO



Fonte: Relatório da APS 2010

### EVOLUÇÃO DO CUSTO MÉDIO POR SINISTRO DO SECTOR SEGURADOR



Fonte: Relatório da APS 2010

### INDICADORES SOBRE OS RECURSOS HUMANOS DO SECTOR

IDADES E SEXO						
Idades	2007		2008		2009	
	H	M	H	M	H	M
16 aos 30	664	853	605	848	506	701
31 aos 40	2.080	2.209	2.106	2.363	2.032	2.385
41 aos 50	1.914	1.271	1.834	1.317	1.776	1.391
51 aos 60	1.337	798	1.408	851	1.456	835
61 aos 69	95	31	101	42	129	59
Total	6.090	5.162	6.054	5.421	5.899	5.371
Total Geral	11.252		11.475		11.270	

Fonte | dados do Instituto de Seguros de Portugal

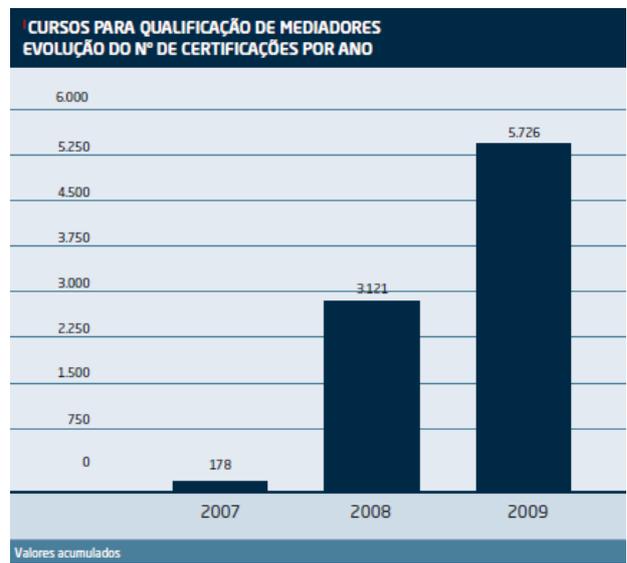
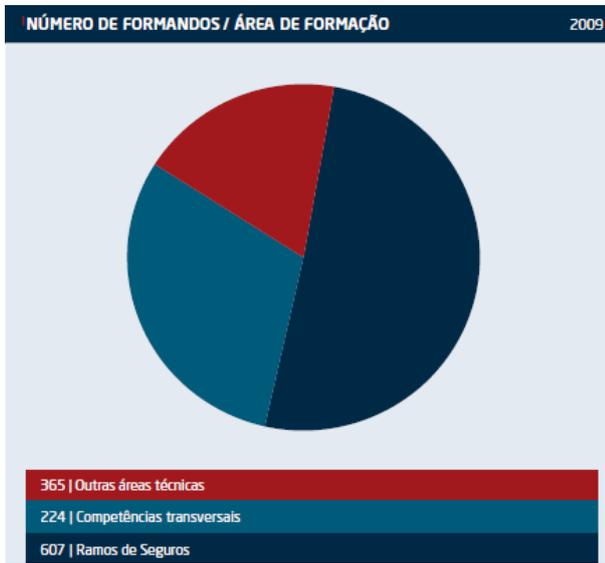
Fonte: Relatório da APS 2010

MASSA SALARIAL						
	2007		2008		2009	
Massa Salarial I	11.077.952,98	66,68%	11.575.407,24	67,84%	11.608.654,81	67,02%
Massa Salarial II	2.963.652,40	17,84%	2.888.658,75	16,93%	2.917.125,06	16,84%
Massa Salarial III	2.571.262,83	15,48%	2.598.874,16	15,23%	2.794.677,92	16,14%
VOLUME SALÁRIOS	16.612.868,21	100%	17.062.940,15	100%	17.320.457,79	100%

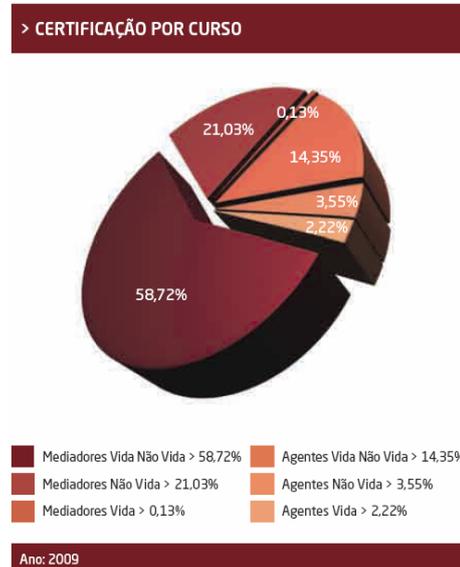
Fonte | dados do Instituto de Seguros de Portugal

Fonte: Relatório da APS 2010

## INDICADORES SOBRE FORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DO SECTOR SEGURADOR

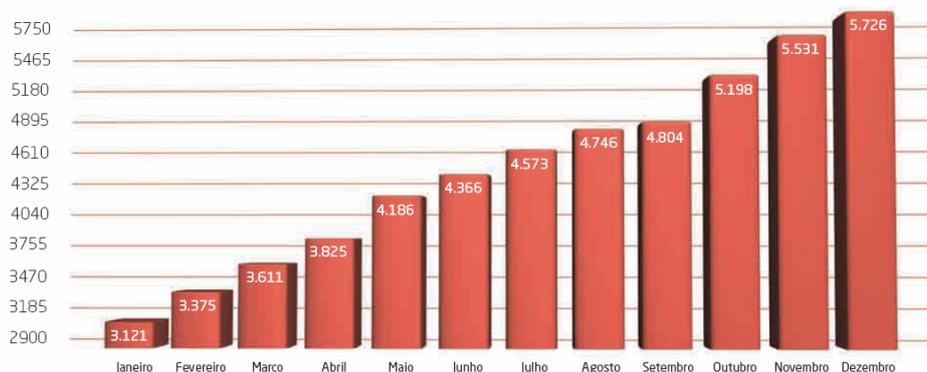


Fonte: Relatório da APS 2010



Fonte: Relatório da APS 2009

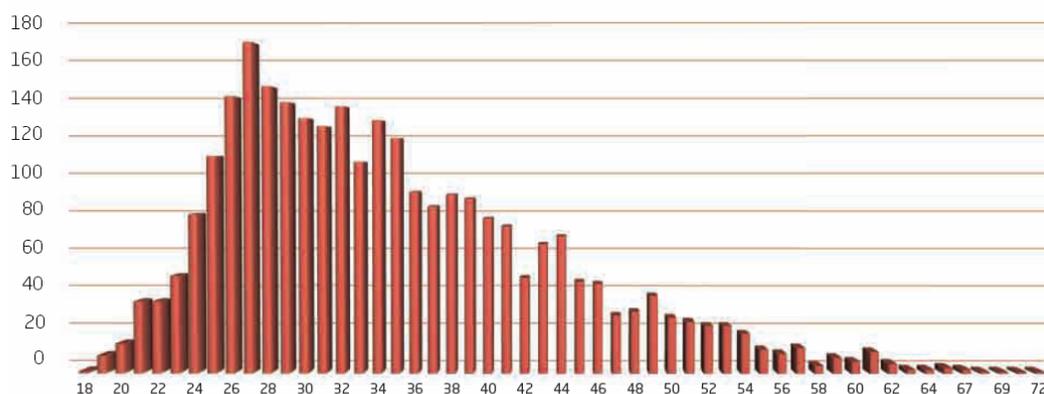
> Nº DE CERTIFICAÇÕES - EVOLUÇÃO FORMATIVA EM 2009



Fonte: Relatório da APS 2009

INDICADORES SOBRE FORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DO SECTOR SEGURADOR

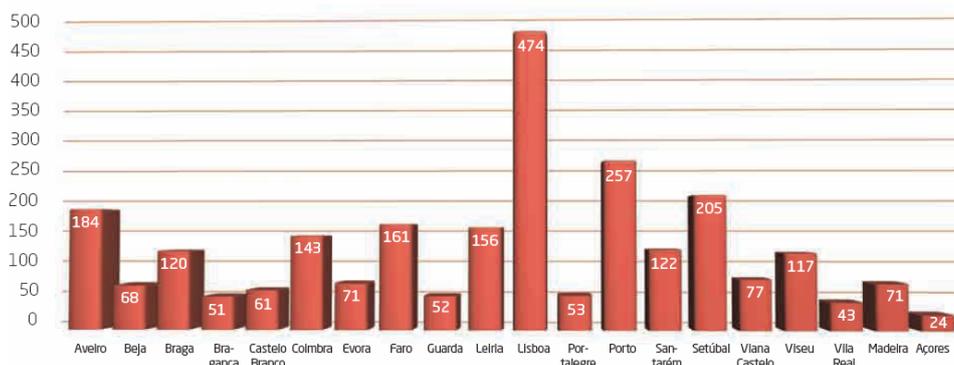
> IDADE



Ano: 2009

Fonte: Relatório da APS 2009

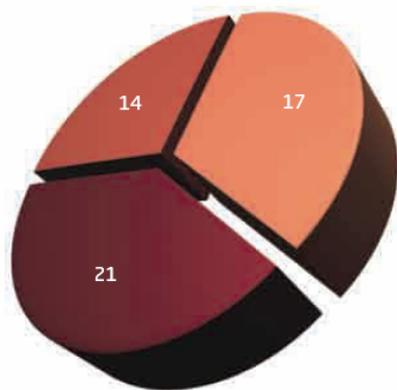
> DISTRITO DE RESIDÊNCIA



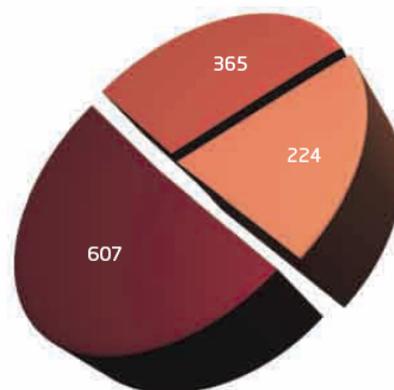
Ano: 2009

Fonte: Relatório da APS 2009

> NÚMERO DE ACÇÕES / ÁREA FORMAÇÃO (2009)



> NÚMERO DE FORMANDOS / ÁREA FORMAÇÃO (2009)

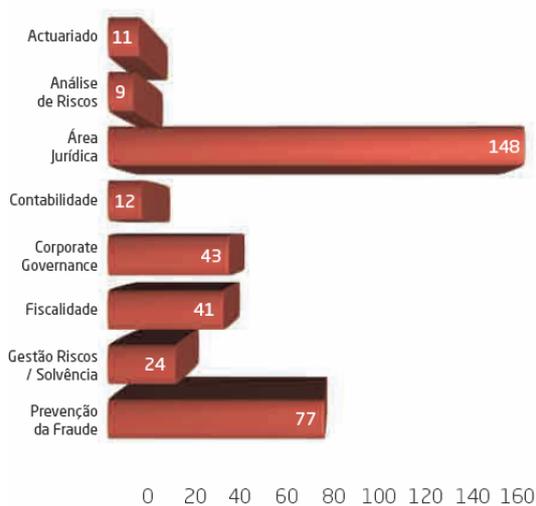


Ramos de Seguros    Outras Áreas Técnicas    Competências Transversais

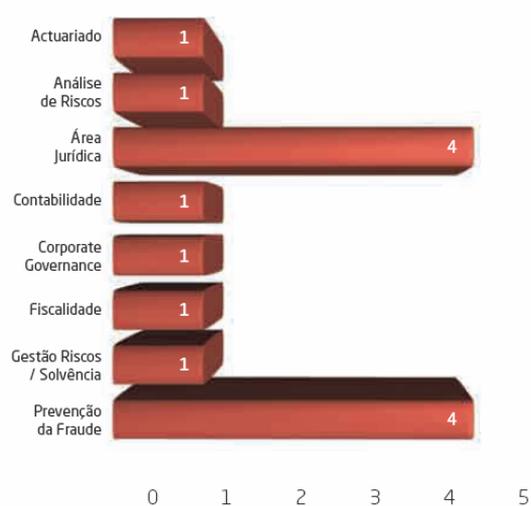
Ramos de Seguros    Outras Áreas Técnicas    Competências Transversais

