



**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
MESTRADO EM GESTÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING**

**TRABALHO DE PROJECTO**

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

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

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

*Évora, 19 de Julho de 2011*

# **ESTRUTURA DO TRABALHO DE PROJECTO**

**CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

**CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

**CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR SEGURADOR EM PORTUGAL**

**CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DA ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJECTO**

**CAPÍTULO V – PLANO DE MARKETING PARA O SECTOR SEGURADOR**

**CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES**

# CAPÍTULO I – PROBLEMA

- ❑ Inexistência de conhecimento e discussão literária sobre o Planeamento de Marketing no Sector Segurador;
- ❑ Necessidade de fomentar a aplicabilidade do Plano de Marketing para o desenvolvimento das Actividades de Marketing no Sector, atendendo ao seu peso e grau de penetração na Economia portuguesa.

# CAPÍTULO I – OBJECTIVOS DO TRABALHO

## Objectivo Principal:

**Conceber um Plano de Marketing para o Sector Segurador português.**

## Objectivos Intermédios:

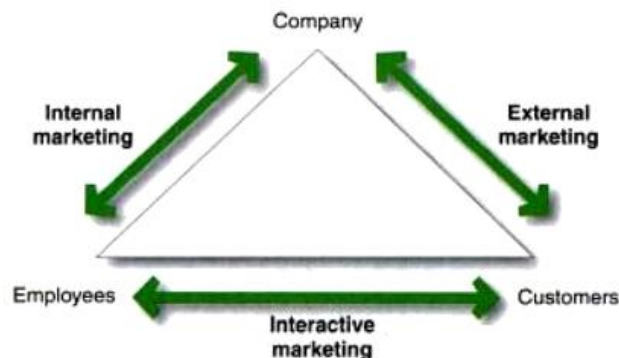
- i) **Revisitar** o referencial teórico sobre Planeamento de Marketing para se formular o desenvolvimento do planeamento e estratégia de Marketing no Sector Segurador;
- ii) **Determinar** uma Matriz SWOT que sirva de base à definição dos Objectivos e Estratégias de Marketing do Sector Segurador.
-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

# CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## Marketing de Serviços

Representa uma **transferência do objecto de Marketing**, enriquecida por numerosos conceitos e instrumentos específicos ao nível dos Serviços (Badot *et al.*, 2002). A função do Marketing de Serviços é tentar, tanto quanto possível, **tangibilizar a oferta do serviço**, evidenciando os benefícios oferecidos (Cota, 2006).

O Marketing de Serviços integra dinamicamente **três tipos de Marketing**: o Externo, o Interno e o Interactivo.



Fonte: Kotler e Armstrong (2010)

## II.2. Conceito e Características do Serviço

### Conceito de Serviço

Serviço é uma **actividade**, um **desempenho**, um **processo** ou uma **experiência** dos quais **não resulta uma propriedade material** mas **proporciona benefícios** ao consumidor.

### Características do Serviço

Os Serviços distinguem-se dos bens ao nível das seguintes características: **Intangibilidade**, **Percibilidade**, **Heterogeneidade** e **Simultaneidade** ou **Inseparabilidade**.

## II.3. Marketing Relacional

O Marketing Relacional “**consiste em atrair, manter e intensificar as relações com os Clientes**” (Berry, 1983).

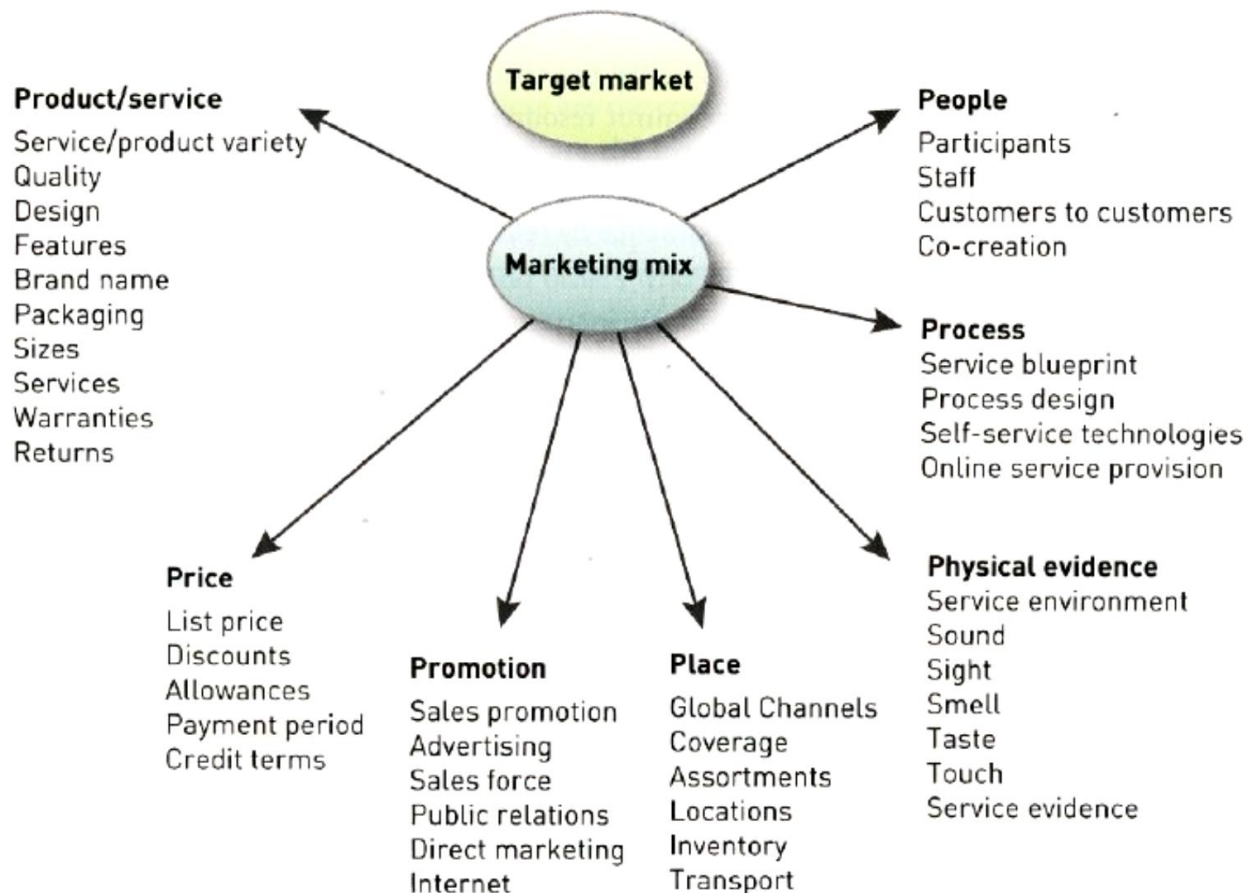
Marketing Relacional assenta em **três pilares** diferenciadores do Marketing Transaccional (Gummesson, 1987):

