



## **INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

Departamento de Gestão

Os Sistemas de Suporte à Decisão Aplicados na Indústria Seguradora em Portugal

**NUNO FILIPE MARQUES DE BARROS**

Dissertação apresentada no ISG para obtenção do

Grau de Mestre em Gestão

Orientador: Professor Doutor Miguel Varela

Coorientador: Professor Doutor Fernando Lucas Bação

**LISBOA**

(2014)

## Resumo

Os Sistemas de Suporte à Decisão (SSD) apresentam-se como instrumentos e veículos críticos na melhoria do processo de decisão das Organizações, designadamente da Indústria Seguradora, em Portugal. Esta Indústria tem como um dos objetivos centrais da sua estratégia de negócio, sustentar o seu processo decisional com base em factos e não em intuições, apresentando-se para tal os SSD (especificamente na área do *Conhecimento e Retenção do Cliente*), como algo inequivocamente institucionalizado e em produção, ou com o foco de se prever adotar este tipo de sistemas, a fim de as Companhias de seguros poderem ganhar vantagens competitivas para o seu exigente e desafiante negócio.

Para além do acervo de dados que estas Organizações dispõem internamente (nos seus Sistemas Operacionais-Transacionais, nos próprios Sistemas Decisionais e nos dados *ad hoc/não* estruturados), devido à explosão da informação digital externa (e.g. Redes Sociais), abre-se uma nova oportunidade a um enriquecimento contínuo dos SSD por esta via.

O imperativo atual é de um maior conhecimento da Base de Clientes através dos SSD, para o ganho de vantagens competitivas no relacionamento com os Clientes, na atividade da própria Organização, na inovação dos produtos e na sustentabilidade futura da atividade seguradora; atividade esta que cruza, com crucial importância os últimos cinco séculos.

Por fim, o presente estudo assenta no Método Qualitativo por Entrevista. Estas entrevistas foram efetuadas junto dos principais responsáveis de Marketing e Sistemas de Informação da Indústria Seguradora Portuguesa, e visou obter o seu entendimento cabal, sobre se estas Organizações, em primeiro lugar, têm disponíveis no seu seio SSD, bem como apurar quais os fatores que se apresentam como favoráveis à utilização dos SSD no Conhecimento e Retenção dos seus Clientes.

### Palavras-chave

Suporte à Decisão, Clientes, Retenção, Processos, Seguros.

## **Abstract**

The Decision Support Systems (DSS) are presented as tools and critical vehicles for improving the decision processes in the organizations, including the Insurance Industry in Portugal. This industry has as one of its central objectives of its business strategy, to sustain their decision procedures based on facts, not hunches, and in that perspective the DSS are presented (specifically in the Knowledge and Customer Retention areas), as something clearly institutionalized and in production, or with the clear focus to be adopted such systems in order that the insurance Companies can gain competitive advantage for their demanding and challenging business.

In addition to the collection of data that these organizations have internally (within their operating-Transactional Systems, their own decision-making systems and ad-hoc data / unstructured data), due to the explosion of external digital information (e.g. social networks), this new era opens also a new opportunity to the continuous enrichment of the DSS.

The current imperative is for the greater knowledge of the Customers through the SSD in order to gain competitive advantages in relationships with customers, to improve the activity of the Organization itself on product innovation and for the future sustainability of the insurance activity. In fact this activity is crossing with crucial importance the last five centuries.

Finally, this study is strongly sustained in interviews model, conducted within the key heads of Marketing and Information Systems from the Portuguese Insurance Industry, and aimed to get their full understanding on whether these organizations, in the first place, have SSD available within it, and to ascertain what factors are presented as favorable to the use of SSD for the Knowledge and Retention of their Customers.

## **Keywords**

Decision Support, Clients, Retention, Process, Insurance

## **Agradecimentos**

Começo por muito agradecer ao meu Orientador no presente trabalho, o Professor Doutor Miguel Varela (Diretor do Instituto Superior de Gestão e do Instituto Superior de Novas Profissões), o modo entusiasta, didático e altamente construtivo que concedeu durante todas as fases deste meu importante projeto; bem como ao Coorientador, o Professor Doutor Fernando Lucas Bação (do Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação – Universidade Nova de Lisboa), pelo seu, sempre, ótimo apoio.

Aos Senhores entrevistados, quadros das Companhias de Seguros, que garantiram a ‘matéria-prima’ (conteúdos), imprescindíveis para a concretização deste trabalho:

Eng.<sup>a</sup> Teresa Rosas – Companhia de Seguros Fidelidade, S.A.; Dr. Alexandre Ramos – Lusitania Seguros, S.A.; Eng.<sup>o</sup> José Vera – Companhia de Seguros Tranquilidade, S.A.; Dr. Jorge Pinheiro de Melo – Millennium bcp Ageas Grupo Segurador, S.A.; Eng.<sup>o</sup> Manuel Leiria – Açoreana Seguros, S.A.; e Dr. Paulo Bracons – AXA Seguros Portugal, S.A..

Aos bons Amigos e colegas de mestrado: Nuno Félix, Gabriel Simões, Paulo Teixeira e Carlos Marques, pelo apoio constante neste aliciente projeto.

Aos bons Amigos e colegas de trabalho: Luís Bettencourt Moniz (pelo seu inestimável apoio, conselhos técnicos e entusiasmo) e ao Mário Correia por toda a sua experiência e conhecimentos sobre a Indústria Seguradora, sempre partilhados.

À minha Família: os meus pais Vitalina e Francisco Barros, ao meu Irmão Francisco Barros, cunhada Maria João Freitas Barros e ao meu sobrinho Francisco Barros Júnior e à minha prima Ana Nogueira, pela força e energia dadas.

Termino com um agradecimento gigante e muitíssimo especial à minha fantástica Família: à minha mulher, Carla Tomaz e ao meu filho, Nuno Tomás de Barros, por todo o carinho e inextinguível e enorme apoio que – sempre – me concederam durante este desafiante, mas apelativo caminho, que é a construção de uma dissertação.

A todos, o meu muito obrigado e bem-hajam!

## Lista de Abreviaturas e Acrónimos

APS	Associação Portuguesa de Seguradores
CMO	Chief Marketing Officer (Administrador-Executivo de Marketing)
CRM	Customer Relationship Management
DQ	Data Quality (Ferramentas de Qualidade de Dados)
DSS	Decision Support Systems (Sistemas de Suporte à Decisão)
DWH	Data Warehouse (Repositório Central de Informação de Gestão)
ETL	Extraction, Transformation and Loading (Extração, Transformação e Carregamento de Dados)
ISP	Instituto de Seguros de Portugal
PME	Pequenas e Médias Empresas
SSD	Sistemas de Suporte à Decisão

## Índice

RESUMO.....	II
ABSTRACT .....	III
AGRADECIMENTOS .....	IV
LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS .....	V
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1. OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1. Objetivo Principal.....	12
1.2. Objetivos Específicos .....	12
1.3. Questões de Investigação: .....	12
1.4. Estrutura da Dissertação .....	13
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO SEGURADOR.....</b>	<b>15</b>
2.1. Aspetos Gerais.....	15
2.2. Indústria de Seguros em Portugal .....	21
2.2.1. Enquadramento Macroeconómico.....	21
2.2.2. Evolução da Atividade em 2013 e Perspetivas Para 2014 .....	23
<b>3. A GESTÃO DO CLIENTE E OS SISTEMAS DE SUPORTE À DECISÃO ....</b>	<b>33</b>
3.1. Sistemas de Suporte à Decisão – Principais Componentes.....	33
3.1.1. Integração de Dados (Data Integration) .....	33
3.1.2. <i>Analytics</i> (Análise de Dados).....	34
3.1.3. Reporting (Relatórios) .....	36
3.1.4. Soluções de Negócio.....	36
3.2. Tipificação dos Utilizadores de SSD.....	38
3.3. Tipologia dos SSD nos Serviços Financeiros (Seguros) .....	40
3.4. Arquétipo dos SSD para Gestão de Cliente .....	42
3.5. Vantagens Típicas na Adoção dos SSD.....	47

3.5.1. Fatores de Competitividade, Sustentabilidade e Inovação .....	47
<b>4. METODOLOGIA E ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
4.1. Sobre o Método .....	49
4.2. Questões de Investigação .....	50
4.3. Discussão de Resultados .....	51
4.3.1. Características Organizacionais .....	51
4.3.2. Resultados das Entrevistas Presenciais.....	52
4.3.2.1. Resumo das Entrevistas .....	52
4.3.2.1. Entrevistas – Apreciação Agregada .....	66
<b>5. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>68</b>
5.1. Aspectos Gerais .....	68
5.2. Revisão da literatura – Importância das Fontes Consideradas .....	69
<b>6. PLANEAMENTO DOS TRABALHOS.....</b>	<b>74</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>77</b>
Bibliografia Geral.....	77
Bibliografia Referenciada .....	78
Webgrafia.....	78
<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>
Anexo 1 – Questionário – Entrevistas .....	79
Anexo 2 – Ficha de Leitura .....	81

## Índice de Figuras

Figura 1 - Processo de Produção e Análise de Informação .....	35
Figura 2 - Business Analytics Framework (Cadeia de Soluções de Suporte à Decisão) .....	38
Figura 3 - Tipologia de Utilizadores dos SSD.....	39
Figura 4 - SSD: Interfaces de Utilização, na Organização (Ilustrativo).....	40



## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Indústria Seguradora em Portugal: Principais Indicadores .....	25
Tabela 2 - Indústria Seguradora em Portugal: Produção Vida e Não-Vida .....	27
Tabela 3 - Indústria Seguradora em Portugal: Carteira dos Investidores Institucionais .....	29
Tabela 4 – Indústria Seguradora em Portugal: Composição da Carteira   Tipo de Ativo .....	29
Tabela 5 – Indústria Seguradora em Portugal: Carga Fiscal e Parafiscal .....	30
Tabela 6 - Indústria Seguradora em Portugal: Estrutura de Trabalhadores .....	31
Tabela 7 - SSD: Interfaces de Utilização, na Organização (Ilustrativo) .....	74

## Introdução

O presente projeto de investigação apresenta como objetivo central focalizar-se, de forma contextualizada, no domínio / tema apresentado: Os Sistemas de Suporte à Decisão Aplicados na Indústria Seguradora em Portugal, bem como, igualmente, explorar a exequibilidade de respostas associadas à sua principal Questão de Investigação: Que processos e tecnologias apoiam as Companhias de Seguros no crucial desafio do Conhecimento e da Retenção dos seus Clientes.

São efetivamente estes macro tópicos, as linhas mestras, o ponto de partida, para sustentar o presente trabalho. Nesse quadro – para apoio à obtenção do atual panorama adstrito às referidas questões – o universo considerado e analisado, centra-se em seis (6) Companhias Seguradoras, representativas da realidade nacional, quer pela sua dimensão (quota de mercado, agregada, de aproximadamente 56%), pela sua importância transnacional (duas das Companhias abordadas são subsidiárias de multinacionais com peso no nosso mercado) e historicidade/forte ‘pegada’ no panorama segurador nacional. No decorrer deste trabalho, veremos que estas Companhias recorrem, já hoje, à utilização de processos e tecnologias de gestão de vanguarda (os SSD), e vislumbram fazer evoluir esses processos e tecnologias/suportes informáticos para melhor conhecer e reter os seus Clientes. Apontou-se pois, para esse efeito, a abordagem a um universo de seis grandes Companhias de Seguros em Portugal. Fazendo o *drill-down* / o aprofundamento relativamente ao universo segurador tratado, foi considerada a abordagem direta a quadros com responsabilidades na gestão das Companhias visadas, tais como administradores e diretores coordenadores (ou de 1ª linha), todos com forte experiência e cunho de negócio. As principais áreas funcionais consideradas para o estudo são as direções de Marketing e de Tecnologias de Informação. O conjunto de companhias/quadros anteriormente descritos foram cotejados com base nas questões centrais descritas em pormenor no ‘Anexo 1 – Questionário – Entrevistas’, perscrutando o seu entendimento, a sua perceção sobre o *status* atual das suas organizações em face das questões formuladas (e.g. ligadas à gestão/retenção de Clientes). Visa-se, pois, apresentar um conjunto bem definido e representativo de Companhias e respetivos quadros, a abordar neste âmbito.

Nesta fase, e já na posse da informação recolhida a partir de entrevistas efetuadas junto dos quadros-chave dos principais *players* (Companhias) no mercado, efetuou-se a descrição e análise adstritas às temáticas eleitas para estudo. No âmbito da Questão de Investigação, complementarmente, são tomados em consideração estudos empíricos (opinativos) e teóricos que vão apoiar e consubstanciar este projeto de investigação, designadamente enfatizando a enorme importância que os SSD têm no bom controlo e desempenho de negócio (e.g. por via da manutenção e criação de valor a partir da Base de Clientes), de uma Companhia de Seguros.

No fim da linha o objetivo é ter uma ideia bastante clara no que respeita à identificação da problemática a estudar. As questões apresentadas, junto do universo segurador definido, foram apresentadas de uma forma construtiva, e objetivando a obtenção de respostas assertivas. A indústria abordada percecionou qual o problema (desafio) central a ser abordado e tratado no estudo e, porventura, consciencializou-se – na sua totalidade – de que algo poderá funcionar bastante melhor nos seus processos de interação com a sua base de Clientes e *prospects* (potenciais Clientes). Desse modo – e como segunda linha de raciocínio – apesar de (na sua grande maioria), estarem munidos de ambientes, soluções e ferramentas de Suporte à Decisão, ficaram igualmente conscientes de que têm que fazer algo mais para mudar o atual *modus-operandi* das suas Organizações no sentido de melhorar a sua política de relacionamento com os seus Clientes, sobretudo devido à feroz concorrência e do ‘anémico’ mercado existente em Não-Vida que, conforme veremos mais adiante, apresentou valores negativos (decrécimo no montante do prémios emitidos), nos últimos dois anos.

Deste modo é absolutamente imperativo um relacionamento mais estruturado, evolutivo e baseado, entre outros, em sistemas e processos eficazes, que resultem na obtenção de um retorno positivo de resultados que influenciem o *bottom-line* (objetivo primordial) da Companhia: aos níveis de uma correta e duradoura política de relação com os Clientes e na obtenção de rentabilidade financeira por via dessas interações.

## 1. Objetivos e Questões de Investigação

No que respeita às questões de investigação, estas centram-se de forma substancial nas preocupações das Seguradoras ao nível da 'política de gestão de Cliente', que houve já oportunidade de aflorar na Introdução. Estas empresas, no essencial, têm que definir muito bem (considerando a atual conjuntura adversa), corretas políticas de relação com os seus Clientes, especificamente têm que saber como manter os seus Clientes satisfeitos e de forma rentável. Quanto aos objetivos de investigação, temos:

### 1.1. Objetivo Principal

Identificar qual o impacto dos Sistemas de Suporte à Decisão (SSD), no Conhecimento e Retenção dos Clientes na Indústria Seguradora e de que forma os Sistemas Informáticos de Suporte à Decisão (e.g. Sistemas/*frameworks* de CRM Analítico: Segmentação, Venda Cruzada, Retenção, Gestão; Otimização de Campanhas;...), podem apoiar a política de gestão de Clientes numa Companhia de Seguros.

### 1.2. Objetivos Específicos

- Identificar de que forma os Sistemas de Suporte à Decisão (SSD), podem aumentar a rentabilidade da companhia;
- Identificar de que forma os SSD podem melhorar a eficácia e proficuidade do relacionamento com a base de Clientes e *prospects* (potenciais Clientes);

De seguida serão explanadas as Questões de Investigação que devem permitir verificar de que forma os SSD podem melhorar os processos de interação com a base de Clientes e *prospects*.

### 1.3. Questões de Investigação:

- **Hipótese 1:** Os Sistemas de Suporte à Decisão (SSD) têm um impacto positivo na retenção de Clientes?
- **Hipótese 2:** O recurso aos SSD aumenta a satisfação dos Clientes?
- **Hipótese 3:** Os SSD têm um impacto positivo no conhecimento do Cliente (e.g. visão 360º do Cliente)?
- **Hipótese 4:** Os SSD melhoram os processos de interação com os Clientes?