Fonte: Relatório da APS 2009

> OUTRAS ÁREAS TÉCNICAS - Nº formandos por sub-categoria

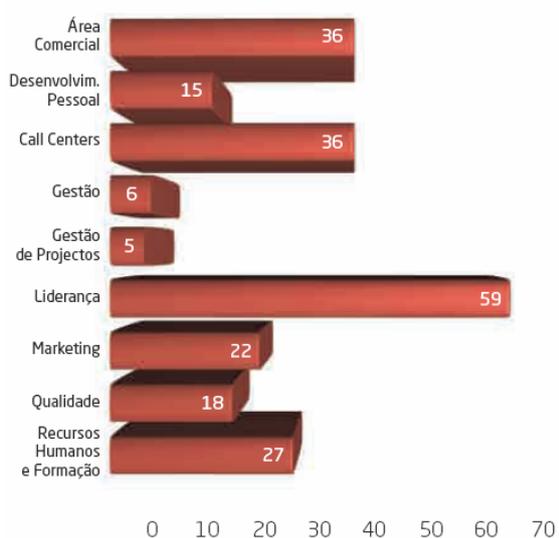


> OUTRAS ÁREAS TÉCNICAS - Nº acções por sub-categoria



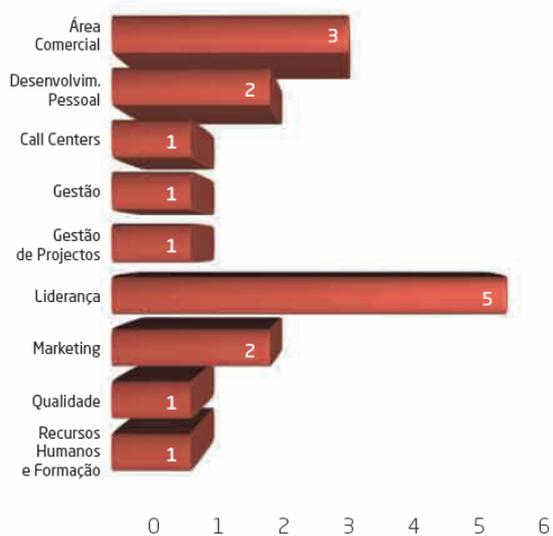
Fonte: Relatório da APS 2009

> COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS - Nº formandos por sub-categoria



Ano: 2009

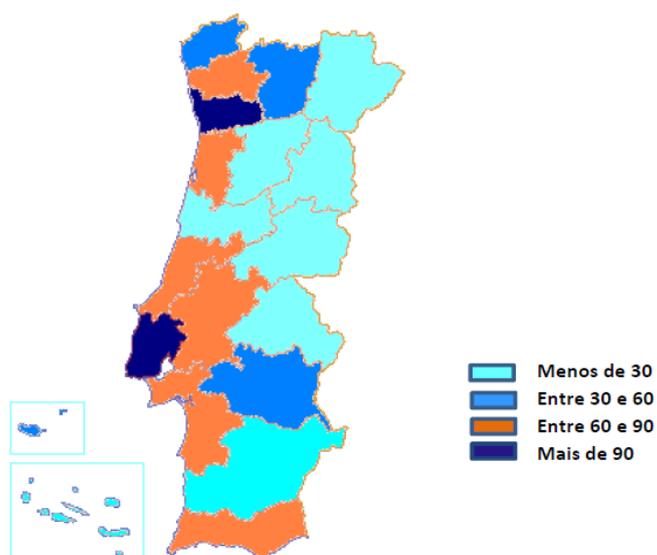
> COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS - Nº acções por sub-categoria



Ano: 2009

Fonte: Relatório da APS 2009

CANAIS DIRECTOS DE DISTRIBUIÇÃO NO SECTOR SEGURADOR: AS DELEGAÇÕES DAS SEGURADORAS



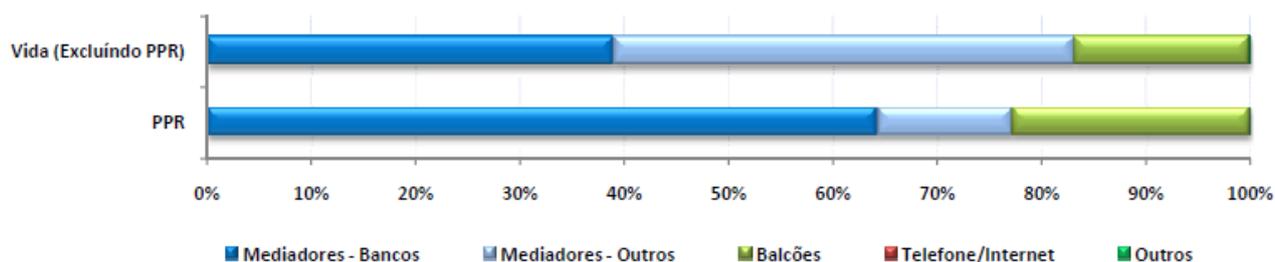
Fonte: Relatório da APS 2009

**PESO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NOS PRÉMIOS DE SEGURO, POR RAMOS**

2008	Mediadores		Venda directa		
	Bancos	Outros	Balcões	Telefone / Internet	Outros
Vida (Excluindo PPR)	39,0%	44,1%	16,7%	0,0%	0,2%
PPR	64,2%	12,9%	22,8%	0,0%	0,1%
Acidentes e Doença	12,3%	82,1%	5,4%	0,1%	0,3%
<i>Acidentes de Trabalho</i>	2,5%	92,6%	4,8%	0,0%	0,2%
<i>Doença</i>	25,6%	67,9%	6,3%	0,1%	0,1%
Incêndio e Outros Danos	11,0%	82,5%	6,1%	0,1%	0,4%
<i>Riscos Múltiplos</i>	12,3%	83,1%	4,4%	0,1%	0,1%
Automóvel	3,4%	88,3%	4,6%	3,6%	0,1%
Marítimo e Transportes	0,8%	67,0%	28,4%	0,0%	3,8%
Aéreo	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Mercadorias Transportadas	1,9%	91,9%	6,3%	0,0%	0,0%
R. Civil Geral	4,1%	89,4%	6,5%	0,0%	0,0%
Diversos	3,2%	63,9%	27,1%	5,7%	0,1%

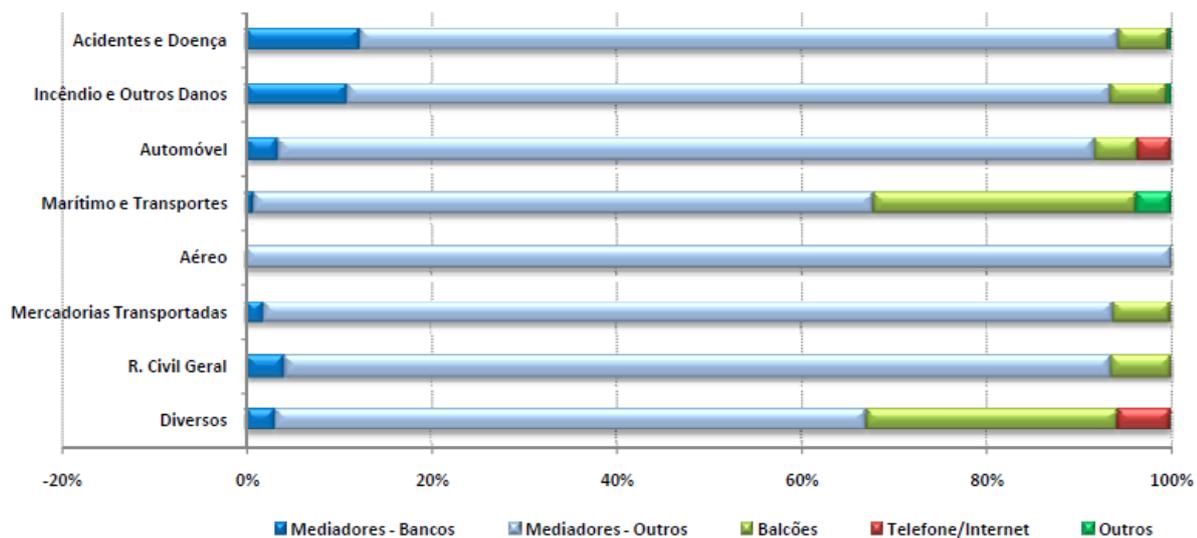
Fonte: Relatório da APS 2009

**PESO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NO SECTOR, NOS RAMO VIDA**



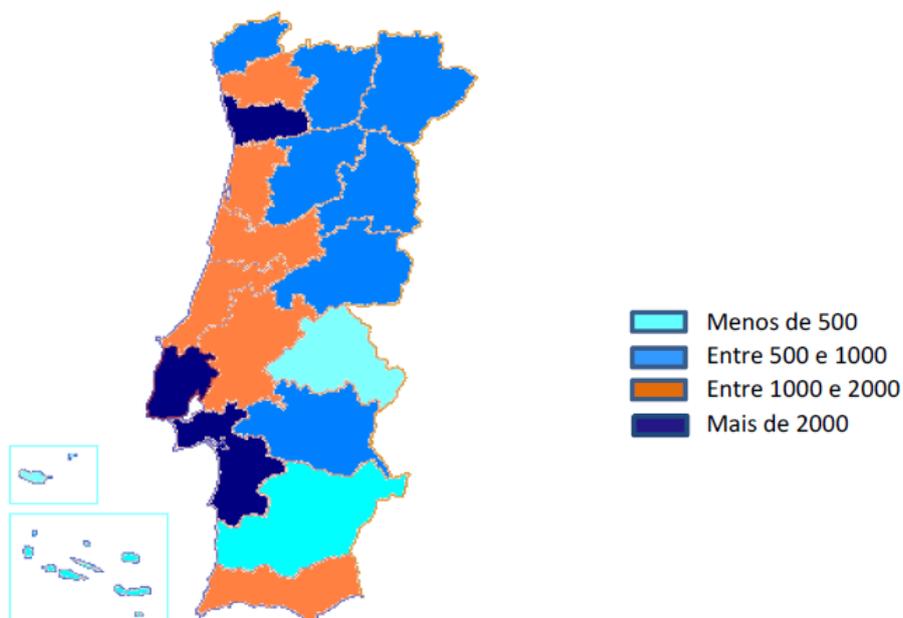
Fonte: Relatório da APS 2009

### PESO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NO SECTOR, NOS RAMO NÃO VIDA



Fonte: Relatório da APS 2009

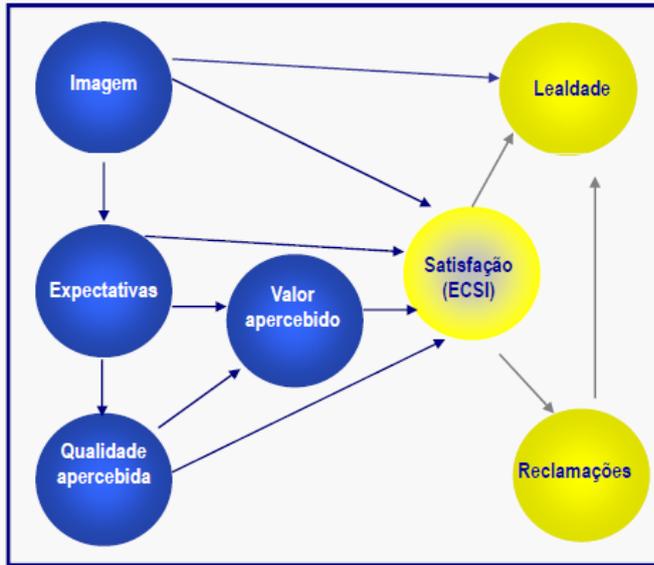
### CANAIIS DE DISTRIBUIÇÃO NO SECTOR: DISPERSÃO GEOGRÁFICA



Fonte: Relatório da APS 2009

### V.3. ESTUDO DO EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX 2010

**Modelo de Satisfação do Cliente:** Este modelo é constituído por dois submodelos: o modelo estrutural e o modelo de medida.