- 1) **a relação** com os Clientes;
- 2) **a interactividade** Fornecedores-Clientes: entrega mútua de valor.
- 3) **o longo prazo**, para criar, desenvolver e manter as relações.

A **fidelização dos Clientes** é um factor essencial para medir a eficácia do Marketing Relacional.

## II.4. Marketing-mix para o Sector de Serviços

**Fraquezas atribuídas aos 4 P's:** factor humano ignorado, falta de interactividade, fraca orientação interna e ausência de dimensão estratégica (Constantinides, 2006).



Fonte: Kotler, Keller, Brady, Goodman e Hansen (2009)



## II.5. Vantagens do Plano de Marketing (Farhangmehr, 2000)

- Prontidão em **responder a mudanças**;
- **Pensamento centrado no futuro**;
- Definição de **objectivos centrados no Mercado**;
- Identificação das **principais oportunidades**;
- **Coordenação e adequação dos recursos** às oportunidades;
- **Coordenação de actividades inter-relacionadas**;
- Possibilidade de **medir o desempenho** de cada unidade de negócio;
- **Uso mais eficiente do tempo** dos gestores;
- **Melhoria da comunicação e redução dos conflitos** dentro da organização.

## II.5. Modelos de Plano de Marketing Revisitados (16)

Luther (2001)

Hiebing Jr. e Cooper (2003)

Stevens *et al.* (2005)

Cohen (2005)

Westood (2006)

Kotler e Keller (2006)

McDonald (2007)

Wood (2007)

Kotler e Armstrong (2007)

Cravens e Piercy (2008)

Mullins, Walker, Boyd e Larréché (2008)

Kerin *et al.* (2008)

Lamb, Hair e McDaniel (2008)

Lindon *et al.* (2008)

Armstrong, Harker, Kotler e Brennan (2009)

Pride e Ferrel (2010)

# CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR

## Evolução dos Grandes Agregados do Sector Segurador em Portugal

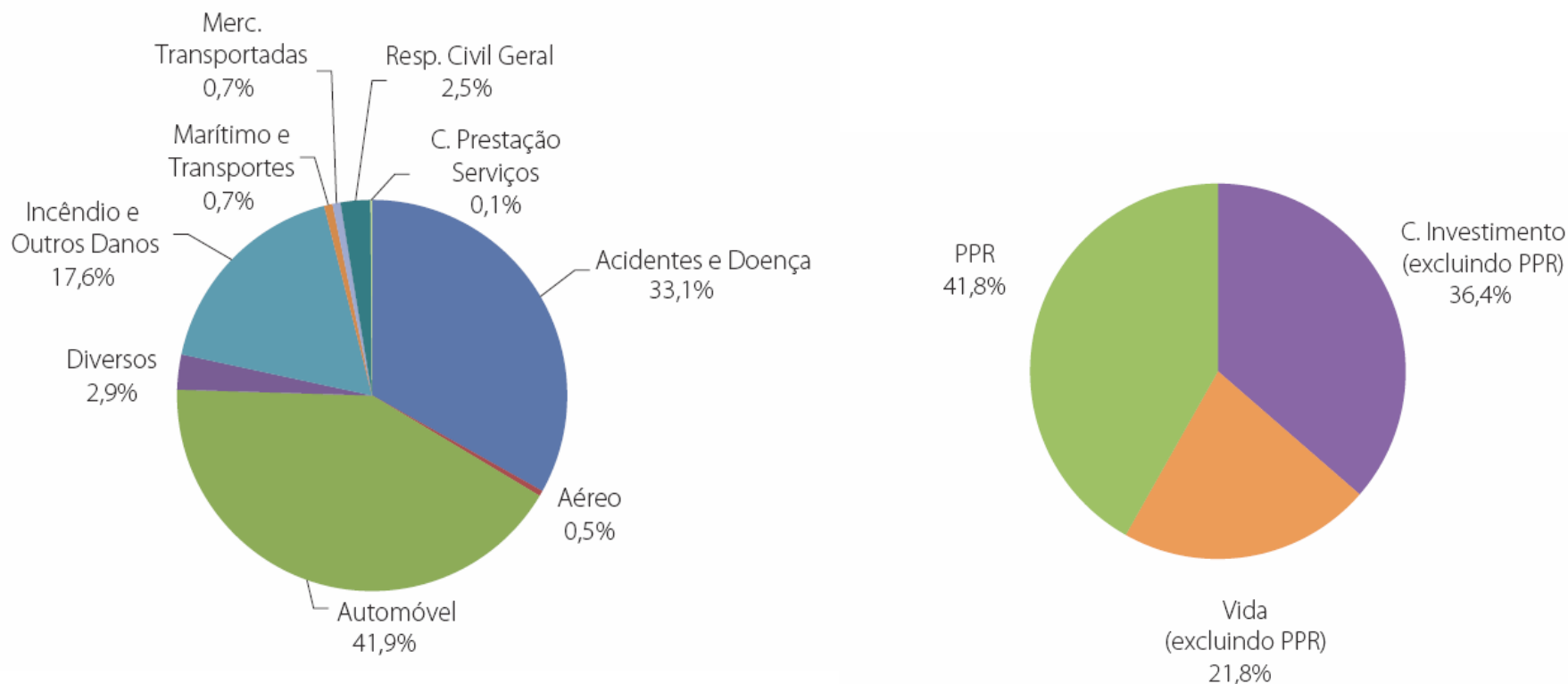
> GRANDES AGREGADOS	2007	2008	2009	+08/07	+09/08
Número de Companhias	83	85	87	2,4%	2,4%
Número de Empregados	11.295	11.307	11.270	0,1%	-0,3%
Número de Mediadores	25.947	27.424	27.139	5,7%	-1,0%
Activo Líquido	55.307	54.175	60.393	-2,0%	11,5%
Activos de Investimento	52.303	50.690	57.102	-3,1%	12,6%
Capitais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

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

U: Milhões de Euros

# CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR

## Estrutura dos Ramos Não Vida e Vida no Sector Segurador em Portugal (2009)



Fonte: adaptado do Relatório APS (2010)

# CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR

## Concentração de Seguradoras no Sector Segurador em Portugal

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

Fonte: Relatório APS (2010)

# CAPÍTULO IV - Modelo de Plano de Marketing para o Sector Segurador

“Onde é que estamos?”

“Para onde queremos ir?”

“Como é que lá chegamos?”



## CAPÍTULO IV - MÉTODO DE RECOLHA DOS DADOS

- **Pesquisa “aplicada”**: pela **necessidade de resolver um problema** relacionado com o planeamento de Marketing no Sector Segurador português.
- **Pesquisa “exploratória”**: o **pouco conhecimento científico e insuficiente literatura** sobre o assunto, e a **necessidade de recolha intensiva de informação** levou a adoptar três técnicas para conduzir a recolha de dados (Barañano, 2004):
  - 1) **Levantamento e revisão bibliográfica;**
  - 2) **Discussão com *Experts* de Marketing externos ao Sector Segurador;**
  - 3) **Entrevistas Semi-Estruturadas realizadas por indução no Sector.**