- **Hipótese 5:** Os SSD são um instrumento eficaz de integração de processos e de informação de Cliente?

#### **1.4. Estrutura da Dissertação**

Apresenta-se agora uma súmula adstrita à estrutura da presente dissertação, com enfoque nos seus principais blocos.

Inicia-se este estudo por via de uma Introdução, na qual são expressos, alto-nível, os principais contornos associados ao estudo em apreço: *Os Sistemas de Suporte à Decisão Aplicados na Indústria Seguradora em Portugal*. Ainda na referida parte deste trabalho, alude-se ao imprescindível contributo facultado pelos principais responsáveis operacionais, nas vertentes de Marketing e Sistemas de Informação, de seis conceituadas Companhias de Seguros Portuguesas; estes quadros, de forma disponível e profícua, indicaram qual o *'Estado da Arte'* das Organizações que representam, no que respeita à política de tratamento de Cliente, especificamente quanto ao recurso (ou não), de SSD para apoiar a referida política.

No primeiro capítulo, aborda-se os Objetivos e Questões de Investigação; trata-se de um dos pontos fulcrais deste estudo, no qual se elencam os objetivos do mesmo (objetivo principal e objetivos específicos), bem como as questões de investigação, que irão ligar, um pouco mais à frente, com as questões específicas desenhadas para as entrevistas efetuadas junto da Indústria Seguradora.

Noutro âmbito, há igualmente uma importante passagem que nos apoia no entendimento do mercado segurador em Portugal; aqui é de salientar o enorme contributo disponibilizado pela Associação Portuguesa de Seguradores (APS), que ano após ano congrega de modo atempado, inteligível e sobretudo com enorme préstimo, todos os principais dados e indicadores e antevisão de tendências (informação prospetiva), sobre a Indústria de seguros em Portugal.

Posteriormente, são caracterizados com detalhe as tipologias de Sistemas de Suporte à Decisão existentes, bem como a qual a sua importância no âmbito da gestão e do conhecimento do Cliente.

Aborda-se também, já no capítulo relativo à Metodologia e Análise de Resultados, qual o método seguido para este estudo, quais as questões de investigação subjacentes, a discussão de resultados (consubstanciados, no seu cerne, pelo resumo das entrevistas efetuadas), pelas características organizacionais das instituições abordadas e por fim uma alusão à mecânica associada aos questionários de entrevista.

No que respeita à revisão da literatura, são tratados os seus aspetos gerais, focando a importância do enquadramento teórico associado ao projeto, nos aspetos de investigação, análise e aplicação dos diversos documentos de apoio triados, compilados e consultados (livros, teses, dissertações e *'papers'* alusivos à preconizada temática); ainda nesta vertente, é focada a importância das fontes acima apontadas, entrando de uma forma mais granular na explanação das mesmas.

Apresenta-se também um Plano (macro), dos trabalhos associados ao desenvolvimento e construção deste estudo, no capítulo seis.

## **2. Caracterização do Mercado Segurador**

### **2.1. Aspetos Gerais**

É relevante consubstanciar os pontos que se consideram chave no âmbito do presente trabalho, cujo objeto de estudo se centra fortemente na indústria seguradora. Nesse sentido, torna-se essencial começar por apresentar e caracterizar neste capítulo, os principais constrangimentos e enormes desafios que esta indústria enfrenta, hoje, nas suas diversas dimensões, designadamente:

#### **Ambiente Macroeconómico**

- Período de fraco crescimento (recente período de recessão, muito violento);
- Crescimento do emprego, pouco expressivo (residual);
- Crise financeira internacional que (ainda) determina degradação dos ativos.

#### **Regulamentação**

- Solvência II (Reporting Regulamentar);
- Regulamentação de Agentes;
- Fraude e AML (Anti Money Laundering: Anti Branqueamento de Capitais);
- Políticas Controlo Interno (*Governance*).

#### **Concorrência**

- Mercado maduro e com elevada concorrência;
- Degradação das margens negócio;
- Pressão para inovação de produtos adaptados à conjuntura económica e novos requisitos da população;
- Dificuldade de controlo de custos e custos técnicos a aumentar significativamente.

#### **Clientes**

- Clientes orientados a produtos de baixo preço (e.g. seguradoras *Low-cost*, ou de seguro direto);
- Baixa fidelização dos Clientes;
- Clientes mais informados, com maior poder negocial;

- Exigência de novos canais de distribuição (e.g. eletrónicos/Internet).

Temos, deste modo e como **síntese** inerente aos anteriores tópicos, o seguinte:

- Crescimento de Receita condicionado nos principais mercados (afetando os ramos Vida e Não-Vida, mas sobretudo este último);
- Pressão sobre as Margens;

Necessidade de uma Gestão Centrada, sobretudo, na Gestão do Risco e na **Gestão do Cliente.**

É igualmente pertinente, neste importante capítulo, observar a fundada opinião de alguns dos principais agentes e quadros que atuam, gerem e têm a sua vida, há largos anos, fortemente ligada a este importante setor da atividade económica.

Nesse sentido e segundo Rui Leão Martinho<sup>1</sup>, a atividade seguradora é, a nível mundial, um dos mais importantes veículos de desenvolvimento económico e social das sociedades. De referir que as origens dos seguros remontam a muitos séculos atrás – em Portugal, a título de ilustrativo, a Companhia de Seguros Bonança emitiu a sua primeira apólice, no caso relativa a seguro de transporte marítimo, em 1808 – e, no entanto, foram-se adaptando ao longo dos anos, tomando novas formas, cobrindo cada vez mais e novos riscos ao longo do tempo, mas mantendo a sua função essencial de **proteção de pessoas e bens**, contribuindo, dessa forma, para o nascimento e desenvolvimento de empresas seguradoras presentes em vários países

---

<sup>1</sup> Bastonário da Ordem dos Economistas e Presidente do Conselho de Administração das Companhias de Seguros BES-Vida e Tranquilidade. Vice-Presidente da Partran-SGPS, SA. Conselheiro do CES, Vice-Presidente da Associação Portuguesa Seguradores).



e em todos os continentes com sucesso assinalável e importância relevante no sector financeiro.

Hoje, com o mercado global a funcionar, com uma crescente concorrência entre grupos seguradores e novos produtos sempre a aparecerem, é evidente que as seguradoras têm de ser muito bem geridas, possuírem colaboradores bem habilitados para as funções a desempenhar, serem inovadoras e criativas de forma a serem competitivas (Leiria, 2013).

Já Pedro Seixas Vale<sup>2</sup>, corrobora muitas das ideias anteriormente expressas. Diz-nos que Seguradoras e Segurados têm uma raiz comum: a necessidade de gerir segurança. Cada vez mais importante nas sociedades modernas, onde os níveis de segurança são cada vez mais elevados, fruto de um progresso enorme dos dois últimos séculos. Mas os cidadãos, as empresas e os Estados têm hoje que gerir uma enorme variedade e dimensão de riscos e eventos que podem influenciar negativamente os seus níveis de bem-estar.

Conhecer as suas necessidades e encontrar os meios para mitigar e reduzir esses riscos é a vocação dos seguradores.

Diz-se mitigar/reduzir porque é quase sempre impossível eliminar o risco. A função das seguradoras passa, pois, por apoiar a sociedade após a verificação de alguns eventos que provocam danos e ressarcir, de forma correta, as suas consequências.

---

<sup>2</sup> Atual Presidente da Associação Portuguesa de Seguradores (APS) e antigo Administrador-Delegado da Companhia de Seguros Allianz Portugal.

A atuação das seguradoras deve ainda procurar gerir de forma equitativa o tipo e amplitude dos danos, diferenciando os preços de acordo com os diferentes níveis de risco e as suas frequências prováveis de ocorrência.

Parece inquestionável que o sucesso e bom desempenho duma seguradora ficam associados a um conjunto de regras: produtos e serviços com alto nível de simplicidade, gestão eficiente de multicanais de distribuição, gestão muito intensa das redes de venda, **sistemas inteligentes de informação sobre os Clientes, organização focada na satisfação dos Clientes**, organização de processos baseada na resolução imediata de problemas e eficiente gestão dos riscos seguros e seguráveis (Leiria, 2013).

Tomando a opinião de Artur Marques<sup>3</sup>, este importante responsável do setor enfatiza o facto de que as seguradoras desempenham um papel fundamental nas sociedades modernas, seja na prevenção e mitigação dos diferentes tipos de riscos, seja na recolha e afetação de recursos financeiros, contribuindo, desta forma, para o desenvolvimento e criação de riqueza.

Como os restantes agentes económicos, diversos fatores contribuem para condicionar a atividade Seguradora. Desde logo, fatores de natureza económica relacionados, em particular, com os fenómenos da globalização, alterações demográficas e o comportamento dos mercados financeiros; fatores de natureza política, legal e regulamentar, os quais, de alguma forma, condicionam o grau de abertura das economias, as condições de acesso e o exercício da atividade Seguradora e a natureza e profundidade dos instrumentos financeiros à disposição dos agentes económicos; fatores de natureza sociocultural, relacionados com os padrões e estilos

---

<sup>3</sup> Antigo Presidente Executivo da Companhia de Seguros Açoreana.

de vida da população, hábitos de consumo, comportamentos, expectativas dos distintos segmentos e, finalmente, os fatores relacionados com as tecnologias de informação e as comunicações e o respetivo impacto na vida das empresas, os quais têm contribuído, nomeadamente, para acelerar de forma drástica a frequência e velocidade das transações empresariais.

Outros fenómenos, mais específicos do sector financeiro, onde as seguradoras se inserem, têm igualmente condicionado de forma decisiva as suas estratégias. Destes, o mais marcante diz respeito à aproximação e convergência entre diferentes atores e atividades do sector financeiro, potenciando sinergias, seja no âmbito da conceção e oferta de novos produtos e soluções integradas, seja na exploração e utilização de bases de dados de Clientes, seja em matéria de utilização de canais de distribuição.

De alguma forma, esta integração intersectorial, a par com a entrada de novos competidores, quer de dentro, quer de fora do sector financeiro, têm vindo a produzir importantes alterações, nomeadamente, nos conceitos de distribuição e nas metodologias de abordagem dos Clientes.

Todas estas mudanças estão a produzir-se de forma extraordinariamente acelerada, induzindo nas Seguradoras uma dinâmica de adaptação e transformação internas, igualmente, rápida e, por vezes em rutura com os conceitos e práticas do passado.

Na indústria Seguradora, a gestão deve saber como lidar e conciliar três tipos de objetivos aparentemente antagónicos: de crescimento, de otimização do risco e de maximização da rentabilidade. A combinação destes três vetores deverá ser perspectivada numa ótica de médio e de longo prazo.

Na referida indústria, afigura-se da maior importância a capacidade de gerir de forma adequada os vários tipos de risco, em particular os chamados riscos técnicos e que se encontram relacionados com a subscrição de negócios. A definição de um perfil de risco, corresponde à capacidade financeira e de resseguro, organização e nível de tecnicidade da Companhia, condiciona, desde logo, o posicionamento em termos de produtos (atividades e categorias de risco), segmentos de Clientes prioritários, preços e distribuição.

Também parece evidente que os melhores riscos têm, em princípio, associadas margens mais baixas e, por sua vez, os riscos mais elevados deverão, igualmente e por princípio, ter associadas margens mais elevadas. Daí que o perfil dos riscos que a Seguradora pretenda reter em carteira seja, igualmente, condicionador dos níveis de rendibilidade e, naturalmente, do perfil de crescimento.

Os objetivos devem, pois, corresponder a um compromisso entre rendibilidade, nível de dimensão/quota de mercado desejado e perfil de risco correspondente à estrutura e composição das responsabilidades em carteira. Uma vez conhecida e diagnosticada quer a posição de mercado da Companhia, quer as suas forças e fraquezas internas, os passos seguintes passam por avaliar os vários caminhos e alternativas possíveis que conduzam ao preenchimento do *gap* (lacuna) entre a situação de partida e os objetivos que se pretendem alcançar à chegada.

Refira-se ainda que para o sucesso de qualquer estratégia afigura-se determinante a capacidade de implementar e executar a mesma. Pese embora a importância de uma correta formulação estratégica, a arte da gestão está na capacidade de implementar bem, executar melhor, de forma mais económica e mais rapidamente do que os concorrentes.

É sabido que a gestão das Seguradoras se confronta com um leque muito alargado de riscos de distintas naturezas, os quais carecem ser mapeados e devidamente quantificados: riscos estratégicos e de natureza macroeconómica que poderão comprometer a capacidade da organização em atingir os seus objetivos; riscos comerciais, relacionados com a forma como a empresa interage com os seus distribuidores e Clientes; riscos operacionais e tecnológicos relacionados com a organização e o controlo interno, **a fiabilidade dos sistemas e a eficiência dos processos**; riscos técnicos, específicos e inerentes à atividade, relacionados com a tarifação, as políticas de subscrição e de resseguro; riscos de liquidez, nomeadamente atinentes ao risco de perda por não possuir ativos líquidos suficientes para fazer face aos pagamentos; riscos de mercado associados ao tipo de exposição, grau de concentração e preços de mercado dos ativos financeiros; riscos contabilísticos, associados ao processo de recolha de informação, ao registo e à qualidade e conformidade da informação financeira reportada; e outros (que de seguida se

descrevem, de modo ilustrativo), tais como os riscos legais e regulamentares, de crédito, políticos, de natureza ética e de reputação e imagem.

Neste quadro, desenvolver uma cultura de desempenho operacional de excelência, com impacto na **satisfação dos Clientes**, alcançando níveis de eficiência superiores aos dos concorrentes e, simultaneamente, proteger a reputação da empresa, evitando perdas catastróficas e reduzindo a volatilidade dos resultados, nomeadamente em consequência da incerteza e da imprevisibilidade dos riscos, constituem alguns dos objetivos centrais ao nível da gestão.

Há que referir ainda, que os modelos de negócio evoluem de forma permanente e dinâmica em função, basicamente, da estratégia da Companhia (o modelo de negócios serve e segue a estratégia), e das alterações que as circunstâncias internas e externas, em cada momento, vão impondo. O modelo de negócio deve ter a vitalidade e a elasticidade suficientes para, sem nunca comprometer a estratégia e os objetivos da Companhia, facilitar a sua adaptação tática e a incorporação rápida das mudanças por parte dos agentes comerciais (Leiria, 2013).

## **2.2. Indústria de Seguros em Portugal**

### **2.2.1. Enquadramento Macroeconómico**

De acordo com as previsões nos próximos anos, Portugal vai aproximar-se do crescimento da Zona Euro. O Banco Central aponta para uma recuperação gradual da atividade económica, avançando com taxas de crescimento de 1,4% em 2015 e 1,7% em 2016.

A revisão em alta é explicada por um desempenho mais robusto da procura interna, tanto no consumo privado como público, mas também do investimento. As exportações e as importações também deverão continuar a expandir-se.

A recuperação da atividade económica deverá assim ser suportada por uma aceleração da procura interna privada e pela manutenção de um crescimento robusto das exportações.

Por outro lado, os constrangimentos do estado social, motivados na sua grande parte pelas dificuldades de financiamento à economia e pela dinâmica demográfica,

sugerem uma nova abordagem e apontam para uma tendência crescente de maior responsabilização de cada um de nós no sentido de planejar a vida e o futuro, e garantindo condições que nos permitam viver em pleno as diversas fases da vida.

Todos nos vimos hoje confrontados com um novo paradigma, em que o rendimento disponível das famílias é muitas vezes menor e a necessidade de constituir poupança é cada vez maior. Simultaneamente, é expectável que se continue a verificar uma cada vez menor capacidade do Estado em atuar nos grandes riscos da sociedade, tais como sismos, inundações e outros riscos ambientais. Na inversa, não será de estranhar uma menor intervenção do Estado em áreas tradicionalmente no âmbito da sua atuação.

Estão, pois, reunidas todas as condições para o setor segurador desenvolver o seu modelo de intervenção, encontrando soluções e produtos específicos que possam materializar uma maior responsabilização do setor privado, aproveitando, simultaneamente, o contexto da recuperação macroeconómica que parece estar lançado.