#### Modelo Estrutural:

Constituído pelo conjunto de equações que definem as relações entre as variáveis latentes.

#### Modelo de Medida:

Constituído pelo conjunto de equações que definem as relações entre as variáveis latentes e as variáveis de medida.

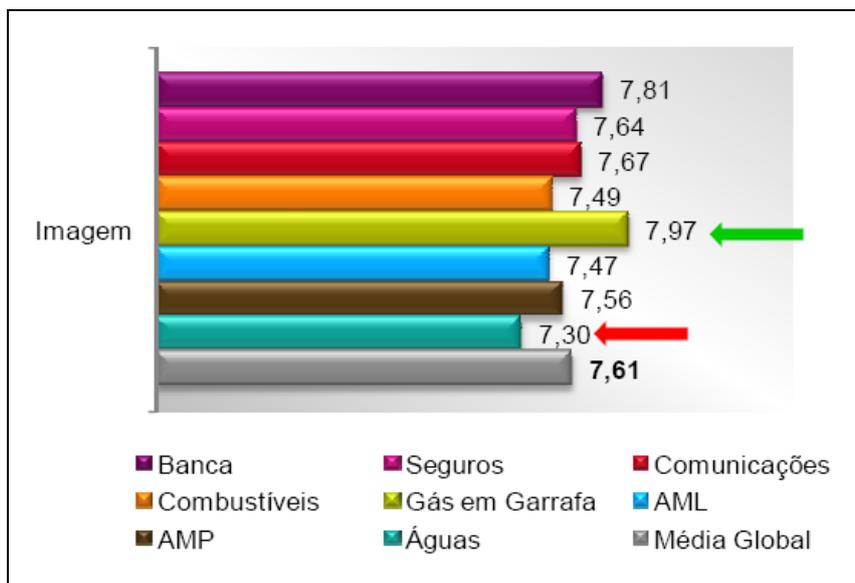
### VARIÁVEIS ESTUDADAS: ÍNDICE NACIONAL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Imagem	Qualidade apercebida
1-Segurador de confiança no que diz e no que faz 2-Segurador estável e implantado no mercado 3-Segurador com um contributo positivo para a Sociedade 4-Segurador que se preocupa com os clientes 5-Segurador inovador e virado para o futuro	1-Qualidade global apercebida 2-Qualidade dos produtos e serviços oferecidos 3-Atendimento e capacidade de aconselhamento 4-Acessibilidade por via das novas tecnologias 5-Diversidade de produtos e serviços 6-Fiabilidade dos produtos e serviços oferecidos 7-Clareza e transparência na informação prestada 8-Disponibilidade das agências 9-Qualidade das agências 10-Disponibilidade do atendimento telefónico 11-Qualidade do site do "seu segurador" 12-Avaliação da resolução da participação/ Expectativa na forma de resolução da participação
Expectativas	
1-Expectativas globais sobre o segurador 2-Expectativas sobre a capacidade do segurador oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente 3-Expectativas relativas à fiabilidade, ou seja, à frequência com que as coisas podem correr mal	

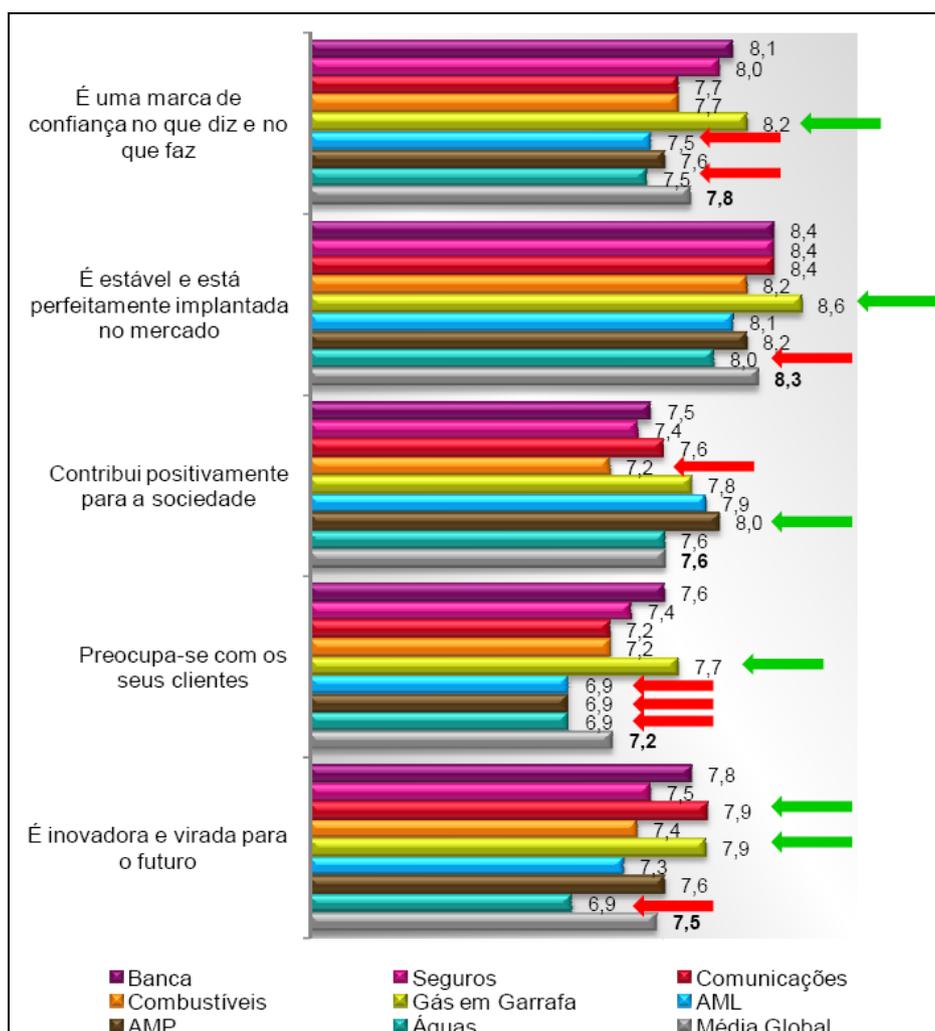
<p><b>Valor apercebido</b></p> <p>1-Avaliação do preço pago, dada a qualidade dos produtos e serviços 2-Avaliação da qualidade dos produtos e dos serviços, dado o preço pago</p>	<p><b>Resolução das Reclamações</b></p> <p>1-Identificação dos clientes que reclamaram com o segurador 2-Forma como foi resolvida a última reclamação (para os que reclamaram) 3-Percepção sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas (para os que não reclamaram)</p>
<p><b>Satisfação</b></p> <p>1- Satisfação global com o segurador 2- Satisfação comparada com as expectativas (realização das expectativas) 3- Distância do segurador ideal</p>	<p><b>Lealdade</b></p> <p>1-Intenção de permanecer como cliente 2-Sensibilidade ao preço 3-Intenção de recomendar a empresa a colegas e amigos</p>

Banca	Seguros		Comunicações	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BES</li> <li>• BPI</li> <li>• CGD</li> <li>• Montepio</li> <li>• Millennium BCP</li> <li>• Santander Totta</li> <li>• Outros bancos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axa Seguros</li> <li>• Alico</li> <li>• OK! teleseguros</li> <li>• Tranquilidade (vida e não vida)</li> <li>• Generali</li> <li>• Médis</li> <li>• Allianz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberty</li> <li>• Ocidental</li> <li>• Fidelidade Mundial</li> <li>• Império Bonança</li> <li>• Seguro Directo</li> <li>• Zurich</li> <li>• Multicare</li> <li>• Açoreana</li> </ul>	<p><u>Serviço Telefónico Fixo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo PT</li> <li>• Grupo ZON</li> <li>• Outros prestadores</li> </ul> <p><u>Serviço Telefónico Móvel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimus</li> <li>• TMN</li> <li>• Vodafone</li> </ul> <p><u>Serviços Postais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CTT</li> </ul>	<p><u>Televisão por Subscrição</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo PT</li> <li>• Grupo ZON</li> <li>• Outros TV por Subscrição</li> </ul> <p><u>Internet Fixa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo PT</li> <li>• Grupo ZON</li> <li>• Grupo Sonaecom</li> <li>• Cabovisão</li> </ul> <p><u>Internet Móvel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestadores Móveis</li> </ul>
Transportes AML e AMP	Gás em Garrafa	Combustíveis	Águas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carris</li> <li>• CP- Lisboa</li> <li>• Metropolitano de Lisboa</li> <li>• Outros operadores de transporte AML</li> <li>• Outros operadores de transporte AMP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galp</li> <li>• BP</li> <li>• Repsol</li> <li>• Outras marcas de gás em garrafa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galp</li> <li>• BP</li> <li>• Repsol</li> <li>• Hipers</li> <li>• Outras marcas de postos de combustível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EPAL, SA</li> <li>• SMAS Sintra</li> <li>• SMAS Almada</li> <li>• SMAS Oeiras e Amadora</li> <li>• SMAS Loures</li> <li>• SMAS Torres Vedras</li> <li>• Águas de Santarém</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SMAS Vila Franca Xira</li> <li>• Águas Santo André</li> <li>• Águas de Coimbra</li> <li>• SMSB de Viana do Castelo</li> <li>• SMAS Montijo</li> <li>• CM Albufeira</li> <li>• Outras entidades</li> </ul>

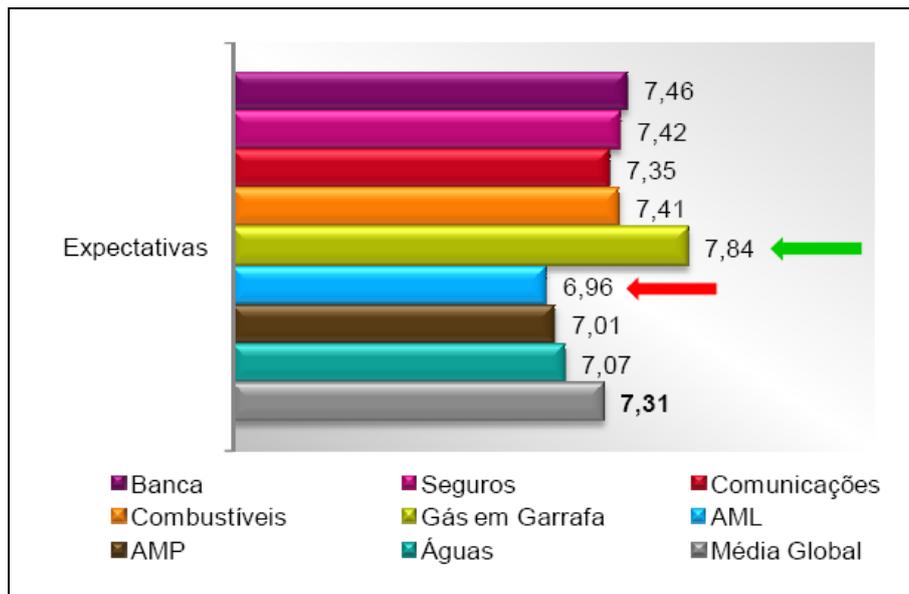
## RESULTADOS DO EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION ÍNDEX EM 2009