# **CAPÍTULO V – ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING**

**V.1. Sumário Executivo**

**V.2. Análise de Situação**

**V.3. Objectivos de Marketing**

**V.4. Estratégia de Marketing**

**V.5. Marketing-mix (7 P's)**

**V.6. Plano de Acção**

**V.7. Plano de Controlo**

**V.8. Plano de Contingências**

**V.9. Livro de Factos**



## CAPÍTULO V.2.4. ANÁLISE SWOT / Oportunidades (23)

**OPol1: Novo Governo. Mudança de sentido político.**

**OPol2: Reforma da Segurança Social (PAEF) pode gerar procura do complemento de reforma no Sector.**

**OPol3: Políticas restritivas de Saúde Pública podem despoletar aumento da procura de Seguros de Saúde.**

**OPol4: Política de Defesa Pública ineficaz no combate à criminalidade pode aumentar a procura de Seguros.**

**OEcon1: O PAEF veio introduzir transparência e disciplina nas finanças públicas.**

**OEcon2: Aumento das Exportações.**

**OEcon3: Aumento das PME associadas às TIC.**

**OEcon4: Desinvestimento no SNS e aumento dos custos da saúde para as famílias.**

**OEcon5: Insuficiente cobertura de riscos em Portugal.**

**OSoc1: Crescente Exigência dos Consumidores.**

**OSoc2: Alterações nos comportamentos de compra do consumidor: aumento dos pagamentos *on-line*.**

## **CAPÍTULO V.2.4. ANÁLISE SWOT / Oportunidades (23)**

**OSoc3: Crescimento das redes sociais.**

**OSoc4: Relação positiva entre o nível de educação e a poupança.**

**OTec1: Inovações Tecnológicas com aplicação directa no Sector Segurador.**

**OTec2: Crescimento das transacções comerciais por via electrónica.**

**OAmb1: Aumento do investimento em Energias Renováveis criará novas actividades seguráveis.**

**OAmb2: Aumento da Responsabilidade Ambiental nas Empresas e Famílias.**

**OLeg1: Nova Lei de Mediação.**

**OLeg2: Novo Modelo de Supervisão Financeira.**

**OLeg3: Nova Lei de cobranças: redução dos prazos.**

**OLeg4: Nova Lei do Contrato de Seguro: redução dos Prazos Médios de Emissão das Apólices.**

**ODem1: Aumento da Esperança Média de Vida.**

**ODem2: Concentração da População no Litoral.**

## CAPÍTULO V.2.4. ANÁLISE SWOT / Ameaças (22)

**TPol1:** Políticas de austeridade do PAEF com a intervenção do FMI/UE em Portugal.

**TPol2:** Políticas Públicas restritivas para cumprimento das metas orçamentais e deficit fixados pela UE27.

**TPol3:** Política de privatizações prevista no PAEF contempla Empresas Públicas do Sector Segurador, o que irá provocar maior incerteza e instabilidade no mercado.

**TEcon1:** Crise Económica introduz incerteza nos mercados e redução do clima de confiança na Economia.

**TEcon2:** Perda de poder de Compra nos Particulares e dificuldades financeiras nas Empresas.

**TEcon3:** Aumento do desemprego.

**TEcon4:** Aumento de Impostos.

**TEcon5:** Redução da poupança das Famílias.

**TSoc1:** Aumento de criminalidade em Portugal.

**TSoc2:** Instabilidade Social.

**TSoc3:** Alteração do conceito de família.

## CAPÍTULO V.2.4. ANÁLISE SWOT / Ameaças (22)

**TSoc4: As gerações mais novas e mais qualificadas não têm acesso aos empregos melhores e mais estáveis.**

**TSoc5: Elevado nível de iliteracia financeira da população portuguesa.**

**TTec1: Ciclo vertiginoso de inovação tecnológica.**

**TTec2: Dificuldades de adaptação às mudanças tecnológicas nalguns segmentos de mercado.**

**TAmb1: Alterações Climáticas e Fenómenos Naturais.**

**TAmb2: Aumento do risco sísmico em Portugal.**

**TLeg1: Nova Lei das Cobranças: Ameaça de perdas de carteiras importantes.**

**TLeg2: Lentidão dos Tribunais.**

**TLeg3: Redução dos prazos legais na regularização dos processos de sinistro.**

**TDem1: Envelhecimento da População (aumento da longevidade e redução da taxa de natalidade).**

**TDem2: Aumento da imigração não qualificada.**

## CAPÍTULO V.2.4. ANÁLISE SWOT / Pontos Fortes (13)

**SOrg1:** Estrutura de Recursos Humanos com bom nível de qualificações em resultado das contratações e formação nos últimos dez anos.

**SOrg2:** Redução da média etária na estrutura de recursos humanos do Sector assegura maior longevidade.

**SOrg3:** Aumento das qualificações no Sector nos últimos três anos e a redução da média etária geram menor resistência à mudança e maior preparação para enfrentar contingências.

**SMark1:** Rede de Distribuição com boa implantação e ampla cobertura geográfica.

**SMark2:** Forças de Vendas muito agressiva.

**SMark3:** Aumento dos serviços periféricos ao Seguro.

## **CAPÍTULO V.2.4. ANÁLISE SWOT / Pontos Fortes (13)**

**SMark4: Elevada Competência e Rigor Técnico na Subscrição de Riscos na maior parte das Seguradoras do Sector.**

**SMark5: Serviços de Atendimento 24 horas na maior parte das Seguradoras do Sector.**

**SMark6: Sector optimiza os processos através da automatização e informatização dos Serviços.**

**SMark7: Bons Programas Nacionais de Formação ministrados pela APS.**

**SFin1: Solidez Económico-Financeira do Sector Segurador.**

**SFin2: Rácio de Solvência do Sector bastante positivo.**

**SFin3: Carteira de investimentos bastante equilibrada e diversificada.**

## **CAPÍTULO V.2.4. ANÁLISE SWOT / Pontos Fracos (15)**

**WOrg1: Fraca litigância e falta de sensibilidade para o risco nos operadores do Sector.**

**WOrg2: Fusões e Aquisições de grandes Grupos Multinacionais.**

**WOrg3: Elevado nível de concentração de mercado.**

**WOrg4: Subcontratação generalizada de Peritos e Empresas de Assistência ao Cliente diminuem a qualidade de serviço.**

**WMark1: Sector Segurador não tem uma Estratégia de Marketing.**

**WMark2: Sector Segurador não tem uma Marca.**

**WMark3: Seguros de Vida tecnicamente desactualizados.**

**WMark4: Seguros demasiado técnicos e complicados para o consumidor médio.**

## **CAPÍTULO V.2.4. ANÁLISE SWOT / Pontos Fracos (15)**

**WMark5: Deficiente oferta de Seguros para PME's.**

**WMark6: Limitações na Subscrição de riscos por insuficiências dos tratados de resseguro no Sector Segurador.**

**WMark7: Sector Segurador provoca alterações tarifárias com demasiada frequência, confundindo os intermediários e Clientes.**