Esta envolvente de natureza económica, as pressões das finanças públicas (acentuadas pelo programa de ajustamento) e as mudanças regulamentares de que se destaca, em primeira linha, o Solvência II, apelam a que o setor saiba enfrentar com a devida visão estratégica as alterações estruturais que se avizinham e acabam, pois, por representar oportunidades para o negócio se afirmar, assumindo-se, neste novo enquadramento, como mais competitivo em produtos, inovação e circuitos de comercialização.

Existe assim, já hoje, um vasto conjunto de seguros disponíveis no mercado e uma oferta com diversidade de soluções inovadoras e sustentáveis com flexibilidade para responder adequadamente às necessidades concretas dos Clientes e que se acomodam perfeitamente com as mudanças regulamentares que se perspetivam.

Acresce que a evolução que o setor atravessou na última década foi profunda, nomeadamente ao nível da utilização de novas tecnologias, o que permite respostas eficazes em tempo útil indo ao encontro das necessidades e expectativas dos consumidores de seguros. Se comparado com as estruturas produtivas portuguesas,

o negócio segurador apresenta um conjunto de indicadores claramente mais favoráveis que outros setores de atividade dentro do sistema financeiro e, mesmo, da restante parte dos setores de serviços e indústria. Tem hoje em dia uma reputação sólida e é percecionado cada vez mais como uma atividade que honra os compromissos assumidos.

Simultaneamente, assiste-se ao emergir de uma nova forma de liderança. Os gestores de topo têm evoluído para uma abordagem mais ambiciosa, que não se concentra apenas no retorno imediato dos seus investimentos mas em gerar resultados em três frentes: criar valor a longo prazo; potenciar os recursos humanos dentro das organizações que dirigem; e produzir benefícios significativos para a comunidade em geral.

Pelas razões apontadas, a sociedade portuguesa tem ao seu dispor um sector da economia, sólido e dinâmico, para suporte às suas mais diversas atividades (e.g. patrimoniais, empresariais, saúde, ...).

Por todas estas razões, os portugueses podem contar com o dinamismo do setor segurador para ajudar a superar as dificuldades da economia e assumir os seus deveres e compromissos, desenhando soluções para um futuro melhor para o nosso país.

### **2.2.2. Evolução da Atividade em 2013 e Perspetivas Para 2014**

#### **Perspetiva Global<sup>4</sup>**

Do ponto de vista puramente económico, 2013 não foi um ano negativo para o setor.

---

<sup>4</sup> Fonte: APS – *'Panorama do Mercado Segurador 2013 / 2014'* (Maio de 2014).

Pelo contrário, foi um exercício em que se assistiu a um novo crescimento dos seus resultados líquidos.

Apesar de alguns indícios de recuperação, Portugal viveu ainda em crise macroeconómica durante o ano de 2013 e no período dos três últimos anos acumulou uma contração real do Produto Interno Bruto (PIB) da ordem dos 6%.

Esta conjuntura e todo o processo de ajustamento da economia que lhe está associado, teve evidentes reflexos na atividade empresarial e significativas repercussões sociais, a que o setor segurador, naturalmente, não ficou imune.

Em 2013 a produção de seguro direto apresentou valores muito próximos dos observados em 2006 e cerca de 20% abaixo dos montantes registados em 2010, ano que antecedeu o agudizar da crise da dívida soberana europeia. Ainda assim, e apesar do contexto macroeconómico, após dois anos em que a quebra acumulada da produção de seguro direto atingiu quase um terço dos prémios, o ano de 2013 registou um crescimento significativo do seu volume (+20%).

Por outro lado, em termos globais e do ponto de vista puramente económico, 2013 não foi também um ano negativo para o setor. Pelo contrário, foi um exercício em que se assistiu a um novo crescimento dos seus resultados líquidos (+28%), ascendendo estes a quase 700 milhões de euros. No entanto, apesar deste panorama geral, o perfil evolutivo da atividade é substancialmente diferente entre o segmento Vida e o segmento Não Vida.

Por um lado, temos o segmento Vida que, por força de um conjunto de circunstâncias favoráveis, se assumiu como o principal motor da evolução positiva registada em 2013 pelo setor segurador português. Num contexto de quebra progressiva da confiança no setor bancário, combinada com uma relativa redução das necessidades de liquidez das instituições bancárias e a conseqüente diminuição da sua agressividade comercial na captação de fundos, o segmento Vida registou uma significativa expansão da produção (+33,5%), fundamentalmente sustentada em seguros de poupança, nomeadamente produtos PPR.

A conjunção desta expansão dos prémios com uma contenção igualmente significativa dos vencimentos e resgates, contribuiu para o crescimento do volume de



responsabilidades com contratos Vida. Mas outro fator que influenciou decisivamente, quer esta evolução das responsabilidades, quer os próprios resultados do ramo, foi a boa performance dos mercados financeiros observada em 2013.

/ GRANDES AGREGADOS					
	2011	2012	2013	+12/11	+13/12
Nº de Companhias	79	79	77	0,0%	-2,5%
Nº de Empregados	11.242	11.180	11.135	-0,6%	-0,4%
Nº de Mediadores	25.397	24.624	24.351	-3,0%	-1,1%
Ativo Líquido	56.050	55.198	55.663	-1,5%	0,8%
Ativos de Investimento	52.909	52.705	52.919	-0,4%	0,4%
Capitais Próprios (S.Liq.)	3.594	5.181	5.050	44,2%	-2,5%
Prémios de Seguro Direto	11.669	10.911	13.105	-6,5%	20,1%
Ramo Vida	7.536	6.924	9.247	-8,1%	33,5%
Ramos Não Vida	4.133	3.987	3.858	-3,5%	-3,2%
Resultados do Exercício	10	540	692	5419,7%	28,1%
Conta Técnica Vida	(65)	742	842	-1241,3%	13,5%
Conta Técnica Não Vida	67	100	23	48,1%	-76,9%
Conta Não Técnica	7	(302)	(173)	-4154,9%	-42,5%
Capitais Próprios / Ativo Líquido	6,4%	9,4%	9,1%	3,0 p.p.	-0,3 p.p.
Resultados / Capitais Próprios	0,3%	10,4%	13,7%	10,2 p.p.	3,3 p.p.

**Tabela 1 - Indústria Seguradora em Portugal: Principais Indicadores <sup>5</sup>**

Por fim, ainda no segmento Vida, duas novas operações extraordinárias de cedência de carteira de seguros de risco contribuíram também significativamente para o resultado global da conta técnica Vida que, em 2013, ascendeu a 842 milhões (+13,5% que em 2012).

Já no segmento Não Vida, o quadro evolutivo de 2012 transitou para 2013 praticamente sem alterações. Mais sensível a variáveis macroeconómicas e sujeito a fortes pressões concorrenciais, este segmento viu a seu volume de produção cair mais

<sup>5</sup> Fonte: APS – ‘Panorama do Mercado Segurador 2013 / 2014’ (Maio de 2014) | (U: Milhões de euros).

de 3%, confirmando uma tendência, apenas interrompida em 2010, que vem sendo observada desde 2008.

Por outro lado, a sinistralidade não registou também melhorias significativas, muito por efeito dos eventos climáticos extremos ocorridos durante o ano, com especial impacto nos seguros de Multirriscos.

**Tudo conjugado, o resultado da conta técnica Não Vida caiu para valores muito próximos de zero.**

Em paralelo com a evolução económico-financeira do país e da atividade, o setor continua a acompanhar, com preocupação, uma intensa produção legislativa, quer a nível nacional, quer a nível europeu, por vezes precipitada pelas preocupações emergentes da crise financeira ou pelas dificuldades orçamentais do Estado e das famílias. Algumas destas iniciativas podem comprometer objetivos estratégicos de longo prazo, conflituam com outras normas existentes, revelam lacunas ou inconsistências dificilmente sanáveis ou, ainda, ignoram qualquer ponderação entre os custos e benefícios que delas se podem esperar.

**Sensível a variáveis macroeconómicas e sujeito a fortes pressões concorrenciais, o segmento Não Vida viu o seu volume de produção cair mais de 3%**

### **Produção**

No ano de 2013 assistiu-se a uma inversão da tendência descendente que foi observada nos dois anos anteriores, com um crescimento muito significativo do volume total de prémios e contribuições.

No conjunto dos ramos Vida e Não Vida, o setor segurador alcançou, pela sua atividade em Portugal, um volume de receita de prémios da ordem dos 13,1 mil milhões de euros, cerca de 20% acima do valor de 2012, fruto de uma expansão do Ramo Vida quase inteiramente determinada pelo acréscimo da procura dos seus produtos de poupança. Assim, a produção do Ramo Vida cresceu 33,5% para cerca de 9,2 mil milhões de euros. Só em PPR o setor segurador captou perto de 1.550 milhões de euros de novas contribuições, mais de 38% acima do montante de 2012,

destacando-se dentro destes produtos a evolução dos não ligados a fundos de investimento, que registaram um crescimento acima dos 40% (1.501 milhões em 2013, contra 1.064 milhões em 2012).

**Já para o segmento Não Vida, 2013 foi um ano de contenção (-3,2%), com quedas do volume de prémios na maior parte dos ramos.**

Efetivamente, a conjuntura macroeconómica adversa condiciona a procura de importantes seguros Não Vida, e tem tido como reflexo suplementar uma maior pressão concorrencial do lado da oferta, com impacto nos preços.

Particularmente acentuada foi a queda em Acidentes de Trabalho (-8,0%), onde a conjuntura macroeconómica tem um particular peso por via dos impactos ao nível da massa segurável.

/ PRODUÇÃO VIDA E NÃO VIDA					
	2011	2012	2013	+12/11	+13/12
TOTAL PRODUÇÃO	11.669	10.911	13.105	-6,5%	20,1%
TOTAL VIDA	7.536	6.924	9.247	-8,1%	33,5%
Seguros de Vida	5.506	4.820	7.314	-12,5%	51,7%
Seguros ligados a Fundos Investimento	2.029	1.954	1.928	-3,7%	-1,3%
Operações de Capitalização	0	150	5	95372%	-97,0%
TOTAL NÃO VIDA	4.133	3.987	3.858	-3,5%	-3,2%
Acidentes e Doença	1.322	1.262	1.232	-4,5%	-2,4%
Acidentes de Trabalho	622	556	511	-10,6%	-8,0%
Doença	541	553	571	2,2%	3,2%
Incêndio e Outros Danos	769	767	760	-0,2%	-0,9%
Automóvel	1.659	1.569	1.478	-5,4%	-5,8%
Transportes, RC Geral e Diversos	383	388	387	1,2%	-0,2%

**Tabela 2 - Indústria Seguradora em Portugal: Produção Vida e Não-Vida<sup>6</sup>**

<sup>6</sup> Fonte: APS – ‘Panorama do Mercado Segurador 2013 / 2014’ (Maio de 2014) | (U: Milhões de euros).

Em dezembro de 2013 o nível dos capitais próprios era superior a 5 mil milhões de euros e o rácio de solvência agregado do setor ascendia a 218%.

### **Seguros e a Sociedade**

No final de 2013, o volume total da carteira de investimentos do setor ascendia a quase 53 mil milhões de euros (perto de 32% do PIB) o que coloca, mais uma vez, o setor segurador no topo dos investidores institucionais em Portugal.

Se acrescentarmos ao valor dos prémios emitidos o montante correspondente ao imposto do selo das apólices e a carga parafiscal associada aos prémios de seguro, chegamos à conclusão que o custo total suportado pelos tomadores com contratos de seguro no mercado Português, ascendeu, em 2013, a cerca de 13,6 mil milhões de euros.

Uma parte substancial destes prémios - 11,8 mil milhões de euros - foi, desde logo, devolvida aos segurados e outros beneficiários através:

- De pagamentos de indemnizações, sob a forma de pagamentos imediatos de custos com a saúde, de indemnizações por morte, para recuperação de património e outras compensações por danos materiais e corporais.
- Da constituição de provisões para pagamentos futuros relacionados com as eventualidades acima referidas.
- Da constituição e reforço de responsabilidades associadas às poupanças de longo prazo dos portugueses.

/ CARTEIRA DOS INVESTIDORES INSTITUCIONAIS						
	2011	2012	2013	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)
FIM - Fundos de invest. mobiliário e merc. monet.	10.835	12.295	12.398	13,3%	12,2%	13,4%
FII - Fundos de investimento imobiliário	11.959	12.129	13.115	14,0%	13,4%	13,3%
Fundos de Pensões	13.238	14.388	14.970	16,0%	14,9%	15,7%
Empresas de seguro	52.909	52.705	52.919	56,7%	59,5%	57,6%
<b>TOTAL</b>	<b>88.942</b>	<b>91.517</b>	<b>93.401</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 3 - Indústria Seguradora em Portugal: Carteira dos Investidores Institucionais<sup>7</sup>

/ COMPOSIÇÃO DA CARTEIRA   TIPO ATIVO					
	2011	2012	2013	+12/11	+13/11
Ações	2,5%	2,2%	2,6%	-12,1%	19,8%
Depósitos (Bancos)	10,7%	12,2%	12,1%	14,3%	-0,5%
Derivados	0,5%	0,7%	0,5%	38,1%	-23,0%
Imóveis	2,0%	1,8%	1,7%	-6,9%	-9,0%
Obrigações	71,0%	71,3%	69,5%	0,3%	-2,4%
Outros Ativos	0,1%	0,0%	1,3%	-143,8%	-4089,6%
Produtos Estruturados	4,7%	3,4%	2,5%	-26,7%	-26,3%
Unidades de Participação	8,6%	8,4%	9,7%	-1,8%	14,6%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		

Tabela 4 – Indústria Seguradora em Portugal: Composição da Carteira | Tipo de Ativo<sup>8</sup>

A receita fiscal e parafiscal gerada por esta atividade ascendeu, em 2013, a cerca de 771 milhões de euros.

<sup>7</sup> Fonte: APS – ‘Panorama do Mercado Segurador 2013/2014’ (Maio de 2014) | (U: Milhões de euros).

<sup>8</sup> Fonte: APS – ‘Panorama do Mercado Segurador 2013/2014’ (Maio de 2014) | (U: Milhões de euros).

<b>/ CARGA FISCAL E PARAFISCAL</b>					
	2011	2012	2013 (e)	+12/11	+13/12
<b>A CARGO DOS TOMADORES</b>					
Selo da Apólice	316	306	296	-3,2%	-3,2%
Fundo de Garantia Automóvel	24	23	22	-5,8%	-6,2%
Fundo de Acidentes de Trabalho	68	66	64	-3,4%	-3,0%
Serviço Nac. de Bombeiros e Prot. Civil	32	32	32	0,7%	-1,8%
Instituto Nacional de Emergência Médica	60	57	54	-5,0%	-4,3%
Sub-Total	500	483	467	-3,4%	-3,3%
<b>A CARGO DAS SEGURADORAS</b>					
Certificado RC (apólices de Automóvel)	5	5	5	-1,1%	0,4%
Instituto de Seguros de Portugal	17	15	17	-8,8%	8,3%
Fundo de Acidentes de Trabalho	8	9	9	3,9%	3,9%
IRC e Derrama	103	266	274	156,9%	3,0%
Sub-Total	133	294	304	120,7%	3,3%
<b>TOTAL</b>	<b>633</b>	<b>778</b>	<b>771</b>	<b>22,8%</b>	<b>-0,8%</b>
<b>RÁCIOS</b>					
Taxa IRC (IRC e Derrama/Result. bruto do ex.)	324,8%	30,5%	28,5%	-294,3 p.p.	-2,0 p.p.
Carga Fiscal e Parafiscal / Prémios s.d.	3,9%	6,6%	7,0%	2,8 p.p.	0,4 p.p.
Tomadores de seguros	3,0%	4,1%	4,3%	1,1 p.p.	0,1 p.p.
Seguradoras	0,8%	2,5%	2,8%	1,7 p.p.	0,3 p.p.
Carga Fiscal e Paraf. / Prémios s.d. N.V	15,1%	18,7%	19,1%	3,6 p.p.	0,5 p.p.