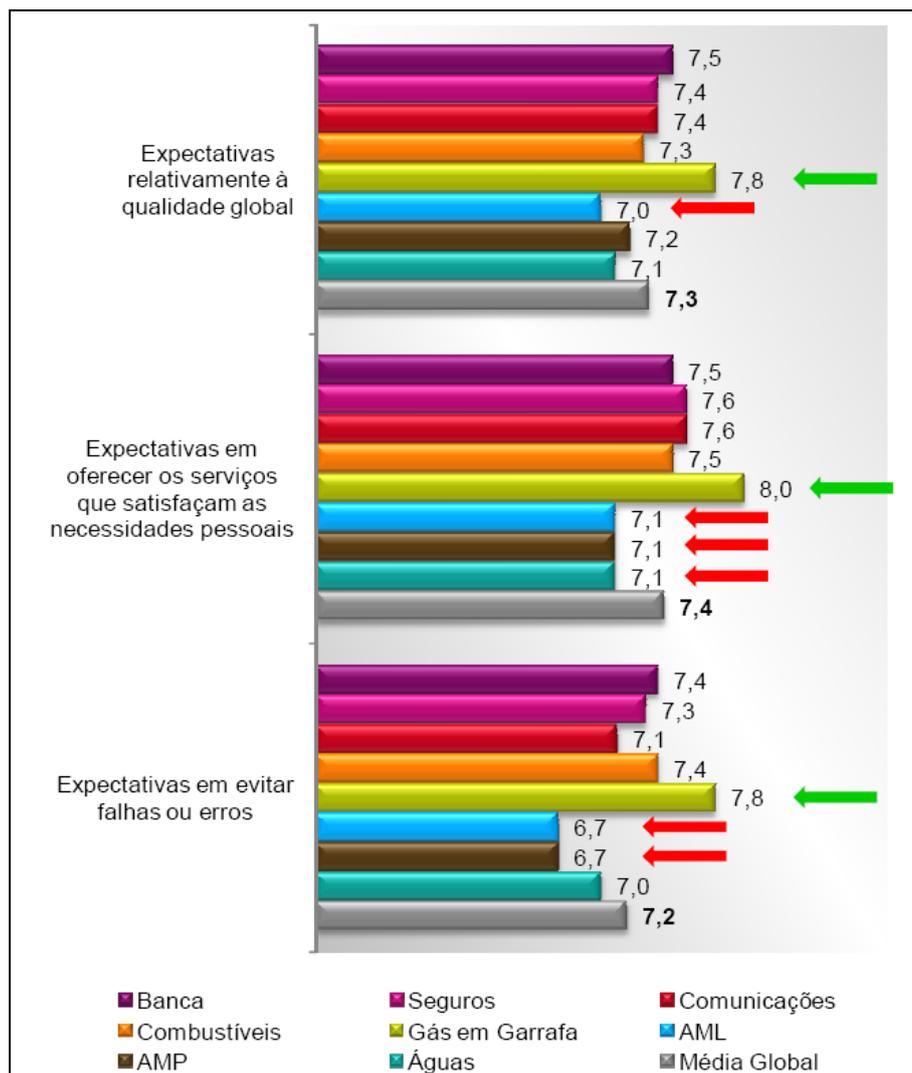
Fonte: Relatório ESCI 2010



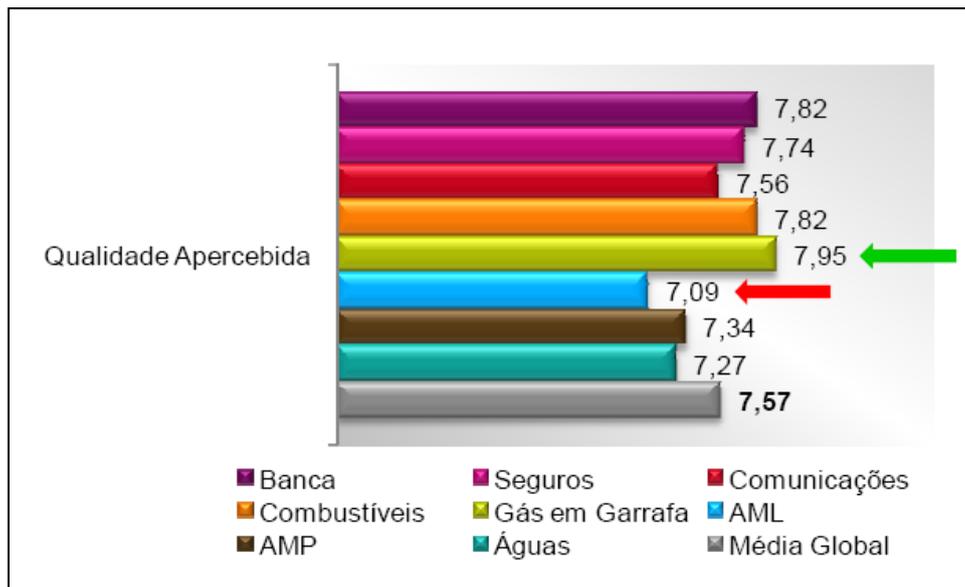
Fonte: Relatório ESCI 2010



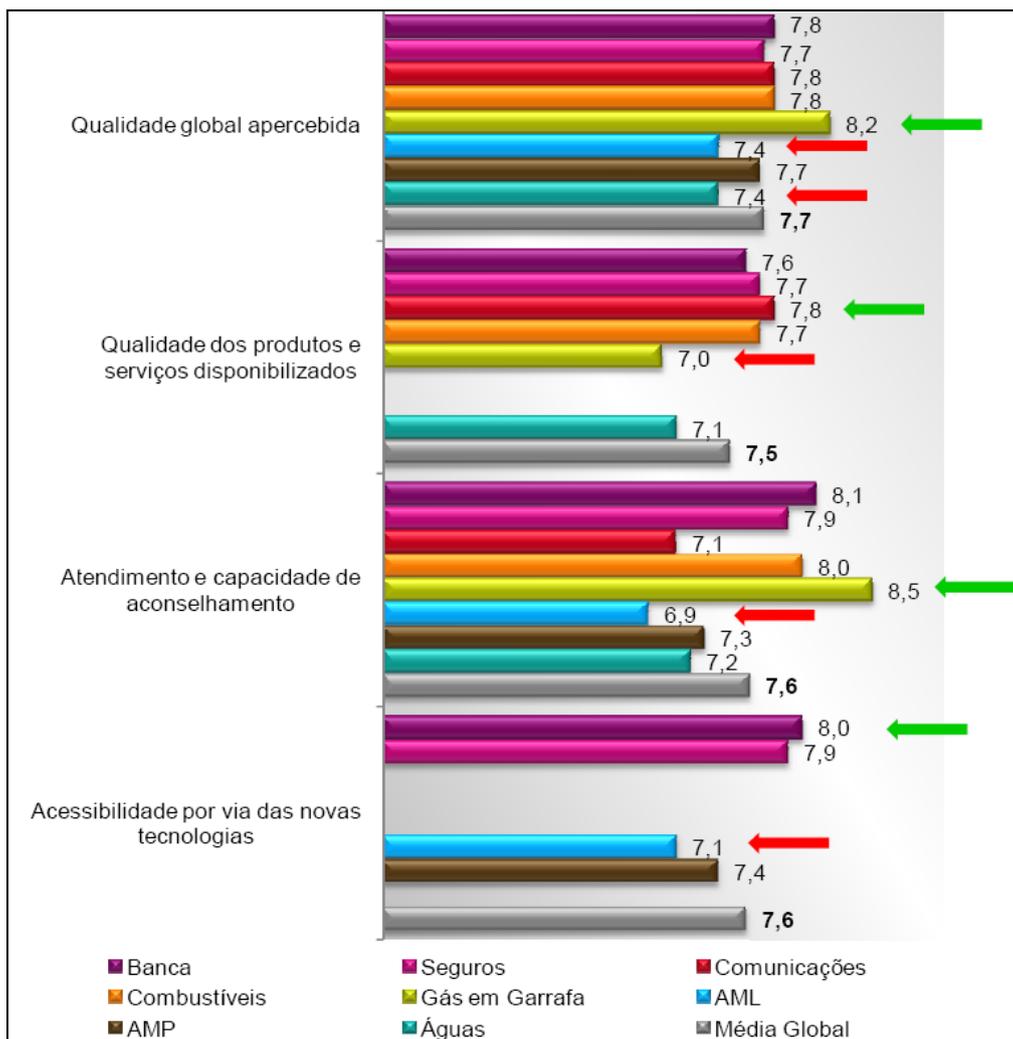
Fonte: Relatório ESCI 2010



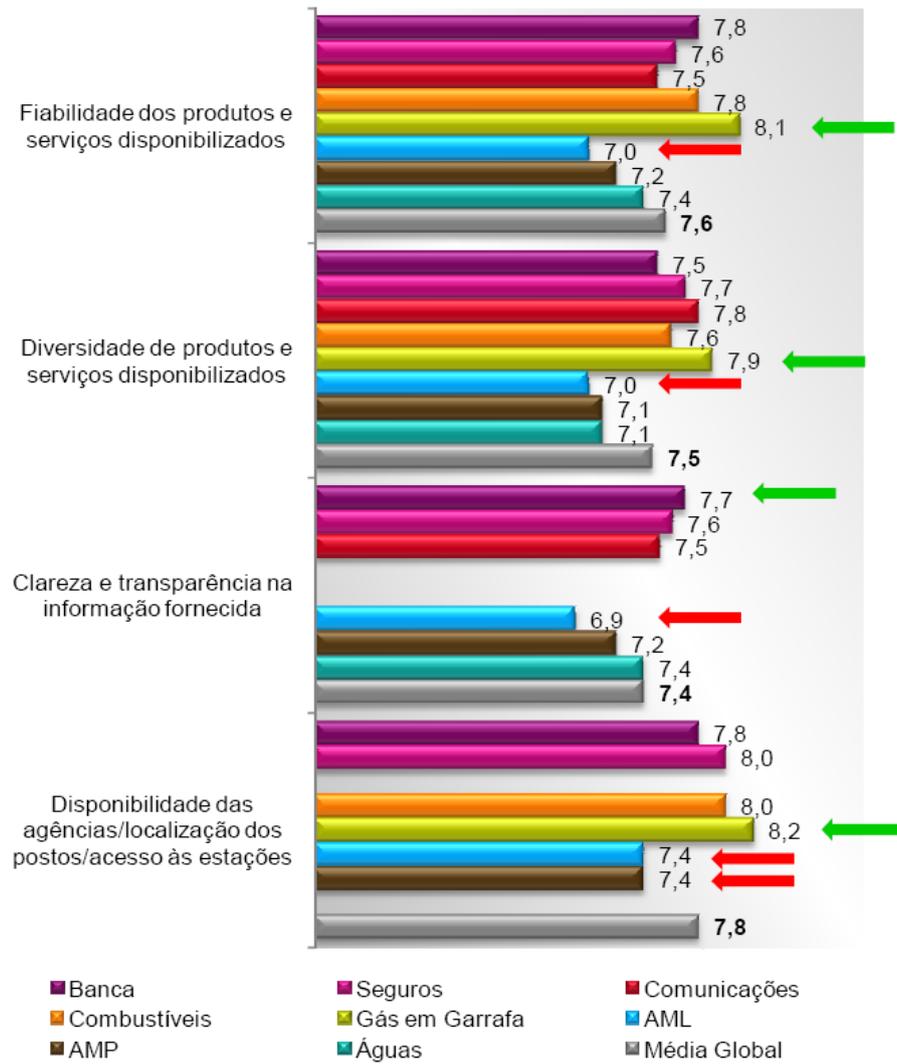
Fonte: Relatório ESCI 2010



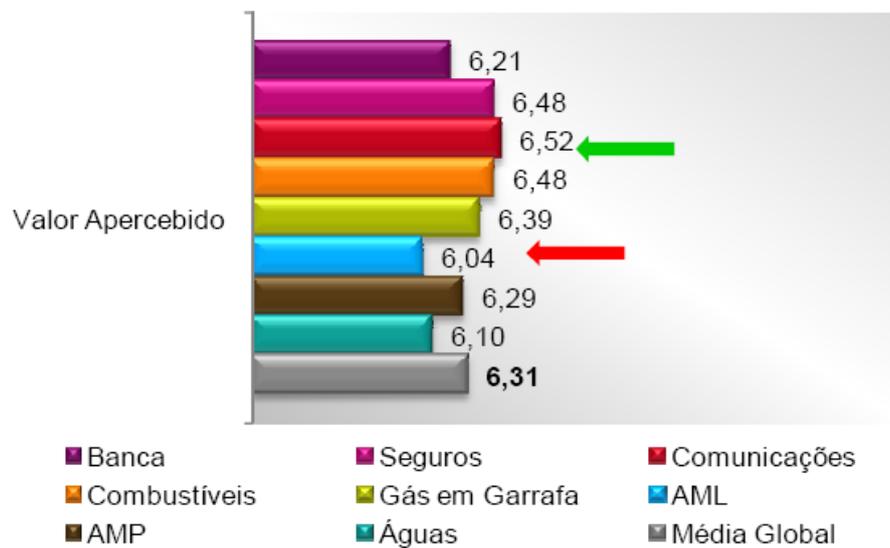
Fonte: Relatório ESCI 2010



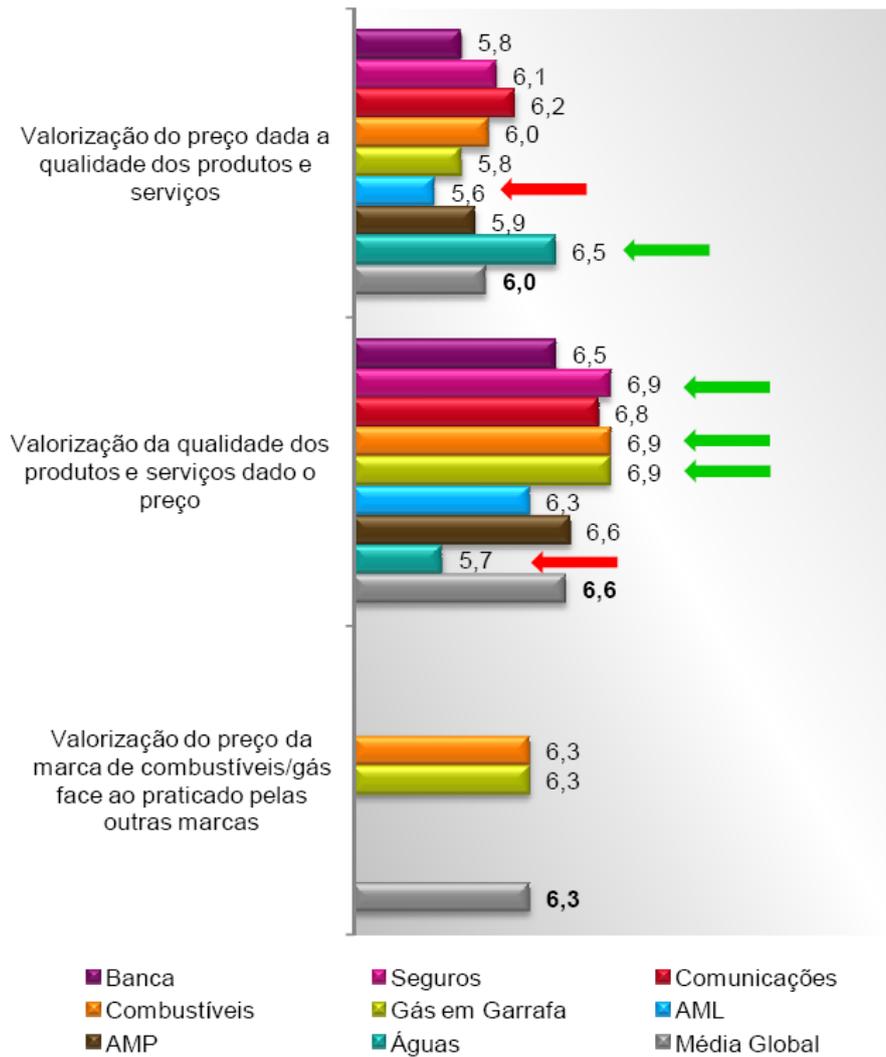
Fonte: Relatório ESCI 2010



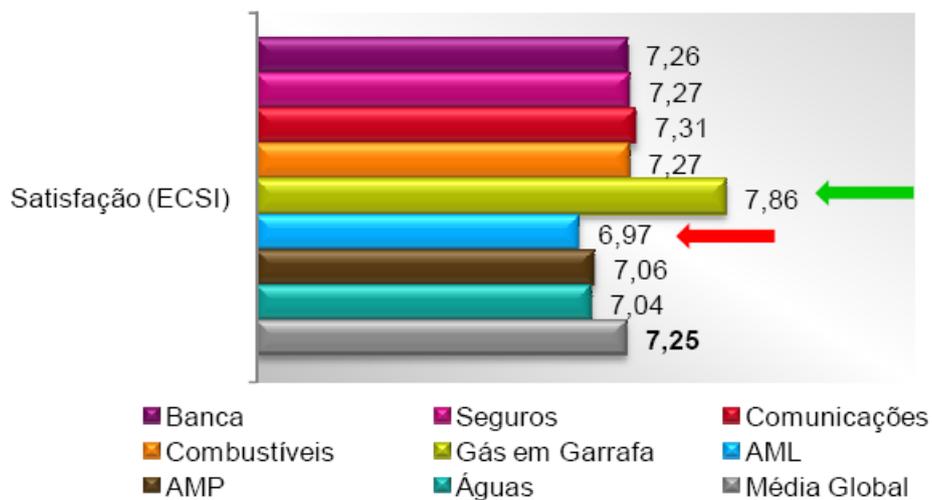
Fonte: Relatório ESCI 2010



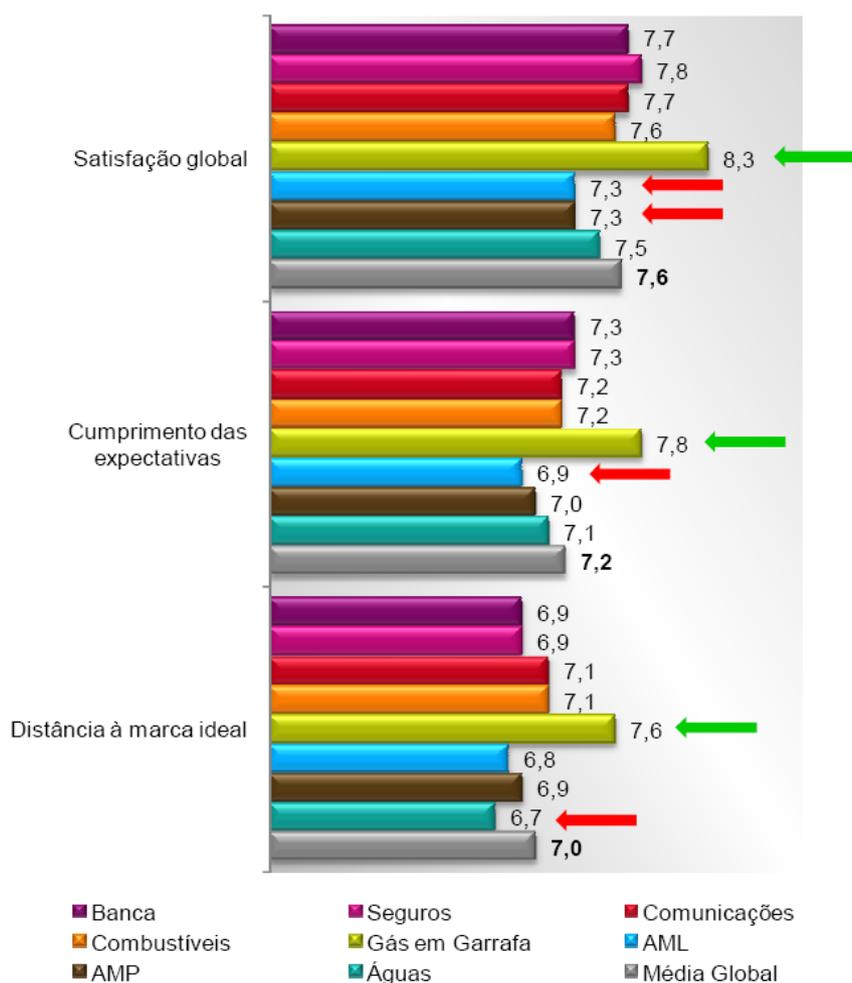
Fonte: Relatório ESCI 2010



Fonte: Relatório ESCI 2010



Fonte: Relatório ESCI 2010



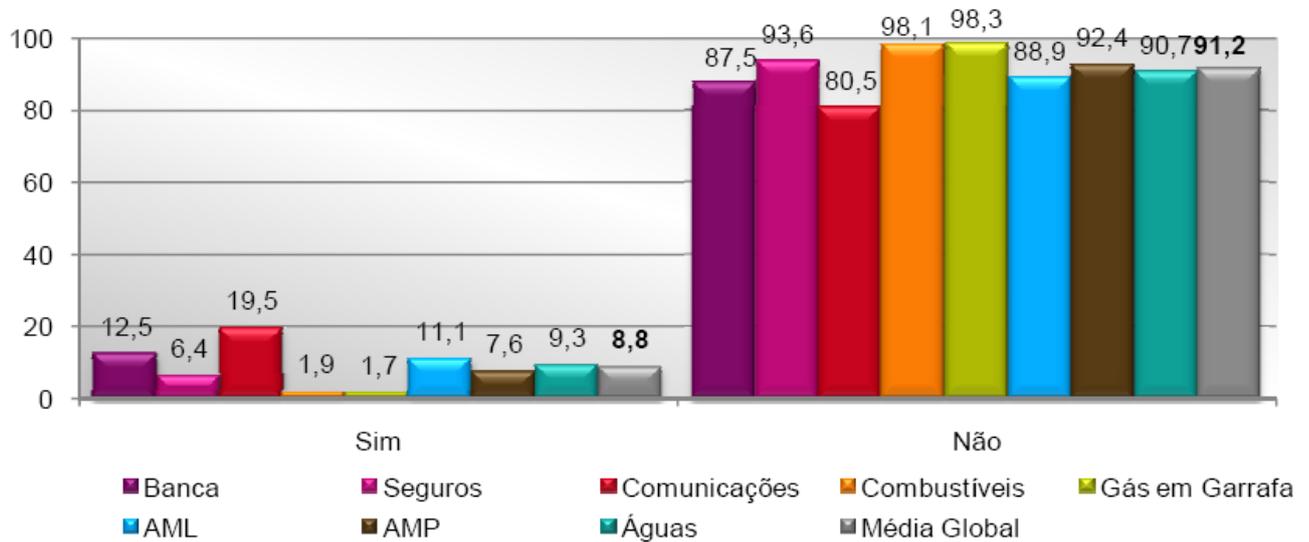
Fonte: Relatório ESCI 2010