**WMark8: Deficit de Conhecimentos Técnicos nos Departamentos Comerciais e Vendas do Sector.**

**WFin1: O Projecto Solvência II exige um esforço financeiro às Seguradoras nas margens de solvência.**

**WFin2: Redução da margem de solvência das Seguradoras em 2010.**

**WFin3: Elevado rácio de sinistralidade nos Ramos Não Vida degrada os recursos financeiros do Sector.**



## **CAPÍTULO V.3. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING (8)**

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

- **Macro-segmentação:** com base nos **níveis de impacto do risco** nos ramos Vida e Não Vida através de dois critérios:
  - “Risco Patrimonial ou Pessoal do Cliente”.
  - “Histórico de Sinistralidade do Cliente”.
  
- **Micro-segmentação:** abordagem *blended*, **on-line e/ou off-line**, em cada micro-segmento:
  - Empresas, com base no critério “dimensão” (Micro ou  $\geq$ PME).
  - Particulares, com base no critério “rendimento mensal” (SMN).

## CAPÍTULO V.4. ESTRATÉGIA DE MARKETING / Posicionamento

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

## CAPÍTULO V.4. ESTRATÉGIA DE MARKETING / Marca

- Criação e desenvolvimento da Marca “Portugal Seguro” com uma identidade assente em sete valores:

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

- Estratégia de “**Dupla Marca**”: a Marca do Sector e uma “pirâmide de marcas” dos Operadores.
- A **estrutura da Marca** do Sector Segurador vai ser materializada na sua assinatura e logótipo.



## CAPÍTULO V.4. ESTRATÉGIA DE MARKETING / Fontes de Mercado

- A concorrência das Seguradoras que pertencem ao Mercado Internacional **não é relevante, nem expressiva**, pois satisfazem apenas as necessidades das filiais portuguesas de Empresas Multinacionais.
  
- O Sector Segurador **não tem estratégias de actuação em relação aos concorrentes internacionais**. Não deverá negligenciar uma **vigilância** sobre o Mercado Segurador internacional.

## CAPÍTULO V.5. MARKETING-MIX / Serviço

- Para além da oferta tradicional actual vão ser desenvolvidas **três novas ofertas** de serviço:
  - Micro-Seguro;
  - Segurbox (Seguros tangíveis);
  - Site E-Seguro (Seguros Electrónicos).
- **Investigação e Desenvolvimento** de novos Serviços:
  - Responsabilidade Ambiental;
  - NanoTecnologias.

## CAPÍTULO V.5. MARKETING-MIX / Distribuição

- Estratégia de Distribuição Dual nos vários circuitos de distribuição directos e indirectos.
- A densidade de Distribuição depende do canal de distribuição adoptado.

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

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

# CAPÍTULO V.5. MARKETING-MIX / Comunicação

## Estratégia de Comunicação Institucional

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



## CAPÍTULO V.5. MARKETING-MIX / Preço

A estratégia de preço irá assentar em duas dimensões: no **Custo** e no **Valor**.

O Preço vai ser gerido de acordo com **dez critérios** que permitem alcançar os objectivos de **Solvência, Sustentabilidade técnica e Equidade** na subscrição em cada Ramo de Seguro:

- 1) Avaliação completa do risco patrimonial ou pessoal;
- 2) Nº Apólices por colaborador, nas Seguradoras;
- 3) Prémios de Seguro por colaborador, nas Seguradoras;
- 4) Rácios de sinistralidade por ramos de seguro;
- 5) Custos adicionais de mortalidade;
- 6) Custos administrativos na gestão das apólices;
- 7) Custo/tempo estimado que o consumidor demora a deslocar-se ao local de aquisição (físico ou virtual);
- 8) Custo médio por sinistro em cada sub-sector de Seguro;
- 9) Frequência de ocorrência de sinistros;
- 10) Custos de Resseguro (em determinados riscos que o justifiquem).

## CAPÍTULO V.5. MARKETING-MIX / Pessoas

- Aposta no **Marketing Interno**: Formação, Delegação de responsabilidades, Desenvolvimento do espírito de equipa, Partilha de valores e da Motivação de todos os colaboradores.
- A **participação do Cliente** vai ser gerida com base em três vertentes: Física, Intelectual e Afectiva.
- Vai romper-se com a participação tradicional do Cliente com a estratégia de contratação *blended* (*off-line* e *on-line*): implica um **conjunto mais alargado de tarefas para o Cliente**.

- Fusão de **novos processos** de Marketing *on-line* ou digital com os processos tradicionais de Marketing *off-line* ou físico.
- Implementação de **três tipos de CRM**:
  - de *front-office*;
  - de *back-office*;
  - colaborativo.