**Tabela 5 – Indústria Seguradora em Portugal: Carga Fiscal e Parafiscal<sup>9</sup>**

## Recursos humanos

De acordo com os últimos dados compilados pela APS sobre o pessoal da atividade seguradora, referentes a final de 2012, o número de trabalhadores do setor segurador ascendia a 11.037 (11.188, se adicionarmos os 151 estagiários reportados).

Há um equilíbrio relativo entre o número de trabalhadores do género masculino (51,1% do total) e do género feminino (48,9%).

<sup>9</sup> Fonte: APS – ‘Panorama do Mercado Segurador 2013 / 2013’ (Maio de 2014) | (U: Milhões de euros).

/ ESTRUTURA DE TRABALHADORES POR SEXO E IDADE			
Intervalo de Idade	Sexo Feminino 2012	Sexo Masculino 2012	TOTAL 2012
19-27	1,9%	1,3%	3,2%
28-36	13,5%	10,1%	23,7%
37-45	19,0%	17,3%	36,2%
46-54	10,4%	14,5%	24,9%
55-63	3,9%	7,7%	11,6%
64-72	0,1%	0,3%	0,4%
Total	48,9%	51,1%	100%

**Tabela 6 - Indústria Seguradora em Portugal: Estrutura de Trabalhadores<sup>10</sup>**

Termina-se o presente capítulo com a alusão a uma importante conferência de imprensa<sup>11</sup> dada pelo Presidente da Associação Portuguesa de Seguradores – Pedro Seixas Vale – durante a qual, este importante responsável do setor, destacou os fatos que mais marcaram os Seguros durante o ano de 2013.

O Presidente da APS, durante a referida sessão, efetuou a apresentação do desempenho e resultados do sector segurador em 2013, tendo igualmente aludido às perspetivas, da referida Indústria, para os tempos mais próximos. Sobre estes fatos, e já neste capítulo, aludiu-se amiúde relativamente à performance da Indústria Seguradora.

Nesse quadro e de forma sintética, os fatos mais marcantes associados ao ano de 2013 – referidos por Pedro Seixas Vale – no que à atividade seguradora diz respeito, são os seguintes:

---

<sup>10</sup> Fonte: APS – ‘Panorama do Mercado Segurador 2013 / 2013’ (Maio de 2014) | (U: Milhões de euros).

<sup>11</sup> Conferência de imprensa efetuada na sede da APS na Rua Rodrigo da Fonseca, em Lisboa (Fevereiro, 2014), que reuniu os principais órgãos de comunicação social portugueses.

- Menor sinistralidade, nomeadamente no ramo automóvel;
- Mudança do perfil das seguradoras, com impacto nos resultados financeiros;
- Ajustamento do modelo de negócio ao ciclo económico;
- Estabilidade de emprego;
- Acesso das seguradoras aos mercados internacionais de resseguro, sem registarem dificuldades; e
- Independência total do sector face ao Estado.

Por fim e não de somenos importância, este responsável realçou ainda o facto de as seguradoras terem, de novo, “demonstrado a sua eficiência enquanto gestoras de poupanças”, um mercado que aumentou 42 por cento, nomeadamente na colocação de planos de poupança reforma – PPR (11.8% da produção do Ramo Vida), que subiram cerca de 37%.

Em 2013, a produção seguradora Vida e Não Vida cifrou-se em 13 mil milhões, mais 20.1%, contrariando a tendência de queda registada em 2012 (6.4%) e 2011 (28.7%)<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Informação consultada no sítio <http://www.segurosmais.com/>, no dia 14-06-2014.



### 3. A Gestão do Cliente e os Sistemas de Suporte à Decisão

#### 3.1. Sistemas de Suporte à Decisão – Principais Componentes

##### 3.1.1. Integração de Dados (Data Integration)

A integração de dados é uma vertente fundamental que visa (no fim da linha), a obtenção de informação de gestão. Essa integração de dados começa exatamente com a vertente de acesso a dados, sendo um dos seus principais componentes as **ferramentas de ETL** (*Extraction, Transformation and Loading*), Extração, Transformação e Carregamento de dados.

As ferramentas e tecnologias que suportam os processos centrais de extração, transformação e carregamento, estão tipicamente associados com o armazenamento de dados. As ferramentas de ETL permitem extrair dados de uma fonte ou fontes de dados escolhidas, transformá-lo em novos formatos de acordo com regras de negócio e, em seguida, carregar esses dados noutras estruturas de dados de destino. As ferramentas de ETL e tecnologias proporcionam conectividade de dados abrangente, transformações poderosas, agendamento de processos de *batch* (refrescamento de dados), e a capacidade de executar processamento de grandes volumes dados, em ambiente servidor (independentemente do fabricante envolvido, da plataforma existente: seja esta mainframe, Unix ou Windows-Server).

Outro vetor de enorme peso na construção da cadeia de valor da informação de gestão traduz-se na adoção de **ferramentas de qualidade de dados** (Data Quality = DQ). De uma forma muito genérica, a qualidade dos dados é melhorada através da análise, padronização, integração / harmonização, deduplicação e melhoria dos dados. A título de exemplo, as ferramentas e tecnologias de DQ, muitas vezes utilizam algoritmos complexos para combinar os dados, e obtenção de melhorias podem incluir geo-codificação e verificação de endereços. De referir ainda relativamente ao DQ que alguns dos problemas mais difíceis de ultrapassar prendem-se com situações ligadas à heterogeneidade semântica; no entanto algumas das atuais soluções neste espaço já apresentam uma resposta cabal a estes desafios, por intermédio das designadas *knowledge bases*, ou seja, dicionários que abarcam as vertentes de resposta/integração semântica.

Ainda num âmbito infraestrutural, considera-se agora a alusão à gestão dos metadados (comumente designada por gestão da metadata). A metadata fornece a capacidade de armazenar, pesquisar, reportar, ligar, categorizar e governar informações sobre os dados. À medida que os dados e o ambiente de gestão da informação se tornam mais complexos, é imperioso ter uma forma lógica e organizada de entender onde os dados residem, e como ou quando estes são movidos ou transformados. A metadata é, pois, fundamental para a compreensão e gestão de um ambiente de informação de uma organização.

**Master Data Management (MDM)**, ou Gestão de Dados Mestre. Aqui consideramos ferramentas e tecnologias de suporte ao processo de definição e manutenção de aceções consistentes de uma referência de negócios ou de dados *master*. Com a adoção deste conceito é possível armazenar e compartilhar os dados entre os diversos sistemas de TI e grupos de toda a organização e garantir que os arquivos de ‘dados mestres’ permaneçam inteligíveis e num formato padronizado e controlado à medida que são acedidos e atualizados

### 3.1.2. *Analytics* (Análise de Dados)

Tendo os dados disponíveis em silos centrais de informação, ou silos específicos de negócio (e.g. residentes numa Data Warehouse ou num datamart, respetivamente), estes tornam-se passíveis de se lhes aplicar a vertente analítica (habitualmente designada por *Analytics*). É nesta fase que há possibilidade de resolver, de forma objetiva e fundada, problemas específicos de negócio.

O termo *Analytics* é um dos mais usados, atualmente, no mercado. As organizações sentem que um dos modos que têm ao seu dispor para poderem fazer a diferença na sua área de atuação, passa exatamente pela (boa) adoção das soluções ou *frameworks* (tecnologia + propriedade intelectual), analíticas. Estas soluções permitem, enfrentar problemas de negócio, sustentando de forma científica o apoio à tomada de decisão.

Tomando um olhar sobre o *Analytics* como um processo de ‘**descoberta**’, temos disponíveis os seguintes vetores:

- Questionar o negócio;
- Tomada de Decisão Reativa;
- Tomada de decisão Proactiva

Para concluir este subponto, julga-se que o melhor modo de resumir o enorme mundo adstrito ao *Analytics*, passa por consultar o diagrama seguinte:



Figura 1 - Processo de Produção e Análise de Informação<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Fonte SAS Institute (2011).

Legenda (Figura 1): **a)** Standard Reports (exploração formal da informação), **b)** *Ad hoc* Reports (exploração informal da informação), **c)** Query / Drill-Down ('inquirir' e explorar os dados), **d)** Alerts (geração de alertas), **e)** Statistical Analysis (análises Estatísticas), **f)** Forecasting (análises de previsão baseadas em séries temporais/econometria), **g)** Predictive Modeling (modelação preditiva), **h)** Optimization (otimização / refinamento de modelos analíticos).

### 3.1.3. Reporting (Relatórios)

As organizações, em todos os quadrantes, estão a reconhecer a necessidade de disponibilizar a possibilidade de tomada de decisão a vários níveis das mesmas, que não apenas as administrações ou direções de primeira linha.

Esta política implica disponibilizar a um universo mais alargado de utilizadores (e.g. não técnicos), o acesso a dados corretos. Para tal são necessárias ferramentas para analisar e transformar dados em informações significativas e por fim ter a capacidade de produzir **relatórios** sobre essa informação para desenhar e partilhar conclusões. Deste modo, a elaboração de relatórios não é uma atividade autónoma, mas parte de uma abordagem, que se pretende perfeita, para a criação e partilha de informações.

Os 'órgãos' de decisão podem obter respostas às perguntas mais sofisticadas, com qualidade de apresentação e formato de resultados, partilhando facilmente as suas conclusões.

Para tal (e a título ilustrativo), existem hoje interfaces baseados em tecnologia Web, que podem funcionar como *frontings* (écrans), únicos para todos os tipos de relatórios, incluindo a possibilidade de realizar, entre outras, análises estatísticas sofisticadas.

Por fim é importante referir que tem que haver (principalmente nas grandes organizações), uma enorme versatilidade na produção de reporting, havendo para tal uma alargada gama de capacidades neste âmbito. De facto e por que os dados são uma peça-chave no processo de decisão, torna-se cada vez mais central a definição de uma correta política de reporting, que possa servir os diversos 'públicos' de uma organização.

### 3.1.4. Soluções de Negócio

As designadas *Business Solutions* (soluções verticais de negócio), entraram na agenda de algumas das principais indústrias, designadamente seguros, banca e telecomunicações (e estão, já hoje disseminadas, nos referidos setores, em Portugal),

encontrando-se no topo das prioridades de um alargado conjunto de empresas dos referidos sectores. Isso reflete uma progressão lógica deste 'conceito' visto que o resultado final da tecnologia é ajudar a encontrar soluções para desafios de negócio complexos.

As soluções de negócio visam – entre outros fins – que as entidades que as adotam obtenham retorno sobre o investimento efetuado; que giram melhor o relacionamento com os Clientes; que efetuem a otimização da cadeia de fornecimento; que meçam e façam a gestão de riscos; e que determinem uma correta e eficaz condução de decisões e políticas em torno do capital humano.

De forma ilustrativa, algumas das soluções específicas de negócio adotadas pelas organizações são as seguintes:

- Avaliação dos riscos de um titular de uma apólice para determinar prémios de seguro;
- Anti-money Laundering (anti branqueamento de capitais: serviços financeiros);
- Expedição assertiva de medicamentos na indústria farmacêutica;
- Identificação de oportunidades de venda cruzada no retalho;
- *Demand-driven forecasting* – Previsão de futuros/necessários índices de produção industrial/fábrica (baseado em cálculos econométricos), para a indústria.



Figura 2 - Business Analytics Framework (Cadeia de Soluções de Suporte à Decisão)<sup>14</sup>

### 3.2. Tipificação dos Utilizadores de SSD

É importante reforçar que os SSD em termos de tecnologia e soluções, apresentam um grande ecletismo no que respeita aos seus perfis de utilização.

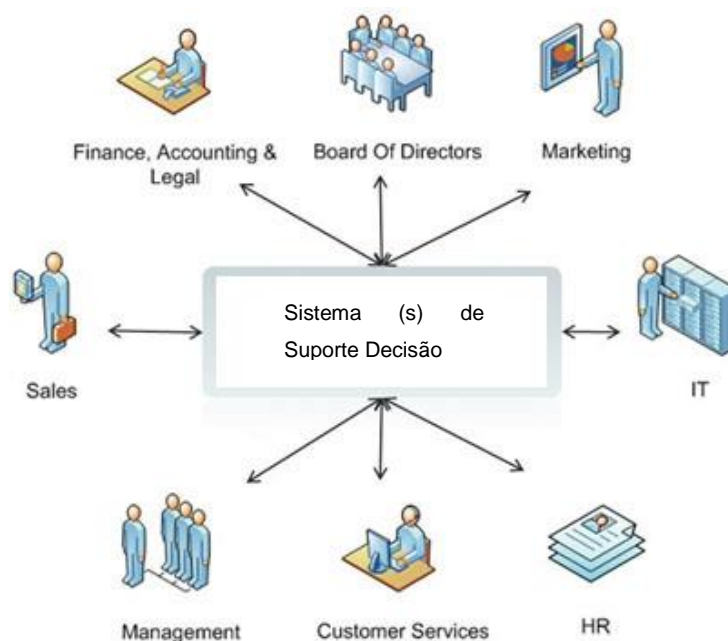
Como temos vindo a explorar ao longo deste trabalho, este tipo de utilização não fica circunscrito a uma indústria em particular, sendo aplicado a um utilizador *cross-industry* (multi-indústria).

Há no entanto que salientar, de que existem soluções específicas desenhadas para muitos dos sectores de atividade existentes (e.g. Seguros, Banca, Telecomunicações ou Governo, conforme exemplificado anteriormente). Um SSD – quando desenhado de forma abrangente e estruturada – aporta-se como uma solução completa, que pode

---

<sup>14</sup> Fonte SAS Institute (2011) | Como nota complementar, o diagrama resumo apresentado contém a *framework* (cadeia lógica) de Business Analytics, na qual se condensa os principais vetores relativos aos Sistemas de Suporte à Decisão (sentido-lato).

servir diferentes departamentos e perfis de utilizadores existentes nas organizações. Graficamente temos a seguinte representação:



**Figura 3 - Tipologia de Utilizadores dos SSD<sup>15</sup>**

A sua utilização abarca tanto o *top management* (gestão de topo), de uma organização, como os designados *power-users* (utilizadores de negócio, especializados), passando pelos analistas de negócio e por administradores de sistemas, e terminando nos ‘consumidores de informação’.

---

<sup>15</sup> Fonte SAS Institute (2011).

Legenda: **a)** Sales (Área Comercial), **b)** Finance (Área Financeira), **c)** Board of Directors (Administração), **d)** Área de Marketing, **e)** IT (Área de Sistemas de informação), **f)** HR (Área de Recursos Humanos), **g)** Customer Services (Área de Serviço ao Cliente), **h)** Management (Áreas de Direção de 1ª e 2ª Linha).

O diagrama seguinte ilustra o referido ecletismo e diversidade na utilização do sistema de suporte à decisão nas organizações:

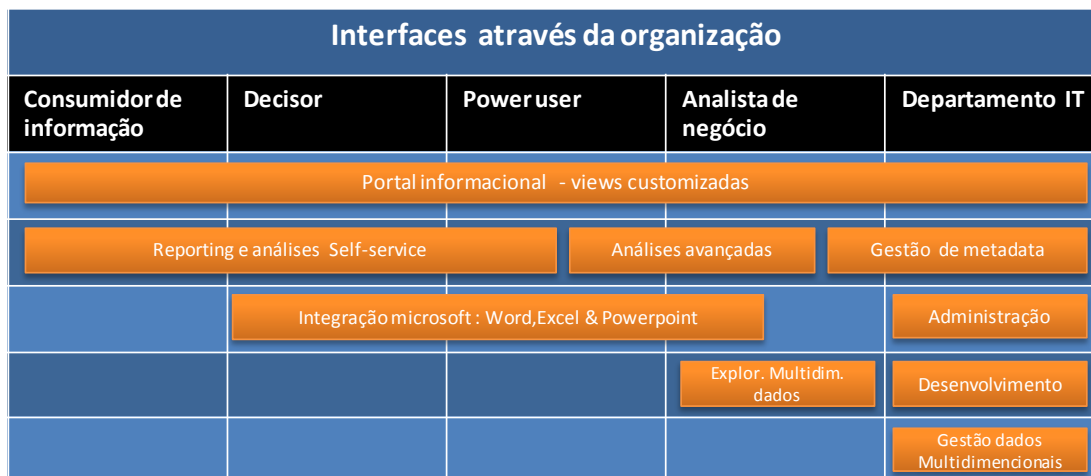


Figura 4 - SSD: Interfaces de Utilização, na Organização (Ilustrativo)<sup>16</sup>

### 3.3. Tipologia dos SSD nos Serviços Financeiros (Seguros)

É precisamente no tópico da **Gestão do Cliente**, especificamente na vertente do Conhecimento e da Retenção (e sobretudo na retenção dos Clientes que de facto interessam às Companhias), que este estudo se centra. Nesse quadro, são necessários cuidados processos e ‘instrumentos’/soluções tecnológicas que visem, de forma objetiva, melhorar a gestão do (e com o) Cliente. Esse relacionamento com a base existente de Clientes (principalmente), mas também com os *prospects* (potenciais Clientes), pode e deve ser melhorada por via da adoção dos SSD.