### Frequências relativas da Satisfação por sector e subsector

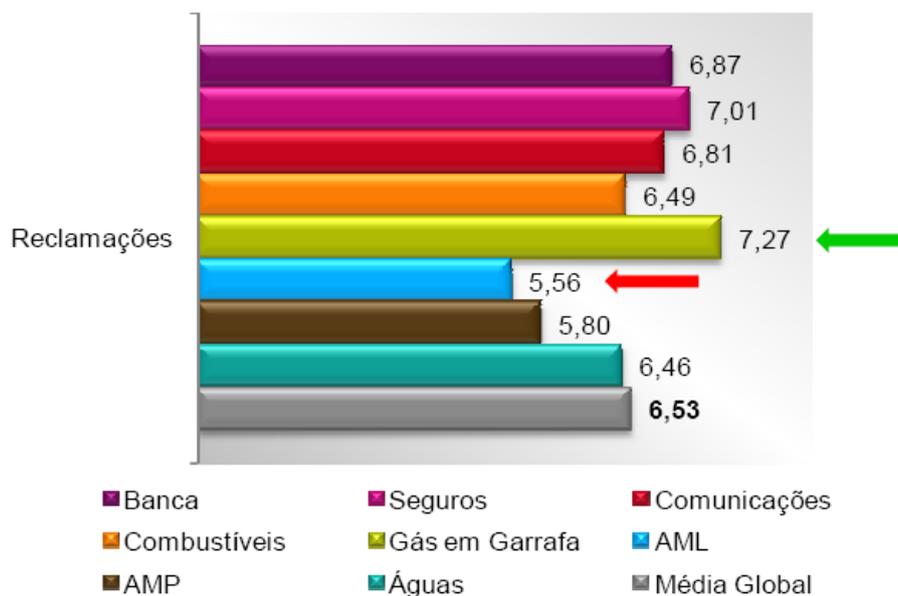
	Insatisfeitos [1 a 4]	Neutrais [4 a 6]	Satisfeitos [6 a 8]	Muito Satisfeitos [8 a 10]
Banca	2,9	15,5	53,6	28,0
Seguros	4,3	13,1	53,3	29,3
Combustíveis	2,2	16,7	52,5	28,6
Gás em Garrafa	1,3	9,0	44,5	45,2
Transportes AML	6,6	16,9	51,9	24,6
Transportes AMP	3,6	18,7	52,2	25,5
Águas	5,8	19,6	48,7	25,9
Comunicações	4,0	14,5	50,9	30,6
Rede Fixa	5,1	18,0	47,7	29,1
Rede Móvel	2,8	11,6	50,5	35,1
TV por Subscrição	6,4	14,6	53,8	25,3
Internet Fixa	5,2	17,5	54,9	22,3
Internet Móvel	7,1	21,7	49,4	21,8

Fonte: Relatório ESCI 2010

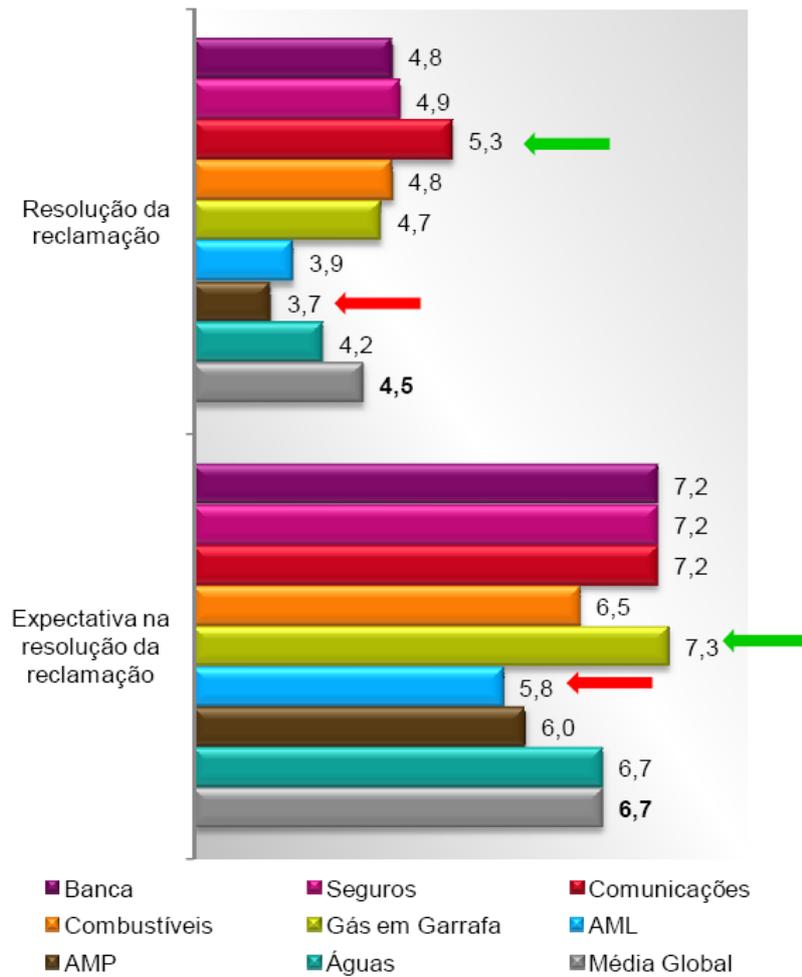
## Reclamações – Clientes que apresentaram reclamações