O **suporte físico** dos Operadores vai cumprir três requisitos:

- ✓ Gestão do ambiente no ponto de venda;
- ✓ Gestão funcional do espaço;
- ✓ Sociabilização ambiental dos Clientes e colaboradores.

Melhorar o **impacto físico e psicológico** (Psicologia ambiental) sobre Clientes e Colaboradores na criação da atmosfera das instalações físicas.

# CAPÍTULO V.6. PLANO DE ACÇÃO

DESIGNAÇÃO DAS ACÇÕES	PRINCIPAIS VARIÁVEIS DE MARKETING OPERACIONAL DESENVOLVIDAS
<b>A1. MICRO-SEGURO</b>	Serviço, Preço, Distribuição, Comunicação, Processos
<b>A2. “SEGURBOX” (TANGIBILIZAÇÃO)</b>	Serviço, Preço, Distribuição, Comunicação, Processos, Pessoas
<b>A3. SITE “E-SEGURO” (VIRTUALIZAÇÃO)</b>	Serviço, Distribuição, Comunicação, Processos
<b>A4. CAMPANHA “OUTDOORS”</b>	Comunicação
<b>A5. PROGRAMA NAC. FORMAÇÃO / SEGUROS</b>	Comunicação, Pessoas
<b>A6. CONCURSO NACIONAL DE INOVAÇÃO</b>	Comunicação, Pessoas, Processos
<b>A7. PROGRAMA U-SEGURO</b>	Comunicação, Pessoas
<b>A8. CONGRESSO “PORTUGAL SEGURO 2012”</b>	Comunicação, Pessoas, Evidências Físicas
<b>A9. EXPOSEGURO 2012</b>	Comunicação, Pessoas, Evidências Físicas
<b>A10. FUNDAÇÃO PORTUGAL SEGURO</b>	Comunicação, Pessoas, Evidências Físicas

# CAPÍTULO V.6. CRONOGRAMA DO PLANO DE ACÇÃO

DESIGNAÇÃO DAS ACÇÕES	3º TRIM 2011	4º TRIM 2011	1º TRIM 2012	2º TRIM 2012	3º TRIM 2012	4º TRIM 2012
A1. CRIAÇÃO DO MICROSEGURO						
A2. "SEGURBOX" - TANGIBILIZAÇÃO DO SEGURO						
A3. SITE "E-SEGURO" – VIRTUALIZAÇÃO DO SEGURO						
A4. CAMPANHA "OUTDOOR'S PORTUGAL SEGURO"						
A5. PROGRAMA NACIONAL FORMAÇÃO FINANCEIRA / SEGUROS						
A6. CONCURSO NACIONAL DE INOVAÇÃO NOS SEGUROS						
A7. "U-SEGURO" – I&D IES/SECTOR SEGURADOR						
A8. CONGRESSO "PORTUGAL SEGURO 2012"						
A9. EXPOSEGURO 2012						
A10. FUNDAÇÃO PORTUGAL SEGURO						

# CAPÍTULO V.7. PLANO DE CONTROLO

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	ACÇÕES A IMPLEMENTAR	INDICADORES DE CONTROLO E DE SUCESSO
<p><b>ASSEGURAR ADEQUADOS NÍVEIS DE SOLIDEZ TÉCNICA</b></p>	<p><b>A2, A5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar os critérios do Solvência II. Entra em vigor a 01 de Janeiro 2013.</li> <li>- Verificar casos de Subtarifação.</li> <li>- Elevados níveis de sinistralidade não reflectidos no provisionamento das Seguradoras.</li> <li>- Prémios Não Vida &gt; 4.350 M€.</li> <li>- Prémios Vida &gt; 11.000 M€.</li> <li>- Rácios de Sinistralidade em cada Sub-sector.</li> </ul>
<p><b>CRIAR E DESENVOLVER A MARCA “ PORTUGAL SEGURO”</b></p>	<p><b>A2, A3, A4, A7, A8, A9, A10</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar cumprimento das Normas Gráficas e identidade corporativa.</li> <li>- Controlar os resultados do ECSI 2012: “Valor apercebido”, “Qualidade apercebida” e “Imagem”.</li> <li>- Verificar a coerência das Acções de Comunicação com os valores da Marca.</li> </ul>

# CAPÍTULO V.7. PLANO DE CONTROLO (Continuação)

RESUMO DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	ACÇÕES A IMPLEMENTAR	INDICADORES DE CONTROLO E DE SUCESSO
<p><b>INOVAR NA OFERTA</b></p>	<p><b>A1, A2, A3, A6, A7, A9</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar o resultado do ECSI 2012: “Expectativas”.</li> <li>- Avaliar o impacto do Micro-Seguro e da Segurbox.</li> <li>- Auditar os procedimentos de contratação <i>on-line</i> no Site E-Seguro.</li> <li>- Avaliar êxito do Concurso Nacional de Inovação.</li> <li>- Verificar envolvimento das IES do Programa U-Seguro.</li> </ul>
<p><b>REORGANIZAR O MODELO DE DISTRIBUIÇÃO DO SECTOR</b></p>	<p><b>A2, A3, A6</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisão comportamental.</li> <li>- Controlar as parcerias de distribuição da Segurbox.</li> <li>- Verificar a coordenação entre Seguradoras e Distribuidores na distribuição <i>blended</i>.</li> <li>- Controlar as parcerias de Distribuição <i>blended</i>.</li> <li>- Controlar a implementação do E-Seguro.</li> </ul>