De forma ilustrativa, algumas das **soluções de suporte à decisão** (que encerram não apenas tecnologia mas também propriedade intelectual, funcionado deste modo como

<sup>16</sup> Fonte SAS Institute (2011).



um todo), que podem melhorar a interação com Clientes e *prospects* são, entre outras, as seguintes:

### **Solução para Retenção de Clientes:**

O declínio da lealdade colocou uma maior ênfase na retenção de Clientes. As Seguradoras precisam ser capazes de prever quais os segurados que são suscetíveis de abandonar a Companhia e, em seguida, criar estratégias, rentáveis, no sentido de persuadi-los a permanecer como Clientes.

### **Solução para Cross-Sell & Up-Sell (Venda Cruzada e Venda Incremental)**

Vender a Clientes existentes é a forma mais eficaz (em termos de custos), para se alcançar um crescimento sustentável. Nesse sentido impõe-se determinar quais os 'bons candidatos' para o *cross-selling* (venda cruzada), e *up-selling* (vender mais a Clientes existentes), analisando os Clientes com características semelhantes para a aquisição de mais apólices, mais produtos de seguro (considerando, naturalmente, a Indústria Seguradora).

### **Solução para Gestão de Campanhas**

Trata-se de uma importante vertente da relação com a base de Clientes. Permite aperfeiçoar o planeamento e a gestão das campanhas de marketing, de forma a realizar melhorias na relação com os Clientes, através de ações e contactos mais relevantes e atempados, considerando o estado atual e ações recentes dos Clientes, e com regras de comunicação que asseguram que um Cliente não é contactado em excesso. Algumas das importantes capacidades que se podem atingir para a indústria seguradora são:

- Gestão integrada de campanhas, permitindo uma visão holística de todas as campanhas passadas, em curso e planeadas, de forma a permitir a priorização de contactos com o Cliente;
- Definição do *targeting* (alvos adequados), otimizando esforços de cariz comercial e atribuindo (direccionando), eficazmente os Clientes e segmentos aos canais mais adequados;

- Gestão de campanhas multicanal e multi-vaga, com desenho de *follow-up* (seguimento), consoante as respostas dos Clientes;
- Determinação da eficácia e adequação dos programas implementados, bem como dos segmentos selecionados; e
- Comunicação eficiente na organização sobre o lançamento de campanhas, no preciso momento em que as mesmas são lançadas para o mercado.

### **3.4. Arquétipo dos SSD para Gestão de Cliente**

Como nota introdutória relativa ao subcapítulo agora tratado, é importante referir que existe um manancial, bastante considerável (como veremos um pouco mais adiante neste subcapítulo), de soluções (tecnologias e tecnologias munidas/complementadas com propriedade intelectual encapsulada e ainda ferramentas), no âmbito específico da **Gestão de Cliente**. Estas soluções informáticas encontram-se fortemente disseminadas pelos Serviços Financeiros, designadamente na Indústria Seguradora.

Será agora percorrido (inserido no âmbito das soluções suprarreferidas) e a título ilustrativo, o portefólio das soluções específicas para **Gestão de Cliente** do fabricante **SAS Institute**. A informação que se segue, foi consultada (no sítio da Internet apontado em rodapé), no dia 14-06-2014.<sup>17</sup>

Nesse quadro e considerando uma maior granularidade no referido portfólio SAS para *Customer Management/Intelligence* (Gestão do Cliente), temos o seguinte:

---

<sup>17</sup> Site Externo **SAS Institute**: [http://www.sas.com/en\\_us/software/customer-intelligence.html#view-all-products](http://www.sas.com/en_us/software/customer-intelligence.html#view-all-products).




## Estratégia e Operações

Melhor estratégia. Melhor Operações.

Conseguir gerir Programas de Marketing – do início ao fim – com soluções tecnológicas que assegurem essas operações de marketing com base (ou fortemente apoiadas), em análises preditivas e (a montante), estruturadas em capacidades de gestão de dados, visando:

- **Desenvolver programas, para endereçar (*atacar*) o mercado, mais rapidamente:** Simplificar os processos de marketing, que permitam à Companhia concentrar mais o tempo dos seus recursos em atividades e programas lucrativos (com retorno). E alcançar uma maior coerência, eficiência e eficácia em todas as funções que esses elementos da Companhia desempenham.
- **Reduzir significativamente os custos de marketing, designadamente por via da realização de campanhas eficazes:** Eliminar ineficiências e duplicação de esforços ao promover uma maior colaboração e comunicação entre diferentes departamentos, funções e parceiros externos envolvidos.
- **Acompanhar o desempenho (performance da Companhia), durante *toda a viagem do Cliente*:** Ter uma visibilidade completa sobre o modo como o Marketing está realizar cada passo ao longo deste processo, no sentido de saber, a todo o tempo, o que está funcionar, e o que não está a funcionar convenientemente.

### Resposta/Soluções Disponíveis:

-  **SAS® Marketing Operations Management:** Gerir e executar as atividades de marketing com maior eficiência e eficácia.





## **Marketing *Analytics* (Análises Avançadas de Dados, Aplicados ao Marketing)**

Visa-se a obtenção dos resultados, que se pretendem, naturalmente, alcançar, a partir de dados fiáveis, poderosas ferramentas de análise e processos comprovados.

Objetiva-se compreender o caminho percorrido pelo Cliente até à concretização da compra – independentemente da fragmentação de dados existente. Pretende-se envolver e atrair os Clientes para a *‘jornada da compra’*, sem comprometer a privacidade dos dados. Por intermédio de uma correta gestão de dados, complementada por análises avançadas sobre os mesmos, é possível:

- **Conhecer melhor os Clientes:** Identificar os seus hábitos de compra, estilos de vida e preferências. Compreender as relações sociais e como elas influenciam o comportamento de compra e lealdade. E usar o que se aprendeu para formar uma visão única e robusta sobre cada cliente.
- **Antecipar o próximo movimento do Cliente:** Prever futuros comportamentos de compra dos Clientes e aproveitar as oportunidades para melhorar a experiência do Cliente com a Organização.
- **Tomar decisões assertivas baseadas em dados corretos:** Visa-se descobrir *insights* (percepções únicas), ligando fatos/situações aparentemente aleatórias (e.g. como uma oferta de desconto a partir do website; um sinal positivo de um Cliente recolhido por via de um inquérito de satisfação,...), e agir com base no que se recolheu e aprendeu.

### **Resposta/Soluções Disponíveis:**

-  **SAS® Customer Link Analytics:** Categorizar relacionamento com os Clientes e identificar as comunidades nas quais eles interagem.
-  **SAS® Profitability Management:** Compreender e gerir a rentabilidade do Cliente ao nível mais detalhado.



## Multichannel Engagement (Ligação/Compromisso Multicanal)




Tornar o contato com o Cliente personalizado, relevante e consistente em todos os canais disponíveis. E com estes procedimentos aumentar significativamente as taxas de resposta.

Efetuar um *targeting* (identificação de alvos), preciso. Estabelecer fortes ligações e alavancar interações significativas com os Clientes em cada ponto de contato, através de todos os canais, durante toda a *'jornada do cliente'*. Estas ações permitem:

- **Reagir imediatamente – e de forma adequada – a mudanças no comportamento do Cliente:** Acompanhar o comportamento do Cliente através de cada interação que este tenha com a organização, independentemente do ponto de entrada (e.g. Vendas, Assistência Técnica ou Suporte).
- **Adequar as Ferramentas, os processos e as tecnologias para o negócio - e não o contrário:** Ter a possibilidade de criar processos de gestão de campanhas e que se encaixam nas necessidades e características únicas do negócio.
- **Cooperar; Colaborar; Economizar:** Quer se trate de um Analista de Marketing, Gestor de Campanhas ou Administrador Executivo de Marketing (CMO), poder aceder a todas as atividades relacionadas com a execução e otimização de processos de marketing, a partir de um interface único e personalizado de acordo com as necessidades requeridas.

### Resposta/Soluções Disponíveis:

-  **SAS® Digital Marketing:** Implementar uma estratégia de marketing com foco no cliente por via de canais digitais (e.g. e-mail).

-  **SAS® Marketing Automation:** Efetuar mais campanhas, de forma automatizada, controlada, *rastreável* e altamente repetível.
-  **SAS® Marketing Optimization:** Aproveitar ao máximo cada contato (cada interação), com o Cliente, determinando como as variáveis de negócio consideradas, irão afetar os resultados.
-  **SAS® Real-Time Decision Manager:** Disponibilizar ofertas altamente relevantes e interativas, baseados em técnicas analíticas automatizadas.






## Experiência Digital

Nesta vertente, visa-se que cada experiência com o Cliente conte positivamente, que faça sentido.

Visa-se, igualmente, ir para além do reporte convencional que as soluções Web proporcionam. E nesse sentido, pretende-se:

- **Tornar amigáveis as soluções analíticas para o negócio:** Disponibilizar poderosas soluções analíticas nas mãos dos *marketers* (profissionais da área de Marketing), através de uma ampla gama de capacidades analíticas, para suporte à decisão.
- **Possibilitar a escolha da melhor ação para cada interação:** Obter informações imediatas e ter a ‘recomendação’ de quais as melhores ações exatamente quando são necessárias - durante uma interação com o cliente - para garantir ofertas perspicazes e relevantes em diálogos em tempo real.
- **Compreender os motivos do comportamento do Cliente:** Capturar o comportamento *on-line* e detalhado dos Clientes, em seguida, combinar esses dados com dados *off-line* de CRM para obter uma visão verdadeiramente completa do Cliente. No final, utilizar esse conhecimento (*Insight*), para oferecer experiências digitais personalizados à velocidade da interação.

-  **SAS® Adaptive Customer Experience:** Criar um perfil completo do Cliente com base em dados *on-line* e *off-line*, permitindo, deste modo, efetuar comunicações direcionadas e personalizadas.
-  **SAS® Intelligent Advertising for Publishers:** Obter o controlo sobre processos de publicidade *on-line*.
-  **SAS® Social Media Analytics:** Tirar partido de informação *on-line* e capitalizar esses dados via 'Social Media'.

### 3.5. Vantagens Típicas na Adoção dos SSD

#### 3.5.1. Fatores de Competitividade, Sustentabilidade e Inovação

As organizações, de forma contínua, necessitam de aumentar a sua inteligência de negócio através de sistemas informáticos que analisem as informações e indicadores de forma a ter apoio na tomada de decisão.

O objetivo da organização (quer se trata da Indústria Seguradora, objeto do presente estudo, ou de outra qualquer Indústria), é manter-se competitiva relativamente aos seus concorrentes de mercado, adaptando-se às mudanças de mercado locais e globais.

Neste campo, os sistemas de suporte à decisão apresentam-se como ferramentas poderosas capazes de melhorar as capacidades dos gestores para enfrentar os desafios, especialmente em momentos de mudança contínua. Ajudam a organização a melhorar as decisões, fornecendo informação precisa e relevante, ao mesmo tempo que permitem uma economia de tempo à organização.

Ajudam a organização a construir um repositório de conhecimento que pode ajudar a perceber o mercado, e competir nele de uma forma mais sustentável. As soluções de suporte à decisão são essenciais na estratégia das organizações, num mundo (já) muito orientado pela globalização, onde a cultura, a mudança, a concorrência, e a tecnologia representam as forças influentes na condução do processo decisório.

Este tipo de soluções trazem, sem dúvida, vantagens competitivas para a organização no tempo em que a globalização é um fator decisivo, permitindo às organizações

(sejam estas Privadas ou Públicas), uma inovação constante no seu negócio: São importantes na projeção e futuro das necessidades das organizações.

Estratégias para o futuro nos dias de hoje representam a plataforma para decidir as ações de hoje, e os SSD ajudam exatamente a fazer esse trajeto de coerência e fiabilidade.



## **4. Metodologia e Análise de Resultados**

### **4.1. Sobre o Método**

Neste capítulo, visa-se abordar e descrever sobre qual a metodologia utilizada neste estudo, bem como efetuar a análise dos resultados obtidos.

O procedimento seguido assenta no Método Qualitativo por Entrevista.

Ainda neste âmbito (Método) – e considerando os termos teórico-académicos associados – julga-se relevante focar que a técnica de investigação científica seguida, (que assenta, como vimos, na Metodologia Qualitativa), estrutura-se nos seguintes pilares:

- Estuda o sentido da realidade social, na qual se inscreve a ação;
- Usa o raciocínio indutivo;
- Tem por finalidade a compreensão alargada dos fenómenos.

A supracitada metodologia apresenta as seguintes características:

- É descritiva; e
- Exige a compreensão mútua entre o investigador e o seu interlocutor.

Tipo de estudo: Descritivo

- Enfoque qualitativo: Entrevistas; observação (seguimento por via do recurso a guiões);
- Métodos qualitativos: análise de conteúdo.

Nos estudos qualitativos, a explicação da hipótese, segundo a compreensão de alguns autores, não é obrigatória. Contudo, uma hipótese de trabalho pode orientar na estruturação do trabalho. Kaufmann (em 1996) introduz o conceito de «entrevista

compreensiva» como metodologia qualitativa que permite a construção de uma sociologia, também ela, compreensiva (Lalanda, 1996)<sup>18</sup>.

De modo mais objetivo e granular, foi realizado um estudo consubstanciado na realização de entrevistas individualizadas e presenciais, junto de quadros com responsabilidades na gestão das Companhias de Seguros visadas, tais como Administradores e Diretores (e.g. Coordenadores) das principais áreas funcionais das Companhias em apreço: Recolha de informação efetuada, designadamente, junto das respetivas Direções de Marketing e de Sistemas de Informação, e que teve como o desígnio compreender qual a importância dos Sistemas e processos de Suporte à Decisão na Indústria Seguradora em Portugal, no conhecimento e retenção dos seus Clientes.

Com o objetivo de concretizar cabalmente os objetivos do preconizado estudo, foi elaborado um questionário para obter informação sobre quais as linhas estratégicas – no âmbito supramencionado – das Companhias de Seguros, visadas. Este inquérito aporta questões e obtém respostas relacionadas com as ‘políticas de Cliente’ seguidas por estas entidades: Informação fatural facultada por estes quadros sobre quais são os Sistemas de Suporte à Decisão que atualmente dispõem nas suas organizações, modelo de processos instituído e se visam adotar (ou complementar/reforçar) novas soluções de suporte à decisão visando reter mais e melhores Clientes e no fim da linha melhorar a performance global da Companhia.

#### **4.2. Questões de Investigação**

**Pergunta 1:** Utiliza os SSD para a Retenção de Clientes?

---

<sup>18</sup> LALANDA, Piedade, *Sobre a metodologia qualitativa na pesquisa Sociológica*, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, 1998.

**Pergunta 2:** A utilização dos SSD ajuda-o a perceber e a analisar a satisfação dos seus Clientes?

**Pergunta 3:** A utilização dos SSD permite-lhe ter uma visão 360º dos Clientes?

**Pergunta 4:** Os SSD melhoram as interações com os seus Clientes?

**Pergunta 5:** Os SSD possibilitam-lhe uma visão mais factual da sua estratégia de conhecimento dos Clientes?<sup>19</sup>

Como nota final, incorporada no subponto acima tratado, refira-se que a construção do teor adstrito às entrevistas efetuadas, teve por base a revisão bibliográfica, tanto ao nível do conteúdo como ao nível da correta formulação das questões. Este questionário permite realizar o estudo empírico para perceber a importância dos Sistemas de Suporte à Decisão na Indústria Seguradora, junto dos quadros das companhias de seguros anteriormente referidos.