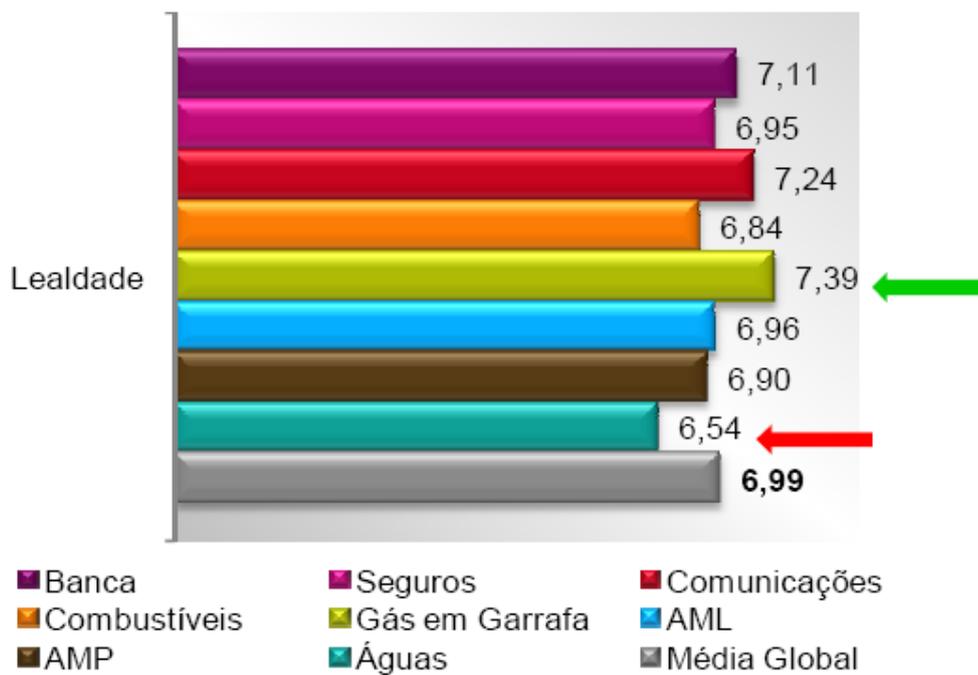
Fonte: Relatório ESCI 2010



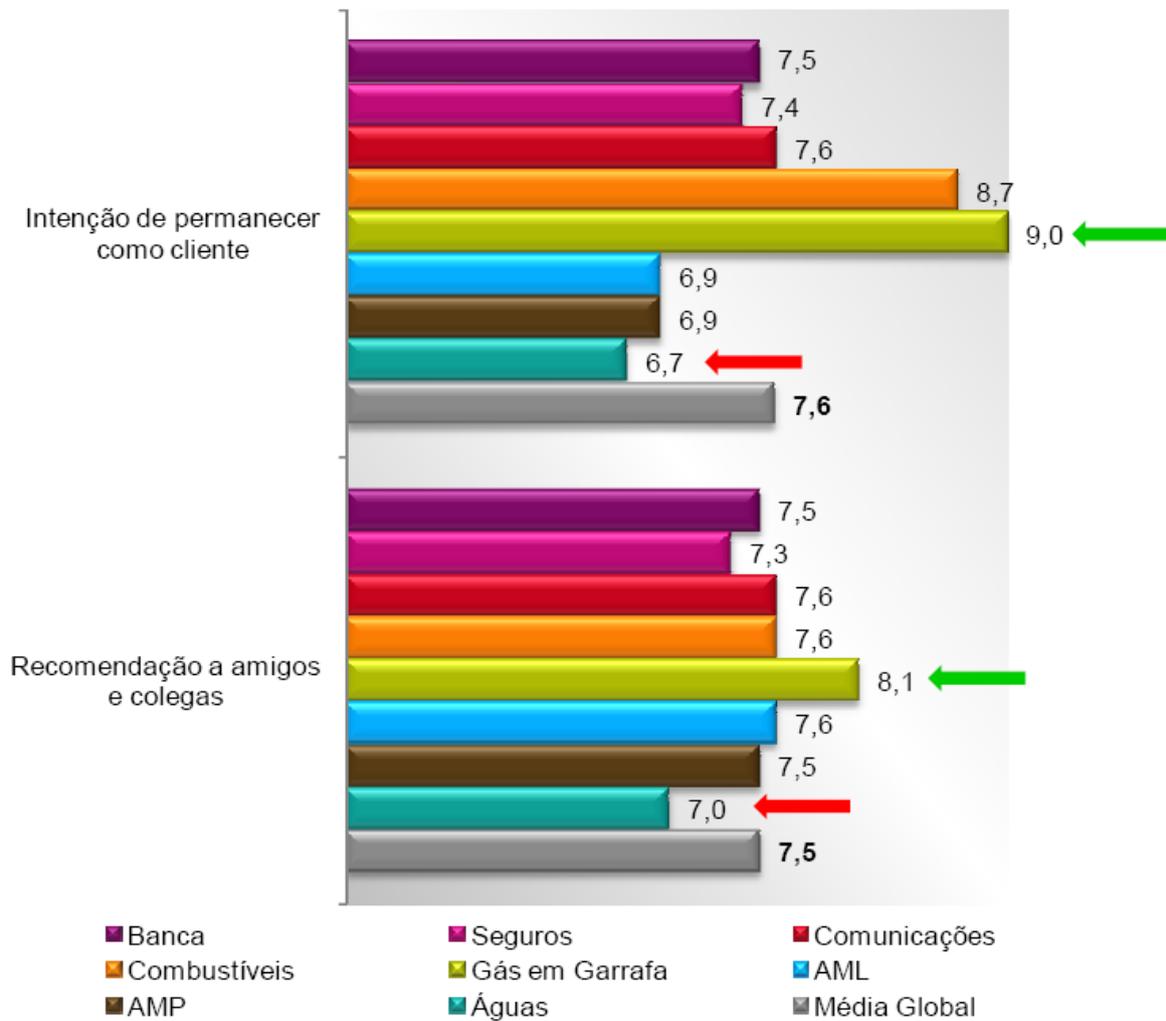
Fonte: Relatório ESCI 2010



Fonte: Relatório ESCI 2010



Fonte: Relatório ESCI 2010



Fonte: Relatório ESCI 2010

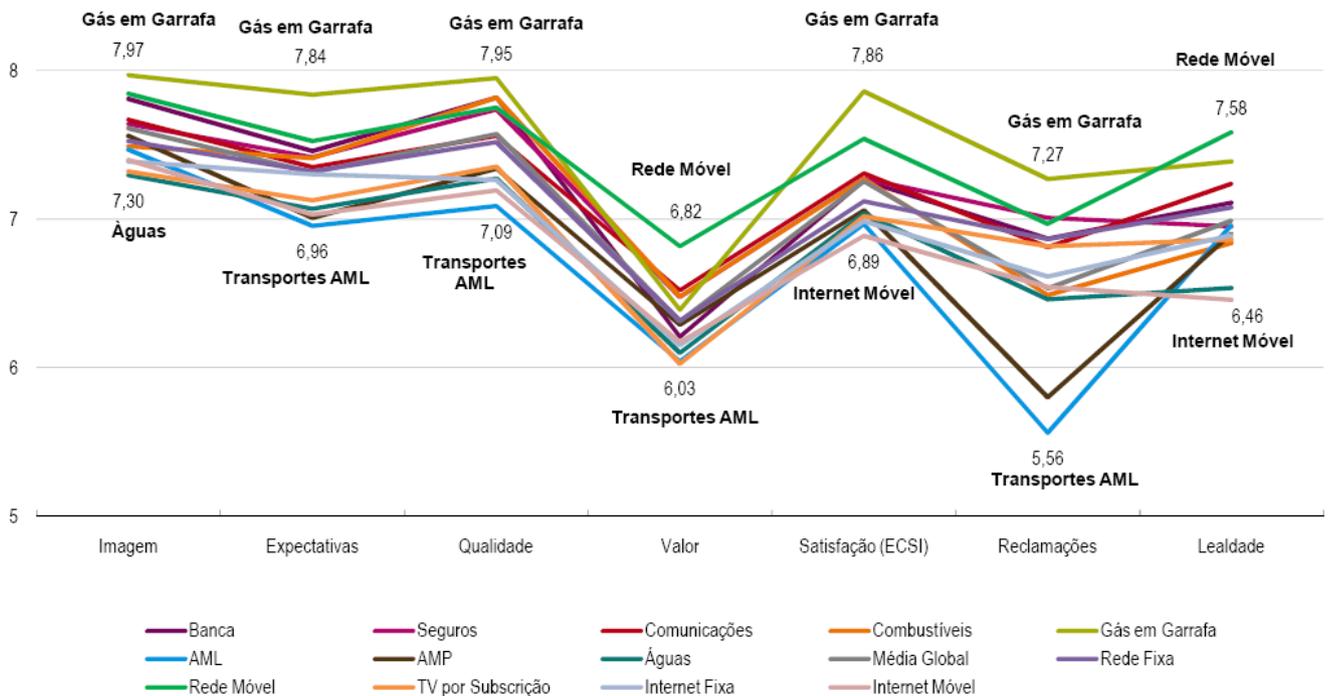
## RESULTADOS GLOBAIS DO ECSI PARA O SECTOR SEGURADOR EM 2009

### Impactos Totais na Satisfação em 2009

	Imagem	Expectativas	Qualidade	Valor
Banca	0,63	0,53	0,51	0,20
Seguros	0,67	0,66	0,54	0,19
Comunicações	0,62	0,56	0,49	0,25
Rede Fixa	0,67	0,51	0,44	0,24
Rede Móvel	0,61	0,57	0,50	0,30
TV por Subscrição	0,64	0,57	0,46	0,19
Internet Fixa	0,61	0,45	0,53	0,19
Internet Móvel	0,56	0,58	0,62	0,08
Combustíveis	0,62	0,53	0,43	0,27
Gás em Garrafa	0,77	0,62	0,55	0,24
AML	0,67	0,55	0,43	0,26
AMP	0,71	0,56	0,33	0,23
Águas	0,58	0,56	0,66	0,26

Fonte: Relatório ECSI 2010

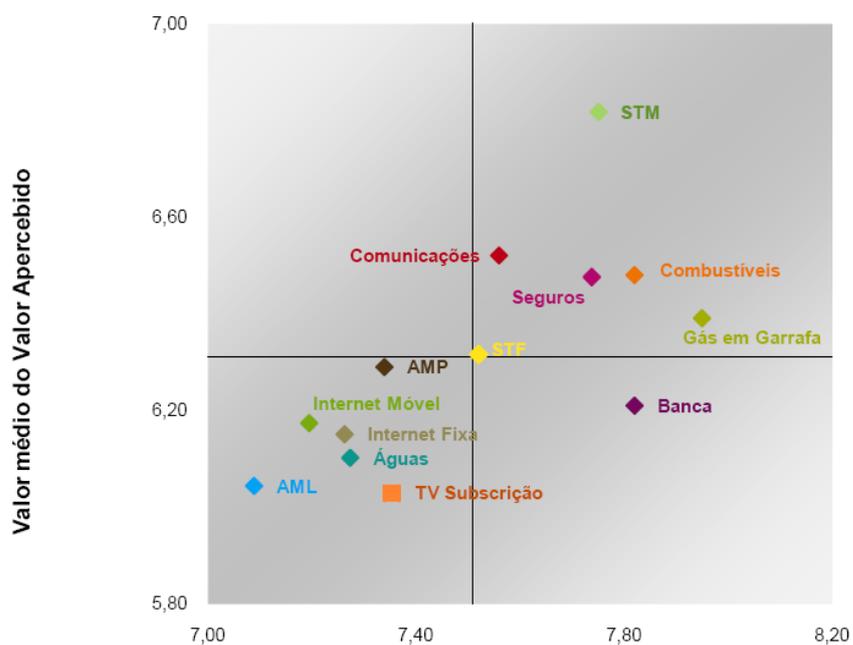
### Posicionamento dos sectores em 2009



Fonte: Relatório ECSI 2010

## Mapa Perceptual Qualidade – Valor apercibido

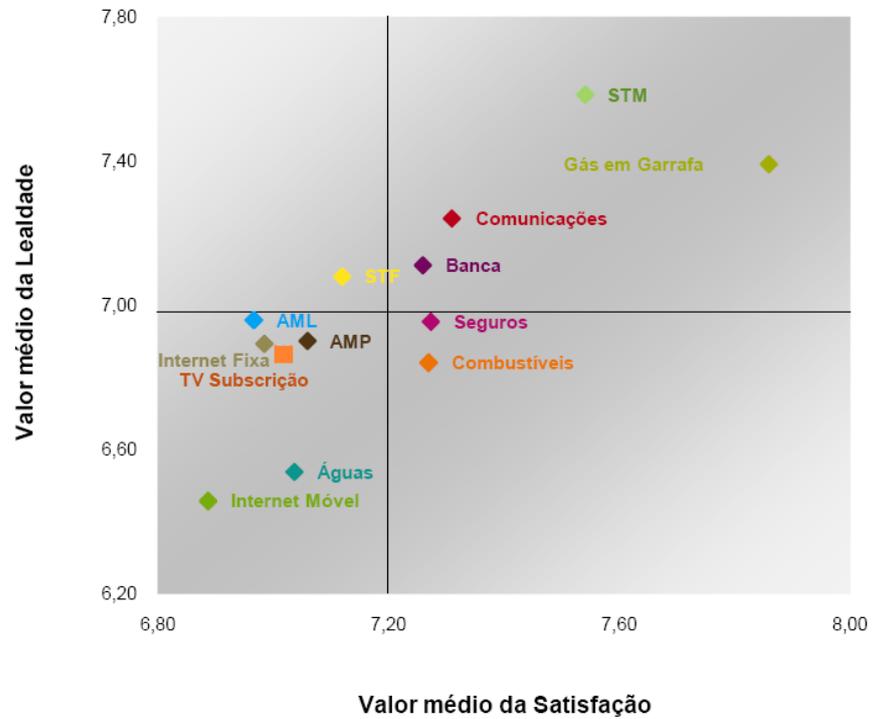
Índices das variáveis latentes da Qualidade apercibida (eixo das abcissas) e do Valor apercibido (eixo das ordenadas) por sector e subsectores das Comunicações em 2009



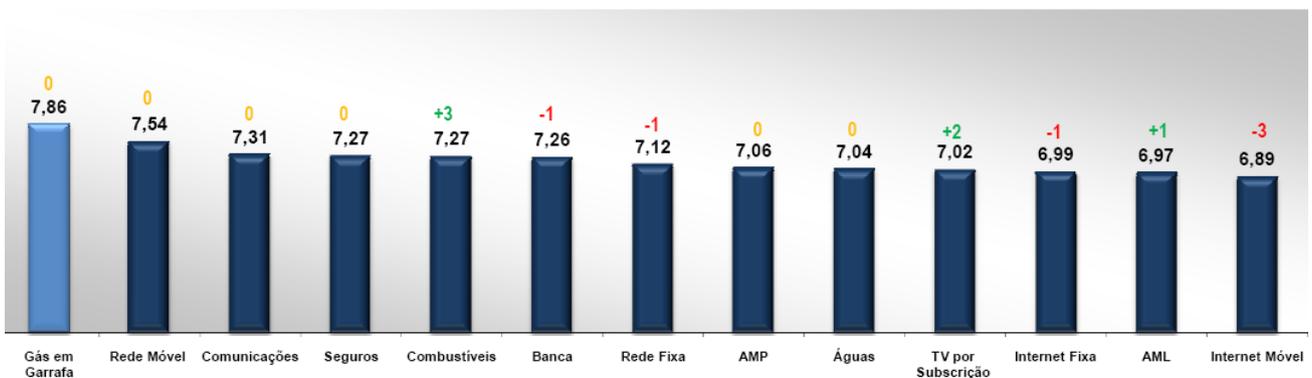
Fonte: Relatório ESCI 2010

## Mapa Perceptual Satisfação – Lealdade do cliente

Índices das variáveis latentes da Satisfação (eixo das abcissas) e da Lealdade (eixo das ordenadas) por sector e subsectores das Comunicações em 2009