## CAPÍTULO V.7. PLANO DE CONTROLO (Continuação)

RESUMO DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	ACÇÕES A IMPLEMENTAR	INDICADORES DE CONTROLO E DE SUCESSO
<b>ELEVAR A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AO CLIENTE</b>	<b>A1, A2, A3, A6, A7, A9</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avaliar o número e tipo de reclamações ao Provedor do Cliente no ISP.</li><li>- Supervisionar a conduta de mercado junto do “Gestor de reclamações” de cada Seguradora.</li><li>- Verificar se “Tempo médio de resposta” a reclamações dos consumidores &lt; 20 dias.</li><li>- Verificar se “Tempo médio de resposta a pedidos de esclarecimento dos consumidores” &lt; 2 dias.</li><li>- Verificar Índice de Satisfação do Cliente no ECSI 2012 superior a 7,35 e de Lealdade superior a 7,00.</li></ul>
<b>AUMENTAR PRODUTIVIDADE NOS PROCESSOS E TECNOLOGIAS</b>	<b>A3, A5, A6, A7, A8, A10</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avaliar a racionalização e optimização das Estruturas Orgânicas após Fusões (Sinergias).</li><li>- Avaliar a qualidade na Informação de Gestão.</li><li>- Verificar a redução dos prazos médios de pagamento e cobrança no Sector.</li><li>- Avaliar a eficiência na Gestão de Sinistros (Tempo/Custo).</li></ul>

## CAPÍTULO V.7. PLANO DE CONTROLO (Continuação)

RESUMO DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	ACÇÕES A IMPLEMENTAR	INDICADORES DE CONTROLO E DE SUCESSO
<b>MELHORAR A GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>A1, A2, A3, A8</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verificar rácio de sinistralidade global 2012 &lt; 80%.</li><li>- Verificar se os custos de sinistralidade no Ramo Vida &lt; 10 mil M€.</li><li>- Verificar se os custos de sinistralidade do Ramo Não Vida &lt; 3,5 mil M€.</li><li>- Avaliar o equilíbrio nos critérios de Subscrição.</li></ul>
<b>DESENVOLVER ACÇÃO SOCIAL, RESPONSABILIDADE AMBIENTAL E INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA</b>	<b>A10</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Controlar as iniciativas de criação e inauguração da Fundação Portugal Seguro até ao final de 2012.</li></ul>

## CAPÍTULO V.8. PLANO DE CONTINGÊNCIAS

DIMENSÃO EXTERNA	RESUMO DAS CONTINGÊNCIAS	IMPACTO
POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas de austeridade na Saúde e Seg. Social.</li><li>- Políticas de regulação UE nos conteúdos <i>on-line</i>.</li></ul>	Médio
ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incerteza no desenvolvimento do PAEF (UE/FMI).</li><li>- Programa Solvência II da UE (Janeiro/2013).</li></ul>	Elevado
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"><li>- Risco de Fraude nos Seguros com a crise social.</li></ul>	Elevado
TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"><li>- Obsolescência instantânea da tecnologia.</li><li>- Internet <i>non-stop</i>: Web 4.0, 5.0, 6.0, 7.0...</li></ul>	Elevado
AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alterações Climáticas e Catástrofes naturais.</li><li>- Plano Nacional Acção para Eficiência Energética.</li></ul>	Elevado
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"><li>- CNSF: instabilidade com a nova entidade reguladora do Sector Financeiro (BP+ISP+CMVM).</li><li>- Regulação da UE sobre “Fusões e Aquisições”.</li></ul>	Médio
DEMOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"><li>- Envelhecimento contínuo: riscos associados à saúde e à reforma.</li></ul>	Médio

## CAPÍTULO V.8. PLANO DE CONTINGÊNCIAS (Continuação)

<b>DIMENSÃO INTERNA</b>	<b>RESUMO DAS CONTINGÊNCIAS</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Novas Fusões e Aquisições entre Seguradoras.</li><li>- Retaliação dos Agentes às estratégias de distribuição no circuito directo.</li></ul>	<b>Muito Elevado</b>
<b>MARKETING</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dificuldades de lançamento da Marca.</li><li>- Problemas nas parcerias de distribuição da Segurbox.</li><li>- Resistência das Pessoas à nova oferta.</li><li>- Desinteresse das IES no Projecto de I&amp;D com o Sector.</li><li>- Imprevistos na criação da Fundação.</li></ul>	<b>Muito Elevado</b>
<b>RECURSOS FINANCEIROS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Impacto da Sinistralidade nas margens de solvência do Sector.</li><li>- Aumento dos prazos médios de cobrança (crise) provoca maiores dificuldades de tesouraria nas Seguradoras.</li></ul>	<b>Elevado</b>

## CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

- Os Serviços do Sector Segurador são “**Serviços Puros**” (por oposição à definição de Bens), **Support Services** (assunção de riscos) e “**Serviços sem impacto imediato**”.
- Partindo dos Modelos de Plano de Marketing revisitados, foi **construído um Modelo de Plano de Marketing para o Sector Segurador**.
- A aplicação do Modelo permitiu a **concretização do objectivo principal que era conceber um Plano de Marketing para o Sector Segurador português**.

## CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES (Continuação)

- **Cumpriram-se os três objectivos intermédios:**
  - i) Foi revisitado o referencial teórico** sobre Planeamento de Marketing e construiu-se um Modelo de Plano de Marketing para o Sector Segurador;
  - ii) Foi determinada uma Matriz SWOT** que serviu de base à definição dos Objectivos e Estratégias de Marketing do Sector Segurador;
  - iii) Foi desenvolvido um processo de planeamento de Marketing Operacional** com a definição das acções para o Marketing-mix.
  
- Contribuiu-se para **fomentar o conhecimento e a discussão literária** sobre o Planeamento de Marketing no Sector.
  
- **Promoveu-se a aplicabilidade do Plano de Marketing** no desenvolvimento das actividades de Marketing no Sector.

## CAPÍTULO VI – CONTRIBUIÇÕES PARA O SECTOR SEGURADOR

- ✓ O Sector Segurador em Portugal deve concentrar-se nas **práticas relacionais**: fidelização e lealdade dos Clientes no longo prazo.
- ✓ Para o Sector é fulcral investir na **interactividade do Marketing de Serviços**.
- ✓ O Sector deverá **superar as suas dificuldades de intangibilidade** centrando-se nas **vantagens do relacionamento pessoal**, directo ou virtual com o Cliente, **valorizando a sua participação** no “processo de produção” do Serviço.

## CAPÍTULO VI – CONTRIBUIÇÕES PARA O SECTOR (Continuação)

- ✓ Elaboração do **Plano de Marketing** com um horizonte temporal de aplicação até 31 de Dezembro de 2012.
- ✓ O Plano de Marketing desenvolvido assume-se como um **veículo de comunicação e partilha entre os Operadores** em Portugal.
- ✓ As **Empresas do Sector Segurador podem integrar e reorganizar processos e estratégias de Marketing** através da aplicação do Modelo de Plano de Marketing apresentado.
- ✓ Recomenda-se aos Gestores do Sector Segurador que estendam a sua atenção e acção a **factores contingenciais externos e internos**.
- ✓ A importância do **Marketing Interno** para acrescentar valor ao Sector.



## CAPÍTULO VI – CONTRIBUIÇÕES PARA O SECTOR (Continuação)

- ✓ Criação e desenvolvimento de uma **Marca Institucional**.
- ✓ Criação e desenvolvimento de uma **Estratégia de “Dupla Marca”**.
- ✓ Identidade da Marca assente em **sete valores**: Relações Fortes, Verdade, Emoção, Humanidade, Protecção, Conforto e Sustentabilidade.
- ✓ Definição de um **Posicionamento dual**: fundir a perspectiva tradicional de Marketing *off-line* com uma nova perspectiva de posicionamento *on-line*.
- ✓ Ampliação da oferta tradicional actual do Sector através de **três novas ofertas de serviço**: o Micro-Seguro, a Segurbox (*tangibilização do Seguro*) e o Site E-Seguro (*virtualização do Seguro*).

## CAPÍTULO VI – LIMITAÇÕES E CONSTRANGIMENTOS

- ❖ Nas Entrevistas Semi-estruturadas, **limitações na amostra e no tempo**.
- ❖ **Não foi possível entrevistar alguns profissionais** de relevo do Sector.
- ❖ Constrangimentos relacionados com a **inibição de alguns entrevistados**.
- ❖ **Desconhecimento dos entrevistados** relativamente a alguns dos pontos definidos no guião da entrevista.
- ❖ **Incoerências e inconsistências em diversos relatórios e dados estatísticos**.
- ❖ **Desactualização e/ou inexistência de alguns dados estatísticos sobre o Sector Segurador**.
- ❖ A Orçamentação foi limitada a uma **estimativa primária** porque a maior parte das Acções implica uma negociação com uma **Agência de Meios** a escolher em fase posterior.

## CAPÍTULO VI – SUGESTÕES PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO

- 1) Testar e desenvolver o Modelo de Plano de Marketing construído, **aplicando-o a uma empresa específica** do Sector Segurador.
- 2) Estudar e testar a consistência, validade e operacionalidade de um possível **oitavo P no Marketing-mix - Protection Levels / Níveis de Protecção** - e suas implicações nas outras variáveis operacionais de Marketing.
- 3) Realizar uma **Tese de Doutoramento**: “A Imagem do Sector Segurador em Portugal: Determinantes e Implicações”.

# Agradeço a atenção prestada.

“O excelente mestre não é o que mais sabe, mas o que mais consciência tem do quanto não sabe. Não é o que é viciado em ensinar, mas o mais ávido a aprender. Não é o que declara os seus sucessos, mas o que reconhece as suas limitações.”

Augusto Cury (2010)