### **4.3. Discussão de Resultados**

#### **4.3.1. Características Organizacionais**

As entrevistas empreendidas, foram efetuadas junto de executivos de Marketing, de Sistemas de Informação e da Administração de seis (6), Companhias de Seguros, de Direito nacional, operando no Ramo Não-Vida.

Visando a representatividade do estudo, o universo abordado representa uma quota global de mercado de 56%.

Em termos das 'linhas estratégicas' atinentes ao estudo específico que de seguida se

---

<sup>19</sup> Modelo do Questionário constante no: *Anexo 1 – Questionário – Entrevistas.*

apresenta com maior detalhe, houve já a oportunidade de referir que se pretende compreender (por intermédio de testemunhos na primeira pessoa), os moldes em que Indústria Seguradora em Portugal – tendo presente como *pano de fundo* a importância e o peso que o conhecimento e a retenção de Clientes implica – sustenta os seus processos e tecnologias na área do suporte à decisão.

No final, pretende-se ficar com um output (um estudo), que permita sustentar sobre que moldes o universo visado da indústria seguradora assenta o seu modelo de relação com os seus Clientes (tema este que será tratado no subponto imediatamente seguinte: *Resultados das Entrevistas Presenciais*).

### **4.3.2. Resultados das Entrevistas Presenciais**

#### **4.3.2.1. Resumo das Entrevistas**

Ir-se-á de seguida percorrer o teor recolhido a partir das entrevistas efetuadas. Tanto os responsáveis das Companhias como as Companhias de Seguros em si, não serão identificadas, sendo a informação recolhida, apresentada de forma descaracterizada. A súmula das explanações específicas recolhidas, serão apresentadas na sequência pela qual se efetuou as referidas entrevistas. As Companhias serão identificadas como: Companhia A; Companhia B; Companhia *n*.

#### **Companhia A:**

Entrevista efetuada junto do Diretor Coordenador da Direção de Sistemas de Informação, em 28-05-2014.

#### **Pergunta 1: Utiliza os SSD para a Retenção de Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Na Companhia Principal da Holding Seguradora: Usa SSD à-posteriori. Para apurar:

- a. Quem não renovou a apólice;
- b. Para onde foi o Cliente.

Na Companhia *Low-Cost* (de seguro direto), da Holding Seguradora: Para apurar:

- a. Qual a avaliação da tarifa; e

- b. Que fatores que concorrem para a evolução do Cliente;
- c. O Sistema propõe valor melhor (mais competitivo), para evitar *lapse/churn* (abandono).

**Pergunta 2: A utilização dos SSD ajuda-o a perceber e a analisar a satisfação dos seus Clientes?**

**Resposta: Sim** Se sim, como?

Companhia Principal: Trimestralmente os mediadores devem avaliar o Cliente; ao nível de:

- a. Coberturas;
- b. Preço;
- c. Sinistros.

Visa-se efetuar a gestão e qualidade do serviço, e respetivo grau de satisfação.

Pelo fato dos Clientes finais serem (em grande medida), geridos pelos Mediadores, o foco da Companhia centra-se na informação facultada pela rede de mediação, relativamente aos Clientes finais que estes gerem.

Companhia *Low-Cost*: Sim: Satisfação analisada por via de:

- a. Site da Companhia;
- b. Call Centre.

Nota: Atualmente: Ainda bastante circunscrito; mas permite:

- a. Adequação de prémio (se necessário);
- b. Atualização de morada.

**Pergunta 3: A utilização dos SSD permite-lhe ter uma visão 360º dos Clientes?**

**Resposta: Não.** Se não, porquê?

Sabem pouco sobre o Cliente: recolhida muito pouca informação.

Nota: Focou que ao contrário dos bancos, nas seguradoras, nomeadamente na Companhia gerida por este executivo de Sistemas de Informação, há muita

dificuldade em ter dados dos Clientes, sobretudo devido às poucas interações existentes entre a Companhia e o seu Cliente.

#### **Pergunta 4: Os SSD melhoram as interações com os seus Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Há uma maior atividade com o Cliente, suportada pelos SSD.

Exemplo 1: Campanha relativa a Multirriscos: baseada em processos analíticos:

- a. Segmentação; e
- b. *Targeting* (definição de alvos).

Exemplo 2: PPR para o *target* certo (e.g. idades dos 39 – 45 anos e não para pessoas com 65 anos).

Permitem (os SSD), ter factos mais palpáveis; ex.º: Clientes com automóveis com mais de 5 ou 10 anos: efetua-se o ‘desenho’ de produtos para este target específico.

#### **Pergunta 5: Os SSD possibilitam-lhe uma visão mais factual da sua estratégia de conhecimento dos Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Os SSD dão uma visão mais consistente sobre os Clientes:

- a. Assenta, esta mecânica, em processos analíticos;
- b. Visa corrigir falhas existentes; e.g.:
  - a. Evolução dos produtos em posse;
  - b. Posicionamento da ‘melhor próxima oferta’;
  - c. ...

Nota: No entanto foi assinalado de que há ainda um caminho substancial a percorrer neste âmbito específico.

#### **Companhia B:**

Entrevista efetuada junto do Diretor Marketing, em 30-05-2014.

### **Pergunta 1: Utiliza os SSD para a Retenção de Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Por intermédio de ferramentas SAS, bem como pelo recurso a Folhas de Excel, são efetuados filtros específicos para tratar informação de Cliente. Especificamente é feito:

1. Tratamento de histórico para:
  - a. Apurar quais os Clientes que vão renovar;
  - b. Identificar quais os Clientes com os quais interessa renovar/reter;
  - c. Direcionamento de oferta: Efetuam a análise do contrato.
2. Após a Companhia ter os resultados, acima, apurados, publica-os no seu Portal de negócios/Profissional, para que os seus Agentes tratem das *leads* (oportunidades de negócio), e tópicos específicos identificados sobre cada Cliente. De seguida (e a título ilustrativo):

Se o Cliente for considerado bom: o Agente tem autonomia para rever o prémio (e.g. tornando esse prémio mais competitivo).

### **Pergunta 2: A utilização dos SSD ajuda-o a perceber e a analisar a satisfação dos seus Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

É efetuada a monitorização do Cliente por intermédio de:

- a. Barómetros;
- b. Mystery shopping (comprador mistério);
- c. Produção de indicadores sobre:
  - I. Satisfação;
  - II. Regularização de sinistros (tempo e satisfação).

Nota: Efetuam sempre um inquérito no final do processo de sinistro. É agregada toda a informação atinente ao processo, visando apurar a satisfação global dos Clientes.

### **Pergunta 3: A utilização dos SSD permite-lhe ter uma visão 360º dos Clientes?**

**Resposta: Não** Se não, porquê?

Porque não têm na Companhia ferramentas para esse fim, abrangente.

No essencial, sobre os Clientes sabem:

- a. Quais os produtos que têm em posse;
- b. Contagens; médias; etc.

No entanto, trata-se de um processo algo rudimentar.

Nota:

- a. O Mediador (que no fundo possui a grande maioria da informação sobre os Clientes), que não coopere e não adira ao apoio da Companhia para lhe dar informação, tende a desaparecer (no prazo de ~5 a 10 anos).
- b. Há, pois, neste campo, um larguíssimo espaço de crescimento.

#### **Pergunta 4: Os SSD melhoram as interações com os seus Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

É impossível a um Mediador (a partir de determinada dimensão, já robusta), tirar partido do negócio meramente relacional.

Caso não haja apoio dos SSD, é impossível aumentar o crescimento da Companhia, podendo (inclusivamente), haver lugar à degradação de negócio.

Reforçou dizendo que há um grande peso dos Mediadores no negócio e caso não haja trabalho alinhado, há sem dúvida a degradação do negócio, prejudicando (no fim da linha), tanto a Companhia, como o próprio Agente, ou Mediador.

#### **Pergunta 5: Os SSD possibilitam-lhe uma visão mais factual da sua estratégia de conhecimento dos Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

No entanto está muito prejudicada pela falta de capacidade tecnológica.



Reflexão final:

O atraso – relativamente à adoção de SSD de vanguarda – pode não ser grave: Devido aos custos associados ao pioneirismo – Ex.º O ‘*caminho das pedras*’ que poderá estar associado ao plano (do paradigma) do ‘Big-Data’ (que agrega dados estruturados e não estruturados).

De qualquer modo a adoção destas novas respostas informacionais (ou de gestão da informação), terão seguramente impacto (positivo), nos resultados das Companhias de Seguros.

### **Companhia C:**

Entrevista efetuada junto do Administrador-Executivo (CMO), em 30-05-2014.

#### **P1: Utiliza os SSD para a Retenção de Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Por intermédio das ferramentas de CRM disponíveis, é possível.

- a. Identificar qual a propensão ao abandono;
- b. Ativar processos de retenção;
- c. Conhecer bem os Clientes; e
- d. Desenhar ações de Marketing específicas para os segmentos identificados.

#### **Pergunta 2: A utilização dos SSD ajuda-o a perceber e a analisar a satisfação dos seus Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Só por si, não. No entanto há o recurso a muitos *surveys* (inquéritos), designados por ‘scopes’ e com esses inquéritos (efetuados por entidades externas), é possível conhecer e identificar melhor os Clientes.

A Companhia empreende estes estudos com particular acuidade junto de Clientes PME e *Corporate* (empresas de grande dimensão), permitindo-lhe deste modo ter uma maior noção do grau de satisfação nestes dois importantes segmentos.

Nos 'scopes' efetuados juntos dos Clientes (que se focam, essencialmente, nos processos de compra e de sinistros), estes (inquéritos), têm a seguinte forma:

- a. Físicos (papel);
- b. Por telefone;
- c. Atualmente: Telefone + Digital (por via de uma empresa externa que apoia a Companhia para este fim).

Nos inquéritos relativos aos processos de sinistros, por exemplo, após o seu encerramento há um contacto telefónico da Companhia junto do seu Cliente para apurar se este ficou satisfeito com a condução e fecho do processo de sinistro.

No final, esta informação é 'condensada' (carregada), na Base de Dados de Marketing, para posterior tratamento analítico dos dados.

### **Pergunta 3: A utilização dos SSD permite-lhe ter uma visão 360º dos Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Conhecem bem o Cliente essencialmente por duas vias:

- a. Devido às diversas ferramentas de suporte à decisão que possuem; e
- b. A montante, por via de uma bem estruturada Base de Dados de Marketing, na qual está integrada uma vasta informação relativa à base de Clientes da Companhia.

### **Pergunta 4: Os SSD melhoram as interações com os seus Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

No entanto há ainda um caminho a percorrer. Por exemplo, estão já identificados, para adoção num futuro próximo, novos mecanismos para interação com os Clientes, designadamente por via do mobile: e.g. canalizando *leads* (oportunidades de negócio), a disponibilizar por iPad à Rede Comercial da Companhia.

Há também montado um trabalho prévio, de base analítica, que permite ter interações de proximidade com os Clientes.

**Pergunta 5: Os SSD possibilitam-lhe uma visão mais factual da sua estratégia de conhecimento dos Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Fundamentalmente por intermédio de uma abordagem na ótica do controlo do 'ciclo de vida do Cliente'.

**Companhia D:**

Entrevista efetuada junto do Diretor Coordenador de Sistemas de Informação, em 06-06-2014.

**Pergunta 1: Utiliza os SSD para a Retenção de Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Recorrem ao SAS para tratar este importante aspeto.

Nesse sentido e na tecnologia acima referenciada, há atualmente um piloto a ser desenvolvido, no âmbito da retenção de Clientes. Este Sistema irá permitir classificar o perfil do Cliente, ao nível:

- a. Produtos;
- b. Sinistros;
- c. ...

Notas:

- a. No final haverá disponível um *script* (guião), no balcão do banco (principal canal distribuidor dos produtos da Companhia), para que o colaborador possa percorrer junto do Cliente (para atualização de dados e para posicionar ofertas do portefólio de produtos de seguro existentes na carteira da Companhia).
- b. A Retenção de Clientes, foi designada pela Companhia como uma área crítica de atuação.

**Pergunta 2: A utilização dos SSD ajuda-o a perceber e a analisar a satisfação dos seus Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Para alimentar a Data Warehouse Corporativa de que a Companhia já hoje dispõe (com uma vastíssima informação relativa a Cliente), existe um mecanismo de survey (inquérito), instituído no canal bancário, para este fim.

Igualmente a holding seguradora está a estender este mecanismo (inquérito de Satisfação) junto da Seguradora de Saúde do Grupo. Tem por finalidade municiar a Rede Comercial - posteriormente à recolha e processamento desses surveys - para atuar junto desses Clientes. Este processo é suportado por via da utilização de ferramentas de suporte à decisão que irão apoiar a Companhia a atuar de forma mais assertiva junto da sua base de Clientes.

### **Pergunta 3: A utilização dos SSD permite-lhe ter uma visão 360º dos Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Sim, claramente. Existe uma Data Warehouse central (SAS), que contém toda a informação corporativa. A jusante da Data Warehouse, existe um Datamart de Cliente (repositório com informação específica sobre Clientes, também assente em SAS), com as seguintes principais dimensões:

- a. Prémios;
- b. Sinistros;
- c. *Touch-points*.

Nota: Trata-se de informação sobre os 'pontos de contato' tidos com o Cliente, o que permite desenhar melhor o seu perfil.

Num futuro próximo, será igualmente endereçado o desafio do *Big-Data*. Essencialmente e tendo como ponto de partida a informação estruturada já existente na DWH, serão igualmente aglutinados dados não estruturados para a produção de informação de gestão sobre Clientes.

### **Pergunta 4: Os SSD melhoram as interações com os seus Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Na prática a Companhia está muito nas mãos (está muito dependente), do seu distribuidor principal, o banco. Efetivamente estamos perante um modelo de negócio designado por Bancassurance (canal bancário a distribuir produtos de seguro).

O banco, em si, tem uma boa visão do Cliente, o que permite que essa enorme vantagem seja revertida em proveitos para a Companhia de Seguros.

**P5: Os SSD possibilitam-lhe uma visão mais factual da sua estratégia de conhecimento dos Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Numa tipologia de Bancassurance tem que haver uma boa integração (seguros e banca). A vantagem inerente é que no balcão o colaborador vê o portfólio disponível para comercialização de uma forma integrada, o que lhe possibilita efetuar uma melhor gestão da oferta e da procura, existentes; a título ilustrativo, consegue-se, por vezes, com o mesmo Cliente apresentar e comercializar uma vasta oferta de produtos de seguro e bancários, tais como Leasings, Garantias Bancárias, Seguros diversos (Acidentes de Trabalho, Automóvel,...). De forma resumida, com o banco há mais interações e com isto abre-se a possibilidade de apresentar outros tipos de oferta (de seguros), mais abrangente e diversificada.

**Companhia E:**

Entrevista efetuada junto do Diretor Coordenador de Sistemas de Informação, em 20-06-2014.

**P1: Utiliza os SSD para a Retenção de Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

1. Fundamentalmente para:
  - a. Poder executar a consolidação da informação que se encontra dispersa operacionalmente, nas distintas soluções da arquitetura aplicacional da Companhia;
  - b. Criação de relações sobre a (imensa) informação/dados existentes.

Nota: Por exemplo, a Companhia deteta, com estes cruzamentos, que determinado Cliente é também Agente.

- c. Criação de conceitos sobre a informação existente.

Nota: Temos novamente o exemplo do Cliente que é Agente (visão consolidada, e não esparsa, do/sobre o mesmo).

- d. Criação de modelos / segmentação de Clientes (de índole muito granular, ou seja, com um elevado grau de detalhe associado);
- e. Criação de ofertas/abordagens distintas por segmento (individual, i.e., muito detalhado) e seguimento do resultado da abordagem efetuada.

## **P2: A utilização dos SSD ajuda-o a perceber e a analisar a satisfação dos seus Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

O SSD ajudam, efetivamente, a perceber e a analisar a satisfação dos Clientes, ainda que este seja um tema com potencial de desenvolvimento na Companhia. Este tópico está intimamente relacionado com o tópico seguinte (Visão 360º do Cliente).