## Ranking ECSI dos Sectores em 2009



ANEXO V.4. ORÇAMENTO E EXEMPLOS DE *OUTDOORS* "PORTUGAL SEGURO"

# CSOutdoors

publicidade exterior

**SECTOR SEGURADOR**

Rodrigo Costa Gomes

[www.csoutdoors.pt](http://www.csoutdoors.pt)

Proposta de comunicação em **Monopostos 10x5m**

N.º de Faces Monoposte	Período	Preço Base Mensal/unitário	Desconto %	Total Mensal/unitário
2	3 Meses	1 500 €	37 %	945 €
2	6 Meses	1 500 €	43 %	855 €
2	12 Meses	1 500 €	47 %	795 €

Preço de Produção em Lona com Montagem: **20C/m² (50 m²) = 1.000 C**

Proposta de comunicação em **Outdoors 4x3m**

N.º de Faces Monoposte	Período	Preço Base Mensal/unitário	Desconto %	Total Mensal/unitário
2	3 Meses	500 €	20 %	400 €
2	6 Meses	500 €	25 %	375 €
2	12 Meses	500 €	30 %	300 €

Preço de Produção em Lona com Montagem: **20C/m² (12 m²) = 240 C**

Suporte da Imagem Publicitária: **Lona com impressão digital**

Adjudicação de Contrato: **Pronto Pagamento da Produção**

Aluguer Mensal: **pagamento a 30 dias**

Aos valores a cima mencionados acresce **IVA** à taxa em vigor

Validade da Proposta: 13 de Junho 2011



DISPONÍVEL A PARTIR DE:  
**SETEMBRO DE 2011**

Localização



**Mozelos - Junto às Corticeiras Amorim**

Troço



**A1 | Nó c/ a IC24 - St. Maria da Feira**

Sentido



**Porto → Lisboa**

## TRÁFEGO Médio Mensal 2010

Fonte: **inif**

Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
22 224	23 414	25 055	26 541	26 359	24 945	28 742	33 010	27 848	34 039	39 375	37 896