Trata-se, pois, de um ciclo dinâmico e contínuo. A satisfação aferida/medida (por exemplo), por via de:

- a. Inquéritos; ou
- b. Se efetivamente o Cliente adquire (compra um determinado produto).

Para além da satisfação do Cliente, há também ações em torno do 'potencial do sinistro', ou seja (e a título ilustrativo), a Companhia efetua campanhas destinadas a terceiros (i.e., a entidades envolvidas em sinistros com Clientes da Companhia e que ainda não são Clientes), visando captar os mesmos para a sua Base de Clientes.

Como conclusão, o fechar do ciclo de relacionamento com o Cliente e sua redefinição permanente, é um tema em evolução.

## **P3: A utilização dos SSD permite-lhe ter uma visão 360º dos Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Sim permite; trata-se, inclusivamente, de algo que a Companhia considera indispensável. Permite ainda que esta visão 360º dos Clientes seja um tema de Negócio, inculido na Organização e nos seus processos, para além do que os SSD possam disponibilizar/criar/catalisar (a 'inteligência' da Organização tem, de facto, que estar embebida nas áreas funcionais respetivas, para que dê resultados efetivos). Frisou, nesse contexto, que esta visão só é útil se tiver efeito prático para o Negócio. Os Sistemas de *per-si* (leia-se, isolados), são 'autistas', ou seja, estão somente centrados em si mesmos, pelo que essa informação dispersa é integrada a fim de obter a Visão 360º pretendida.

O interlocutor terminou a resposta a esta questão dizendo que 'os Sistemas de Suporte à Decisão não são tudo, mas ajudam muito'.

#### **P4: Os SSD melhoram as interações com os seus Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Os SSD acrescentam 'inteligência' (conhecimento), aos momentos da relação (das interações) com os Clientes, permitindo adequar (no limite a cada indivíduo), a forma e o conteúdo da interação. É dado como exemplo a situação que, quando um Cliente interage com a Companhia (seja fisicamente onde for), é possível ter a noção de qual a interação que o Cliente teve com a Organização e usar, doravante, essa visão integrada.

#### **P5: Os SSD possibilitam-lhe uma visão mais factual da sua estratégia de conhecimento dos Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Os SSD:

1. Concretizam a visão de Cliente nas suas distintas dimensões;
2. Centralizam a informação, dispersa em distintas soluções / intervenientes / tempo;
3. Permitem o seguimento da 'pegada do Cliente' e, no limite, estabelecer relações de causa-efeito.

Foi dado – a título ilustrativo – o exemplo do contacto do Cliente com uma Agência, ou zonas distintas da companhia. Os dados recolhidos nestes diferentes pontos de contacto são reunidos de forma centralizada; deste modo, um SSD permite aglutinar informação inicialmente dispersa a redistribuí-la de forma enriquecida (tempo = histórico).

A estratégia de conhecimento do Cliente passa por seguir o que aconteceu com esse Cliente.

Nota: Conjugação (por exemplo), de informação captada no *Call-Centre* e da Delegação e posteriormente descodificar o fluxo da relação (destes dois canais), com factos.

### **Companhia F:**

Entrevista efetuada com do Diretor de Sistemas de Informação, em 23-06-2014.

#### **P1: Utiliza os SSD para a Retenção de Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

A Companhia em apreço utiliza dois tipos de Sistemas, que assentam em Data Marts específicos (repositórios de dados de negócio):

1. Sistema de indicadores: Macro Indicadores (comportando, no essencial, tendências e comportamentos); e
2. Sistema de Exploração *Ad Hoc* (Exploração Informal da Informação):
  - a. Para produção de Reporting (com cadência semanal ou mensal); e
  - b. Que permite efetuar cruzamentos relativos à evolução da retenção de Clientes.

#### **P2: A utilização dos SSD ajuda-o a perceber e a analisar a satisfação dos seus Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

1. São efetuados cruzamentos considerando o nível e teor das reclamações existentes (reclamações estas são, essencialmente, de terceiros).



2. São igualmente efetuadas algumas Campanhas que visam aferir a satisfação dos Clientes.

Nota: Focou o responsável entrevistado, de que há, ainda, um caminho a percorrer, neste âmbito, visando o refinamento do processo.

**P3: A utilização dos SSD permite-lhe ter uma visão 360º dos Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Sim, claramente. Considerando a boa estruturação de informação existente (por via dos Data Marts de Negócio disponíveis), e da cuidada exploração *Ad Hoc* efetuada, é possível (a partir dos Sistemas Informacionais existentes):

1. Disponibilizar informação para enriquecer os próprios Sistemas Operacionais da Companhia (efetuar a designada retroalimentação); e
2. Obter rapidamente (por via duma alimentação diária de dados), uma 'fotografia' constante/atualizada do Cliente.

**P4: Os SSD melhoram as interações com os seus Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

O Marketing utiliza os Sistemas de Suporte à Decisão na Companhia há muitos anos. Tem, por esta via a possibilidade de:

1. Ter uma visão muita refinada (granular), dos seus Clientes;
2. A possibilidade de efetuar campanhas direcionadas;
3. Interagir de forma assertiva e personalizada com a sua Base de Clientes.

**P5: Os SSD possibilitam-lhe uma visão mais factual da sua estratégia de conhecimento dos Clientes?**

**Resposta: Sim.** Se sim, como?

Começou por ser referido que o mundo mudou um pouco. Há uns anos as Companhias estavam muito centradas no Produto e hoje já se centram, cada vez mais, na Entidade Cliente (como é o caso da Companhia agora considerada).

O facto de poderem ter um conhecimento mais detalhado do Cliente, permite que se efetuem campanhas mais assertivas. Estas iniciativas só são conseguidas (bem sucedidas), por que os Sistemas de Suporte à Decisão atualizam a informação de forma adequada. Torna-se, pois, chave, a consolidação e correta atualização dos SSD.

Por outro lado, antigamente (num passado não muito longínquo), não se conhecia muito bem a figura da ‘medição de resultados’ (por vezes passava um conjunto considerável de meses até haver o conhecimento de resultados de uma determinada comunicação junto da Base de Clientes). Esta medição, hoje, é obtida quase de imediato. Foi referido a este propósito, que no limite é possível remodelar – de forma quase imediata – uma campanha; é também possível adequar (de forma célere), um determinado produto (fundamentalmente ao nível da sua cobertura e preço), em função do resultado de uma determinada campanha.

#### **4.3.2.1. Entrevistas – Apreciação Agregada**

Como súpula deste ponto, referira-se que todos os responsáveis entrevistados manifestaram a enorme preocupação no facto de pretenderem que as suas Companhias evitem a perda de Clientes; uma parte significativa dos inquiridos focou que todas as companhias (sem exceção), estão a efetuar a designada ‘*canibalização*’ do mercado, ou seja, estão em acérrima competição, enveredando por políticas de *pricing* (preço), que esmagam a suas margens de forma pouco sustentável (ou mesmo não sustentável), designadamente no Ramo Automóvel. Indicaram, sobretudo, que – não obstante já terem disponíveis SSD, que lhes permite efetuar a ‘Gestão do Cliente’ – poderão, no entanto, incrementar fortemente a retenção dos seus melhores Clientes por via de uma correta política de relação com a sua base de Clientes.

Nesse sentido, todas as Companhias de Seguros entrevistadas afirmaram que ainda têm uma larga escala de progressão no ‘afinar’ do seu negócio na vertente do Conhecimento e na Retenção de Clientes (e.g. na questão ligada com ‘Visão 360º’, onde nem todas as Companhias entrevistadas têm esta visão). Para tal indicaram a permanente necessidade de terem que estar a par das novas tendências, não perdendo de vista, especificamente, a adoção de novos processos de trabalho e de novas tecnologias para vencer esse desafio.

É forte expectativa de todos os responsáveis auscultados, conseguir inverter e de forma consistente, o ciclo de estagnação que atinge o segmento de negócio Não-Vida.

Para tal – sendo esta asserção igualmente comum a todos os entrevistados – foi ainda salientado e reforçado por parte dos referidos responsáveis, que os SSD são uma peça absolutamente estratégica e indispensável para que as suas Organizações possam, em primeira linha, interagir de forma mais próxima e assertiva com os seus Clientes, e conseqüentemente (com esta política), levar a um melhor desempenho financeiro das suas Companhias.

## 5. Revisão da Literatura

### 5.1. Aspectos Gerais

Como passo preliminar neste estudo, foi desde logo efetuada uma revisão da literatura para aferir o *status* geral do projeto de investigação. Efetivou-se, deste modo, uma leitura dos principais tópicos em estudo, revisitando os documentos compilados e consultados: livros, teses, dissertações, monografias e '*papers*' científicos, alusivos à preconizada temática. De referir que não foi balizado qualquer limite temporal para a bibliografia e publicações a considerar; no entanto foi dada primazia a trabalhos mais recentes (e.g. dos últimos cinco-dez anos até ao presente).

Nesse quadro, considerando os objetivos que se pretendem atingir com o Projeto de Investigação, procedeu-se à referida revisão de literatura, ou revisão bibliográfica, no âmbito do tema: *Os Sistemas de Suporte à Decisão Aplicados na Indústria Seguradora em Portugal*. Esta revisão vai permitir enquadrar teoricamente o presente projeto, através da investigação/análise da imprescindível tipologia documental, suprarreferida.

A Pesquisa e a Recolha de Informação tiveram como base a consulta de livros e publicações alusivas à Indústria Seguradora, estruturando-se igualmente na compilação de trabalhos científicos publicados e com relevância para o estudo em apreço. Considerou-se ainda tópicos chave como os constrangimentos de mercado; comportamento do consumidor na área seguradora; Retenção / Cross Up-Sell (venda-cruzada e venda incremental), *Lapse* (designado também por *Churn*, *Attrition* ou abandono) e ainda a leitura de Teses e Artigos Científicos (fontes primárias).

Para além das fontes primárias, traduzidas por via de teses, dissertações e trabalhos científicos, considera-se igualmente para este estudo outras fontes, de índole secundária. Tomando a indústria tratada, essas fontes secundárias passam pela consulta de informação em sites como o do Instituto de Seguros de Portugal (ISP) e o da Associação Portuguesa de seguradores (APS), que se apresentam como mananciais de informação importante e fidedigna, designadamente ao nível dos dados de produção da indústria seguradora (e.g. mapas de produção agregada; margens de solvência; prémios brutos emitidos; tendências da indústria;...).

A importância adstrita à utilização das fontes recolhidas e consultadas (tanto primárias como secundárias), revestem-se de crucial importância para o almejado sucesso que se pretende obter no trabalho final a produzir. Detendo-nos sobre as fontes primárias (no caso concreto livros, teses, dissertações e artigos científicos), sabemos que estas são um dos pontos fulcrais de sustentação do trabalho a empreender, sobretudo pelo facto de terem no seu âmago uma estruturada articulação de pensamentos que se pretende que estejam em consonância com as ideias centrais que se vão explorar, desenvolver e apresentar no estudo.

## **5.2. Revisão da literatura – Importância das Fontes Consideradas**

Como de algum modo já houve a possibilidade de explorar anteriormente, caso não se consiga efetuar uma boa ligação entre o tema e a questão de investigação e as fontes ‘eleitas’ para apoiar o início da produção do trabalho de dissertação, haverá, seguramente, mais dificuldades, se não a impossibilidade, de produzir um output (trabalho/documento) final com a qualidade, utilidade e porventura, a originalidade e unicidade necessárias. Reveste-se, pois, de imensa e crucial importância concretizar os objetivos e principais passos de uma consciente Revisão da Literatura.

Nessa linha e considerando a triagem efetuada e respetiva leitura de livros, teses, dissertações e ‘papers’ sobre a preconizada temática na indústria seguradora (sem se ser demasiado exaustivo nesta explanação), far-se-á agora a ligação e fundamentação sobre o principal ‘material’ recolhido e consultado, para este fim.

Nesse material há muitos e variados temas que se entendem como chave para suporte ao trabalho. De facto o ecletismo de que se reveste esse manancial de informação, julga-se poder aportar neste trabalho uma abrangência de ideias muito profícua, que permitirá uma visão final clara e objetiva do trabalho a desenvolver e apresentar.

Inicia-se a descrição das fontes consultadas, aludindo ao livro '**Marketing de Seguros**', publicado em 2013<sup>20</sup>. De realçar que em face da escassez de publicações portuguesas (ou em português), alusivas à temática do Marketing em Seguros, esta obra aporta-se de grande importância, e incontornável no âmbito do presente trabalho.

Uma peça-chave para este estudo, passou, igualmente, por abordar a temática do *Balanced Scorecard Aplicado Na Avaliação de Desempenho em Tecnologia da Informação: Estudo de Caso de uma Seguradora* (**Fleischhauer, 2006**). Considerando o facto de que para além da vertente pura da retenção de Clientes que se pretende explorar neste trabalho, há também o objetivo de nos focarmos na melhoria de processos internos por via da adoção de tecnologias *state-of-the-art* (de vanguarda), para esse fim (exatamente para apoiar na satisfação de Clientes), este trabalho dá-nos essa visão de uma forma muito precisa e consistente dessa ótica. De facto no referido trabalho foi criada e detalhada uma abordagem metodológica dos passos para a aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC), uma metodologia que é utilizada como ferramenta para medição do desempenho organizacional. Esta abordagem possibilita o desenvolvimento de um conjunto equilibrado de indicadores distribuídos em quatro perspetivas baseadas na estratégia definida para a empresa.

Em linha com o trabalho em curso, esta dissertação tem como foco o estudo de caso de uma empresa do mercado de seguros.

Outro trabalho de apoio que se pretende destacar, é a dissertação que nos fala d' *O Impacto do Comércio Eletrónico no Mercado Segurador Português* (**Gaudêncio, 2009**). É-nos dito que com o desenvolvimento da Internet e das suas aplicações, estes

---

<sup>20</sup> Livro da autoria do Eng.º Manuel Leiria, conceituado Professor Universitário nas Áreas do Marketing e Sistemas de Informação e atual Diretor de Marketing da Companhia de Seguros Açoreana (publicado pela Escolar Editora).

novos instrumentos têm implicado que diversos mercados estejam a modificar os seus processos de negócio. O trabalho incide sobre uma dessas aplicações que é o comércio eletrónico, tendo-se analisado o impacto dessa ferramenta no mercado segurador português, nomeadamente nas seguradoras e nos mediadores de seguros. Os resultados alcançados por Gaudêncio indicam quais os obstáculos, as vantagens e as variáveis contextuais que potenciam a existência de diferenças na forma como estes dois agentes exploram a aplicação do e-commerce. O estudo contribui para uma melhor compreensão da realidade portuguesa facultando, tanto às seguradoras como aos mediadores de seguros (esses importantes agentes de interação com o 'mundo dos Clientes'), pistas de atuação no contexto eletrónico com a base de Clientes.

Numa vertente que agrega um peso científico mais acentuado (devido aos avançados métodos estatísticos utilizados), é explorado amiúde no âmbito do tema: *Customer Duration In Non-Life Insurance Industry* (**Gustafsson, 2009**). Este investigador detém-se sobre a duração da relação do Cliente com seguradoras do Ramo Não-Vida. Este ramo dos seguros agrega um enorme conjunto de sub-ramos, com grande preponderância nas vertentes da Responsabilidade Civil, Automóvel, Multiriscos Habitação e Acidentes de Trabalho.

O tema desta dissertação é a aplicação da análise de sobrevivência para prever a política de abandono (também conhecida por *lapse* ou *churn*), no sector de seguros Não-Vida. O autor utiliza modelos e métodos que são aplicados para estimar problemas de sobrevivência e capacidades a nível de Clientes num cenário de risco de concorrência, onde o abandono pode ocorrer por diferentes tipos de causas. O autor do trabalho seguiu os tomadores de seguro com apólices Automóvel durante um período de 3 anos, estimando as probabilidades que permitem efetuar um *score* de Clientes, especialmente aqueles propensos a rotatividade dentro deste prazo. Os modelos são estimados a partir de dados sobre Clientes particulares da companhia de seguros Dinamarquesa, a Codan.

Outro trabalho que se reveste de uma grande utilidade para o avanço deste estudo, tem como título *The Influence Of Customer Relationship Management To Customer Satisfaction And Retention In Property And Casualty Insurance* (**Lyttle, 2003**). Entra-se numa esfera muito cara às temáticas adstritas ao presente trabalho, designadamente o tema do Customer Relationship Management (CRM). Tal como o

anterior autor, também aqui se considera o ramo Não-Vida, o que na terminologia anglo-saxónica é designado, tipicamente, por Property & Casualty (P&C).

O autor da dissertação começa por nos dizer que o CRM surgiu na década de 1990, prometendo revolucionar o negócio e a dinâmica com a entidade 'Cliente'. Em seguros Não-Vida o relacionamento entre Cliente e segurador são importantes. É mais rentável manter os Clientes atuais do que adquirir novos. Esta tese (como é amplamente sabido), acompanha a história do CRM e com a sua adequada aplicação pode ajudar a identificar áreas de satisfação e retenção de Clientes no sector de seguros de Propriedade e Acidente (ou Não-Vida). Os dados foram recolhidos por Lyttle a partir de uma seguradora regional que opera no referido ramo, e foram analisados para determinar os padrões de satisfação do Cliente. Uma análise fatorial e várias regressões múltiplas foram realizadas para determinar se a satisfação nos padrões identificados corrobora efetivamente se há propensão por parte desses Clientes para renovar a respetiva apólice.

Por fim de entre a pesquisa bibliográfica efetuada e respetiva revisão da literatura, considerou-se um interessante trabalho denominado por *"Modelling Cross-Sales to promote Customer Retention in the Financial Services Industry: the 'Who-What-When Framework'. Two case studies"* (Salazar, 2010).

Tal como focado na anterior dissertação (Lyttle), também neste trabalho é reafirmado que a retenção do Cliente (facto que diz ser demonstrado por diversos pesquisadores académicos) é mais rentável do que a aquisição de novos Clientes. No entanto (segundo esta tese), a sua aplicação no ambiente de negócios não foi tão bem sucedida. Maria Tereza Salazar explica-nos que uma das razões para isso é que a retenção de Clientes pode ser alcançada de diversas maneiras (ou seja, por intermédio de programas de fidelização, cartões de afinidade e custos de mudança) e que a tradução do conceito de "retenção de Clientes" para as ações e estratégias para conservá-los nem sempre é fácil. Uma das estratégias mais atraentes para garantir que os Clientes permaneçam na organização é através do *cross-selling* e do *up-selling* (venda cruzada e venda incremental). Em suma, o objetivo é aumentar o número (e o valor) dos produtos que um Cliente compra, para tornar mais difícil esse Cliente sair, abandonar a companhia. Embora a pesquisa académica tenha profundamente investigado os conceitos de fidelidade, programas de retenção e de confiança, entre



outros, a vertente do *cross-selling*, segundo Salazar, não recebeu o mesmo nível de atenção. Corrobora este aspeto aduzindo que as atuais pesquisas sobre o *cross-selling* tem sido focadas na orla dos produtos e não sobre os serviços. Por fim a autora aponta algo que se julga de enorme importância para o desenvolvimento deste projeto de dissertação; indica-nos que o *cross selling* e o *up-selling* para se revestirem em estratégias de retenção eficazes, precisam ser adaptados às necessidades do Cliente.

Em termos conclusivos, os trabalhos recolhidos e consultados para a produção do presente *projeto* (dos quais se destacam os suprarreferidos), apontam e reportam para a temática que se objetiva explorar. Trata-se de estudos que abraçam fundamentalmente a orla empírica, mas há igualmente outros de cariz exploratório e teórico. Noutra vertente, os trabalhos compilados relevam uma acentuada similitude entre si, focando-se na procura de respostas e interpretações adstritos à temática estudada.

Relativamente ao presente capítulo, e em termos conclusivos, referira-se que se desenhou como objetivo primordial, poder agregar temas e objetos de estudo que – apesar de diversos, conforme focado – pudessem confluír para a temática central aduzida. Da compilação final de fontes tratadas, detetou-se (como seria natural), textos com maior peso, relevância e interesse académico do que outros; a título ilustrativo, destaca-se (pela sua unicidade no panorama editorial português e sobretudo pelos conteúdos aí tratados), o livro ‘Marketing de Seguros’.

## 6. Planeamento dos Trabalhos

Na tabela abaixo estão representadas as macro-fases adstritas ao projeto global de investigação:

<b>Plano de Projeto</b>
1. Escolha do tema/domínio
2. Problemática/pergunta/questão de investigação
3. Hipótese/ideia conjeturada de resolução do problema
4. Metodologias e fontes de dados a utilizar
5. Análise dos limites e futuras linhas de investigação
6. Elaboração formal do relatório de investigação

**Tabela 7 - SSD: Interfaces de Utilização, na Organização (Ilustrativo)**

## **Conclusão**

Em consonância com o ponto agora tratado, é importante aludir ao porquê da escolha do tema explorado durante este estudo. Deste modo e olhando para a Indústria Seguradora hoje, sabemos que este sector de atividade económica enfrenta enormes desafios cuja abordagem vai determinar, no curto-prazo, a sua rentabilidade. Um dos principais desafios subjacentes reside no facto de no negócio de seguros ser imperioso ter a capacidade de prever a exposição à perda com base em informações históricas e na experiência acumulada (e.g. por intermédio dos dados residentes em diversas bases de dados internas: Cliente, Actuariado, Sinistros, Reclamações, Call-Center,...). No entanto, as seguradoras são confrontadas com crescentes custos operacionais, com o aumento de pressões regulatórias (e.g. Solvência II), enormes custos com sinistros e sobretudo uma feroz e crescente concorrência, que resulta na não Retenção de Clientes (um dos objetos centrais deste estudo, a par do Conhecimento de Cliente).

Nesse quadro considera-se importante procurar junto da indústria seguradora o seu entendimento relativamente: à pouca fidelização e rotatividade da sua base de Clientes no Negócio Não-Vida, e perceber o porquê do abandono prematuro ou ao fim de alguns anos na companhia, desses Clientes; o que pode ser feito para inverter essa tendência; que processos e tecnologias/propriedade intelectual podem 'entrar ao serviço' das Companhias para que estas possam fidelizar e rentabilizar os seus Clientes. É muito importante referir que estas áreas são tratadas por algumas seguradoras do mercado português (e.g. por via de programas de CRM-políticas de contacto com o Cliente, conforme tivemos oportunidade de verificar por intermédio das entrevistas efetuadas junto de importantes responsáveis do sector); no entanto, é factual que o mercado segurador, principalmente no mercado Não-Vida regista índices de rentabilidade deficitários e consequentemente preocupantes (conforme verificado na compilação de resultados efetuada pela APS relativamente aos resultados do referido segmento, em 2013 e no ano anterior). Nesse sentido, este estudo abraça a temática da retenção e rentabilização e conhecimento de Clientes, visando aferir como está a indústria a responder a este determinante desafio, e posteriormente explorar quais os (novos), processos que em conjugação com os SSD (já existentes, e novos que possam ser adotados para suporte ao Negócio), logrem exatamente contribuir

para reverter a situação, apoiando, porventura, a indústria a enveredar por um caminho de reflorescimento e crescimento com maior rentabilidade.

Será de extrema importância aludir nesta súmula conclusiva, a uma das vertentes centrais deste estudo, que passou pelas entrevistas efetuadas junto da Indústria Seguradora. Todos os responsáveis entrevistados manifestaram a enorme preocupação em evitar a perda Clientes nestes tempos de conjuntura austera; uma parte substancial dos inquiridos focou que todas as Companhias (sem exceção), estão a efetuar a designada *'canibalização'* de mercado, devido à acérrima competição existente, enveredando por políticas de preço, que esmagam a suas margens de forma pouco saudável e sustentável. Indicaram que – não obstante já terem disponíveis SSD, que lhes permite efetuar a *'Gestão do Cliente'* – poderão, no entanto, incrementar fortemente a retenção dos seus melhores Clientes por via de uma correta política de relação neste âmbito. Novamente todas as Companhias de Seguros entrevistadas afirmaram que ainda têm uma larga escala de progressão no *'afinar'* do seu negócio na vertente do Conhecimento e na Retenção de Clientes. É forte expectativa de todos os responsáveis auscultados, conseguir inverter e de forma consistente, o ciclo de estagnação que atinge o segmento de negócio Não-Vida. Para tal – sendo esta asserção comum a todos os entrevistados – foi ainda salientado por parte dos referidos responsáveis, que os SSD são uma peça absolutamente estratégica e indispensável para que as suas Organizações possam, em primeira linha, interagir de forma mais próxima e assertiva com os seus Clientes, e conseqüentemente, levar a um melhor desempenho financeiro das suas Companhias.

Deste modo, conclui-se que é absolutamente imperativo um relacionamento mais estruturado, evolutivo e de proximidade com a Base de Clientes.

Esta política dever ser baseada, entre outros aspetos – e.g. Governação Executiva baseada na ética de princípios de atuação (Reimão, 2011) – na implementação de Sistemas de Suporte à Decisão e Processos eficazes, que visem garantir níveis de excelência para suportar uma correta e duradoura política de relação com os Clientes e que permitam, no fim da linha, a obtenção de um retorno positivo de resultados financeiros para as Companhias.

## Bibliografia

### Bibliografia Geral

- AMARAL, L. M. (2009). *Cenários para o Futuro das Economias Portuguesa e Mundial - E Depois da Crise?* Lisboa: Deplano Network, SA.
- DÂMASO, P. D. (2009). *As Orientações Estratégicas na Gestão Privada em Contexto Público: O Caso do Hospital Fernando da Fonseca*. Lisboa: ISCTE Business School.
- FLEISCHHAUER, P. G. S. C. (2006). *Balanced Scorecard Aplicado Na Avaliação De Desempenho Em Tecnologia Da Informação: Estudo De Caso De Uma Seguradora*. Rio de Janeiro: Universidade Estácio De Sá.
- GAUDÊNCIO, A. B. (2009). *O Impacto do Comércio Eletrónico no Mercado Segurador Português*. Universidade dos Açores.
- GUIOMAR, J. R. (2010). *Os Seguros de Saúde Voluntários – O Perfil dos Utilizadores e Determinantes da Procura*. Universidade de Coimbra -Faculdade de Economia.
- GUSTAFSSON, E. (2009). *Customer duration in non-life insurance industry*. Stockholm University.
- LINDON, D., LENDREVIE, J., LÉVY, J., DIONÍSIO, P. e RODRIGUES, V., *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 10.<sup>a</sup> edição, 2004.
- LYTTLE, B. E. (2003). *The Influence Of Customer Relationship Management To Customer Satisfaction And Retention In Property And Casualty Insurance*. Kent State University.
- MURAD M. (2006). *Ampliação do Modelo “Lohse & Spiller” na Avaliação de Sites de Seguradoras Brasileiras*. Rio de Janeiro: Faculdade de Economia e Finanças IBMEC.
- NOGUEIRA, L. P. (2002). *Sistema Multi-Agente para Mediação Eletrónica de Seguros*. Faculdade de Ciências da Universidade do Porto.

- SALAZAR, M. (2010). *Modelling Cross-Sales to promote Customer Retention in the Financial Services Industry: the 'Who-What-When Framework'. Two case studies*. The University of Edinburgh.
- TROY, V. (2008). *The Anatomy of a Customer Relationship Management (CRM) Initiative*. Massey University Palmerston North, New Zealand.

### **Bibliografia Referenciada**

- Associação Portuguesa de Seguradores. (2014). *Panorama do Mercado Segurador 2013 / 2014*, Lisboa.
- LEIRIA, M. (2013), *Marketing de Seguros*. Lisboa: Escolar Editora.
- REIMÃO, C. M. (2011). *Inovação, Decisão e Ética*. Lisboa: Edições Sílabo.

### **Webgrafia**

- <https://www.apseguradores.pt/Site/SiteMarket.aspx?FolderId=876>, visualizado em 31 de Maio de 2014.
- <http://www.isp.pt/NR/exeres/97C24D91-5FD7-4874-9D7D-FFE049D206D9.htm>, visualizado em 17 de Maio de 2014.
- <http://www.sas.com/>, visualizado em 14 de Junho de 2014.
- [http://www.sas.com/en\\_us/software/customer-intelligence.html](http://www.sas.com/en_us/software/customer-intelligence.html), visualizado em 14 de Junho de 2014.
- <http://www.seguosmais.com/>, visualizado em 10 de Junho de 2014.
- [http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/9C6BA1B8FE0BAF69832574100060C846/\\$File/Boletim%20de%20mercado%20Ed.%204%20Ano%20III.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/9C6BA1B8FE0BAF69832574100060C846/$File/Boletim%20de%20mercado%20Ed.%204%20Ano%20III.pdf) - Boletim de Mercado (Palestra de Philip Kotler), visualizado em 10 de Junho de 2014.

## **Anexos**

### **Anexo 1 – Questionário – Entrevistas**

Guia de questões colocadas presencialmente para a avaliação do Impacto dos Sistemas de Suporte à Decisão (SSD), no Conhecimento e Retenção dos Clientes.

#### **P1: Utiliza os SSD para a Retenção de Clientes?**

**Sim**

Se sim como?

**Não**

Se não porquê

#### **P2: A utilização dos SSD ajuda-o a perceber e a analisar a satisfação dos seus Clientes?**

**Sim**

Se sim como?

**Não**

Se não porquê

#### **P3: A utilização dos SSD permite-lhe ter uma visão 360º dos Clientes?**

**Sim**

Se sim como?

**Não**

Se não porquê

**P4: Os SSD melhoram as interações com os seus Clientes?**

**Sim**

Se sim, como?

**Não**

Se não, porquê

**P5: Os SSD possibilitam-lhe uma visão mais factual da sua estratégia de conhecimento dos Clientes?**

**Sim**

Se sim, como?

**Não**

Se não, porquê



## Anexo 2 – Ficha de Leitura

Ficha de Leitura	
<b>TÍTULO DA PUBLICAÇÃO:</b>	
<b>AUTOR (ES):</b>	
<b>LOCAL ONDE SE ENCONTRA:</b>	
<b>DATA DE PUBLICAÇÃO:</b>	
<b>EDIÇÃO:</b>	
<b>LOCAL DE EDIÇÃO:</b>	
<b>EDITORA</b>	
<b>TÍTULO DO CAPÍTULO OU ARTIGO:</b>	
<b>Nº DE PÁGINAS:</b>	
<b>ASSUNTO:</b>	
<b>PALAVRAS-CHAVE:</b>	
<b>ÁREA CIENTÍFICA:</b>	
<b>SUB-ÁREA CIENTÍFICA:</b>	
<b>COTA:</b>	
<b>DATA DE LEITURA:</b>	
<b>OBSERVAÇÕES:</b>	
<b>NOTAS SOBRE O AUTOR:</b>	
<b>RESUMO / ARGUMENTO:</b>	
<b>ESTRUTURA</b> ( <i>organização da obra e o significado das suas partes</i> )	
<b>Introdução/Apresentação:</b>	
<b>Desenvolvimento:</b>	
<b>Síntese</b>	
<b>Pontos fracos e fortes do documento</b>	
<b>Conclusão:</b>	
<b>AUTORES/PERSONAGENS/ESCOLAS DE PENSAMENTO</b>	
<b>Principais Autores Citados ou eventuais Protagonistas identificados no texto:</b>	
<b>Escolas de pensamento mencionadas no texto</b>	
<b>REFERÊNCIAS HISTÓRICO-CULTURAIS</b> ( <i>tempo, espaço, factos históricos: contextualização</i> )	
<b>RECURSOS DE ESTILO E LINGUAGEM</b> ( <i>forma, conteúdo, nível de rebuscamento e de profundidade científica, etc.</i> )	
<b>CONCEITOS</b> ( <i>temas, problemáticas</i> )	
<b>DISCIPLINA:</b>	<b>PROFESSOR(A):</b>
<b>ALUNO:</b>	<b>Nº.: an20100053</b>