CSOutdoors

DISPONÍVEL A PARTIR DE:  
15 DE SETEMBRO DE 2011

Localização



**Junto ao acesso p/ Parque das Nações / Sacavém**

Troço



**A12 | Ponte Vasco da Gama - Montijo**

Sentido



**Lisboa → Montijo**

## TRÁFEGO Médio Mensal 2010

Fonte: **inir**

Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
59 618	60 073	64 339	65 309	65 920	64 742	70 590	64 408	67 488	62 809	61 919	62 667

# CSOutdoors

publicidade exterior

**MONO**  
**036**

[www.csoutdoors.pt](http://www.csoutdoors.pt)



DISPONÍVEL A PARTIR DE:  
**15 DE SETEMBRO DE 2012**



Localização

**Zona Industrial de Fátima / Junto à Isolporta**



Troço

**A1 | Fátima - Torres Novas**



Sentido

**Porto → Lisboa**

## TRÁFEGO Médio Mensal 2010

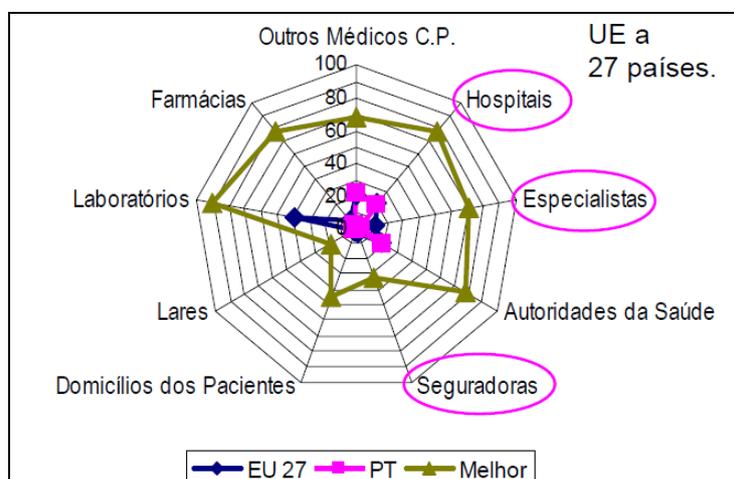
Fonte: **inir**

Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
21 559	23 323	24 252	27 662	27 545	26 822	30 572	37 674	28 835	27 314	27 471	25 180

## ANEXO V.5. ÁREAS PRIORITÁRIAS DE INVESTIGAÇÃO & DESENVOLVIMENTO

#	Top 10 Technology Priorities	#
1	Virtualization	1
2	Cloud computing	2
3	Web 2.0	3
4	Networking, voice and data communications	4
5	Business Intelligence	5
6	Mobile technologies	6
7	Data/document management and storage	7
8	Service-oriented applications and architecture	8
9	Security technologies	9
10	IT management	10

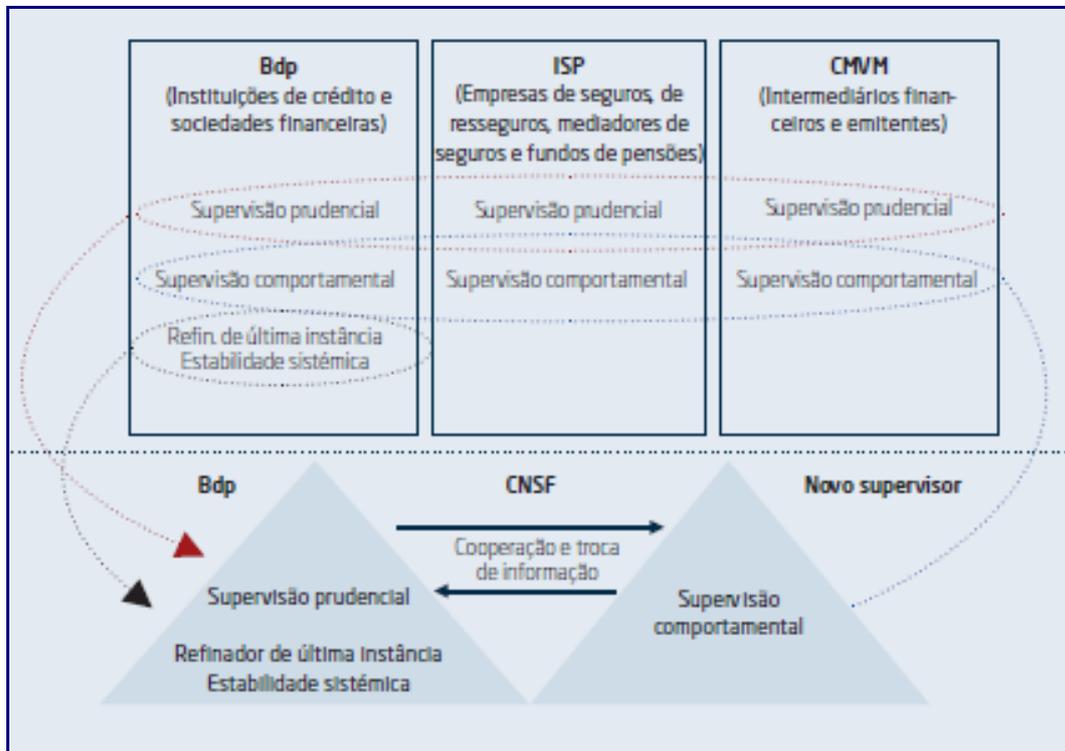
Fonte: Congresso Portugal Seguro (2010)



Fonte: Congresso Portugal Seguro (2010)

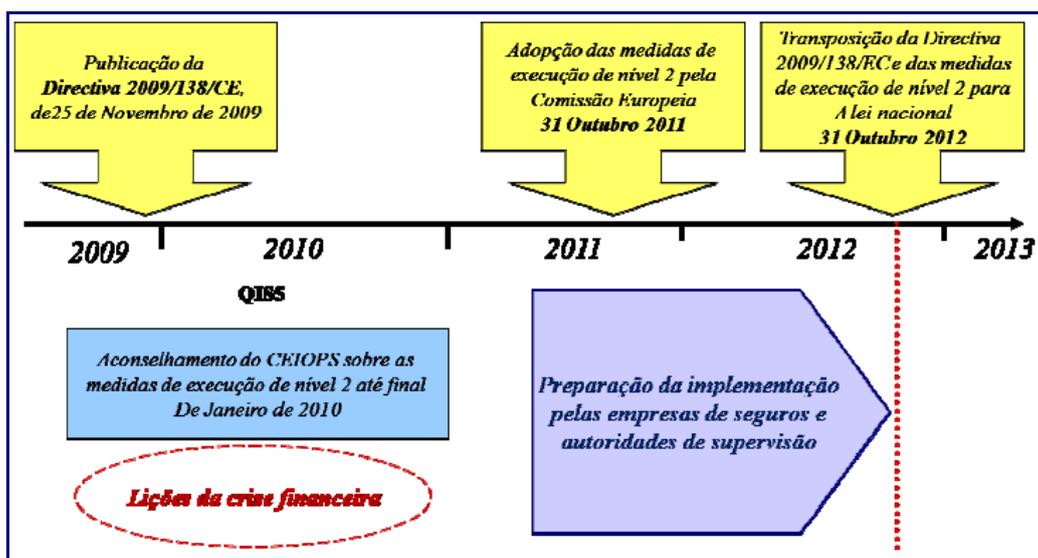
## ANEXO V.6. INDICADORES E CONTINGÊNCIAS DE MÉDIO E LONGO PRAZO

### CONTINGÊNCIAS DA ALTERAÇÃO DO MODELO DE SUPERVISÃO DO SECTOR SEGURADOR



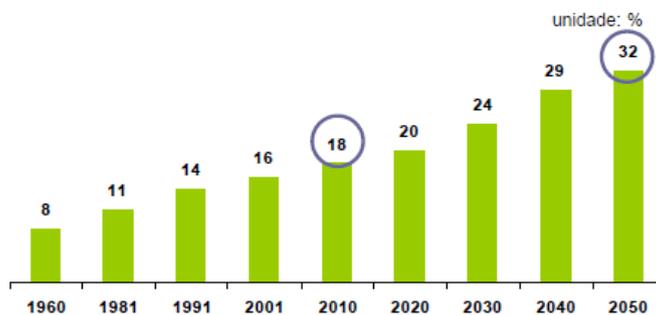
Fonte: ISP E APS (2011)

### CONTINGÊNCIAS E PRAZOS DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE SUPERVISÃO DO SECTOR

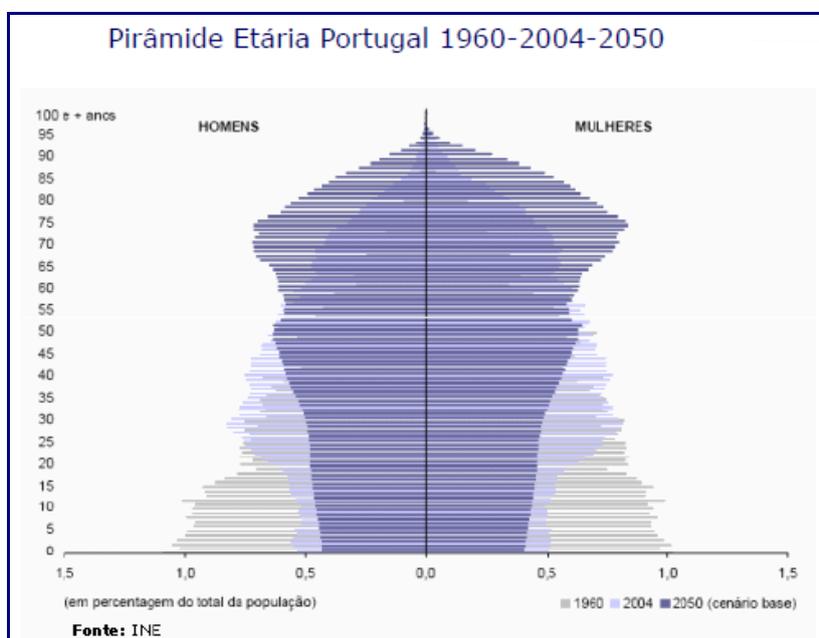


Fonte: Congresso Portugal Seguro (2010)

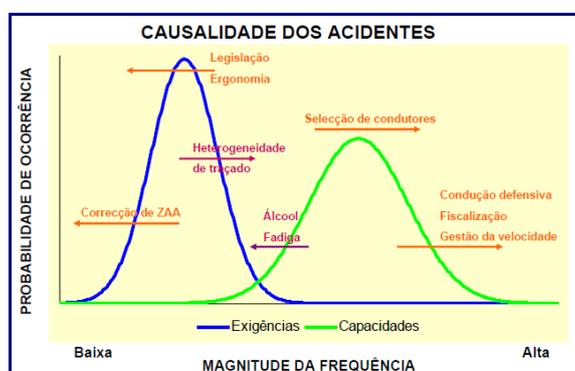
### Evolução da proporção da população idosa Portugal, 1960-2050



Fonte: INE in Congresso Portugal Seguro (2010)



### DETERMINANTES E CONTINGÊNCIAS DA SINISTRALIDADE AUTOMÓVEL





Sede: Rua dos Mineiros, 9 | 2040-351 Rio Maior  
Telefones: 243 995 129 / 2661 | Fax: 243 992 668 | [www.riografica.com](http://www.riografica.com)